

**EK ÖDEME YAPILMASININ İŞGÖREN MOTİVASYONU
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE SİVAS DEVLET HASTANESİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Ümit NALDÖKEN

CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı İçin Öngördüğü

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Olarak Hazırlanmıştır.

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Hasan EKİNCİ

SİVAS

NİSAN-2008

**EK ÖDEME YAPILMASININ İŞGÖREN MOTİVASYONU
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE SİVAS DEVLET HASTANESİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Ümit NALDÖKEN

**CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı İçin Öngördüğü**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Olarak Hazırlanmıştır.**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Hasan EKİNCİ**

**SİVAS
NİSAN-2008**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu alışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan	Yrd. Doç. Dr. Berrin FİLİZÖZ
ye	Yrd. Doç. Dr. Hasan EKİNCİ
ye	Yrd. Doç. Dr. M. Sadık ÖNCÜL

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen ğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

..../..../200..

Prof. Dr. Zafer CİRHİNLİOĞLU

Enstitü Müdürü

ÖZET

Motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacağı bir iş ortamını oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir. Özellikle, ileri sanayi toplumlarında otomasyona kayılması ve kütle üretimine gidilmesi işçinin işinden elde edeceği tatmini daha da azaltıcı bir rol oynamıştır. Motivasyon tekniklerinin devreye sokulmasında varılmak istenen en önemli amaç, işgörenlerde daha çok çalışma istek ve arzusu yaratabilecek faktörleri bularak, onların gereksinimlerini elverdiğince doyurmak ve her gün işbaşı yapılırken istekle gelip, istekle çalışmalarını sağlamaktır.

Bu çalışmada bir sağlık kuruluşu olan Sivas Devlet Hastanesinde çalışan işgörenlerin kendilerine ek ödeme yapılmasından hangi yönde ve ne derece motive oldukları araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada anket ve gözlem teknikleri kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket ve gözlem sonuçlarına göre Sivas Devlet Hastanesinde çalışan ve ek ödemedен faydalanan sağlık çalışanlarının Sağlık Bakanlığı'nın uyguladığı ek ödemedен olumlu motive oldukları söylenebilir.

ABSTRACT

Motivation is a process, which influence individual to activate and motivate by forming a business circumstance that results with satisfaction of individuals and organizations necessity. Especially, passing to otomation and mass production in advanced industry communités, have played a role in reducing workers satisfaction more. The most important aim of activation of the motivation technics is satisfying the workers necessities feasibly and getting them willing workers while working and coming to work everyday by finding factors that cause eagerness.

In this study, it was aimed to investigate in which way and how much the people were motivated, who were working in Sivas General Hospital by extra payment. In the research, technics of inquiry and observations were used. Occording to the result of inquiry and observation used in the research, it can be said that, health workers, who are working in Sivas General Hospital and getting extra payment, are motivated by extra payment, that is carried out by Health Minister.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SAĞLIK HİZMETLERİ VE HASTANELER

1.1. Sağlık Hizmetleri.....	3
1.1.1. Sağlık Hizmetlerinin Tanımı	3
1.1.2. Sağlık Hizmetlerinin Özellikleri.....	4
1.1.2.1. Kolay Kullanılabilirlik	4
1.1.2.2. Kalite	4
1.1.2.3. Süreklilik	5
1.1.2.4. Verimlilik.....	5
1.1.3. Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması	5
1.1.3.1. Koruyucu Sağlık Hizmetleri	6
1.1.3.1.1. Sağlık Ocağı.....	7
1.1.3.1.2. Sağlık Evleri.....	8
1.1.3.1.3. Halk Sağlığı Laboratuvarı.....	8
1.1.3.2. Tedavi Hizmetleri.....	8
1.1.3.2.1. İlk Basamak: Evde - Ayakta Tedavi Hizmeti	9
1.1.3.2.2. İkinci Basamak: Hastanede Tedavi Hizmeti.....	9
1.1.3.2.3. Üçüncü Basamak: Tedavi Hizmetleri.....	9
1.1.3.3. Rehabilitasyon Hizmetleri	10

1.1.3.4. Sağlığın Geliştirilmesi.....	10
1.2. Hastaneler	10
1.2.1. Hastanelerin Tanımı.....	11
1.2.2. Hastanelerin Görevleri	12
1.2.2.1. Hasta Bakımı Görevi.....	12
1.2.2.2. Hastanelerin Eğitim Görevleri	12
1.2.2.3. Hastanelerin Araştırma Görevleri	12
1.2.2.4. Hastanelerin Koruyucu Hekimlik Görevleri.....	13
1.2.3. Hastanelerin Özellikleri.....	13
1.2.3.1. Hizmet	13
1.2.3.2. Karmaşık Yapı, Açık-Dinamik Sistem.....	14
1.2.3.3. Matriks Yapı	15
1.2.3.4. Kesintisiz Hizmet	16
1.2.3.5. Bayan Personel Çokluğu	16
1.2.4. Hastanelerin Sınıflandırılması	16
1.2.4.1. Hizmet Türlerine Göre Hastaneler	17
1.2.4.1.1. Genel Hastaneler	17
1.2.4.1.2. Eğitim Hastaneleri	17
1.2.4.1.3. Özel Dal Hastaneleri.....	17
1.2.4.2. Mülkiyetine Göre (Finansman Kaynağına) Hastaneler.....	18
1.2.4.2.1. Kamu Hastaneleri	18
1.2.4.2.2. Özel Hastaneler	18
1.2.4.3. Ortalama Kalış Süresine Göre Hastaneler	18
1.2.4.3.1. Kısa Kalış Süreli Hastaneler	18
1.2.4.3.2. Uzun Kalış Süreli Hastaneler	18

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

2.1. Motivasyon Kavramı	20
2.2. Motivasyonun Önemi ve Yararları	22
2.2.1. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi ve Yararları.....	22
2.2.2. İşgören Açısından Motivasyonun Önemi ve Yararları	25
2.2.3. Örgüt Açısından Motivasyonun Önemi ve Yararları	26
2.3. Güdüler ve Gereksinimler	26
2.4. Güdü Çeşitleri.....	28
2.4.1. İçgüdü.....	28
2.4.2. Fizyolojik Güdüler	29
2.4.3. Sosyal Güdüler.....	29
2.4.4. Psikolojik Güdüler	30
2.5. Motivasyon Kuramları	31
2.5.1. Kapsam Teorileri	31
2.5.1.1. David Mc Clelland’ ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	31
2.5.1.2. Maslow’un Motivasyon Kuramı	33
2.5.1.3. Herzberg’ in Motivasyon Kuramı	35
2.5.1.4. Clayton Alderfer’ in ERG Kuramı.....	37
2.5.2. Süreç Teorileri	38
2.5.2.1. Şartlandırma Yaklaşımları	38
2.5.2.2. Vroom’ un Beklentiler Kuramı	39
2.5.2.3. Lawler Porter’ın Ümit Kuramı.....	41
2.5.2.4. Adams’ın Eşitlik Teorisi	42

2.6. Motivasyon Araçları	43
2.6.1. Ekonomik Araçlar	44
2.6.1.1. Ücret Artışı	45
2.6.1.2. Primli Ücret.....	46
2.6.1.3. Kara Katılma.....	47
2.6.1.4. Ekonomik Ödül.....	48
2.6.1.5. Ödeme Paketleri.....	49
2.6.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	50
2.6.2.1. Çalışmada Bağımsızlık.....	50
2.6.2.2. Güvenlik	51
2.6.2.3. Çekici İş.....	52
2.6.2.4. İşin Yükselme İmkânı	52
2.6.2.5. Toplumsal Statü	53
2.6.2.6. Sosyal Kolaylıklar ve Sosyal Etkinlikler.....	54
2.6.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar	55
2.6.3.1. Amaç Birliği	55
2.6.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi.....	56
2.6.3.3. Eğitim ve Terfi.....	57
2.6.3.4. Kararlara Katılma.....	58
2.6.3.5. İletişim.....	58
2.6.3.6. İş Genişletme	59
2.6.3.7. İş Zenginleştirme.....	60
2.6.3.8. İş Rotasyonu	61
2.6.3.9. Bağımsız Çalışma Grupları.....	61
2.6.3.10. Müzik Eşliğinde Çalışma.....	63

2.6.3.11. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	63
2.6.3.12. Esnek Zaman.....	63
2.6.3.13. Kalite Çemberi	64
2.6.3.14. Özel Hayata Saygı	64
2.6.3.15. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EK ÖDEME YAPILMASININ İŞGÖREN MOTİVASYONUNA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA SİVAS DEVLET HASTANESİ ÖRNEĞİ

3.1. Giriş	67
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	67
3.1.2. Problem ve Alt Problemler.....	68
3.1.3. Hipotez	68
3.1.4. Sayıtlar	68
3.1.5. Sınırlılıklar.....	68
3.2. Model, Evren,Örneklem, Veri Toplama Araçları ve Verilerin Analizi ..	69
3.2.1. Model	69
3.2.2. Evren	69
3.2.3. Örneklem	69
3.2.4. Veri Toplama Araçları	69
3.2.5. Verilerin Analizi	69
3.3. Bulgular, Yorumlar, Sonuçlar	70
3.3.1. Örneklem Nitelikleri	70
3.3.2. Ek Ödeme Yapılmasının İşgören Motivasyonuna Etkisinin Değerlendirilmesiyle İlgili Soruların Analizi	75

SONUÇ	88
KAYNAKÇA	92
EK-1: ANKET FORMU	97

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo:1 Ankete Katılan İşgörenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	70
Tablo:2 Ankete Katılan İşgörenlerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	71
Tablo: 3 Ankete Katılan İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	71
Tablo:4 Ankete Katılan İşgörenlerin İşyerindeki Görevlerine Göre Dağılımı.....	72
Tablo:5 Ankete Katılan İşgörenlerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	72
Tablo:6 Ankete Katılan İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	73
Tablo:7 Ankete Katılan İşgörenlerin Eşlerinin Çalışma Durumu	73
Tablo:8 Ankete Katılan İşgörenlerin Aylık Maaşlarına Göre Dağılımı	74
Tablo:9 Ankete Katılan İşgörenlerin Aylık Döner Sermaye Gelirlerine Göre Dağılımı.....	74
Tablo:10 Ankete Katılan İşgörenlerin Aylık Toplam Gelirlerine Göre Dağılımı ..	75
Tablo:11 “Ek ödeme yapılmasının mesai saatlerine uymanıza etkisi” sorusuna verilen yanıtların dağılımı	75
Tablo:12 “Ek Ödeme Yapılmasının İş Arkadaşlarınızla İlişkilerinize Etkisi” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı	76
Tablo:13 “Ek Ödeme Yapılmasının Hastalara Karşı Tutumunuza Etkisi” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı.....	77
Tablo:14 “Ek Ödeme Yapılmasının İdareye Karşı Tutumunuza Etkisi” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı.....	77
Tablo:15 “Ek Ödeme Yapılmasının Çalıştığınız Kuruma Bağlılığınız Üzerindeki Etkisi” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı.....	78
Tablo: 16 “Ek Ödeme Yapılmasının İşinizi Sahiplenmenize Etkisi” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı.....	79
Tablo: 17 “Ek Ödeme Yapılmasının İşinizi Sevmenize Etkisi” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı	79

Tablo:18 “Ek Ödeme Yapılmasının Memur Olarak Kurumu Temsil Etme Motivasyonunuza Etkisi” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı	80
Tablo:19 “Ek Ödeme Yapılmasının Çalışılan Alet vs. Korumakta Gösterdiğiniz Özene Etkisi” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı	81
Tablo:20 “Ek Ödeme Yapılmasının Disiplin Kurallarına Uymada Gösterdiğiniz Özene Etkisi” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı	81
Tablo:21 “Ek Ödeme Yapılmasının Görevinizin Gerektirdiği Yetkileri Kullanmanıza Etkisi” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı	82
Tablo:22 “Ek Ödeme Yapılmasının Sorumluluk Alma İsteğinizdeki Etkisi” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı	83
Tablo:23 “Ek Ödeme Yapılmasının Kurum Yararını Gözetmenizdeki Hassasiyetinize Etkisi” sorusuna verilen yanıtların dağılımı	83
Tablo:24 “Ek Ödeme Yapılmasının Hasta Haklarına Gösterdiğiniz Saygıya Etkileri” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı	84
Tablo:25 “Ek Ödeme Yapılmasının Çalışanlar Arasındaki Güven Duygusuna Etkisi” sorusuna verilen yanıtların dağılımı	85
Tablo:26 “Ek Ödeme Yapılmasının Çalışanları Takım Çalışmasına Teşvikine Etkisi” sorusuna verilen yanıtların dağılımı	85
Tablo:27 “Ek Ödeme Yapılmasının Kendinizi Geliştirme İsteğinize Etkisi” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı	86
Tablo:28 “Ek Ödeme Yapılmasının İş Arkadaşlarınızla Uyumlu Çalışmanıza Etkisi” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı.....	87
Tablo:29 “Ek Ödeme Yapılmasının İş Arkadaşlarınızla Rekabet Etme İsteğinize Etkisi” sorusuna verilen yanıtların dağılımı	87
Tablo:30 “Ek Ödeme Yapılmasının Örgütsel Amaçları Gerçekleştirme İsteğinize Etkisi” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı.....	88
Tablo:31 “Ek Ödemenin Kaldırılmasının motivasyonunuza Etkisi” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı.....	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: İşgören Gereksinimleri.....	27
Şekil 2.2: Maslow' un Gereksinme Zinciri.....	34

GİRİŞ

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmalarıdır. Sahip oldukları kaynakları kullanarak belirli bir hedefe ulaşmayı amaçlayan işletmeler, daha verimli ve başarılı sonuçlar elde edebilmek için çalışanların motivasyonunu arttırmaya çalışırlar.

İşletmeler karlarını maksimize etme amacı taşıırken, işgörenler de yaptıkları iş karşılığında hak ettikleri ücreti elde etmeye çalışırlar. İşgörenleri çalışmaya iten en güçlü motivasyon, kendisinin ve ailesinin yaşamını arzuladığı şekilde yürütebilmesini sağlayan ücreti elde etmektir.

Ülkemizde Sağlık Bakanlığı da hem sağlık hizmetlerini iyileştirmek, hem de kaliteli ve verimli hizmet sunumunu teşvik etmek için kendisine bağlı sağlık kurum ve kuruluşlarında çalışan personele döner sermaye gelirlerinden performansa göre ek ödeme yapmaktadır. Bu ek ödeme uygulamasının ne derece etkin olduğunu araştırmak temel sorumuzdur. Araştırmamızın hipotezi şöyledir: “Ek ödeme yapılması işgören motivasyonunu olumlu olarak etkilemektedir.”

Bu çalışmanın temel amacı, ek ödeme uygulamanın çalışanları motive etmede ne derece etkin olduğunu araştırmaktır. Bu amaçla Sivas Devlet Hastanesi örnek alınmış ve anket çalışması ile çalışanların tutumları belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde öncelikle sağlık hizmetleri tanımlanmış; sağlık hizmetlerinin özelliklerine değinilmiş, ve sağlık hizmetlerinin sınıflandırılması yapılmıştır. Daha sonra sağlık hizmetlerinin sunumunu yapan hastaneler tanımlanmış, görevleri ve özelliklerinden bahsedilmiş ve hastanelerin sınıflandırılması yapılmıştır.

İkinci bölümde motivasyon kavramı üzerinde durulmuş; öncelikle motivasyonun tanımı yapılmış, daha sonra motivasyon kuramları anlatılmıştır. Daha sonra başlıca motivasyon araçları anlatılarak motivasyonun önemi ve yararlarından bahsedilmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise, ek ödeme uygulamasının çalışanların motivasyonlarına etkisi araştırılmıştır. Araştırmada örnek olarak Sivas Devlet Hastanesi seçilmiştir. Bu araştırma sırasında anket ve gözlem teknikleri

kullanılmıştır. Çalışmamızın uygulama bölümünün 2007 yılında Sivas Devlet hastanesinde çalışan ve ek ödeme uygulamasında çalışan işgörenlerle sınırlıdır. Ayrıca, araştırmaya konu olan işgörenlerin ek ödemeden etkilenen motivasyonları bilgi toplama aracında yer alan değişkenlerle sınırlı olduğu varsayılmıştır..

BİRİNCİ BÖLÜM

SAĞLIK HİZMETLERİ VE HASTANELER

1.1. Sağlık Hizmetleri

Sağlık hizmetleri, insanlar için yaşamsal önem taşıyan ve insanların yaşam kalitesini doğrudan etkileyen hizmetlerdir.

1.1.1. Sağlık Hizmetlerinin Tanımı

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) sağlık hizmetlerini, "belirli sağlık kuruluşlarında değişik tip sağlık personelinin yararlanarak toplumun gereksinim ve isteklerine göre değişen amaçları gerçekleştirmek ve böylece kişilerin ve toplumun sağlık bakımını her türlü koruyucu ve tedavi edici etkinliklerle sağlamak üzere ülke çapında örgütlenmiş kalıcı bir sistemdir" şeklinde tanımlamaktadır.¹ Kısaca sağlık hizmetlerini, çeşitli sağlık kurum ve kuruluşlarında hastalıkların teşhis ve tedavisiyle insanların mevcut sağlıklarını korunması için değişik tip sağlık personeli tarafından yürütülen çabaların tümü olarak da tanımlanabilir.²

Sağlık hizmetleri, hastalıkların teşhis, tedavi ve rehabilitasyonu yanında, hastalıkların önlenmesi, toplum ve bireyin sağlık düzeyinin geliştirilmesi ile ilgili faaliyetlerin bütünü anlamına gelmektedir. Sağlık hizmetleri, sağlık kurumlarının tarafından sunulmaktadır.³

Sağlık hizmetleri, bireye ve aileye doğrudan ve dolaylı sunulan hizmetlerin tümünü kapsar. Sağlık hizmetlerinin amacı aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁴

1. Sağlık talebi oluşmasını sağlamak,
2. Toplumun sağlık standardını yükseltmek,

¹ Gülsün Taşkıran Mohammad, "Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yönetimi, Servqual Analizi İle Değerlendirilmesi ve Ankara Ulus Devlet Hastanesinde Bir Uygulama," (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), s.50

² Çetin Akar ve Hüseyin Özalp, **Sağlık Hizmetlerinde Yönetim**, Ankara: Eylül Kitabevi, 2002, s. 190

³ Şahin Kavuncubaşı, **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2000, s. 34

⁴ Cemil Sözen, **Sağlık Hizmetlerinde ve Sağlık İşletmelerinde Yönetim**, Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım, 2002, s. 2

3. Kişilerin hasta olmaması için gerekli tedbirleri almak,
4. Hasta olanların en kısa sürede sağlıklarına kavuşmasını sağlamak,
5. Hasta ve sakat olanların iyileştikten sonra uyumlarını-adaptasyonlarını sağlamaktır.

1.1.2. Sağlık Hizmetlerinin Özellikleri

Etkili bir sağlık hizmetinin bazı özellikler taşıması gerekmektedir. Bunlar, sağlık hizmetleri bütünlük göstermeli ve eşgüdümlü biçimde sunulmalıdır, şeklinde sıralanabilir. Etkili bir sağlık hizmetinin üretim ve sunumunda dikkat edilmesi gereken bu koşullar, etkili sağlık hizmetinin taşıması gereken özellikler olarak kabul edilmektedir. Sunulan ve üretilen sağlık hizmetlerinin bu özelliklerden herhangi birini taşıması durumunda, toplum ve birey sağlığı üzerinde istenilen değişikliği yapamayacağı söylenebilir

Etkili bir sağlık hizmeti; kolay kullanılabilirlik, kalite, süreklilik ve verimlilik özelliklerini taşımalıdır.⁵

1.1.2.1. Kolay Kullanılabilirlik

Kolay kullanılabilirlik hem hizmetten yararlananlar, hem de hizmet sunanlar açısından incelenebilir. Hizmetten yararlananlar (toplum) açısından kolay kullanılabilirlik, "bireylerin ihtiyaç duyduğu yerde ve zamanda hizmetlere ulaşabilmesi ve ihtiyaç duyduğu tüm hizmetleri yeterli miktarda kullanabilmesi olarak tanımlanabilir". Hizmeti sunanlar bakımından kolay kullanılabilirlik, "hizmet sunan kişilerin (sağlık profesyonelleri), ihtiyaç duydukları ilaç, araç-gereç, hizmetler ve diğer sağlık profesyonellerine kolay ulaşabilmesi" anlamına gelir. Hizmetlerin kolay kullanılabilirliğini sağlamak için kişisel kullanımı kolaylaştırılmalı, ayrıca sağlık hizmetleride bütünlük, donanım olarak tüm ihtiyaçları karşılayabilecek nitelikte olmalıdır.

1.1.2.2. Kalite

Sağlık hizmetlerinde kalite, hizmetlerin hem bilimsel norm ve standartlara, hem de bireylerin beklentilerine uygun olarak sunulması anlamına gelir. Sağlık

⁵ Kavuncubaşı, a.g.e., s.64

hizmetlerinde kalitenin sağlanması için mesleki yeterlilik, kişisel kabul edebilirlik ve kalitenin uygunluğu önem taşımaktadır.⁶

1.1.2.3. Süreklilik

Sağlık hizmetleri, yalnızca tedavi hizmetleri anlamına gelmemektedir. Sağlık düzeyini geliştirmek için birey ve toplumun sağlık durumlarının sürekli takip edilmesi ve gerekli önlemlerin alınması gereklidir. Sağlık hizmetlerinin sürekliliği, sağlık hizmetlerinin entegre olmasıyla başarılabılır. Sağlık hizmetlerinin sürekliliğinin sağlanmasında aşağıdaki konular önem taşımaktadır.

Sağlık hizmetlerinde süreklilik kişiye odaklanmış bakım, eşgüdümleyici birimler (aile hekimleri) ve eşgüdümlemiş hizmetlerle sağlanabilir. Bu durumda kaliteli hizmet sunumuna yardımcı olur.

1.1.2.4. Verimlilik

Verimlilik, sağlık hizmetlerine ayrılan kaynakların ussal kullanılması anlamına gelir. Verimlilik aracılığıyla, sağlık hizmetleri maliyetleri aşağıya çekilerek, bireylerin hizmetten yararlanma olanakları arttırılır. Adil finansman, yeterli ücret ve etkili yönetim sağlanarak kaynaklar etkin kullanılabilir. Böylece bireylerin sağlık hizmetlerinden yararlanması artırılarak kaliteli hizmete yardımcı olunur.

1.1.3. Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması

Sağlık kuruluşları çok çeşitli hizmet veren işletmelerdir. Sağlık hizmetleri amaçlarına, sağlık sorunlarına, sağlık hizmeti arz eden servislere göre değişik kriterlere bağlı olarak sınıflandırılabilir. En yalın ve genel kabul görmüş sınıflandırma şekli amaçlara göre sınıflandırmadır.⁷ Sağlık personeli tarafından sağlık kuruluşlarında, sağlık hizmetlerinin sunumu aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir.⁸

1-Kişileri hastalıklardan korumak,

⁶ Mohammad, a.g.e., s.56

⁷ Osman Hayran ve Haydar Sur, **Sağlık Hizmetleri**, İstanbul: Yüce Yayın, 1998, s. 22

⁸ Sözen, a.g.e., s. 2

2-Hasta olduklarında tedavi etmek,

3-Hastalık veya sakatlık nedeniyle sağlığını kaybedenlerin rehabilitasyonlarını yapmak.

Sağlık hizmetleri bugünkü anlayışa göre koruyucu, tedavi edici ve rehabilite edici hizmetler ve sağlığın geliştirilmesi hizmetleri olmak üzere dört grupta ele alınmaktadır.⁹

1.1.3.1. Koruyucu Sağlık Hizmetleri

Gelecekteki muhtemel hastalık ve sakatlığın riskini, ciddiyetini ve süresini en aza indirecek veya engelleyecek, hastanın farkında olmadığı hastalık belirtileri ortaya çıkmadan önce teşhis edip tedavinin hastalığın erken döneminde yapılmasını sağlayan hastalık öncesi sağlık hizmetlerini kapsamaktadır.

Koruyucu sağlık hizmetleri tehlikenin kendisine karşı bir mücadele şeklidir. Tehlikenin önlenmesi, temelde fert ve toplum güvenliğine bir katkıyı ifade etmektedir.

Kişinin ve toplumun sağlığının korunup geliştirilmesi için kişiye ve çevreye yönelik olarak alınacak tedbirlerin tümü koruyucu sağlık hizmetleri kapsamındadır. Koruyucu sağlık hizmetleri kişilerde hastalığın tedavisi ile doğrudan ilgili değildir. Ancak aşı hariç kişilerin fiziki varlıkları ile ilgili olmakla birlikte kişilerin çevresine yönelik hizmetler sunarak fertlerin sağlığının korunması ve iyileştirilmesine dolaylı olarak etki eder. Aşılama, içme suyunun ve yiyeceklerin denetlenmesi, ana-çocuk sağlığı, hastalık tarama programları, hıfzıssıha tedbirleri, atıkların denetimi, hayvan hastalıklarının denetimi, hava ve su kirliliği gibi hastalık riski taşıyan çevre sarflarının kontrolü gibi faaliyetler koruyucu sağlık hizmetleri alanına girmektedir.

Günümüzde koruyucu hizmetlerin kapsamı daha da genişleyerek sağlıklı su rezervlerinin temini, halk sağlığını koruma tedbirlerinin yanı sıra beslenme, aile planlaması, kronik hastalıkların önlenmesi ve erken teşhisi gibi temel olarak tüm nüfusun sağlık hizmetlerini de kapsamaya başlamıştır.

