

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

SAĞLIK KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARI İLE MOTİVASYON İLİŞKİSİ: İSTANBUL
İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NAZ KOPAN

İSTANBUL 2023

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

SAĞLIK KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARI İLE MOTİVASYON İLİŞKİSİ: İSTANBUL
İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ
NAZ KOPAN

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. HATİCE NECLA KELEŞ

İSTANBUL 2023

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

...../...../.....

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	İnsan Kaynakları Yönetim
Öğrencinin Adı Soyadı:	Naz KOPAN
Tezin Adı:	Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Uygulamaları İle Motivasyon İlişkisi: İstanbul İlinde Bir Araştırma
Tez Savunma Tarihi:	

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Dr. Öğr. Üyesi Fatma Elif ÇETİN
Enstitü Müdürü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı:	Prof. Dr. Hatice Necla KELEŞ	
2. Üye :		
3. Üye :		

ETİK BEYAN



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Naz KOPAN :

İmza :

ÖZET

SAĞLIK KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI İLE MOTİVASYON İLİŞKİSİ: İSTANBUL İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Kopan Naz

İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hatice Necla KELEŞ

Mart 2023, 123 sayfa

Bu araştırma, sağlık kurumlarında insan kaynakları uygulamaları ile motivasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu amaçtan hareketle yapılan nicel araştırmada insan kaynakları uygulamaları ölçeği ve iş motivasyonu ölçeği kullanılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeği; insan kaynakları planlaması ve iş analizi, insan kaynağı bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve ödül sistemi, iş sağlığı ve güvenliği olmak üzere altı boyutludur. İş motivasyonu ölçeği, içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki boyutludur. Araştırmaya İstanbul’da faaliyet gösteren sağlık kurumlarında görev yapan 400 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının cinsiyetlerine, yaşlarına, görevlerine, mesleki kıdemlerine, kurumda çalışma sürelerine göre insan kaynakları uygulamalarına yönelik algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Öğrenim durumlarına göre eğitim ve geliştirme; idari görevlerinin olup olmamasına göre; eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi boyutları dışında ana boyutta ve tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Aylık gelirlerine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır. Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, idari görevlerinin olup olmamasına göre dışsal motivasyon ve iş motivasyonu ana boyutunda; mesleki kıdemlerine, kurumda çalışma sürelerine göre dışsal motivasyon düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunurken, görevlerine göre içsel motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Sağlık kurumu çalışanlarının insan

kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik genel algı düzeyleri orta seviyede ve iş motivasyonu düzeyleri yüksek seviyede bulunmuştur. Sonuç itibariyle; insan kaynakları uygulamaları alt boyutları ile içsel motivasyon arasında pozitif yönlü, anlamlı, orta düzeyde; dışsal motivasyon arasında pozitif yönlü, anlamlı, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sağlık Kurumu, Sağlık Kurumu Çalışanları, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Motivasyon



ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCES PRACTICES AND MOTIVATION IN HEALTH INSTITUTIONS: A RESEARCH IN ISTANBUL

Kopan Naz

Master's Program in Human Resources Management

Supervisor: Prof. Dr. Hatice Necla Keleş

March 2023, 123 pages

This research was conducted to reveal the relationship between human resources practices and motivation in health institutions. For this purpose, the human resources practices scale and the work motivation scale were used in the quantitative research. The scale of human resource management practices; It has six dimensions: human resource planning and job analysis, finding and selecting human resources, training and development, performance evaluation and career management, wage management and reward system, and occupational health and safety. The work motivation scale has two dimensions: intrinsic and extrinsic motivation. 400 people working in health institutions operating in Istanbul participated in the research. A statistically significant difference was found in the perceptions of the health institution employees participating in the research regarding human resources practices according to their gender, age, duties, professional seniority, and working time in the institution. Training and development according to educational status; according to whether they have administrative duties; Statistically significant differences were found in the main dimension and all sub-dimensions, except for the dimensions of training and development, performance evaluation and career management. No statistically significant difference was found according to their monthly income. In the main dimension of extrinsic motivation and work motivation, according to the gender, age, marital status, and administrative duties of the health institution employees participating in the research; While there was a statistically significant difference in

the extrinsic motivation levels according to their professional seniority and working time in the institution, a significant difference was found in the intrinsic motivation levels according to their duties. The general perception levels of health institution employees towards human resources management practices were found at medium level and their job motivation levels were found to be high. As a result; positive, significant, moderate level between human resources practices sub-dimensions and intrinsic motivation; It was concluded that there is a positive, significant and high level relationship between extrinsic motivation.

Keywords: Health Institution, Health Institution Employees, Human Resources Practices, Motivation

TEŞEKKÜR

Tüm öğrenim hayatım boyunca benden desteğini esirgemeyen annem Dilek KOPAN'a; bu tez çalışmasının planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın hocam Prof. Dr. Hatice Necla KELEŞ'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
Bölüm 1: Giriş.....	1
Bölüm 2: İnsan Kaynakları Yönetimi	5
2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	5
2.2 İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Fonksiyonları	8
2.2.1 İnsan kaynakları planlaması.....	8
2.2.2 Çalışan seçme ve işe alma.	9
2.2.3 Çalışan eğitimi ve geliştirme	10
2.2.4 Performans değerlendirme.....	12
2.2.4.1 Bireysel performansa dayalı yöntemler	14
2.2.4.2 Kişilerarası karşılaştırma yöntemleri.	14
2.2.4.3 Ortak kriter ve standartlar yöntemleri.	15
2.2.4.4 360 derece performans değerlendirme yöntemi.	17
2.2.5 Kariyer yönetimi.	17
2.2.6 Ücret ve ödül yönetimi.	18
2.2.7 İş güvenliği ve çalışan sağlığı.....	21
2.3 İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Amaçları ve Önemi.....	22
2.4 İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri	24
2.4.1 Kariyer ilkesi.....	25
2.4.2 Eşitlik ilkesi.	26
2.4.3 Yansızlık (tarafsızlık) ilkesi.....	27
2.4.4 Güvence ilkesi.....	28
2.4.5 Yeterlik (liyakat) ilkesi.	28
2.4.6 Açıklık ve gizlilik ilkesi.....	29
2.5 Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi.....	30

2.6 Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Uygulamaları İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	33
Bölüm 3: Motivasyon.....	38
3.1 Motivasyon Kavramı ve Önemi	38
3.2 Motivasyon Teorileri	42
3.2.1 Kapsam (içerik) teorileri.....	42
3.2.1.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi).....	42
3.2.1.2 Herzberg'in iki faktör teorisi.....	44
3.2.1.3 McClelland'ın ihtiyaçlar teorisi.....	46
3.2.1.4 Alderfer'in ERG teorisi.....	48
3.2.2 Süreç teorileri.....	49
3.2.2.1 Beklenti teorileri.....	50
3.2.2.2 Adams'ın örgütsel adalet/eşitlik teorisi.....	52
3.2.2.3 Locke'un hedef belirleme teorisi.....	53
3.2.2.4 Skinner'in pekiştirme teorisi (Takviye teorisi).....	54
3.3 Motivasyonu Etkileyen Faktörler	56
3.3.1 Ekonomik faktörler.....	57
3.3.2 Psiko-sosyal faktörler.....	60
3.3.3 Yönetmel ve kurumsal.....	63
3.4 Sağlık Kurumlarında Motivasyon	66
3.5 Sağlık Kurumlarında Motivasyon İle İlgili Araştırmalar	67
Bölüm 4: Yöntem.....	72
4.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	72
4.2 Evren ve Örneklem.....	74
4.3 Verilerin Toplanması.....	76
4.3.1 Veri toplama araçları.....	76
4.3.1.1 Sosyo-demografik bilgi formu.....	76
4.3.1.2 İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği.....	77
4.3.1.3 İş Motivasyonu Ölçeği.....	77
4.3.2 Veri toplama süreci.....	77
4.3.3 Verilerin analiz işlemleri	77
4.3.3.1 Geçerlik ve güvenilirlik.....	78
4.3.3.2 Verilerin normalliği.....	79
4.4 Sınırlamalar	80
4.5 Varsayımlar	80

Bölüm 5: Bulgular.....	81
5.1 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algı Puanı Ortalamaları	81
5.2 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının İş Motivasyon Düzeylerine Yönelik Puan Ortalamaları	82
5.3 Sağlık Kurumu Çalışanlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algılarına İlişkin Bulgular.....	83
5.4 Sağlık Kurumu Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerine Yönelik Bulgular ..	102
5.5 Sağlık Kurumu Çalışanlarının İnsan Kaynakları Uygulamaları Algıları ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	109
Bölüm 6: Sonuç ve Tartışma.....	113
KAYNAKÇA.....	124
EKLER.....	142
A. Sosyo-Demografik Bilgi Formu	143
B. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği	145
C. İş Motivasyonu Ölçeği.....	146

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLÖLAR

Tablo 1 Araştırmanın Örneklemi (n=400)	75
Tablo 2 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Değerlendirmesine Yönelik Puan Ortalamaları.....	78
Tablo 3 Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Cronbach Alfa Katsayıları.....	78
Tablo 4 Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Skewness/Kurtosis Değerleri	79
Tablo 5 Sağlık Kurumu Çalışanlarının İnsan Kaynakları Uygulamaları Algı Puan Ortalamaları.....	81
Tablo 6 Sağlık Kurumu Çalışanlarının İş Motivasyonu Algı Puan Ortalamaları	82
Tablo 7 Sağlık Kurumu Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algıları T Testi Bulguları (n=400)	83
Tablo 8 Sağlık Kurumu Çalışanlarının Yaşlarına Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algıları ANOVA Testi Bulguları (n=400)	84
Tablo 9 Sağlık Kurumu Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algıları T Testi Bulguları (n=400)	87
Tablo 10 Sağlık Kurumu Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algıları ANOVA Testi Bulguları (n=400)	88
Tablo 11 Sağlık Kurumu Çalışanlarının Aylık Gelirlerine Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algıları ANOVA Testi Bulguları (n=400)	91
Tablo 12 Sağlık Kurumu Çalışanlarının Görevlerine Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algıları ANOVA Testi Bulguları (n=400)	92
Tablo 13 Sağlık Kurumu Çalışanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algıları ANOVA Testi Bulguları (n=400)	95
Tablo 14 Sağlık Kurumu Çalışanlarının Bulundukları Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algıları ANOVA Testi Bulguları (n=400).....	98
Tablo 15 Sağlık Kurumu Çalışanlarının İdari Görevlerinin Olup Olmamasına Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algıları T Testi Bulguları (n=400).....	101
Tablo 16 Sağlık Kurumu Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Motivasyon Düzeyleri T Testi Bulguları (n=400).....	102

Tablo 17 Sağlık Kurumu Çalışanlarının Yaşlarına Göre Motivasyon Düzeyleri ANOVA Testi Bulguları (n=400)	103
Tablo 18 Sağlık Kurumu Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Motivasyon Düzeyleri T Testi Bulguları (n=400)	104
Tablo 19 Sağlık Kurumu Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Motivasyon Düzeyleri ANOVA Testi Bulguları (n=400)	104
Tablo 20 Sağlık Kurumu Çalışanlarının Aylık Gelirlerine Göre Motivasyon Düzeyleri ANOVA Testi Bulguları (n=400)	105
Tablo 21 Sağlık Kurumu Çalışanlarının Görevlerine Göre Motivasyon Düzeyleri ANOVA Testi Bulguları (n=400)	106
Tablo 22 Sağlık Kurumu Çalışanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre Motivasyon Düzeyleri ANOVA Testi Bulguları (n=400)	107
Tablo 23 Sağlık Kurumu Çalışanlarının Bulundukları Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Motivasyon Düzeyleri ANOVA Testi Bulguları (n=400)	108
Tablo 24 Sağlık Kurumu Çalışanlarının İdari Görevlerinin Olup Olmamasına Göre Motivasyon Düzeyleri T Testi Bulguları (n=400)	109
Tablo 25 Sağlık Kurumu Çalışanlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algıları ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları	110

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil 1 Zorunlu Dağılım Yöntemi	15
Şekil 2 Geleneksel Değerlendirme Skalası Örneği	16
Şekil 3 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi	43
Şekil 4 Herzberg'in İki Faktörlü Teorisinin Gösterimi	45
Şekil 5 Lawler-Porter Modeli	52
Şekil 6 Araştırmanın Modeli.....	72



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
CIPD	Chartered Institute of Staff and Development
DSÖ	Dünya Sağlık Örgütü
HRM	Human Resources Management'
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
TDK	Türk Dil Kurumu



BÖLÜM 1

GİRİŞ

Aktif bir yapıya sahip olan iş gücü piyasası, rekabet ortamının genişlemesi küreselleşmenin de bir sonucu olarak daha hızlı iş kararları almak ve bu kararları aynı hızda uygulamaya koymak zorunda kalmaktadır. Bu durum işletmelerde itici bir güç oluşturmaktadır. Yoğun rekabet ortamı işletmelerin temelini oluşturan insan kaynaklarını ön plana çıkarmaktadır. Rekabet dolu ortamda işletmelerin varlığını sürdürebilmesi rekabet avantajının sağlanabilmesi ve sürdürülebilmesi için bu kaynaklar stratejik önem taşımaktadır (Yeşilkuş, Özbozkurt, & Bahar, 2021, s. 3046). İnsan kaynakları kavramı; kurumsal hedeflere ulaşmada kurumların kullanmak zorunda oldukları temel kaynaklardan biri olan; kurum içindeki en üst yöneticiden en alt düzeydeki tüm çalışanları kapsayan beşeri kaynağı ifade eder (Öğüt, Akgemci, & Demirel, 2004, s. 278).

İnsan kaynağının iyi bir şekilde yönetilmesi gerekir. Yanlış yönetilmesi halinde işletmeler açısından büyük olumsuzluklara yol açabilir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi kavramı ve uygulamaları ortaya çıkmıştır. Başlangıçta insan kaynağının yönetimi personel yönetimi olarak geleneksel bir şekilde ele alınmış günümüzde zaman içinde gelişerek İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) olarak kullanılmaya başlanmıştır (Eroğlu, 2016). İnsan kaynakları birimi, herhangi bir kuruluşa hayati hizmetler sağlar. Sağlık hizmeti sağlayıcıları bu kuralın bir istisnası değildir. Çoğu çağdaş insan kaynakları bölümünün kökeni, normal operasyonları sürdürmek için yeterli sayıda çalışanı işe almak için mücadele eden, çok çalışan bir yöneticiye dayanmaktadır. Sağlanan hizmetlerin kurumsal büyümesi ve genişlemesi, orijinal yöneticinin çalışanları işe alma yeteneğini çok aşmıştır. Bu görevin genişlemesi çalışan alımına yönelik bölümlerin oluşturulmasına neden olmuştur. Tazminat sorunları bu bölümlere devredilmiştir. Diğer yasal zorunluluklar getirildikçe, çalışan bölümünün boyutu ve karmaşıklığı artmış ve bölümün adı insan kaynakları olmuştur. (Fallon & McConnell, 2007, s. 1). İKY, geleneksel personel yönetimiyle kıyaslandığında yalnızca işe alma, kayıt sicil tutma, işten çıkarma ve benzer rutin işleri değil, aynı zamanda yönetsel bir fonksiyon da üstlenmiş olup, tıpkı diğer fonksiyonel yöneticiler gibi yönetimin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Genç, 2006, s. 5). İKY

uygulamaları; insan kaynakları planlaması, çalışan seçme ve işe alma, çalışanın eğitimi ve geliştirilmesi, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, iş güvenliği ve çalışan sağlığı gibi birçok uygulamayı beraberinde getirmektedir.

İnsan kaynağı, bir işletmenin varlığını koruması ve sürdürebilmesi için gereken en temel ögedir. Sağlık kurumları açısından insan kaynağına bakıldığında sağlık çalışanları sağlık hizmetleri kapsamı ve sunumunun en önemli belirleyicisi konumundadır. Sağlık hizmetlerinin verimli, kaliteli ve etkili bir şekilde sunulabilmesinde çalışanlar önemli bir rol üstlenmektedir. Bu hizmeti veren kişilerin çoğunlukla uzmanlaşmış olmasının gerekliliği, diğer sektörlerle kıyaslandığında çalışanı daha pahalı hale getirmektedir. Sağlık hizmetleri çoğu zaman ekip çalışmasını ve kesintisiz sürdürülmesi gereken hizmetleri kapsamaktadır. Bu hizmetlerde hataya yer olmadığı için ortaya çıkacak bir hata telafisi imkânsız sonuçların doğmasına neden olmaktadır. Bu da kurum açısından hem insani hem de maddi maliyetleri beraberinde getirmektedir. Bu açıdan bakıldığında sağlık kurumlarında görev yapanların niteliği ve yönetilmesi daha da önemli bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Erigüç, Şahinbaş, Demirci, & Şantaş, 2018, s. 50).

Tüm işletmelerde olduğu gibi sağlık kurumu çalışanlarının memnuniyet ve motivasyonlarının korunması ve bu duyguların yüksek olması hem kurum hem de çalışan için oldukça önem taşımaktadır. İş tatmini, motivasyon, memnuniyet her iş alanı için geçerli durumlardır. Ancak, sağlık hizmetlerinin insanı konu alması ve bu yüzden daha fazla dikkat ve hassasiyet gerektirmesi sebebiyle, sağlık çalışanlarında motivasyon, yapılan işten alınan tatmin ve memnuniyet daha da önem kazanmaktadır (Kanber, Gürlek, Çiçek, & Gözlükaya, 2010, s. 115). Bu nedenle sağlık kurumları çalışanlarından beklenen verimin elde edilmesi, huzurlu bir çalışma ortamının oluşması için çalışanların özelliklerine göre ihtiyaçların belirlenmesi en iyi şekilde yönetilmesiyle mümkün olacaktır. Çalışanların motivasyonunun arttırılmasında İKY başta olmak üzere kurum yöneticileri büyük çaba sarf etmek durumundadır (Küçüközkan, 2015, s. 87). Sağlık hizmetleri ülkelerin ekonomik, sosyal, siyasi, kültürel ve entelektüel politikalarının temelini oluşturmaktadır. Bu hizmetleri sunanların başında sağlık çalışanları gelmektedir. İnsan sağlığı gibi önemli ve hassas hizmet veren sağlık çalışanların sağlık kurumlarında yaşanan değişimlere karşı göstermiş oldukları tutum değerlendirilmiştir. Etkili bir sağlık hizmeti için insan

kaynakları dediğimiz emek yoğun bir sektör olan sağlıkta, hizmetlerin verimli, kaliteli, erişilebilir ve zamanında sunulabilmesi için sağlık çalışanlarının iş doyumlarının ve motivasyonlarının yüksek, yöneticilerle ilişkilerinde başarılı olması ve yaşanan değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir (Korkmazer, Aslan, & Ekingen, 2020, s. 2589).

Bu bağlamda sağlık kurumlarında İKY uygulamaları büyük bir yer taşımaktadır. İyi yönetilen çalışan, çalışanın motivasyonunu arttırarak daha verimli çalışmasını sağlamaktadır. Bundan hareketle bu araştırmada sağlık kurumlarında insan kaynakları uygulamalarının çalışanların motivasyonlarına etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır.

- Sağlık kurumlarında çalışanların insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları ne düzeydedir?
- Sağlık kurumlarında çalışanların motivasyonları ne düzeydedir?
- Sağlık kurumlarında çalışanların insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları;

- Cinsiyetlerine,
- Yaşlarına,
- Medeni durumlarına,
- Öğrenim durumlarına,
- Aylık gelirlerine,
- Kurumdaki görevlerine,
- Mesleki kıdemlerine,
- Bulundukları kurumdaki çalışma sürelerine,
- İdari görevlerinin olup olmamasına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermekte midir?

- Sağlık kurumlarında çalışanların motivasyon düzeyleri;

- Cinsiyetlerine,
- Yaşlarına,
- Medeni durumlarına,
- Öğrenim durumlarına,
- Aylık gelirlerine,

- Kurumdaki görevlerine,
- Mesleki kıdemlerine,
- Bulundukları kurumdaki çalışma sürelerine,
- İdari görevlerinin olup olmamasına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermekte midir?

- Sağlık kurumlarında çalışanların insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları ile motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

- Sağlık kurumlarında çalışanların insan kaynaklar uygulamalarına yönelik algılarının motivasyon düzeyleri üzerinde etkisi var mıdır?

İnsan Kaynakları Yönetimi: Kurumların hedeflerine ulaşabilmeleri için gereken işlevleri gerçekleştirebilecek yeter sayıda nitelikli çalışanın işe alınması, eğitimi, geliştirilmesi, motive edilmesi değerlendirmesi işlemidir (Keser, 2002).

Motivasyon: Bireyin kurumsal hedeflere yönelik çaba sarf etme ve bu çabayı sürdürme konusundaki isteklilik derecesidir (Goni, Maroto, & Rubalcaba, 2007).

BÖLÜM 2

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İKY, küreselleşme ve artan rekabetin bir sonucu olarak tüm işletmeler için önemli bir rekabet aracı haline gelmiştir. İyi insan kaynakları uygulamaları kaliteli çalışanı, çalışan memnuniyetini beraberinde getirerek, işletme amaç ve hedeflerine ulaşmayı kolaylaştıracaktır. İKY uygulamalarına yönelik uygulamalar sağlık kurumlarında diğer kurumlara benzer özellik göstermektedir. Bu bağlamda İKY kavramı, fonksiyonları, önemi ve amaçları, ilkeleri aşağıda ele alınmıştır.

2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları kavramı; kurumsal hedeflere ulaşmada kurumların kullanmak zorunda oldukları temel kaynaklardan biri olan beşeri kaynağı ifade eder. Bu kavram, kurumun bünyesinde bulunan en üst yöneticiden en alt düzeydeki çalışanlara kadar tüm çalışanları kapsadığı gibi, kurumun dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek çalışanı da içermektedir (Öğüt vd., 2004, s. 278). İnsan kaynakları kavramı ilk olarak 1817 yılında ünlü ekonomist Springer tarafından kullanılmıştır. İKY ise Taylor ve Fayol'un yönetim alanında yapmış olduğu çalışmalardaki fikirlerle ortaya çıkmıştır. İnsan kaynağı en geniş anlamıyla, kurum faaliyetlerinde yer alan tüm insanları kapsamaktadır. İKY, İngilizce Human Resource Management (HRM) olarak kullanılmaktadır. İKY kavramı Türkçe'de 'endüstriyel ilişkiler, çalışma ilişkileri, personel yönetimi, insan gücü yönetimi gibi kavramlarla da ifade edilmektedir (Yıldırım, 2013, s. 35). Literatürde İKY stratejik İKY olarak da kullanılmaktadır. Bu çalışmada her iki kavram yerine İKY kullanılmıştır.

Tarihsel süreç içinde öncelikle personel yönetimi kavramı kabul görmüş ve hatta 1950'li yıllardan itibaren personel yöneticiliği bir meslek olarak algılanmaya başlanmıştır. 1990'ların başlarından itibaren bu kavram yerini insan kaynakları yönetim kavramına bırakmıştır. Çalışan yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişte ülkelerin ekonomik ve sosyal olarak gelişmeleri, nitelikli insan gücündeki artış, sendikacılıktaki gelişmeler, çalışma koşullarına ilişkin yasaların uygulanmaya başlanması, eğitim düzeyi yüksek çalışan sayısındaki artış gibi birçok faktör etkili olmuştur. 2000'li yıllardan itibaren insan kaynakları yönetiminin önemi daha fazla

belirgin hale gelmiştir (Çelik, Şimşek, & Akatay, 2016, s. 2). Günümüzde, çalışanlara ilişkin kayıtların tutulduğu, çalışanların bir hizmetçi olarak görülerek maliyet unsuru haline getirildiği personel yönetimi anlayışının yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. İnsan kaynakları kavramı, bir kurumda bulunan en üst kademedeki yöneticiden en alt kademedeki tüm çalışanları kapsayan bir kavramdır. Bu kavram, hem kurum içi hem kurum dışı çalışanın tamamını ifade etmektedir (Sünter, 2019, s. 149).

İKY'yi personel yönetiminin yeniden adlandırılması olarak ele alan yaklaşımlardan ilki insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden farklı olduğunu, bir teoriye dayandırılması gerektiğini, bunun da sosyal bilimlerle ilgili olduğunu ileri sürmektedirler. Bu bakış açısıyla temel düşünce kurum içi çalışanın işlevsel faaliyetleri önem taşımaktadır. Stratejik İKY olarak da adlandırılan günümüz İKY yaklaşımında ise kurumun elindeki insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanabileceklerini, rekabet üstünlüğünü nasıl arttıracaklarını önemseyen pazara yönelik bir yaklaşımdır. Sonuç itibariyle İKY, kurumda çalışan insanların, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebileceğini ifade etmektedir (Demir, 2009, s. 37).

İKY ile ilgili çok sayıda tanımlama bulunmaktadır. İKY basitçe, insan kaynaklarının yönetiminden sorumlu kişi tarafından yürütülen kurumsal görevlerdir. İnsan kaynakları yönetimi, işe alım, eğitim, ücretlendirme benzeri çok sayıda konuyu içinde barındırır (Göktaş & Baysal, 2018, s. 1414). İKY, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gereken işlevleri gerçekleştirebilecek yeter sayıda nitelikli çalışanın işe alınması, eğitimi, geliştirilmesi, motive edilmesi değerlendirilmesi işlemi olarak tanımlanabilmektedir. Bir başka tanıma göre İKY, yönetimin örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm karar ve hareketleridir (Keser, 2002).

İKY genel olarak, işletmelerdeki insanların yönetimi ile ilgili tüm faaliyetler olarak tanımlanabilmektedir. Bu faaliyetlere genel olarak insan kaynakları uygulamaları (örneğin işe alma ve seçme, çalışan eğitimi ve katılımı) adı verilir ve işletme için katma değer yaratmak üzere tasarlanır (Marescaux, De Winne, & Sels, 2013, s. 5). İnsan kaynakları uygulayıcılarına yardım amaçlı kurulan İngiltere Merkezli bir kuruluş olan Chartered Institute of Staff and Development (CIPD) İKY'yi; uzun vadeli iş hedeflerini ve sonuçlarını desteklemek için stratejik bir çerçeve

sağlayan insan kaynaklarının yönetimine yönelik bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır. Yaklaşım, uzun vadeli insan sorunları ve yapı, kalite, kültür, değerler, bağlılık ve kaynakları gelecekteki ihtiyaçlarla eşleştirme ile ilgili makro endişelerle ilgilidir (CIPD, 2021).

İKY, kurum içindeki insanları kapsamlı, üzerinde düşünülmüş ve yapılandırılmış bir şekilde yönetme sürecidir. Organizasyon türü ne olursa olsun, sürecin uzman İKY kişileri, bölümleri ya da bölüm yöneticileri tarafından yürütülmesi, ilgili kişilere ücret ödenmesi ve bu kişilerin insanları yönetmesi İKY olarak adlandırılır (Brewster & Cerdin, 2018, s. 3-4). İKY, bir dizi kültürel, yapısal ve çalışan tekniğini kullanarak yüksek düzeyde kararlı ve yetenekli bir çalışanın stratejik olarak konuşlandırılması yoluyla rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan istihdam yönetimine farklı bir yaklaşımdır (Storey, Ulrich, & Wright, 2019, s. 4).

İKY, insana odaklı, çalışan ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir işlev görev yönetim şeklidir. Fındıkçı'ya (2003) göre İKY, “hiç alışık olmadığımız ve tamamen yeni yaklaşımlardan, ilkelerden çok, kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, çalışan yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır” (Aydemir, 2013, s. 109). Yücel ve Ömercioğlu'na (2016) göre İKY, bir kurum yönetimi için en değerli kaynak olan çalışanın, liyakat ilkesine dayanarak temini, değerlendirilmesi, yönlendirilmesi, çalışanın tatminini sağlayacak planlama, politika ve stratejik olarak geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Diğer bir deyişle İKY, bir kurumda etkin çalışanı oluşturma, geliştirme, devamını sağlamak için, yasal çerçevede ve çevre şartlarına uygun olarak ortaya konan faaliyetlerin tamamıdır.

İKY ile ilgili çok sayıda tanımlama olmakla beraber bu tanımların ortak özellik, İKY'nin bir yönetim felsefesi olduğu, kurum kültürünün oluşturulabilmesi için çevresel unsurların da dikkate alınarak, bu kapsamda kurum içindeki insan kaynakları bölümüne sorumluluklar vererek, insan odaklı hizmet anlayışının kurumun tamamına yaygınlaştırma amacı güdüldüğüdür (Yıldırım, 2013, s. 37).

2.2 İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Fonksiyonları

İKY, hem bir kurumun yönetiminde hem de iç dinamikleri düzeyinde çeşitli fonksiyonlara sahiptir. Literatürde insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarına ilişkin farklı sınıflamalar yer almaktadır. İş analizi, insan kaynakları planlaması, işe alma, iş gücü temini, performans değerlendirme, eğitim, geliştirme ve yetiştirme, kariyer geliştirme, ücretlendirme, endüstriyel ilişkiler, iş güvenliği ve çalışan sağlığı, iş ortamına uyum gibi fonksiyonlar bu fonksiyonlardandır (Yücel & Ömercioğlu, 2016, s. 261-263). Günümüz şartlarında insan kaynaklarının yedi fonksiyonundan söz edilebilmektedir. Bu fonksiyonlar; insan kaynakları planlaması, kadrolama (çalışan tedariki, seçme ve yerleştirme), değerlendirme, ödüllendirme, yetiştirme/geliştirme (eğitim), koruma ve endüstri ilişkileridir (Öge, 2017, s. 23). İnsan kaynakları uygulamaları; çalışanların seçim ve kurum içinde doğru konumlandırılmasından başlayarak, beceri ve yeteneklerini geliştirmeyi ve bunların kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesi yönünde yüksek performansla kullanılmasını da amaçlayan çok sayıda fonksiyonu içermektedir. Eğitim, çalışan alımı, performans değerlendirme, ücretlendirme ve iş tasarımı insan kaynakları yönetim fonksiyonları arasında yer almaktadır (Shamim, Cang, Yu, & Li, 2016, s. 5312). Atalay ve Çavmak (2020) İKY'nin fonksiyonlarını; planlama, kadrolama (seçme, yerleştirme), değerlendirme, ödüllendirme, geliştirme, iş güvenliği ve çalışan sağlığı ve endüstri ilişkileri olmak üzere toplamda yedi temel fonksiyon olarak almışlardır. Bingöl (2014) insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını; insan kaynakları planlaması, çalışan seçme ve yerleştirme, çalışanı eğitme ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret ve ödül yönetimi olarak sıralamıştır. Bu fonksiyonlar ve bu fonksiyonlara ek olarak iş sağlığı ve güvenliği aşağıda ele alınmıştır.

2.2.1 İnsan kaynakları planlaması. İnsan kaynakları planlaması, işletmenin insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik süreci ifade etmektedir. İşletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak çalışanın belirlenmesi, çalışanın organizasyonuna ilişkin yapılan çalışmalar planlama kapsamında yer almaktadır (Atalay & Çavmak, 2020, s. 33-34).

İnsan kaynakları planlaması, işletmelerin insan kaynakları bölümü tarafından yapılır. Günümüzde insan kaynakları bölümünü yüklenen bu sorumluluk insan kaynakları bölümünün yerini ve önemini eskisine kıyasla arttırmıştır. İnsan kaynakları

planlaması; bir işletmenin gelecek bir zamandaki çalışan arz ve talebinin sistematik bir şekilde tahmin edilmesi şeklinde tanımlanabilir. Ayrıca; işletmenin her kesimi için bugün ve gelecekteki, nicelik ve nitelik bakımından gereken insan ihtiyacının önceden tahmini, bu ihtiyacın ne zaman, nereden ve nasıl karşılanacağına ilişkin sürecin önceden belirlenmesi olarak da tanımlanabilir. Planlama, kısa ve uzun süreli tahminlerden oluşabilir. Kısa vadeli planlar, işletmelerin gelecek yıldaki insan kaynakları ihtiyacını sayı ve kalite olarak belirler. Uzun süreli planlarsa 2,5 ya da 10 yıllık süreyi kapsayabilir. İşletmelerin hem kısa hem de uzun vadeli insan kaynakları planlaması yapması gerekmektedir (Çelik vd.,2016, s. 8).

İnsan kaynakları planlamasının yanında sürecin doğru takip edilmesi de büyük önem taşır. Bu süreçte ilk olarak çevresel faktörlerin belirlenmesi, rakiplerin stratejilerinin incelenmesi gerekir. Bunu sırasıyla; ihtiyaç duyulacak çalışanın belirlenmesi ve olası pozisyonların önceden görülmesi, insan gücü açığının kontrol edilerek arz ve talep arasındaki farkın en alt seviyede tutulması, zaman zaman değerlendirmeler yaparak sonuçların belirlenmesi gerekir. Plan ne kadar iyi olursa olsun eğer bu plan düzenli aralıklarla kontrol edilip değerlendirilmezse hataya ve hatta çeşitli ek maliyetlere neden olabilir (Midem, 2016, s. 18).

2.2.2 Çalışan seçme ve işe alma. İnsan kaynakları uygulamalarının sağlıklı bir şekilde işlemesi, işletmelerin gelecekte rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmesi, çalışandan kaynaklı maliyet artışının önlenmesi noktasında çalışan seçimi ve işe alma önemli bir konudur (Karakulle, 2020, s. 61). İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek adına doğru işe doğru çalışan alımı yapmak zorundadırlar. Bunun anlamı işin gereklerine uygun niteliğe sahip çalışan seçilip işe alma ifade edilmektedir. İşe alınan kişinin kısa zaman içinde verimli çalışır hale gelmesi çalışan seçiminin başarısını gösterecektir. Çalışan seçimi ve işe alma; çalışan arama ve bulunanlar arasından en uygunlarının seçimi olmak üzere iki aşamalı gerçekleşmektedir (Çelik vd., 2016, s. 15):

- Çalışan bulma: Yapılacak işe uygun niteliklere sahip kişilerin başvurularının alınması olarak ifade edilebilir. Çalışan bulma; çalışan açığının ortaya çıkmasıyla başlayarak nitelikli adayların iş için başvurularıyla sonuçlanır. Bu süreçte istenen niteliklere sahip adaylardan bir havuz oluşturulur.