⁹ Kavuncubaşı, a.g.e., s. 34

,1.1.3.1.1. Sağlık Ocağı

Sağlık Bakanlığının tanımlamasıyla 5 ile 10 bin (ortalama 7 bin) kişilik toplumun yaşadığı coğrafi bölgedeki sağlık hizmetlerinin, halk sağlığı bilim ve sanatı altında yürütüldüğü tıbbi ve sosyal bir kurumdur. Sağlık ocağının görevleri: ¹⁰

- Ana-çocuk sağlığı hizmetleri
- Sıtma endikasyonu hizmetleri
- Verem savaş hizmetleri
- Frengi ve lepra savaş hizmetleri
- Trahom savaş hizmetleri
- Aile planlaması hizmetleri
- Çevre sağlığı hizmetleri
- Sağlık eğitimi hizmetleri
- Aşı uygulaması hizmetleri
- Öteki bulaşıcı hastalıklarla savaş hizmetleri
- Hasta bakımı hizmetleri
- İlk ve ivedili yardım hizmetleri
- İstatistik işleri
- Okul sağlığı hizmetleri
- Laboratuar hizmetleri
- Preperat, serum ve öteki materyalin gönderilme işleri
- Parasız ilaçların dağıtım işleri
- Ücretle satılacak ilaç işleri
- Hizmet içi eğitim işleri
- Sağlık ocaklarına bağlı sağlık evlerinin saptanma işleri

¹⁰ Mohammad, a.g.e., s.76

- Yazı işleri
- Araç ve gerecin kullanılması ve saklanması işleri
- Ayniyat işleri
- Sosyal Yardım işleri
- Toplum kalkınmasına yardım hizmetleri
- Gezi işleri
- Yapılması gerekli öteki işler

1.1.3.1.2. Sağlık Evleri

Sağlık ocağına bağlı olarak çalışan ve her 2000–2500 nüfusa hizmet götürmek üzere kurulmuş, çok yönlü hizmet veren kuruluşlardır. Sağlık evinde en önemli görev; ana ve çocuk sağlığı hizmetleriyle, toplumsal ve kişisel temizlik, uygun ve ekonomik beslenme, kadınların analık ve ev kadınlığı konularında eğitilmeleri, aşı uygulaması, ölüm ve doğumların araştırılıp bulunarak izlenmesidir.¹¹

1.1.3.1.3. Halk Sağlığı Laboratuvarı

Koruyucu sağlık hizmetleri kapsamında fiziki, biyolojik ve sosyal çevreden kaynaklanan ve insan sağlığını olumsuz yönde etkileyen etmenlerin, fiziksel, kimyasal, biyokimyasal, bakteriyolojik, mikolojik, virolojik, hematolojik, serolojik ve parazitolojik vb. yönden tanı, inceleme ve analizlerini yaparak, alınması gerekli tedbirler açısından koruyucu sağlık hizmetlerini yönlendirici verileri ortaya koyan, gıda maddeleri ve suların halk sağlığı yönünden kontrollerini yapan, kendi bölgesindeki İlçe Halk Sağlığı Laboratuvarlarının ekipman yetersizliğinden dolayı yapamadığı analizleri yapan, danışmanlık ve eğitim hizmeti veren birimlerdir.¹²

1.1.3.2. Tedavi Hizmetleri

Gelişmiş batı ülkelerinde ve sosyalist ülkelerde tedavi hizmetlerini inceleyenler-halkın kültüründen gelen davranışlar ve hükümet ve sigorta

¹¹ Mohammad, a.g.e., s.77

¹² Mustafa Bulun, Fatih Demirbaş ve M. Safa Kapıcıoğlu, “Koruyucu Sağlık Hizmetlerinde Bilişim Teknolojileri Kullanmanın Önemi,”<http://ab.org.tr/ab02/tammetin/57.doc>, (Ocak,2007)

kurumlarının koyduğu kurallar sonucu- bu hizmetlerin aşağıdaki gibi üç basamaklı bir sistem olarak geliştiğini saptamışlardır.

1.1.3.2.1. İlk Basamak; Evde - Ayakta Tedavi Hizmeti

Bu basamakta köy ve mahallelere dağılmış hastaları evde ve ayakta tedavi eden tek başına, grup halinde ya da sağlık merkezlerinde çalışan hekimler vardır. Uzmanlaşmanın en ileri olduğu ülkelerden biri olan Amerika Birleşik Devletleri'nde (A. B. D.) kırsal bölgeden en büyük kentlere kadar her 2. 000 kişiye, evde ve ayakta tedavi eden bir genel pratisyen vardır. İngiltere ve diğer batı ülkelerinde de durum aynıdır. Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliğinde (S. S. C. B.) evde ve ayakta tedavi hizmeti yürüten örgütlerde 800–1. 000 kişiye bir hekim düşmektedir. Az gelişmiş ülkelerde, her hizmet gibi, evde-ayakta tedavi hizmeti de gelişmemiştir. Bu ülkelerin çoğu, sınırlı kaynaklarını hastaneciliğe yöneltmişlerdir. Sadece Çin Halk Cumhuriyeti'nde durum farklıdır. Bu ülke, çıplak ayaklı doktor (bare-foot doctor) diye tanınan, sadece sık görülen hastalıkları tedavi etmesini bilen düşük düzeyde eğitim görmüş hekimler yetiştirerek sorunu çözmüştür.¹³

1.1.3.2.2. İkinci Basamak; Hastanede Tedavi Hizmeti

Gelişmiş ülkelerde hastaneler gelişmeden çok önce, evde - ayakta tedavi hizmetleri toplum içinde yerleşmişti. Hastaneler bu temelin üstünde ikinci bir basamak olarak gelişmiş ve ilk basamak hizmetlerini tamamlayan bir hizmet olmuştur. Sağlık hizmetleri gelişmiş ülkelerin hemen hepsinde, evde ve ayakta tedavi yapan hekimlere görünmeden, kimse doğrudan hastaneye gitmez ya da gidemez. Ancak ilk basamaktaki hekim gerekli görürse hastaneye yollar. Örnek olarak Almanya, İngiltere ve sosyalist ülkeler gösterilebilir. Almanya'da zenginlere bakan klinik şefleri dışında hastane uzmanları konsültasyon için bile ayaktan hasta muayene edemezler.

1.1.3.2.3. Üçüncü Basamak Tedavi Hizmetleri

İleri tetkik ve özel tedavi gerektiren hastalıklar için düzenlenen sağlık hizmetleridir. Bu hastaneler, en yüksek tıp teknolojilerinin uygulandığı gelişmiş

¹³ Nusret Fişek, "Halkımıza Sağlık Hizmetlerini Nasıl Götürebiliriz,,
www.ttb.org.tr/n_fisek/kitap_3/6.html-54k, (Şubat,2007)

tedavi merkezleridir. Üçüncü basamak sağlık kuruluşları genellikle ya belli bir hastalığın tedavisi ile ilgilenir ya da belli yaş gruplarına hizmet verir. Ülkemizde ruh ve sinir hastalıkları hastaneleri, çocuk hastaneleri, kanser hastaneleri, meslek hastalıkları hastaneleri, üniversite hastaneleri bu tür hizmet veren kuruluşlardandır.¹⁴

1.1.3.3. Rehabilitasyon Hizmetleri

Rehabilitasyon hizmetleri; hastalık ve kazalara bağlı olarak gelişen kalıcı bozukluklar ve sakatlıkların günlük hayatı etkilemesin engellemek ya da bu etkiyi en aza indirmek, kişinin bedensel ve ruhsal yönden başkalarına bağımlı olmadan yaşamasını sağlamak amacıyla verilen sağlık hizmetlerini kapsar. Rehabilitasyon hizmetleri, eşgüdümlü ve bütünlük gösteren tıbbi, sosyal, eğitsel ve mesleki faaliyetler aracılığıyla, kaza ve hastalık sonucu sakatlanan kişilere olanaklı olduğunca yüksek işlevsel beceriler kazandırmayı amaçlamaktadır. Sağlık hizmetlerinde iki türlü rehabilitasyon vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.¹⁵

1.Tıbbi rehabilitasyon: Bedensel sakatlıkların mümkün olduğu kadar düzeltilmesidir.

2.Sosyal (mesleki) rehabilitasyon: Sakatlıkları nedeniyle eski işlerini yapamayanlara ya da belirli bir işte çalışamayanlara iş öğretme, iş bulma ve işe uyum sağlamalarına yönelik her türlü hizmetin verilmesidir.

1.1.3.4. Sağlığın Geliştirilmesi

Sağlığın geliştirilmesi hizmetleri sağlıklı kişilerin, sağlık kurumlarını daha üst düzeye yükseltmek için sağlanan hizmetlerdir. Sağlığın geliştirilmesi hizmetlerinde temel sorumluluk, bireylere aittir. Sağlığın geliştirilmesi, bedensel ve zihinsel sağlık durumu, yaşam kalitesi ve yaşam süresinin yükseltilmesini amaçlamaktadır. Bugün birçok hastalık bireylerin yaşam tarzlarından, alışkanlıklarından ortaya çıkmaktadır.

1.2. Hastaneler

Onaltıncı yüzyıldan başlayarak hastanelerin toplumsal gerek ve zorunluluk sonucu gelişmeye başladıklarını görüyoruz. Ancak, gelişen bu hastaneler, daha çok

¹⁴ Zafer Öztekin, "Sağlıkta Kavramlar", **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı: 39, (2001), s. 297

¹⁵ Kavuncubaşı, a.g.e., s. 45

toplumsal amaçlı hastanelerdi. Teknolojinin hastane hizmetlerine girmeye başlaması da bu sırada olmuştur. Yeni politik, ekonomik ve toplumsal düşüncelere koşut olarak tıbbi amaçlı hastaneler İsa'nın doğumundan sonraki 1800 yıllarında kurulmuşlardır. Bu sırada laboratuvarlar ve hemşire okulları da açılmaya başlamıştır. 1909 yılında General Hospital'de sosyal hizmet çalışmalarına başlanmıştır. Bu başlama, sağlık hizmeti sunada, yataklı kurumlar açısından bir anlayış değişikliğinin belirtisidir.

Ondokuzuncu yüzyıldan başlayarak, gelişen pozitif bilimlere koşut olarak tıp bilimi de gelişmiş ayrıca hastanelere olan istek de fazlalaşmıştır. Bunun yanı sıra hekimlik ve hemşirelik hizmetlerine ek olarak sosyal çalışma, beslenme, tıbbi dokümantasyon, personel mali yönetim, teknik bakım, muhasebe, istatistik ve de depolama gibi, yönetim hizmetlerinin önemi sürekli artmıştır.¹⁶

1.2.1. Hastanelerin Tanımı

Dünya Sağlık Teşkilatı (WHO) hastaneleri, "müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri, yataklı kuruluşlar" olarak tanımlamaktadır. Benzer bir tanımın yer aldığı Sağlık Bakanlığı Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği'nde ise hastaneler, "hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayaktan veya yatarak müşahede, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri; aynı zamanda doğum yapılan kurumlar" olarak tanımlanmaktadır.

Hastanelerin esas işlevleri, hasta ve yaralıları tedavi etmek olarak tanımlanmaktadır. "Eğitim" "araştırma ve geliştirme" ile "toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkıda bulunma veya toplumsal sağlık programlarına katılma" olarak adlandırılan ve yine hastanelerde yürütülen diğer işlevler dikkate alındığında, yukarıdaki tanımların eksik olduğu söylenebilir. Ancak eskiden beri hastanelerin değişmeden gelen esas işlevi, tedavi hizmetinin verilmesi olmuştur. Sözü edilen diğer işlevler, tedavi işlevinin iyi bir şekilde yerine getirilmesini sağlayan veya kolaylaştıran ve esas işlevin türevleri diyebileceğimiz işlevlerdir. Bu

¹⁶ Nevzat Eren, **Sağlık Hizmetlerinde Yönetim**, Ankara: [y.y.], 1989, s. 131

açından bakıldığında "hasta tedavisi", diğer işlevleri içeren, dolayısıyla yukarıdaki tanımların yeterli olmasını sağlayan bir işlevi olarak düşünülebilir.

Hastane; hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayakta ya da yatarak müşahade, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri yataklı kuruluşlardır.

Günümüzde hastaneler; tedavi ve tıbbi bakım fonksiyonlarının yanı sıra, hekimlerin ve yardımcı sağlık personelinin eğitimi, tıbbi araştırma ve toplum sağlığı gibi bir kuruluş, ekonomik bir işletme, doktor ve diğer personeline eğitim veren bir eğitim kurumu, bir araştırma birimi, birçok meslek gruplarından kişilerin çalıştığı bir örgüt, sosyal bir kurum ve çoğunluğu kamu kuruluşu niteliğinde olan hizmet işletmeleridir.

1.2.2. Hastanelerin Görevleri

Hastanelerin başlıca dört görevi vardır.¹⁷

1.2.2.1. Hasta Bakımı Görevi

Hasta bakımını kuramsal olarak ikiye ayırabiliriz;

Tıbbi Bakım: Hekimin hastayı muayene etmesi, tanı ve tedavi hizmetlerin kapsar.

Hastane Bakımı: Başta hemşirelik hizmetleri olmak üzere, hastanenin genel ve özel tüm hizmetlerini kapsamı içine alır.

Bu açıklamalara göre, hastanede çalışan herkesin doğrudan ya da dolaylı, az ya da çok hasta bakımı ile ilgisi vardır.

1.2.2.2. Hastanelerin Eğitim Görevleri

Hastanelerin eğitim görevleri tıbbi personelin eğitimi ve diğer personelin eğitimi olmak üzere iki bölüme ayrılarak incelenebilir.

1.2.2.3. Hastanelerin Araştırma Görevleri

Her kurumda olduğu gibi hastanelerin bütün bölümlerinin eğitim çabalarına koşut olarak araştırma yapmak görevleri de vardır.

¹⁷ Mohammad, a.g.e., s.83

1.2.2.4. Hastanelerin Koruyucu Hekimlik Görevleri

Hastanelerde yatan hastalarda tanı konan tüm enfeksiyonlar bulunabilir. Gerek hastaları ve personeli için, gerekse hasta sahipleri için gereken koruyucu önlemlerin hastane yönetimlerince alınması gereklidir.

R. E. Brown, hastaneler belli amaçları yerine getirebilmek için; tedavi hizmetleri gerçekleştiren tıbbi bir kuruluş, çalışma yöntemlerinde ekonominin belli kurallarına uymaları nedeniyle ekonomik bir işletme, doktorların ve başka sağlık personelinin eğitimlerindeki rolleri nedeniyle eğitim kurumu, araştırmaya olan katkıları nedeniyle bir araştırma kurumu, belli meslek gruplarından kişilerin çalıştığı ve bu gruplar arasında amaç ayrıcalıkları bulunması nedeniyle mesleki bir örgüt, ödeme gücüne bağımlı olmadan gereksinimi olan her kişiye hizmet sunmaları nedeniyle sosyal bir kurum belirli bir coğrafi bölgeye hizmet götürmesi nedeniyle toplumsal bir girişim, devletin hastaneler üzerindeki denetiminden ötürü bir kamu kuruluşu, kısmen veya tam olarak toplumun yardımlarıyla çalışmalarını sürdürmelerine göre bir hayır kurumu niteliklerini taşıdığını savunmaktadır.¹⁸

1.2.3. Hastanelerin Özellikleri

1.2.3.1. Hizmet

Hastaneler öncelikle müşterilerine yarar sağlayan hizmet organizasyonları arasında sayılmıştır. Çünkü hastanelerin varoluşundan yararlananların başında hastanenin müşterileri yani hastalar gelmektedir. Diğer bir deyişle hastaneler hastaların tedavi görmeleri amacına dayalı olarak mevcudiyetlerini sürdürmektedirler. Çünkü gerek hastanelerin gerek diğer organizasyonların hayatını sürdürmesi birinci derecede çıkarlarına hizmet ettiği kimselere yararlı olmaya devam etmesine bağlıdır. Dolayısıyla hastalara tedavi hizmeti veremeyen bir hastanenin, üyelerinin menfaatini koruyamayan bir sendikanın, sahibine kar sağlayamayan bir işletmenin, toplum yararına faaliyet gösteremeyen bir polis örgütünün mevcudiyetinin de anlamı olmamaktadır. Ancak toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkıda bulunan (Koruyucu Sağlık Hekimliği) fonksiyonu

¹⁸ Hikmet Seçim, **Hastane İşletmeciliği**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 843, 1995, s.

düşünüldüğünde hastanelerin kamu yararına faaliyet gösteren kuruluşlar arasında yer aldığı ileri sürülebilir. Fakat hastanelerin esas kuruluş nedeni hastalara tedavi hizmeti vermek olduğu için, hizmet organizasyonları arasında sayılmıştır.

Hizmet kuruluşlarının dolayısıyla hastanelerin en önemli özelliği hastalara verilen tedavi hizmetlerinin türünü, niteliğini ve kalitesini belirleme ve değerlendirme durumunda olamamalarıdır. Bu husus, hastaneleri diğer pek çok organizasyondan ayıran önemli bir özelliktir.

Hasta kendisi için gerekli olanı bilemediği için istismara açıktır. O'nun menfaatinin korunması hastanenin görevidir. Bu görevin layığıyla yerine getirilebilmesi, hastane görevlilerinin, hastanın sağlığını ön planda tutmalarıyla mümkündür. Hastanın kendisine uygulanan, tedaviyi kontrol etme olanağı olmadığından tedavi hizmetlerinin gözetimi ve denetimi, tıbbi hizmetlerin organizasyonunda önem kazanan hususlar olmaktadır. Özellikle hastanelerde yapılan klinik araştırmalar, hasta açısından risk unsuru taşıdığından, bu gözetim ve denetim konusu daha da önemli hale gelmektedir.

1.2.3.2. Karmaşık Yapı, Açık-Dinamik Sistem

Hastaneler karmaşık yapıda organizasyonlardır. Hatta benzer büyüklükteki diğer organizasyonlar arasında en karmaşık olanıdır. Hastanenin karmaşık yapıda olmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan biri, hastane dışında hastaneyi etkileyen etmenlerin yani hastane çevresinin çok karmaşık oluşudur. Bu husus özellikle ABD ve Avrupa ülkelerinde geçerlidir. Çünkü bu ülkelerde mesleki örgütlerin, kamu kuruluşlarının ve sigorta şirketlerinin hastaneler üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Ayrıca, yine bu ülkelerdeki hastanelerde gönüllülerin ve rahibelerin faaliyetleri önemli yer tutmaktadır.

Hastane çevresinin karmaşık oluşunun diğer bir nedeni de, çok sayıda farklı hastalıklardan şikayetçi olan hastaların hastaneye gelişlerindeki düzensizliktir. Bu yüzden, herhangi bir an için hastaneye olan talep doğru olarak tahmin edilememektedir. Hastaneye gelen hastanın tedavi talebinin, adillik özelliği göstermesi ve reddedilemez nitelikte oluşu, gerek donanım, gerekse personel açısından hastanenin her zaman kullanıma hazır tutulmasını gerektirmektedir. Bunun

bir sonucu olarak, hastanede tam kapasite çalışmayan ve zarar eden servisler veya birimler kapanamamaktadır. Bu ise, hastanede fazla sayıda personel istihdamına yol açmaktadır.

Hastanedeki aşırı işbölümü ve uzmanlaşma, yapısal, karmaşıklığa yol açan nedenlerden bir başkasıdır. ABD'de Department of Labor tarafından 1971'de 27 hastanede yapılan araştırmada 800 değişik is unvanı saptanmıştır. Bu derecede ayrı uzmanlıklarda bölünmüş olan personel, birbirlerine göre çok farklı seviyelerde ve farklı alanlarda eğitim görmüştür. Yine bu personel kendi içinde çok farklı ihtiyaçlara, değerlere, eğitime ve tutumlara sahiptir.¹⁹

Hastane içindeki birimler arasında ve hastaneyle hastane dışındaki kurum ve kuruluşlar arasındaki ilişkilerin sürdürülmesi ve koordinasyonun sağlanması konusu hastanelerde giderek önem kazanmaktadır. Söz konusu koordinasyonun sağlanması hastane içindeki etkin gücün hekimlerden, tıp kökenli olmayan ve hastane idareciliği alanında formel eğitim görmüş idarecilere kaymasıyla kolaylaşmaktadır.

Hastanedeki karmaşıklığın diğer bir nedeni de, kullanılan teknolojinin karmaşık oluşudur. Tıbbi teknolojinin hızla gelişmesi sonucu, teşhis ve tedavide kullanılan cihazlar, hem sayı olarak artmış hem de yalnızca uzmanların kullanabileceği bir özellik kazanmıştır.

Bir başka konuda geribildirim mekanizmasının hastanelerin hem yönetimi, hem de denetimi için önemli olmasıdır. Çünkü hastanenin etkinliğini tam olarak belirleyebilmek için bu mekanizmadan yararlanılmaktadır. Oysa hastanelerin karmaşık yapısı bu mekanizmanın düzgün çalışmasını engellemektedir. Bu durumda karmaşıklığı daha da artırmaktadır.

1.2.3.3. Matriks Yapı

Hastaneler matriks yapıda faaliyet gösteren organizasyonlardan biridir. Hastanede faaliyetlerin tıbbi hizmetler ve hemşirelik hizmetleri şeklinde gruplandırılması fonksiyonel örgütlenmeyi ifade etmektedir.

¹⁹ Mohammad, a.g.e., s.86

Tıbbi hizmetlerden sorumlu olan başhekim, hemşirelik hizmetlerinde sorumlu olan başhemşire birer fonksiyonel yöneticidir.

1.2.3.4. Kesintisiz Hizmet

Hastaneye gelen hastanın tedavisi adillik ve reddedilemezlik özelliği gösterdiği ve hastanedeki bir kısım hastanın sürekli bakım altında tutulması gerektiği için hastanelerde tüm gün boyunca hizmet verilmektedir. 24 saat boyunca hizmet verilebilmesi için hastanedeki bir kısım personel vardiya ve/veya nöbet usulü ile çalıştırılmaktadır.

1.2.3.5. Bayan Personel Çokluğu

Hastanedeki insan gücünün önemli bölümünü, yaklaşık üçte birini bayanlar oluşturmaktadır.

1.2.4. Hastanelerin Sınıflandırılması

Hastaneler verdikleri tedavi hizmetlerinin türüne, yönetim ve kontrollerine, finansal kaynaklarının türüne (mülkiyet türü), büyüklüklerine (yatak kapasitesi), hastaların hastanede kalış sürelerine, kadrolu personelinin kompozisyonuna göre sınıflandırılabilir. Sınıflandırmalar genellikle hizmet türüne, mülkiyetine ve ortalama kalış sürelerine göre aşağıdaki şekilde yapılmaktadır.²⁰

-Hizmet Türlerine Göre Hastaneler: Genel Hastaneler, Eğitim Hastaneleri ve Özel Dal Hastaneleri (Doğum, Çocuk, Trafik v.b.)

-Mülkiyetine göre (Finansal kaynakların türüne göre) hastaneler: Kamu Hastaneleri ve Özel Hastaneler. Kamu hastaneleri içerisinde, Sağlık Bakanlığı'na bağlı, üniversitelere bağlı, Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı Askeri Hastaneler yer almaktadır. Vakıflara, derneklere, kişilere ve azınlıklara ait hastaneler ise özel hastaneler içerisinde yer almaktadır.

²⁰ Hikmet Seçim, **Hastane Yönetimi ve Organizasyonu**, İstanbul: Küre Ajans, 1991, s. 7

-Ortalama Kalış Süresine Göre Hastaneler: Kısa Kalış Süreli Hastaneler (30 günden az) ve Uzun Kalış Süreli Hastaneler (30 günden fazla)²¹

1.2.4.1. Hizmet Türlerine Göre Hastaneler

Hizmet türlerine göre hastaneler üç grupta toplanabilir. ²²

1.2.4.1.1. Genel Hastaneler

Genel Hastaneler, her türlü acil vaka ile yaş ve cinsiyet farkı gözetilmeksizin, bünyesindeki mevcut uzmanlık dallarıyla ilgili hastaların kabul edildiği hastanelerdir.²³

1.2.4.1.2. Eğitim Hastaneleri

Öğretim, eğitim ve araştırma yapılan uzman ve ileri dal uzmanları yetiştiren genel, özel dal yataklı tedavi kurumları ile rehabilitasyon merkezleridir. Eğitim hastanelerinin temel işlevleri ileri tetkik ve araştırma gerektiren hastalıkların tedavisini yapmak, gerekli eğitim ve araştırma faaliyetlerinde bulunmaktır. Bu hastanelerdeki personelin ileri düzey uzmanlığa sahip olması, kullanılan tıbbi cihazların maliyetlerinin yüksek olması gibi nedenler verilen sağlık hizmetlerinin maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır. Daha önceki kademelerde tedavisi mümkün olan hastaların eğitim hastanelerinde tedavi edilmesi, birinci ve ikinci basamak sağlık kuruluşlarının kapasitelerinin atıl kalmasına, kaynak israfına ve eğitim hastanelerinin önünde aşırı yığılmalara neden olmaktadır. Bu durum hizmeti sunanların ve hizmeti alanların tatminsizliğine yol açmaktadır.

1.2.4.1.3. Özel Dal Hastaneleri

Belirli yaş ve cinsiyette hastaların kabul edildiği hastanelerdir. Belirli bir hastalığa tutulanların yahut bir organ veya organ grubu hastaların müşahede, muayene, teşhis ve tedavi edildikleri hastanelerdir. Sözel geliş çocuk hastaneleri ve doğum hastaneleri bu gruba girmektedir.

²¹ Ali Ekrem Özkul, **Sağlık Sistemleri Planlama ve Kontrolü**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2000, s. 13

²² Seçim, **Hastane Yönetimi ve Organizasyonu**, s. 7

²³ Seçim, **Hastane Yönetimi ve Organizasyonu**, s. 8

1.2.4.2. Mülkiyetine Göre (Finansman Kaynağına) Hastaneler

Hastanenin mülkiyetinin hangi kamu kurum ve kuruluşlarına ait olduğuna ya da kurum ve kuruluşların niteliğine göre iki grupta sınıflandırılmaktadır.

1.2.4.2.1. Kamu Hastaneleri

Bu hastaneler, Sağlık Bakanlığı ve Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı olan hastanelerdir. Bu hastaneler devlete doğrudan bağlıdır. Bunların yanı sıra, devlete dolaylı yoldan bağlı hastaneler de bulunmaktadır. Bu hastaneler, üniversite ve belediye gibi kurum ve kuruluşlara ait olan hastanelerdir.

1.2.4.2.2. Özel Hastaneler

Sağlık hizmetlerini kendi finansal kaynaklarıyla sürdüren hastanelerdir. Kişiler, azınlıklar ve yabancılar tarafından işletilmektedirler.²⁴

1.2.4.3. Ortalama Kalış Süresine Göre Hastaneler

Yatarak verilen hizmetten yararlanan hastaların, hastanede kaldıkları süreye göre yapılan sınıflandırmadır. Bunlar aşağıdaki gibi incelenebilir.

1.2.4.3.1. Kısa Kalış Süreli Hastaneler

Kısa kalış süreli hastaneler, hastaların %50'den fazlası 30 günden az hastanede kaldığı hastanelerdir. Türkiye'deki Devlet Hastaneleri bu gruba örnek gösterilebilir.

1.2.4.3.2. Uzun Kalış Süreli Hastaneler

Bu hastaneler ise, hastaların yarısından fazlasının bir aydan daha fazla hastanede kaldığı hastanelerdir. Sözcüleri, psikiyatri hastanesi ve tüberküloz hastanesi bu gruba girmektedir.

Hastaneler, akredite edilme durumlarına göre, akredite edilen ve edilmeyen hastaneler olarak da sınıflandırılmaktadır. Türkiye'de geçerli olmayan bu sınıflandırma, ABD'deki Sağlık Kurumları Akreditasyon Komisyonu (JCAHO)

²⁴ Nurullah Uçkun, “ Yeni Yatırım Kararlarının Alınmasında Maliyet Fayda Endeksinin Kamu Hastanelerinde Kullanımı ve Bir Uygulama”, (Basılmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s. 17

tarafından belirlenen standartlara uygunluğu saptanan hastaneler, akredite edilen hastanelerdir. Özellikle ABD'de akreditasyon, hastanelerin finansal yapısını büyük ölçüde etkilemektedir. Sigorta kuruluşları, JCAHO tarafından belirlenen standartları yerine getirmeyen hastanelerde sözleşme yapmamaktadır. Ayrıca akreditasyon, hastanenin toplumsal imajını ve saygınlığını artırmaktadır. Türkiye de böyle bir şekilde sınıflandırma yoktur. Sadece özel sektör sağlık hizmetleri sunucularından başlayarak akredite olmak üzere faaliyetlerde bulunanlar mevcuttur.