- Çalışanı seçme: Oluşturulan havuzdan işin gerektirdiği niteliğe sahip kişilerin seçilme sürecidir. Ön kabul, işe alma testleri, görüşme (mülakat), varsa referansların kontrolü, işin gereklerine uygun olarak sağlık kontrolü (sağlık raporu isteme), yöneticiyle görüşme ve kararın verilmesi aşamalarından oluşur.

2.2.3 Çalışan eğitimi ve geliştirme. Çalışanın eğitimi ve geliştirilmesi, belirli pozisyonlardaki belirli işlerin yapılabilmesi için gereken yetenek, bilgi ve davranışların ilgili çalışana kazandırılması sürecini ifade etmektedir (Aslan, 2012, s. 14). İnsan kaynakları yönetiminde iki tür çalışan eğitiminden bahsedilebilir. İlki işe yeni alınanların oryantasyon (uyum) eğitimi, ikincisi daha önceden işe alınan ve halihazırda işletmede çalışanların geliştirme eğitimidir. İşe yeni alınanların işe alındıkları andan itibaren daha üretken olmalarını, işletmeye bağlanmalarını sağlamak için mutlaka uyum eğitimlerine alınması gerekir. Bu eğitim süresinin işe alınanların işletmeyle bütünleşmelerini sağlayacak kadar uzun süreli olmalıdır. Bu süre büyük işletmelerde altı aydan bir yıla kadar sürebilmektedir (Çelik vd., 2016, s. 18). Uzun süredir işe devam edenlerde, stratejilerde meydana gelebilecek değişiklikler, bilginin eskimesi gibi durumlarda yeteneklerin azalması, beceri düzeyinin düşmesi sonucunu doğurabilmektedir. Bu durumda çalışanların geliştirme eğitimlerine tabi tutulması gerekmektedir. Bu eğitimlerle ilgili kararlar alınırken işletmenin ihtiyacı olan bilgi ve becerilerin geliştirilmesine yönelik kararlar olması önem taşımaktadır (Tuna & Çelen, 2020, s. 2716).

Eğitim programları işbaşı eğitim ve iş dışı eğitim olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilebilir. Çalışanın, işini yaptığı sırada verilen eğitimler işbaşı eğitimi olarak adlandırılır. Bu eğitimde amaç, çalışanların işini aksatmadan öğrendiklerini anında uygulama imkânı ve fırsatı yakalayarak işiyle ilgili yapacaklarını öğrenmesidir. İş dışı eğitimse, çalışanın işinin başından ayrılarak işletme içinde ya da dışında verilen eğitimleri kapsar (Deringöl, 2010, s. 49). Verilen bu eğitimlerin sonuçlarının da takip edilmesi gerekmektedir. Eğitim ve geliştirmenin işletmelere ve çalışanlara çok sayıda faydası bulunmaktadır. Çalışanlar açısından, alınan eğitimle, çalışanların elde ettikleri bireysel başarı, onları daha fazla ilerleme ve sorumluluk almaya teşvik eder. Kendilerine karşı güven ve başarı hissi gelişir. Yaptıkları işlerle ilgili olarak karar verme ve risk alma etkinlikleri artar. Stresle başa çıkma düzeyleri yükselerek, kurum

içindeki gerilimin azalmasına katkıda bulunur. İşletmeler açısından ise eğitimler şu faydaları sağlar (Karakulle, 2020, s. 39-40):

- Çalışanların yaptıkları işe yönelik bilgi, beceri ve üretkenlikleri artar.
- Çalışanlardaki bilgi ve yetenek artışıyla beraber işletmelerde terfi şansı ortaya çıkar.
- Kurumsal politikaların benimsenmesinin bir sonucu olarak çalışanlar ile işletmenin amaçlarının bütünleşmesine katkıda bulunur.
- Kurumun karar verme ve problem çözme becerisini arttırır.
- Çalışanlar ile yönetim arasındaki ilişkiyi güçlendirerek çalışanların değişime olan direncini azaltır.
- Çalışanların moral düzeyinin arttırılmasına katkı sağlar.
- Çalışanların tutum ve davranışlarının gelişmesini sağlar.
- İşletme içi iletişimin gelişimine katkıda bulunarak kurumsal gelişimi sağlar.
- Çalışanlar arasında uyum ve takım ruhunun gelişmesini sağlayarak, çalışanların hoşgörü seviyelerini arttırır.
- Eğitim sonrasında çalışanlarının yetkinliklerinin artması üretim artışını da beraberinde getirir ve çalışanlarda ücret artışı sağlanır.
- Yöneticilerin liderlik vasıfları artar, böylelikle ast-üst ilişkileri de artar.
- Çalışanların elde edecekleri başarıların sonucu olarak iş tatmin düzeyleri de artar.
- Çalışanların yetkinliklerinin artması üretim, makine ve teçhizat, çalışan maliyetlerinin azalmasını sağlar.

Sağlık kurumlarında, hizmet üretim ve sunumunda çalışanın belirleyici bir rolü bulunmaktadır. Şöyle ki, bir sağlık çalışanının başarısı ya da başarısızlığı doğrudan insan hayatıyla ilgili telafisi mümkün olmayan sonuçlara yol açabilmektedir. Bu bağlamda sağlık kurumlarında çalışan insan kaynaklarının sürekli olarak geliştirilmesi, eğitime tabi tutulması, bilgilerin sürekli olarak güncel tutulması önem taşımaktadır. Sağlık çalışanı ayrıca verilen sağlık hizmetinin de belirleyicisidir. Hasta ve yakınlarının değişen beklentilerine uyum sağlayabilmesi açısından sürekli eğitim ve geliştirme süreci içinde bulunmaları verilecek hizmetin kalitesine de doğrudan olumlu etki ve katkı sağlayacaktır (Sarıyıldız, 2021, s. 157).

2.2.4 Performans değerlendirme. İKY'nin en önemli fonksiyonlarından birisi olan çalışan değerlemesi, çalışanın işinde gösterdiği başarıyı (performansı), işin gereklerine ve önceden belirlenmiş olan standartlara göre değerlendirme sürecidir (Çelik vd., 2016, s. 20). Diğer bir deyişle, bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlara bağlı olarak karşılaştırma ve ölçme yoluyla çalışanların işteki başarı veya başarısızlık durumlarının değerlendirme sürecidir (Tanrıverdi & Teker, 2010, s. 118). Performans değerlendirme kavramıyla performans ölçümü birbirleriyle ilişkili ancak farklı kavramlardır. Değerlendirme, performansın artırılmasına yönelik değişikliklerle ilgili önerilerde bulunulmasını sağlar. Performans ölçümüyse bir işletmenin mevcut durumunu ortaya koyarak istenen amaç ya da hedeflere ulaşılp ulaşılmadığı hakkında bilgi sağlar. Ölçüm sonuçları bir işletmenin başarılı ya da başarısız olduğu anlaşılamaz. Ancak, detaylı bir performans değerlendirmesiyle kurumun başarılı ya da başarısız olduğu, bunun kaynakları belirlenebilir. Performans değerlendirme, çalışanların eksik yönlerini görebilmeyi, onların eksiklerini giderecek biçimde eğitmeyi, kurumsal amaçlara yönelik hizmetleri ölçüsünde onları ödüllendirmeyi sağlayan bir araçtır. Başarılı bir performans değerlendirme sistemi için gereken özellikler şöyledir (Tunçer, 2013, s. 94).

- Çalışanın işle ilgili davranışlarının değerlendirilmesi gerekir.
- Yapılan işin gereklerini uygun olan değerlendirme ölçütlerinin kullanılması gerekir.
- Değerlendirme yaparken çalışanın cinsiyeti, düşünce yapısı, inancı, yöneticilere olan yakınlığı/uzaklığının derecesi kesinlikle ölçüt olarak kullanılmamalıdır.
- Değerlendirme yönteminin kolay, basit, anlaşılabilir, geçerli, güvenilir ve herkes tarafından uygulanabilir olmasına dikkat edilmelidir.
- Değerlendirilen her iş için olabildiğince somut değerlendirme ölçütleri belirlenmeli ve sübjektif ölçütlere yer verilmemelidir.
- Çalışanlara değerlendirmelerin sonuçları hakkında mutlaka bilgi verilmelidir. Gizli tutulan, çalışanlara geri bildirim verilmeyen performans değerlendirme sonuçlarının bir geçerliliği yoktur.

Performans değerlendirme, işletmedeki çalışanla çalışmayanı birbirinden ayırmak, çalışanların motive edilmesi, gelişimi, iş rotasyonu, gizli kalan yetenekli

Çalışanları tespit etmek, çalışanın kendi performansını değerlendirmesini sağlamak, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek ve sürekli geşişim amacıyla yapılan bir uygulamadır (Tanrıverdi & Teker, 2010, s. 119). Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanlarını açık ve gizli kullanım alanları olmak üzere ikiye grupta ele almak mümkündür. İnsan kaynaklarının planlanması, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve planlanması, terfi ve yer değişikliklerini tarafsız ölçütler yardımıyla yapma, ücret artışına destek olma, kurumsal iletişimi güçlendirme açık kullanım alanları arasında yer almaktadır. Yöneticilerle alışanlar arasındaki ilişkinin yönlendirilmesi, yönetim tarzını belirleme, çalışanları disipline etme ve gerekli hallerde yaptırım uygulama, yöneticilerin başarılı olarak gördüğü çalışanların durumlarını koruma ise gizli kullanım alanları arasında yer almaktadır (Erbaş, 2020, s. 259).

Performans değerlendirmeleri çalışanlar ve kuruluşlar için önemlidir. Yöneticiler ve çalışanlar için ilerleme ve performans hakkında konuşmaları için yapılandırılmış fırsatlar sağlarlar. Bilgili kuruluşlar, tüm çalışanlar için yapılandırılmış formlar kullanır ve süreç için rehberlik sağlamak için yazılı protokoller kullanır. Zayıf veya eski formlar değerlendirme sürecini engeller. Yararlı formlar nesnel, anlaşılması ve kullanılması kolay ve nispeten kısadır. Kişisel zellikleri veya tutumları değil, performansı değerlendirirler. En iyi değerlendirme formları pozisyon tanımlarıyla ilgilidir ve verilerle desteklenebilecek değerlendirmeler ister. Çalışanlar ortalamalardan ziyade standartlar açısından değerlendirilmelidir. Yazılı bir değerlendirmenin ardından, değerlendirmeyi ve çalışan girdisi fırsatını tartışmak için kişisel bir görüşme yapılmalıdır. Uygun şekilde öz değerlendirmeler veya ekip değerlendirmeleri kullanılmalıdır. İnsan kaynakları birimi, çalışan değerlendirme programlarını denetlemelidir (Fallon & McConnell, 2007, s. 220). İşletmelerin kullandıkları performans değerlendirme yöntemleri arasında; bireysel performans, kişilerarası karşılaştırma, ortak kriter ve standartlar, davranışsal değerlendirme (elik vd., 2016, s. 39) ve 360 derece performans değerlendirme olarak sayılabilir. Sağlık işletmeleri de bu performans değerlendirme yöntemlerinden yararlanmaktadır (Ekinci, 2021, s. 114). Bu yöntemlerin içerikleri aşağıda kısa kısa açıklanmıştır.

2.2.4.1 Bireysel performansa dayalı yöntemler. Bu yöntemler, doğrudan indeks, çalışma standartları, metin değerlendirmesi ve amaçlara göre performans değerlendirme yöntemleridir (Çelik vd., 2016, s. 39).

- Doğrudan İndeks Yöntemi. Karşılaştırma Yöntemleri: Bu yöntemde performansa ilişkin standartlar yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile çalışanın görüşmeleri sonucunda belirlenir. Her iki durumda da performans standartları işin gerektirmiş olduğu sonuca göre genel niteliklere sahip ve objektif kriterlere dayandırılır. Örneğin; verimlilik, devamsızlık, çalışan gibi. Belirlenen kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlanır. Toplam puan genel performans indeksini verir (Şahin, 2019, s. 156-158).

- Çalışma Standartları Yöntemi: Bu yöntemde kriterler çalışan ile yöneticisi ya da çalışanlardan oluşan bir grup ve yönetici arasındaki görüşmeler sonucunda belirlenir. Doğrudan indeks yöntemine benzer. Ancak genel kriterler ve sayısal standartlar yerine fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans standartlarıyla karşılaştırılır. Bu yöntem yönetici olmayan çalışanlara uygulanmaktadır (Şahin, 2019, s. 156-158).

- Metin Değerlendirmesi Yöntemi: Bu yöntemde, çalışanın performans değerlemesi yazılı bir öykü şeklinde yapılmaktadır. Bu yöntemde genellikle yöneticiye “kendi cümlelerinizle çalışanın performansını, işin sayısal ve nitelik yönünü, iş bilgisini ve öbür çalışanlarla birlikte olma yeteneğini belirterek değerlendiriniz ya da çalışanın güçlü ve zayıf olduğu konular nelerdir”? sorusu yöneltilmektedir. Değerlendirmenin içeriği, uzunluğu, değerlendiren kişiye bağlı olduğundan değişkenlik göstermesi eksik yönüdür (Çelik vd., 2016, s. 40).

- Amaçlara Göre Performans Değerleme Yöntemi: Sonuçlara dayalı performans değerlendirme yönteminin tipik örneğidir. Çalışanın performansı, yöneticiler ve çalışanların ortaklaşa karar verdikleri hedeflere göre değerlendirmenin yapıldığı basit ve mantıksal bir yöntemdir. Değerlemeyi nesnel ölçütlere dayandırmak, değerlendirmeyi yapacaklara etkin görev vermek, kişisel ve kurumsal gelişimi sağlamak, değerlendirme sırasında çalışanın işteki başarısına öncelik vermek, geleneksel değerlendirme yöntemleriyle ortaya çıkacak sorunları en alt düzeye indirmek bu yöntemin özellikleri arasında yer alır (Şahin, 2019, s. 156-158).

2.2.4.2 Kişilerarası karşılaştırma yöntemleri. Bu yöntemde çalışanların birbiriyle karşılaştırması yapılmaktadır. Bir iş için uygun olan aday kimdir ya da hangi

çalışana terfi verilmelidir benzeri soruların cevabı bu yöntemler sonunda ortaya çıkar. Bu yöntemlerle genel olarak çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanmaktadır. Sıralama yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi bu yöntemlerdendir (Çelik vd., 2016, s. 41).

- Sıralama Yöntemi: Bu yöntemde değerlendirme yapan yönetici çalışanları bir başarılı ölçütü yardımıyla en başarılıdan en başarısız doğru sıralar. Değerlendirmeyi yapan yönetici en başarılı gördüğü çalışanı işaretleyerek onun adını en üste, en başarısız gördüğünün adını en alta yazar (Bulut, 2004). Bu sıralama yapılırken çalışanlar, kişisel girişim, davranış, işbirliği gibi bir ya da daha fazla nitelik açısından sıralanır. Bu yöntem daha çok bir pozisyona birden fazla başvuru olduğunda ya da terfi ettirilmek istenen kişi sayısı fazla olduğunda kullanılır (Çelik vd., 2016, s. 41).

- Zorunlu Dağılım Yöntemi: Zorunlu dağılım denmesinin nedeni, değerlendirmeyi yapan yöneticinin çalışanları gruplara göre sıralama zorunluluğunun bulunmasıdır. Bu yöntemle değerlendirmeyi yapan yöneticinin üst, alt ya da orta derecelere olan eğilim hatalarının engellenmesi amaçlanmaktadır. Çalışanların performans derecelerinde normal dağılım eğrisine uygun olmaları gerektiği varsayımından yola çıkarak değerlendiriciler çalışanları Şekil 1'dekine benzer bir ölçeğe yerleştirirler (Üzüm & Uçkun, 2018, s. 259).

En Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük
%10	%20	%40	%20	%10

Şekil 1. Zorunlu Dağılım Yöntemi (Üzüm ve Uçkun, 2018).

2.2.4.3 Ortak kriter ve standartlar yöntemleri. Bu yöntemler, kişilerarası karşılaştırma yöntemlerinin aksine birbirleriyle karşılaştırılması yerine diğer çalışanlardan bağımsız değerlendirildiği yöntemlerdir. Bu yöntem uygulanırken çok sayıda kriter kullanılmakta, tüm çalışanları kapsayabileceği gibi bir çalışma grubunu da kapsayabilmektedir. Bu yöntemler arasında geleneksel değerlendirme skalaları yöntemi, kritik olay yöntemi, kontrol listesi yöntemi gibi yöntemler bulunmaktadır (Çelik vd., 2016, s. 42).

- Geleneksel Değerlendirme Skalaları Yöntemi: Grafik değerlendirme skalaları olarak da adlandırılan bu yöntem işletmeler tarafından sıklıkla kullanılmaktadır. Bununla birlikte güvenilirliği düşük, değerlendirme hatalarının sıkça yapıldığı bir yöntemdir. Bu yöntemde; çalışanın özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin

çıktıları kriter olarak kullanılır (Ferecov, 2015, s. 5-6). Bu yöntemde bir işin başarıyla yürütülmesi açısından en önemli görülen özelliklerin bir ölçek üstünde en kötünden en iyiye ya da en iyiden en kötüye doğru derecelendirmesi yapılır. Ölçek olarak sayısal değerler yanında belirli sıfatlar da kullanılabilir (Şimşek, 2020, s. 27). Şekil 2’de bu yöntemle ilişkin bir örnek ölçek sunulmuştur.

Adı Soyadı :		Tarih:		
Çalıştığı Bölüm :				
Performans Kriterleri	Yetersiz	Gelişmeye ihtiyacı var	Yeterli	Çok iyi performans
1) Yaptığı işin kalitesi				
2) Yenilikçilik-Yaratıcılık				
3) Çalışma azmi				
4) Eğitim ve bilgi düzeyi				
5) Ekip çalışmasındaki başarısı				
6) Liderlik yeteneği				
7) Dürüstlük				
8) Problem çözme				
9) Uyum ve esneklik				
10) Potansiyel				
Diğer:				

Şekil 2. Geleneksel Değerlendirme Skalası Örneği (Aktan, 2005).

- Kritik Olay Yöntemi: Bu yöntemde değerlendirmeyi yapan yönetici, çalışanların işlerini yaparken, yaptıkları aşırıya kaçan olumsuz ve olumlu davranışlarını belirler. Bu davranışlar kritik olaylar olarak adlandırılır. Bunun nedeni ise işteki başarıya ya da başarısızlığa doğrudan etki yapmalarıdır. Bu yöntemde kritik olayların hazırlanma süresi uzun zaman alır. Ancak değerlendirme yapılan çalışanın eksik ve zayıf yönlerinin kolay tespit edilmesi ve değerlendirme yapan kişiye güvenilir geribildirim sağlaması açısından yararlıdır. Astların başarı düzeylerini doğrudan ve tarafsız olarak yansıtmakla beraber her davranışın kayıt altına alınacağı fikri çalışanları rahat ederek verimliliklerini olumsuz yönde etkiler (Gavcar, Bulut, & Engin, 2006, s. 34).

- Kontrol Listesi Yöntemi: Değerlendirmeyi yapan tarafından, önceden hazırlanan ve kontrol listesine yazılan cümlelerle çalışanların işle ilgili davranışları belirlenir. Bu yöntemle çalışanın tanınmasından çok bilinmek istenilen iş davranışları analiz edilir. Bu yöntemin ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü vardır. Ağırlıklı işaretleme listesi yönteminde yapılan işleri çok

iyi bilen uzman ya da yöneticiler tarafından çeşitli kritik olaylar ve bunların söz konusu iş için taşıdığı önemi gösteren tartılar belirlenir. Listedeki uygun ifadeleri işaretleyen amir, bunlara ait katsayıların ne olduğunu bilmez. Bazı formlarda ifadelerin tekrarlanış sıklığını belirlemeye yönelik olarak “daima, sıklıkla, nadiren” gibi ayrımlara da yer verilir. Zorunlu seçim yönteminde ise değerlemeyi yapan kişi, her bir grup için kişiye uyan ya da uymayan iki farklı şekilde ifade edilmiş kümeciklerden oluşan kriterlerden birini işaretlemek zorundadır (Şimşek, 2020, s. 32).

2.2.4.4 360 derece performans değerlendirme yöntemi. Bu yöntem, yeni performans değerlendirme yaklaşımlarından biridir. Bu yöntem; değerlendirme yapılırken değerlendirilen çalışanla ilgili işletme içinde, çalıştığı en alt düzey çalışandan en üst düzey çalışma arkadaşları, amirleri, iç ve dış müşteri olarak sürekli iletişim kurulan kişilerden elde edilen bilgilerden yola çıkılarak değerlendirme yapılmaktadır. Bazı çevreler 360 derece yöntemini bir geliştirme aracı olarak görmekle birlikte bu yöntem çalışanın performansı ile ilgili bilgiye ulaşmak için tüm kaynakların olumlu yönde kullanıldığı ve katılımcı yönetim anlayışını benimseyen bir yöntemdir (Karaman, 2018, s. 27). 360 derece değerlendirme yönteminde benimsenen ana düşünce, sekiz ana yetenek alanında çalışanın performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar; iletişim, liderlik, farklılıklara uyabilme, insanlarla ilişkiler, görev yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve çalışanın geliştirilmesidir (Duru & Korkmaz, 2013, s. 18)

2.2.5 Kariyer yönetimi. Günümüzde kurumların karşılaştığı en kritik konulardan biri, elde tutmak istedikleri çalışanları nasıl elde tutacaklarıdır. İşletmelerin yetenekli çalışanın işten ayrılmasını engellemek, performansını, kuruma ve yaptığı işe bağlılığını ve motivasyonunu arttırmak için bu çalışanlara kariyer yolları sağlamaları önemlidir (Allen, 2010). Kariyer, bir kişinin uzun yıllar boyunca sahip olduğu mesleki pozisyonu ifade etmektedir. Çalışanların kariyer beceri ve ilgilerini daha iyi anlamalarını, geliştirmelerini ve bu beceri ve ilgilerini daha etkin kullanmalarını sağlama süreci kariyer yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Bir kişinin kariyer keşfine, yerleşmesine, başarısına ve yerine getirilmesine katkıda bulunan yaşam boyu süren faaliyetler dizisi kariyer gelişimidir. Kariyer planlaması ise bir kişinin kişisel becerileri, ilgi alanları, bilgileri, motivasyonları ve diğer özelliklerinin

farkına vardığı ve belirli hedeflere ulaşmak için eylem planları oluşturduğu bilinçli süreçtir (Dessler, 2020, s. 313).

Bireysel kariyer gelişimi, bireylerin ana kariyer hedeflerini belirlemelerine ve bu hedeflere ulaşmak için ne yapılması gerektiğini belirlemelerine yardımcı olmaya odaklanır. Kariyer geliştirme, organizasyon içindeki çalışanın etkili ve başarılı, uzun vadeli bir kariyerinin geliştirilmesini içerir. İKY, yeterli çalışan eğitimi ve yönetim geliştirme çabalarıyla organizasyonda bireysel kariyer gelişimini sağlayacak politikaları formüle etmelidir. Bu bağlamda dikkate alınması gereken en önemli faktör, kariyer geliştirme politikalarının organizasyonun uzun vadeli ihtiyaçları için insan yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik olması kurumun ihtiyaç ve istekleriyle çalışanların bireysel yetenekleriyle eşleşirken iş ortamındaki dinamik değişikliklerle başa çıkabilmesidir. Kurumsal İKY, aşağıdakileri sağlayan politikaları formüle etmelidir (Gupta, 2020, s. 151):

- Kurum içi yetenekler keşfedilmelidir.
- Kurumun yüksek yetenekli çalışanı çekme ve elde tutma yeteneği iyileştirilmelidir.
- Azınlıklar ve kadınların büyüme ve gelişme fırsatları elde etmeleri sağlanmalıdır.
- Çalışanların hayal kırıklığı azaltılmalıdır.

2.2.6 Ücret ve ödül yönetimi. Ödül, çalışanların arkadaşlarına kıyasla belirgin bir fark yaratmasının maddi ya da manevi karşılığıdır. Bundan dolayı işletmeye diğerlerinden farklı katkı yapan çalışanlar, ortaya çıkan bu farklılığa düşecek bir ödül beklentisi içine girmektedirler (Budak, Arpacı, & Tolay, 2017, s. 17). Ücret, “çalışanların işletmede sergiledikleri performansları karşılığında aldıkları iş yapma bedeli veya en geniş haliyle, işletme tarafından, istihdam karşılığında çalışanlara sağlanan para veya para cinsinden ölçülebilen veya ifade edilebilen maddi karşılıklardır”. Ücret ve ödül yönetimi; bir işletmede çalışanlarının hangilerinin nasıl, ne zaman ve neye dayanarak ücretlendirileceğiyle ilgili politikaları kapsayan İKY fonksiyonudur. Bir işletmedeki ücret yönetimi, işletmenin hedef ve amaçlarına uygun ücretlendirme sisteminin planlanarak, oluşturulması ya da geliştirilmesiyle uygulanmasına ilişkin faaliyetleri kapsamaktadır (Aksu & Doğan, 2021, s. 144). Ücret

politikalarının oluşturmasıyla, ödenecek ücretin tabanı, tavanı gibi ücret düzeylerinin belirlenmesi, ücret yönetiminin işlerliğini arttıracaktır (Ak, 2018, s. 66).

Her işletmenin çalışanlarına yönelik bir ödül stratejisi belirlemesi gerekir. Ödül stratejisi, bir kuruluşun kritik ödül konularını ele almak ve iş hedeflerine ulaşmayı ilerletecek ve paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılayacak ödül politikaları, uygulamaları ve süreçleri geliştirmek ve uygulamak için uzun vadede ne yapmak istediğini tanımlar. İşletmenin ödül uygulamalarının şimdi olduğu yerden başlar ve ne olması gerektiğini tanımlamaya devam eder. Ödül stratejisi, mevcut ödül düzenlemelerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin bir ifadesini içerecek şekilde ayrıntılı bir analizine dayanmalıdır. Bu, olması gerektiğine inanılanları gerçekte olanlarla karşılaştıran ve hangi "boşlukların" doldurulması gerektiğini gösteren bir "mevcut durum analizi" şeklini alabilir. Herhangi bir boşluk veya sorunun nedenleri hakkında bir teşhis konulmalıdır, böylece bunların üstesinden gelmek için ne yapılması gerektiğine karar verilebilir (Armstrong, 2021, s. 245-247).

Modern İKY anlayışı, çalışanların başarıları oranında ödüllendirilmesini öngörmektedir. Bu ödüllendirme yöntemlerinden en yaygın olanı başarının ücrete yansıtılması, yani performansa dayalı ücret sistemidir. Bir başka deyişle, performansa dayalı ücret sistemleri, bir kuruluşun amaçlarının ya da bireysel performans hedeflerinin gerçekteştirilmesi oranında çalışanların ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi amacıyla kullanılan araçlardır. Bu ödüllendirme sisteminde temel amaç, ücretlerin bir kısmının ya da sabit ücrete ek olarak yapılan ödemelerin performans göz önünde bulundurularak belirlenmesidir. Bu uygulamaya karşı çıkanlar bulunmakla birlikte günümüzde performansa dayalı ödüllendirme ya da ücretlendirme çalışanların motive edilmesinde ve kurumların başarısı noktasında önemli bir role sahiptir (Tanrıverdi & Teker, 2010, s. 119).

İşletmeler iki tür ödül verebilirler. Bunlar; dışsal ödüller (ücret, terfi, statü, takdirname gibi) ve içsel ödüllerdir (başarma duygusu, özgüven, öz-gerçekteştirme, kendini değerli ve önemli hissetme gibi). İşletmeler genellikle: terfi, diğer olanaklar, statü, özel ödül ve ücreti kullanarak bir ödül sistemi oluştururlar (Budak vd., 2017, s. 17-20):

- Terfi: Çalışanların, özellikle başarı güdüsü yüksek olanların, daha fazla önemsendiği bir ödül türüdür. Ancak terfiyle beraber ücret artışı da sağlanacağından başarı odaklı olmayan çalışanlar içinde çekici olabilir ve önemi artabilir. Bununla birlikte terfi önemsenmesinin ne kadarlık kısmının ücret artışına bağlanacağı konusu tartışmaya açıktır. Esasında terfi kişi açısından kendini gerçekleştirme, çevre açısından ise saygınlık getirerek doyum oluşturur.

- Diğer olanaklar: Emeklilik, sağlık sigortası, çocuk, evlilik, bayram yardımları, lojman, yemek, servis olanakları bu kapsamda yer alır. Bu tür ödüller çalışanlar tarafından genelde orta düzeyde değer görmektedir.

- Statü sembolleri: Geniş ve lüks ofisler, özel park yerleri, özel sekreter, özel yemek salonları, özel makam araçları gibi ödüllerdir. Bu ödüllerin ve önemi kişiden kişiye değişebilir. İşletmeye yüksek maliyet getireceğinden çok kullanılan bir ödül sistemi değildir.

- Özel ödüller (sertifika, takdirname vb.): Bu ödüllerin maliyet düşüktür, somut ve esnektir. Sık kullanılmamaktadır. Eğer çok fazla verilirse ya da aynı kişiye sık sık bu ödül verilirse anlamını yitirir. Çalışanda nezdinde bu ödüllerini anlamını yitirmesi değerinin de düşmesine neden olur.

- Ücret: Çalışanların temel ihtiyaçları yanında diğer ihtiyaçlarını karşılamasında önemli bir araç özelliği taşır. Ücret, statü sembollerine ulaştırmayı da sağlayacağından önemi artmaktadır. Ücret, çalışanın işletme açısından ne kadar önemli olduğunu gösterir ve işletmeye yaptığı katkının bir ölçüsü olarak algılanır. Başarısı ücretle ödüllendirilen çalışanda içsel doyuma ulaşma da söz konusu olmaktadır. Çalışanların çoğunluğu yukarıdaki ödüllerin yerine daha somut olan ücretle ödüllendirmeyi tercih ederler. Özellikle ücretle ödüllendirmelerin performansa bağlı olarak yapılması, yalnızca bir maliyet düşürme aracı olarak kullanılmak yerine yaratıcılığı ve üretkenliği geliştirmeye yönelik olduğu sürece, işletmenin hayatta kalmasına yardımcı olabilir (Methe, 2006, s. 44).

Şefler ve bölüm yöneticileri, çalışanlarından ücret ve menfaatlerle ilgili olarak genellikle ilk soru alan kişilerdir. Bu tür sorulara yeterince yanıt verebilmek için, bir bölüm yöneticisi, ücret artışlarının performansla nasıl ilişkili olduğu ve liyakate dayalı artışlar almak için gereken genel performans düzeyi hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Bir şef, liyakat ücreti artışları ile bazen yaşam maliyeti artışları olarak da adlandırılan ücret ölçeği değişiklikleri yoluyla sağlanan artışlar arasındaki farkları bilmelidir. Bir

yönetici, liyakat artışlarının veya ölçek artışlarının genellikle ne zaman beklenebileceğini ve deneme süresi artışları gibi diğer ücret artışlarının nasıl ve ne zaman verildiğini bilmelidir (Fallon & McConnell, 2007, s. 203).

2.2.7 İş güvenliği ve çalışan sağlığı. İKY'nin önemli fonksiyonlarından biri de çalışanın korunmasıdır. Çalışanların korunması, çalışanların bulundukları çalışma ortamında ruhsal ve fiziksel varlıklarının güvence altına alınması anlamına gelmektedir. Bunun için meslek hastalıkları ya da iş kazalarına yol açabilecek nedenlerin önceden belirlenip giderilmesi, güvenli bir iş ortamının sağlanması için gereken çalışan tutum ve davranışlarının oluşturulması, güvenli ve sağlıklı bir iş ortamında çalışanlarının verimlerinin arttırılması gereklidir. İKY'nin koruma fonksiyonunun iki çalışma alanı bulunmaktadır. Bunlar, iş güvenliği ve çalışan sağlığıdır. İş güvenliği, çalışanların güvenli ya da güvensiz davranışlarının ya da güvensiz ortamdan kaynaklanabilecek iş kazalarının önlenmesi, güvenli bir ortamın oluşturulmasıdır. Çalışan sağlığının korunması ise çalışanların yaptıkları işlerden kaynaklı sağlıklarına gelmesi muhtemel zararların önlenmesi kapsamaktadır (Çelik vd., 2016, s. 27). İç çalışan odaklı işletmeler, çalışanları uzun süre elinde tutmayı amaçlar. Bu kuruluşlar, paradan daha fazla vurgulanan güvenlik ve iyi çalışma koşulları sağlayarak çalışanları kalmaya teşvik ederler (Stewart & Brown, 2011, s. 416).

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun 4. Maddesine göre; işyeri dışındaki uzman kişi ve kuruluşlardan hizmet alınması, işverenin sorumluluklarını ortadan kaldırmaz. Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği alanındaki yükümlülükleri, işverenin sorumluluklarını etkilemez. İşveren, iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin maliyetini çalışanlara yansıtamaz. İşveren, çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamakla yükümlü olup bu çerçevede (T.C. Resmi Gazete, 30.06.2012/28339);

- Mesleki risklerin önlenmesi, eğitim ve bilgi verilmesi dâhil her türlü tedbirin alınması, organizasyonun yapılması, gerekli araç ve gereçlerin sağlanması, sağlık ve güvenlik tedbirlerinin değişen şartlara uygun hale getirilmesi ve mevcut durumun iyileştirilmesi için çalışmalar yapar.

- İşyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerine uyulup uyulmadığını izler, denetler ve uygunsuzlukların giderilmesini sağlar.

- Risk değerlendirmesi yapar veya yaptırır.

- Çalışana görev verirken, çalışanın sağlık ve güvenlik yönünden işe uygunluğunu göz önüne alır.

- Yeterli bilgi ve talimat verilenler dışındaki çalışanların hayati ve özel tehlike bulunan yerlere girmemesi için gerekli tedbirleri alır.

Tüm kurumlarda olduğu gibi sağlık kurumlarının da bu kapsamda gerekli tedbirleri alarak çalışanların iş güvenliğini ve sağlığını koruması zorunludur. Günümüzde Covid-19 salgının özellikle sağlık çalışanlarını etkilediği düşünüldüğünde sağlık kuruluşlarının çalışanların iş sağlığı ve güvenliğine yönelik daha fazla tedbir alması gerektiği düşünülmektedir.