Hastane yönetimi konusunda dünyada en fazla bilginin yer aldığı ABD'de 400 yataklı bir hastanede yaklaşık 700–800 civarında değişik meslek olduğu düşünülürse, hastanelerde ne kadar değişik işlerin bir arada aynı zamanda yürütüldüğünü anlamak kolaylaşır. Bu kadar çok uzmanlaşmanın yaşandığı bir dönemde hastane hizmetlerinin kalitesinden emin olabilmek için çok karmaşık değerlendirme yöntemlerine ve ölçütlerine başvurmak gerekmektedir.²⁵

²⁵ Metin Yerebakan, **Özel Hastaneler Araştırması**, İstanbul: İTO Yayınları, No: 26, 2000, s. 41

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

2.1. Motivasyon Kavramı

İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. İşte ekonomik tatminin (ücret ve ikramiyelerin) gerekli bir koşul olduğunu düşünülürse de yeterli bir koşul olduğu iddia edilemez. Bu yüzden, insanı çalışmaya sevketmenin (güdülemenin) yolları araştırılmış ve ortaya çok ilgi çekici sonuçlar çıkarılmıştır.

Sanayi devriminin ilk dönemlerinde, işçilerin ve onların ailelerinin iş saatlerinden sonra yeme, giyinme ve barınma gibi fizyolojik ihtiyaçlarının çokluğu, işverenlerin ve yöneticilerin dikkatlerini bu ihtiyaçların üzerine çektiği görülür. Bu maddi ihtiyaçların giderilmesine rağmen, işinde başarılı olmayan bir kimsenin zorlayıcı önlemler ve ceza usulleri ile çalıştırılmak istendiği bilinmektedir.²⁶

Güdülemenin çağımızda yönetim psikolojisinin en önemli unsurlarından biri haline gelmesi sanayi devrimindeki son hamlelere bağlanabilir. Çağımızda, özellikle, ileri sanayi toplumlarında otomasyona kayılması ve kütle üretimine gidilmesi işçinin işinden elde edeceği tatmini daha da azaltıcı bir rol oynamıştır. Böyle ortamlarda çalışan işçiler, işlerinden çok az zevk almaktadırlar. Bu işçiler bir işi tamamlama veya yaratma ihtiyacını da hemen hemen hiç tatmin edememektedirler. Büyük örgütlerde üst kademelerle alt kademeler arasındaki mesafe artmaktadır. Böylece işgörenler, yakın temasta bulunmadıkları hatta yüzlerini dahi görmedikleri üst yönetim makamları tarafından yönetilmektedirler. Çoğu kez bu yöneticilerin anlamadıkları ya da kabullenmedikleri emir ve ikazlarına boyun eğerek çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Böyle toplumlarda pek az insan (bağımsız iş veya serbest meslekli) kesin özgürlük içinde kendi kişisel amaçları için çalışma zevkini duyabilir.²⁷

²⁶ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 1998, s.397.

²⁷ Lütfi Öztabağ, **Psikolojide İlk Adım**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1970, s.34

Sıkıcı işlerde çalışan, kendi kendilerine karar verme özgürlüğü hemen hiç olmayan işgörenlerin, doğal olarak tembelliğe, inatçılığa kayma tehlikeleri vardır. Yöneticiler onları bazı güdüleme araçlarından yararlanarak yönetmelidirler. Bunun için insanları güdüleyen nedenler saptanmalı ve istekleri yerine getirilmeye çalışılmalıdır. Böylece, hem kendi kişisel ihtiyaçlarını karşıladıkları ve hem de örgütün amaçlarına ulaşmak üzere çalıştıkları bir ortam yaratılabilecektir.²⁸

Örgütsel psikoloji alanında yapılan tüm araştırmaların ve geliştirilen kuramların özünde başarılı yönetim arayışı vardır. Bu yaklaşım içinde, işgörenlerin işe ve işletmeye inançla bağlanma yolları ve özendirme olanakları araştırılır. Yönetici için en önemli sorun, ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip işgörenlerin örgüt amaçlarına nasıl yönlendirileceğidir. Bu nedenle, bir yandan işletmelerde yapılan tüm işlerin daha ilginç ve doyurucu olması araştırılırken, öte yandan işgören gereksinimleri yakından gözetlenerek ve bu gereksinimlerde oluşan değişiklikler sürekli izlenerek onların doyurulması yönünde çeşitli incelemeler yapılmaktadır. Bu yaklaşım içinde genel bir tanım yapmak gerekirse, işgörenleri işletme amaçlarına yaklaştıracı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlara motivasyon denebilir.²⁹

Yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır. İşgörenin hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçlarıyla güdülenebileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan yöneticilerin örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini artırma şansları çok yüksektir.³⁰ Bunu sağlamak için yönetici, çalışma ortamını çekici hale getirmeli, sosyal atmosferin oluşmasına çalışmalı, ekonomik motifler kadar sosyo-psikolojik güdülerin de etkisine inanmalıdır.

Motivasyonda en önemli konu, işgören davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Motivasyon en kısa deyişle, “ iş konusunda bireyin davranışlarını tanımlar”. Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise amaç vardır. Amaçlara varmak için birey isteklerinin doyurulması gerekir. Hiç kuşku yok ki, amaçları her

²⁸ Eren Erol, a.g.e., s.398.

²⁹ Nurullah Genç, **Zirveye Götüren Yol**, İstanbul: Timaş Yayınları, 1994, s.26

³⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1995, s.85

zaman bireyin kendisi yaratmaz. Bazen çevre koşulları belirli amaçları yaratır ya da bireysel amaçların oluşmasını etkiler. Birey kendi dünyasına uygun ve kendine özgü nitelikte çizdiği amaçlarına ulaştığı ölçüde mutludur. Tersı durumda ise mutsuz, huzursuz ve sürekli gerilim içindedir. Doyumsuzluktan kaynaklanan boşluk duygusu çoğu kez çalışma verimine doğrudan doğruya yansır. Bu durum işğöreni isteksiz kılar, bazen de bunların ötesinde, heyecanlı ve duygusal kişiliğe sahipse bireyi saldırganlığa sürükler. Çoğu kez nedeni bilinmeyen çatışma ve sürtünmelerin özüne ve kökenine inildiğinde bireysel doyumsuzluklarla karşılaşılır. Motivasyon tekniklerinin devreye sokulmasında varılmak istenen en önemli amaç, işğörenlerde daha çok çalışma istek ve arzusu yaratabilecek faktörleri bularak, onların gereksinimlerini elverdiğince doyurmak ve her gün işbaşı yapılırken istekle gelip, istekle çalışmalarını sağlamaktır.

2.2. Motivasyonun Önemi ve Yararları

Yukarıda da anlatıldığı üzere insanın ihtiyaçları çeşitli ve kişiseldir. Çalışma ortamındaki işğörenin ihtiyaçlarını karşılamak, onun davranışlarını örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmek ve yönetmek, yöneticinin asli görevlerindendir. Aksi durumda ise, işğörenin verimi azalacak ve dolayısıyla örgüt performansı da düşecektir.

Güdü ve Motivasyon kelimeleri insanın içinde bulunan ve iş hayatında kişiyi yükselmeye ve başarılı olmaya teşvik eden bir anlam çağrıştırır. Bu bir ihtiyaç, tutku veya his olabilir. Fakat sonuç olarak kişiyi kesin bir çizgide harekete geçmeye zorlar.³¹

2.2.1. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi ve Yararları

Yönetici, başkaları vasıtasıyla iş gören şahıstır.³² Yönetici, motivasyon ve insan ihtiyaçlarını anlamamanın, organizasyonel hedeflerin ancak çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceği gerçeğinin farkında olmalıdır.³³ Motivasyon, yalnızca

³¹ John Adair, **Etkili Motivasyon**, Çev. Salih Uyan, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, 2003, s. 9

³² Genç, a.g.e., s. 241

³³ Genç, a.g.e., s. 244

yönetilenlerin değil, aynı zamanda, işverenlerin (yöneticilerin) de sorunudur.³⁴ Yönetimde motivasyon, çalışanın sahip olduğu enerjiyi ve aktiviteyi harekete geçirerek kurumun amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini ve çalışanın işinde etkili ve verimli olmasını sağlamaktır.³⁵ Bu sebeple kurumun etkinliğinin ve moral düzeyinin yüksek olmasını arzu eden bir yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü, yöneticinin başarısı, astların ya da personelinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanlarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Bireyleri, çalışmalarını artırmak için bağıra bağıra ve ite kaka zorlama dönemi artık geride kalmıştır. Eski tip yönetici, çalışanların çoğunun işi sevmediğini zanneder ve çalışanların ancak korku ya da parasal ödüllerle motive edileceğine inanırlar. Bunlar kısa vadede motivasyonu sağlayabilir, ancak uzun vadede çalışanları bıktırır. Çünkü, homurdanarak kabul ile istekli ve anlayışlı bir işbirliği arasında büyük fark vardır.³⁶

Yöneticiler ve yönetilenler motivasyonun iki yönünü oluşturur. Yöneticiler motivasyon aracını kullanarak, kişilerin yaptıkları işlere konsantre olmalarını, işlerini daha iyi yapmalarını ve dolayısıyla kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışırlar. Organizasyonları harekete geçiren yöneticilerdir. Motivasyon yöneticilerin "harekete geç" komutuyla ilgilidir. Diğer bir deyişle yöneticinin bu harekete geç komutu, emir, ceza ya da ödül gibi çeşitli araçlarla olabilir.³⁷

Motivasyon, kişilerin belli bir ihtiyacı veya amacı karşılamak üzere içten gelen bir şevk ile arzulu ve istekli davranmalarınıdır. Motivasyon ve verimliliği artırmak isteyen yönetici, çalışanların tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden şirket içi ve şirket dışı faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. İnsan sadece maddi, ekonomik bir varlık değildir. Maddi doyum yanında, maddi olmayan çeşitli faktörler de insanları etkiler. Sosyal alışkanlıklar,

³⁴ Yılmaz Altınöz, "Motivasyon", **Türk Harb-İş**, Sayı: 169, (2000), s. 16

³⁵ Peker ve Aytürk, a.g.e., s. 289

³⁶ William H. Newman, **Yönetim; İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare**, Çev. Kenan Sürgit, Ankara: Yetkin Yayınları, 1985, s. 442

³⁷ Güneş Berberoğlu, **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını, No: 251, 1996, s. 113

çevre, duygu atmosferi, moral değerler, onur ve adalet anlayışları kişilerin tepkilerinin farklı olmasına yol açar. Motivasyonda yöneticinin görevi öncelikle, çalışılan ortamın motive edici olmasını sağlamaktır. Daha sonra, motivasyonu yüksek çalışanları işe almak, eğitmek, değerlendirmek ve çalışanları ödüllendirmektir

Motivasyonu artırmaya yönelik uygulamadaki en büyük güçlük, adaleti sağlamaktır. Problem, kişinin kendine yapılan davranışı başkasına yapılan davranışla karşılaştırmasıyla başlar.

Çalışanın motivasyonunu sağlayan kişisel farklılıkları göz önünde bulunduran ve bütün çalışanlarca adil görünen bir stratejiye ulaşmak oldukça güçtür.

Motivasyon konusu esas itibariyle; kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir. Dolayısı ile motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için, kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenler, kişinin amaçları ve davranışlarını sürdürme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir. Yönetici, organizasyonel hedeflerin ancak ve ancak çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceği gerçeği açısından, motivasyon ve insan ihtiyaçlarını anlamanın öneminin farkında olmalıdır.

Yöneticilerin hiçbir zorlama olmaksızın kendi istekleri ile çalışması, arzu edilen bir durumdur. Günümüzde işletmelerin başarı veya başarısızlık nedenlerinin başında "yönetici" gerçeği geliyor. Başarılı yöneticilerin, işletmeler arasında, kamu - özel sektör arasında büyük ücretler karşılığı geçiş yapmaları bu gerçeği yansıtıyor.³⁸

Bu noktada yönetimin sanat olma özelliği vurgulanmalıdır. Organizasyon koşullarını yerine getiren herkes yönetici olabilir, ancak herkes iyi bir yönetici olamaz. İyi bir yönetici olmak, başarılı bir yöneltme süreci ortaya koymakla mümkündür.³⁹

³⁸ Nihat Erdoğan, " Kamu Yöneticilerinin Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Yönelik Tutumlarının Davranışsal Analizi", **Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi**, 1. Baskı, Ankara: TODAİE, 1999, s. 342

³⁹ Berberoğlu, a.g.e., s. 115

Motivasyonun yönetici açısından önemini anlatmak için ünlü komutan Rommel'in "Bir arslanın yönettiği tavşanlar ordusu, bir tavşanın yönetimindeki arslanlar ordusundan çok daha başarılı olabilir. " sözleri yeterlidir.

Sonuç olarak, çağdaş yönetici motivasyon konusuyla kesinlikle ilgilenmek zorundadır. Yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini bu yönde harcamalarına bağlıdır. Motivasyonu tam işgören, örgütsel amaçlara ulaşmanın en önemli unsurudur. Bunu sağlayacak olanda yöneticidir.

2.2.2. İşgören Açısından Motivasyonun Önemi ve Yararları

İnsanları neyin motive ettiğini bilmek, çevredekileri anlamayı, onların hareketlerini, davranışlarını anlamayı gerektirir. Bu insanı gözlem yapmaya ve çevresini tanımaya iter. Birbirini iyi tanıyan insanlar ise, aralarındaki problemleri daha rahat çözer. Bu sayede iş arkadaşları ve yöneticilerle daha iyi ilişkiler kurulabilir. Motivasyon, iş görenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde, kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir.⁴⁰

Motivasyon olayı kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzusu ve gayreti ile ilgilidir. Kişinin motivasyonu örgütsel amaçlara ulaşma, yöneticinin başarısı gibi faydalar sağlamanın yanında, iş görenin lehinde bir takım sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Öncelikle işgören, motivasyon kavramının ciddiye alındığı bir işyerinde, performansının ödüllendirildiğini ya da ödüllendirileceğini bilmekte ve bu yönde davranış gösterdiği zamanda ihtiyacını tatmin etmektedir.⁴¹

Amaçların belirlenmesine çalışanların dahil edilmesi bir motivasyon faktörüdür. Kurum içinde verimi yükseltecek en önemli adım, amaçlar saptanırken ve bazı kararlar alınırken çalışanların katılımlarını sağlamakla atılabilir.

Tüm bu anlatılanların ışığı altında motivasyon, işletmenin amaçlarına ulaşmasının yanında, işgörenin hedeflerini gerçekleştirmek içinde bir araç olmaktadır. İşgören motivasyon sayesinde hem kendini gerçekleştirme imkanı

⁴⁰Yüksel, a.g.e., s. 130

⁴¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2003, s. 634

bulacak ve hem de gösterdiği çabanın karşılığını ihtiyaçları doğrultusunda alacaktır. İyi bir motivasyon sistemi çalışanların ihtiyaçlarının tam tespit edildiği ve karşılandığı bir sistemdir. Unutmamak gerekir ki "Birey arzu ve ihtiyaçlarını tatmin etmedikçe bir iç dengesizlik durumu ortaya çıkabilmektedir."⁴²

2.2.3. Örgüt Açısından Motivasyonun Önemi ve Yararları

Örgütlerde başarı, fiziksel ve finansal kaynaklarla insan kaynaklarının uygun bir bileşiminin sonucudur. Fiziksel ve finansal kaynaklar cansızdır; verimlilik ya da başarıya yalnızca insan unsuruyla birlikte olduklarında ulaşabilirler. "Günümüzde örgütlerde personeli kazanmak ve başarılı olmak için, öncelikler personeli başarılı olmaya güdülemek şarttır. Zira başarının temel aracı motivasyondur.

Örgütlerde çalışan personelin, görevinde başarılı ve verimli olabilmesi için, maddi, mali, fiziki ve psiko - sosyal yönden motive edilmeleri gerekir. Motivasyon, çalışanların örgütte başarılı ve verimli olmalarına, bireysel doyuma ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Motive olan kişi, amaç ve hedefe ulaşmak ve başarılı olmak için gerekli olan gücü sağlamış olmaktadır. Ancak, örgütlerde çalışan personelin motivasyonu bir günlük veya bir aylık geçici bir süre değil, yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Sürekli olmayan bir başarı, başarı değildir.

Motivasyon, çalışanların amaçları ile organizasyonun amaçlarının uyumlaştırmak için uygulanan yöntemleri içerir. Motivasyon bir yandan işletme verimliliğinin yükselmesini, öte yandan çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun artırılmasını amaçlar.⁴³

2.3. Güdüler ve Gereksinimler

Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturur. Güdü "bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere" denir.⁴⁴ Güdüler insan davranışlarında çok etkili bir role sahiptir. İnsan davranışları güdüler tarafından yönlendirilirler. Nedeni ister

⁴² M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Konya: Yelken Basım Yayım ve Dağıtım, 2004, s. 98

⁴³ Genç, a.g.e., s. 239

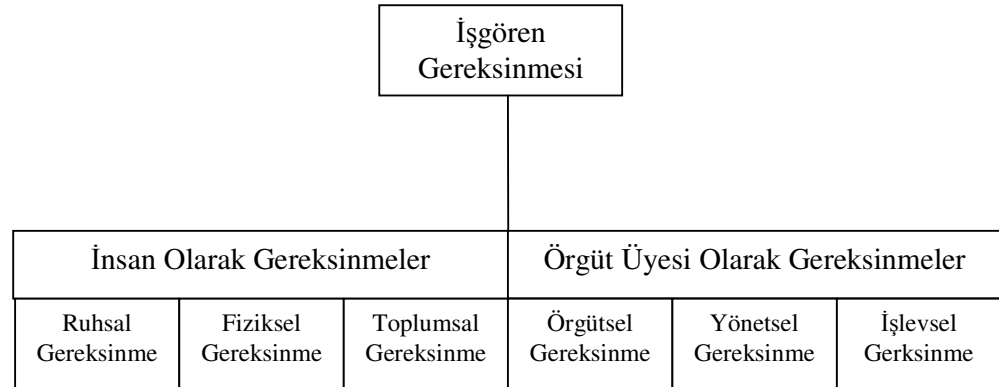
⁴⁴ Öztabağ, a.g.e., s.36

fizyolojik, ister psikolojik olsun; güdülerin varlığı kişileri çeşitli yönde davranışlara iter. Bu davranışlar belirli amaçlar yönünde gelişirler. Söz konusu davranışlar doyum noktasına varıldığında yani güdünün gereği yerine getirildiğinde ortadan kalkar. Ancak yeni doğacak gereksinimler güdülerini yeniden uyarabilir. Bu durum güdülerin dinamik bir yapıya sahip olduğunu gösterir.

Güdülerle gereksinimler arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Bireyler bir yandan evren üzerinde yaşantısını sürdürebilmek için bazı fizyolojik ve doğal gereksinimler peşinde koşarken, öte yandan, güven duygusu içinde çalışmak, başkalarının beğenisini kazanmak, kişisel ümit ve özlemlerine ulaşmak gibi toplumsal ve psikolojik içerikli gereksinimler duyarlar ve bunları doyumak isterler. Ortaya çıkan her gereksinim bireylerde bir iç itilme yani güdü yaratır. Bu güdüler, bireyleri çeşitli biçimde davranışa sürükler.

Gereksinim “giderildiğinde insanın yaşamını veya varlığını sürdürmesini sağlayan; giderilmediğinde yaşamı tehlike içine atan olgu” şeklinde tanımlanabilir. İşgören gereksinimleri iki ana bölümde incelenebilir:⁴⁵

- İşgörenin insan olarak gereksinimleri,
- İşgörenin örgüt üyesi olarak gereksinimleri



Şekil 2.1: İşgören Gereksinimleri

Kaynak: İnal Cem Aşkun, **İşgören**, Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yayını, 1978, s.453

⁴⁵ İnal Cem Aşkun, **İşgören**, Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yayını, 1978, s.453

Fiziksel gereksinimler; insanın canlılığını ve gelişmesini sürdürmesi için gerekli olan gereksinimlerdir. Ruhsal gereksinimler; bireyin düşünsel veya duygusal yapısından kaynaklanan gereksinimlerdir. İşgörenin, toplumun üyesi olarak ve toplumsal çevrenin koşullarından etkilenecek şekilde yarattığı gereksinimler toplumsal içerikli gereksinimlerdir.

Örgüt üyesi olarak insanın gereksinimleri ise aşağıdaki gibi üç bölümde incelenebilir:

- Bireyin geçimini sağlamak için bir örgütte çalışması onun örgütsel gereksinmesini belirtir.
- Yönetim basamaklarında yer alan insanın ast üst olarak görevlerini yerine getirme isteği onun yönetsel gereksinmesini ortaya koyar.
- Bireyin doğrudan doğruya kendi işini başarmada duyduğu istek ve öylemler onun işlevsel gereksinimlerini açıklar.

2.4. GÜDÜ ÇEŞİTLERİ

Birey gereksinmelerinden kaynaklanan güdüler oluşma biçimleri, yönleri ve şiddetleri gibi ölçülere dayanarak çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulabilirler. GÜDÜ çeşitleri aşağıdaki gibi dört bölümde incelenebilir.⁴⁶

2.4.1. İÇGÜDÜ

Bireyleri doğal nitelik taşıyan gereksinmelere yönelten bilinçsiz davranışlardır. İçgüdüler, insanları hayvansal ve doğal nitelikli davranışlara yönelten olgular ya da tepkiler diye de tanımlanabilir. Herhangi bir davranışın içgüdüsel olarak nitelendirilmesi için şu koşulları taşıması gerekir:⁴⁷

Kesin bir fizyolojik neden bulunmalıdır.

İçgüdüsel olarak adlandırılan davranışın hayvanlar aleminde evrensel niteliği olmalıdır.

⁴⁶ Robert V. Penfield, **Örgütte Beşeri Münasebetler**, Çev. Reşan Taşcıoğlu, Ankara: [y.y.], 1969, s.82

⁴⁷ Ural Sözen, **Örgütlenme Kuramı, Karşılaştırmalı Bir İrdeleme**, Ankara: [y.y.], 1980, s.120

İçgüdüye dayalı olduğu kabul edilen davranış öğrenme süreci sonunda değişmemelidir.

İçgüdüler bilinçsiz olmakla birlikte evrensel bir düzeni yansıtır. Ancak insanların bilinçli davranışlarını açıklamada içgüdülerin yeri yoktur.

2.4.2. Fizyolojik Güdüler

Bu tür güdüler insan yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ya da birincil gereksinmelerin elde edilmesine yönelmiş güdülerdir. Yarı bilinçli veya yarı bilinçsiz niteliktedir. Beslenmek, giyinmek, ısınmak gibi güdüler bu gruptan bazılarını oluşturur.

Bu güdüler yaşamın temel fizyolojisinden doğdukları gibi, insan ırkının devamı ve korunması için de büyük önem taşırlar. Bu nedenle fizyolojik gereksinmelere dayanan güdüler, bütün insanlarda var olmakla beraber, şiddet ve kuvveti kişiden kişiye değişir.⁴⁸

2.4.3. Sosyal Güdüler

Toplumsal yaşamın devamını ve düzenini sağlayan kurallar insan yaşamında davranış alışkanlıkları sağlar. Toplumun beğendiği davranışlar, bireyin ulaşmak istediği davranış biçimleri için birer güdü rolü oynarlar. Bu güdüler sosyal içeriklidir. Bunlar, toplumsal yaşantı içinde, eğitim, öğrenme ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen ve iç itilmeleri etkileyen güçlerdir. Toplum düzenini sağlayan kurallar, fizyolojik özellikteki güdülerin dahi oluşumlarını etkileyerek onların değişik şekilde görünmelerini sağlarlar. Bazen de sosyal güdüler fizyolojik güdülerini aşabilir.⁴⁹

Birey toplumun bir parçasıdır ve ondan soyutlanamaz. Her toplumun kendine özgü kural, gelenek ve baskıları vardır. Birey toplumsal düzen içerisinde bu değerlere saygılı olmak zorundadır. Fakat aynı zamanda birey toplumun iyi, güzel ve ideal olarak kabul ettiği düzeye erişmek ister. Sözkonusu birey, bir gruba üye olmak, iyi bir görevde çalışmak, tanınmak, özgürce düşünmek, sevmek ve sevilmek ister. Birey bu amaçlara ulaştığı sürece kendisini mutlu hisseder. Toplumun değişik

⁴⁸ Penfield, a.g.e., s.84

⁴⁹ Öztabağ, a.g.e., s.44

kesimlerinde yer alan bireylerin değişik sosyal güdülere sahip olması doğaldır. Bir kesimde hoş görülen davranışlar, toplumun bir başka kesiminde normal karşılanmayabilir. Toplumun zelliklerine göre sosyal güdüler de değişiklik gösterir.⁵⁰

2.4.4. Psikolojik Güdüler

Sosyal güdülerin dışında bireylerin davranışlarını biçimlendiren ya da yönlendiren psikolojik nitelikli güdüler de vardır. Bu güdüler düşünsel ve ruhsal gereksinmelerden kaynaklanabilir.

Psikolojik güdüler bireyin doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan güdüleridir. Bu güdülerin yapısı bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturur. Psikolojik güdülerin analizini yapmak, fizyolojik ve sosyal güdülerin analizini yapmaktan daha zordur. Çeşitli aşamalardan geçerek gelişen kişilik yapısı psikolojik güdülerin oluşma biçimini belirler ve yönünü sağlar. Psikolojik güdü bazen kendini gösterme işteği, bazen de bağımsız olma işteğidir. Ama bunları birleştiren bağ iktidar olma arzusudur.⁵¹

Psikolojik güdüleri genel kalıplar içinde değerlendirmek ve özellikle, bunlardan kaynaklanan etki ve tepkileri ve bunların nedenlerini incelemek olduğa zordur. Bazen bireyler arasında değil bizzat bireyin kendi davranışlarında bile zaman içinde değişme görülebilir. İlginç ve zor olan yönü ise başkalarının davranışları bir yana, bireyin kendi davranışlarını ve farklılaşma nedenlerini bile tam anlamıyla bilemeyişidir. Çünkü, bu davranışlar, soya çekimden kalıtım yoluyla gelebildiği gibi çocukluk döneminden yetişme dönemine kadar geçen süre içinde meydana gelen birçok olayın bilinç altına işlemesinden de kaynaklanabilir. Ortaya çıkan bu gerçek bireylerin kişilik yapısıyla doğrudan doğruya ilişkilidir.