2.3 İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Amaçları ve Önemi

İKY, insan kaynakları ya da insan sermayesi olarak da bilinen çalışanları etkin bir şekilde yönetmeyi amaçlar. İnsan kaynakları geliştirme, insanların sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmeleri için gereken yetkinlikleri edinmelerine yardımcı olmayı ve kuruluşların bilgi ve yeteneklerini geliştirmelerini sağlamayı amaçlar (Anastasiia, Koval , Bashynska , & Kozlovitseva , 2020, s. 60). İKY'nin temel amacı, kuruluşun sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için ihtiyaç duyduğu yetenekli, kararlı ve iyi motive edilmiş çalışanlara sahip olmasını sağlayarak stratejik yetenek oluşturmaktır. İki amacı daha vardır. Birincisi, uyum veya entegrasyon elde etmektir (insan kaynakları stratejilerini dikey olarak iş stratejileriyle uyumlu hale getirmek ya da eşitlemek, insan kaynakları stratejilerini birbiriyle entegre etmek). İkincisi, genellikle çalkantılı bir ortamda bir yön duygusu sağlamak, böylece işletmenin ihtiyaçları organizasyonun ve çalışanlarının bireysel ve toplu ihtiyaçları, tutarlı ve pratik insan kaynakları politikaları ve programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasıyla karşılanabilir (Armstrong, 2021, s. 38). İKY, çalışanın performansının artırılması, iş doyumu sağlanması, sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanmasıyla ilgilidir. Tek amaç üzerinde yoğunlaşıp diğer amaçların ihmal edilmesi İKY'nin işlevini yerine getirmesini engelleyecektir. Birbirinden bağımsız olarak düşünülemeyen ve birlikte değerlendirilmesi gerek İKY temel amaçları şöyle sıralanabilmektedir (Çelik vd., 2016, s. 4):

- Çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak mesleki açıdan gelişmelerini sağlamak,

- Çalışanların beceri, bilgi ve yeteneklerini isteyerek işlerine yansıtma ve rasyonel olarak kullanmalarını sağlayarak, çalışanların işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkarmak,

- İş hayatının kalitesini arttırmak,
- Kurum içi ve dışı çevreyle kalıcı ve sürdürülebilir ilişkiler geliştirmek.

Armstrong'a (2021) göre İKY'nin insan analitiğini geliştirme ve kullanmayı sağlayan dört temel amacı vardır. Bunlar:

- İnsanların iş üzerindeki etkisini ve değere katkılarını belirlemek;
- İnsan yönetimi uygulamalarının, örneğin yatırım getirisi açısından paranın karşılığında değer ürettiğini göstermek;
- Gelecekteki insanlar ve iş stratejileri hakkında rehberlik sağlamak;
- Kurum içinde insan yönetiminin etkinliğini geliştirmek için tasarlanmış stratejiler ve uygulamalar hakkında bilgi verecek veriler sağlamak.

Torrington, Hall, Taylor ve Atkinson (2020) ise İKY'nin amaçlarını şu şekilde sıralamışlardır (Torrington, Hall, Taylor, & Atkinson, 2020, s. 19):

- Çalışanlara kariyer geliştirme fırsatları vermek,
- Çalışanların kendi çalışma alanları üzerinde etkisini arttırmak,
- İşleyici zorlayıcı ve ilgi çekici kılmak,
- Çalışanlara iyi bir eğitim sağlamak,
- Çalışanları bireysel performanslarına göre düzenli olarak değerlendirmek,
- Takım çalışmasını güçlendirmek,
- Karar alma süreçlerine çalışanları dahil etmek,
- Çalışanlarda iyi bir iş-yaşam dengesi sağlamak,
- Liderlik vasıfları bulunan, çalışanlarına karşı saygı sınırları içinde davranan bölüm yöneticilerini istihdam etmek.

Gupta'ya (2020) göre insan kaynaklarının iyi tanımlanmış, sistematik rolünün faydaları, temel olarak kuruluşun, kurumsal hedeflere ulaşmak için tüm insan kaynakları faaliyetlerini koordine edebileceği merkezi bir kurum olmasıdır. Ayrıca, kuruluşun insan kaynakları uygulamaları ile dünyanın herhangi bir yerindeki bir kuruluşun en iyi insan kaynakları uygulamaları arasında; mevcut insan kaynakları uygulamalarında iyileştirme, genel organizasyonun işleyişini geliştirerek rekabetle

yüzleşme yapmasına yardımcı olmaktadır. İKY ayrıca, çalışan gelişimi, yetkinlik geliştirme, ürünün ya da hizmetin pazarlanması ve ortak girişim noktasında önemli bir yere sahiptir. Böylece İKY, bir hizmet rolü ve stratejik bir rol olduğu kadar bir koç rolü de oynar.

İKY uygulamaları işletmelerde insan sermayesinin oluşumunu ve kurumun performansının artmasını sağlayan önemli bir etkidir. Böylelikle İKY işletmeler için bir kaldıraç görevi üstlenmektedir. İKY ile çalışanların etkin olarak yönlendirilmesi, desteklenmesi işletmelerin stratejik hedeflerine uyumlu bir rekabet avantajı elde edilmesi yanında bu avantaj korunmaktadır. İKY aracılığıyla belirlenen stratejik hedefler doğrultusunda çalışanların iş yapma şekilleri geliştirilmekte ve uygulanmakta işletmenin değişen piyasa koşullarına kısa sürede uyum sağlaması mümkün olmaktadır. Bunlara ek olarak İKY, işletmelerin ihtiyaçlarını karşılarken çalışanların da memnuniyet düzeylerinin ve yaşam kalitelerinin arttırılmasına katkıda bulunmaktadır (Benligiray, 2004, s. 7). İKY, işletmeler için önem taşımakla beraber çalışanlar açısından da büyük bir öneme sahiptir. İKY, çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer planlamasının yapılması, iş güvenliğine yönelik tedbirlerin alınması gibi temel görevleri yerine getirirken işletmeye fayda sağlanırken çalışanlara da önemli katkılar sağlamaktadır. Çalışanların kariyer planları yaparken İKY desteğini almaları işletmeye olan bağlılıklarını arttıracaktır. Bu işlerine yansiyarak tatmin duygusu yaşayacaklardır. İş tatmini yaşayan çalışanlar işletmeye daha az maliyet getirirken verimleri de artmaktadır. Bu durum beraberinde daha az çalışan devrini, daha az devamsızlığı, hatalı üretimde düşüşü getirecektir. Tüm bunlar işletmenin katlanacağı maliyetleri en aza indirecektir (Karakulle, 2020, s. 24).

2.4 İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri

Günümüz koşullarında işletmelerin sürekli büyüme eğiliminde olması, insan kaynaklarında meydana gelen artışlar, küreselleşmeden kaynaklı sınırların aşılması herkesin birbirine bağımlı hale gelmesi, faaliyetlerde hızlı bir değişim karmaşasına yol açmaktadır. Bütün bu karmaşa işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri için daha kaliteli, nitelikleri yüksek insan kaynaklarını gerekli kılmaktadır. Bu insan kaynaklarının elde tutulması, işletmenin amaçlarına ulaşması bazı insan kaynakları ilkelerinin varlığına ve bu ilkelerin tam olarak uygulanmasıyla sağlanabilmektedir (Bayar, 2019, s. 16-23). İKY ilkeleri, yöneticilerin doğru ve etkili karar vermelerine

yardımcı olurken, aynı zamanda ilkelere dayalı olarak alınan kararlar, daha tutarlı ve yararlı olmaktadır, zaman kaybını önleyerek, bilgilerin kuşaktan kuşağa aktarımını da yardımcı olmaktadır (Sanı, 2019, s. 312). Hümanist yaklaşımla İKY'nin temel ilkesi, İKY'nin öncelikle bir organizasyon içinde insani değerleri ve potansiyeli teşvik etmek için var olduğudur. Çalışanlar, insan kaynakları uygulayıcılarının birincil odak noktasıdır. Bireysel gelişim ve kariyer planlamasına ağırlık verilir. Model, her bireyin çalışma yaşamını iyileştirmenin bir organizasyonun genel etkinliğini artırdığını varsayar (Fallon & McConnell, 2007, s. 23). Belli başlı İKY ilkeleri; kariyer ilkesi, eşitlik ilkesi, tarafsızlık ilkesi, güvence ilkesi, yeterlik ilkesi (Çelik vd., 2016; Bayar, 2019; Civek & Özkahveci, 2021) açıklık ilkesi olarak sayılabilir (Atalay & Çavmak, 2020, s. 30).

Bu ilkeler ana hatlarıyla aşağıda ele alınmıştır.

2.4.1 Kariyer ilkesi. Kariyer; bir kişinin iş hayatı boyunca, mesleğiyle ilgili olarak kazandığı iş deneyimleri, geliştirme süreci, bulunduğu pozisyonda ket ettiği yollar ve kendini gerçekleştirmesidir. Bu bağlamda kariyer ilkesi ise çalışanın işe alımında kişisel özelliklerinden çok yapacağı işin gerektirdiği bilgi, beceri ve deneyimleriyle, alanındaki uzmanlığının dikkate alınmasının gerektiğine vurgu yapmaktadır (Atalay & Çavmak, 2020, s. 25). İKY'nin görevi yalnızca gerekli beceri, bilgi ve yeteneği taşıyan kişilerin işe alınmasıyla sınırlandırılmamaktadır. Bu kişileri işe almak yeterli değildir. Bu kişilerin kurumda tutulması da büyük önem taşımaktadır. Bunun gerçekleştirilebilmesi içinse çalışanlara uygun çalışma ve yükselme olanaklarının da tanınması gerekmektedir. Yetenekli kişilere kurum içinde kariyer yapma fırsatı tanındığında çalışanların kurumda sürekli kalmaları ve etkinliğinin arttırılması sağlanabilecektir (Sanı, 2019, s. 312).

Çalışan gelişimini teşvik eden ve destekleyen programların çok sayıda faydası vardır. Çalışanlar için sağlanan faydalar, kişisel olarak tatmin edici yeni bilgi ve beceriler edinme ve büyüme fırsatlarını içerir. Ayrıca, çalışanlar beceri kazandıkça ve iş performanslarını iyileştirdikçe, daha fazla sorumluluk ve ücret içeren terfilerle ödüllendirilmeleri daha olasıdır. Kuruluşlar için gelişim fırsatları sağlamanın birincil faydası, değişen çevresel güçlere yanıt verme yeteneklerini geliştirmesidir. Bunu; çalışanların sahip olduğu becerilerin çeşitliliğini artırarak ve en yetenekli çalışanların kuruma çekilmesi ve bağlı kalma şansını artırarak, iki şekilde yapar. Başka bir deyişle,

geliştirme uygulamaları, yetenekli ve kararlı çalışanların sürekli tedarik edilmesini sağlayarak bir şirketin rekabet etmesine yardımcı olmaktadır (Stewart & Brown, 2011, s. 376). Bir kariyer yönetimi programının başarılı olması için, yöneticilerin, organizasyonun ve çalışanların dahil olduğu çok yönlü olması, çalışanların hem dikey hem de yatay olarak kariyer ilerlemesi için fırsatların nerede olduğunu anlamalarına yardımcı olacak kaynaklara erişmelerini sağlaması gereklidir. Esneklik anahtar olsa da, bireysel değerler ve istekler ile organizasyonun gereksinimleri ve olası kısıtlamaları arasında uyum olmasının hayati derecede önemli olduğu ifade edilebilir (Nankervis, Baird, Coffey, & Shields, 2020, s. 281).

2.4.2 Eşitlik ilkesi. Eşitlik ilkesi, çalışanın her türlü ayrımcılıktan uzak, işe yönelik nitelikleri ve becerilerinin objektif kriterlere göre değerlendirilmesidir. Çalışanlara verilecek ödüllerin de cezaların da tarafsızlık ve hakkaniyete dayandırılmasını ifade etmektedir (Bayar, 2019, s. 19). İşletme içinde herkesin eşit hak ve sorumluluklara sahip olması ve bunlara göre değerlendirilmesini, değerlendirmenin adil olarak yapılmasını ifade etmektedir (Atalay & Çavmak, 2020, s. 26). Eşitlik ilkesiyle işyerindeki kültürel ve bireysel farklılıkların kabul edilmesini, insanların işlerine getirdikleri farklı niteliklere değer verilmesini ve farklı geçmişlere sahip kişilerin diğer herkesle aynı şartlarda organizasyonun bir parçası olarak kabul edilmesini sağlamak amaçlanmaktadır. Hakkaniyet, yetkinlik, potansiyelin işe alım, terfi ve gelişim kararları ile performans incelemeleri ve değerlendirmeleri için temel oluşturması için adalete odaklanmayı kapsamaktadır (Armstrong, 2021, s. 233).

Eşitlik ilkesine aykırı olarak işletmelerde ayrımcılık yapılabilir. Dokuz tür ayrımcılıktan bahsedilebilir. Bunlar; yaş; engellilik, cinsiyet değiştirme; evlilik, hamilelik/annelik, ırk (renk, milliyet, etnik veya ulusal köken dahil); din veya inan, cinsiyet ve cinsel yönelim olarak sayılabilir. İşletmelerde farkında olarak ya da farkında olmadan bilinçli ön yargılar geliştirilebilmektedir. İş yerindeki bilinçsiz önyargı, işe alma, terfi, çalışan geliştirme ve tanınma konusundaki kararları etkileyebilir ve daha az çeşitliliğe sahip bir çalışana yol açabilir. İşverenler yetenekli çalışanları görmezden gelebilir ve bunun yerine kendi özelliklerini ya da görüşlerini paylaşanları tercih edebilir (Marchington, Wilkinson, Donnelly, & Kynighou, 2021, s. 31). Eşitlik ilkesi fırsat, yükselme, paylaşım ilkesi olarak üç grupta ele alınabilir (Tunçer M. , 2017, s. 26):

- Fırsat eşitliği: Tüm insanların yalnızca işletmelerde değil her alanda cinsiyet, ırk, dil, din ya da siyasi düşüncesine bakılmaksızın aynı şansa sahip olması gerektiğini ifade eder.

- Yükselme eşitliği: Çalışanların tamamının işletmelerinde bir üst göreve yükselmeye eşit şanslara sahip olduğunu gösterir. Bu ilkenin uygulanmasında önemli olan iş tanımları ve işin gereklilikleri tespit edildikten sonra bu şartları taşıyan çalışanların arasından seçim yapılmasıdır.

- Paylaşım eşitliği: Çalışanların seçimi ya da yükseltilmesi gerçekleşikten sonra işletmenin elinde bulundurduğu belge, bilgi ve dokümanların paylaşılması esasına dayanmaktadır. Çalışanlara verilen kurs, eğitim faaliyetleri, seminerler buna örnek gösterilebilir. Bu tür etkinliklerde tüm çalışanların eşit düzeyde katılma hakkı bulunmalıdır.

2.4.3 Yansızlık (tarafsızlık) ilkesi. Yansızlık ilkesinde amaç yapılan atamalarda siyasi amaç bulunmasının önüne geçilmesidir. İşletme yönetiminin siyasi iktidara olan bağımlılığı önemli sorunlar ortaya çıkarabilmektedir. Öte yandan yansızlık ilkesi, işletme yönetiminde yer alanların astlarına karşı davranışlarını da belirlemektedir. Genel olarak yansızlık, siyasi bir amaç olmaksızın atama, işe yerleştirme işlemlerinin tarafsız bir şekilde yürütülmesini ifade etmektedir. Ayrıca yansızlık, çalışanların düşünceleri ve siyasi tercihlerinden dolayı işletme yönetimi tarafından haksız tutumlara maruz kalmasının önüne geçilmesini sağlamaktadır (Bayar, 2019, s. 22). Yansızlık ilkesi, çalışanların herhangi bir zihniyete, amaca ya da siyasi görüşe hizmet etmeye yönelik mağdur edilmelerinin önlenmesini öngören bir ilke olarak değerlendirilmektedir. Özellikle İKY bağlamındaki uygulamaların etik ilkelere göre sürdürülmesini içeren bu ilke, çalışanların da görevlerini aynı etik ilkeleri dikkate alarak yapmalarını öngörmektedir (Atalay & Çavmak, 2020, s. 27).

Yansızlığın tersi olarak taraf tutma beraberinde birçok olumsuzluğu getirir. Bu nedenle İKY’de yansızlık ilkesi en hayati ilkelere biri olarak görülmektedir. Hatta bu ilke için İKY’nin olmazsa olmaz ilkesi denilebilir. Tarafsızlık ilkesi özünde genelde çalışanların siyasi iktidarlardan etkilenmeden çalışması anlamına gelmektedir. Yine bu ilke siyasi iktidarların işe alım, atamalar, yükselme, kariyer yapma gibi konulara müdahale etmemesi gerektiğini ifade etmektedir (Gültekin & Altıntop, 2014, s. 48).

2.4.4 Güvence ilkesi. Bir kuruluşun rekabetçi iş stratejisi, yasal ve güvenlik konuları ile birlikte, kuruluşun bir insan kaynakları stratejisi seçimini etkiler. Buna karşılık, seçilen insan kaynakları stratejisi, organizasyonun çalışanları güvence altına almak ve motive etmek için kullandığı belirli faaliyetleri şekillendirir. Çalışanları güvence altına almayı amaçlayan faaliyetler arasında iş tasarımı, işe alma, seçme ve elde tutma yer almaktadır (Stewart & Brown, 2011, s. 33). Çalışanın işe alındığı andan itibaren herhangi bir haklı sebebe dayanmaksızın işten çıkarılamaması ya da ayrılmaya zorlanmaması güvence ilkesini oluşturur. Dolayısıyla işletmenin çalışanların stres ve kaygı yaşamadan huzurlu, güvenli bir kurum iklimi yanında uygun bir çalışma atmosferi sağlaması beklenir. Ayrıca; çalışanların sosyal ve ekonomik açıdan kendilerini güvende hissetmelerinin sağlanması da gerekir (Atalay & Çavmak, 2020, s. 26).

İKY açısından iki güvence türünden bahsedilmektedir. Bunlardan ilki iş güvencesidir. İş güvencesi kişinin haklı bir neden olmaksızın işten çıkarılmamasını ifade etmektedir. İş güvensizliğiye, tehdit altındaki bir işin arzu edilen bir devamlılığı sağlamak için algılanan güçsüzlük, mevcut işin sürekliliğine engel olacak her türlü yasal ya da yasal olmayan kurumsal değişimler sonucunda ortaya çıkan, çalışanda, belirsizlik düşüncesine dayalı olarak işini kaybetme kaygısı doğuran durumlardır. İkinci güvence türü makam güvencesidir. Makam güvencesi, kişinin yükseldiği makamdaki görevini koruyabilmesini ifade etmektedir. Makam güvencesini önemseyerek çalışan kişilerde, gösterdikleri performansın bir sonucu olarak yükselmeleri güdülenmelerini arttırabilir. Bununla birlikte bazı çalışanlar işlerini kaybetmemek adına yüksek bir performans sergileyebilirler. Ancak bu durumdaki kişilerde kuruma bağlılık ya da iş tatminin olmadığı görülmektedir (Engür & Kayıkçı, 2020).

2.4.5 Yeterlik (liyakat) ilkesi. Kurumlarda her görev için en yetenekli elamanın seçilmesi anlamını taşıyan yeterlik, diğer bir ifadeyle liyakat ilkesi; etkin ve verimli bir çalışan sisteminin kurulmasına olanak tanıyan kural ve uygulamaların bütünü ifade etmektedir (Sanı, 2019, s. 312). Tüm işletmeler için geçerli olan liyakat, işe alım süreçlerinin mevcut en iyi adayların seçilmesiyle sonuçlanmasını, atamaların ve terfilerin çalışanların yeterliliği dikkate alınarak atama ve terfilerin yapılmasını ifade etmektedir (Itika, 2011, s. 82).

Yeterliliğin temelinde hak etme olgusu yatmaktadır. Bu ilke dar ya da geniş anlamda ele alınabilmekle beraber görevi yerine getirecek çalışanların en yetenekli ve en başarılı olanlar arasından seçilmesi anlamını taşımaktadır. Herkesin katılabileceği sınavların düzenlenmesi, bu sınavlara başvuru için herkese fırsat tanınması, aranan genel ve özel şartların gerçekçi olması, adaylar arasında ayırım yapılmaması, sınav konularıyla ilgili duyuru yapılarak bilgi verilmesi yoluyla gerçekleşebilmektedir. Genel olarak bu ilkenin özünde kişiye göre iş değil, işe göre kişi anlayışı yatmaktadır. Yapılacak işin gerekliliklerini yerine getirebilecek çalışanların seçilmesi ve bunun çalışanın ilerleyen çalışma hayatında da desteklenerek görevinde ilerleme imkânlarının tanınması gerekmektedir (Bayar, 2019, s. 23). Liyakate dayalı bir sistemin temel amacı, yüksek sonuçlara ulaşmak için yüksek performansı yaratmak ve tanımdır. Burada amaç, çalışanları mümkün olan en yüksek düzeyde performans göstermeye teşvik etmektir. İş yerinde başarı, yalnızca belirli bir standardı karşılamak olarak değil, diğerlerinden daha iyisini yapmak olarak tanımlanır (Stewart & Brown, 2011, s. 294).

2.4.6 Açıklık ve gizlilik ilkesi. Kurum içindeki insan kaynakları politikalarının başarıya ulaşmasında açıklık ilkesi büyük önem taşımaktadır ve etkisi altında kalmaktadır. Bugün çalışanlar sadece yaptıkları işle değil mensup oldukları kurumun amaçlarına da odaklanmakta dolayısıyla bağlı oldukları kurumla ilgili gerçek, açık ve net bilgiler edinmek istemektedirler. (Mercin, 2005, s. 131). İnsan kaynaklarına yönelik uygulamaların başarısı büyük ölçüde açıklık ilkesine bağlıdır. Oluşturulacak politikaların belirlenmesinden uygulanmasına kadar ki geçen süreçte çalışanın katkısı ve desteğinin benimsenmesi açıklık ilkesiyle gerçekleşir. Dolayısıyla insan kaynaklarına yönelik uygulamaların geliştirilmesi, uygulanması ve sonuçlarıyla ilgili olarak çalışanlara bilgilendirme yapılması gerekir. Bu bilgilendirme herkes tarafından kolayca anlaşılabilir bir dilde sözlü ve yazılı kaynaklar kullanılarak yapılmalıdır (Kızıloğlu, 2012, s. 38).

Açıklık İlkesi daha geniş bir tabirle; kurum içinde çalışanın insan kaynakları yönetiminin başarılı olmasında katkı sağlanabilmesi açısından, konuyla ilgili olarak yazılı ve sözlü bildirimlerin yapılması anlamını taşımaktadır. Bu bağlamda işletme içi tüm toplantılardan, duyurulardan ya da işletmeye ilgili yapılan tüm yayınlardan tüm çalışanların haberdar edilmesi gereklidir. Gizlilik İlkesiyse; açıklık İlkesinden farklı

olarak, özellikle gizlilik gerektiren görev ve faaliyetlerinin tüm çalışanlarla değil, bu gizliliğin gerekleri de göz önünde bulundurularak yalnızca ilgili birimlerle ve ilgili kişilerle paylaşılması anlamına gelmektedir (Atalay & Çavmak, 2020, s. 28).

2.5 Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi

Dünya Sağlık Örgütü'nün (DSÖ) 1948 yılında hazırlanan Tüzüğü'nde sağlık; yalnızca hastalık veya sakatlığın olmaması durumu değil, fiziksel, sosyal ve ruhsal refah durumu olarak tanımlanmıştır. Sağlığın teşviki ve geliştirilmesi bağlamında sağlık, soyut bir durumdan çok fonksiyonel terimlerle anlatılabilen bir sonuca ulaşma aracı olarak, insanların bireysel, sosyal ve ekonomik olarak verimli bir yaşam sürmesine izin veren bir kaynak olarak düşünülmektedir. Sağlık, günlük yaşam için bir kaynaktır, hayatın amacı değildir, sosyal ve kişisel kaynakları ve fiziksel kapasiteyi öne çıkaran pozitif bir kavramdır (Erkoç, Çom, Keskinlik, & Karakaya, 2011, s. 1).

Sağlık Hizmetlerinin Yürütülmesi Hakkında Yönergeye göre sağlık hizmetleri insan sağlığına zarar veren çeşitli etmenlerin yok edilmesi ve toplumun bu etmenlerin etkilerinden korunması, hastaların tedavi edilmesi, bedensel ve ruhsal yetenek ve becerileri azalmış olanların rehabilite edilmesi için yapılan hizmetlerdir (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2005). Kamu Sağlık Tesisleri Ruhsatlandırma Yönetmeliği'ne göre sağlık kurumları; sağlık hizmeti sunmak üzere oluşturulan sağlık yapıları ile sağlık insan gücü, araç, gereç ve tıbbi donanım şartlarını taşıyan, hizmet rolüne göre eğitim ve araştırma hizmeti de verebilen Bakanlık, Devlet üniversiteleri, belediyeler, Organize Sanayi Bölgeleri ve diğer kamu kurum ya da kuruluşları bünyesinde açılan kurumlardır (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2019). Hasta Hakları Yönetmeliğine göre sağlık çalışanı; hizmetin, resmi veya özel sağlık kurumlarında ve kuruluşlarında veya serbest olarak sunulmasına bakılmaksızın, sağlık hizmetinin verilmesine iştirak eden bütün sağlık meslekleri mensuplarını ve sağlık meslekleri mensubu olmasa bile sağlık hizmetinin verilmesine sorumlu olarak iştirak eden kimseler, olarak tanımlanmıştır. İlgili yönetmeliğe göre sağlık kurumu çalışanları hizmet sunarak aşağıdaki ilkelere uymakla yükümlüdür (T.C. Sağlık Bakanlığı, 1998):

- Bedeni, ruhi ve sosyal yönden tam bir iyilik hali içinde yaşama hakkının, en temel insan hakkı olduğu, hizmetin her safhasında daima göz önünde bulundurulur.

- Herkesin yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkını haiz olduğu ve hiçbir merci veya kimsenin bu hakkı ortadan kaldırmak yetkisinin olmadığı bilinerek, hastaya insanca muamelede bulunulur.

- Sağlık hizmetinin verilmesinde, hastaların, ırk, dil, din ve mezhep, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç ve ekonomik ve sosyal durumları ile sair farklılıkları dikkate alınamaz. Sağlık hizmetleri, herkesin kolayca ulaşabileceği şekilde planlanıp düzenlenir.

- Tıbbi zorunluluklar ve kanunlarda yazılı haller dışında, rızası olmaksızın kişinin vücut bütünlüğüne ve diğer kişilik haklarına dokunulamaz.

- Kişi, rızası ve Bakanlığın izni olmaksızın tıbbi araştırmalara tabi tutulamaz.

- Kanun ile müsaade edilen haller ile tıbbi zorunluluklar dışında, hastanın özel hayatının ve aile hayatının gizliliğine dokunulamaz.

Özel ya da kamuya ait sağlık kurumlarının sunduğu sağlık hizmet kalitesinin artması ve verimli hizmet sunumu yapılması, hasta ve yakınlarını memnun ederek kurumu tercih etmelerini sağlamaktadır. Sağlık sektöründeki kurumsal yönetim, endüstriyel kurumsal yönetiminden farklıdır ve bu nedenle kıyaslanmaları zordur. Ayırt edici özellikler şunları içerir (Sünter, 2019, s. 148-149; Chmielewska, Stokwiszewsk, Filip, & Hermanowski, 2020, s. 702):

- İşin yüksek değişkenliği ve çok yönlülüğü performansı ve kaliteyi düzenlemeyi ve ölçmeyi zorlaştırır.

- Faaliyetlerin çoğunluğu, minimum hatayla derhal ve kesin olarak gerçekleştirilmelidir.

- Bireysel çalışma faaliyetleri oldukça bağımsızdır ve çeşitli profesyonel gruplar arasında mükemmel bir koordinasyon gerektirir.

- Sağlık çalışanlarının eğitimi son derece uzmanlaşmıştır ve kendi kuruluşlarından ziyade meslek gruplarına daha sadık hissederler. Bu durum, çalışanların kurumsal hedeflerden çok mesleki hedeflere önem vermelerine de yol açar.

- Sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesi üst düzeydedir.

- Sağlık harcamaları konusunda etkin rollere sahip olan doktorların faaliyetleriyle ilgili olarak gereken denetim mekanizması kurulmamıştır.

- Sağlık kurumlarındaki faaliyetler karmaşık bir yapıdadır ve değişkenlik gösterirler.
- Profesyonel çalışanların mesleki güçlerini kullanarak sağlık kurumlarında otorite kurmaları yönetim ile çatışmaya sebep olmaktadır.
- Sağlık kurumlarında klinik çalışanları ve idari çalışanlar olmak üzere iki meslek grubundan söz edilebilir.

Sağlık kurumlarında insan kaynakları planlaması, belirli bir zamanda belirli bir topluluk veya nüfus için ihtiyaç duyulan sağlık profesyonellerinin miktar ve türlerinin tahminleriyle sonuçlanan bir süreçtir. Sağlık kurumlarında İKY çoğu ülkede düşük bir önceliğe sahip olmaya devam etmektedir. Ya sistematik bir şekilde ele alınmıyor ya da formüle edilen planlar genel sağlık sisteminin gelişiminden ayrılıyor. Sonuç olarak bazı coğrafi bölgelerde akut hizmet ve çalışan sıkıntısı ve diğerlerinde maliyet fazlalıkları ortaya çıkmaktadır. Bir ülkenin bunları özümseme veya becerilerini tam olarak kullanma becerisinden fazla yetiştirilen işçilerin gerçekleşmemiş beklentileri, onların göç etmesine ya da en azından ciddi moral ve motivasyon kayıplarına yol açmaktadır. Sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetimine yeterli öncelik verilmemesi, gelişmekte olan ülkelerle sınırlı değildir (Pate, Leahy, & Leos, 2012, s. 1374).

Sağlık kurumlarında insan kaynaklarının planlanması; hizmet ve işlerin en etkili en verimli şekilde yürütülebilmesi için ne kadar sayıda ve hangi niteliklere sahip elemana olan ihtiyacın planlanmasını içerir. Örneğin; bir hastane için hangi uzmandan kaç tane gerektiği, hemşire, laborant, röntgen teknisyeni, diyetisyen ve diğer elemanların niteliği ve sayısı planlanmış olmalıdır (Hayran, 2017, s. 13).

Sağlık kurumları açısından bakıldığında sağlık hizmeti, kesintisiz sürdürülmesi ve çoğunlukla ekip çalışması gerektiren bir hizmet türüdür. Bu hizmette hataya yer yoktur. Sağlık kurumlarında insan kaynağından kaynaklanan bir hatanın maliyetleri çok daha yüksek olabilmektedir. Bundan dolayı sağlık kurumlarında çalışanların seçiminde ve işe alınmasında çalışanın nitelikleri daha büyük önem taşımaktadır (Erigüç vd., 2018, s. 50).

Sağlık kurumlarına eleman seçerken, gazete, radyo, televizyon ilan ve duyurularından yararlanılabileceği gibi sağlık alanında eğitim veren kuruluşlarla

iletişim kurularak bu okullardan mezun olanlar insan kaynağı olarak değerlendirilebilir. Bunun yanında başka bir yöntem olarak sağlık kurumunu tanıtmak amacıyla toplantılar düzenlenerek adayların bilgilenmesi ve ilgi duyanların başvuru yapmaları sağlanabilir. Eğer sağlık kurumundaki işlerin çeşitliliği fazlaysa, bazı alanlarda iş yoğunluğu varsa sürekli eleman almak yerine geçici elaman alımı ya da kadro yerine sözleşmeli eleman, yevmiyeli eleman alımı yapılabilir (Hayran, 2017, s. 13).

2.6 Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Uygulamaları İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Literatür incelendiğinde sağlık sektörü de dahil olmak üzere kuruluşlarda insan kaynakları uygulamaların daha çok performans ve ödüllendirme sistemi üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Erigüç ve vd. tarafından 2018 yılında yapılan ve sağlık kurumlarında insan kaynakları alanında yapılan çalışmaların incelendiği araştırmada en fazla ücretle ilgili araştırma yapıldığı, bunu sırasıyla performans değerlendirme, kariyer ve çalışan seçiminin takip ettiği belirlenmişti. Sağlık kurumlarında motivasyonla ilgili olarak yapılan literatür taramasında ağırlıklı olarak sağlık çalışanlarının motivasyonları ve bunu etkileyen faktörleri inceleyen araştırmalara (Baljoon, Banjar ve Banakhar, 2018; Doğanlı ve Demirci, 2014; Eriş ve Özdil, 2020; Goncharuk, 2018; Hoplamaz, 2011; Karakuzu, 2013; Kıdak ve Aksaraylı, 2009; Önal, 2016; Şengül, 2014; Zarei, Najafi, Rajaei ve Shamseddini, 2016;) ağırlık verildiği görülmektedir. Bunlara ek olarak sağlık çalışanlarının motivasyon faktörleri ve kurumsal performans arasındaki ilişkiyi araştıran (Chmielewska vd., 2020) sağlık kurumlarında motivasyon ve liderliği (Küçüközkan, 2015) insan kaynakları yönetimi ve iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini (Yıldız, 2019) insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisini (Kılıçaslan ve Marşap, 2018) sağlık çalışanlarının iş tatmininin motivasyon üzerine etkisini (Derin, 2007; Orhaner ve Mutlu, 2018; Rajan, 2015) inceleyen araştırmalar bulunmaktadır.

Bu bağlamda bu araştırma insan kaynaklarında planlanma, çalışan seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret ve ödül yönetimi, iş güvenliği ve sağlığı fonksiyonlarının sağlık çalışanlarının motivasyonuna etkisinin incelenmesi ile literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetimi uygulamalarını doğrudan ele alan çalışmalar sınırlı sayıda olmakla birlikte, İKY uygulamalarının farklı değişkenlere olan etkilerini araştıran araştırmalar bulunmaktadır. Mevcut araştırmalar ve elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Kablay 2014 yılında insan kaynakları uygulamalarından performansa dayalı döner sermaye primi uygulamasının sağlık çalışanlarına etkisini araştırmıştır. Araştırmayı doktor, hemşire ve yardımcı hizmetlerde çalışanlarla yapmıştır. Yaptıkları mesleği seçmelerindeki nedenleri sırasıyla iş bulma kolaylığı, toplumsal saygınlık, aile isteği ve mesleki doyum olarak belirlemiştir. Doktorların meslek seçiminde en önemli nedenin toplumsal saygınlık, hemşirelerde ve yardımcı hizmetlerde iş bulma kolaylığı olduğunu belirlemişlerdir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun performansa dayalı ödeme sistemini sağlık çalışanları açısından da toplum açısından da yararlı bulmadıklarını belirlemiştir.