Kişilik, genellikle bireyleri birbirinden ayıran davranışlar toplamına verilen addır. Bir anlamda kişilik, evrende yaşamı sürdürmenin temelidir. Tutumlar, beceriler, hoşlanılan ve hoşlanılmayan şeyler ve bireyin kendisini nasıl gördüğü, bir

⁵⁰ Sabuncuoğlu ve Tz, a.g.e., s.91

⁵¹ Norman Munn, **Psikolji, İnsan İntibakının Esasları**, ev. Nahit Tendar, İstanbul [y.y.], 1968, s.45

bireyin yaşamı boyunca tekrarladığı, belirgin bir biçimde tek bir kişiye ait olan davranışın kökleridir.⁵²

2.5. Motivasyon Kuramları

Endüstri devriminin getirdiği yeniliklerden biri olan işbölümü ve onun doğal uzantısı uzmanlaşma olayı ve diğer etkenler, işgörenlerde, zaman içinde işe ve işletmeye karşı ilgisizlik ve isteksizlik yaratmıştır. Taylor'dan Mayo'ya ve günümüze dek birçok araştırmacı, bu ilgisiz ve isteksiz insanı yeniden ilgili ve istekli insan kılmanın yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda kuramsal boyutlara ulaşan araştırma ve incelemeler yapmışlardır. Araştırmacıların üzerinde durdukları en önemli konu, işgören davranışlarını, işe olan farklı bağlantılarını ve bunların gerçek nedenlerini bulmaktır. Özellikle yanıtını aradıkları soru şuydu: İşletmelerde çalışan işgörenlerin bir bölümü işlerini büyük bir ilgi ve arzuyla yaparken, aynı koşullarda ve benzer yeteneklere sahip diğer bir bölüm işgörenlerin isteksiz ve düşük verimle çalışmalarının nedenleri nelerdi? Bu soru işletmelerde motivasyon konusunun özünü oluşturan, fakat yanıtı aranırken, bir başka deyişle, işgörenleri işlerine istekli olarak bağlamanın, yeniden kazanmanın gerçek güdülerini araştırılırken çeşitli görüşler ortaya atılmıştır.⁵³

Çağdaş işletmecilik anlayışı içinde günümüzün bilim adamları ve işletme yöneticileri çalışan insanların işe en etkili biçimde nasıl güdüleneceğini bilimsel yaklaşım içinde araştırmaya koyulmuşlardır. Bu çalışmalar sırasında motivasyonun iki temel ögesi olan ekonomik ve psiko-sosyal güdüler, ağırlık derecesi ve doyurulma biçimi farklı kuramların doğmasına ve gelişmesine neden olmuştur.⁵⁴

2.5.1. Kapsam Teorileri

2.5.1.1. David Mc Clelland' ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Başarma ihtiyacı, bir kişinin başkaları ile sosyal ilişki kurma, güç kazanma ve yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye

⁵² Richard E. Drake, Peter J. Smith, **Sanayide Davranış Biçimleri**, Çev. Kemal Tosun, İstanbul:

İşletme Fak. Yayını, No:83,1978, s.59

⁵³ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.93

⁵⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.94

yönelik davranış göstermesidir. Eğer yöneticiler elemanlarının ihtiyaçlarını bilebilirse onlardan daha iyi yararlanabilir ve bireyler bilgi ve yeteneklerini daha iyi kullanırlar. Gerçekleştirme (Başarma) ihtiyacı ile ilgili olarak Mc Clelland yaptığı bir araştırmada büyük bir işletmenin yöneticilerinden %73'nün daha çok otoriteye ihtiyaç duyduğunu ortaya koymuştur⁵⁵.

Mc Clelland'a göre insanlar yaşamları boyunca bazı ihtiyaçlar duymaktadırlar. Bir başka deyişle insanlar bu ihtiyaçlarla doğmamakta aksine yaşam tecrübeleri yoluyla bu ihtiyaçları öğrenmektedirler. Bu ihtiyaçlar içinde en sık ortaya çıkan üçü üzerinde durulmaktadır. Bunlar;⁵⁶

Başarma İhtiyacı: Zor olan, yüksek bir başarı standardına sahip bir şeyi başarmak, karmaşık bir görevin ustası olmak ve diğer insanları geçmek isteği.

İnsanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı: Yakın ilişkiler kurma, çatışmadan sakınma, sıcak arkadaşlıklar geliştirme arzusu.

Güce sahip olma ihtiyacı: Diğer insanları kontrol etme veya etkileme, onlardan sorumlu olma ve diğer insanlar üzerinde yetkiye sahip olma isteği

Mc Clelland insanların bulundukları kariyer basamağına bağlı olarak bu ihtiyaçlardan bazılarının ön plana çıktığını belirtmektedir.

Kazanılmış ihtiyaçlar teorisi, temel görüş olarak, bireylerin önde yer almaya, başarı kazanmaya ve birtakım hedeflere ulaşma gibi ihtiyaçlarının olabileceğini savunmaktadır. Yine bu teoriye göre, bu ihtiyaçlar da, Maslow'un modelindeki ihtiyaçlar gibi ya da Herzberg'in motivasyon faktörleri gibi sonradan kazanılan niteliklerdir. Bu yüzden de uluslararası boyuta taşındığında, örneğin Amerika gibi girişimciliğin ve bireysel başarının ödüllendirildiği bir toplumda bu ihtiyacın, Çin, Rusya veya Doğu Avrupa ülkeleri gibi kültürel değerlerin girişimciliği ve bireysel

⁵⁵ İsmail EFİL, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, 1996, s. 100-104.

⁵⁶ Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior Concepts-Controversies- Application**, 7. Edition, U.K.: Prentice Hall International Editions, 1996, s. 220.

başarıyı çok da fazla takdir etmediği toplumlarda gelişebileceğinden daha fazla gelişeceği ve bireylere sirayet edeceği göz ardı edilmemelidir.⁵⁷

Başarı ihtiyacının düşük düzeylerde seyrettiği ülkelerde faaliyet gösteren çok uluslu şirketler, insan kaynakları stratejilerini ya bu mevcut gerçekliğe göre oluşturmalıdır, ya da bu şartları, başarı ihtiyacını yaygınlaştırmaya yönelik “başarı motivasyonu eğitim programları” gibi yöntemlerle değiştirmeye çalışmalıdırlar.

Günümüzden 5-10 sene önce McClelland bu tür eğitim programlarının az gelişmiş ülkelerde ne denli başarılı olabileceğini çeşitli ülkelerde yaptığı çalışmalarla ispatlamıştır. Örneğin Hindistan’da Hintli katılımcılarla yürüttüğü 6 ila 10 aylık bir süreyi kapsayan çalışmasının sonunda, katılımcıların 2/3’ünün başarı ihtiyaçlarının sıra dışı bir düzeyde artış gösterdiğini tespit etmiştir. Bu kişiler yeni işler açmışlar, yeni üretim hatları dizayn etmişler, karlarını arttırmışlar ve organizasyonlarını genişletmişlerdir.

Çok uluslu şirketler böyle bir çalışmanın göze alınamadığı veya tercih edilmediği durumlarda, motivasyon politika ve stratejilerini mevcut şartları göz önünde bulundurmak suretiyle inşa etmelidirler. Pek çok durumda, bunun gerçekleştirilebilmesi, başarı ihtiyacı yaklaşımı ile ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımının uygun ölçülerde harmanlanmasını zaruri kılmaktadır.

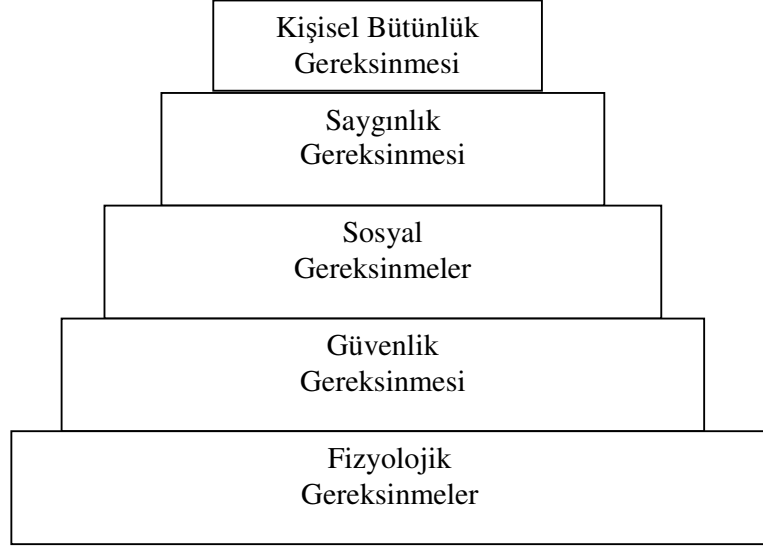
2.5.1.2. Maslow’un Motivasyon Kuramı

Motivasyon konusunda yaptığı araştırmalarla ün kazanan Brandize Üniversitesi profesörlerinden Abraham H. MASLOW, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin gereksinimler olduğunu savunarak motivasyon olgusunu açıklamaya çalışmıştır.

Maslow’un varsayımsal gereksinimler hiyerarşisi motivasyonu dinamik bir kavram olarak görmektedir. Bu kavram, hem kişilik değişkenlerini hem de toplumsal değişmeyi içerir. Gereksinimler hiyerarşisi Maslow’un klinik çalışmalarının sonucu

⁵⁷ Richards M. HODGETTS, Fred LUTHANS, **İnternational Management**, 3rd Edition, New York: The McGraw-Hill Comp., 1999, s.344.

olarak ortaya çıkmıştır. Maslow, bu çalışmalardan, aşağıdaki şemada görüldüğü gibi insanın temel gereksinimleri olarak en az beş eşit amaç saptamıştır.⁵⁸



Şekil 2.2: Maslow' un Gereksinme Zinciri

Kaynak: Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, 1976, s. 158

Maslow, yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi gereksinimlerin belirli bir sıra izlediğini, bu sıraya uygun biçimde aşağıdan yukarıya doğru bir gereksinme giderilmedikçe bir üst gereksinmeye geçilmediğini öne sürmüştür. Maslow'un savunduğu gereksinimler zinciri sonuç olarak iki gerçeği yansıtır:⁵⁹ Bunlar aşağıdaki gibi incelenebilir.

İnsan fizyolojik bir varlık olarak gereksinme duyan bir canlıdır. Maslow, bireyin gereksinimleri karşılandıktan sonra, yeni gereksinimler birikiminin ortaya çıktığını ve bu sürecin organizma canlı kaldığı sürece sona ermediğini savunur. Bir

⁵⁸ Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, 1976, s. 158

⁵⁹ Frank B. Miller, **Sanayide Beşeri Münasebetler**, Çev. Sebahattin Yalçın ve Toker Dereli, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, 1996, s.141

başka deyişle, insan gereksinmelerle dolu bir varlık olup, bir gereksinmenin bittiği yerde yeni bir gereksinme başlar. Bireyler sürekli bir doyumsuzluk içinde daha yüksek basamaklarda duyulan gereksinme ve isteklere ulaşmak için çaba harcarlar.

Maslow kuramından çıkan ikinci önemli sonuç şudur: Alt basamakta yer alan bir gereksinme doyurulduktan sonra bir üst basamağa geçilse bile, altta kalan gereksinmelerden biri yeniden ortaya çıktığında bütün dikkatler hemen bu alt gereksinmeyi yeniden karşılamaya yönelir.

Maslow'dan sonra yapılan bazı araştırmalar Maslow'un motivasyon kuramının her zaman geçerli olmadığını kanıtlamıştır. Batı ülkelerinde yapılan araştırmaların yanı sıra Türkiye'de 1975-1976 yıllarında TODAİE tarafından bir kesim kamu personeline uygulanan motivasyon araştırması sonucunda, Maslow'un savunduğu gibi gereksinmenin doyumuyla önemi arasında pek ilişki kurulmuş değildir. Bir başka deyişle, gereksinmeler hiyerarşisinde, ilk gereksinme kategorisi giderildiğinde, üst gereksinme kategorilerinin artması söz konusu olmamıştır.⁶⁰

Maslow'un motivasyon kuramına yöneltilen bir başka eleştiri de motivasyon olgusunun bireysel düzeyde ele alınmış olmasıdır. Çağımızda, motivasyonun bireysel yapısından çok grup davranışı açısından etkileri önem kazanmaya başlamıştır. Bu açıdan konuya bakıldığında, bireysel güdülerin örgütsel güdülerle bütünleşme gereği ortaya çıkar.

2.5.1.3. Herzberg' in Motivasyon Kuramı

Motivasyon konusunda Maslow' dan sonra adından en çok söz edilen kişi Herzberg olmuştur. 1959 yılında Herzberg'in hazırlamış olduğu “ işe motivasyon ” adlı yapıt oldukça gürültü koparmıştır. Bu yapıtında Herzberg, bireylerin değer sistemleri içinde çalışmanın hangi koşullarını arzu edilmez bulduğunu ve ondan kaçınmak gerektiğini saptamak istemiştir.

Herzberg de temelde Maslow gibi güdülemenin özünde gereksinmelerin varlığını savunmuştur. Nitekim, “iş ve insanın doğal yapısı” adlı yapıtında gereksinmeleri ikiye ayırarak incelemiştir. Birincisi, çevreyle ilişki içinde gelişen

⁶⁰ Oğuz Onaran, **Maslow Kuramının Türk Kamu Kesiminde Uygulanması Tebliği, Yönetim Psikolojisi**, Ankara: TODAİE, 1979, s.137

fiziksel ve içgüdüsel gereksinimler, ikincisi ise insanın kendisine özgü sorumluluklarından kaynaklanan gereksinimlerdir.⁶¹

Herzberg Pittsburgh’ da toplam 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde inceleme yapmıştır. Bunlara yöneltilen sorularda çalışma sırasında hoşnutluk derecesini arttıran ya da azaltan faktörler bulunmak istenmiştir. Herzberg araştırma sonuçlarına dayanarak, bazı iş koşullarının eksikliği halinde çalışanın işte doyumsuzluk duyduğunu, bu koşullar var olduğunda ise çalışanı tam anlamıyla motive etmediğini ileri sürmüştür. Ona göre, bir gelenek olarak iş koşulları, yönetim tarafından güdüleyici olarak kabul edilir. Gerçekte iş koşullarının bazıları motivasyon faktörleri olmaktan çok doyumsuzluk faktörleri olarak düşünülmelidir. Aynı zamanda bu faktörleri, sağlık (hijyenik) faktörleri olarak tanımlamak ta mümkündür.⁶²

Herzberg’in çalışmaları sonucunda motivasyon faktörleri, işte doyum sağlayanlar ve doyumsuzluk yaratanlar olmak üzere iki grupta incelenmiştir.⁶³

İşte doyum yaratan beş önemli faktör aşağıdaki gibi sıralanabilir.

İşi başarma (kişisel eylemlerde etkinlik)

Tanınma

Çalışma

Sorumluluk

İlerleme

İşte doyumsuzluk yaratan faktörler ise yine önem sırasına göre şunlardır:

⁶¹ Fatih Taşpınar, “Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi:Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s. 31

⁶² Metin Türko, **Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon**, Ankara: Ankara Üniversitesi Yayını, No: 296, 1973, s. 65

⁶³İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, 1996,s.101-102

İşletme yönetimi ve politikasından hoşnutsuzluk

Teknik gözetimden hoşnutsuzluk

Ücret yetersizliği

Kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan hoşnutsuzluk

Çalışma koşullarından hoşnutsuzluk

Herzberg motivasyon kuramına yöneltlen en yoğun eleştiri, ekonomik motivasyon faktörlerinin özellikle ücret faktörünün ikinci plana indirgenmiş olmasıdır. Belki Herzberg'in araştırmasına konu aldığı Ameriken toplumu için satınalma gücünün yüksekliği nedeniyle işgörenlerin başka amaçlara yönelmesi doğal karşılanabilir. Ancak bu araştırma sonucunu bütün toplumlar için evrensel boyutlarda geçerli saymak pek doğru olmasa gerek. Öte yandan, bu kuram kişiler arası farkları da göz önüne almamaktadır. Belirlenen faktörler kişini işten duyduğu doyuma göre değişebilir. Bir kişi için izlenen işletme politikası ve yönetim anlayışındaki denge ön planda tutulurken bir başka kişi için çalışma koşulları ya da kendisine verilen sorumluluk alanı güdüleyici rol oynayabilir.

2.5.1.4. Clayton Alderfer' in ERG Kuramı

Maslow ve Herzberg'in kuramlarında kullandıkları sınıflamalara benzer bir sınıflama yaparak güdüleyici etkenleri değişik bir yaklaşımla açıklamaya çalışan Alderfer gereksinimleri üç temel gruba ayırmıştır:

Varolma (Existence)

Aidiyet (Relatedness)

Gelişme (Growth)

Bu kurama İngilizce kelimelerin baş harfleri kullanılarak kısaca ERG kuramı olarak atıf yapılmaktadır. Varolma gereksinimleri, hayatta kalmak için temel olan Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri olarak nitelediği gereksinimleri kapsamaktadır. Aidiyet gereksinimleri bireylerin başkaları ile bir arada olma, sosyal ilişkiler kurma gereksinimleri ile ilgilidir. Gelişme gereksinimi ise bireylerin kişisel olarak kendilerini geliştirmeleri gereksinimini ifade etmektedir.

Alderfer' in ERG kuramı ile ileri sürdüğü açıklamada Maslow' un görüşlerinden farklı olarak gereksinim grupları arasında kesin sınırlar ve hiyerarşik bir düzen yoktur. Bireylerin gereksinimleri belirli bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir ve birden fazla gereksinim grubu aynı anda bireyi güdüleyebilir. Bu görüşe göre bireyin örneğin aidiyet gereksinimi baskın olabilir ve varolma gereksiniminden önce gelebilir. Ayrıca gereksinim grupları arasında ileri geri geçişler olabilir. Bireylerin tüm yaşamları alt düzey gereksinimlerden üst düzey gereksinimlere doğru bir gelişme izler diye bir şart yoktur. Zaman zaman gereksinimler yer değiştirebilir.

Alderfer'in getirdiği yeni bir kavram da gereksinimlerin sürekli ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Sürekli gereksinimler bireyin davranışını sürekli güdüleyen gereksinimlerdir. Dönemsel gereksinimler ise belirli aralıklarla ortaya çıkar, giderildikleri anda güdüleyici olmaktan çıkarlar.

Bu açıklamalardan da görüleceği gibi, Alderfer'in ERG kuramı daha önceki içerik kuramlarını gerçek yaşam olaylarına daha yakınlaştırmıştır. İçerik kuramları genel olarak bireylerin değişik gereksinimleri olduğuna dikkat çekmiştir. Tüm bireyler aynı anda, aynı gereksinim düzeyinde güdülenmeyeceklerine göre, bu kuramların güdülenmede bireysel farklılıklara da yer verilmesi gereğini ortaya çıkardığı söylenebilir.⁶⁴

2.5.2. Süreç Teorileri

2.5.2.1. Şartlandırma Yaklaşımları

Klasik şartlandırma, bir nötr uyarıcı ile o nötr uyarıcıya karşı oluşturulan bir refleksif yanıt arasında bağlantı oluşturmaktır. Şartsız uyarıcıların şartlı uyarıcıyla devamlı eşleştirilmesi, bir başka deyişle aynı anda verilmesi sonucunda aynı tepkisel davranışlar, şartlı hale gelebilmektedir. İlk klasik şartlandırma deneyini gerçekleştiren tanınmış Rus Fizyoloğu İvan Pavlov, bir köpeğe et verirken (şartsız uyarıcı), zil sesini de (şartlı uyarıcı) aynı anda sunmuştur. Zille yemek devamlı

⁶⁴ Zeynep Sözer, “ Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s. 69-

olarak eşleştirildikten sonra köpek, yalnız zil sesi verildiğinde dahi salya salgılamaya başlamıştır (şartlı tepki).

Motivasyonun öncelikle edimsel şartlanmayla kontrol edilen ve istek dahilinde yapılan davranışlar şeklinde ele alınması nedeniyle klasik şartlanma tepkileri, örgüt yaşamında çalışan motivasyonu üzerinde çok belirgin değildir. Bunula birlikte, yaşanan aşırı stresin, endişenin ve korkunun azaltılmasında bazı klasik şartlanma uygulamalarına dikkat çekilebilir.

Edimsel şartlanma, klasik şartlanmadan farklı olarak içgüdüsel refleksler yerine gönüllü tepkilere dayanmaktadır. B.F. Skinner, insan davranışlarının insanın içinden gelen dürtülerle değil, çevre tarafından belirlendiğini, bu nedenle insanın çevresindeki ödüllendiricilerin değiştirilmesiyle güdülemenin sağlanabileceğini ileri sürmektedir. İnsanın davranışlarını yönlendirmesi çevreden alacağı tepkilere bağlıdır. Eğer davranışlar çevre tarafından benimseniyorsa ve ödüllendiriliyorsa bu davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ya da cezalandırdığı davranışlar ise tekrarlanmamaktadır.

Edimsel şartlanma, davranışın sonuçlarıyla kontrol edilmektedir. Edimsel davranış ile sonuçları arasındaki ilişkiye “ pekiştirme olasılığı “ adı verilmektedir. En sık görülen beş pekiştirme olasılığı; olumlu pekiştirme, cezalandırma, kaçma, kaçınma ve sönmedir. Bir çalışanın yapmış olduğu başarılı işten dolayı kutlanması olumlu pekiştirme olasılığına, işine geç kalmayı alışkanlık haline getirmiş bir çalışanın ücretinden kesinti yapılması cezalandırma olasılığına, yağmurdan ıslanmamak için şemsiye almak kaçınma olasılığına, bir yöneticinin çalışanın iyi performansını görmemesi de sönme olasılığına örnek gösterilebilir.⁶⁵

2.5.2.2. Vroom’ un Beklentiler Kuramı

Diğer teoriler motivasyonu ihtiyaçlara göre açıklarken, bu teori bireyin gösterdiği davranışın karşısında kendisi için ödül sayılan bir sonuç elde etmesi, yani umduğunu bulması karşısında benzer davranışı göstermesiyle ilgilidir. Eğer birey

⁶⁵ Tarık Sağır, “ İşletmelerde Motivasyon Uygulamaları “ (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), s.35-39

umduğunu bulamaz ise aynı davranışı tekrar etmeyecektir. Vroom bunu bir formülle şöyle göstermiştir.:

$$M = E \left(\sum_{j=1}^n I_{ij} \times V_j \right)$$

M= İş motivasyonu

E = Bekleyiş

I= Araçsallık

V= Valens

Bu kavramların anlamları aşağıdaki gibidir⁶⁶:

Bekleyiş; bireyin seçtiği bir aksiyon ya da faaliyet biçiminin kendisini birinci kademeli bir sonuç ya da amaca ulaştırma olasılığı hakkındaki algısal veya sübjektif bekleyiştir. Örneğin, üretimde çalışan bir işçinin daha çok çaba sarfetmesinin daha yüksek bir üretime yol açma olasılığı hakkındaki algısı gibi.

Motivasyon (sonuç); bireyin giriştiği faaliyeti başarıyla gerçekleştirdiği takdirde varmayı algıladığı bir amaçtır. Örneğin, üretim bölümünde çalışan işçinin yüksek üretim durumunda daha fazla gelir elde edebilmesi gibi.

Araçsallık; bireyin birinci kademeli sonuca (amaca) varmasının kendisini arzulanan ikinci kademeli bir sonuca (amaca) ulaştırma olasılığı hakkındaki algısal bekleyiştir. Örneğin, elde edilen daha çok gelir (birinci kademeli sonuç) kişide daha yüksek bir nafse saygı, yeni bir renkli televizyon satın alma olanağı vb. yaratacaktır. Görüldüğü gibi Vroom modelinde birinci kademeli sonuçlar, ikinci kademeli sonuçlara ulaşmada bir araç hizmeti görmektedir.

İstek ya da ihtiyaç şiddeti (valens); bireyin belirli bir sonuç için duyduğu ihtiyaç ya da isteğin şiddetidir. Bu kavram hem birinci kademeli hem de ikinci kademeli sonuçlar (amaçlar) için söz konusudur. Vroom'un modelinde, herbir ilk

⁶⁶ Toker DERELİ, **Örgütsel Davranış**, 3. Baskı, İstanbul: [y.y.], 1995, s.170.

kademeli sonucun bir fert için ifade ettiği ihtiyacın şiddeti, ikinci kademeli sonuçların tümünün toplamı ile bu ilk kademeli sonucun ikinci kademeli sonuçlar için araç olabilirliği hakkındaki algılarının devamlı olarak artan bir fonksiyonudur. İki faktör (Valens ve Bekleyiş) motivasyonu belirler. Bu faktörlerden biri yok ise kişi motive olmayacaktır.

Bekleyiş teorisinin üçüncü kavramı olan araçsallık (instrumentalite), kişinin gösterdiği verimliliğin belli sonuçlara ulaşmasıdır. Başka bir deyişle, kişi gösterdiği performans sonucu bir ödöl alabilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak adlandırılabilir. Bunu bir örnekle açıklarsak, kişi başarısı sonucunda yüksek bir maaş alabilir. Bu maaş artışı ikinci kademe sonuç olarak adlandırılan amacın elde edilmesini sağlayan bir araçtır. Bir yerde birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu sübjektif ihtimali ifade etmektedir. Örneğin, bir işletmede yönetici olarak çalışmayı arzulayan lise mezunu bir kişiyi düşünelim. İşçi bir babanın çocuğu olduğu için işçi statüsünde çalışmayı kesinlikle istemeyen ancak yetersiz eğitim nedeniyle yönetici olamayacağını bilen bu kişide amaca yönelik hiçbir güdülenme olmayacaktır. Çünkü çok arzu etmesine rağmen yüksek performans gösterse bile işçi statüsünden yöneticiliğe geçemeyeceğine inanmaktadır. Dolayısıyla bir sonuca ulaşmayı arzulama derecesi güçlü olmakla birlikte düşük bekleyiş nedeniyle motivasyon ortaya çıkamamaktadır. Bekleyiş teorisi bireylerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıkladığı için bu teoride bireylerin eğitilmesi, örgütle ilgili engellerin kaldırılması, gerekli güvenin ve ödöllelerin sağlanması konusunda üzerine düşen görevleri yerine getirmesi gerekir. Böylece bireylerin motivasyonuna katkıda bulunacaktır.

2.5.2.3. Lawler Porter'ın Ümit Kuramı

Vroom'un kuramını Lawler ve Porter isimli düşünürler bazı öğütsel koşulları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak geliştirmişlerdir. Diğer bir deyimle, kurama onu güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlardır. Bu katkılardan birincisi kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Diğer bir ifade ile birey kendisine verilen ödölü başkaları ile mukayese etmekte ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirilmeye maruz kaldığını algıladığı zaman doyumluluğu önemli ölçüde

olumsuz biçimde etkilenmektedir. İkinci olarak ise, örgütlerde işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu, bunun da çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediğini ileri sürmektedirler. Diğer bir deyimle, işgörenin içinde çalıştığı örgütte görev tanımları yapılmış, yetki ve sorumluluklar belirlenmemişse bu takdirde başarıyı ve güdülemeyi etkileyecek rol çatışmalarına rastlanabilecektir. O halde olumlu bir örgütsel yapı ve plan örgütlemeyi kolaylaştıracaktır.

Bu kurama göre; yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenlerin beklentileri ile ödül arasında bir denge kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kuram bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat beklentilerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş işgörenlerin de olabileceğini vurgulamaktadır. Yani herkesi ümit ettiği oranda tatmin etmenin imkansız olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Ümit kuramları yöneticilerin güdülemenin bağlı olduğu değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkileri görmelerine yardımcı olmaktadır. Ancak hangi tür ödüllerin güdüleme çaba ve başarılarını olumlu şekilde etkilediğine cevap vermek olanaksızdır. Bu kişisel özelliklere bağlı, nesnel olmayan bir unsurdur ve genelleştirilemez.⁶⁷

2.5.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams adlı düşünür ABD'nin General Electric işletmesinde güdüleme konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunarak ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli olduğuna işaret etmiştir. Adams incelemelerinde bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir.

Bu teorinin özü bireyin kendi kurumunda başka bir bireyle veya kendi durumunda olan başka bir organizasyonda çalışan kişinin durumu ile kendisini karşılaştırması ve iş ortamı ile ilgili algıladığı eşitlik veya eşitsizlikle ilgilidir. Eğer kişi iş ilişkilerinde aynı muameleye tabi olduğu düşüncesinde ise motivasyon olumlu

⁶⁷ Eren Erol, a.g.e., s. 439

yönde olacaktır. Bunu kişinin kazanç ve gayretleri yönündeki algıları ile ilgili olarak bir rasyo şeklinde gösterilebilir:

$$\frac{\text{Bireyin Kazançları}}{\text{Bireyin Gayreti}} = \frac{\text{Diğerlerinin Kazançları}}{\text{Diğerlerinin Gayreti}}$$

Bireye göre bir eşitsizlik varsa bu durum çeşitli huzursuzluklar yaratacaktır. Bu konuda yöneticiye düşen çeşitli görevler vardır. Özellikle değerlendirmelerde objektif olmak zorundadır. Her şeyden önce eşit gayretleri eşit şekilde ödüllendirmek gerekir.