Gemlik, Soylu, Bektaş ve Daniş 2016)ve arkadaşları 2016 yılında hastanelerde çalışanlarının insan kaynakları yönetimi algısına yönelik nitel bir araştırma yapmışlardır. Araştırmaya 8 sağlık yöneticisi ve 8 hasta kabul çalışanı katılmıştır. Araştırmayla; üst kademeye alt kademe çalışanları arasındaki iletişim kopukluğunun olmasının insan kaynakları yönetimi anlayışının tam olarak oluşmadığı, çalışanların insan kaynakları yönetiminin nasıl olması gerektiğini bilmediği ve çalışan yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişin tam olarak gerçekleşmediği sonucuna ulaşmışlardır.

Erkanlı 2017 yılında hastane çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında yer alan performans değerlendirmeye ilişkin algılarını belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Çalışanların yaşlarına, gelir düzeylerine göre performans değerlendirmeye yönelik algılarında anlamlı farklılık bulamamıştır. Cinsiyete göre erkeklerin kadınlara kıyasla performans değerlendirmenin astlarını geliştirme ve motive etme düzeyi algılarını daha olumlu bulmuştur. İş durumuna göre kılık-kıyafet ve kişisel bakımla ilgili olarak yarı zamanlı çalışanların sözleşmeli ve tam zamanlı çalışanlara göre performans değerlendirmeye daha olumlu baktıklarını belirlemiştir. İş durumuna göre, kendine verilen hedeflere ulaşmak için yeterli tedbirlere ihtiyaç duymamaya ilgili olarak sözleşmelerin, yarı zamanlı ve tam zamanlı çalışanlara göre performans değerlendirmeye daha olumsuz baktıklarını belirlemiştir.

Müşteri soru ve şikâyetlerine tatmin edici seviyede cevap vermekte çok iyi olmayla ilgili olarak tam zamanlı çalışanların, yarı zamanlı ve sözleşmeli çalışanlara göre performans değerlendirmeye daha olumlu baktıklarını belirlemiştir.

Berk 2017 yılında sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel adalete etkisini araştırmıştır. Araştırmada sağlık çalışanlarının; çalışan seçimi, eğitim faaliyetleri, ücret ve ödül sistemi, performans değerlendirme, kariyer sistemi, motivasyon faaliyetleri, üstlerle iletişim, inovasyon uygulamaları, alışma ve fiziki şartlar, İKY genel uygulamaları değişkenlerine yönelik algılarını ölçmüştür. Sağlık çalışanlarını İKY uygulamalarına yönelik algılarını tüm boyutlarda ve ana boyutta orta düzeyde bulmuştur. Çalışanların cinsiyetlerine göre İKY uygulama algılarında anlamlı farklılık bulamamıştır. Genel İKY uygulamaları, çalışan bulma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, üstlerle iletişim, inovasyon faaliyetleri, çalışma ve fiziki şartlar düzeyinde bekârların algı düzeylerini evlilerden daha olumlu bulmuştur. Genel İKY uygulamaları, performans değerlendirme, kariyer sistemi, inovasyon faaliyetleri düzeyinde 18-25 yaş grubundakilerin algı düzeylerini 41 yaş ve üstü olanlardan daha olumlu bulmuştur. Çalışan bulma düzeyinde 18-25 yaş grubundakilerin algı düzeylerini 26 yaş ve üstü olanlardan daha olumlu bulmuştur. Ücret ve ödül sistemi düzeyinde 18-25 yaş grubundakilerin algı düzeylerini 26-40 yaş grubundakilerden daha olumlu bulmuştur. Eğitim ve geliştirme düzeyinde hemşirelerin algı düzeylerini doktorlardan olumlu bulmuştur. Ücret ve ödül sistemi düzeyinde sekreterlerin algı düzeylerini hemşire, doktor, idari çalışan ve laboratuvar teknisyenlerinden olumlu bulmuştur. Çalışma ve fiziki şartlar düzeyinde sekreterlerin algı düzeylerini hemşire, doktor ve diğer grubunda yer alanlardan olumlu bulmuştur. Performans değerlendirme düzeyinde yüksekokul mezunlarının algı düzeylerini doktora mezunlarından olumlu bulmuştur. Kariyer sistemi düzeyinde yüksekokul mezunlarının algılarını lisans mezunlarından olumlu bulmuştur. İnovasyon faaliyetleri düzeyinde lisans mezunlarının algı düzeylerini lise mezunlarından olumlu bulmuştur. Çalışan bulma düzeyinde 0-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanların algılarını 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olanlardan daha olumlu bulmuştur. Ana boyutta ve alt boyutların tamamında yöneticilik görevi olanların algı düzeylerini yönetici görevi olmayanlardan yüksek bulmuştur.

Çalışkan 2019 yılında sağlık kurumlarında stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel inovasyona etkisini araştırmıştır. Araştırmaya, doktor, ebe, hemşire, sağlık teknikeri ve sağlık teknisyeni olarak çalışanları dahil etmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarını; gelişim ve eğitim; kadrolama ve kariyer; performans; ödüllendirme ve çalışanları katılımı olarak ele almıştır. Erkeklerin insan kaynakları uygulamalarını kadınlara oranla daha olumlu bulduklarını belirlemiştir. Ayrıca; yüksek lisans mezunlarının, doktorların, 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olanların diğerlerine göre insan kaynakları uygulamalarını daha olumlu olarak gördüklerini belirlemiştir.

Yıldız 2019 yılında sağlık kuruluşlarında insan kaynakları yönetimi ve iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerine etkisine yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırmada; genel insan kaynakları yönetimi uygulamaları, işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar, performans değerlendirmeye yönelik uygulamaları değerlendirmiştir. Cinsiyete, medeni duruma, yaşa, çalışma sürelerine göre tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Aylık gelire göre; asgari ücretle çalışanların genel insan kaynakları uygulamalarına yönelik algılarını asgari ücret-3.500 TL arası aylık geliri olanlardan yüksek bulmuştur. Çalışılan kurumun insan kaynaklarının çalışma düzeyini zayıf bulanların işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar, performans değerlendirme uygulamalarına yönelik algılarını orta, üstü ve ileri düzeyde çalıştığını düşünenlerden düşük bulmuşlardır. Çalışılan kurumun sunduğu imkânları zayıf bulanların işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar, performans değerlendirme uygulamalarına yönelik algılarını orta, üstü ve ileri düzeyde çalıştığını düşünenlerden düşük bulmuşlardır. Çalışılan kuruma duyulan memnuniyeti zayıf bulanların işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar, performans değerlendirme uygulamalarına yönelik algılarını orta, üstü ve ileri düzeyde çalıştığını düşünenlerden düşük bulmuşlardır.

Çağatay ve Kızılkaya 2021 yılında insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve liyakat ilkelerine ilişkin görüşler arasındaki ilişkiyi sağlık çalışanlarının katıldığı bir araştırmayla incelemişlerdir. Araştırmayı sağlık teknisyeni, idari çalışan, büro memuru, sekreter olarak görev yapan sağlık çalışanlarıyla yapmışlardır. İKY uygulamalarına yönelik görüşler ile liyakat ilkelerine yönelik görüşleri arasında anlamlı, pozitif yönlü, yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. İKY

uygulamalarına yönelik görüşleri ile yaptığı işin niteliği ve kurumun prestijinden ötürü kurumda çalışanların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu; iş güvencesinden ötürü kurumda çalışanların liyakat ilkelerine yönelik görüşleri ile kurumun prestijinden ötürü kurumda çalışanların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirlemişlerdir. Sürekli aynı yerde çalışanların İKY uygulamaları ve liyakat algılarını iki ya da daha fazla işyeri değiştirenlerden yüksek bulmuşlardır.; 1-4 yıl arası çalışma süresi bulunanların İKY uygulamala algılarını 15 yıldan fazla çalışanlardan; ayrıca 1-4 yıl arası çalışma süresi bulunanların liyakat algılarını 5 yıl ve daha üstü süredir çalışanlardan yüksek bulmuşlardır. Sekreter olarak çalışanların İKY uygulamaları ve liyakat ilkelerine yönelik görüşlerini büro memuru olarak çalışanların görüşlerinden daha olumlu bulmuşlardır.

Kılıçaslan ve Marşap ise 2018 yılında sağlık çalışanlarında insan kaynakları yönetimi algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisini araştırmışlardır. Araştırmada insan kaynakları uygulamalarını; yönetim süreci ve yönetim politikaları olarak iki değişken olarak değerlendirmişlerdir. Cinsiyete, yaşa, medeni duruma, eğitim durumuna, mesleki deneyimlerine, çalışma sürelerine göre sağlık çalışanlarının insan kaynakları yönetimi algılarında anlamlı farklılık bulamamışlardır. Bununla birlikte çalıştıkları kurumlarla ilgili olarak insan kaynakları uygulamalarına olumlu yaklaştıkları sonucuna varmışlardır.

BÖLÜM 3

MOTİVASYON

3.1 Motivasyon Kavramı ve Önemi

Türk Dil Kurumu (TDK) Güncel Türkçe Sözlükte motivasyon “isteklendirme, güdüleme” anlamına gelmektedir (TDK, 2022). Köroğlu’na (2011) göre motivasyonun birçok tanımı yapılmıştır. Bunun nedeni ise, temelde psikolojik bir olgu olan motivasyona araştırmacıların değişik açılardan yaklaşımlarıdır. Bu tanımlamalardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

Yönelme, güdüleme, isteklendirme ve teşvik etme benzeri farklı kavramlarla da ifade edilebilen motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmaları olarak tanımlanabilmektedir. Yöneticilerin astlarını kurumun amaçlarını gerçekleştirecek şekilde yönlendirmesi zorunludur. Astların yönlendirilmesinde en önemli konu motivasyondur. Motivasyon, çalışanların ne yaptıkları kadar, ne kadar sıkı çalıştıkları ve çalışırken ne kadar istekli olduklarını belirlemektedir. Bundan dolayı motivasyon ile performans birbiriyle sıklıkla karıştırılmakla birlikte iki ayrı kavramdır. Performans bir çalışanın davranışlarının sonuçlarının değerlendirilmesiyle ilgiliyken, motivasyon bir çalışanın performansına etki eden faktörlerden yalnızca birisidir (Demir R. , 2016, s. 167-169).

Acuner’e (2010) göre motivasyon psikolojik, iş hayatı ve kurum açısından tanımlanabilmektedir. Psikolojik açıdan motivasyon, insanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları için doyum sağlayacak ya da amaca götürecektir davranışlarda bulunma sürecidir. İş motivasyonu, bireyin ve kurumun ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi veya isteklendirilmesi süreci ya da işle ilgili davranışları başlatan ve bu davranışların biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen bir grup içsel ve dışsal faktörlerdir. Kurumsal motivasyon ise bir çalışanı çalışmaya başlatan ve sürekliliğini sağlayan etkiler bütünüdür (Karakuzu, 2013, s. 8-9).

Motivasyon, dış (teşvik edici) ve iç (güdü) faktörlerin etkisiyle tanımlanan belirli bir davranış türüne sahip bir kişi tarafından kasıtlı bir seçim süreci olarak tanımlanır. İstihdam sürecinde motivasyon, çalışanların görevlerini yerine getirerek temel

ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlar (Borshch, Shchur, & Chuvakov, 2018, s. 58). Genel anlamda motivasyon, “insan organizmasını davranışa iten, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve bunun devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebeplerle birlikte bunların işleyişini kapsayan, hem biyolojik ve fizyolojik hem de kültür içerikli bir durum” olarak tanımlanabilir (Yavilioğlu, 2006, s. 112).

Motivasyon, bireyin kurumsal hedeflere yönelik çaba sarf etme ve bu çabayı sürdürme konusundaki isteklilik derecesi olarak tanımlanmaktadır (Goni vd., 2007, s. 345). Motivasyon süreci, çalışan motivasyonunun ihtiyaçlar temelinde yürütülmektedir. Bu nedenle yöneticiler, astlarının ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, hedeflere ulaşmak için onları eylemlere teşvik etmelidir. Bunda bireysel ve kurumsal hedefler ikinci plana atılmalıdır. Bu nedenle, genel kabul görmüş yönetim teorisi ve uygulama motivasyon modeline göre, iş akışı ve motivasyon mekanizması, çalışanların davranışlarının gerçek nedenleri dikkate alınarak her çalışan için ayrı ayrı oluşturulmalıdır (Borshch vd., 2018, s. 59).

Motivasyon, kurumun ve kişilerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir iş ortamı oluşturmak amacıyla bireyin harekete geçmesini sağlamak amacıyla etkilenmesi ve teşvik edilmesi sürecidir (Gümüş & Sezgin, 2012, s. 1). alışan performansını etkileyen iki faktör bulunmaktadır. Bunlardan ilki yetenek faktörü ikincisi motivasyon faktörüdür. Yetenek faktörü, zihinsel çerçeveyi ifade eder, çalışanların yetenekleri, zeka düzeyi ve eğitimden oluştur. Bu nedenle, işçiler yeteneklerine uygun pozisyonlara yerleştirilmelidir. Motivasyon faktörü, bir çalışanın koşulları yönetme konusundaki eğiliminden ve zihinsel bakış açılarından oluşur (Hadiwijaya, Febrianty., & Azdy, 2022, s. 573).

Motivasyon, bireyin bir hedefe ulaşmak için gösterdiği çabanın yoğunluğunu, yönünü ve sürekliliğini hesaba katan süreçlerdir. Yoğunluk, bir kişinin ne kadar çabaladığını tanımlar. Motivasyonla ilgili olarak çoğu araştırmacının odaklandığı unsur budur. Bununla birlikte, çaba organizasyona fayda sağlayacak bir yöne ynlendirilmedike, yüksek yoğunluğun olumlu iş performansı sonuçlarına yol aması olası değildir. Bu nedenle, motivasyonda çabanın kalitesi ve yoğunluğunu dikkate alınmalıdır. Kurumun hedeflerine yönelik ve bu hedeflerle uyumlu çaba, dikkate alınması gereken çaba türüdür. Motivasyonun kalıcılık boyutu da önemlidir. Bu, bir

kişinin çabayı ne kadar sürdürebileceğini ölçer. Motive olmuş bireyler, hedeflerine ulaşmak için yeterince uzun süre bir görevde kalırlar (Robbins & Judge, 2018, s. 130-131).

Motivasyon, bir eylemi gerçekleştirme arzusudur ve performansla doğrudan bağlantılıdır. Kontrollü (dışsal), özerk (içsel) ve motivasyon eksikliği (motivasyonsuzluk) olmak üzere üç tür motivasyon vardır. İçsel motivasyon, bireyin başarılı olmanın yanı sıra, bunu yapmanın memnuniyetini yaşamak için bir faaliyete girme arzusunu ifade eder. Dışsal motivasyon, bir zorunluluk duygusu dışında görevlerin ya da sorumlulukların yerine getirilmesidir. Davranışın kendi kaderini tayin etme teorisine göre, motivasyon, kendi kaderini tayin etme davranışının derecelerini yansıtan kendi kaderini tayin etme ve motivasyon sürekliliği kullanılarak gösterilebilir. Motivasyonsuzluk, içsel ve dışsal motivasyonla çelişir ve tamamen kendi kaderini tayin etme eksikliğini temsil eder. Bir kişi, sonunda içsel motivasyon seviyesine ulaşana kadar dışsal motivasyon seviyelerinde ilerleyerek kendi kaderini tayin eder (Chow & Wong, 2020, s. 362).

Motivasyon, tekil çabalarla gerçekleştirilebilir. Motivasyon birçok yönü içerir ve farklı çalışanlar farklı yollarla cesaretlendirilebilir. Başarılı motive ediciler, bireysel, sosyal ve kurumsal kaynaklar ve süreçler dahil olmak üzere birden fazla etki kaynağı kullanır. Motivasyon, kurumsal başarıda kritik bir belirleyici faktör olmaya devam etmektedir. Yöneticiler genellikle bunun altında yatan kavramları anlamıyor gibi görünmektedir ve sıklıkla yanlış yöntemlere başvurmaktadır. Bu da motivasyon eksikliğine ve çalışanların cesaretinin kırılmasına yol açmaktadır. Yöneticilerin motivasyonla ilgili bazı yanlış inançları şöyle sıralanabilir (Walston & Johnson, 2022, s. 140):

- Para bir motive edicidir. Çalışanları motive etmek için parasal tazminat sağlamanın uzun vadeli etkileri sınırlıdır. Para, kısa vadede dikkati çekebilir, ancak etkileri hızla yıpranır ve zaman içinde çalışanları motive etmez.

- Motive olmuş çalışanlar her şeyi başarabilir. Motivasyon önemlidir, ancak çalışanların hedeflere ulaşması için uygun beceriler, yetenekler ve eğitim ile birleştirilmesi gerekir.

- Daha fazla izin, çalışanları motive eder. Motive olmuş çalışanlar daha uzun saatler çalışma eğilimindedir ve daha fazla izin istemezler.

Tüm motivasyon tanımlamaları, kişinin bir ihtiyacını karşılaması ya da bir faaliyeti gerçekleştirmesi için gereken motor ya da teşvik edici güçle ilgili olduğunu ifade etmektedir. Motivasyon üç aşamaya ayrılabilir. İlk kısım, dürtü ya da bireysel eylemlerin arkasındaki enerji ile ilgilenen uyarımadır. İnsanlar, başkaları üzerinde iyi bir izlenim bırakmak, ilginç işler yapmak ve yaptıkları işte başarılı olmak için güdülerini tarafından yönlendirilirler. İkinci kısım, insanların yaptıkları seçimlere ve davranışlarının aldığı yöne atıfta bulunur. Son kısım, insanların hedeflerine ulaşmaya çalışmak için ne kadar ısrar etmeleri gerektiğini açıkça tanımlayan davranış sürdürme ile ilgilidir (Wahyuni, Christiananta, & Eliyana, 2014, s. 85).

Motivasyonun amacı; bir kişinin belirli bir biçimde hareket etmesini teşvik ederek, o kişiye belirli bir davranış gösterme eğilimini kazandırmaktır. İnsanların davranışlarına etki eden çok sayıda faktör bulunur. Ancak insanların davranışların yönünü, şiddetini, kararlılığını belirleyen en önemli güç kaynağı motivasyondur (Karacelil, 2013, s. 185). İşletmedeki insan kaynağı etki ve verimli kullanılamazsa kurumsal başarıdan söz edilemez. Çalışan motivasyonun amacı; kişilerin performanslarını yükselterek ulaşılması istenen amaçlara etkin ve verimli bir şekilde ulaşılmasını sağlamaktır. Dolayısıyla düşük motivasyona sahip çalışanların bulunduğu bir ortamda kurumsal hedef ve amaçlara ulaşılması beklenemez. Bunun nedeni ise motivasyon düzeyi düşük olan çalışanların kapasitelerini yeterince kullanmamalarıdır (Tunçer P. , 2013, s. 93).

Özellikle gelişmekte olan ülkeler için motivasyonun ihmale gelmeyen bir önemi bulunmaktadır. Yöneticiler ve çalışanların motivasyonun iki tarafını oluşturur. Yöneticiler, motivasyon araçları aracılığıyla çalışanların yaptıkları işlerde başarı sağlamalarını, işlerini çok daha iyi yapmalarını, kurumun kaynaklarının daha verimli kullanılmasını sağlamaya çalışırlar. Çalışan motivasyonu yöneticiler tarafından iyi yönetilmesi gereken bir durumdur. Yöneticinin başarısı, çalışanların kurum amaçlarına uygun çalışmaları, bilgi, beceri, zaman ve emeklerini bunun için kullanmalarına bağlıdır. Motivasyonu düşük bir çalışanın performansı da düşecek ve kurumun başarısını da azaltacaktır. Yapılan araştırma sonuçları motivasyonu yüksek olan çalışanlarda devamsızlık, işten ayrılma, iş kazaları gibi durumlara daha az rastlandığını göstermektedir (Gümüş & Sezgin, 2012, s. 5).

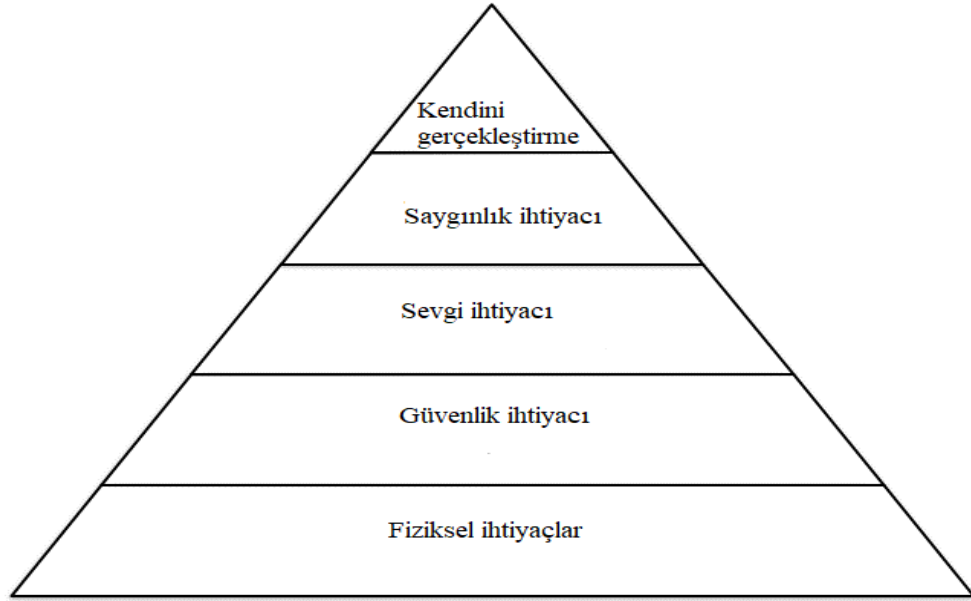
3.2 Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorilerine ilişkin olarak literatürde farklı sınıflandırmalara rastlanmaktadır. En fazla kabul gören sınıflandırma; kapsam teorileri ve süreç teorileri sınıflandırmasıdır. Motivasyon kavramıyla ilgili olarak yapılan çalışmaların çoğunda motivasyona kapsam (içerik) ve süreç açısından yaklaşmıştır. Davranışın neyle motive ettiğini inceleyen teoriler, kapsam (içerik) teorileri, davranışın nasıl motive edildiği üzerinde duran teoriler süreç teorileri olarak adlandırılmıştır. Birbirini tamamlayıcı özellik taşıyan bu teorilerde, kapsam teorileri iş tatmini ve harcanan çabayla ilgiliyken, süreç teorileri daha çok harcanan efor ve onun sonuçlarıyla ilgilidir (Alkış & Öztürk, 2009; Miner, 2011; Tınaz, 2013; Çelik & Şimşek, 2013; Küçüközkan, 2015; Şimşek, Çelik, & Akgemci, 2015; Yeşil, 2016; Robbins & Judge, 2018). Bu araştırmada doğrudan çalışan motivasyonu ile ilgili olduğu düşünülen; kapsam teorileri ve süreç teorileri aşağıda ele alınmış ve incelenmiştir.

3.2.1 Kapsam (içerik) teorileri. Kapsam teorileri genel olarak kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönde davranışta bulunmaya yönelten faktörleri açıklamaktadır (Yeşil, 2016). Diğer bir deyişle kapsam teorileri, insanları motive eden ihtiyaçların önemine vurgu yapmaktadır. Çalışanların ihtiyaçlarına nüfuz etmeyi sağlayarak bu ihtiyaçların çalışma ortamında nasıl karşılanacağını ortaya koymaktadır. (Çelik & Şimşek, 2013, s. 69). Kapsam teorileri, ağırlıklı olarak kişileri motive eden şeylerin neler olduğunu ele almaktadır. Kapsam teorilerinde ihtiyaçların bireyleri harekete geçirdiği görüşü hâkim olduğundan ihtiyaç teorileri olarak da adlandırılmaktadırlar (Bayrakçeken, Oktay, Samancı, & Canpolat, 2021, s. 683). Günümüzde literatürde sıklıkla yer alan dört kapsam teorisi bulunmaktadır. Bu teoriler; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorileri), Herzberg'in İki Faktör Teorisi, McClelland'ın İhtiyaçlar Teorisi ve Alderfer'in ERG Teorisidir (Çelik & Şimşek, 2013; Tınaz, 2013; Şimşek vd., 2015; Robbins & Judge, 2018).

3.2.1.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi). Motivasyon teorilerinin başlangıcını oluşturan ve 1943'te Maslow tarafından ortaya atılan bireysel gelişim ve motivasyon teorisidir. Maslow'un temel önermesi, insan ihtiyaçlarının bir dizi düzeyde, bir önem hiyerarşisinde düzenlendiğidir. İnsanlar hep

bir şeyler isterler, her zaman daha fazlasını isterler ve ne istedikleri sahip olduklarına bağlı olarak değişir (Mullins, 2016, s. 228).



Şekil 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi (Mullins, 2016).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi Şekil 3'te görüldüğü gibidir. Maslow ihtiyaçları beş kategoride sınıflandırmaktadır. Bu ihtiyaçlar, fiziksel ihtiyaçlardan başlayarak kendini gerçekleştirme ile doruk noktasına ulaşmaktadır (Robbins & Judge, 2018, s. 148). Bu ihtiyaçlar şöyle açıklanmıştır (Mullins, 2016, s. 229):

- Fizyolojik ihtiyaçlar: Açlık ve susuzluğun tatmini, oksijen ihtiyacı ve sıcaklık düzenlenmesini sürdürme gibi vücudun normal işleyişini sürdürmek için otomatik çabalar, uyku, duyuşal zevkler, aktivite, tartışmalı olsa da cinsel isteği kapsamaktadır.

- Güvenlik ihtiyaçları: Gizlilik ve güvenlik, acı ya da fiziksel saldırı tehdidinden uzak olma, tehlike ya da yoksunluktan korunma ve öngörülebilirlik ve düzen ihtiyacını içerir.

- Sevgi ihtiyaçları (genellikle sosyal ihtiyaçlar olarak anılır). Sevgi, aidiyet duygusu, sosyal aktiviteler, arkadaşlıklar ve hem sevgiyi vermeyi hem de almayı içerir.

- Saygınlık ihtiyaçları (bazen ego ihtiyaçları olarak anılır). Hem kendine saygıyı hem de başkalarının saygısını içerir. Kendine saygı, güven, güç, bağımsızlık ve özgürlük ve başarı arzusunu içerir. Başkalarının saygısı, itibar ya da saygınlık, statü, tanınma, dikkat ve takdiri içerir.

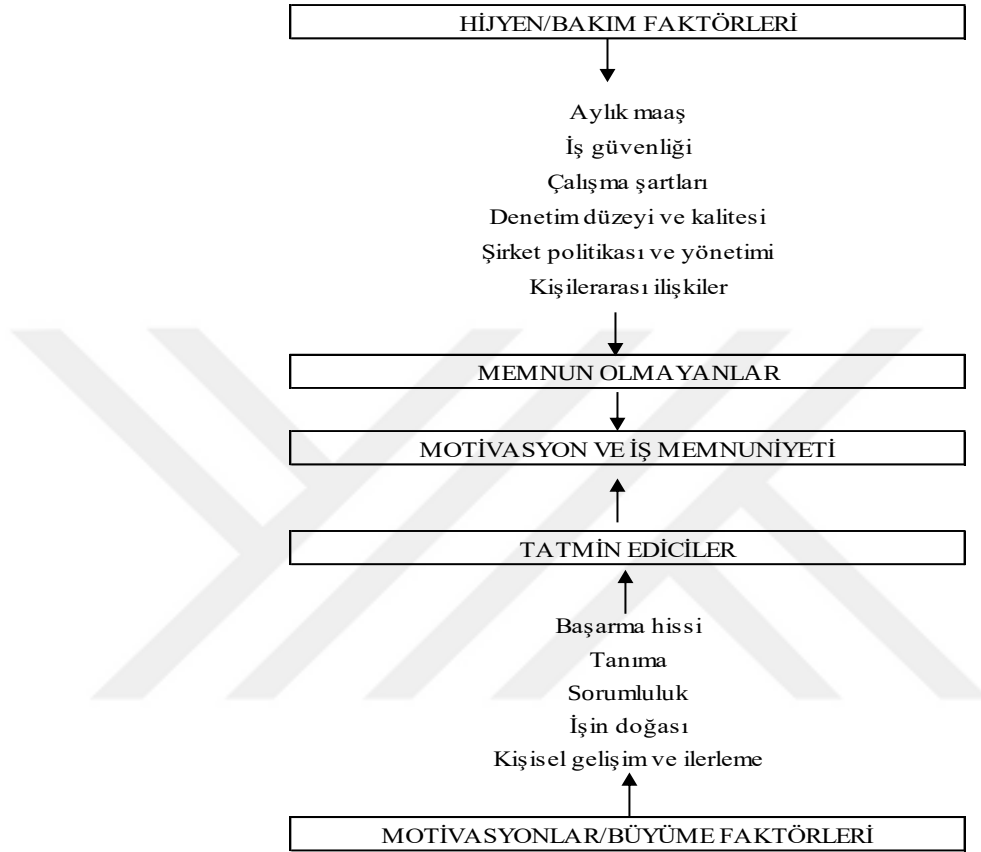
- Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları: Daha düşük bir ihtiyaç karşılandıktan sonra, artık güçlü bir motive edici işlevi görmez. Hiyerarşideki bir sonraki üst seviyenin ihtiyaçları, tatmin talep eder ve motive edici etki haline gelir. Sadece tatmin edilmemiş ihtiyaçlar bir kişiyi motive eder. Böylece Maslow, 'tatmin edilen bir ihtiyacın artık bir motive edici olmadığını' iddia etmektedir. Maslow, hiyerarşinin farklı kültürler arasında nispeten evrensel olduğunu iddia eder, ancak belirli bir kültürde bireyin motivasyonel içeriğinde farklılıklar olduğunu kabul eder.

Daha temel ihtiyaçlar daha güçlüdür, böylece tehdit edildiklerinde merdivenden aşağı iner ve bu ihtiyaçlar karşılanmaya çalışılır. Daha yüksek ihtiyaçlar daha fazla isteği doğurur. Ancak, insanı ayırt edici bir şekilde insan yapan şey budur. Maslow'a göre yüksek ihtiyaçlar sadece kişinin kendini tatmin etme ihtiyacını değil, aynı zamanda bilişsel ve estetik ihtiyaçları da (bilme ve anlama ihtiyacını) içerir. Maslow'un başa çıkma ve dışavurumcu davranış arasındaki ayrımı, ufuk açıcı bir kavrayışı yansıtır. Bir sanatçı genellikle yüksek motivasyona sahiptir, ancak eseri bir kendini ifade etme biçimi olduğu için iş gibi hissetmez. Kafesteki fareler gibi, insanları yalnızca dış ödüllere ya da cezalara yanıt olarak hedeflere ulaşmak için hareket eden olarak gören bir motivasyon kusurlu bir motivasyon şeklidir (Robbins & Judge, 2018, s. 148).

3.2.1.2 Herzberg'in iki faktör teorisi. Herzberg ve arkadaşları, 203 muhasebeci ve mühendisle yaptıkları görüşmeler sonucunda motivasyon, iş tasarımı ve memnuniyet arasındaki bağlantıyı ortaya koymuşlardır. Deneklerden, mevcut işleri ya da önceki işleri hakkında son derece iyi ya da son derece kötü hissettikleri zamanları tanımlamalarını istemişlerdir. Mülakatlara verilen cevapların genel olarak tutarlı olduğunu, motivasyonu ve iş tatminini etkileyen iki farklı faktör grubu olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bu sonuç çift faktör teorisinin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Mullins, 2016, s. 232). 1959'da Herzberg, Mausner ve Snyderman, iki faktörlü iş motivasyonu modelini yayınladılar ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden etkilenen motivasyon-hijyen teorisini geliştirdiler. Herzberg'in teorisinin ana hipotezi, belirli faktörlerin işe karşı olumlu tutumlara, diğerlerinin ise olumsuz tutumlara yol açtığıydı (Alshmemri, Shahwan-Akl, & Maude, 2017, s. 12).

İşyerindeki bir dizi faktör, çalışanlarda memnuniyetsizliğe neden olmaktadır. Bu faktörler iş ortamıyla ilgiliyken, işin kendisiyle ilgili değildir. Bunlar hijyen ya da

bakım faktörleridir (hijyen, önleyici ve çevresel anlamına gelen tıbbi terime benzer şekilde kullanılır). Diğer faktörler ise bireyi üstün çaba ve performans için motive etmeye hizmet eden faktörlerdir. Bu faktörler, işin kendisinin iş içeriği ile ilgilidir. Bunlar motive ediciler ya da büyüme faktörleridir (Mullins, 2016, s. 232).



Şekil 4. Herzberg'in İki Faktörlü Teorisinin Gösterimi (Mullins, 2016).

Şekil 4'te Herzberg'in iki faktörlü motivasyon faktörü modeli görülmektedir. Buna göre; aylık maaş, iş güvenliği, çalışma şartları, denetimin düzeyi ve kalitesi, şirket politikası ve yönetimi, kişilerarası ilişkiler hijyen/bakım faktörlerini oluşturmaktadır. Başarma hissi, tanıma, sorumluluk, işin doğası, kişisel gelişim ve ilerleme ise büyüme faktörlerini oluşturmaktadır. Herzberg'in teorisi, iş tatmininde en önemli içerik teorilerinden biridir. Ayrıca, Herzberg'in iki faktör teorisi birçok araştırmacı tarafından sağlık kuruluşlarında kullanılan en etkili ihtiyaç tatmin modeli olarak belirtilmiştir. Herzberg'in iki faktörlü teorisi, hemşirelik iş tatminini değerlendiren araştırmacılar tarafından da yaygın olarak kullanılmaktadır (Alshmemri vd., 2017, s. 13).