2.6. Motivasyon Araçları

Motivasyonda temel amaç, işgörenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için işletme yöneticileri ve bilim adamları birçok uygulama örnekleri ve öneriler sunmuşlardır.⁶⁸

İşletme içerisinde çalışanları belirli yönlelere kanalize ederek onları bu yolda motive etmek oldukça zordur. Bireyin kişilik yapısı ve yaşadığı toplumsal çevrenin sahip olduğu değer yargıları birbirinden farklıdır. Birbirinden çok farklı özelliklere sahip bireyleri işletme içerisinde ortak bir amaç etrafında toplamak ve onların istenen performans düzeyine ulaşmalarını sağlamak için birtakım araçlardan yararlanmak zorunludur. Bu araçlar, işgörenlerin olumlu yönde motive olmaları üzerinde oldukça etkilidir.⁶⁹

İnsanlar arzu ve gereksinmelerini karşılamak için belirli davranış kalıpları içine girerler. Fakat bireyin bu davranışları mutlaka başkalarının arzu ettiği yönde gerçekleşmeyecektir. Çünkü insan başkasının işine yarayacak olan çabayı değil kendi gereksinmelerini tatmin edecek çabayı gösterecektir. Bir iş gördürmek isteyen yönetici, işgörenler için özendirme araçları saptarken bu hususu göz önünde

⁶⁸ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.107

⁶⁹ Meral Aşıkoğlu, **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, İstanbul: Üniversite Kitabevi, 1996, s.43

bulundurmalıdır. Özendirme araçları hedefe doğrudan doğruya yönelmiş ve gerçekleştirilebilir olmalıdır.⁷⁰

Yönetim özendiricileri kullanarak, işgörenleri, işletme amaçları doğrultusunda daha verimli olmaya yöeltebilir. Personel verimli olarak çalıştırılırken özendirme araçlarının kullanılışında beş önemli aşama bulunmaktadır. Bu aşamalar:⁷¹

Motivasyondan beklenen amacın saptanması,

Kimlerin veya hangi grupların motive edileceğinin belirlenmesi,

Özendirme araçlarının saptanması,

Özendirme araçlarının uygulanması,

Uygulama sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesidir.

Motivasyonda kullanılan özendirme araçları her zaman aynı etkiyi göstermezler. Etkinlikleri uygulandıkları işletme, çevre şartları ve toplumsal yapıya göre değişiklikler gösterir. Evrensel bir motivasyon modeli geliştirmek değişen koşullara göre mümkün değildir. Fakat genelde motivasyonun özendirici araçları; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar olarak sınıflandırılabilir.⁷²

2.6.1. Ekonomik Araçlar

İşgörenlerin verimliliğini yükseltmek için, işgörenleri gayretli bir şekilde çalışmaya motive etmek gerekir. İşgörenleri motive etmede ekonomik araçların oynadığı rol çok önemlidir.⁷³

⁷⁰ Eren Erol, a.g.e., s. 266

⁷¹ Tahir Tamer Kumkale, **Türklerde Motivasyon**, İstanbul: Harp Akademileri Komutanlığı Yayınları, 1996, s. 98

⁷² Aşıkoğlu, a.g.e., s.44

⁷³ M. Nail Berzek, “İşgörenlerin Çalışmaya Güdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma”, (Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1982), s. 21

İşletmeler karlarını maksimize etme amacını taşıırken, işgörenler de yaptıkları iş karşılığında hak ettikleri ücreti elde etmeye çalışırlar. İşgörenleri çalışmaya iten en güçlü motivasyon, kendisinin ve ailesinin yaşamını arzuladığı şekilde yürütebilmesini sağlayan ücreti elde etmektir.

Motivasyonda ekonomik özendirme araçları; ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödül verme ve ödeme paketleri olarak beş başlık altında incelenebilir.⁷⁴

2.6.1.1. Ücret Artışı

Özendirme araçlarının en başta gelenlerinden biri olan ücret, işgörenlerin ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan bir araç olmasının yanında, onların saygınlık basamaklarındaki yerlerini belirlemesi bakımından da önemlidir.⁷⁵

Bütün işgörenler adil ve mantıklı miktarlarda para kazandığını hissetmek ister. Her işgörenin, iş yüklerine ilişkin kendi algıladıkları yetenekleri, bilgileri ve tecrübeleri üzerine kurulan, kendi değerlerine ilişkin bir fikri vardır ve kendilerine ödenmesi gereken miktar konusunda bir fikir geliştirirler. Eğer daha azını alıyorsa kaçınılmaz olarak kullandıklarını hissedeceklerdir. Benzer şekilde insanlar diğer işgörenlerin aldıklarıyla orantılı bir ücret aldıklarını da hissetmek isterler. Genellikle kendi yeteneklerini, tecrübe ve iş yüklerini yanı başındaki meslektaşlarıyla ve düzenli olarak ya da nadiren görüştikleri diğer arkadaşlarıyla karşılaştırırlar. Eğer diğer işgörenlerin ücretleri kendi düşündükleri ücretten fazla ise o insanlara ve örgüte güveni azalır.⁷⁶

Ücret artışının önemli olmasının nedenlerini şöyle sıralanabilir.⁷⁷

Ücret, yaşam için gereken geçimi sağlar ve böylece çalışmak için bir motive unsuru olur.

⁷⁴ Sözer, a.g.e., s. 79

⁷⁵ Gülten İncir, **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, No: 313,1999, s. 57

⁷⁶ İain Maitland, **İnsanları Motive Etmek**, Çev. Aksu Bora ve Onur Cankoçak, Ankara: İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., 1997, s. 44

⁷⁷ Gisele Hageman, **Motivasyon El Kitabı**, Çev. Göktuğ Aksan, İstanbul: Rota Yayınları, 1997, s.43

Ücret ölçüsü işgörenin konumunu gösterir.

Ücret artışı, işgörenin işindeki başarısının onaylanmasıdır.

Ücret artışı, diğer insanlarla temastan mahrum bir yaşamı telafi edebilir.

Ücretin motive edici rolü işteki başarıyla bağlantılı olup olmadığına göre değişir.

İş için ödenen ücretin miktarını artırmak, insanların kesinlikle daha iyi çalışacakları anlamına gelmeyebilir. Gerekeni karşılayacak kadar para kazanılarak zorunlu gereksinimler giderildikten sonra, daha üst düzeyde gereksinimler kendini hissettirmeye başlar.⁷⁸ Örneğin; eğer bireyin ücreti ipoteğini karşılayacak, zengin bir giysi dolabı oluşturacak, her an ortaya çıkabilecek borçlara yetecek, ara sıra dışarıda yemeğe çıkabilecek ve hepsinden önemlisi hala tatiller için bir miktar para artırabilecek kadar yüksekse, bu ücrette yapılacak bir artış onun işgücü girdisini çok az etkileyecektir. Tabii kimse fazladan parayı geri çevirmez, ama yüksek gelir zamanla alışkanlık haline gelir ve sıradanlaşır.⁷⁹

Ayrıca işletmelerde ücret düzeyini belirlemek de oldukça önemlidir. Bunun için göz önünde tutulacak çok çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerden işgörenle ilgili olanlar; ücretlinin eğitim düzeyi, bilgi, beceri ve çalışkanlık derecesi, yapılan işin güvenceli ya da tehlikeli olması, işgörenin sadakat ve bağlılığı ve kullandığı araçları başarıyla kullanabilme yeteneği şeklinde belirtilebilir. İşletme yöneticilerinin üzerinde önemle durması gereken temel konu, işgörenlerin ücretlerinde uygulanacak artışların işgörenlerin yetenekleri ve yaptıkları iş doğrultusunda adil biçimde düzenlenmesidir.

2.6.1.2. Primli Ücret

İşgörenleri almış oldukları sabit ücretin dışında, daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim denilir. Bireylere, gruplara ve şirketlere göre değişen uygulamaları olan prim sisteminde, fonksiyonlara veya çalıştıkları saatlere karşılık temel bir ücret alırlar ve üretilen ya da satılan mallara

⁷⁸ Kate Keenan, **Yöneticinin Kılavuzu: Motivasyon**, Çev. Ergin Koparan, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996, s.16

⁷⁹ Hageman, a.g.e., s.43

göre onlara ekstra prim verilir. Bu tip bir sistemin temel yararı işgörenlere daha çok efor sarfetmeleri için ilham vermesidir. Böylece alacakları para artacaktır.

Primli ücret sistemlerinin bazı sakıncaları da vardır. Zamana dayalı ücret sisteminin en büyük sakıncası, işgörenleri daha yavaş çalışmaya yöneltmesidir. Parça başına ücret sisteminin sakıncaları ise, fazla iş yapma amacıyla işgörenin, çok çalışıp yıpranması ve yapılan işin kalitesinin düşmesinin mümkün olabirliğidir.⁸⁰

2.6.1.3. Kara Katılma

Karara katılma, işgörenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yöneltebilmek için uygulanan oldukça ilginç ve geçerli bir yöntemdir. İşletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün, bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan işgörenlere dağıtılması sistemin özünü oluşturur.⁸¹ İşletmede çalışanların kara katılmaları ve böylece ekonomik bir kazanç sağlamaları işgörenlerin performanslarını yükseltmeleri üzerinde oldukça etkili olmaktadır. İşgörenin işletmede elde edeceği başarıdan kendisinin de yararlanacağını bilmesi, daha istekle ve daha verimli çalışmasını sağlamaktadır. Kara katılma planının amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁸²

İşgören ile işveren arasında ortaklık duyguları yaratmak.

İşgörenin güvenlik gereksinmelerini karşılamak.

Vasıflı işgörenleri işletmeye çekerek bunları işletmeye bağlamak.

İşgörenleri üretim maliyetlerinde tasarrufa özendirmek.

Başarılı çalışmaları nedeniyle işgörenleri ödüllendirmek.

İşletmenin ödeme politikasına esneklik kazandırmak.

Verimlilik sonuçlarını üretim faaliyetlerine katılanlar arasında daha eşit bir şekilde paylaşmak.

Kara katılmanın pek çok yararının yanı sıra, sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. İşgörenlerin çalışmalarıyla işletmenin karı arasında her zaman ilişki

⁸⁰ Aşıkoğlu, a.g.e., s.49

⁸¹ Berzek , a.g.e., s.230

⁸² Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.112

olmayabilir. Ayrıca bütün işgörendere kar dağıtılması halinde karda çok fazla payı olmayan ve verimsiz çalışan işgörendeler de kardan haksız bir şekilde pay alırlar ve bu da adaletsiz bir dağıtım yapıldığını gösterir. Bu durum gerçekten ödülü hak eden işgörendelerde moral bozukluğuna yol açabilir. Ayrıca işletme her zaman kar etmeyebilir. Bu yüzden düzenli kar dağıtma uygulanmamalı ve işgörendelerin bu uygulamaya alışmaları önlenmelidir.⁸³

2.6.1.4. Ekonomik Ödül

İyi bir yönetim düzenine sahip bulunan bir örgütte başarı düzeyinin yükseltilmesine yardımcı olan araçların en önemlilerinden biri de insan kaynaklarının bireysel olarak veya grup halinde ödüllendirilmesidir. Ödüllendirme iki amaca hizmet eder. Bunlardan birincisi; işlrmeler için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi yani bu hizmetlerin bedelinin ödenmesidir. Diğerisi ise, bu davranış aracılığı ile işgörendelerin motive edilmesidir. Ödül; verimli veya başarılı bir iş ve hizmete karşılık bunu gerçekleştiren kişi veya gruplara verilen değerli armağanları kapsamaktadır. Aynı zamanda ödül, ödüllendirilen işgörendeleri daha verimli ve başarılı çalışmaya motive edeceği gibi, diğer işgörendeleri de bu yolla motive edici bir nitelik de taşımaktadır.⁸⁴

İşletme içinde çalışan işgörendeler üretimde herhangi bir artış sağladıklarında, kaliteli mal ürettiklerinde, işletme içi disiplin kurallarına uygun davrandıklarında ve buna benzer durumlarda ekonomik ödüllerle motive edilebilirler. Önemli olan işgörendelerin hangi davranışlarının ödüllendirileceği ve bu davranışlara karşılık ne tip ödüllerin verileceğinin önceden belirlenmesi ve bu yönde adil bir dağılımın yapılabilmesidir.⁸⁵

İnsanlara çeşitli ödüllerin verilmesi, bir ödül aldıklarında ya da başarıları dolayısıyla takdir edildiklerinde, çabalarını artıracakları beklentisinden kaynaklanmaktadır. Ödüller ancak şu koşullarda işe yarar:

⁸³ Sözer, a.g.e., s. 83

⁸⁴ Kumkale, a.g.e., s.99

⁸⁵ Aşıkoğlu, a.g.e., s. 51

Verilen ödöl, gerçekten çaba harcamaya değeri bulunmalı ve ayrıca ek bir çaba göstermeye değmelidir.

Ortaya konan ek performans nesnel olarak ölçülmeli ve bireysel kazanımlara doğrudan dayanıyor olmalıdır.

Artan performansın ulaştığı nokta, yeni asgari standart olarak kabul edilmemelidir.

2.6.1.5. Ödeme Paketleri

Maaş ve prim dışında daha başka ödenmesi gereken şeyler de vardır. Sağlanan çeşitli faydalarla birlikte bir ödeme paket oluşturulabilir. Aşağıdaki noktalar insanları motive edebilir, kendilerini iyi hissetmelerini ve diğer bazı yollarla motive edilmeye hazır olmalarını sağlayabilir. Bunlar;⁸⁶

İndirimler: Birçok şirket, işçöenlere kendi ürün ve hizmetlerinde indirim yapar.

Mali Yardım: Bazı firmaların işçöenlere resmi ve gayri resmi olarak finansal açıdan yardım etmeleri sıkça rastlanan bir durumdur.

Ücretli İzin: Genellikle tatil ve izinler bazı insanlar için indirim ve mali yardımdan daha önemlidir. Herkes yaşları, tecrübeleri, statüleri ve diğer meslektaşları ile orantılı olarak tatmin edici bir süre tatil yaptıklarını hissetmek ister.

Hastalık Yardımı: yasal hastalık ödemesinden yararlanmaları için işçöenlere ödenen miktar, yıllık gelirleriyle karşılaştırıldığında çok düşüktür. Bu nedenle birçok şirket hastalık yardımı sistemini işçöenlerin hizmet süreleriyle orantılı olarak düzenler.

Sağlık Sigortası Sistemi: Bazı şirketler önemli elemanları ya da tüm elemanları için organizasyonlar yoluyla sağlık sigortası yaptırabilirler.

Emeklilik Sistemi: insanların çoğu, zaman zaman gelecekleri konusunda kaygılanırlar. Yaşlı işçöenler için emeklilik planlarında yol gösteren şirketler işçöenlerin korkularını azaltır, daha mutlu ve daha tatmin olmuş işçöücü sağlar.

⁸⁶ Maitland, a.g.e., s.48-50

2.6.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Motivasyon elbette paraya da bağlıdır. Ne var ki yüksek maaş otomatik olarak insanların işlerinden zevk almalarını sağlamaz. İnsan sadece rasyo-ekonomik varlık değil, sosyal ve karmaşık bir varlıktır. Yapılan bazı araştırmalarda artık para, “başarı, güç ve ait olma” ihtiyaçlarından sonra gelmektedir.⁸⁷ İnsanın sosyal bir varlık olması, sosyal bazı ihtiyaçlarının da olduğu sonucunu doğurur. Dolayısıyla sadece maddi teşvik araçları güdülemede yeterli olmayacaktır. İşletmelerin maddi unsurlar dışında kullandıkları psiko-sosyal araçlar da vardır.

Psiko-Sosyal araçların ne zaman, hangi ölçüde ve nasıl kullanılması gerektiği konusunda ortaya atılmış bir teori henüz yoktur. Beklenen odur ki, her yönetici kendi düşünce ve yönetim anlayışına, işletmenin koşullarına ve çalışanların psiko-sosyal yapılarına göre, üstelik sürekli değişen kompozisyonda bu araçlardan yeri geldikince yararlanmasıdır.

2.6.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

İşgörenlerin çoğu kişisel gelişme gücünü artırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinimlerine önem verir.⁸⁸ Birçok kişi, bağımsız çalışmak, serbest hareket etmek, inisiyatif sahibi olmak, sorumluluk almak ve kendi başına iş yapmak ister. Kuşkusuz bu tip sorumlu elemanlara, yönetimde inisiyatif vermek onların daha başarılı olmasını sağlar. Ancak bağımlı çalışmak isteyen ve sorumluluk almak istemeyen kişilere de inisiyatif vermek yararlı olmaz.⁸⁹

Baskı altında çalışmak ve emir almak çalışanların işten uzaklaşmasına ve verimlerinin düşmesine neden olur. Çünkü birey, bağımsız çalışmayı ve inisiyatif kullanmayı tercih eder. Bu kavram işgörenlere sınırsız özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Böyle bir uygulama varsa, örgütte otoriteden söz edilemez. Ancak işgörenlerin ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik aracılığı ile saptayıp, hiç değilse o

⁸⁷ Ali Şahin, “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (Sayı:11, 2004), s. 77

⁸⁸ İlker Akat ve Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Beta Bas. Yay.,1994, s.217

⁸⁹ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2004, s. 238

alanda ve belirli ölçüde çalışma özgürlüğü tanımakta yarar vardır. Böylece kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç ortaya çıkarılabilir. Çalışmada bağımsızlık isteği kişinin kendi karakterinden kaynaklanan bir motivasyon aracıdır. Bireyin bağımsız çalışma isteği ile ilgilidir. İşgörenlerin bu araç ile motive olmaları için öncelikle yaratıcılıklarının ön planda olması ve bağımsız çalışma isteklerinin bulunması gerekmektedir.⁹⁰

2.6.2.2. Güvenlik

Birey, geleceğinin en az geçmişi kadar iyi olacağından emin olmak ister. İşletmelerde sosyal sigorta, emeklilik tazminatı, kişisel yatırımlar ve yan ödemelerin hep bu gereksinimleri karşıladığı söylenebilir.⁹¹ Bu ihtiyaç hem sosyal hem de ekonomik güvenlik biçiminde belirir. Her iki güvenlik şekli de kaynağını canlı kalmak, sağlıklı yaşamak ve gelişmek güdüsünden alır.⁹² Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, işsizlik, hayat sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok geliştirilmiştir. Burada sözü edilen güvenlik önlemlerinden bazıları, hükümet tarafından kanuni birer zorunluluk haline getirilmiştir. Fakat örgüt politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanabilir. Böylece sağlanacak güvenlik önlemleriyle personelin işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunur.

Güvenlik duygusu, personel için ekonomik garanti olmaktan da öte daha kapsamlı bir duygudur. Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresine ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içerir. Bir örgütte bir kimse, ne yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl yapacağını bilemediğinden şaşkın hale gelen ve kendi yetenekleri konusunda şüpheye düşen bir kimse durumundan kurtarılmış olacaktır.

⁹⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.116

⁹¹ Ayperi Atalay, “ Motivasyon ve Motivasyon Süreci”,
http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale016_2.html, (04.2007)

⁹² Metin Ateş, “Güdülenme”, <http://www.merih.net/m2/lid/metate25.htm>-, (05.2007)

Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendine güven duygusu, verimliliğin artışında doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kimsenin çaba ve emeğini sunma azminin azalacağı doğaldır. Tersine, güvenlik duygusu altında çalışan kimseler, enerjik ve gayretli görünür. Personelin etkinliği de böylece artmış olacaktır. Özetle işgörenin kendini güvende hissetmesi, onun motivasyonunu artıracak, işgören enerjisini işletme için daha özverili kullanacak, sonuçta da işletmenin verimlilik düzeyi artacaktır.⁹³

2.6.2.3. Çekici İş

Bir kişinin çalıştığı birimde ya da yerde yaptığı iş ve o işe karşı tavrı çok önemlidir. Eğer bir kişi yaptığı işle övünüyorsa, o iş onun için büyük bir motivasyon unsurudur. Kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Dolayısıyla işinden motive olan personel işini kaybetmemek uğruna her türlü çabayı sarfedecektir.⁹⁴

Bir kimse ne kadar sanatkar bir ruha sahipse ve yaptığı işle övünüyorsa, onun kişisel tatmin arzusu o şekilde yüksek olacaktır. İşin gereği olarak bir eser oluşturmak, kişisel yetenekleri gerektirir. Bu yeteneklere sahip olan kimselere bu tip işler verildiği takdirde, iş o kişiler için özendirici olacaktır. Bu yüzden birey sevdiği ve ilgi duyduğu, bilgili ve yetenekli olduğu alanda çalıştırılmalıdır.

Kuşkusuz sadece işin kendisi iş motivasyonu için yeterli değildir. İşin kendisi ilginçken işyeri koşullarının düzensiz olmasının sonucu da demotivasyon olabilir. İşin niteliği işgörenin işe olan ilgisiyle ve onun işi algılamasıyla ilgilidir. İş ortamı ise, beğenilen bir işi bile itici hale getirebilir. İşin özendirici özelliğinin olabilmesi için, çalışanlar, sevdiği, yapmak istediği, bilgi ve becerisinin olduğu işlerde çalıştırılmalı, iş ortamı imkanlarının işgören lehine yapılandırılması ve eğlenceli bir iş ortamının yaratılması sağlanmalıdır.

2.6.2.4. İşin Yükselme İmkânı

Çalışanın, yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması terfi olarak adlandırılır. İşletmeler için personeli

⁹³ Eren Erol, a.g.e., s. 331

⁹⁴ Ömer Peker ve Nihat Aytürk, **Etkili Yönetim Becerileri**, Ankara: Yargı Yayınevi, 2000, s. 302

yalnızca işe alırken bilgi ve yeteneğe göre seçim yapması yeterli olmayıp, ayrıca bu yetenekli kişileri örgütte tutabilmesi gerekir. Bu nedenle kişiye uygun çalışma ve yükselme imkanları sağlanmalıdır.⁹⁵ Bir işin terfi imkanı ücretten sonra belki de en çok önem verilen özendirici araçlardan biridir. Yıllarını işletmeye vermiş olan çalışanın, zamanı gelince bir üst pozisyona (liyakat ilkesine göre) geçirilmesi onu motive edecektir.

Çalışan için, toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme ve takdir edilme gereksinimi, terfi, yeni bir unvan veya maaş artışı ile sağlanmalıdır. Parasal ödülleri beraberinde getirmesine rağmen terfi parasal olmayan, statüyle ilgili bir konudur. Kişilere yükselme olanaklarının tanınması onları motive eder. Eğer çalışanlar ilerleyebildiklerini bilirlerse, gayretlerini artırmaya çalışırlar ve elde edecekleri için yatırım yaptıklarını bilirler. Çünkü birey, hizmet süresi arttıkça, kendisini görevinde yetiştirdikçe ve başarılı oldukça, daha fazla yetkiye sahip olmak ve daha fazla ücret almak ister. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan işgörenlerin gayret ve şevkleri azalacaktır. Bu halde, yükselme işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır.

2.6.2.5. Toplumsal Statü

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten kaçınmayacaktır. Statü, daha çok saygıyla birlikte bulunur.⁹⁶ İşgören sadece gruba katılmakla doyuma ulaşmaz. Yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ihtiyacı da duyar. Kendini başkalarıyla karşılaştırarak işyerindeki yerini ve rolünü saptamaya çalışır. İşletme tarafından verilecek statü işgören için çok önemlidir. Çoğu kişi örgüt içinde saygınlık kazanmak, önemli ve etkili biri olmak, söz sahibi olmak, başka bir ifadeyle sosyal statü kazanmak için her türlü çabayı sarfetmekten kaçınmaz. Bireyler örgüt içinde önemli ve itibarlı olmaktan ve aranan adama ya da vazgeçilmez eleman olmaktan mutlu olurlar. Çünkü, bir kişinin örgütte, iş arkadaşlarından, astlarından ve üstlerinden gördüğü itibar, kişi için önemli bir motivasyon aracıdır.

⁹⁵ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2000, s. 23

⁹⁶ Eren Erol,a.g.e., s. 35

Statünün kazanılmasında işverenin davranış ve tutumlarının da rolü büyüktür. İşgörenlerin yapmış oldukları işle ilgili olarak daha önce üzerinde durduğumuz maddi ve manevi tatminlerin elde edilmesi ve devamlılık göstermesi, işverenlerle yöneticilerin elindedir. Astlar ya da işgörenler üstleri ile patronlarının saygı ve sevgisini kazanabilmek için, önemli çaba ve fedakarlıklardan kaçınmayacaklardır. Çalışmaların karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören personel daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürecektir.

2.6.2.6. Sosyal Kolaylıklar ve Sosyal Etkinliklere Önem Vermek

Sosyal kolaylıklar, “ çalışanlara, işletme içinde veya dışında daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararlardır.” Ulaşım için servis aracı sağlanması, öğle yemeklerinin yeterli ve iyi olması, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası, bazı çalışana giyecek alınması, vb. uygulamalar, örgütün zorunlu olmadığı halde, çalışanlara sağladığı sosyal kolaylıklara örnek olarak verilebilir.⁹⁷

Sosyal etkinlikler, işgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler tarafından yapılan, sportif uğraşlar, geziler, kütüphane, özel günler ve eğlenceler gibi aktivitelerdir. İnsanlar başkalarına yardım etmekten ve bunun olumlu etkilerini görmekten büyük zevk duyan yaratıklardır. Bu bağlamda işletmelerin sosyal yardımlara ve çalışanların aileleriyle birlikte katılabilecekleri sosyal faaliyetlere önem vermesi onların ve ailelerinin işletmenin mensubu olmaktan mutlu olacakları ortamın yaratılmasına katkısı olacak ve işgören bu yolla işine güdülenmiş olacaktır.

Bir örgüt ya da örgütün yöneticisi, çalışanı motive etmek için sosyal uğraşlar, sosyal katılım ve çevreye uyum konularında gerekli çalışmaları yapmalıdır. Yöneticiler, bireylerin sosyal gereksinimlerini gideren, sosyal katılımı, engellemek yerine teşvik etmeli, bu konuda organizasyonlar yapmalıdır. İşyerinde alınacak tedbirler, işçiyi işletmenin gerçekten sosyal bir hizmet yaptığına inandırmalıdır.⁹⁸

⁹⁷ Genç, a.g.e., s. 236

⁹⁸ Eren Erol, a.g.e., s. 335

2.6.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Bir örgütte çalışan tüm işğörenlerin tamamını mutlu kılacak bir ortam yaratmak zor olabilir. Çünkü her işğörenin kişiliğı, örgütten beklentisi, ihtiyaçları farklıdır. Bu yüzden örgüt yönetiminde önemli olan işğörenin ihtiyaç duyduğı motivasyon aracını zamanında kullanmaktır.

2.6.3.1. Amaç Birliğı

Örgüt yöneticilerinin en önemli görevi, işletme çıkarları ile işğören çıkarlarını bir dengede tutmaktır. Örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları gerçeğı kabul edilirse, örgütsel başarıyı insanı sömürmekte değil, insanı kazanmakta aramak gerekir.