Herzberg (2003), çalışanlarda motivasyonu sağlamaya yönelik en olumlu girişimlerin, hesap verebilirliği korurken kontrolleri ortadan kaldırmak olduğunu öne sürmüştür. Bu tür eylemler aşağıdakileri içermelidir (Walston & Johnson, 2022, s. 143):

- Çalışanların kendi işleri için hesap verebilirliğini artırın.
- Çalışanlara başarabilecekleri eksiksiz, doğal işler verin.
- Çalışanlara işleriyle ilgili ek yetki verin.
- Periyodik raporları sadece denetçiler yerine doğrudan çalışanların erişimine açın.
- Çalışanları, daha önce çalışanlar tarafından denenmemiş yeni ve daha zor görevlere atayın.
- Bir görevde uzmanlaşmalarını sağlamak için çalışanları özel ya da uzmanlık derecesindeki görevlere atayın.

3.2.1.3 McClelland'ın ihtiyaçlar teorisi. Öğrenilmiş ihtiyaçlar teorisi olarak da bilinen ihtiyaçlar teorisi McClelland (1961, 1975, 1985) tarafından geliştirilmiştir. McClelland'ın ihtiyaç teorisi, çalışanların güç, bağlılık ve başarı ihtiyaçları etkinleştirildiğinde motive olduklarını ileri sürer. Bu ihtiyaçların sadece bireyleri motive etmekle kalmayıp, aynı zamanda en önemli insan amaçlarının ve endişelerinin çoğunu içerdiği de savunulmaktadır. Her çalışan özellikle baskın bir ihtiyaç tarafından motive edilir ve sonuç olarak farklı uyaranları farklı bir ölçüde ödüllendirici olarak deneyimler. Bu bağlamda ihtiyaç teorisi, hem iyi tanımlanmış bir dizi içsel motivasyon faktörü (ihtiyaçlar- özellikle işyeri için geliştirilmiş) hem de uyumlu dış motivasyon faktörleri (ödülleri) sunar (Rybnicek, Bergner, & Gutschelhofer, 2017, s. 445; Royle & Hall, 2012, s. 25). McClelland'ın başarı, güç ve bağlılık ihtiyaçları şöyle açıklanmaktadır.

- Başarı ihtiyacı, hem yüksek beceri seviyelerini hem de zorlu işlerde bireyin memnuniyetini temsil eder. Başarı ihtiyacı, insanların başarıda yüksek yoğunluğa sahip olma arzusu ve başarısızlık korkusudur. Öz-yeterlik, bireylerin amaçlarına ulaşmak için gerekli eylemleri başarılı bir şekilde gerçekleştirebileceklerine olan inancıdır. Yüksek öz yeterlik, çalışanların daha yüksek motivasyona sahip olmalarını ve öğrenme sürecine daha fazla katılmalarını sağlar. Motivasyon, bir çalışanın öz yeterlilik duygusunu ve faaliyetlerine yatırım yapma fırsatını artırabilir (Arquisola &

Ahlisa, 2019, s. 166-168). Başarı güdüsü yüksek olan çalışanların özellikleri genel olarak şöyle sıralanabilmektedir (Şimşek vd., 2015, s. 156):

- Sorunların çözümünde kişisel sorumluluk almaya isteklidirler.
- Amaca yönelik davranırlar.
- Ortalama düzeyde, gerçekçi ve ulaşılabilir amaçlar ortaya koyarak risk derecesini ayarlar.
- Yaptıkları işin sonucunu görmek ve bilmek isterler.
- Yüksek enerji sahibidirler. Bu da onları isteyerek zorlu çalışmaya girmeye yönlendirir.

- Bağlılık ihtiyacı, insanların çevresiyle bağlantı kurması ve destek ihtiyacı duymasını ifade eder. İnsanlar, başkaları tarafından beğenilmeyi ve kendilerini tanıyan diğer insanlar tarafından kabul edilmeyi tercih ederler. İlişki ihtiyacı yüksek olan bireyin güç ihtiyacı düşüktür. Öte yandan, bağlantı ihtiyacı daha çok sosyal bağlantı ile ilgilidir. Bu ihtiyacı olan bireyler ilişki doyumu elde etmeye çalışacaklardır. Bağlılık ihtiyacının karşılanabilmesi için yönetici desteği önemlidir. Eğitime, yeniliğe, edinilen bilgiye katılımı zorunlu kılan, öğrenme ve gelişime dahil olan çalışanlara tanınma fırsatının verilmesi yöneticilerin görevidir (Arquisola & Ahlisa, 2019, s. 166-168). Bağlılık kurma ihtiyacı hisseden çalışanlar genel olarak aşağıdaki davranışları sergileyebilirler (Şimşek vd., 2015, s. 156):

- Diğer insanlarla duygusal ilişkiye girmek ve arkadaşlık yapmak isterler.
- Diğer insanların kendisini sevmesini, onaylamasını isterler.
- Sosyal faaliyetler onlara zevk verir.
- Bir gruba dahil olarak kimlik duygusuna ulaşmak isterler.

- Güç ihtiyacı: Bir çalışanın öğrenme motivasyonu kişisel çıkara, güç ve varlık edinmeye dayanmaktadır. Güç ihtiyacı, başkalarını kontrol etme ve etkileme arzusunun bir sonucudur. Genellikle, bu motivasyona sahip kişilerin daha yüksek itibara ve özgüvene ihtiyacı vardır. Güç ihtiyacı (işte terfi), maaş ve ekonomik büyüme, rekabet gücü güdüsü ile ilişkilidir (Arquisola & Ahlisa, 2019, s. 166-168). Güce dayalı liderlik motivasyonu, çalışanların liderlik rolü üstlenmesini etkiler. Bunun yanında çalışanın liderlik yeteneklerinin geliştirilmesindeki çaba ve sebat düzeyi de tahmin edilmiş olur. Bununla birlikte, bir organizasyon içinde liderlik gelişimi ve

oluşumu, genellikle bireysel özelliklerin çalışma ortamının yönleriyle etkileşimini içeren bir süreçtir. Bu nedenle, bir çalışanın liderlik motivasyon seviyesi, kısmen, bir organizasyonun çalışma ortamında lider olmanın doğası ve arzu edilirliliği konusundaki değerlendirmelerine bağlı olabilir (Porter, Riesenmy, & Fields, 2016, s. 67).

3.2.1.4 Alderfer'in ERG teorisi. Yaygın olarak ERG teorisi olarak bilinen Varoluşsal, İlişkisel ve Gelişme İhtiyaçları Teorisi ((Existence, Relatedness, and Growth) bireysel insan davranışına katkıda bulunan faktörleri anlamakla ilgilenen motivasyonel bir yapıdır. Bir kişinin belirli eylemlerde bulunmasına neden olan içsel faktörleri dikkate alan içerik yaklaşımlarının dördüncüsüdür (Caulton, 2012). Alderfer (1969), Maslow'un temel ihtiyaçlarını genişleterek, bunları varoluş ihtiyaçları, ilişki ihtiyaçları ve büyüme ihtiyaçları olarak yeniden düzenlemiştir. Alderfer, ihtiyaçların tatmini ile insan arzuları arasındaki ilişkiyi açıklamak için ampirik çalışmaların sonuçlarına dayanarak ERG teorisini önermiştir. Teori daha ileri deneysel çalışmalarla desteklenmiştir (Yang, Hwang, & Chen, 2011, s. 7886). Bu teori, ihtiyaçları bir hiyerarşiden ziyade bir aralık olarak açıkladığı için çok esnektir. Alderfer'in üç ihtiyaç kategorisi, varoluş ihtiyaçları, ilişki ihtiyaçları ve büyüme ihtiyaçları aşağıda açıklanmıştır (Acquah, Nsiah, Antie, & Otoo, 2021, s. 26; Yang vd., 2011, s. 7886-7887):

- Var olma ihtiyaçları: Bunlar, temel maddi ihtiyaçlara yönelik ihtiyaçları içerir. Var olma ihtiyaçları, çeşitli güvenlik, fizyolojik ve maddi ihtiyaçları içerir. Güvenlik ihtiyaçları, temel olarak korku, endişe, tehdit, tehlike, gerginlik vb. Fizyolojik ihtiyaçlar, bireyin boş zaman, egzersiz, uyku gibi canlılık düzeyinde tatmin arayışını ifade eder. Maddi ihtiyaçlar, yiyecek ve giyecek de dahil olmak üzere bir bireyin yaşamı için gerekli kaynakları ifade eder.

- İlişki ihtiyaçları: Bireylerin önemli ilişkilere (aile, akranlar ya da üstlerle birlikte olmak), sevgiye ve ait olmaya ihtiyaçları vardır, çevresinde ün ve tanınmaya ulaşmak için çaba gösterirler. İlişkili olma ihtiyaçları, güvenlik, ait olma ve saygı duygularını içerir. Güvenlik duygusu, insanlığın karşılıklı güvenini içerir. Aidiyet duygusu, izolasyon, yalnızlık ve mesafe gibi her türlü acıdan korunmayı ifade eder. İnsanlar normalde kabul edilmek ve bir grubun üyesi olmak isterler. Ait olma ihtiyaçları, başkalarına verilen sevgiyi veya başkalarından kabul edilen ilgiyi içerir. Saygı duygusu basitçe, popülerlik, sosyal statü, üstünlük, önem ve iltifat gibi

başkalarından saygı görmek anlamına gelir. Bu tür bir ihtiyaç, insanlara varoluşlarına değer verir.

- Büyüme ihtiyaçları: Kendini geliştirme, kişisel gelişim ve ilerleme ihtiyacı bu ihtiyaç sınıfını oluşturur. Bu ihtiyaç sınıfı, Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını ve saygınlık ihtiyaçlarının içsel bileşenini içerir. Büyüme ihtiyaçları, benlik saygısı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını içerir. Benlik saygısı ihtiyacı, takip etme, bilgi arama, başarma, kontrol etme, güven inşa etme, bağımsız olma ve yetkin hissetme gibi kendi kendine üretken etkileri ifade eder. Kendini gerçekleştirme, bireyin hedeflerine ulaşması ve kişiliğini geliştirmesi de dâhil olmak üzere kendi başarılarını ifade eder. Kişinin potansiyellerini gerçekleştirme ve başkalarının gelişimini destekleme yetenekleri de dâhildir.

3.2.2 Süreç teorileri. Süreç teorileri olarak adlandırılan motivasyon teorilerinin temelinde, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri yatmaktadır. Diğer bir deyişle, belirli bir davranışı sergileyen kişinin, bu davranışını tekrarlaması/tekrarlamamasının nasıl sağlanacağı süreç teorileri tarafından yanıtlanmaya çalışan temel sorudur. Bu teorilere göre, ihtiyaçlar kişileri bir davranışa sevk eden faktörlerden yalnızca biridir. Bu içsel faktöre ek olarak çok sayıda dışsal faktör de kişilerin davranışı ve motivasyonu üzerinde rol üstlenmektedir (Kaplan, 2007, s. 41). Bu teoriler, kapsam kurallarının aksine ihtiyaç ve güdüler üzerinde durmak yerine, insan ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılan amaç olarak adlandırılabilir dışsal bazı faktörler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Şimşek vd., 2015, s. 158). Süreç teorileri kişilerin nasıl motive edildiğiyle ilgilenmektedir. Bu teorilerin ağırlık noktası, kişilerin ne tür amaçlarla nasıl motive edildikleri üzerinedir. Bu teorilere göre içsel faktörler yanında dışsal faktörler de kişilerin motive edilmesinde etkilidir (Bayrakçı vd., 2021, s. 683). Süreç teorileri, motivasyon ilgili değişken türlerini (ihtiyaç, değer, beklenti ve algı) ve bunların motivasyon oluşturmak için nasıl birleştiğini açıklamaya çalışır. Bu teorilere göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir (Küçüközkan, 2015, s. 106). Literatürde sıklıkla yer alan süreç teorileri; beklenti teorileri (Vroom'un Beklenti Teorisi, Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi), Adams'ın Örgütsel Adalet/Eşitlik Teorisi, Locke'un Hedef Belirleme, Skinner'in Pekiştirme Teorisi (Takviye Teorisi) olarak sayılabilir (Çelik & Şimşek, 2013; Tınaz, 2013; Şimşek vd., 2015; Robbins & Judge, 2018). Robbins ve Judge (2018) süreç teorilerini çağdaş teoriler olarak da adlandırmakta, çalışan

motivasyonunu açıklamada en son düşünceyi temsil ettikleri için onlara bu adı verdiğini vurgulayarak, bu teorilerin diğer teorilerle kıyaslandığında kesinlikle haklı oldukları anlamına gelmediğini belirtmişlerdir (Robbins & Judge, 2018, s. 148). Bu teoriler aşağıda incelenmiştir.

3.2.2.1 Beklenti teorileri. İlk olarak 1960'larda Victor Vroom tarafından önerilen beklenti teorisi, motive olmuş davranışın gerçekleşmesi için üç koşulun olması gerektiğine vurgu yapar. Tüm bu faktörler çalışan motivasyonu için önemlidir; herhangi biri eksikse, çalışanın çabaları sıfıra iner. Bir birey şu durumlarda motive olacaktır (DuBrin, 2011, s. 410):

- **Beklenti:** İnsanların performansa yol açacağına inandıklarında çaba harcayacakları anlamına gelir. Akılcı insanlar kendilerine “Çok çalışırsam gerçekten işi bitirebilir miyim?” diye sorarlar. Olasılığı yüksek olarak değerlendirirlerse, muhtemelen hedefe ulaşmak için çaba harcayacaklar. İnsanlar uygun becerilere, eğitime ve özgüvene sahip olduklarında daha yüksek performans beklentilerine sahiptirler.

- **Araçsallık:** İnsanların iyi performansın bir ödüle yol açacağını düşündükleri takdirde çaba harcamaya daha istekli oldukları gerçeğine dayanmaktadır. Mantıklı kişi, "Hak ettiğim ödülü alacağımdan emin olursam, iyi performans göstermeye çok daha istekliyim" der. Tedbirli bir çalışan, diğer çalışanlara olağanüstü performans için vaat edilen ödülleri alıp almadıklarını bile sorabilir. Bunu güçlendirmek için yönetici, ödülün geleceğine dair güvence vermelidir.

- **Değerlilik:** Bir kişinin belirli sonuçlara verdiği değeri ifade eder. Diğer bir deyişle, bir kişinin beklenen ödüllere verdiği değerdir. Değerlik ne kadar büyük olursa, çaba o kadar büyük olur. Değerler pozitif ya da negatif olabilir.

Çalışanlar, çabalarının aradıkları sonuçları etkileyeceğine ve çıktı karşılandığında ödülün verileceğine inanmalıdır. Ayrıca, çalışanlar ödülleri istemeli ve onlara değer vermelidir. Yöneticiler, ödülleri performansla yakından ilişkilendirmek için ödül sistemlerini makul bir şekilde incelemeli ve sağlanan teşviklerin çalışanlar tarafından hak edildiğinden ve istendiğinden emin olmalıdır. Hedefler ve standartlar açıkça iletilmeli ve çalışanlar bunları başaracak beceri ve yeteneklere sahip olmalıdır. Sıkı çalışmanın tanınma ve ödüle yol açmadığını

düşünürlerse, çalışanların çabaları azalacaktır. Aynı şekilde, ödüller istenmezse, işçiler daha az gayretle çalışmaya meyilli olacaktır (Walston & Johnson, 2022, s. 139).

Beklenti teorisi, insanların etkin yönetimi için birkaç önemli sonuca sahiptir. Teori, bir yöneticinin grup üyelerini motive etmek ve motivasyon sorunlarını teşhis etmek için ne yapması gerektiğini belirlemeye yardımcı olur. Beklenti teorisi, yöneticinin yapacaklarına ilişkin şu önerilerde bulunur (DuBrin, 2011, s. 412):

- Çalışanlar arasındaki bireysel farklılıklar dikkate alınmalıdır. Farklı insanlar farklı ödüllere farklı değerler ekler, bu nedenle bir yönetici ödülleri bireysel tercihlerle eşleştirmeye çalışmalıdır.

- Çalışanların hedeflerine doğru ilerleme kaydettiklerini hissetmelerine yardımcı olunmalıdır. Beklenti teorisinin bileşenlerinden biri, çabanızın iyi performansa yol açacağı duygusuyla ilgilenir, bu nedenle çalışanlar işlerinde ilerleme kaydettiklerine inanma arzusuna sahiptir.

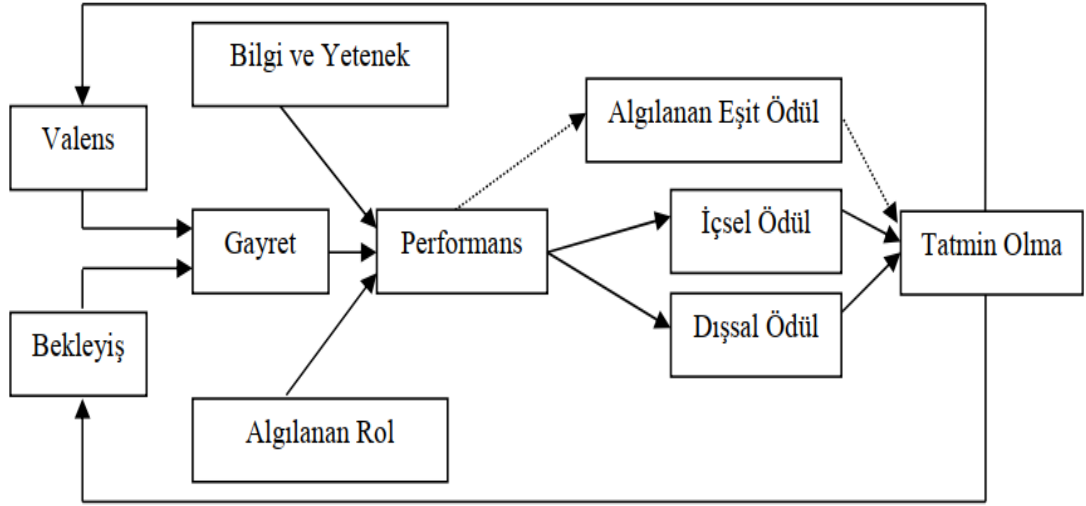
- Ödüller, kuruluşun değerli gördüğü eylemlerle yakından bağlantılı olmalıdır. Örneğin, kuruluş müşteri hizmetine değer veriyorsa, insanlar iyi müşteri hizmeti sundukları için ödüllendirilmelidir.

- Çalışanlara uygun eğitim ve teşvik verilmelidir. Eğitime yapılan bir yatırım, çabanın iyi performansa yol açacağına dair öznel önsezilerini güçlendirecektir.

- Çalışanlara, iyi performansın beklenen ödüllere yol açtığına dair güvenilir kanıtlar sunulmalıdır. Bir yönetici, çalışanlarına iyi işlerin hem fark edileceğine hem de ödüllendirileceğine dair güvence vermelidir.

- Sonuçların anlamı ve sonuçları açıklanmalıdır. Belirli sonuçların değerlerini bilmek çalışanlar için motive edici olabilir. Bir çalışan, bir performans değerlendirmesinde yüksek puan almanın, olumlu atamalar ve terfiler alma şansını artırdığını ve ayrıca daha büyük bir maaş artışı olduğunu biliyorsa, iyi performans göstermek için daha fazla çaba gösterecektir.

Bir diğer beklenti teorisi; Porter ve Lawler'in beklenti teorisidir. Vroom'un teorisine ek olarak; gayret, bilgi, yetenek ve algıların rol değişikliklerine göre performans ödüllendirmesinin olabileceği tezine dayanmaktadır. Lawler ve Porter'e göre beklenti teorisini anlamamanın en etkili yolu, kuramı değişik öğelere ayırarak incelemektir. Burada "Motivasyonun kaynağı nedir? ve Performansın kaynağı nedir?" türünden iki temel soruya cevap aramaktadır (Şimşek vd., 2015, s. 160).



Şekil 5. Lawler-Porter Modeli (Demir, 2016).

Şekil 5'te Lawler-Porter Modeli görülmektedir. Lawler-Porter, Vroom'un aksine gösterilecek çabanın her zaman performansla sonuçlanmayabileceğini ileri sürmektedirler. Lawler ve Porter, Vroom'un teorisine eklemeler yapmışlardır. Lawler ve Porter'ın modeline göre gayret, bilgi ve yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller, içsel ya da dışsal olabilir. Ödüller içsel ya da dışsal olsun, önemli olan algılanan eşit ödül değişkenidir. Vroom'un modeline getirilen bir başka ekleme algılanan eşit ödül değişkenidir. Herkesin kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırdığı ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda ulaştığı anlayış olarak ifade edilebilir. Eğer kişinin fiilen aldığı içsel ya da dışsal ödül bu algılanan eşit ödülünden az ise kişi motive olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin bekleyişi etkilenecektir (Demir R. , 2016, s. 243).

3.2.2.2 Adams'ın örgütsel adalet/eşitlik teorisi. Çalışanların işlerinde algıladıkları eşitlik de motivasyonu etkileyebilir. İnsanlar kendilerine adil davranıldığını hissetmek isterler ve adil ya da haksız muamele görme algısı motivasyonu etkileyebilir. İlk olarak 1965 yılında J. Stacy Adams tarafından önerilen eşitlik teorisi, eşitlik algılarının iş performansını nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmıştır. Teori, çalışanların iş girdilerini ve elde ettikleri sonuçları ya da faydaları diğerleriyle karşılaştırıldığında dengelemeye çalıştıklarını öne sürmektedir. Girdiler, zaman, sadakat, bağlılık, özveri, coşku, kişisel fedakârlık ve beceri geliştirme gibi çok çeşitli faaliyetleri ve çabaları içerebilir. Çıktılar, genellikle maaş ve tazminata

odaklanmış olsa da, iş güvenliği, sosyal haklar, tanınma ve itibarı da içerir. Bireyler, bir işten aldıklarının katkılarının oranına bakar ve daha sonra bunu başkalarınınkısıyla ya da geçmiş deneyimleriyle karşılaştırır. Çalışanlar, karşılaştırma sonucunu olumsuz olarak gördüklerinde dengesizliği düzeltmek için girdilerini ya da çıktılarını değiştirme yoluna giderler (Walston & Johnson, 2022, s. 137). Bu davranışın yönü; algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olarak değişiklik gösterir (Demir R. , 2016, s. 245). Eşitlik teorisine göre, eşitsizliği algılayan çalışanlar altı seçenekten birini seçecektir. Bu seçenekle şöyle sayılabilir (Robbins & Judge, 2018, s. 141):

- Girdileri değiştirme (ödül düşükse daha az, ödül yüksekse daha fazla çaba gösterme).
- Sonuçları değiştirme (parça başına ücret alan bireyler, daha yüksek miktarda daha düşük kaliteli birimler üreterek ücretlerini artırabilirler).
- Kendisiyle ilgili algıları çarpıtma (Eskiden orta hızda çalıştığımı düşünürdüm, ama şimdi herkesten çok daha fazla çalıştığımı fark ediyorum).
- Başkalarıyla ilgili algılarını çarpıtma (Ayşe'nin işi düşündüğüm kadar arzu edilen bir şey değil).
- Kendini farklı referanslarla karşılaştırma (Kayınbiraderim kadar para kazanamayabilirim ama babamın benim yaşımdayken yaptığından çok daha iyisini yapıyorum).
- İşten çıkma.

3.2.2.3 Locke'un hedef belirleme teorisi. 1960'larda Edwin Locke tarafından ortaya atılan hedef belirleme teorisi, hedefe yönelik çalışmanın, nicelikselleştirilmiş ve açıkça tanımlanmış hedeflerin daha yüksek performansa yol açtığını öne sürmektedir. Teoriye göre, bir amaca yönelik çalışma niyetleri, iş motivasyonunun ana kaynağı olarak kabul edilir (Robbins & Judge, 2018, s. 135; Walston & Johnson, 2022, s. 139). Yöneticiler, her çalışanın performans beklentilerinin farkında olmasını sağlayan net hedefler belirlemeye teşvik edilir. Hedef belirleyen gruplar, hedefleri olmayanlara göre daha yüksek performans elde eder (Walston & Johnson, 2022, s. 139).

Belirli, yüksek (zor) hedefler, kolay hedeflere ya da "elinden gelenin en iyisini yap" tavsiyesi gibi belirsiz, soyut hedeflere göre daha yüksek düzeyde iş

performansına yol açmaktadır. Yüksek ya da zor hedefler motive edicidir çünkü tatmin olmak için düşük ya da kolay hedeflere göre daha fazlasını elde etmeyi gerektirirler. İşyerinde başarı hissi, insanların önemli ve anlamlı hedefler peşinde koşarak ve bunlara ulaşarak büyüyeceklerini ve iş zorluklarını aşabileceklerini gördükleri ölçüde ortaya çıkmaktadır. Hedefler ve performans arasındaki ilişkinin dört mekanizması veya aracısı vardır. Yüksek hedefler, orta derecede zor, kolay veya belirsiz hedeflere göre daha fazla çaba ve/veya kalıcılığa yol açar. Hedefler, ilgiyi, çabayı ve eylemi, ilgisiz eylemler pahasına hedefle ilgili eylemlere yönlendirir. Performans hem yeteneğin hem de motivasyonun bir fonksiyonu olduğundan, hedef etkileri de gerekli görev bilgi ve becerilerine sahip olmaya bağlıdır. Hedefler, kişiyi mevcut yeteneğini kullanmaya motive edebilir, görevle ilgili depolanmış bilgiyi otomatik olarak çekebilir/insanları yeni bilgi aramaya motive edebilir. İkincisi, insanlar yeni, karmaşık görevlerle karşı karşıya kaldıklarında en yaygın olanıdır. Göstereceğimiz gibi, bu tür aramalar başarılı olabilir veya olmayabilir. Hedefler, öz yeterlilik ile bağlantılı olarak, kişilik özellikleri, geri bildirim, karar verme sürecine katılım, iş özerkliği ve parasal teşvikler gibi diğer potansiyel olarak motive edici değişkenlerin etkilerine genellikle aracılık eder ya da kısmen aracılık eder (Locke & Latham, 2006, s. 265-266). .

3.2.2.4 Skinner'in pekiştirme teorisi (Takviye teorisi). Pekiştirme teorisi, Skinner'in Edimsel Şartlandırma Teorisine (Davranış Düzeltimi Yaklaşımı) dayanmaktadır. Edimsel koşullanma teorisi, insanların ya istedikleri bir şeyi elde etmek ya da istemedikleri bir şeyden kaçınmak için belirli bir şekilde davranmayı öğrendiklerini savunur. Dönüştürücü ya da öğrenilmemiş davranışın aksine, edimsel davranış, sonuçların getirdiği pekiştirme ya da pekiştirme eksikliğinden etkilenir. Pekiştirme bir davranışı güçlendirir ve tekrarlanma olasılığını artırır (Robbins & Judge, 2018, s. 140). Skinner, insanların arzu edilen davranışlarda bulunmaları için olumlu bir şekilde pekiştirilmeleri durumunda büyük olasılıkla harekete geçeceklerini göstermiştir; ödüllerin, istenen yanıtı hemen takip etmeleri durumunda en etkili olduğunu ve ödüllendirilmeyen ya da cezalandırılmayan bu davranışın tekrarlanma olasılığı daha düşüktür (Goddard, 2014).

Pekiştirme teorisi, özellikle insanların davranışları nasıl öğrendiklerini ve nasıl hareket edeceklerini öğrendikleriyle ilgilidir. Teori, her insanın zihin durumunu, yani

duygularını ve hislerini vurgular. Genel olarak, her bir kişinin bazı eylemler ya da davranışları gerçekleştirirken meydana gelen değişikliklere odaklanır. Bu nedenle, Skinner'a göre, kurumun dış çevresi, çalışanı motive edecek şekilde etkili ve olumlu bir şekilde tasarlanmalıdır. Pekiştirme Teorisi, her insandaki eylem ve davranış sürecini kontrol etmenin güçlü bir yoludur. Bu teori, insanların davranışlarının nedenine bakmaz. Her insanın zihin durumuna bakar. Pekiştirme teorisi, hayvanların eğitilmesi, çocuk yetiştirme, ayrıca çalışanları motive etmek gibi farklı çalışmalarda uygulanmaktadır. Bu teori, kişinin kendi davranış ve eylemlerini şekillendirmesine yardımcı olan bazı özellikleri vurgular. Kısacası, pekiştirme teorisi, uyaranların davranışları şekillendirmeye katkıda bulunabileceğini belirtir. Pekiştirme teorisi dört yaklaşımı içerir, bu yaklaşımlar şunlardır (Gordan & Krishanan, 2014, s. 682). Bu yaklaşımlar kısaca şöyledir (Hoplamaz, 2011, s. 39; Demir R. , 2016, s. 240-241; Yürür, 2005, s. 18):

- Olumlu pekiştirme: İstenilen bir davranışı gösteren çalışanın, istenilen bu davranışı sürekli hale getirmesi için teşvik edilmesidir. Bu yöntemde en önemli araç ödüllendirmedir. Bu ödüller, çalışana iş yapmaktan zevk alma, eser meydana getirmekten mutluluk duyma, başarıdan dolayı çevresinde saygınlık kazdırma gibi içsel ödüller olabileceği gibi, ücret, ücret artışı, prim, ikramiye ve terfi gibi dışsal ödüller de olabilir.

- Olumsuz pekiştirme: Çalışanların kurum içinde yönetim tarafından istenmeyen davranışlarını önlemek ve onları istenen davranışlara yöneltmek amacıyla kullanılan pekiştirme yöntemidir. Bu yolla çalışana hatası hissettirilerek hatalı davranışından vazgeçmesi sağlanmaya çalışılır. Bu yaklaşımda çalışana ceza verilmesi ya da bir şeyi yapması için zorlanması söz konusu değildir. Olumsuz pekiştirmede bireye ceza vermeden istenen davranış pasif bir şekilde teşvik edilir. Olumsuz pekiştirme bireyin, olumsuz sonuçların ortaya çıkmasından kaçınmak için gayret gösterdiği bir durum yaratır

- Sona erdirmeye (Yok etme): Kurum içinde alınan tedbirler, çalışanın istenmeyen davranışının ortadan kaldırılması, davranışın oluşumunun tamamen engellenmesi üzerinedir. Bu yolla istenmeyen davranışın bir daha tekrarlanmasının önüne geçilmesi amaçlanmaktadır. Bu yöntemde de yine ceza bulunmamaktadır. Yalnızca çalışanın aynı davranışı tekrarlaması halinde kurum içinde gelecekle ilgili beklentilerinin gerçekleşmemesinin söz konusu olacağını anlaması yeterli olmaktadır. Fazla mesai

yapan bir çalışanın bu ek çabasının sonucunda ücret, statü ya da övgü almaması muhtemelen bu çabasına son vererek, işyerinde güdülenen diğerk çabalara yönelecektir.

- Cezalandırma: Çalışanın, istenmeyen bir davranışını yok etmek amacıyla ceza verilmesidir. Cezalandırılan çalışanın istenmeyen davranışı tekrarlamayacağı düşünülmektedir. Ancak cezanın verilmesi çalışanın yönetimin istediğı gibi davranacağı anlamını taşımaz. Bazen ceza çalışanın istenmeyen davranışı sonlandırmasını sağlamakla birlikte istenen davranışı yapmasını sağlamayabilir. Dolayısıyla cezanın çalışanları motive edici bir unsur olmaktan çok, yöneticilere karşı kızgınlık hissi, çalışanlarda moral bozukluğu gibi sonuçlara yol açabilecek bir yöntem olduğu söylenebilir.

Hedef belirleme teorisi, bireylerin amaçlarının eylemlerini yönlendirdiğini ileri süren bilişsel yaklaşımdır. Pekiştirme teorisi ise aksine, pekiştirmenin davranışı kořullandırđını savunan davranışçı bir yaklaşımdır. İki teori açıkça felsefi olarak elişmektir. Takviye teorisyenleri, davranışı çevresel nedenli olarak görürler. Onlar, içsel bilişsel olaylarla ilgilenmenize gerek olmadığını iddia ederler; davranışı kontrol eden şey, tepkileri hemen takip ettiklerinde davranışın tekrarlanma olasılığını artıran herhangi bir sonucu pekiştiren şeydir (Robbins & Judge, 2018, s. 140).

3.3 Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin neler olduğuyla ilgili olarak çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler genellikle iki bakış açısıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlardan ilki, çalışanların dışsal faktörlerle motive olduğu, diğeriye çalışanların dışsal faktörler yanında kendi amaçları için daha iyi çalışarak içsel olarak motive olduğudur (Köroğlu, 2011, s. 144). Motivasyon i ve dış faktörlere bağlı olarak değişmektedir. Ancak, içsel faktörler daha etkilidir. Dışsal faktörlerin etkisi destek verici ya da teşvik edici düzeyde kalmaktadır. Çalışanların motive olmasında belirli bir faktörden söz etmek mümkün değildir. Çünkü her çalışanın kendine ait kişilik yapısı, zevkleri ve beklentileri bulunmaktadır (Aslantürk, 2014, s. 15).

Tüm kurumlarda olduğu gibi sağlık kurumlarında çalışanların motive edilmesinde etki eden çeşitli faktörlerden söz edilebilmektedir. Literatürde motivasyon araçları olarak da nitelendirilen bu faktörler; ekonomik faktörler, psiko-sosyal

faktörler, yönetsel ve kurumsal faktörler olmak üzere üç başlık altında ele alınmaktadır (Ünsar, İnan, & Yürük, 2010; Kılıç & Keklik, 2012; Yılmaz M. , 2014; Şengül, 2014; Demir R. , 2016; Keser, 2019; Eriş & Özdi, 2020; Yıldız N. , 2021; Şimşek vd., 2015). Bu faktörler ana hatlarıyla aşağıda ele alınmıştır.

3.3.1 Ekonomik faktörler. Ekonomik motivasyon araçlarıyla; çalışanlara parasal ödemeler yapmak ve böylelikle işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanları etkin olarak motive etmek amaçlanmaktadır. Bu araçlar, işletmelerin ücret ödemeleri ve kârlılık düzeylerine ya da her ikisine bağlı olarak belirlenmektedir. Çalışanların motivasyonunda etkili olan ekonomik faktörler arasında ücret, kâr paylaşımı, ekonomik ödüller, primli ücret yer almaktadır (Demir R. , 2016; Aksoy, 2020).

Ücret artırımı: Çalışanların bir işletmeye başlaması ve bu işletmede kalmasının en önemli nedenlerinden biridir. Yüksek ücretin çalışanları daha fazla çalışmak için motive ettiği ileri sürülmektedir. Ücret artışı sanıldığı gibi her zaman güçlü bir motivasyon aracı olmayabilir (Aksoy, 2020, s. 95). Ücretin çalışanları motive eden bir araç olması kişilerin ihtiyaçlarının gelirleriyle ne düzeyde karşılandığına, beklenti ve ihtiyaçların büyüklüğüne, gelirin adil ve eşit olmasına, primlerin kişinin performansıyla ne derecede ilişkilendirildiğine bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Şengül, 2014, s. 26). Ücretin işletmelerde motive edici bir araç olarak kullanılması; ücret artışı, azalışı ve ücretin ödeme biçimiyle yakından ilgilidir. Çalışanların motive edilmesinde en fazla kullanılan yöntem çalışanı terfi ettirmeden ücretinde artış yapmak ya da terfi ettirilerek aynı düzeyde ücret artışının yapılmasıdır. Ücretin azaltılmasıysa bir tehdit unsuru olarak kullanılır ve bunun muhatabı eski gelir düzeyinde çalışmaya alışkın olan çalışandır (Sevinç, 2015, s. 957). Çalışan aldığı ücretle ihtiyaçlarını karşılayabiliyorsa ücretin arttırılması, kişinin alacağı zam, onun motive edilmesinde çok bir önem taşımayacaktır (Aksoy, 2020, s. 95)

Kârın paylaşımı: İşletme kârının bir kısmının çalışanlar arasında paylaşılmasına yönelik planlar, 1920’li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri’nin (ABD) hızla sanayileşmesinin bir sonucu önem kazanmaya başladığı söylenebilir. Özellikle kurumun başarısının paylaşılma istenmesi, çalışanların sahiplenildiğinin ve saygı gösterildiğinin hissettirilmesinin istendiği durumlarda işletmeler kâr paylaşımını bir motivasyon yolu olarak kullanabilmektedirler. Çalışanlar kendilerine verilen olumlu

mesajları olarak motive olabilmekte ve işletmeye olan bağlılıkları artabilmektedir (Demir R. , 2016, s. 192). Çalışanlara ücretsiz ya da indirimli olarak hisse senetleri verilmesi, işletmenin elde ettiği kârın yönetimin alacağı kararlar çerçevesinde paylaşımı çalışanların motivasyonunda kullanılan yöntemlerden biridir. Hisse senedi alan çalışan işletmeye ortak olacağından çalışan kurumu sahiplenecek hem motivasyonu hem de işletmeye olan bağlılığı güçlenecektir. Benzer şekilde kâr paylaşımının da çalışanda aynı etkiyi yaratması beklenmektedir. Bazı işletmeler hisse verme, kâr paylaşımı yanında üretilen ya da satılan malları çalışanlarına indirimli olarak satarak da motivasyonu ve bağlılığı arttırmaya çalışabilmektedirler (Akın, 2019). Bu sistemde çalışanlara dağıtılacak kâr miktarı, işletmenin toplam kârının % 5'i ile % 50'si arasında değişmektedir. Ayrıca kârın dağıtımı, çalışanların ücretlerine göre olabileceği gibi, performansa, kıdeme göre de yapılabilir (Akalp, 2003).

İşletmelerin çalışanlarına yönelik kâr paylaşım planları yapmalarının işletme performansı üzerindeki etkilerine yönelik veriler yetersiz olmakla beraber çalışanların motivasyonlarını arttıran ve kuruma olan bağlılığı geliştiren bir araç görmelerinin sonucu olarak 1980'lerden sonra uygulama alanı daha da genişlemiştir. İşletmeler kâr paylaşımı planlarını çalışanların motivasyonunu arttırmak yanında ağırlıklı olarak aşağıdaki nedenlerden dolayı uygulamaya koymaktadırlar (Yılmaz T. , 2005, s. 989-999) :

- Çalışanların kendilerini işletme ile daha ilgili oldukları hissetmelerini sağlamak,
- Çalışanların işletmeye olan bağlılık duygularını güçlendirmek,
- Çalışanlarla yöneticiler arasındaki işbirliğini geliştirmek,
- Verimlilik artışı sağlamak,
- Grup teşviki sağlamak,
- İşletmenin ekonomik durumunu yansıtan esnek bir ödül sistemi oluşturmak,
- Nitelikli işçileri işletmeye çekmek,
- Çalışanların işletmenin başarıları konusunda eğitimlerini sağlamak.

Ekonomik ödüller: İşletmelerin çalışan motivasyonunu arttırmak için kullandıkları bir başka araç ekonomik ödüllerdir. Kurumun amaçlarına uygun davranış sergileyen çalışanların ödüllendirilmesi onların bu davranışı tekrarlamaları konusunda teşvik edici bir güçtür. Ayrıca diğer çalışanların da aynı davranışı göstermelerini sağlar

(Tunçer P. , 2013, s. 101). Çalışanların işletmeye bağlanması, işin özendirilmesi noktasında başarılı çalışanlara ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. İş görenlerin hangi davranışlarının ödüllendirileceği ve bu davranışlara karşılık ne tip ekonomik ödüllerin verileceğinin önceden belirlenmesi ve bu yönde adil bir dağıtımın yapılabilmesi ödül konusunda önemli olan bir husustur (Yoğun, 2014, s. 21). Ekonomik ödüller çalışanın temel ücreti dışında verilen koşullu ücret ve çalışan haklarını ifade eden ödüllerdir. Koşullu ücret, çalışanlara performans, beceri, yetkinlik ve deneyimleriyle ilgili olarak verilen ek ekonomik ödüllerdir. Bu ödüller çalışanların temel ücretine eklenip verilebilir. Temel ücrete eklenmiyorsa nakit ikramiye değişken ücret olarak adlandırılır. Çalışan hakları ise işletmeler tarafından çalışanların refah düzeyini arttırmak amacıyla gerçekleştirilen çeşitli düzenlemeleri kapsamaktadır. Çeşitli nakit ödemelere ek ücret olarak ifade edilen bu uygulama, emeklilik için parasal destek programları, sağlık sigortaları, yıllık tatillerde kullanmak üzere verilen ek ödemeler, şirket arabaları gibi çok sayıda ödemeyi kapsamaktadır (Yılmaz & Sözcü, 2019, s. 282). Verilen ekonomik ödüllerin motivasyonu artırma konusunda etkili olabilmesi için (Aysu, 2013, s. 52):

- Verilen ödülün, çaba harcamaya değer bulunması, ayrıca ek bir çaba göstermeye de değmesi gerekir.

- Ek performans nesnel olarak ölçülmeli ve bireysel kazanımlara dayanmalıdır.

- Artan performansın ulaştığı nokta, asgari standart olarak kabul edilmelidir.

Primli ücret: Çalışana aldığı sabit ücrete ek olarak daha fazla gelir elde etmeye teşvik eden sistemdir. Çalışana ürettiği her ek birim için prim olarak adlandırılan ek bir ücret ödenir. Geliri arttırmak isteyen çalışan bu yolla motive edilmiş olur (Yıldız N. , 2021, s. 47). Prim, çalışanların bireysel olarak ya da takım içinde üstün başarı göstererek başarılı bir şekilde gerçekleştirdiği işi ödüllendirmek için ödenen ek ücretlerdir. Primi elde edebilmek için işin bitiş zamanı taraflar arasında kararlaştırılabileceği gibi kararlaştırılamayabilir. Çalışan, işi ne kadar sürede bitirirse başka bir işe geçme ya da geliri arttırma imkânını elde eder (Baybora, 2003, s. 68). Primli ücretin uygulanması oldukça zor bir süreçtir. Özellikle yapılan işin ölçümünün kolay olmaması halinde primli ücret uygulamalarında zorluklar yaşanabilir. Bakım, denetim, laboratuvar araştırması, pazarlama ve yönetim alanında çalışanlara prim uygulaması kolay olmamaktadır. Zaman esasına göre ücret alan kişilerle primli ücret verilen kişiler arasında sorunlara yol açabilir. Primlerin hesap edilmesinde çalışanların sarf ettiği ek çabaya uygun prim verilmemesi ya da keyfi uygulamalar çalışanlarda

huzursuzluğa yol açabilir (Gün, 2016, s. 192). Primli ücret uygulamaları çalışanları daha çok çok çalışmaya özendirmesinin yanında zaman zaman mal ya da hizmet kalitesinin düşmesine, iş kazalarının artmasına neden olabilmektedir (Şimşek vd., 2015, s. 147).

3.3.2 Psiko-sosyal faktörler. Çalışanlar ekonomik araçlar kullanılarak motive edilebilir. Ancak çalışanların psikolojik olarak da ödüllendirilmesi gerekir. Bundan dolayı çalışanların motivasyonunu arttırmak için ekonomik araçlar yanında psiko-sosyal araçlardan da yararlanılması gerekmektedir. Psiko-sosyal faktörler sosyal bir varlık olan çalışanların mutlu, huzurlu yaşamaları ve çalışmalarını sağlayabilecek önlemleri içermektedir (Balta, 2007). Motivasyonu artırıcı psiko-sosyal faktörler arasında: çalışmada bağımsızlık, güç ve yetki, değer verme, statü, sosyal katılım, öneri sistemi, çevreye uyum, psikolojik güvence sayılabilir (Balta, 2007; Gün, 2016; Yıldız N. , 2021; Gümüş & Sezgin, 2012; Yıldız & Uzunbacak, 2019; Yıldız & Genç, 2018; Altıntaş, 2020; İyilikci, 2012; Gül, 2014). Bu faktörler ana hatlarıyla aşağıda ele alınmıştır.

Çalışmada bağımsızlık: Çalışanların çoğunluğu bağımsız çalışabilecekleri, tek düze olmayan, farklı yetenek ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri, kendilerini geliştirebilecekleri bir işte çalışmak ister. Öte yandan, benlik duygularını tatmin edebilmek ya da kişisel gelişim güçlerine artırmak amacıyla bağımsız olarak çalışma ya da yaptıkları işte inisiyatif kullanmayı önemserler. Yöneticilerin çalışanların bilgi ve yeteneklerinden yararlanabilecek biçimde bağımsız çalışmalarını sağlayabilecek imkânlar yaratma yoluna gitmeleri önemlidir. Bağımsız çalışma çalışanların motivasyonunu artırıcı etki yapar (İyilikci, 2012, s. 50). Nelson (2018) tarafından yapılan araştırmada çalışanı işyerinde en çok neyin motive ettiğine dair araştırmada, özerklik ve otoritenin çalışanlar için en önemli motivasyon kaynağı olduğunu belirlemiştir. Tüm çalışanların, işlerini daha anlamlı hale getirmek için nasıl yaptıkları konusunda söz sahibi olmaları gerekir. Çalışanlar işlerini anlamlı bulduklarında, daha bağlı ve etkili hale gelirler. Sadece işlerinde değil, aynı zamanda şirketin iyiliği için de bir fark yaratmak için ellerinden gelen her şeyi yapmak için iş tanımlarının ötesine geçmeleri çok önemlidir. Çalışanlar dâhil olmak, önerilerde bulunmak ya da iyileştirmeler yapmak üzere görevlendirildikten sonra, fikirleriyle hareket etmeye, sorumluluk almaya ve bu fikirleri kapanışa ve tamamlamaya kadar desteklemeye

teşvik edilmelidirler. Yöneticiler, artan özerkliği şu yollarla teşvik edebilir (Nelson, 2018, s. 183):

- Çalışanların yardım için ihtiyaç duydukları herkese yaklaşımlarına izin vermek,
- Onlara kaynakları kullanma yetkisi vermek,
- İşi yapmak için gerekli eylemleri yapmalarına izin vermek.

Güç ve yetki: Çalışanların hemen hepsi çalıştıkları işletmede yetki ve gücünün olmasını ister. Bu imkânların tanınması halinde motivasyonları artar. Çalışana verilecek güç ve yetki onun hem sorumluluğunu hem de işletmedeki etkisini artırır. Elinden yetkileri alınan çalışanlar işletmedeki gücünü de kaybeder ve saygınlığı azalır (Yıldız N. , 2021, s. 48).

Değer verme: Çalışanlar üyesi oldukları sosyal çevrede takdir edilme ve övgü alma ihtiyacı duyarlar ve çalışanlar zaman zaman parayla ödüllendirilmek yerine, iyi yaptıkları bir işin sonrasında diğer çalışanların yanında tebrik ve takdir edilmek isterler (Örücü & Kanbur, 2008, s. 87). Çalışanlar için para ve diğer tazminat biçimleri önemli olsa da, onları en üst düzeyde performans göstermeye motive eden şey, iyi yapılmış bir iş için gerçek takdir anlamına gelen düşünceli, zamanında, kişisel teşekkür ve takdirlerdir. Çalışan motivasyonunun artırılması için çalışanların hak ettikleri değerin verilmesi, işyerinde tanınması/önemsendiğinin vurgulanması ve bunun sürdürülmesi gerektir. Çalışanların yaptıklarının fark edilmesi, onlara bunun karşılığında teşekkür etmek, diğer çalışanları da bu konuda teşvik etmek için işverenin çalışanları takip için zaman ve enerji harcaması gerekir (Nelson, 2018, s. 27).

Statü: Kişilerin çalışma hayatında elde etmek istediği statü ve başkaları tarafından değer verilme ihtiyacı, sosyal yapı içinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşir. Toplum içinde parmakla gösterilmek isteme, beğeni kazanma bu güdünün bir sonucudur. Çalışanlara değer verip, yaptıkları işi takdir etmek ve çalışanlara yaptıkları işle ilgili statü vermek çalışanları tatmin edici bir özellik taşımakla beraber motive edicidir (Aksoy, 2020, s. 95-96). Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişiler bu şekilde bir önem sahibi olmak için her türlü çabayı sarf edebilmektedirler. Daha çok saygınlık statüyü beraberinde getirir. Çalışılan konum ne olursu olsun, yapılan işin takdir edilmesi, nitelikli çalışan olarak kabul görme tüm çalışanlar için büyük bir tatmin duygusu oluşturur. Bazı kişiler kendi katkıları olmazsa grup faaliyetlerinin aksayacağını, verimin düşeceğini iddiasıyla kendilerinin kurum içi statülerini yüksek görerek büyük bir tatmin duygusu yaşarlar.

Çalışanlar üstleri ya da patronlarının saygısını, sevgisini kazanmak için çabaya girerler. Çalışmalarının karşılığında saygı duyulan, değer gören ve işyerindeki sosyal statülerinde yükselme yaşayan çalışanlar daha fazla motive olacaklardır (Ergül, 2005, s. 75).

Sosyal katılım: Çalışanlar işe başladığı andan başlayarak çeşitli sosyal gruplara dahil olur. Yöneticilerin çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılayan sosyal katılımı engellemekten çok teşvik etme yoluna gitmelidir. Kurum içinde bir sosyal gruba dahil olan çalışanların motivasyonu ve buna bağlı olarak verimliliği de artış göstermektedir (Aksoy, 2020, s. 95). Bir sosyal gruba dahil olma duygusu insanların doğal yapısından gelmektedir. Bundan dolayı çalışanlar bulundukları işyerlerini kendileri için sosyal bir grup olarak algılar ve kurumun değerlerini kendi değerleri gibi görerek bunları benimser. Sosyal katılımın sonucunda çalışandaki bağlılık ve sevgi ihtiyacı karşılanacağından motivasyonu da artmaktadır (Yıldız & Uzunbacak, 2019, s. 29). İşletmeler, çalışanların boş zamanlarını değerlendirmelerini ve sosyal gruplara katılımlarını sağlamak amacıyla çeşitli sosyal faaliyetler düzenleyebilirler (Şengül, 2014, s. 31). Kurum içinde ve dışında düzenlenecek birtakım faaliyetler çalışma ortamının eğlenceli bir ortam haline hal almasına ve çalışanların stres atmasına fayda sağlar. Bu bağlamda; imkânlar ölçüsünde geziler, piknikler, eğlence geceleri benzeri sosyal etkinlikler düzenlenebilir. Bu faaliyetler aracılığıyla çalışma ortamında sosyal birlik ve beraberlik mesajı verilerek, çalışanların yaptıkları işe daha fazla motive olmaları sağlanabilir (Altıntaş, 2020, s. 223).

Öneri sistemi: Kurum içinde öneri sisteminin varlığı kurumda demokratik bir yönetim anlayışının varlığının bir göstergesidir. Çalışanların kurumun sorunlarıyla ilgili öneri ve çalışmalarının teşviki, bu önerilerin dikkate alınması, kuruma fayda sağlayacak önerilerin uygulanması, çalışanları motive eden en önemli uygulamalar arasında yer alır (Tunçer P. , 2013, s. 101). Öneri sistemiyle çalışanların tüm görüşlerinin yönetim açısından bakıldığında değerli, incelemeyi hak ettiği hissini oluşturulmasına çalışılmaktadır. Bu yolla çalışanlar kendisini kurumun önemli bir parçası olduğunu, herkesin kurumun başarısına katkı sağladığını düşünmeye yönlendirilmektedirler. Öneri sistemiyle çalışanlar motive edilmekte, kuruma bağlılıkları artırılmakta ve olumlu bir kurum ikliminin oluşumu teşvik edilmektedir (Yıldız & Uzunbacak, 2019, s. 29).

Çevreye uyum: Çalışanların işe girdiği andan başlayarak çalışma arkadaşları ile (ast-üst) tanışarak onlara tanıma yoluna gitmeli ve kendisini de tanıtmalıdır (Aksoy,

2020, s. 96). İe dönük, kendi dünyasında yaşamayı tercih eden çalışanlar uzun vadede bulundukları kurum kadar kendilerine de fayda sağlayamazlar. Çalışanların yeni başladıkları bir işyerinde en kısa sürede ortama uyum sağlayıp, üzerlerinde taşıdıkları yabancılık duygusunu atmaları gerekir. Yöneticiler, alışanlara bu konuda yardımcı olarak, kendilerine gereken yeterli bilgiyi edinmeleri konusunda destek sağlayarak, iş arkadaşlarıyla en kısa sürede kaynaşmalarını sağlamalı, bu yolla motive etmelidirler (şengül, 2014, s. 32).

Psikolojik güvence: Psikolojik güvence çalışanların bulundukları işletmeye karşı duydukları güveni ifade etmektedir (rc & Kanbur, 2008, s. 87). Çalışanların bulundukları işletmeye güven duymaları çok önemlidir ve güven duymaları sağlandığında kişiisel gelişim istekleri ve motivasyon düzeyleri de artmaktadır (rc & Kanbur, 2008, s. 87). Çalışanlara sağlanan sosyal güvenlikle ilgili yapılan sigorta türleri kişiilerde olası olumsuzlukların önlenmesiyle ilgili olarak güven hissini sağlamaktadır. Sosyal güvenliğin olması çalışanların motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Böyle bir ortamda çalışanlar, kendilerini daha fazla işlerine vererek, iş içerisinde daha aktif olmaktadır (Yıldız & Uzunbacak, 2019, s. 29). Çalışanlar bulundukları kurumda ekonomik güvence kadar psikolojik güvence sağlanmasını da isterler. Çalışanın yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına güven duygusu geliştirmesi önemlidir. Bulunduğu kuruma ve çevresine güvenen çalışanın kendine özgüveni de artar. Çalışanın kendisini psikolojik olarak güvende hissetmesi büyük önem taşır. Güvensizlik duygusu yaşayan çalışanların çabalarını ve emeklerini işlerine yansıtm düzeyi azalır. Bu durum hem verimliliklerini hem motivasyonlarını düşürür. Psikolojik güven düzeyi yüksek olan çalışanlar işlerinde daha gayretli, motive olmuş ve yüksek verimle çalışırlar (ztuna, 2010, s. 61).

3.3.3 Yönetsel ve kurumsal faktörler: Ekonomik ve sosyo-psikolojik faktörler yanında yönetsel ve kurumsal faktörler de çalışanların motivasyonu üzerinde etkili faktörlerdir. Amaç birliği, kararlara katılım, iletişim, iş genişletilmesi ve iş zenginleştirme, eğitim ve geliştirme, ilginç ve önemli işler verilmesi gibi faktörler çalışanların motivasyonunu etkileyen yönetsel ve örgütsel faktörler arasında sayılabilmektedir (Kolaylı, 2016; Tunçer P. , 2013; Gümüş & Sezgin, 2012; rc & Kanbur, 2008; şahin . , 2019; Yıldız N. , 2021; Bağcıoğlu, 2017; Keser, 2019). Motivasyonu etkileyen yönetsel ve kurumsal faktörler şu şekilde incelenebilir:

Amaç birliği: Kurumsal amaçlarla çalışanların amaçları birbirine paralel olduğunda çalışanların motivasyonunu arttırır. İşletme yönetimi kurumsal amaçlara hizmet eden bireysel amaçları destekler. Amaç birliği aynı zamanda kurumsal birliği de doğurur (Tunçer P. , 2013). Çalışanlar ve rgt karşılıklı olarak birbirlerinden bazı beklentiler içine girerler. Çalışanlar rgtn isteklerini karşıladığında kendilerinin beklentilerinin de rgt tarafından karşılanmasını beklerler. Her iki tarafın birbirlerinin beklentilerine verilen cevap amaç birliğini sağlar. Çalışanlar rgt amaçlarına ulařtıķ görevini başarıyla tamamlamanın verdiği hazzı yaşarlar ve ortak amaç için çalışmak tüm çalışanları memnun eder. Bu sayede tüm amaçlara ulaşmak için daha fazla çaba sarf etme eğilimine girerler. Yöneticiler aynı amaç doğrultusunda çalışanları bir araya getirebilirse, ortak amaç altında birleşme ve çalışanlarda motivasyonun artmasına olanak sağlanmış olur (Altıntaş, 2020, s. 221).

Kararlara katılım: Katılım, alınan kararlarda sorumlu rol oynayabilecek kişilerden oluşan bir grup yönetim çeşididir. Kararlara katılım, çalışanların rgt içi karar verme süreci içinde aktif rol oynamaları anlamına gelmektedir. Kararlara katılım yoluyla çalışanların motive edilmesi, kararların kalitesinde iyileştirme, kişisel ve kurumsal amaçların dengede tutulması, verimliliğinin arttırılarak çalışan devir hızının azaltılması, rgt içi çatışmaların önlenmesi sağlanmaktadır. Çalışanların rgt içinde kararlara katılması motivasyonlarını ve yaptıkları işe karşı olumlu tutumlarının artmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla olabildiğince çalışanların rgt içi kararlara katılımının sağlanması gerekmektedir (uhadar, 2005, s. 3). rgt açısından katılımcı yönetim aracılığıyla çalışanlar arasında daha iyi ve etkin ilişkilerin kurulması, çalışanların yönetime dahil olmasına olanak tanıyan böylece iş tatminlerini ve motivasyonlarını arttıran bir yönetim anlayışı benimsenmektedir (Akçakaya, 2010, s. 152). Çalışanlar, rgt içindeki kararlara katılma konusunda çok isteklidirler. Çalışanların özellikle yapılan işlerin planlanmasında yardımcı olması, konferanslara, seminerlere, grup çalışmalarına katılması, işin kendisiyle ilgili, yönetimsel kararlara ilgili katılım onun içine bağlanmasını ve yüksek motivasyon düzeyine ulaşmasını sağlayacaktır (Kıdak & Aksaraylı, 2009, s. 79).

rgt içi iletişim: İletişim, alışanların motivasyonunu ve verimliliğini etkileyen çok sayıda faktörden birisidir (Timuroğlu & Balkaya, 2016, s. 96). rgt içi iletişimin kalitesi rgtn başarısı yanında çalışanların psikolojik durumları üzerinde de olumlu bir etkiye sahiptir. rgt içi iletişimin yetersiz olduğu işyerlerinde motivasyonu azalan çalışanların psikolojileri de olumsuz yönde etkilenmektedir. Çalışanlar, kendilerinden

neyin yapılması istendiğini, bunu yapmalarının nedenini, üstlerinin onlardan beklentilerini, işletmenin diğer birimlerinde ve işletmenin dışında yaptıkları işlerle ilgili nelerin olduğunu bilmek istemektedirler. Ayrıca performanslarının nasıl algılandığını, kendilerini geliştirmek için neler yapmaları gerektiğini bilmek çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır. Bütün bu bilgiler etkin bir örgüt içi iletişim sistemiyle gerçekleşebilmektedir. Örgüt içindeki sağlıklı iletişim ağı çalışanın kendisini güvende hissetmesini, işini yaparken daha rahat olmasını sağlayacaktır. İletişimin yeterli olmadığı örgütlerde çalışanlarda işe ilgisizlik, motivasyonda düşüş, çalışanlar arasında saygı ve sevgi düzeyinde azalma gibi sorunlar yaşanabilmektedir (Tınaztepe, 2012). İyi motive olmuş bir çalışan için iletişim anahtar bir faktördür. Örgüt içinde iyi bir sosyal yapının oluşturulması için dikey, yatay, biçimsel ve doğal iletişim kanallarından sistemli bir şekilde yararlanılması gerekir. Yöneticiler, çalışanlarını motive etmek isterken, çalışanlar da yöneticilerinden etkilenmek isterler. Dolayısıyla etkileyici ve motive edici iletişim çift yönlüdür. Her çalışan yöneticisi tarafından takdir edilmek istediğinden yöneticilerini kendi kişilikleriyle ve yaptıkları işle etkileme çabası içine girerler. Örgüt içi iletişimde çalışanların motive edilebilmesi grup dinamiği içinde çalışmaların sağlanması önemlidir (Göçer, 2010).

İş genişletilmesi ve zenginleştirilmesi: İş genişletilmesi çalışanların motivasyonuna etki eden bir diğer faktördür. İş genişletme, çalışanın tek bir işte uzmanlaşması yerine daha fazla işte uzmanlaşmaya çalışmayı ifade etmektedir. Dolayısıyla iş genişletme yoluyla uzmanlaşma zarar görmekle beraber çalışanlar monotonluktan kurtulmaktadır (Altıntaş, 2020, s. 222). Motivasyonda bir diğer faktör olan iş zenginleştirme ise, çalışanın yaptığı iş üzerinde karar verebilmesi, kontrolünün arttırılmasını ifade etmektedir. Bir diğer söylemle, iş zenginleştirme işlerin planlanması kontrolünde çalışanlara sorumluluk verilmesidir. İş zenginleştirmeye çalışanın sorumluluklarının artması, ek yetkiler elde etmek amacıyla bulunduğu konumdan başka bir konuma geçmesi ya da bulunduğu konumda farklı rol ve yetkiler edinmesi sağlanmaktadır. Bunların yanında çalışana belirli çerçevede kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerle ilgili kaliteye yönelik sorumluluk alma, hatalarını düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları araçları seçme imkânı tanınmaktadır (Akçakaya, 2010, s. 153). Çalışanlar bu yollarla daha bağımsız çalışarak, kendi kararlarını alabilirler ve aldıkları kararların sorumluluklarını da üstlenirler. Geri bildirimler yoluyla kendilerini değerlendirme ve geliştirme fırsatı elde ederler. İş genişletme ve iş zenginleştirme, çalışanların monotonluktan kurtulmasını, sorumluluk

alma duygularının gelişmesini, devamsızlıklarının azalmasını, motivasyonlarının artmasını sağlayıcı etki yaratır (Altun & Bahçecik, 2009, s. 77).

Eğitim ve geliştirme: Çalışanların sahip olduğu yeteneklerini ve becerilerinin geliştirilmesi yoluyla çalışanların verimliliği arttırılabilir. Verilen eğitimler çalışanın verimliliğini arttırdığı gibi yeni görevler için de hazırlanmasını sağlar. Sürekli yenilenmek ve gelişmek isteyen çalışan motivasyonu ona tanınan eğitim ve geliştirme fırsatları yoluyla sağlanabilir (Yıldız N. , 2021, s. 48). Çalışanların yetenek ve becerilerinin gelişimi, yeteneklerini geliştirecek eğitimler ve bilgiler verilerek sağlanabilir. Yetenekleri ve becerilerine yönelik eğitim alan çalışanlar daha kaliteli hizmet verirler ve karşısındakine daha fazla güven verirler. Emin, özgüveni yüksek çalışanların motivasyonları da daha yüksek olur. İyi eğitim alan çalışanların işletme içinde yükselme imkânlarının fazla olduğu söylenebilir (Bağcıoğlu, 2017, s. 68).

İlginç ve önemli işler verilmesi: Bireyin yaptığı iş ve o işe karşı tavrı çok önemlidir. Kendi bilgi, beceri ve yeteneklerine uymayan bir işte çalışan bireyin moral ve motivasyonu düşer. Bu nedenle iş dağılımında, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri göz önünde bulundurulmalıdır (Tunçer P. , 2013, s. 102). Herzberg'e göre anlamlı, ilginç ve meydan okuyucu işler çok defa çalışanları motive etmekte, para ancak tatminsizliği önlemekte ve çalışanı motive etmemektedir (Kurt, 2005, s. 297). İşin ilginç olması, bireye öğrenme, yeteneklerini geliştirme ve kullanma fırsatı vermesi, bireyin işini kendisinin yönetebilmesi, sorumluluk gerektirmesi ve işin sonuçlarını görme fırsatı vermesi birer doyum ve motivasyon nedenidir (Köroğlu, 2011, s. 52).

3.4 Sağlık Kurumlarında Motivasyon

Sağlık sistemi girdilerinin en önemlisi, sistemin sağlayabileceği performans ve faydalar, büyük ölçüde sağlık hizmetlerini sunmaktan sorumlu bireylerin bilgi, beceri ve motivasyonunun yanı sıra insan ve fiziksel kaynaklar arasındaki dengeye bağlıdır. Sağlık kurumlarında insan kaynaklarının yönetimi, tıbbi hizmetlerin etkin ve verimli bir şekilde sunulmasını sağlamak ve hasta memnuniyetini sağlamak için esastır. Sistemin başarısını sağlamak için farklı türdeki sağlık çalışanları ve yardımcı hizmet çalışanları arasındaki dengeyi sağlamak ve sürdürmek önemlidir (Ongori, Muiruri, & Vasco, 2021, s. 20). Bariz ve önemli farklılıkları nedeniyle, beşeri sermayenin fiziksel sermayeden çok farklı bir şekilde ele alınması ve yönetilmesi zorunludur. Sağlık bakım

sarf malzemelerinin (ilaçlar, protezler ve tek kullanımlık ekipman) hem sayısı hem de maliyeti astronomik olarak artıyor ve bu da sağlık bakım maliyetlerini önemli ölçüde artırabilir. Yeterli araçlara sahip olmayan bir uygulayıcı, uygulayıcısı bulunmayan araçlara sahip olmak kadar verimsizdi (Ongori vd., 2021, s. 20). Etkili ve verimli sağlık hizmetleri sistemleri, sistemde çalışan bireylerin gerçekleştirdiği eylemlere kritik olarak bağlıdır ve bu hizmetler en iyi şekilde ancak bu hizmeti vermek için istihdam edilen kişiler bunu yapmaya istekli ve hazır olduğunda gerçekleştirilebilir (Opeke, Adio, Omole, & Adebayo, 2019, s. 43)

Karmaşık bir yapıya sahip olan sağlık kurumlarda temel girdinin insan olmasından dolayı sistemin her aşamasında çıktının kalitesi hayati önem taşımaktadır. Dolayısıyla sağlık çalışanlarının hizmet kalitesi sürekli arttırılmak zorundadır. Bu ise Şahin'in (2019) araştırmasında belirttiği üzere ancak çalışanların iyi motive edilmesiyle gerçekleşebilir (Şahin Ü. , 2019, s. 65). Tüm işletmelerde olduğu gibi sağlık kurumlarının başarı da çalışanların başarısına bağlıdır. Hizmet işletmeleri olmalarından kaynaklı olarak sağlık kurumları için en önemli kaynak çalışanlardır. Bu durum sağlık kurumu yöneticilerinin çalışanların istek ve ihtiyaçlarını belirleyerek bunları karşılamalarını gerekli kılmaktadır. Sağlık çalışanlarından istenilen verimin elde edilebilmesi, huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması çalışanların motivasyonlarının arttırılmasına bağlıdır (Küçüközkan, 2015, s. 87).

3.5 Sağlık Kurumlarında Motivasyon İle İlgili Araştırmalar

Sağlık hizmetleri açısından bakıldığında, sağlık hizmetlerinin sunumundaki performans, büyük ölçüde sağlık profesyonellerinin motivasyonuna bağlıdır ve bu motivasyon finansal olmayan teşvikler, işin kontrol altına alınması hissi, maaşın ne kadar olduğu algısı, çaba veya kullanılan iletişim sistemi kadar finansal teşviklere de bağlıdır (Goni vd., 2007, s. 345). Sağlık çalışanlarının motivasyonu ve kurumda kalmalarının sağlanması, özellikle düşük ve orta gelirli ülkelerde sağlık krizi için insan kaynaklarına verilen önemli bir yanıt olarak giderek daha fazla kabul edilmektedir. Aslında sağlık çalışanlarının başka ülkelere göç etme ya da özel sektörde çalışma kararı, yalnızca yetersiz maaşlar ve yoğun çalışma koşullarından kaynaklanan motivasyon kaybından kaynaklanmamakta, aynı zamanda ülkede çalışmaya devam edenlerin karşı karşıya kaldıkları zorlu ortamdan da etkilenmektedir (Stringhini, Thomas, Bidwell, Mtui, & Mwisongo, 2009, s. 2). Sağlık çalışanlarının

motivasyonuna ilişkin çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların bazılarında ve elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Karakuzu 2013 yılında yaptığı çalışmada sağlık çalışanlarında motivasyon ve motivasyonu etkileyen faktörleri araştırmıştır. Araştırmayı bir devlet hastanesinin ameliyathane, dâhili klinikler, cerrahi klinikler, poliklinikler, yoğun bakım, laboratuvarlar, acil servis, idari birimler, klinikler ve poliklinikler dönüşümlü, diğer bölümlerde görev yapan çalışanlar katılmıştır. Çalışanlar; sağlık müdürü, yardımcısı, şube müdürü, başhekim/yardımcısı, hastane müdürü/yardımcısı, başhemşire/yardımcısı, uzman doktor/baş asistan, pratisyen doktor/asisten, diş hekimi, sorumlu hemşire, hemşire/ebe/sağlık memuru, teknisyen, bilgi işlem, güvenlik, diğer (diyetisyen, fizyoterapist, eczacı, sosyal hizmet uzmanı vb.) görevleri yapmaktadır. Sağlık çalışanlarının motivasyonunda en fazla kurumsal-yönetsel faktörlerin etkili olduğunu, bunu psiko-sosyal faktörler ve ekonomik faktörlerin izlediğini belirlemiştir. Dahili kliniklerde çalışanların motivasyonlarında kurumsal ve yönetsel faktörlerin polikliniklerde çalışanlardan daha fazla etkili olduğunu belirlemiştir. Lise ve dengi okul mezunların motivasyonlarında kurumsal ve yönetsel faktörlerin ön lisans ve lisans mezunu olanlardan daha az etkili olduğunu belirlemiştir. Hizmet süreleri açısından; 1 yıldan daha az süreyle çalışanların iş motivasyonunun 2 yıl ve daha fazla süreli çalışanlara oranla ekonomik faktörlerden daha fazla etkilendiğini; 6-10 yıldır çalışanların 16-20 yıl çalışanlara oranla psiko-sosyal faktörlerden daha fazla etkilendiğini; 6-10 yıldır çalışanların 1-5 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üstü çalışanlara oranla kurumsal ve yönetsel faktörlerin daha fazla etkilendiğini belirlemiştir. 26-30 yaş grubundakilerin 46-50 yaş grubundakilerin motivasyonuna göre kurumsal ve yönetsel faktörlerden daha fazla etkilendiklerini belirlemiştir. Erkeklerin iş motivasyonunun kadınlara kıyasla kurumsal ve yönetsel faktörlerden daha fazla etkilendiğini belirlemiştir.