Başka bir deyişle, işletmeler para kazanmak kadar, insan kazanmaya da önem vermelidirler. Bunun için en doğru yol işğörenle birlikte amaç birliğini sağlamaktır. Bu amaç birliğinin sağlanmasında kuşkusuz en önemli görev yöneticisidir. İşğörenleri ortak amaçlara doğru yönelten ve amaçlara ulaşmada ortak çaba harcanmasını sağlayabilen yönetici başarılıdır.

Amaç birliğı, örgütsel birliğe yol açar. Amaç birliğı kendiliğinden oluşmaz, yaratılır. Bu birliğin yaratıcısı yöneticiler olmalıdır. Yönetici astlarına işlerine dürüst ve verimli çalışmasının işletme çıkarları kadar kendi çıkarları içinde önemli olduğı fikrini benimsetmelidir. Böylece işğören örgüt amaçları için çalışırken kendi amaçları içinde çalışmış olduğına inanacak ve daha fazla gayret gösterecektir. Ancak amaç birliğı kurulurken iki taraf da dürüst olmalı ve vaat edilenler verilmelidir.⁹⁹

Her şeye karşın farklı nedenlerden doğan örgütsel ve bireysel amaçların çatışması son derece doğaldır. Önemli olan bu çatışmayı kişisel ve duygusalıktan soyutlayarak, örgütsel ve ussal tabana dayalı olan ortak amaçlara yöneltebilmektir. Yönetici ve işverenlerin unutmaması gereken en önemli nokta işletmenin amaçları kadar, işğörenin amaçları da önemlidir.¹⁰⁰

⁹⁹ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, Cilt 1, Ankara: [y.y.], 1989, s. 322

¹⁰⁰ Enver.Özkalp, **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, Eskişehir: E.İ.T.B.A.

Yayını,No: 249/16, 1982, s. 181

2.6.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Her insan, sözü dinlenen, kendini izlettiren ve istekleri yapılan biri olmak ister. Başkaları üzerinde yetki sahibi olmak, zor kullanmak veya kanunsuz yollara başvurmak anlamına gelmez. Yetki başkalarına bir işi gördürmek için onların rızalarına dayanmayı gerektiren bir güçtür. Bir ast, başkalarına onların rızalarıyla iş yaptırarak olgunluğa erişince veya yetki sahası genişleyince yönetim tarafından kendisine tanınan önceki yetki geçersiz kalır. Böyle durumlarda biçimsel olmayan ilişkilerin gücünü artırdığı, biçimsel olmayan yetkiye dayanılarak iş görüldüğü haller çoğalacaktır. Fakat bu durum hem örgütteki işlerin etkinliğini azaltacak, hem de biçimsel olmayan yetkisiyle iş yaptırmak zorunda olanları zor durumda bırakacaktır. Söz konusu yetkiye dayanarak iş yaptıranlar zamanla sıkılacaklar ve tatminsizlik duyguları artacaktır.

İşletmenin tepe yönetimi ve üstler, yetki devrinde değişiklikler yapmak yoluyla astların bu kişisel güç ve etkilerinden yararlanma olanaklarını artırmalıdır. Yöneticiler yetki devri ilkelerini göz önünde tutarak astlarına daha çok sorumluluk verirlerse, astlar kendilerine gösterilen bu güveni boşa çıkarmamak için ellerinden geleni yaparak, çabalarını arttıracaklardır. Kendisine yetki verilmesini arzulayan kimse bu olanak kendisine sağlandığı takdirde üstleriyle işbirliği yaparak görevlerini etkin bir biçimde yerine getirmeye çalışacaklardır.

Çağdaş işletmeler giderek merkezcil yönetim modelinden, merkezcil olmayan yönetim modeline doğru hızlı bir gelişim içine girmişlerdir. Merkezcil olmayan örgütlerde işgörenlere kendi yetki alanları içinde bağımsız karar alma özgürlüğü tanınır. Yetkisini kullanan işgörene güven duyulur. Onların en iyi biçimde yetişmesine olanak tanınır. İşveren için en iyi eğitim yolu sorumluluk demektir. Zaman içinde sorumluluk yüklenen kişiye aynı ölçüde yetki de verildiğinde kabul edilirse, birey karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur ve moral düzeyi yükselir. Üstelik kararların alınması hızlanacak, esneklik ve uygunluk sağlanacak ve hepsinden önemlisi kararların etkinliği artacaktır. Öyle bir yönetim modelini uygulayan işletmelerde hiç kuşku yok ki, işgörenlerden beklenen verimli ve istekli çalışma ortamı çok daha kolaylıkla sağlanmalıdır.

Bu konuda en önemli nokta yetki ve sorumluluk arasında bu dengenin bulunması gereğidir. Örneğin birçok sorumluluğu olan fakat bu sorumlulukları yerine getirmek için elinde gerekli bir yetki bulunmayan işgören belli bir süre sonra çıkmaza girecek ve örgütten ayrılmak isteyecektir. Özellikle ülkemizde kamu kesiminde bu tip çelişiklere sık sık rastlanmaktadır. Aynı zamanda bu konuda önemli bir diğer nokta da yetki devri konusundadır. Bir asta yetki devredilir, sorumluluk devredilmez. Sorumluluk ancak paylaşılabilir.¹⁰¹

2.6.3.3. Eğitim ve Terfi

Eğitim ve yükselme politikası çoğu kez işletmelerin motivasyon politikasıyla birlikte yürütülür. Bu iki kavram özde birbirini aratmazlar ve benzer amaçlar güderler.

Eğitim bir gereksinmedir. Güdülen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda kişisel yetenekleri artırmadır.

Yükselmeye güdülen amaç ise, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere gelmektir. Eğitim çoğu kez yükselmenin aracı ya da basamağıdır. İşgörenler çalıştıkları sürece işlerinde yükselme olanakları isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça iş monotonlaşacak, bulundukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma, gayret ve şevkleri azalacaktır.

Aslarına yükselme olanağı gibi bir teşvik aracı sağlayan yönetici, plan ve programlarına uygulamaya koymak için kendisine yardım edip iş birliğini kolaylıkla kabul edecek bir destek sağlamış olur.

Bu konuda yöneticilerin bilmesi gereken en önemli nokta şudur: İşgören işletmede en az dolgun bir ücret kadar, yükselme şansı arar. Yükselmek, dinamik bir

¹⁰¹ Eren Erol, a.g.e., s.227

yaşantı sürdürmek isteyen her bireyin özlemidir. Yararlı ve planlı eğitim programlarına katılan ve yükselebilen işgören elde ettiği yeni bilgi ve becerilerle kişiliğini giderek geliştirir. Örgütsel yapı içinde kazandığı yeni görevinden dolayı hoşnut olur.¹⁰²

2.6.3.4. Kararlara Katılma

İnsanlar, özellikle, kendilerini etkileyecek kararlara katılmak isterler. İşletmelerde, personelin kendisini etkileyecek kararlara iştirak ettirilmemesi motivasyonlarını olumsuz yönde etkiler.

Bir kimse kendi yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak ister. İş bizzat gerçekleştiren kişiler, kendi yaptıkları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahiptir. Bir işgören yapacağı işlerin planlanmasına katıldığı zaman, onları daha arzulu bir şekilde yapar. Bu konudaki arzu ve isteklerini, kendilerine güvenleri arttıkça daha çok duyururlar. Bu duygu, kişinin işteki davranışını etkilemesi nedeniyle güdülemede önemli bir faktördür.¹⁰³

Yöneticiler, astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır.

2.6.3.5. İletişim

İletişim, örgüt içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Üç türlü iletişim kanalından söz edilir. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, aşağıdan yukarıya doğru iletişim ve yatay iletişim. Kişiler arasında bir bağlantı kurma aracı olan iletişim emir ve haberlerin yanında, karşılıklı duygu ve düşüncelerinde yayılmasını sağlar. Emir ve haberlerle birlikte duygu ve düşünceler de kişinin örgüt içi davranışlarını etkiler ve yönlendirir. Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı işgörenler için olsun, yöneticiler için olsun güdüleyici niteliğe sahiptir. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, çalışmalarda kendilerine değer

¹⁰² Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997, s. 86

¹⁰³ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınevi, 1990, s. 92

verildiği inancını güçlendirir. İşgörenlerin kendilerine olan güven ve saygılarını artırır. Örgüt amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlar. Yönetici bakımından ise, iyi bir iletişim ağı, yöneticinin aslarının görevlerini daha iyi düzenlenmesine ve denetlenmesine yardımcı olur. Öte yandan aşağıdan yukarıya işleyen etkili bir iletişim kanalı yöneticiyle aşağıya doğru gönderdiği emir ve haberlerin sonuçlarını öğrenmek olanağı verir. Yukarı doğru iletişimin geriye bildirim sağlama işlevinin, yöneticiler üzerinde güdüleyici etkisi büyüktür. Yaptığı işlemin sonucunu ve aslarınca algılanışını gören yönetici bu yoldan elde ettiği bilgilere dayanarak aslarının ve tüm teşkilatın başarı düzeyini yükseltici önlemler alabilir.¹⁰⁴

Öte yandan, doğal iletişim kanallarının sanıldığı kadar örgütsel yapıyı etkilemediği bugün artık bilimsel bir gerçek olarak kabul edilmektedir. Bu tür iletişim kanalları yönlendirilebilirse, sadece işgörenler arası arkadaşlık ve sevgi gibi duygusal yakınlıklara yol açmayacak, aynı zamanda örgütte işbirliği, dayanışma ve sosyal atmosferin yaratılmasına neden olacaktır.

Açık iletişim; örgütsel mesajların bir örgütsel yapı içinde zirveden alt kademelere, alt kademelerden zirveye serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır. Açık iletişim ve karşılıklı geri besleme ancak bir güven ortamında geliştirilebilir. Açık iletişim çalışanların birbirleriyle ilgili olması, birbirlerine dikkat etmesi ve saygı göstermesi demektir.¹⁰⁵

2.6.3.6. İş Genişletme

İş genişletmesi, görevlerin yatay biçimde genişletilmesidir. Örneğin bir makinenin nasıl çalıştırıldığını bilme yerine, işçiye iki ya da üç makineyi çalıştırma sorumluluğu verilir. Ama ek sorumluluk verilmez. Örneğin, üç makineyi yalnızca çalıştırmak değil, bu makineyi programlama sorumluluğu verilir. Böylece işçi bu sorumlulukla birlikte işini yapmak için daha fazla özgürlük kazanır. Bu özgürlük bu konuda kararlar verme ve iş üzerinde daha fazla kontrole sahip olma biçimindedir.

¹⁰⁴ Deniz Altuğ, **Toplam Kalite Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış**, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayını, 1997, s. 78

¹⁰⁵ Hageman, a.g.e., s. 50

İş genişletme can sıkıntısını azaltmaya yönelik olduğu için, işten duyulan tatmini artırmayı amaçlar. Ancak yapılan araştırmalar bunun her zaman böyle olmadığını ortaya koymuştur. Böyle bir genişletme sonucu bir işgörenin "önceden bir sıkıcı işim vardı, şimdi üç oldu. " dediği görülmüştür.¹⁰⁶

2.6.3.7. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme; bir işin başlangıcından bitimine kadar bütünleştirilmesi ve bir iş görene görev olarak verilmesidir. İş büyükse, işi parçalanmadan bir guruba verilmesidir. İş görenleri bir işin başından sonuna kadar işi yaparak bütün süreci görmeleri, ürünü ve işi geliştirmelerine güdülenebilirler.

İş geliştirme tekniklerinde, genellikle işin ortaya çıkaracağı olumsuz işlevleri gidermek, hedef olarak alınmıştır. Ancak, bu etkinliği artırmada yeterli değildir. Aynı zamanda yetki ve sorumluluğun artırılması, işin davranış açısından daha anlamlı kılınması gerekmektedir. İşler insanların istedikleri özelliklere sahip olacak şekilde, örgütler de insanların istedikleri ortamı yaratacak şekilde yeniden düzenlenmelidir. Böylece işgörelere kendilerini denemeleri için daha fazla olanak, gelişmiş becerilerini kullanmada daha çok fırsat, daha sağlıklı bir gelişme ve fikirleriyle katkıda bulunmaları için iyi bir şans verilmiş olacaktır.¹⁰⁷

İş zenginleştirme, faaliyet alanının dikey yönde genişletilmesi olarak da tanımlanır. İş zenginleştirme programları Herzberg'in güdüleme ve koruyucu faktörler üzerinde yaptığı araştırmalar sonunda ortaya çıkmıştır.

Yapı olarak değişik nitelikte olan işlevsel iş grupları bir bütün hale getirilir. Böylece faaliyet alanı dikey yönde genişletilmiş ve değişik hiyerarşik kademedeki faaliyetler bir kişide toplanmış olur. Bir başka deyişle iş zenginleştirme tekniğinde; işgörenin rolü, faaliyeti, sorumluluğu ve iletişim biçimi baştan aşağı yeniden düzenlenir. Bu düzenlemeler yapılırken iş planlaması yapma, sorun çözme ve amaç belirleme en çok kullanılan yöntemlerdir.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 150

¹⁰⁷ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul: Beta Yayınları, 1994, s. 304

¹⁰⁸ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, Ankara: Gül Yayınevi, 1991, s. 184

2.6.3.8. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, iş genişletmenin ve zenginleştirmenin olanaksız olduğu görevlerde, işgörenlerin belli bir süre bir görevde çalıştıktan sonra, yapabileceği başka görevlere belli sürelerle geçişini sağlamaktır.

İş rotasyonu yönteminin amacı, işgöreni, tekdüze işlerde uzun süre çalıştırıp bıktırmadan, yeteneklerin elverdiği görevlerde belli bir süre çalıştırarak yeterliliklerini artırıp, işten doyumları. İş rotasyonunda, görevleri yeniden düzenleme, belirgin olarak yoktur.

Görevler, sistem yaklaşımı çerçevesinde doğal iş bölümüne göre oluşturulur. Daha sonra, her işgörenin hangi görevleri sırasıyla dönerli olarak yapacağı saptanır. İşgörenler, bir işin değişik görevleri arasında dönerli çalıştıklarında ancak bir alanda uzmanlıklarını geliştirebilirler.

İş rotasyonu yönteminin amacı, işgörenlerin değişik görevlerde yetişmesini sağlamaktır. Bir görevin makineyle veya bilgisayarla yapılmasına başlanması, işgöreni işsiz bırakmaz ve işgören yaptığı başka görevlerde rotasyona devam edebilir. İşgörenler iş rotasyonu sayesinde örgüt içinde başka insanlarla ilişkiler kurabilir ve dostlar edinebilir. Böylece, işten doyum sağlama, hedeflere güdülenme ve dostluk boyutları bu yöntemle gerçekleştirilebilir. Ayrıca, değişik görevler yapma çeşitlilik yaratabilir ve işi anlamlı kılabilir.

Görevinin sık sık değişmesini istemeyen, uzmanlığı yoluyla örgütsel ve toplumsal konumunu yükseltmek isteyen işgörenler için iş rotasyonu yöntemi yararlı olmamaktadır. Ayrıca, bir göreve geçişte, başlangıçta, işgörenlerin edim düzeyi düşmektedir. Görevlerin bazıları sevilmekte, bazıları ise sevilmemektedir. Bunlara geçiş iş görenleri sıkıntıya düşürebilmektedir.¹⁰⁹

2.6.3.9. Bağımsız Çalışma Grupları

Yapılacak işlerin özellikleri nedeniyle bir arada çalışmaları gerekli olan işgörenlerin bir ekip oluşturmaları durumudur. Bir arada çalışanlar, birbirlerinin gereksinmelerini daha iyi anlayacakları için, işlerin ve görev ilişkilerinin iş ekipleri

¹⁰⁹ Eren Erol, a.g.e., s. 330

tarafından belirlenmesi olanaklıdır. Ekipler, bağımsız olabilecekleri gibi yarı bağımsız olabilirler.¹¹⁰

Yarı Bağımsız Çalışma Grupları; örgütte kendine verilen görevi yerine getirmek için kendi kendini örgütleyen grupların farklı bir çeşidi ve alt kademelerdeki sorumluluğa alıştırmanın önemli bir yolu olan yarı bağımsız çalışma grupları, iş zenginleştirme ile iş genişletme arasında bir sentez olup, örgüt açısından sadece verimi artırma veya büyüme vasıtası değil, aynı zamanda, çalışanların işten ve işyerinden doyum sağlamasına yarayacak bir örgütlenme şeklidir.

Yarı bağımsız çalışma grupları, ilk başlarda işletmelerde, işgörenle yönetim arasındaki iletişimi geliştirmeye yönelik çalıştılar. Daha sonraki yıllarda bu teknik ilk kademe yöneticilerin emir verme rollerini azaltarak, işçilerin inisiyatiflerini artırma yönünde bir gelişme gösterdi. Nihayet 1960'lı yılların sonunda, işlerini bizzat yönetme hakkına sahip, kararları üstleriyle tartışarak alan yarı bağımsız gruplar oluştu.

Tam Bağımsız Çalışma Grupları; bağımsız çalışma grubu kavramında, genel olarak gruplar için önemli unsur olarak kabul edilen işbirliği ve karşılıklı ilişkiler özelliğinin yanı sıra, grup bağımsızlığı unsuruna da rastlanır. Burada bağımsız kavramı ile planlama, düzenleme ve kontrol işlevlerinin bu işi yapan kişilere devredilmesi kastedilmektedir. Çalışma ekiplerinin amacı, grup üyelerinin karar verme yeteneklerini artırmak ve onlara sorumluluklar yükleyerek örgütün amaçlarını daha etkili bir şekilde gerçekleştirmektir. Bu yöntem, diğer iş düzenleme türlerine de uygulama olanağı vermesi açısından daha kapsamlıdır.

Çalışma grupları; yönetici, uzman yardımcılar ve işgörenlerden oluşur. Bu gruplar çeşitli sorunları çözmek konusunda sorumluluk taşımak üzere kendi kendini örgütler. Görülen işlerin fazlaca değişmesine rağmen, grup üyeleri uzmanlarla birlikte yeni düzenlemelere ve yeni teknik ve metotların uygulanışına katılırlar.

¹¹⁰ Özkalp, a.g.e., s. 183

2.6.3.10. Müzik Eşliğinde Çalışma

Monotonluğun yarattığı stresli havayı dağıtarak bir çalışma düzeni kurulabilir. Müziğin çalışma verimin artırdığı, özellikle enstrümantal ve hafif müziğin dinlendirici etki yarattığı ve böylelikle monotonluk havasından işgörenin uzaklaştığı görülür.

2.6.3.11. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Evinden sonra en geniş zamanını işletmede geçiren işgören, çalıştığı yerin iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olmasını ister. Işıklandırma, ısınma havalandırma, gürültü ve titreşim, işgörenin çalışma isteğini ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, işgörenin işe en kısa zamanda adaptasyonu isteniyorsa, çalışma yerinin ve onu etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi ve düzenlenmesi gerekir. Fiziksel koşulların iyileştirilmesi yönünde girişilecek her çaba, işletmeden çok insanı amaçladığından, işgöreni hoşnut kılacaktır. Kaldı ki, çalışma koşullarının hangi yönde ve hangi biçimde iyileştirilmesi gerektiği, işgörenin istekleri doğrultusunda gerçekleşirse, bu koşulların etkinliği daha da yükselecektir.

2.6.3.12. Esnek Zaman

Klasik çalışma sistemi günde sekiz saat, haftada 5 ya da 6 gündür. Bu sistemde çalışanlar, sabah belirli bir saatte işe başlarlar ve sekiz saat çalıştıktan sonra, akşam bir saatte işi terk ederler. Klasik çalışma sisteminde çalışma saatleri 08. 30-17. 00 dır.

Kişilerin daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarını sağlamak amacıyla, ortaya atılan esnek zaman uygulamasında, günün belli bir zaman diliminde personelin işyerinde bulunması gerekir. Bunun dışındaki saatler çalışanlar tarafından belirlenir.

Esnek zaman yöntemi; devamsızlığı önleme, fazla mesai harcamalarını düşürme, yönetime karşı düşmanlıkları azaltma, trafik sıkışıklıklarını önleme ve bağımsızlık ve sorumluluk duygusunu geliştirme gibi faktörlerle iş tatminini artırır.

Esnek zaman yönteminin bir başka uygulaması ise, günlük iş saatlerini artırarak haftalık çalışma günlerini azaltmaktır. Yorgunluğu arttırdığı ve kişilerin

özel yaşamlarını eşgüdümlemeyi zorlaştırdığı gibi şikayetler olsa da, özellikle çalışan anneler tarafından büyük ölçüde benimsenmektedir.¹¹¹

2.6.3.13. Kalite Çemberi

İşin nitelik ve sayısını artıracak beyin fırtınası yollarını geliştirmek için iş görenlerin oluşturdukları küçük grupların toplantılarına kalite çemberi adı verilmektedir. Katılmalı yönetim fikrinin ürünü olan kalite çemberleri ABD'de kullanılmaya başlanmış olup daha sonra Japonya başta olmak üzere tüm dünyaya yayılmıştır. Kalite çemberleri ortak sorumluluğa sahip 8–10 çeşitli kademedeki iş görenlerden oluşur. Bunlar düzenli olarak, örneğin haftada bir kez toplanarak, karşılaştıkları kalite sorunlarını tartışırlar. Sorunların nedenlerini araştırırlar. Bu sorunlara çözümler arayarak düzeltici eyleme geçerler. Ancak bunların önerdikleri çözümleri uygulamada yetki genellikle yönetimdedir. Kuşkusuz katılanların hepsi doğal olarak sorunları analiz ve problemleri çözme yeteneğine sahip olmayabilirler. Bu nedenle kalite çemberleri kavramına, kendilerine grup iletişim becerileri, çeşitli kalite stratejileri ve ölçümleri ile sorun analiz teknikleri öğretmekte girmektedir. Önceleri yalnızca kalite kontrol alanında geliştirilen bu kavram diğer alanlarda da kullanılmaya başlanmıştır.¹¹²

2.6.3.14. Özel Hayata Saygı

Kişilerin iş yeri dışında özel ilgi duyduğu birçok konu vardır. Örneğin; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar kişinin özel yaşamını oluşturur. Öteden beri, bir kimsenin özel yaşamının işletmedeki görevlerini ya da işlerini yerine getirmede oynadığı rol bilinmektedir. Bu nedenle, iş görene etkili şekilde iş gördürebilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatminkâr bir sonuca bağlanması zorunludur. Bu yöneticilerin, iş görenlerin özel yaşamlarına karışmaları anlamına gelmez. Fakat iş görenlerin sorunlarını hoşgörü ile karşılamak, çözüm noktasında her türlü yardıma hazır olmak gerekir. Özel hayata saygılı olma, sorunlarını çözümlemekte astlar için

¹¹¹ Altuğ,a.g.e., s. 80

¹¹² Can, a.g.e., s. 89

sadık bir dost gibi davranma, elde bulunan olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirmede önemli etkiye sahiptir.

İşverenler ve yöneticiler ile işgörenler arasında kişisel ilişkilerin güçlendirilmesi ancak dostluk ve sevgi düşüncelerinin geliştirilmesi ile olur.

Aksine kişisel sürtüşmeler, astların üstlerinin istediği emirleri yerine getirmelerine engel olacaktır. Astlar duygularının kontrolü altına gireceklerdir. Bu sürtüşmelerin çoğu üstlerin, astların özel yaşamlarına doğrudan doğruya karışmaya çalışmalarından doğabilir. Üstler astlarının iş dışı sorunlarının çözümlemesinde mümkün olduğu kadar yardımcı olmalıdır.

Astların kişiliğine saygı duymak gerekir. Bunu sağlamak için onların duygu ve düşüncelerine değer vermek gerekir. Astlara söz hakkı verilmesi, kişisel güvenlerini artıracaktır.¹¹³

2.6.3.15. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikâyetlerin değerlendirilmesi de güdülemede belli başlı bir tatmin kaynağı ve aracıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere gitmek adil bir disiplin sistemi gerektirir. Bu durum, eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı doğurduğu için, astların görevlerine karşı zevk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir özendirme aracı olacaktır,

İşgörenlere memnun olmadıkları muameleler hakkında şikâyet edebilme olanakları tanınmalıdır. Şikâyetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Şikâyetler dikkatle incelenip, düzeltici önlemler zamanında alınmadığı durumlarda, işgörenin işine ve üstüne karşı aldığı tutum olumsuzlaşacaktır. Bu da personelin işine karşı duyduğu ilgi ve arzuyu önemli ölçüde azaltacaktır. Yöneticiler, astlarını işletme içinde gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. İşgörenlerin sorunlarına ilgi gösterilmesi, şikâyetleri azaltır ve iş görenlerin üstlerine karşı duyduğu bağlılık (sadakat) duygusunu artırır.¹¹⁴

¹¹³ Mustafa Doğan, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İzmir: [y.y.], 1995, s. 219

¹¹⁴ Eren Erol, a.g.e., s. 332

Adaletli ve sürekli bir disiplin aynı zamanda cezalandırma yöntemlerini de içerir. Gerekli uyarılar zamanında yapılmalı, ancak olayla ilgili belgeler tespit edilmelidir. Uyarı arkadaşları içinde küçük düşürecek şekilde yapılmamalı, mümkünse gizli tutulmaya gayret etmeli ve aynı zamanda ilgiliye savunma olanağı tanınmalıdır.

Daha sert cezalandırma yöntemleri uygulamak gerektiği zaman düşman gibi davranmamalı, ilgiliye açık bir dille hatasının ne gerektirdiği ve bu cezanın neye dayanılarak kendisine verildiği bildirilmelidir. Disiplinin amacı davranışlara olumlu yön vermektir. Cezaların takdirinde suçun işleniş koşulları, suç işlerken suçlunun manevi atmosferi (tahrik olup olmadığı), suçlunun daha önceki davranış ve tutumları ile kişiliğinin dikkate alınması gerekir. Disiplin cezalarında çok gevşek davranmanın olumsuz etkileri olduğu gibi, sert ve haşin davranmanın da hiçbir işe yaramadığı görülmüştür. Ayrıca, personeli aşırı tahrik edici (olumsuz hareketlerine hız verici) bir etki yaptığı bilinmektedir.¹¹⁵

Adaletli disiplin aynı zamanda her şeyin daha önceden planlı ve programlı bir şekilde duyurulmasını gerekli kılar. Bu yüzden her olumlu ve olumsuz davranışın karşılığında ne görüleceği önceden saptanmalı ve işgören eyleme geçmeden bunun sonucunda ne göreceğini bilmelidir.

Adil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi; memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine işbirliği ve işgörme arzusunu kuvvetlendirici bir özendirme aracıdır.

¹¹⁵ Erdoğan Erol, a.g.e., s. 309

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EK ÖDEME YAPILMASININ İŞGÖREN MOTİVASYONUNA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA SİVAS DEVLET HASTANESİ ÖRNEĞİ

3.1. Giriş

Bu bölümde araştırmanın amacı, sayıtlı ve sınırlılıklarına değinilmiş, hipotez ortaya konmuş ve problemlerden bahsedilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Motivasyonda en önemli konu, işgören davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise amaç vardır. Amaçlara varmak için birey isteklerinin doyurulması gerekir. Birey kendi dünyasına uygun ve kendine özgü nitelikte çizdiği amaçlarına ulaştığı ölçüde mutludur, tersi durumda ise mutsuz, huzursuz ve sürekli gerilim içindedir. Doyumsuzluktan kaynaklanan boşluk duygusu çoğu kez çalışma verimine doğrudan doğruya yansır, işgöreni isteksiz kılar, bazen de bunların ötesinde, heyecanlı ve duygusal kişiliğe sahipse bireyi saldırganlığa sürükler. Çoğu kez nedeni bilinmeyen çatışma ve sürtünmelerin özüne ve kökenine inildiğinde bireysel doyumsuzluklarla karşılaşılır. Motivasyon tekniklerinin devreye sokulmasında varılmak istenen en önemli amaç, işgörenlerde daha çok çalışma istek ve arzusu yaratabilecek faktörleri bularak, onların gereksinimlerini elverdiğince doyurmak ve her gün işbaşı yapılırken istekle gelip, istekle çalışmalarını sağlamaktır.