Şengül ise 2014 yılında hastane çalışanlarında motivasyonu etkileyen faktörleri araştırmıştır. Hastane çalışanlarında motivasyonu olumsuz olarak etkileyen faktörlerin; iletişim eksikliği, huzursuz ve stresli çalışma ortamı ve yorucu iş yükü olduğu sonucuna varmıştır. Sağlık çalışanlarının motivasyonunun olumsuz etkilenmesinin hem çalışanların hem de hastaların sağlığının olumsuz etkilendiği sonucuna varmıştır. Dengesiz ve yetersiz ücret dağılımının sağlık çalışanlarının

motivasyonunun olumsuz yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Hastanelerdeki uygun ve iyi çalışma koşulları sağlanmasının sağlık çalışanlarının motivasyon seviyesini yükselttiği sonucuna varmıştır. Sağlık çalışanlarının eğitim düzeyleri, mesleki bilgi ve deneyimlerine göre atamalarının yapılmasının motivasyon düzeylerini olumlu yönde etkilediği sonucuna varmıştır.

Zarei vd. 2016 yılında hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarının ((hemşireler, fizyoterapistler, radyoloji ve laboratuvar teknisyenleri, ameliyathane ve eczane çalışanı) motivasyonunu etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. İş ilişkilerinin sağlık çalışanlarının iş motivasyonu üzerinde en yüksek etkiye sahip faktör olduğunu belirlemişlerdir. Kariyer gelişimi, sosyal saygı, iş içeriği ve özerklik bunu takip etmektedir. Tanıma ve ücretin, sağlık çalışanlarının iş motivasyonunda en az etkiye sahip faktörler olduğunu belirlemişlerdir. İş içeriği, sosyal saygı ve özerkliğin 30 yaşın altındakilerin iş motivasyonunu 30 yaş altındakilere kıyasla daha fazla etkileyen faktörler olduğunu belirlemişlerdir. İş ilişkileri, işin içeriği, kariyer gelişiminin erkeklerin iş motivasyonunu kadınların iş motivasyonundan daha fazla etkilediğini; ücretin kadınların iş motivasyonunu erkeklerin iş motivasyonundan daha fazla etkilediğini belirlemişlerdir. İş ilişkileri, sosyal saygı, özerklik, tanımanın üniversite mezunu olmayanların iş motivasyonunu üniversite mezunu olanlardan daha fazla etkilediğini; işin içeriği, kariyer gelişiminin üniversite mezunu olanların iş motivasyonunu üniversite mezunu olmayanlardan daha fazla etkilediğini belirlemişlerdir. İşin içeriği, kariyer, sosyal saygınlık, kariyerin 10 yıl altı mesleki kıdeme sahip olanlarının iş motivasyonunu 10 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olanlardan; özerklik, tanıma, ücretin 10 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olanlarının iş motivasyonunu 10 yıl altı mesleki kıdeme sahip olanlardan daha fazla etkilediğini belirlemişlerdir. İş ilişkileri, işin içeriğinin hemşirelerin iş motivasyonunu hemşire olmayanlara kıyasla; sosyal saygı, ücretin hemşire olmayanların iş motivasyonunu hemşire olanlara kıyasla daha fazla etkilediğini belirlemişlerdir. Sağlık çalışanları için genel olarak; bir işin içsel yönlerinin, maaş ve finansal teşvikler gibi dışsal yönlerine göre motivasyon üzerinde daha güçlü motive edici unsurlar olduğu sonucuna varmışlardır.

Önal 2016 yılında sağlık çalışanlarının motivasyonu ve motivasyonel önceliklerini bir hastanede çeşitli birimlerde (poliklinik, acil, yoğun bakım,

ameliyathane, röntgen/laboratuvar, teknik hizmet, diğer) görev yapan sağlık çalışanlarının katıldığı bir çalışmayla araştırmıştır. Sağlık çalışanlarının cinsiyetlerine, medeni durumlarına, çocuk sahibi olup olmamalarına, çalıştıkları birimlere, kurumdaki çalışma sürelerine göre motivasyonlarını etkileyen faktörlerde (ekonomik, psiko-sosyal, kurumsal ve yönetsel) anlamlı farklılık bulamamıştır. Psiko-sosyal faktörlerin 30-34 yaş grubundakilerin iş motivasyonunu 35 yaş ve üstü çalışanlardan daha az etkilediğini belirlemiştir. Ekonomik faktörlerin ön lisans mezunlarının iş motivasyonunu lise dengi, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarından; lisans mezunlarının iş motivasyonunu yüksek lisans mezunlarından daha fazla etkilediğini belirlemiştir. Psiko-sosyal faktörlerin ön lisans mezunlarının iş motivasyonunu lise dengi, lisans, yüksek lisans mezunlarından daha fazla etkilediğini belirlemişlerdir. Yönetsel ve kurumsal faktörlerin ön lisans mezunlarının iş motivasyonunu lise dengi, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarından daha fazla etkilediğini belirlemiştir. Psiko-sosyal faktörlerin 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanların iş motivasyonunu 11 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahip olanlardan daha az etkilediğini belirlemiştir. Yönetsel ve kurumsal faktörlerin 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanların iş motivasyonunu 11 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahip olanlardan; 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olanların iş motivasyonunu 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olanlardan daha az etkilediğini belirlemiştir.

Goncharuk 2018 yılında sağlık çalışanlarının motivasyonlarını belirlemek, sağlık çalışanları için motive edicilerdeki olası farklılıkları tespit etmeyi amaçladığı bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya farklı yaş, meslek, cinsiyetten beş hastane çalışanı ve tıp öğrencileri katılmıştır. Genel olarak, erkek doktorların, içsel motivasyonlarla (insanlara yardım etme, ilginç, heyecan verici ve sorumlu çalışma arzusu) daha fazla motive olurken, kadınların dış faydalarla (esnek çalışma saatleri, rahat çalışma koşulları, iş fırsatları ve maaş seviyesi) motive olduklarını belirlemiştir. Hemşireler, düşük kariyer beklentileri ve seyahat olanakları koşullarında, işlerinden çoğunlukla iç motivasyonları, ilginç ve sorumlu çalışma, prestij ve mesleğe olan talep ve rahat çalışma koşulları beklemektedir. Erkeklerde de kadınlarda da yaşla birlikte bu motive edicilerin daha çok içsel araçlara yönlendirildiğini belirlemiştir. Cinsiyet ve yaş eşitliği ne kadar sağlanmak istense de tüm insanların bireysel olduğu, yaşlı bir erkek doktor için uygun olan motivasyon aracının genç bir hemşire için uygun olmadığı sonucuna varmıştır. Bu sonuçtan hareketle sağlık çalışanları için motivasyon sistemini

oluştururken, her çalışanın yaşının, cinsiyetinin, mesleğinin ve diğer özelliklerinin dikkate alınması gerektiğine vurgu yapmıştır.

Baljoon vd. 2018 yılında hemşirelerin iş motivasyonunu ve bunu etkileyen faktörleri literatür araştırmasıyla incelemişlerdir. Hemşirelerin iş motivasyonunun birçok kişisel ve kurumsal faktörden etkilendiğini belirlemişlerdir. Hemşirelerin yaş, mesleki kıdem, özerklik, eğitim düzeyi ve yöneticilik konumlarını hemşirelerin iş motivasyon düzeyini etkileyen kişisel özellikler olarak belirlemişlerdir. Ayrıca hemşirelerin yetkilendirilmesi, işe bağlılık, ücret ve finansal faydalar, denetim, terfi, koşullu ödüller, destekleyici ilişki (iş arkadaşları), iletişim ve işin doğasını hemşirelerin iş motivasyonunu etkileyen kurumsal faktörler olarak belirlemişlerdir. Hemşirelerin iş motivasyonunun düzeyinin çeşitli kişisel ve kurumsal faktörlerden etkilenebileceği, tek bir faktöre ya da belli başlı faktörlere bağlanamayacağı sonucuna varmışlardır.

Eriş ve Özdil 2020 yılında özel hastane çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörleri araştırmışlardır. Çalışanların motivasyonlarını en fazla bireysel faktörlerin etkilediğini, bunu yönetsel ve işle ilgili faktörlerin izlediğini belirlemişlerdir. Çalışanların çalıştıkları birimlerine (idari çalışan, sağlık çalışanı, destek hizmetleri), eğitim durumlarına, yaş gruplarına, kurumda çalışma sürelerine, medeni durumlarına göre motivasyon faktörlerinde anlamlı farklılık bulamamışlardır. Yönetsel faktörlerin erkeklerin motivasyonlarını kadınlardan; işle ilgili faktörlerin kadınların motivasyonun erkeklerden daha fazla etkilediğini belirlemişlerdir.

Chmielewska ve vd. 2020 yılında kamu hastanelerinde çalışan doktorların çalışma tutumunu etkileyen seçilmiş motivasyon faktörleri ile hastanelerin kurumsal performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Doktorların motivasyonunda işin bireysel özelliklerine göre bazı değişkenlerde anlamlı farklılık bulmuşlardır. Cerrah olmayanların motivasyon düzeylerinin cerrah olanlara kıyasla; iş güvenliği, iş arkadaşları, statü, yönetim kalitesi ve tarzından daha fazla etkilendiğini belirlemişlerdir. Motivasyon farklılıklarının en fazla statüden en az tanınmadan kaynaklandığı belirlemişlerdir. Yönetimin kalitesi ve tarzı, tanınmanın kurumsal performansla en güçlü ilişkiye sahip olduklarını belirlemişlerdir.

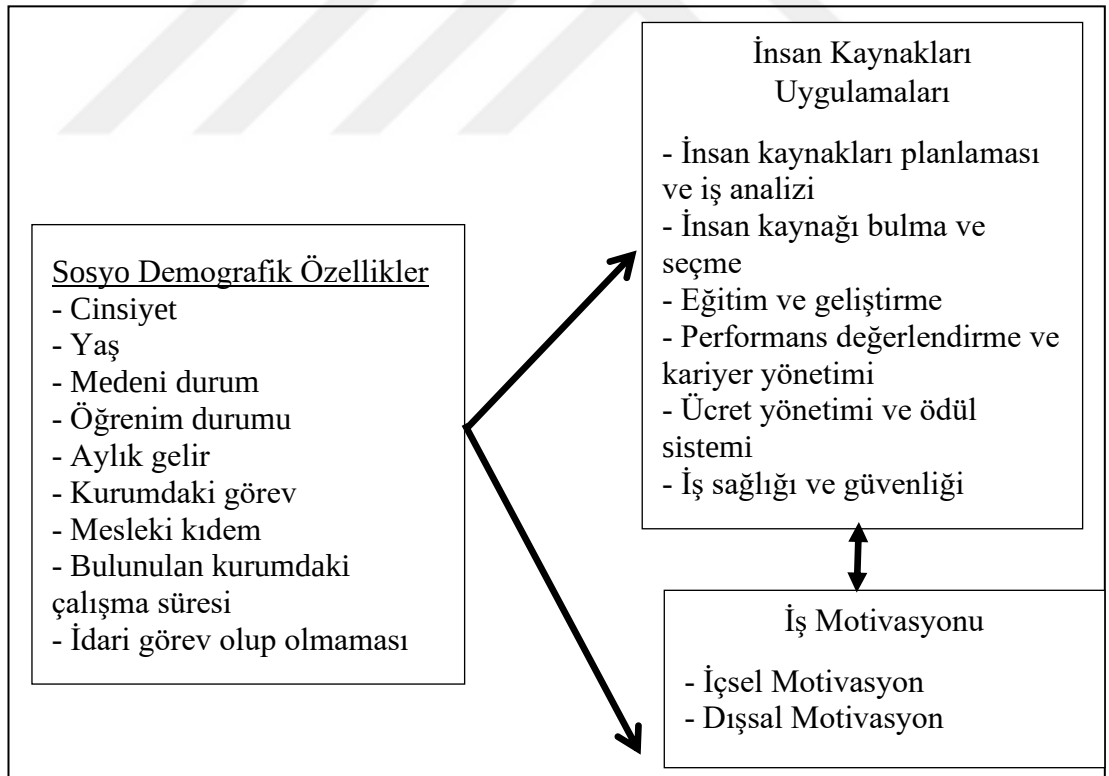
BÖLÜM 4

YÖNTEM

Araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin toplanması, veri toplama araçları, veri toplama işlemleri, verilerin analizine ilişkin yöntem bu başlık altında yer almaktadır. Ayrıca; araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizi, normallik testi sonuçları, araştırmanın sınırlamaları ve varsayımları bu başlık altında bulunmaktadır.

4.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada kullanılan model nicel araştırma modellerinden ilişkisel tarama modelidir. İlişkisel tarama modeli; “iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ya da dereceleri belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir” (Karasar, 2012, s. 81). Araştırmanın modeli Şekil 5’de görüldüğü gibi oluşturulmuştur.



Şekil 6. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amaç ve modelinden hareketle aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir:

H1: Sağlık kurumlarında çalışanların insan kaynakları uygulamalarına yönelik algı düzeyleri olumludur.

H2. Sağlık kurumlarında çalışanların motivasyon düzeyleri yüksektir.

H3: Sağlık kurumlarında çalışanların insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları;

- Cinsiyetlerine,
- Yaşlarına,
- Medeni durumlarına,
- Öğrenim durumlarına,
- Aylık gelirlerine,
- Kurumdaki görevlerine,
- Mesleki kıdemlerine,
- Bulundukları kurumdaki çalışma sürelerine,
- İdari görevlerinin olup olmamasına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H4. Sağlık kurumlarında çalışanların motivasyon düzeyleri;

- Cinsiyetlerine,
- Yaşlarına,
- Medeni durumlarına,
- Öğrenim durumlarına,
- Aylık gelirlerine,
- Kurumdaki görevlerine,
- Mesleki kıdemlerine,
- Bulundukları kurumdaki çalışma sürelerine,
- İdari görevlerinin olup olmamasına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H5. Sağlık kurumlarında çalışanların insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları ile motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

4.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel sağlık kurumlarında farklı pozisyonlarda görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem seçimi yapılırken amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme “örneklemin problemle ilgili olarak belirlenen niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesneler ya da durumlardan oluşturulmasıdır” (Büyüköztürk, 2012, s. 11). Araştırmada yer alan evreninin bilinmemesi durumunda aşağıdaki örneklem hesaplama formülü kullanılır (Üstün, 2016, s. 67):

$$n = \frac{t^2 pq}{d^2}$$

n: Örnekleme oluşturacak kişi sayısı

p: İncelenen olayın görülme sıklığı (olasılığı)

q: İncelenen olayın görülme sıklığı (olasılığı)

t: Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosundan bulunan teorik değer

d: Olayın görülme sıklığına göre yapılmak istenen $\pm$ sapma

Formülden hareketle; $t=1,96$, $p=0,50$, $q=0,50$, $d=0,05$ kabul edilerek örneklem sayısına ilişkin alt sınır yaklaşık 384 olarak belirlenmiştir. Araştırma ölçek ve soruları online olarak çok sayıda kişiye ulaştırılmıştır. Bu kişilerden 400 kişiye ait analize elverişli anket araştırmada kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 400 sağlık çalışanı oluşturmuştur. Örnekleme ilişkin veriler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1

Araştırmanın Örneklemi (n=400)

		f	%
Cinsiyet	Kadın	271	67,8
	Erkek	129	32,3
Yaş	18-25	72	18,0
	26-30	115	28,8
	31-35	78	19,5
	36-40	54	13,5
	41-45	46	11,5
	46 yaş ve üstü	35	8,8
Medeni durum	Bekâr	201	50,3
	Evli	199	49,8
Öğrenim durumu	İlköğretim (İlkokul/Ortaokul)	24	6,0
	Lise	44	11,0
	Ön Lisans	91	22,8
	Lisans	186	46,5
	Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora)	55	13,8
Aylık gelir	Asgari ücret	43	10,8
	4.253-6.000 TL	91	22,8
	6.001-7.000 TL	74	18,5
	7.001-8.000 TL	65	16,3
	8.001-9.000 TL	47	11,8
	9.000 TL üstü	80	20,0
Kurumdaki görev	Hekim	30	7,5
	Hemşire	98	24,5
	Eczacı	30	7,5
	Yardımcı Sağlık Personeli (Acil servis, anestezi, patoloji, laboratuvar, radyoloji, hasta bakım yardımcısı, vb)	44	11,0
	Destek Hizmet Çalışanı (Finansman, tıbbi kayıt, bilgi teknolojiler, satın alma, misafir ilişkileri, güvenlik vb)	153	38,3
	Diğer	45	11,3
Mesleki kıdem	1-5 yıl	148	37,0
	6-10 yıl	96	24,0
	11-15 yıl	63	15,8
	16-20 yıl	32	8,0
	21-25 yıl	35	8,8
	26 yıl ve üstü	26	6,5
Bulunulan kurumdaki çalışma süresi	1-5 yıl	217	54,3
	6-10 yıl	107	26,8
	11-15 yıl	20	5,0
	16-20 yıl	17	4,3
	21-25 yıl	27	6,8
	26 yıl ve üstü	12	3,0
İdari görev	Var	129	32,3
	Yok	271	67,8

Tablo 1’deki bulgulara göre; araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının; yüzde 67,8’i (n=271) kadın, yüzde 32,3’ü (n=129) erkektir. Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının; yüzde 18’i (n=72) 18-25, yüzde 28,8’i (n=115) 26-30, yüzde 19,5’i (n=78) 31-35, yüzde 13,5’i (n=54) 36-40, yüzde 11,5’i (n=46) 41-45 ve yüzde

8,8'i (n=35 46 yaş ve üstü grupta yer almaktadır. Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının; yüzde 50,3'ü (n=201) bekâr, yüzde 49,8'i (n=199) evlidir. Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının; yüzde .6'sı (n=24) ilköğretim (ilkokul/ortaokul), yüzde 11'i (n=44) lise, yüzde 22,8'i (n=91) ön lisans, yüzde 46,5'i (n=186) lisans, yüzde 13,8'i (n=55) yüksek lisans/doktora mezunudur. Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının; yüzde 10'8'i (n=43) asgari ücretle, yüzde 22,8'i (n=91) 4.253-6.000 TL arası, yüzde 18,5'i (n=74) 6.001-7.000 TL arası, yüzde 16,3'ü (n=65) 7.001-8.000 TL arası, yüzde 11,8'i (n=47) 8.001-9.000 TL arası, yüzde 20'si (n=80) 9.000 TL üstü aylık gelire çalışmaktadır. Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının; yüzde 7,5'i (n=30) hekim, yüzde 24,5'i (n=98) hemşire, yüzde 7,5'i (n=30) eczacı, yüzde 11'i (n=44) yardımcı sağlık çalışanı, yüzde 38,3'ü (n=153) destek hizmet çalışanı ve yüzde 11,3'ü (n=45) diğer görevleri yürütmektedir. Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının: yüzde 37'si (n=148) 1-5 yıl, yüzde 24'ü (n=96) 6-10 yıl, yüzde 15,8'i (n=63) 11-15 yıl, yüzde 8'i (n=32) 16-20 yıl, yüzde 8,8'i (n=35) 21-25 yıl ve yüzde 6,5'i (n=26) 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahiptir. Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının yüzde 54,3'ü (n=217) 1-5 yıl, yüzde 26,8'i (n=107) 6-10 yıl, yüzde 5'i (n=20) 11-15 yıl, yüzde 4,3'ü (n=17) 16-20 yıl, yüzde 6,8'i (n=27) 21-25 yıl ve yüzde 3'ü (n=12) 26 yıl ve üstü süredir bulunduğu kurumda görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının yüzde 32,3'ünün (n=129) bir idari görevi varken, yüzde 67,8'inin (n=271) idari görevi bulunmamaktadır.

4.3 Verilerin Toplanması

Veri toplama araçları, veri toplama işlemleri, verilerin analiz işlemleri ve araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirliğine ilişkin bilgiler bu başlık altında yer almaktadır.

4.3.1 Veri toplama araçları. Araştırmada, araştırmacı tarafından hazırlanan Sosyo-Demografik Bilgi Formu, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve İş Motivasyonu Ölçeği kullanılmıştır.

4.3.1.1 Sosyo-demografik bilgi formu. Araştırmacı tarafından hazırlanan ve araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim

durumu, aylık gelir, kurumdaki görev, mesleki kıdem, bulunulan kurumdaki çalışma süresi ve idari görev olup olmamasına yönelik sorulardan oluşmaktadır.

4.3.1.2 İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği. Bu ölçek Bayır (2021) tarafından geliştirilmiş olup 30 ifade ve 6 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; insan kaynakları planlaması ve iş analizi (1-6. İfadeler), insan kaynağı bulma ve seçme (7-11. İfadeler), eğitim ve geliştirme (12-15. İfadeler), performans değerlendirme ve kariyer yönetimi (16-22. İfadeler), ücret yönetimi ve ödül sistemi (23-27. İfadeler) ve iş sağlığı ve güvenliği (28-30. İfadeler) olarak adlandırılmıştır. İfadeler; 1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle katılıyorum şeklinde 5’li likert tipinde kodlanmış ve puanlanmıştır.

4.3.1.3 İş Motivasyonu Ölçeği. Bu ölçek Mottaz (1985), Brislin vd., (2005), Mahaney ve Lederer’in (2006) çalışmalarında kullandıkları ölçekleri temel alarak, DüNDAR, ÖZUTKU ve TAŞPINAR (2007) tarafından geliştirilmiş olup 24 ifade ve iki alt boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar; içsel motivasyon (1-9. İfadeler) ve dışsal motivasyon (11-24. İfadeler) olarak adlandırılmıştır. İfadeler; 1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Fikrim yok, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle katılıyorum şeklinde 5’li likert tipinde kodlanmış ve puanlanmıştır.

4.3.2 Veri toplama süreci. Google Formlar aracılığıyla hazırlanan anket formu yardımıyla online olarak katılımcılara ulaştırılmıştır. Araştırma gönüllülük esasına dayalı yapılmış, anketin başlangıcında katılımcıların araştırmaya katılmayı kabul ettiklerine dair onay ifadesi konulmuştur. Araştırmaya ilişkin veriler, 6 Haziran 2022- 20 Ağustos 2022 tarihleri arasında toplanmıştır.

4.3.3 Verilerin analiz işlemleri. Ölçekler ve form aracılığıyla toplanan veriler SPSS 25 istatistiki analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sırasında, yüzde, ortalama, standart sapma istatistikleri kullanılmıştır. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği ve İş Motivasyonu Ölçeğinin güvenilirliği Cronbach Alfa Katsayısı yardımıyla ölçülmüştür. Elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla Skewness/Kurtosis (Basıklık/Çarpıklık) değerleri kullanılmıştır. Bu değerler dikkate alınarak kullanılacak testlere karar verilmiştir. Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları ve motivasyon düzeylerinin tespitinde aritmetik ortalamalar kullanılmıştır. Her iki

ölçekte de yer alan puanlar 1,00-5,00 arasında değişmektedir. Bundan hareketle; $((5-1)/5)$ formülü yardımıyla kullanılacak puan aralığı 0,80 olarak hesaplanmıştır. Ölçeklerden elde edilen puan ortalamaları ve değerlendirilmesi Tablo 2'ye göre yapılmıştır.

Tablo 2

Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Değerlendirmesine Yönelik Puan Ortalamaları

Puan Aralıkları	İnsan Kaynakları Uygulamaları	İş Motivasyonu
1,00-1,80	Çok olumsuz algı	Çok düşük motivasyon
1,81-2,60	Olumsuz algı	Düşük motivasyon
2,61-3,40	Orta düzeyde algı	Orta düzeyde motivasyon
3,41-4,20	Olumlu algı	Yüksek motivasyon
4,21-5,00	Çok olumlu algı	Çok yüksek motivasyon

4.3.3.1 Geçerlik ve güvenirlik. Araştırmada kullanılan İnsan Kaynakları Uygulamaları ve İş Motivasyonu Ölçeklerinin geçerlik ve güvenirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alfa Katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alfa katsayısı 0-1 arasında bir değer almaktadır. Alfa katsayısının 1'e yakın olması ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğunu gösterirken, 0' yakınlığı ölçeğin güvenilir olmadığını gösterir. Bir ölçeğin güvenilir olduğunun kabul edilebilmesi için Cronbach Alfa Katsayısının 0,70'in üzerinde olması (tercihen 0,80) beklenmektedir (Pallant, 2016). Araştırmada yer alan ölçeklerin ana boyut ve alt boyutlarına ilişkin ölçülen Cronbach Alfa Katsayıları Tablo 3'te görüldüğü gibidir.

Tablo 3

Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Cronbach Alfa Katsayıları

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI	30	,981
İnsan kaynakları planlaması ve iş analizi	6	,942
İnsan kaynağı bulma ve seçme	5	,933
Eğitim ve geliştirme	4	,928
Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi	7	,960
Ücret yönetimi ve ödül sistemi	5	,899
İş sağlığı ve güvenliği	3	,939
İŞ MOTİVASYONU	24	,929
İçsel motivasyon	9	,870
Dışsal motivasyon	15	,919

Tablo 3'teki bulgulara göre; araştırmaya kullanılan her iki ölçeğin de ana boyutta ve alt boyutlarında Cronbach Alfa katsayılarının 0,70'in üstünde olduğu belirlenmiştir.

ve araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu kabul edilmiştir (Pallant, 2016).

4.3.3.2 Verilerin normalliği. Araştırmayla toplanan verilere uygulanacak analizleri belirlemek amaçlı Skewness/Kurtosis normallik analizi yapılmıştır. Normallik analizi belirlenen Skewness/Kurtosis değerleri Tablo 4’te özetlenmiştir.

Tablo 4

Araştırmada Kullanılan leklere Ait Skewness/Kurtosis Değerleri

Ölçek	Skewness	Kurtosis
İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI	-,548	-,452
İnsan kaynakları planlaması ve iş analizi	-,451	-,745
İnsan kaynağı bulma ve seçme	-,548	-,750
Eğitim ve geliştirme	-,856	-,154
Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi	-,424	-,828
cret yönetimi ve ödül sistemi	-,270	-1,110
İş sağlığı ve güvenliği	-,824	-,190
İş MOTİVASYONU	-,263	-,122
İçsel motivasyon	-,713	,943
Dışsal motivasyon	-,286	-,316

Tablo 4’te araştırmada kullanılan ölçeklerle toplanan verilere ilişkin Skewness/Kurtosis değerleri görülmektedir. George ve Mallery’e (2020) göre; ,05 anlamlılık düzeyinde Skewness/Kurtosis değerlerinin ± 2 arasında olması ölçeklerle toplanan verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Tabachnick ve Fidel’e (2014) göre $\pm 1,5$ arasındaki Skewness/Kurtosis değerleri verilerin normal dağıldığını gösterir. Bu araştırmadaki bulgulara göre, araştırmada kullanılan her iki ölçek de ana boyut ve alt boyutlarında referans değerleri (Tabachnick & Fidell, 2014; George & Mallery, 2020) sağlamaktadır. Bu bağlamda verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Ölçeklerle toplanan verilerin normal dağılımı halinde verilere parametrik testler uygulanır (Cevahir, 2020, s. 157). Bunlardan yola çıkarak iki gruplu değişkenlere parametrik testlerden Bağımız T Testi uygulanırken, üç ya da daha fazla grubu bulunan değişkenlere ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. ANOVA ile birlikte Levene Testleri de yapılmış ve verilerin homojen dağılıp dağılmadığı belirlenmiştir. Levene testiyle elde edilen p değerinin, 05’den büyük olması verilerin homojen dağıldığını, ,05’den küçük olması verilerin homojen dağılmadığını göstermektedir (Cevahir, 2020, s. 54). ANOVA sonucunda farklılık bulunan ve varyansları homojen olan gruplara Post Hoc testlerinden Tukey Testi;

farklılık bulunmakla beraber varyansları homojen olmayana gruplara Post Hoc testlerinden Tamhane's T2 testi (Demir, Saatçioğlu, & İmrol, 2016, s. 144) uygulanmıştır.

4.4 Sınırlamalar

Araştırma;

- İstanbul ilindeki özel sağlık kurumunda görev yapan sağlık çalışanlarıyla,
- 6 Haziran 2022- 20 Ağustos 2022 tarihleri arasında toplanan verilerle,
- Araştırmada kullanılan form ve ölçekler aracılığıyla toplanan verilerle,
- Araştırmada kullanılan analizler ve bu analizlerde kullanılan istatistiki yöntemlerle sınırlandırılmıştır.

4.5 Varsayımlar

Araştırmada;

- Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının formda yer alan sorulara doğru ve samimi yanıtlar verdikleri,
- Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının ölçek ifadelerini doğru ve samimi duygularla yanıtladıkları,
- Araştırmada kullanılan ölçeklerin sağlık kurumlarındaki çalışanların insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi ölçtükleri,
- Araştırmada yer alan örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

BÖLÜM 5

BULGULAR

Araştırmada yer alan form ve ölçekler aracılığıyla ulaşılan verilerle ilgili analizler ve bu analizler sonucu elde bulgular bu başlık altında ele alınmış ve yorumlanmıştır. Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının cinsiyetleri, medeni durumları ve idari görevlerinin olup olmamasına ilişkin olarak bağımsız örneklem t testi yardımıyla farklılık analizleri yapılmıştır. Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının yaşları, öğrenim durumları, aylık gelirleri, kurumdaki görevleri, mesleki kıdemleri, kurumdaki çalışma sürelerine ilişkin olarak ANOVA testi yardımıyla farklılık analizleri yapılmıştır. Bu analizlerle elde edilen bulgular tablolar halinde aşağıda sunulmuştur.

5.1 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algı Puanı Ortalamaları

Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının insan kaynakları uygulamaları algılarına yönelik hesaplanan puan ortalamaları Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5

Sağlık Kurumu Çalışanlarının İnsan Kaynakları Uygulamaları Algı Puan Ortalamaları

	$\bar{x}$	SS
İnsan kaynakları planlaması ve iş analizi	3,05	1,12
İnsan kaynağı bulma ve seçme	3,08	1,14
Eğitim ve geliştirme	3,38	1,12
Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi	3,03	1,15
Ücret yönetimi ve ödül sistemi	2,73	1,11
İş sağlığı ve güvenliği	3,44	1,16
İnsan Kaynakları Uygulamaları	3,08	1,03

Tablo 5’teki bulgulara göre; sağlık kurumu çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarına yönelik en yüksek algı puanı iş sağlığı ve güvenliği ($\bar{x}=3,44\pm1,16$) boyutuna aittir. Bunu sırasıyla eğitim ve geliştirme ($\bar{x}=3,38\pm1,12$), insan kaynağı

bulma ve seçme ($\bar{x}=3,08\pm1,14$), insan kaynakları planlaması ve iş analizi ($\bar{x}=3,05\pm1,12$), performans değerlendirme ve kariyer yönetimi ($\bar{x}=3,03\pm1,15$), ücret yönetimi ve ödül sistemi ($\bar{x}=2,73\pm1,11$) izlemektedir. İnsan kaynakları uygulamalarına yönelik genel algı puanı ortalaması ($\bar{x}=3,08\pm1,03$) olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama sağlık kurumu çalışanlarının genel olarak kurumlarındaki insan kaynakları uygulamalarını orta düzeyde buldukları şeklinde yorumlanabilir.

Sağlık çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarına yönelik algı düzeylerinin ana boyutta ve tüm alt boyutlarda olumlu olduğu görülmektedir.

5.2 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının İş Motivasyon Düzeylerine Yönelik Puan Ortalamaları

Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının iş motivasyonu düzeylerine yönelik hesaplanan puan ortalamaları Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6

Sağlık Kurumu Çalışanlarının İş Motivasyonu Algı Puan Ortalamaları

	$\bar{x}$	SS
İçsel motivasyon	3,92	0,72
Dışsal motivasyon	3,24	0,83
İş Motivasyonu	3,49	0,71

Tablo 6’daki bulgulara göre; sağlık kurumu çalışanlarının iş motivasyonuna yönelik içsel motivasyon düzeyi puanı ($\bar{x}=3,92\pm0,72$) dışsal motivasyon düzeyi puan ortalamalarından ($\bar{x}=3,24\pm0,83$) yüksektir. İş motivasyonuna yönelik genel algı puanı ortalaması ($\bar{x}=3,49\pm0,71$) olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama sağlık kurumu çalışanlarının genel olarak iş motivasyonlarının yüksek düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Sağlık çalışanlarının iş motivasyonuna yönelik algı düzeyleri dışsal motivasyonda orta düzeydeyken, içsel motivasyon ve iş motivasyonu ana boyutunda yüksek olduğu görülmektedir.