İşletmeler karlarını maksimize etme amacını taşıırken, işgörenler de yaptıkları iş karşılığında hak ettikleri ücreti elde etmeye çalışırlar. İşgörenleri çalışmaya iten en güçlü motivasyon, kendisinin ve ailesinin yaşamını arzuladığı şekilde yürütebilmesini sağlayan ücreti elde etmektir.

Araştırma; ek ödeme yapılmasının işgören motivasyonuna etkisini değişik kriterlere göre ölçmek ve hangi yönde ve ne derecede etkilediğinin araştırılması amacıyla yapılmıştır.

3.1.2. Problem ve Alt Problemler

Ek ödeme yapılmasının işgören motivasyonuna etkisi nedir?

Alt problemler ise;

1. Ek ödeme yapılmasının işgören motivasyonuna etkisinde cinsiyete göre bir farklılık var mıdır?

2. Ek ödeme yapılmasının işgören motivasyonuna etkisinde yaşa göre bir farklılık var mıdır?

3. Ek ödeme yapılmasının işgören motivasyonuna etkisinde eğitime göre bir farklılık var mıdır?

4. Ek ödeme yapılmasının işgören motivasyonuna etkisinde işyerindeki göreve göre bir farklılık var mıdır?

5. Ek ödeme yapılmasının işgören motivasyonuna etkisinde kıdeme göre bir farklılık var mıdır?

6. Ek ödeme yapılmasının işgören motivasyonuna etkisinde gelirin etkisi var mıdır?

3.1.3. Hipotez

Ek ödeme yapılması işgören motivasyonunu olumlu olarak etkilemektedir.

3.1.4. Sayıtlar

Araştırmada kullanılan veri toplama aracına konu olan işgörenlerin doğru ve içten cevap verdikleri kabul edilmektedir.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı sağlık sektöründeki işgörenlerin motivasyonlarının ek ödeme yapılmasından etkilenme oranını ölçebilecek niteliktedir.

3.1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

Araştırmanın evreni 2007 yılında Sivas Devlet Hastanesinde çalışan ve ek ödeme alan işgörenlerle sınırlıdır.

Araştırmaya konu olan işgörenlerin ek ödemedeki etkilenen motivasyonları bilgi toplama aracında yer alan değişkenlerle sınırlıdır.

3.2. Model, Evren, Örneklem, Veri Toplama Araçları ve Verilerin Analizi

Bu bölümde, sırasıyla araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanmasında izlenen yol ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

3.2.1. Model

Bu araştırma questionnaire (anket) ve gözlem modeline dayalıdır.

3.2.2. Evren

Araştırmanın evreni 2007 yılında Sivas Devlet Hastanesinde çalışan ve yürürlükteki ek ödeme uygulamasından faydalanan 504 işgörenden oluşmaktadır. Ayrıca araştırmacının 2001’ den beri bu hastanede çalışıyor olması hem anketin uygulanmasındaki kolaylık hem de rahat gözlem yapılabilmesi açısından önemlidir.

3.2.3. Örneklem

Bu araştırmanın örnekleme 276 işgörenden oluşmaktadır. Örneklem evrende yer alan ve tümü 504 işgörenin % 54,76’ sını oluşturmaktadır.

3.2.4. Veri Toplama Araçları

Ek ödeme yapılmasının işgören motivasyonuna etkisinin değerlendirilmesi için bir anket hazırlanmıştır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik özellikleri içeren 10 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümdeki sorular ise, ek ödeme yapılmasının değişik işgören motivasyonlarına etki düzeyini ölçmeye yönelik 21 sorudan oluşmaktadır. Deneklerden anket sorularını, dereceleme ölçeğini işaretleme suretiyle cevaplamaları istenmiştir.

3.2.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde istatistiksel tekniklerden yüzde (%) ve tablo ortalaması kullanılmıştır. Örneklemin sayısı 276 olduğu için her bir gözlenen frekansa düşen

değerlerin % 20' sinden fazlası 5' ten küçük gerçekleştiğinden ki-kare testi uygulanamamıştır.

Bilgisayar aracılığıyla araştırmanın bağımsız değişkenlerine göre “Çok Olumsuz”, “Olumsuz”, “Etkilemiyor”, “Olumlu”, “Çok Olumlu” derecelerindeki frekanslar ve bu frekanslara ait yüzdelere hesaplanmıştır. Soruların her birinin altında bulunan seçenekler, sorunun niteliğine göre 1,2,3,4,5 puan verilerek bilgisayara işlenmiştir.

Tablo ortalamaları yorumlanırken 1.00-2.33 arasında bulunan değerlerde ankette belirtilen motivasyonun olumsuz etkilendiği, 2.34-3.66 arasındaki değerlerde belirtilen motivasyonun etkilenmediği ve 3.67-5.00 arasındaki değerlerde belirtilen motivasyonun olumlu etkilendiği görülmüştür. Düzeylerin yer aldığı bu aralıklar seçeneklere verilen en düşük değer olan 1 ile en yüksek değer olan 5 arasındaki seri genişliğinin (4) seçenek sayısına (3) bölünmesiyle elde edilmiştir. İstatistiksel işlemlerde ve bu işlemlerle ilgili tablolarda kullanılan işaretler ve bu işlemlerle ilgili tablolarda kullanılan işaretler ve anlamları ise şöyledir:

f_i = Frekans x_i = Puanlar
% = Yüzde $\bar{X}$ = Tablo Ortalaması

3.3. Bulgular, Yorumlar, Sonuçlar

3.3.1. Örneklemin Nitelikleri

Ankette işgörenlere ait genel bilgiler 1-10. sorularda ölçülmüştür.

Tablo:1 Ankete Katılan İşgörenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	%
Kadın	161	58.3
Erkek	115	41.7
Toplam	276	100

Ankete katılan işgörenlerin cinsiyete göre dağılımı Tablo:1’ de gösterilmiştir. Buna göre işgörenlerin % 58’ini kadın, % 42’ sini erkekler oluşturmaktadır. Buna sonuca göre ankete katılan personelin yarısından fazlası kadındır.

Tablo:2 Ankete Katılan İşgörenlerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaşınız	Sayı	%
20-29	59	21.4
30-39	142	51.4
40-49	65	23.6
50 ve üzeri	10	3.6
Toplam	276	100

Ankete katılan işgörenlerin yaş gruplarına göre dağılımı Tablo:2’ de gösterilmiştir. Buna göre işgörenlerin % 21’ i 20-29 yaşlarında, % 51’ i 30-39 yaşlarında, % 24’ü 40-49 yaşlarında, % 4’ü ise 50 yaş ve üzerindedir. Bu sonuca göre ankete katılan işgörenlerin yarısından çoğu 30-39 yaş arasındadır.

Tablo: 3 Ankete Katılan İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitiminiz	Sayı	%
İlkokul	6	2.2
Ortaokul	11	4.0
Lise	64	23.2
Önlisans	94	34.1
Lisans	55	19.9
Yüksek Lisans	11	4.0
Doktora-Uzmanlık	35	12.7
Toplam	276	100

Ankete katılanların eğitim durumuna göre dağılımı Tablo:3’ de gösterilmiştir. Buna göre İşgörenlerin % 2’si ilkokul mezunu, % 4’ ü ortaokul mezunu, % 23’ ü lise

mezunu, % 34'ü önlisans mezunu, % 20'si lisans mezunu, % 4' ü yüksek lisans mezunu ve % 13'ü de doktora-uzmanlık mezunudur. Bu sonuca göre ankete katılan işgörenlerin yarısından çoğu yüksek öğretim mezunudur.

Tablo:4 Ankete Katılan İşgörenlerin İşyerindeki Görevlerine Göre Dağılımı

İşyerindeki Göreviniz	Sayı	%
Uzman Doktor	35	12.7
Doktor	13	4.7
Hemşire-Ebe-Sağlık Memuru	130	47.1
Sağlık Teknisyeni	30	10.9
İdari Personel	41	14.9
Teknik Personel	6	2.2
Yardımcı Personel	21	7.6
Toplam	276	100

Ankete katılanların işyerindeki görevlerine göre dağılımı Tablo: 4' de gösterilmiştir. Buna göre, ankete katılan işgörenlerin % 13' ü uzman doktor, %5' i doktor, % 47' si hemşire-ebe-sağlık memuru, % 11'i sağlık teknisyeni, % 15' i idari personel, % 2' si teknik personel, % 8' i ise yardımcı personel olarak çalışmaktadır. Bu sonuca göre ankete katılan işgörenlerin yarıya yakını hemşire, ebe ya da sağlık memuru olarak çalışmaktadır.

Tablo:5 Ankete Katılan İşgörenlerin Kıdemlerine Göre Dağılımı

Çalışma Yılı	Sayı	%
5 yıl ve daha az	38	13.8
6-10 yıl	83	30.1
11-15 yıl	76	27.5
16-20 yıl	62	22.5
21 yıl ve daha fazla	17	6.2
Toplam	276	100

Ankete katılanların kıdemlerine göre dağılımı Tablo:5’ te gösterilmiştir. Buna göre ankete katılan işgörenlerin % 14’ ü 5 yıl ve daha az, % 30’ u 6-10 yıl, % 28’ i 11-15 yıl, % 23’ ü 16-20 yıl ve % 6’ sı ise 21 yıl ve daha fazla çalışmıştır. Bu sonuca göre ankete katılan işgörenlerin yarıdan fazlası 6-15 yıllık kıdeme sahiptir.

Tablo:6 Ankete Katılan İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Sayı	%
Bekar	66	23.9
Evli	210	76.1
Toplam	276	100

Ankete katılan işgörenlerin medeni durumlarına göre dağılımı Tablo:6’ da gösterilmiştir. Buna göre ankete katılan işgörenlerin % 24’ ü bekar, % 76’ sı ise evlidir. Bu sonuca göre ankete katılan işgörenlerin büyük çoğunluğu evlidir.

Tablo:7 Ankete Katılan İşgörenlerin Eşlerinin Çalışma Durumu

Eşiniz çalışıyor mu?	Sayı	%
Evet	151	71.9
Hayır	59	28.1
Toplam	210	100

Ankete katılan işgörenlerin eşlerinin çalışma durumuna göre dağılımı Tablo: 7’ de gösterilmiştir. Buna göre ankete katılan işgörenlerin % 72’ sinin eşi çalışmakta, % 28’ inin eşi ise çalışmamaktadır. Bu sonuca göre ankete katılan işgörenlerin çoğunluğunun eşi çalışmaktadır.

Tablo:8 Ankete Katılan İşgörenlerin Aylık Maaşlarına Göre Dağılımı

Aylık maaş geliri	Sayı	%
750 YTL'den az	5	1.8
750-1000 YTL	173	62.7
1000-1250 YTL	31	11.2
1250-1500 YTL	15	5.4
1500 YTL'den fazla	52	18.9
Toplam	276	100

Ankete katılan işgörenlerin aylık maaşlarına göre dağılımı Tablo: 8' de gösterilmiştir. Buna göre ankete katılan işgörenlerin % 2' si 750 YTL' den az, %63' ü 750-1000 YTL, % 11' i 1000-1250 YTL, % 5'i 1250-1500 YTL ve % 19' u ise 1500 YTL' den fazla maaş gelirin e sahiptir. Bu sonuca göre ankete katılan işgörenlerin yarısından fazlası 750-1000 YTL aylık maaş gelirin e sahiptir.

Tablo:9 Ankete Katılan İşgörenlerin Aylık Döner Sermaye Gelirlerine Göre Dağılımı

Aylık döner sermaye geliri	Sayı	%
400 YTL'den az	18	6.5
400-600 YTL	68	24.6
600-800 YTL	110	39.9
800-1000 YTL	31	11.2
1000 YTL'den fazla	49	17.8
Toplam	276	100

Ankete katılan işgörenlerin aylık döner sermaye gelirlerine göre dağılımı Tablo:9' da verilmiştir. Buna göre ankete katılan işgörenlerin % 6' si 400 YTL' den az, % 25'i 400-600 YTL, % 40' ı 600-800 YTL, % 11' i 800-1000 YTL, % 18' i 1000 YTL' den fazla döner sermaye gelirin e sahiptir. Bu sonuca göre ankete katılan işgörenlerin çoğunluğu 400-800 YTL aylık ek ödeme gelirin e sahiptir.

Tablo:10 Ankete Katılan İşgörenlerin Aylık Toplam Gelirlerine Göre Dağılımı

Aylık toplam gelir	Sayı	%
1000 YTL'den az	3	1.1
1000-1500 YTL	93	33.7
1500-2000 YTL	121	43.8
2000-2500 YTL	5	1.8
2500 YTL'den fazla	54	19.6
Toplam	276	100

Ankete katılan işgörenlerin aylık toplam gelirlerine göre dağılımı Tablo:10'da gösterilmiştir. Buna göre ankete katılan işgörenlerin % 1' i 1000 YTL' den az, %34' ü 1000-1500 YTL, % 44' ü 1500-2000 YTL, % 2' si 2000-2500 YTL, %20' si ise 2500 YTL' den fazla aylık toplam gelire sahiptir. Bu sonuca göre ankete katılan işgörenlerin çoğunluğu ayda 1000-2000 YTL toplam gelire sahiptir.

3.3.2. Ek Ödeme Yapılmasının İşgören Motivasyonuna Etkisinin Değerlendirilmesiyle İlgili Soruların Analizi

İlk soruda ankete katılan işgörenlerin kendilerine ek ödeme yapılmasının mesai saatlerine uymaları konusundaki motivasyonlarına etkileri sorulmuş ve elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo:11' de gösterilmiştir.

Tablo:11 “Ek ödeme yapılmasının mesai saatlerine uymanıza etkisi” sorusuna verilen yanıtların dağılımı

Etkilenme Derecesi	Xi	fi	xifi	%
Çok Olumsuz	1	7	7	2.5
Olumsuz	2	5	10	1.8
Etkilemiyor	3	68	204	24.6
Olumlu	4	171	684	62.0
Çok Olumlu	5	25	125	9.1
TOPLAM	Σ	276	1030	100

$$X=3.7319$$

Ankete katılan işgörenlerin % 3'ü kendilerini çok olumsuz etkilediğini, %3'ü olumsuz etkilediğini, % 25'i etkilemediğini, % 62'si olumlu etkilediğini ve % 9'u ise çok olumlu etkilediğini belirtmişlerdir. Tablo ortalaması 3.7319'dur. Bu sonuca göre, ankete katılan işgörenlerin kendilerine ek ödeme yapılmasının, onların mesai saatlerine uyma konusundaki motivasyonlarını olumlu etkilediği söylenebilir.

İkinci soruda ankete katılan işgörenlerin kendilerine ek ödeme yapılmasının iş arkadaşlarıyla ilişkilerine etkisi sorulmuş ve elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo:12'de gösterilmiştir.

Tablo:12 “Ek Ödeme Yapılmasının İş Arkadaşlarınızla İlişkilerinize Etkisi” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

Etkilenme Derecesi	Xi	Fi	xifi	%
Çok Olumsuz	1	0	0	0
Olumsuz	2	16	32	5.8
Etkilemiyor	3	207	621	75
Olumlu	4	44	176	15.9
Çok Olumlu	5	9	45	3.3
TOPLAM	Σ	276	874	100

$$X=3.1667$$

Ankete katılan işgörenlerin % 6'sı kendilerini olumsuz etkilediğini, % 75'i etkilemediğini, % 16'sı olumlu etkilediğini, % 3'ü ise çok olumlu etkilediğini belirtmişlerdir. Tablo ortalaması 3.1667'dir. Bu sonuca göre, ankete katılan işgörenlerin kendilerine ek ödeme yapılmasının, iş arkadaşlarıyla ilişkilerini etkilemediği söylenebilir.

Üçüncü soruda, ankete katılan işgörenlerin kendilerine ek ödeme yapılmasının hastalara karşı tutumlarına etkisi sorulmuş ve elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo:13' de gösterilmiştir.

Tablo:13 “Ek Ödeme Yapılmasının Hastalara Karşı Tutumunuza Etkisi”
Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

Etkilenme Derecesi	Xi	fi	xifi	%
Çok Olumsuz	1	2	2	0.4
Olumsuz	2	18	36	6.6
Etkilemiyor	3	71	213	25.9
Olumlu	4	142	568	51.7
Çok Olumlu	5	43	215	15.4
TOPLAM	Σ	276	1034	100

$$X=3.7438$$

Ankete katılan işgörenlerin, % 0,4’ü kendilerini çok olumsuz etkilediğini, % 7’ si olumsuz etkilediğini, % 26’sı etkilemediğini, % 52 si olumlu etkilediğini, %15’i ise çok olumlu etkilediğini belirtmişlerdir. Tablo ortalaması 3.7438’dir. Bu sonuca göre, ankete katılan işgörenlerin kendilerine ek ödeme yapılmasının, hastalara karşı tutumlarını olumlu etkilediği söylenebilir.

Dördüncü soruda ankete katılan işgörenlerin, kendilerine ek ödeme yapılmasının idareye karşı tutumlarına etkisi sorulmuş ve elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo:14’ de gösterilmiştir.

Tablo:14 “Ek Ödeme Yapılmasının İdareye Karşı Tutumunuza Etkisi”
Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

Etkilenme Derecesi	Xi	fi	xifi	%
Çok Olumsuz	1	0	0	0
Olumsuz	2	24	48	8.7
Etkilemiyor	3	174	522	63
Olumlu	4	77	308	27.9
Çok Olumlu	5	1	5	0.4
TOPLAM	Σ	276	883	100

$$X=3.1993$$

Ankete katılan işgörenlerin % 9'unun kendilerinin olumsuz etkilendiği, % 63 etkilemediğini, % 28'i olumlu etkilediğini, % 0.4'ü ise çok olumlu etkilediğini belirtmişlerdir. Tablo ortalaması 3.1993'tür. Bu sonuca göre, ankete katılan işgörenlerin kendilerine ek ödeme yapılmasının, idareye karşı tutumlarını etkilemediği söylenebilir.

Beşinci soruda ankete katılan işgörenlerin, kendilerine ek ödeme yapılmasının, çalıştıkları kuruma bağlılıkları üzerindeki etkisi sorulmuş ve elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo:15' de gösterilmiştir.

Tablo:15 “Ek Ödeme Yapılmasının Çalıştığınız Kuruma Bağlılığınız Üzerindeki Etkisi” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

Etkilenme Derecesi	Xi	fi	xifi	%
Çok Olumsuz	1	4	4	1.5
Olumsuz	2	12	24	4.4
Etkilemiyor	3	64	192	23.2
Olumlu	4	134	536	48.6
Çok Olumlu	5	62	310	22.3
TOPLAM	Σ	276	1066	100

$$X=3.8623$$

Ankete katılanların % 2'si çok olumsuz etkilendiğini,% 4'ü olumsuz etkilendiğini, % 23'ü etkilenmediğini, % 49'u olumlu etkilendiğini, % 22'si ise çok olumlu etkilendiğini belirtmiştir. Tablo ortalaması 3.8623'tür. Bu sonuca göre, ankete katılan işgörenlerin kendilerine ek ödeme yapılmasının, çalıştıkları kuruma bağlılıkları üzerindeki etkisinin olumlu olduğu söylenebilir.

Altıncı soruda ankete katılan işgörenlerin, kendilerine ek ödeme yapılmasının, işlerini sahiplenmeleri üzerindeki etkisi sorulmuş ve elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo:16' da gösterilmiştir.

Tablo: 16 “Ek Ödeme Yapılmasının İşinizi Sahiplenmenize Etkisi” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

Etkilenme Derecesi	Xi	fi	xifi	%
Çok Olumsuz	1	6	6	2.2
Olumsuz	2	17	34	6.2
Etkilemiyor	3	153	459	55.4
Olumlu	4	98	392	35.5
Çok Olumlu	5	2	10	0.7
TOPLAM	Σ	276	901	100

$$X=3.2645$$

Ankete katılan işgörenlerin % 2’si çok olumsuz etkilendiğini, % 6’sı olumsuz etkilendiğini, % 55’i etkilenmediğini, 36’sı olumlu etkilendiğini, % 1’i ise çok olumlu etkilendiklerini belirtmişlerdir. Tablo ortalaması 3.2645’tir. Bu sonuca göre, ankete katılan işgörenlerin kendilerine ek ödeme yapılmasının, işlerini sahiplenmelerini etkilemediği söylenebilir.

Yedinci soruda ankete katılan işgörenlerin, kendilerine ek ödeme yapılmasının, işlerini sevmeleri üzerindeki etkisi sorulmuş ve elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo:17’ de gösterilmiştir.

Tablo: 17 “Ek Ödeme Yapılmasının İşinizi Sevmenize Etkisi” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

Etkilenme Derecesi	Xi	fi	xifi	%
Çok Olumsuz	1	2	2	0.7
Olumsuz	2	7	14	2.5
Etkilemiyor	3	153	459	55.5
Olumlu	4	110	440	39.9
Çok Olumlu	5	4	30	1,4
TOPLAM	Σ	276	945	100

$$X=3.4249$$

Ankete katılan işgörenlerin % 1'i çok olumsuz etkilendiklerini, % 3'ü olumsuz etkilendiklerini, % 56'sı etkilenmediklerini, % 40'ı olumlu etkilendiklerini, % 1'i ise çok olumlu etkilendiklerini belirtmişlerdir. Tablo ortalaması 3.4239'dur. Bu sonuca göre, ankete katılan işgörenlerin kendilerine ek ödeme yapılmasının, işlerini sevmelerini etkilemediği söylenebilir.

Sekizinci soruda ankete katılan işgörenlerin, kendilerine ek ödeme yapılmasının, memur olarak kurumu temsil etme motivasyonlarına etkisi sorulmuş ve elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo:18' de gösterilmiştir.

Tablo:18 “Ek Ödeme Yapılmasının Memur Olarak Kurumu Temsil Etme Motivasyonunuza Etkisi” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

Etkilenme Derecesi	Xi	fi	Xifi	%
Çok Olumsuz	1	3	3	1.1
Olumsuz	2	21	42	7.6
Etkilemiyor	3	163	489	59.1
Olumlu	4	72	288	26.1
Çok Olumlu	5	17	85	6.1
TOPLAM	Σ	276	907	100

$$X=3.2862$$

Ankete katılan işgörenlerin % 1'i çok olumsuz etkilendiklerini, % 8'i olumsuz etkilendiklerini, % 59'u etkilenmediklerini, % 26'sı olumlu etkilendiklerini, % 6'sı ise çok olumlu etkilendiklerini belirtmişlerdir. Tablo ortalaması 3.2862'dir. Bu sonuca göre, ankete katılan işgörenlerin kendilerine ek ödeme yapılmasının, memur olarak kurumlarını temsil etme motivasyonlarını etkilemediği söylenebilir.

Dokuzuncu soruda ankete katılan işgörenlerin, kendilerine ek ödeme yapılmasının, çalıştıkları alet vs. korumakta gösterdikleri özene etkisi sorulmuş ve elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo:19' da gösterilmiştir.

Tablo:19 “Ek Ödeme Yapılmasının Çalışılan Alet vs. Korumakta Gösterdiğiniz Özene Etkisi” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

Etkilenme Derecesi	Xi	fi	xifi	%
Çok Olumsuz	1	2	2	0.7
Olumsuz	2	5	10	1.8
Etkilemiyor	3	187	561	67.8
Olumlu	4	75	300	27.2
Çok Olumlu	5	7	35	2,5
TOPLAM	Σ	276	908	100

$$X=3.2899$$

Ankete katılan işgörenlerin % 1’i çok olumsuz etkilendiklerini, % 2’si olumsuz etkilendiklerini, % 68’i etkilenmediklerini, % 27’si olumlu etkilendiklerini, % 3’ü ise çok olumlu etkilendiklerini belirtmişlerdir. Tablo ortalaması 3.2899’dur. Bu sonuca göre, ankete katılan işgörenlerin kendilerine ek ödeme yapılmasının, çalıştıkları alet vs. korumakta gösterdikleri özeni etkilemediğini söylenebilir.

Onuncu soruda ankete katılan işgörenlerin, kendilerine ek ödeme yapılmasının, disiplin kurallarına uymada gösterdikleri özene etkisi sorulmuş ve elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo:20’ de gösterilmiştir.

Tablo:20 “Ek Ödeme Yapılmasının Disiplin Kurallarına Uymada Gösterdiğiniz Özene Etkisi” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

Etkilenme Derecesi	Xi	Fi	xifi	%
Çok Olumsuz	1	3	3	1.1
Olumsuz	2	11	22	4.0
Etkilemiyor	3	163	489	59.1
Olumlu	4	77	308	27.9
Çok Olumlu	5	22	110	7.9
TOPLAM	Σ	276	932	100

$$X=3.3768$$

Ankete katılan işgörenlerin % 1'i çok olumsuz etkilendiklerini, % 4'ü olumsuz etkilendiklerini, % 59'u etkilenmediklerini, % 28'i olumlu etkilendiklerini, % 8'i ise çok olumlu etkilendiklerini belirtmişlerdir. Tablo ortalaması 3.3768'dir. Bu sonuca göre, ankete katılan işgörenlerin kendilerine ek ödeme yapılmasının, disiplin kurallarına uymada gösterdikleri özeni etkilemediği söylenebilir.

Onbirinci soruda ankete katılan işgörenlerin, kendilerine ek ödeme yapılmasının, görevlerinin gerektirdiği yetkileri kullanmalarına etkisi sorulmuş ve elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo:21' de gösterilmiştir.

Tablo:21 “Ek Ödeme Yapılmasının Görevinizin Gerektirdiği Yetkileri Kullanmanıza Etkisi” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

Etkilenme Derecesi	Xi	Fi	xifi	%
Çok Olumsuz	1	79	79	28.6
Olumsuz	2	147	394	53.3
Etkilemiyor	3	37	111	13.4
Olumlu	4	7	28	2.5
Çok Olumlu	5	6	30	2.2
TOPLAM	Σ	276	642	100

$$X=2.3261$$

Ankete katılan işgörenlerin % 29'u çok olumsuz etkilendiklerini, % 53'ü olumsuz etkilendiklerini, % 13'ü etkilenmediklerini, % 3'ü olumlu etkilendiklerini, % 2'si ise çok olumlu etkilendiklerini belirtmişlerdir. Tablo ortalaması 2.3261'dir. Bu sonuca göre, ankete katılan işgörenlerin kendilerine ek ödeme yapılmasının, görevlerinin gerektirdiği yetkileri kullanmalarını olumsuz etkilediği söylenebilir.

Onikinci soruda ankete katılan işgörenlerin, kendilerine ek ödeme yapılmasının, sorumluluk alma isteklerine etkisi sorulmuş ve elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo:22' de gösterilmiştir.

Tablo:22 “Ek Ödeme Yapılmasının Sorumluluk Alma İsteğinizdeki Etkisi”
Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

Etkilenme Derecesi	Xi	Fi	xifi	%
Çok Olumsuz	1	97	97	35.1
Olumsuz	2	112	224	40.6
Etkilemiyor	3	53	159	19.2
Olumlu	4	12	48	4.3
Çok Olumlu	5	2	10	0.8
TOPLAM	Σ	276	538	100

$$X=1.9493$$

Ankete katılan işgörenlerin % 35'i çok olumsuz etkilendiklerini, % 41'i olumsuz etkilendiklerini, % 19'u etkilenmediklerini, % 4'ü olumlu etkilendiklerini, % 1'i ise çok olumlu etkilendiklerini belirtmişlerdir. Tablo ortalaması 1.9493'tür. Bu sonuca göre, ankete katılan işgörenlerin kendilerine ek ödeme yapılmasının, sorumluluk alma isteklerini olumsuz etkilediği söylenebilir.

Onüçüncü soruda ankete katılan işgörenlerin, kendilerine ek ödeme yapılmasının, kurum yararını gözetmelerindeki hassasiyetlerine etkileri sorulmuş ve elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo:23' de gösterilmiştir.

Tablo:23 “Ek Ödeme Yapılmasının Kurum Yararını Gözetmenizdeki Hassasiyetinize Etkisi” sorusuna verilen yanıtların dağılımı

Etkilenme Derecesi	Xi	Fi	xifi	%
Çok Olumsuz	1	8	8	2.9
Olumsuz	2	20	40	7.3
Etkilemiyor	3	63	189	22.8
Olumlu	4	117	468	42.4
Çok Olumlu	5	68	340	24.6
TOPLAM	Σ	276	1045	100

$$X=3.7862$$

Ankete katılan işgörenlerin % 3'ü çok olumsuz etkilendiklerini, % 7'si olumsuz etkilendiklerini, % 23'ü etkilenmediklerini, % 42'si olumlu etkilendiklerini, % 25'i ise çok olumlu etkilendiklerini belirtmişlerdir. Tablo ortalaması 3.7862'dir. Bu sonuca göre, ankete katılan işgörenlerin kendilerine ek ödeme yapılmasının, kurum yararını gözetmedeki hassasiyetlerini olumlu etkilediği söylenebilir.

Ondördüncü soruda ankete katılan işgörenlerin, kendilerine ek ödeme yapılmasının, hasta haklarına gösterdikleri saygıya etkileri sorulmuş ve elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo:24' de gösterilmiştir.

Tablo:24 “Ek Ödeme Yapılmasının Hasta Haklarına Gösterdiğiniz Saygıya Etkileri” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

Etkilenme Derecesi	Xi	Fi	xifi	%
Çok Olumsuz	1	2	2	0.7
Olumsuz	2	6	12	2.2
Etkilemiyor	3	73	219	26.5
Olumlu	4	154	616	55.8
Çok Olumlu	5	41	210	14.8
TOPLAM	Σ	276	1059	100

$$X=3.8369$$

Ankete katılan işgörenlerin % 1'i çok olumsuz etkilendiklerini, % 2'si olumsuz etkilendiklerini, % 27'si etkilenmediklerini, % 56'sı olumlu etkilendiklerini, % 15'i ise çok olumlu etkilendiklerini belirtmişlerdir. Tablo ortalaması 3.8269'dur. Bu sonuca göre, ankete katılan işgörenlerin kendilerine ek ödeme yapılmasının, hasta haklarına gösterdikleri saygıyı olumlu etkilediği söylenebilir.

Onbeşinci soruda ankete katılan işgörenlerin, kendilerine ek ödeme yapılmasının, çalışanlar arasındaki güven duygusuna etkileri sorulmuş ve elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo:25' de gösterilmiştir.

Tablo:25 “Ek Ödeme Yapılmasının Çalışanlar Arasındaki Güven Duygusuna Etkisi” sorusuna verilen yanıtların dağılımı

Etkilenme Derecesi	Xi	Fi	xifi	%
Çok Olumsuz	1	4	4	1.4
Olumsuz	2	33	66	12
Etkilemiyor	3	192	576	69.6
Olumlu	4	36	144	13.1
Çok Olumlu	5	11	55	3,9
TOPLAM	Σ	276	845	100

$$X=3.0616$$

Ankete katılan işgörenlerin % 1’i çok olumsuz etkilendiklerini, % 12’si olumsuz etkilendiklerini, % 70’i etkilenmediklerini, % 13’ü olumlu etkilendiklerini, % 4’ü ise çok olumlu etkilendiklerini belirtmişlerdir. Tablo ortalaması 3.0616’dır. Bu sonuca göre, ankete katılan işgörenlerin kendilerine ek ödeme yapılmasının, çalışanlar arasındaki güven duygusunu etkilemediği söylenebilir.

Onaltıncı soruda ankete katılan işgörenlerin, kendilerine ek ödeme yapılmasının, çalışanları takım çalışmasına teşvikine etkileri sorulmuş ve elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo:26’ da gösterilmiştir.

Tablo:26 “Ek Ödeme Yapılmasının Çalışanları Takım Çalışmasına Teşvikine Etkisi” sorusuna verilen yanıtların dağılımı

Etkilenme Derecesi	Xi	Fi	xifi	%
Çok Olumsuz	1	48	48	17.4
Olumsuz	2	139	278	50.4
Etkilemiyor	3	51	153	18.5
Olumlu	4	32	128	11.5
Çok Olumlu	5	6	30	2.2
TOPLAM	Σ	276	637	100

$$X=2.3079$$

Ankete katılan işgörenlerin % 17'si çok olumsuz etkilendiklerini, % 50'si olumsuz etkilendiklerini, % 19'u etkilenmediklerini, % 12'si olumlu etkilendiklerini, % 2'si ise çok olumlu etkilendiklerini belirtmişlerdir. Tablo ortalaması 2.3079'dur. Bu sonuca göre, ankete katılan işgörenlerin kendilerine ek ödeme yapılmasının, çalışanları takım çalışmasına teşvikini olumsuz etkilediği söylenebilir.

Onyedinci soruda ankete katılan işgörenlerin, kendilerine ek ödeme yapılmasının, kendilerini geliştirme isteklerine etkileri sorulmuş ve elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo:27' de gösterilmiştir.

Tablo:27 “Ek Ödeme Yapılmasının Kendinizi Geliştirme İsteğinize Etkisi” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

Etkilenme Derecesi	Xi	Fi	xifi	%
Çok Olumsuz	1	2	2	0.7
Olumsuz	2	16	32	5.8
Etkilemiyor	3	196	588	71
Olumlu	4	53	212	19.2
Çok Olumlu	5	9	45	3,3
TOPLAM	Σ	276	879	100

$$X=3.1847$$

Ankete katılan işgörenlerin % 1'i çok olumsuz etkilendiklerini, % 6'sı olumsuz etkilendiklerini, % 71'i etkilenmediklerini, % 19'u olumlu etkilendiklerini, % 3'ü ise çok olumlu etkilendiklerini belirtmişlerdir. Tablo ortalaması 3.1847'dir. Bu sonuca göre, ankete katılan işgörenlerin kendilerine ek ödeme yapılmasının, kendilerini geliştirme isteklerini etkilemediği söylenebilir.

Onsekizinci soruda ankete katılan işgörenlerin, kendilerine ek ödeme yapılmasının, genel çalışma uyumuna etkileri sorulmuş ve elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo:28' de gösterilmiştir.

Tablo:28 “Ek Ödeme Yapılmasının İş Arkadaşlarınızla Uyumlu Çalışmanıza Etkisi” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

Etkilenme Derecesi	Xi	Fi	xifi	%
Çok Olumsuz	1	3	3	1.1
Olumsuz	2	21	42	7.6
Etkilemiyor	3	188	564	68.1
Olumlu	4	53	212	19,2
Çok Olumlu	5	11	55	4
TOPLAM	Σ	276	876	100

$$X=3.1739$$

Ankete katılan işgörenlerin % 1’i çok olumsuz etkilendiklerini, % 8’i olumsuz etkilendiklerini, % 68’i etkilenmediklerini, % 19’u olumlu etkilendiklerini, % 4’ü ise çok olumlu etkilendiklerini belirtmişlerdir. Tablo ortalaması 3.1739’dur. Bu sonuca göre, ankete katılan işgörenlerin kendilerine ek ödeme yapılmasının, genel çalışma uyumunu etkilemediği söylenebilir.

Ondokuzuncu soruda ankete katılan işgörenlerin, kendilerine ek ödeme yapılmasının, iş arkadaşlarıyla rekabet etme isteklerine etkileri sorulmuş ve elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo:29’ da gösterilmiştir.

Tablo:29 “Ek Ödeme Yapılmasının İş Arkadaşlarınızla Rekabet Etme İsteğinize Etkisi” sorusuna verilen yanıtların dağılımı

Etkilenme Derecesi	Xi	Fi	xifi	%
Çok Olumsuz	1	4	4	1.4
Olumsuz	2	42	84	15.2
Etkilemiyor	3	173	519	62.7
Olumlu	4	49	196	17.8
Çok Olumlu	5	8	40	2,9
TOPLAM	Σ	276	843	100

$$X=3.0543$$

Ankete katılan işgörenlerin % 1'i çok olumsuz etkilendiklerini, % 15'i olumsuz etkilendiklerini, % 63'ü etkilenmediklerini, % 18'i olumlu etkilendiklerini, % 3'ü ise çok olumlu etkilendiklerini belirtmişlerdir. Tablo ortalaması 3.0543'dür. Bu sonuca göre, ankete katılan işgörenlerin kendilerine ek ödeme yapılmasının, iş arkadaşlarıyla rekabet etme isteklerini etkilemediği söylenebilir.

Yirminci soruda ankete katılan işgörenlerin, kendilerine ek ödeme yapılmasının, örgütsel amaçları gerçekleştirme isteklerine etkileri sorulmuş ve elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo:30' da gösterilmiştir.

Tablo:30 “Ek Ödeme Yapılmasının Örgütsel Amaçları Gerçekleştirme İsteğinize Etkisi” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

Etkilenme Derecesi	Xi	Fi	xifi	%
Çok Olumsuz	1	1	1	0.4
Olumsuz	2	43	86	15.6
Etkilemiyor	3	207	621	75
Olumlu	4	23	92	8.3
Çok Olumlu	5	2	10	0.7
TOPLAM	Σ	276	810	100

$$X=2.9347$$

Ankete katılan işgörenlerin % 0.4'ü çok olumsuz etkilendiklerini, % 16'sı olumsuz etkilendiklerini, % 75'i etkilenmediklerini, % 8'i olumlu etkilendiklerini, % 1'i ise çok olumlu etkilendiklerini belirtmişlerdir. Tablo ortalaması 2.9347'dir. Bu sonuca göre, ankete katılan işgörenlerin kendilerine ek ödeme yapılmasının, örgütsel amaçları gerçekleştirme isteklerini etkilemediği söylenebilir.

Yirmibirinci soruda ankete katılan işgörenlerin, kendilerine ek ödeme yapılması uygulamasının kaldırılmasının, motivasyonlarına etkileri sorulmuş ve elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo:31' de gösterilmiştir.

Tablo:31 “Ek Ödemenin Kaldırılmasının motivasyonunuza Etkisi” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı

Etkilenme Derecesi	Xi	Fi	xifi	%
Çok Olumsuz	1	63	63	22.8
Olumsuz	2	142	284	51.4
Etkilemiyor	3	65	195	23.6
Olumlu	4	4	16	1.5
Çok Olumlu	5	2	10	0.7
TOPLAM	Σ	276	568	100

$$X=2.0580$$

Ankete katılan işgörenlerin %23’ü çok olumsuz etkilenebileceklerini, % 51’i olumsuz etkilendiklerini, % 24’ü etkilenmeyeceklerini, % 2’si olumlu etkileneceklerini, % 1’i ise çok olumlu etkileneceklerini belirtmişlerdir. Tablo ortalaması 2.0580’dir. Bu sonuca göre, ankete katılan işgörenlerin kendilerine yapılan ek ödemenin kaldırılmasının , motivasyonlarını olumsuz etkileyeceği söylenebilir.

SONUÇ

Günümüz işletmelerinde insan gücü çok önemli bir üretim faktörüdür. Tüm işletmeler işgörenlerinden maximum verimi almak isterler. Ancak bu tek taraflı bir istek değildir. İşletmeler karlarını maksimize etme amacını taşıırken, işgörenler de yaptıkları iş karşılığında maddi ve manevi tatmin elde etmeye çalışırlar.

Örgütsel psikoloji alanında yapılan tüm araştırmaların ve geliştirilen kuramların özünde başarılı yönetim arayışı vardır. Bu yaklaşım içinde, işgörenlerin işe ve işletmeye inançla bağlanma yolları ve özendirme olanakları araştırılır. Yönetici için en önemli sorun, ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip işgörenlerin örgüt amaçlarına nasıl yönlendirileceğidir. Bu nedenle, bir yandan işletmelerde yapılan tüm işlerin daha ilginç ve doyurucu olması araştırılırken, öte yandan işgören gereksinimleri yakından gözetlenerek ve bu gereksinimlerde oluşan değişiklikler sürekli izlenerek onları doyurulması yönünde çeşitli incelemeler yapılmaktadır. Bu yaklaşım içinde genel bir tanım yapmak gerekirse, işgörenleri işletme amaçlarına yaklaştıracı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlara motivasyon denebilir.

Motivasyonda kullanılan özendirme araçları her zaman aynı etkiyi göstermezler. Etkinlikleri uygulandıkları işletme, çevre şartları ve toplumsal yapıya göre değişiklikler gösterir. Evrensel bir motivasyon modeli geliştirmek değişen koşullara göre mümkün değildir. Fakat genelde motivasyonun özendirici aracı ekonomik araçlardır.

İşgörenleri çalışmaya iten en güçlü motivasyon, kendisinin ve ailesinin yaşamını arzuladığı şekilde yürütebilmesini sağlayan ücreti elde etmektir.

Teorik çerçevesi bu şekilde çizilen çalışmanın uygulaması Sivas Devlet Hastanesinde çalışan ve ek ödeme uygulamasından faydalanan işgörenler üzerinde yapılmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılarak 276 işgörenden veriler toplanmıştır. Toplanan veriler sınıflandırılarak bilgisayara yüklenmiştir. Daha sonra tablo ortalaması ve yüzde gibi çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılarak sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre araştırmanın dayandığı hipotez doğrulanmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda şu bulgular elde edilmiştir. İşgörenler motivasyonla ilgili sorulan 21 sorudan 13'üne etkilenmedikleri, 4'üne olumlu etkilendikleri, 4'üne ise olumsuz etkilendikleri yönünde cevap vermişlerdir. Olumsuz etkilenen motivasyonlar daha çok sorumluluk almak, yetki kullanmak ve takım çalışmasına teşvik edilmek iken olumlu cevap verilen sorular ise genellikle hastalara karşı tutum ve kuruma bağlılıktır. Bunlar dışındaki sorulara ek ödemenin motivasyonlarını etkilemediği şeklinde cevap verilmiştir.

Anket genelinde işgörenler her ne kadar etkilenmedikleri yönünde görüş bildirmişlerse de anketin son sorusuna verilen yanıtlar ve araştırmacının gözlemleri diğer cevapların doğru olmadığını göstermektedir. Araştırmacı da aynı kurumda çalışan bir işgörendir. Son soruda işgörenler ek ödemenin kaldırılmasının kendilerini olumsuz motive edeceğini belirtmişlerdir. Bu da bize diğer sorulara verilen yanıtların samimi olmadığını göstermektedir. İşgörenlerin maddiyata önem vermediklerini göstermek için ek ödemenin motivasyonlarını etkilemediği yönünde görüş belirttikleri kanaatine varılmıştır. Bu kanaate varılmasındaki en büyük gerekçeler araştırmacının gözlemleri ve anketin son sorusuna verilen yanıtlardır.

Sonuç olarak, Sivas Devlet Hastanesinde çalışan işgörelere yapılan ek ödemenin kendilerini motive ettiği hipotezi doğrulanmıştır. İşgörenlerin daha verimli çalışabilmeleri için motivasyonun önemi bilindiğine göre, çalışmaya konu işyerinde maddi özendirme araçlarının kullanılmasının işgörenleri gerçekten olumlu yönde motive ettiği söylenebilir.

KAYNAKÇA

ADAİR, John. **Etkili Motivasyon**, Çev. Salih Uyan, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, 2003.

AKAR, Çetin ve Hüseyin ÖZALP. **Sağlık Hizmetlerinde Yönetim**, Ankara: Eylül Kitabevi, 2002.

AKAT, İlker ve Gönül BUDAK. **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Beta Bas. Yay.,1994.

ALTINÖZ, Yılmaz. “Motivasyon “, **Türk Harb-İş**, Sayı: 169, (2000).

ALTUĞ, Deniz. **Toplam Kalite Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış**, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayını, 1997.

AŞIKOĞLU, Meral. **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, İstanbul: Üniversite Kitabevi, 1996.

AŞKUN, İnal Cem. **İşgören**, Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yayını, 1978.

ATALAY, Ayperi. “Motivasyon ve Motivasyon Süreci”, http://www.insan kaynaklari.gokceada.com/makale016_2.html, (04.2007)

ATEŞ, Metin. “Güdülenme”, <http://www.merih.net/m2/lid/metate25.htm>-, (05.2007)

BAŞARAN, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış**, Ankara: Gül Yayınevi, 1991.

BERBEROĞLU, Güneş. **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını, No: 251, 1996.

BERZEK, M. Nail. “İşgörenlerin Çalışmaya Güdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma”, (Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1982).

BİNGÖL, Dursun. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınevi, 1990.

BULUN, Mustafa, Fatih DEMİRBAŞ ve M. Safa KAPICIOĞLU, “Koruyucu Sağlık Hizmetlerinde Bilişim Teknolojileri Kullanmanın Önemi,”<http://ab.org.tr/ab02/tammetin/57.doc>.

CAN, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997.

DERELİ, Toker. **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, 1976.

DERELİ, Toker. **Örgütsel Davranış**, 3. Baskı, İstanbul: [y.y.], 1995.

DOĞAN, Mustafa. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İzmir: [y.y.], 1995.

DRAKE, Richard E. ve Peter J. SMITH. **Sanayide Davranış Biçimleri**, Çev. Kemal Tosun, İstanbul: İşletme Fak. Yayını, No:83,1978.

EFİL, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, 1996.

ERDOĞAN, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul: Beta Yayınları, 1994.

ERDOĞMUŞ, Nihat. “Kamu Yöneticilerinin Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Yönelik Tutumlarının Davranışsal Analizi”, **Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi**, 1. Baskı, Ankara: TODAİE, 1999.

EREN, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 1998.

EREN, Nevzat. **Sağlık Hizmetlerinde Yönetim**, Ankara: [y.y.], 1989.

FİŞEK Nusret , “Halkımıza Sağlık Hizmetlerini Nasıl Götürebiliriz,”www.ttb.org.tr/n_fisek/kitap_3/6.html-54k,(Şubat,2007)

GENÇ, Nurullah. **Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2004.

GENÇ,Nurullah. **Zirveye Götüren Yol**, İstanbul: Timaş Yayınları, 1994

HAGEMAN, Gisele. **Motivasyon El Kitabı**, Çev. Göktuğ Aksan, İstanbul: Rota Yayınları, 1997.

HAYRAN, Osman ve Haydar SUR. **Sağlık Hizmetleri**, İstanbul: Yüce Yayım, 1998.

HODGETTS, Richards M. Ve Fred LUTHANS. **İnternational Management**, 3rd Edition, New York: The McGraw-Hill Comp., 1999.

İNCİR, Gülten. **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, No: 313, 1999.

KAVUNCUBAŞI, Şahin. **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2000.

KEENAN, Kate. **Yöneticinin Kılavuzu: Motivasyon**, Çev. Ergin Koparan, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2003.

KUMKALE, Tahir Tamer. **Türklerde Motivasyon**, İstanbul: Harp Akademileri Komutanlığı Yayınları, 1996.

MAITLAND, Iain. **İnsanları Motive Etmek**, Çev. Bora Aksu ve Onur Cankoçak, Ankara: İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., 1997.

MILLER, Frank B. **Sanayide Beşeri Münasebetler**, Çev. Sebahattin Yalçın ve Toker Dereli, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, 1996.

MOHAMMAD Gülsün Taşkiran “Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yönetimi,Servqual Analizi İle Değerlendirilmesi ve Ankara Ulus Devlet Hastanesinde Bir Uygulama,”(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007),

MUNN, Norman. **Psikoloji, İnsan İntibakının Esasları**, Çev. Nahit Tendar, İstanbul: [y.y.], 1968.

NEWMAN, William H. **Yönetim; İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare**, Çev. Kenan Sürgit, Ankara: Yetkin Yayınları, 1985.

ONARAN, Oğuz. **Maslow Kuramının Türk Kamu Kesiminde Uygulanması Tebliği, Yönetim Psikolojisi**, Ankara: TODAİE, 1979.

ÖZKALP, Enver. **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, Eskişehir: E.İ.İ.B.A. Yayını, No: 249/16, 1982.

ÖZKUL, Ali Ekrem. **Sağlık Sistemleri Planlama ve Kontrolü**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2000.

ÖZTABAĞ, Lütfi. **Psikolojide İlk Adım**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1970.

ÖZTEK, Zafer. “Sağlıkta Kavramlar”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı: 39, (2001).

PEKER, Ömer ve Nihat AYTÜRK. **Etkili Yönetim Becerileri**, Ankara: Yargı Yayınevi, 2000.

PENFIELD, Robert V. **Örgütte Beşeri Münasebetler**, Çev. Reşan Taşcıoğlu, Ankara: [y.y.], 1969.

ROBBİNS, Stephen. **Organizational Behavior Concepts–Controversies–Application**, 7. Edition, U.K.: Prentice Hall International Editions, 1996.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek TÜZ. **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1995.

SAĞIR, Tarık. “İşletmelerde Motivasyon Uygulamaları “(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004).

SEÇİM, Hikmet. **Hastane İşletmeciliği**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 843, 1995.

SEÇİM, Hikmet. **Hastane Yönetimi ve Organizasyonu**, İstanbul: Küre Ajans, 1991.

SÖZEN, Cemil. **Sağlık Hizmetlerinde ve Sağlık İşletmelerinde Yönetim**, Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım, 2002.

SÖZEN, Ural. **Örgütlenme Kuramı, Karşılaştırmalı Bir İrdeleme**, Ankara: [y.y.], 1980.

SÖZER, Zeynep. “Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006).

ŞAHİN, Ali. “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:11, 2004.

ŞİMŞEK, M. Şerif. Tahir AKGEMCİ ve Adnan ÇELİK, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Konya: Yelken Basım Yayım ve Dağıtım, 2004.

TAŞPINAR, Fatih. “Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi:Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s. 31

TÜRKO, Metin. **Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon**, Ankara: Ankara Üniversitesi Yayını, No: 296, 1973.

TOSUN, Kemal. **İşletme Yönetimi**, Cilt 1, Ankara: [y.y.], 1989.

UÇKUN, Nurullah. “Yeni Yatırım Kararlarının Alınmasında Maliyet Fayda Endeksinin Kamu Hastanelerinde Kullanımı ve Bir Uygulama”, (Basılmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998).

YEREBAKAN, Metin. **Özel Hastaneler Araştırması**, İstanbul: İTO Yayınları, No: 26, 2000.

YÜKSEL, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2000.

EK-1: ANKET FORMU

Sayın Sağlık Çalışanı;

Elinizdeki anket formu, “Ek Ödeme Yapılmasının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Sivas Devlet Hastanesinde Bir Araştırma”, isimli bir yüksek lisans tezi çalışması ile ilgilidir.

Anket formunun cevaplandırılmasında göstereceğiniz dikkat ve içtenlik araştırmanın tamamlanması ve gerçeği yansıtmaları bakımından önem taşımaktadır.

İşlerinizin yoğunluğu arasında, bu ankette yer alan soruları cevaplandırmanızın araştırmaya ışık tutacağını ve elde edilecek sonuçlardan ortaklaşa yararlanacağımızı düşünmekteyim.

Göstereceğiniz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Ümit NALDÖKEN

Cinsiyetiniz

☐ Kadın ☐ Erkek

Yaşınız

☐ 20-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 ve üzeri

Eğitiminiz

☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Önlisans

☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora- Uzmanlık

İşyerinizdeki Göreviniz

☐ Uzman Doktor ☐ Doktor

☐ Hemşire-Ebe-Sağlık Memuru ☐ Sağlık Teknisyeni

☐ İdari Personel

☐ Teknik Personel

☐ Yardımcı Personel

Kaç Yıldır Bu İş Yapıyorsunuz?

☐ 5 yıldan az ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl

☐ 21 yıldan fazla

Medeni Durumunuz

☐ Bekar ☐ Evli ☐ Boşanmış

Eşiniz Çalışıyor mu?

☐ Evet ☐ Hayır

Aylık maaş gelirin ne kadardır?

☐ 750 YTL'den az ☐ 750-1000 YTL

☐ 1000-1250 YTL ☐ 1250-1500 YTL

☐ 1500 YTL'den fazla

Aylık Döner Sermaye gelirin ne kadardır?

☐ 400 YTL'den az ☐ 400-600 YTL

☐ 600-800 YTL ☐ 800-1000 YTL

☐ 1000 YTL'den fazla

Aylık toplam gelirin ne kadardır?

☐ 1000 YTL'den az ☐ 1000-1500 YTL

☐ 1500-2000 YTL ☐ 2000-2500 YTL

☐ 2500 YTL'den fazla

Ek ödeme yapılmasının aşağıda sıralanan konulardaki motivasyonunuza etkilerine dair görüşleriniz sorulmuştur. Kendi durumunuza uygun olan cevabı işaretleyiniz.	Çok olumsuz	Olumsuz	Etkilemiyor	Olumlu	Çok olumlu
Ek ödeme yapılmasının mesai saatlerine uymanızdaki motivasyonunuza etkisi					
Ek ödeme yapılmasının iş arkadaşlarınızla ilişkilerinize etkisi					
Ek ödeme yapılmasının hastalara karşı tutumunuza etkisi					
Ek ödeme yapılmasının idareye karşı tutumunuza etkisi					
Ek ödeme yapılmasının çalıştığınız kuruma bağlılığınız üzerindeki etkisi					
Ek ödeme yapılmasının işinizi sahiplenmenize etkisi					
Ek ödeme yapılmasının işinizi sevmenize etkisi					
Ek ödeme yapılmasının memur olarak kurumu temsil etme motivasyonunuza etkisi					
Ek ödeme yapılmasının çalışılan alet vs. korumakta gösterdiğiniz özene etkisi					
Ek ödeme yapılmasının disiplin kurallarına uymada gösterdiğiniz özene etkisi					
Ek ödeme yapılmasının görevinizin gerektirdiği yetkileri kullanmanızdaki etkisi					
Ek ödeme yapılmasının sorumluluk alma isteğinizdeki etkisi					
Ek ödeme yapılmasının kurum yararını gözetmenizdeki hassasiyetinize etkileri					
Ek ödeme yapılmasının hasta haklarına gösterdiğiniz saygıya etkileri					
Ek ödeme yapılmasının çalışanlar arasındaki güven duygusuna etkisi					
Ek ödeme yapılmasının çalışanları takım çalışmasına teşviki konusundaki etkisi					
Ek ödeme yapılmasının kendini geliştirme isteğinize etkisi					
Ek ödeme yapılmasının kurumun genel çalışma uyumuna etkisi					
Ek ödeme yapılmasının çalışanlar arasındaki rekabet etme isteğine etkisi					
Ek ödeme yapılmasının örgütsel amaçları gerçekleştirme isteğinize etkisi					
Ek ödemenin kaldırılmasının motivasyonunuza etkisi					