5.3 Sağlık Kurumu Çalışanlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algılarına İlişkin Bulgular

Hipotez 3: Sağlık kurumlarında çalışanların insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları (cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, öğrenim durumlarına, aylık gelirlerine, kurumdaki görevlerine, mesleki kıdemlerine, bulundukları kurumdaki çalışma sürelerine, idari görevlerinin olup olmamasına göre) istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 7

Sağlık Kurumu Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algıları T Testi Bulguları (n=400)

Boyut	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	SS	t	p
İnsan kaynakları planlaması ve iş analizi	Kadın	271	3,23	1,01	4,904	,000*
	Erkek	129	2,66	1,24		
İnsan kaynağı bulma ve seçme	Kadın	271	3,27	1,03	4,964	,000*
	Erkek	129	2,68	1,26		
Eğitim ve geliştirme	Kadın	271	3,57	0,95	5,274	,000*
	Erkek	129	2,96	1,32		
Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi	Kadın	271	3,21	1,06	4,591	,000*
	Erkek	129	2,66	1,23		
Ücret yönetimi ve ödül sistemi	Kadın	271	2,87	1,09	3,671	,000*
	Erkek	129	2,44	1,11		
İş sağlığı ve güvenliği	Kadın	271	3,65	1,01	5,484	,000*
	Erkek	129	3,00	1,33		
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	Kadın	271	3,26	0,91	5,277	,000*
	Erkek	129	2,70	1,16		

* p<0,05

Tablo 7'deki bulgulara göre sağlık kurumu çalışanlarının cinsiyetlerine göre insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları ana boyutta ve tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Kadınlar insan kaynakları planlaması ve iş analizi, insan kaynağı bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve ödül sistemi, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarını erkeklere kıyasla daha olumlu algılamaktadırlar. Genel olarak kadınlar insan kaynakları yönetimi uygulamalarını erkeklere kıyasla daha pozitif olarak algılamaktadırlar.

Tablo 8

Sağlık Kurumu Çalışanlarının Yaşlarına Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algıları ANOVA Testi Bulguları (n=400)

Boyut	Yaş	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Fark
İnsan kaynakları planlaması ve iş analizi	18-25	72	3,41	0,96	5,855	,000*	1>5 6<1,2,4
	26-30	115	3,10	1,12			
	31-35	78	3,01	0,95			
	36-40	54	3,26	1,02			
	41-45	46	2,71	1,31			
	46 yaş ve üstü	35	2,35	1,28			
İnsan kaynağı bulma ve seçme	18-25	72	3,43	1,00	6,691	,000*	1>5 6<1,2,4
	26-30	115	3,19	1,14			
	31-35	78	3,10	0,99			
	36-40	54	3,23	1,06			
	41-45	46	2,56	1,25			
	46 yaş ve üstü	35	2,38	1,27			
Eğitim ve geliştirme	18-25	72	3,80	0,82	8,450	,000*	1>5,6 4>5,6
	26-30	115	3,42	1,08			
	31-35	78	3,42	0,96			
	36-40	54	3,60	1,01			
	41-45	46	2,81	1,35			
	46 yaş ve üstü	35	2,66	1,37			
Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi	18-25	72	3,51	0,95	7,886	,000*	1>3,5 6<1,2,4
	26-30	115	3,11	1,16			
	31-35	78	2,91	0,97			
	36-40	54	3,22	1,09			
	41-45	46	2,61	1,26			
	46 yaş ve üstü	35	2,28	1,28			
Ücret yönetimi ve ödül sistemi	18-25	72	3,09	1,10	5,114	,000*	1>3 6<1,2,4
	26-30	115	2,77	1,12			
	31-35	78	2,69	0,97			
	36-40	54	2,90	1,06			
	41-45	46	2,42	1,14			
	46 yaş ve üstü	35	2,09	1,14			
İş sağlığı ve güvenliği	18-25	72	3,71	1,00	6,416	,000*	1>3 6<1,2,3,4
	26-30	115	3,58	1,13			
	31-35	78	3,50	0,95			
	36-40	54	3,60	1,05			
	41-45	46	3,01	1,35			
	46 yaş ve üstü	35	2,64	1,43			
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	18-25	72	3,47	0,86	8,130	,000*	1>3,5 6<1,2,3,4
	26-30	115	3,15	1,03			
	31-35	78	3,05	0,81			
	36-40	54	3,26	0,95			
	41-45	46	2,66	1,18			
	46 yaş ve üstü	35	2,37	1,17			

* p<0,05

Tablo 8'deki bulgulara göre; sağlık kurumu çalışanlarının yaşlarına göre insan kaynakları uygulamalarına yönelik algılarında ana boyutta ve tüm alt boyutlarda farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). ANOVA testiyle beraber Levene Testi ile

varyansların homojen olup olmadığı ölçülmüştür. Pallant'a (2016) göre; Levene testinin sonucunda p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerde varyansların homojen olmadığı, 0,05'ten büyük olanlarda varyanslarının homojen olduğu kabul edilmektedir. Buna göre; ücret yönetimi ve ödül sistemi boyutunda varyansların homojen olduğu ($p>0,05$), insan kaynakları planlaması ve iş analizi, insan kaynağı bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ana boyutunda varyansların homojen olmadığı ($p<0,05$) belirlenmiştir (Ek D). Homojen olan gruplara Post Hoc testlerinden Tukey testi, homojen olmayan gruplara Post Hoc testlerinden Tamhane's T2 testi uygulanmıştır. Post Hoc testi bulgularına göre;

- İnsan kaynakları planlaması ve iş analizi boyutunda; 18-25 yaş grubunda yer alan sağlık çalışanları ile 41-45 yaş grubundaki sağlık çalışanları; 46 yaş ve üstü sağlık çalışanları ile 18-25, 26-30, 36-40 yaş grubundaki sağlık çalışanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; 18-25 yaş grubundakilerin insan kaynakları planlaması ve iş analizi uygulamalarına yönelik algılarının 41-45 yaş grubundakilerden daha olumlu olduğu; 46 yaş ve üstü grubundakilerin insan kaynakları planlaması ve iş analizi uygulamalarına yönelik algılarının 18-25, 26-30, 36-40 yaş grubundakilerden daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

- İnsan kaynağı bulma ve seçme boyutunda; 18-25 yaş grubunda yer alan sağlık çalışanları ile 41-45 yaş grubundaki sağlık çalışanları; 46 yaş ve üstü sağlık çalışanları ile 18-25, 26-30, 36-40 yaş grubundaki sağlık çalışanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; 18-25 yaş grubundakilerin insan kaynağı bulma ve seçme uygulamalarına yönelik algılarının 41-45 yaş grubundakilerden daha olumlu olduğu; 46 yaş ve üstü grubundakilerin insan kaynağı bulma ve seçme uygulamalarına yönelik algılarının 18-25, 26-30, 36-40 yaş grubundakilerden daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

- Eğitim ve geliştirme boyutunda; 18-25 yaş grubunda yer alan sağlık çalışanları ile 41-45, 46 yaş ve üstü sağlık çalışanları; 36-40 yaş grubunda yer alan sağlık çalışanları ile 41-45, 46 yaş üstü yaş grubundaki sağlık çalışanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; 18-25 yaş grubundakilerin eğitim ve geliştirme uygulamalarına yönelik algılarının 41-45 ve

46 yaş ve üstü grubundakilerinden daha olumlu olduğu; 36-40 yaş grubundakilerin eğitim ve geliştirme uygulamalarına yönelik algılarının 41-45 ve 46 yaş ve üstü grubundakilerinden daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

- Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi boyutunda; 18-25 yaş grubunda yer alan sağlık çalışanları ile 31-35, 41-45 yaş grubundaki sağlık çalışanları; 46 yaş ve üstü sağlık çalışanları ile 18-25, 26-30, 36-40 yaş grubundaki sağlık çalışanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; 18-25 yaş grubundakilerin performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının 31-35, 41-45 yaş grubundakilerden daha olumlu olduğu; 46 yaş ve üstü grubundakilerin performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının 18-25, 26-30, 36-40 yaş grubundakilerden daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

- Ücret yönetimi ve ödöl sistemi boyutunda; 18-25 yaş grubunda yer alan sağlık çalışanları ile 41-45 yaş grubundaki sağlık çalışanları; 46 yaş ve üstü sağlık çalışanları ile 18-25, 26-30, 36-40 yaş grubundaki sağlık çalışanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; 18-25 yaş grubundakilerin ücret yönetimi ve ödöl sistemi uygulamalarına yönelik algılarının 41-45 yaş grubundakilerden daha olumlu olduğu; 46 yaş ve üstü grubundakilerin ücret yönetimi ve ödöl sistemi uygulamalarına yönelik algılarının 18-25, 26-30, 36-40 yaş grubundakilerden daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

- İş sağlığı ve güvenliği boyutunda; 18-25 yaş grubunda yer alan sağlık çalışanları ile 41-45 yaş grubundaki sağlık çalışanları; 46 yaş ve üstü sağlık çalışanları ile 18-25, 26-30, 31-35, 36-40 yaş grubundaki sağlık çalışanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; 18-25 yaş grubundakilerin iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına yönelik algılarının 41-45 yaş grubundakilerden daha olumlu olduğu; 46 yaş ve üstü grubundakilerin iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına yönelik algılarının 18-25, 26-30, 31-35, 36-40 yaş grubundakilerden daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

- İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ana boyutunda; 18-25 yaş grubunda yer alan sağlık çalışanları ile 31-35, 41-45 yaş grubundaki sağlık çalışanları; 46 yaş ve üstü sağlık çalışanları ile 18-25, 26-30, 31-35, 36-40 yaş grubundaki sağlık çalışanları

arasındaki farklılığın istatistiksel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; 18-25 yaş grubundakilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının 31-35, 41-45 yaş grubundakilerden daha olumlu olduğu; 46 yaş ve üstü grubundakilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının 18-25, 26-30, 31-35, 36-40 yaş grubundakilerden daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

Tablo 9

Sağlık Kurumu Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algıları T Testi Bulguları (n=400)

Boyut	Medeni durum	n	$\bar{X}$	SS	t	p
İnsan kaynakları planlaması ve iş analizi	Bekâr	201	3,22	1,05	3,027	,003*
	Evli	199	2,88	1,17		
İnsan kaynağı bulma ve seçme	Bekâr	201	3,20	1,06	2,129	,034*
	Evli	199	2,95	1,21		
Eğitim ve geliştirme	Bekâr	201	3,59	0,97	3,925	,000*
	Evli	199	3,16	1,22		
Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi	Bekâr	201	3,29	1,04	4,601	,000*
	Evli	199	2,77	1,20		
Ücret yönetimi ve ödül sistemi	Bekâr	201	2,90	1,09	3,180	,002*
	Evli	199	2,55	1,11		
İş sağlığı ve güvenliği	Bekâr	201	3,59	1,03	2,522	,012*
	Evli	199	3,30	1,27		
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	Bekâr	201	3,26	0,93	3,692	,000*
	Evli	199	2,89	1,08		

* p<0,05

Tablo 9'daki bulgulara göre; sağlık kurumu çalışanlarının medeni durumlarına göre insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları ana boyutta ve tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Bekârlar insan kaynakları planlaması ve iş analizi, insan kaynağı bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve ödül sistemi, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarını evlilere kıyasla daha olumlu algılamaktadırlar. Genel olarak bekârlar insan kaynakları yönetimi uygulamalarını evlilere kıyasla daha olumlu olarak algılamaktadırlar.

Tablo 10

Sağlık Kurumu Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algıları ANOVA Testi Bulguları (n=400)

Boyut	Öğrenim durumu	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Fark
İnsan kaynakları planlaması ve iş analizi	İlköğretim (İlkokul/Ortaokul)	24	2,74	1,45	3,225	,013*	3>5
	Lise	44	3,06	0,99			
	Ön Lisans	91	3,32	1,08			
	Lisans	186	3,06	1,09			
	Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora)	55	2,70	1,13			
İnsan kaynağı bulma ve seçme	İlköğretim (İlkokul/Ortaokul)	24	2,73	1,48	3,356	,010*	3>5
	Lise	44	3,05	1,03			
	Ön Lisans	91	3,36	1,03			
	Lisans	186	3,09	1,11			
	Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora)	55	2,73	1,23			
Eğitim ve geliştirme	İlköğretim (İlkokul/Ortaokul)	24	3,01	1,54	2,459	,045*	AD.
	Lise	44	3,38	0,90			
	Ön Lisans	91	3,60	0,99			
	Lisans	186	3,40	1,13			
	Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora)	55	3,10	1,16			
Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi	İlköğretim (İlkokul/Ortaokul)	24	2,82	1,43	2,652	,033*	3>5
	Lise	44	2,91	1,10			
	Ön Lisans	91	3,29	1,09			
	Lisans	186	3,05	1,13			
	Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora)	55	2,71	1,14			
Ücret yönetimi ve ödül sistemi	İlköğretim (İlkokul/Ortaokul)	24	2,54	1,20	3,215	,013*	3>5
	Lise	44	2,85	1,07			
	Ön Lisans	91	2,98	1,13			
	Lisans	186	2,72	1,10			
	Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora)	55	2,35	1,05			
İş sağlığı ve güvenliği	İlköğretim (İlkokul/Ortaokul)	24	2,67	1,45	6,545	,000*	3>1,5
	Lise	44	3,44	1,10			
	Ön Lisans	91	3,82	1,04			
	Lisans	186	3,46	1,07			
	Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora)	55	3,12	1,31			
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	İlköğretim (İlkokul/Ortaokul)	24	2,75	1,38	3,833	,005*	3>5
	Lise	44	3,07	0,91			
	Ön Lisans	91	3,35	0,95			
	Lisans	186	3,09	1,00			
	Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora)	55	2,74	1,04			

* p<0,05; AD: Anlamlı değil.

Tablo 10'daki bulgulara göre; sağlık kurumu çalışanlarının öğrenim durumlarına göre insan kaynakları uygulamalarına yönelik algılarında ana boyutta ve tüm alt boyutlarda farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). ANOVA testiyle beraber Levene Testi ile varyansların homojen olup olmadığı ölçülmüştür. Ücret yönetimi ve ödül sistemi, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi boyutlarında varyansların homojen olduğu ($p > 0,05$), insan kaynakları planlaması ve iş analizi, insan kaynağı bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, iş sağlığı ve güvenliği, insan kaynakları yönetimi

uygulamaları ana boyutunda varyansların homojen olmadığı ($p<0,05$) belirlenmiştir (Ek D). Homojen olan gruplara Post Hoc testlerinden Tukey testi, homojen olmayan gruplara Post Hoc testlerinden Tamhane's T2 testi uygulanmıştır. Post Hoc testi bulgularına göre;

- İnsan kaynakları planlaması ve iş analizi boyutunda; ön lisans mezunları ile lisansüstü (yüksek lisans/doktora) mezunları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; ön lisans mezunlarının insan kaynakları planlaması ve iş analizi uygulamalarına yönelik algılarının lisansüstü (yüksek lisans/doktora) mezunlarından daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

- İnsan kaynağı bulma ve seçme boyutunda; ön lisans mezunları ile lisansüstü (yüksek lisans/doktora) mezunları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; ön lisans mezunlarının insan kaynağı bulma ve seçme uygulamalarına yönelik algılarının lisansüstü (yüksek lisans/doktora) mezunlarından daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

- Eğitim ve geliştirme boyutundaki farklılığın istatistiksel olarak istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

- Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi boyutunda; ön lisans mezunları ile lisansüstü (yüksek lisans/doktora) mezunları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; ön lisans mezunlarının performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının lisansüstü (yüksek lisans/doktora) mezunlarından daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

- Ücret yönetimi ve ödül sistemi boyutunda; ön lisans mezunları ile lisansüstü (yüksek lisans/doktora) mezunları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; ön lisans mezunlarının ücret yönetimi ve ödül sistemi uygulamalarına yönelik algılarının lisansüstü (yüksek lisans/doktora) mezunlarından daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

- İş sağlığı ve güvenliği boyutunda; ön lisans mezunları ile ilköğretim (ilkokul/ortaokul), lisansüstü (yüksek lisans/doktora) mezunları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; ön

lisans mezunlarının iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına yönelik algılarının ilköğretim (ilkokul/ortaokul) ve lisansüstü (yüksek lisans/doktora) mezunlarından daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

- İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ana boyutunda; ön lisans mezunları ile lisansüstü (yüksek lisans/doktora) mezunları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; ön lisans mezunlarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının lisansüstü (yüksek lisans/doktora) mezunlarından daha olumlu olduğu belirlenmiştir.



Tablo 11

Sağlık Kurumu Çalışanlarının Aylık Gelirlerine Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algıları ANOVA Testi Bulguları (n=400)

Boyut	Aylık gelir	n	$\bar{x}$	SS	F	p
İnsan kaynakları planlaması ve iş analizi	Asgari ücret	43	3,10	1,16	1,504	,187
	4.253-6.000 TL	91	3,21	1,13		
	6.001-7.000 TL	74	3,14	1,14		
	7.001-8.000 TL	65	3,08	1,08		
	8.001-9.000 TL	47	2,99	0,97		
	9.000 TL üstü	80	2,77	1,18		
İnsan kaynağı bulma ve seçme	Asgari ücret	43	3,01	1,23	1,304	,261
	4.253-6.000 TL	91	3,29	1,16		
	6.001-7.000 TL	74	3,12	1,16		
	7.001-8.000 TL	65	3,11	1,14		
	8.001-9.000 TL	47	2,98	0,98		
	9.000 TL üstü	80	2,86	1,15		
Eğitim ve geliştirme	Asgari ücret	43	3,38	1,12	2,061	,069
	4.253-6.000 TL	91	3,56	1,16		
	6.001-7.000 TL	74	3,50	0,93		
	7.001-8.000 TL	65	3,34	1,13		
	8.001-9.000 TL	47	3,41	1,05		
	9.000 TL üstü	80	3,05	1,21		
Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi	Asgari ücret	43	3,10	1,18	1,874	,098
	4.253-6.000 TL	91	3,29	1,17		
	6.001-7.000 TL	74	3,02	1,18		
	7.001-8.000 TL	65	2,98	1,10		
	8.001-9.000 TL	47	3,01	1,09		
	9.000 TL üstü	80	2,76	1,12		
Ücret yönetimi ve ödül sistemi	Asgari ücret	43	2,69	1,21	2,108	,064
	4.253-6.000 TL	91	2,93	1,12		
	6.001-7.000 TL	74	2,81	1,16		
	7.001-8.000 TL	65	2,86	1,03		
	8.001-9.000 TL	47	2,56	1,02		
	9.000 TL üstü	80	2,45	1,09		
İş sağlığı ve güvenliği	Asgari ücret	43	3,37	1,33	2,060	,070
	4.253-6.000 TL	91	3,58	1,17		
	6.001-7.000 TL	74	3,53	1,12		
	7.001-8.000 TL	65	3,55	1,06		
	8.001-9.000 TL	47	3,55	0,83		
	9.000 TL üstü	80	3,09	1,29		
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	Asgari ücret	43	3,08	1,09	1,971	,082
	4.253-6.000 TL	91	3,28	1,06		
	6.001-7.000 TL	74	3,14	1,00		
	7.001-8.000 TL	65	3,11	0,99		
	8.001-9.000 TL	47	3,03	0,88		
	9.000 TL üstü	80	2,80	1,04		

Tablo 11’deki bulgulara göre; sağlık kurumu çalışanlarının aylık gelirlerine göre insan kaynakları uygulamalarına yönelik algılarında ana boyutta ve tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Tablo 12

Sağlık Kurumu Çalışanlarının Görevlerine Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algıları ANOVA Testi Bulguları (n=400)

Boyut	Kurumdaki görev	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Fark
İnsan kaynakları planlaması ve iş analizi	Hekim	30	2,29	1,25	7,292	,000*	1<5,6
	Hemşire	98	3,03	0,98			3<6
	Eczacı	30	2,41	1,37			
	Yardımcı Sağlık Çalışanı	44	3,00	1,20			
	Destek Hizmet Çalışanı	153	3,24	1,07			
	Diğer	45	3,45	0,80			
İnsan kaynağı bulma ve seçme	Hekim	30	2,28	1,29	7,566	,000*	1<5,6
	Hemşire	98	3,06	1,02			3<5,6
	Eczacı	30	2,43	1,40			
	Yardımcı Sağlık Çalışanı	44	2,95	1,20			
	Destek Hizmet Çalışanı	153	3,31	1,09			
	Diğer	45	3,42	0,78			
Eğitim ve geliştirme	Hekim	30	2,60	1,39	8,345	,000*	1<5,6
	Hemşire	98	3,43	0,99			3<2,5,6
	Eczacı	30	2,55	1,35			
	Yardımcı Sağlık Çalışanı	44	3,40	1,14			
	Destek Hizmet Çalışanı	153	3,57	1,04			
	Diğer	45	3,65	0,78			
Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi	Hekim	30	2,33	1,27	5,318	,000*	1<5,6
	Hemşire	98	3,00	1,05			3<6
	Eczacı	30	2,47	1,32			
	Yardımcı Sağlık Çalışanı	44	3,07	1,15			
	Destek Hizmet Çalışanı	153	3,18	1,14			
	Diğer	45	3,39	0,91			
Ücret yönetimi ve ödül sistemi	Hekim	30	1,88	1,03	6,566	,000*	1<2,4,5,6
	Hemşire	98	2,67	1,04			3<5,6
	Eczacı	30	2,29	1,23			4<6
	Yardımcı Sağlık Çalışanı	44	2,78	1,20			
	Destek Hizmet Çalışanı	153	2,91	1,07			
	Diğer	45	3,07	0,96			
İş sağlığı ve güvenliği	Hekim	30	2,44	1,23	11,316	,000*	1<2,4,5,6
	Hemşire	98	3,42	0,98			3<5,6
	Eczacı	30	2,62	1,41			
	Yardımcı Sağlık Çalışanı	44	3,44	1,42			
	Destek Hizmet Çalışanı	153	3,69	1,01			
	Diğer	45	3,85	0,86			
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	Hekim	30	2,29	1,18	8,783	,000*	1<2,5,6
	Hemşire	98	3,06	0,89			3<5,6
	Eczacı	30	2,45	1,28			
	Yardımcı Sağlık Çalışanı	44	3,07	1,10			
	Destek Hizmet Çalışanı	153	3,27	0,96			
	Diğer	45	3,43	0,72			

* p<0,05

Tablo 12'deki bulgulara göre; sağlık kurumu çalışanlarının kurumdaki görevlerine göre insan kaynakları uygulamalarına yönelik algılarında ana boyutta ve tüm alt boyutlarda farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). ANOVA testiyle beraber Levene

Testi ile varyansların homojen olup olmadığı ölçülmüştür. Ücret yönetimi ve ödül sistemi boyutunda varyansların homojen olduğu ($p>0,05$), insan kaynakları planlaması ve iş analizi, insan kaynağı bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ana boyutunda varyansların homojen olmadığı ($p<0,05$) belirlenmiştir (Ek D). Homojen olan gruplara Post Hoc testlerinden Tukey testi, homojen olmayan gruplara Post Hoc testlerinden Tamhane's T2 testi uygulanmıştır. Post Hoc testi bulgularına göre;

- İnsan kaynakları planlaması ve iş analizi boyutunda; hekimler ile destek hizmet çalışanı, diğer grubu; eczacılar ile diğer grubu arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; hekimlerin insan kaynakları planlaması ve iş analizi uygulamalarına yönelik algılarının destek hizmet personeli ve diğer grubundakilerden daha olumsuz olduğu; eczacıların insan kaynakları planlaması ve iş analizi uygulamalarına yönelik algılarının diğer grubundakilerden daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

- İnsan kaynağı bulma ve seçme boyutunda; hekimler ile destek hizmet çalışanı, diğer grubu; eczacılar ile destek hizmet çalışanı, diğer grubu arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; hekimlerin insan kaynağı bulma ve seçme uygulamalarına yönelik algılarının destek hizmet çalışanı ve diğer grubundakilerden daha olumsuz olduğu; eczacıların insan kaynağı bulma ve seçme uygulamalarına yönelik algılarının destek hizmet çalışanı, diğer grubundakilerden daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

- Eğitim ve geliştirme boyutunda; hekimler ile destek hizmet çalışanı, diğer grubu; eczacılar ile hemşire, destek hizmet çalışanı, diğer grubu arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; hekimlerin eğitim ve geliştirme uygulamalarına yönelik algılarının destek hizmet çalışanı ve diğer grubundakilerden daha olumsuz olduğu; eczacıların eğitim ve geliştirme uygulamalarına yönelik algılarının hemşire, destek hizmet çalışanı, diğer grubundakilerden daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

- Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi boyutunda; hekimler ile destek hizmet çalışanı, diğer grubu; eczacılar ile diğer grubu arasındaki farklılığın istatistiksel

olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; hekimlerin performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının destek hizmet çalışanı ve diğer grubundakilerden daha olumsuz olduğu; eczacıların performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının diğer grubundakilerden daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

- cret yönetimi ve ödül sistemi boyutunda; hekimler ile hemşire, yardımcı sağlık çalışanı, destek hizmet çalışanı, diğer grubu; eczacılar ile destek hizmet çalışanı, diğer grubu; yardımcı sağlık çalışanı ile diğer grubu arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; hekimlerin ücret yönetimi ve ödül sistemi uygulamalarına yönelik algılarının hemşire, yardımcı sağlık çalışanı, destek hizmet çalışanı ve diğer grubundakilerden daha olumsuz olduğu; eczacıların ücret yönetimi ve ödül sistemi uygulamalarına yönelik algılarının destek hizmet çalışanı, diğer grubundakilerden daha olumsuz olduğu; yardımcı sağlık çalışanlarının ücret yönetimi ve ödül sistemi uygulamalarına yönelik algılarının diğer grubundakilerinden daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

- İş sağlığı ve güvenliği boyutunda; hekimler ile hemşire, yardımcı sağlık çalışanı, destek hizmet çalışanı, diğer grubu; eczacılar ile destek hizmet çalışanı, diğer grubu arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; hekimlerin iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına yönelik algılarının hemşire, yardımcı sağlık çalışanı, destek hizmet çalışanı ve diğer grubundakilerden daha olumsuz olduğu; eczacıların iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına yönelik algılarının destek hizmet çalışanı, diğer grubundakilerden daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

- İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ana boyutunda; hekimler ile hemşire, destek hizmet çalışanı, diğer grubu; eczacılar ile destek hizmet çalışanı, diğer grubu arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; hekimlerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının hemşire, destek hizmet çalışanı ve diğer grubundakilerden daha olumsuz olduğu; eczacıların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının destek hizmet çalışanı, diğer grubundakilerden daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

Tablo 13

Sağlık Kurumu Çalışanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algıları ANOVA Testi Bulguları (n=400)

Boyut	Mesleki kıdem	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Fark
İnsan kaynakları planlaması ve iş analizi	1-5 yıl	148	3,27	1,10	7,136	,000*	4>2,3,5,6 1>5
	6-10 yıl	96	2,98	1,04			
	11-15 yıl	63	2,96	1,02			
	16-20 yıl	32	3,60	0,73			
	21-25 yıl	35	2,37	1,21			
	26 yıl ve üstü	26	2,51	1,42			
İnsan kaynağı bulma ve seçme	1-5 yıl	148	3,31	1,09	7,313	,000*	5<1,2,3,4
	6-10 yıl	96	3,09	1,11			
	11-15 yıl	63	3,02	1,12			
	16-20 yıl	32	3,41	0,73			
	21-25 yıl	35	2,26	1,18			
	26 yıl ve üstü	26	2,49	1,35			
Eğitim ve geliştirme	1-5 yıl	148	3,61	1,00	9,034	,000*	5<1,2,4 4>6
	6-10 yıl	96	3,49	1,03			
	11-15 yıl	63	3,20	1,07			
	16-20 yıl	32	3,74	0,68			
	21-25 yıl	35	2,54	1,32			
	26 yıl ve üstü	26	2,72	1,45			
Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi	1-5 yıl	148	3,32	1,12	6,750	,000*	5<1,4
	6-10 yıl	96	2,97	1,10			
	11-15 yıl	63	2,90	1,04			
	16-20 yıl	32	3,33	0,87			
	21-25 yıl	35	2,33	1,24			
	26 yıl ve üstü	26	2,48	1,35			
Ücret yönetimi ve ödül sistemi	1-5 yıl	148	2,86	1,16	3,674	,003*	5<1,4
	6-10 yıl	96	2,74	1,01			
	11-15 yıl	63	2,73	1,05			
	16-20 yıl	32	3,06	0,82			
	21-25 yıl	35	2,19	1,10			
	26 yıl ve üstü	26	2,26	1,34			
İş sağlığı ve güvenliği	1-5 yıl	148	3,58	1,11	6,399	,000*	5<1,2,3,4 4>6
	6-10 yıl	96	3,53	1,13			
	11-15 yıl	63	3,51	1,03			
	16-20 yıl	32	3,80	0,64			
	21-25 yıl	35	2,67	1,37			
	26 yıl ve üstü	26	2,78	1,47			
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	1-5 yıl	148	3,30	0,99	7,860	,000*	5<1,2,4 4>6
	6-10 yıl	96	3,08	0,94			
	11-15 yıl	63	3,00	0,93			
	16-20 yıl	32	3,46	0,66			
	21-25 yıl	35	2,36	1,14			
	26 yıl ve üstü	26	2,52	1,29			

* p<0,05

Tablo 13'teki bulgulara göre; sağlık kurumu çalışanlarının mesleki kıdemlerine göre insan kaynakları uygulamalarına yönelik algılarında ana boyutta ve tüm alt boyutlarda farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). ANOVA testiyle beraber Levene Testi

ile varyansların homojen olup olmadığı ölçülmüştür. Buna göre; tüm gruplarda varyansların homojen olmadığı ($p<0,05$) belirlenmiştir (Ek D). Tüm gruplara Post Hoc testlerinden Tamhane's T2 testi uygulanmıştır. Post Hoc testi bulgularına göre;

- İnsan kaynakları planlaması ve iş analizi boyutunda; 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan sağlık çalışanları ile 6-10 yıl, 11-15 yıl, 21-25 yıl, 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip sağlık çalışanları; 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip sağlık çalışanları ile 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip sağlık çalışanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan sağlık kurumu çalışanlarının insan kaynakları planlaması ve iş analizi uygulamalarına yönelik algılarının 6-10 yıl, 11-15 yıl, 21-25 yıl ile 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip sağlık çalışanlarından daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

- İnsan kaynağı bulma ve seçme boyutunda; 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olan sağlık çalışanları ile 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip sağlık çalışanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olan sağlık kurumu çalışanlarının insan kaynağı bulma ve seçme uygulamalarına yönelik algılarının 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip sağlık çalışanlarından daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

- Eğitim ve geliştirme boyutunda; 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olan sağlık çalışanları ile 1-5 yıl, 6-10 yıl, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip sağlık çalışanları arasındaki; 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan sağlık çalışanları ile 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olanlar arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olan sağlık kurumu çalışanlarının eğitim ve geliştirme uygulamalarına yönelik algılarının 1-5 yıl, 6-10 yıl, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip sağlık çalışanlarından daha olumsuz olduğu; 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip sağlık kurumu çalışanlarının eğitim ve geliştirme uygulamalarına yönelik algılarının 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olanlardan daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

- Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi boyutunda; 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olan sağlık çalışanları ile 1-5 yıl, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip sağlık çalışanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna

göre; 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olan sağlık kurumu çalışanlarının performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının 1-5 yıl, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip sağlık çalışanlarından daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

- Ücret yönetimi ve ödül sistemi boyutunda; 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olan sağlık çalışanları ile 1-5 yıl, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip sağlık çalışanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olan sağlık kurumu çalışanlarının ücret yönetimi ve ödül sistemi uygulamalarına yönelik algılarının 1-5 yıl, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip sağlık çalışanlarından daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

- İş sağlığı ve güvenliği boyutunda; 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olan sağlık çalışanları ile 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip sağlık çalışanları arasındaki; 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip sağlık çalışanları ile 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip sağlık çalışanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olan sağlık kurumu çalışanlarının iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına yönelik algılarının 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip sağlık çalışanlarından daha olumsuz olduğu; 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip sağlık kurumu çalışanlarının iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına yönelik algılarının 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip sağlık çalışanlarından daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

- İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ana boyutunda; 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olan sağlık çalışanları ile 1-5 yıl, 6-10 yıl, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip sağlık çalışanları arasındaki; 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip sağlık çalışanları ile 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip sağlık çalışanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olan sağlık kurumu çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının 1-5 yıl, 6-10 yıl, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip sağlık çalışanlarından daha olumsuz olduğu; 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip sağlık kurumu çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip sağlık çalışanlarından daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

Tablo 14

Sağlık Kurumu Çalışanlarının Bulundukları Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algıları ANOVA Testi Bulguları (n=400)

Boyut	Bulunulan kurumda çalışma süresi	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Fark
İnsan kaynakları planlaması ve iş analizi	1-5 yıl	217	3,18	1,11	5,833	,000*	5<1,2,3,4
	6-10 yıl	107	2,92	0,99			
	11-15 yıl	20	3,23	1,18			
	16-20 yıl	17	3,51	0,99			
	21-25 yıl	27	2,09	1,12			
	26 yıl ve üstü	12	3,11	1,38			
İnsan kaynağı bulma ve seçme	1-5 yıl	217	3,24	1,11	6,687	,000*	5<1,2,3,4
	6-10 yıl	107	2,96	1,07			
	11-15 yıl	20	3,21	1,21			
	16-20 yıl	17	3,32	0,96			
	21-25 yıl	27	1,99	1,13			
	26 yıl ve üstü	12	2,98	1,29			
Eğitim ve geliştirme	1-5 yıl	217	3,52	1,06	6,629	,000*	5<1,2,3,4
	6-10 yıl	107	3,32	1,03			
	11-15 yıl	20	3,45	1,14			
	16-20 yıl	17	3,63	1,11			
	21-25 yıl	27	2,28	1,29			
	26 yıl ve üstü	12	3,25	1,25			
Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi	1-5 yıl	217	3,24	1,12	7,784	,000*	5<1,2,3,4 1>2
	6-10 yıl	107	2,80	1,03			
	11-15 yıl	20	3,11	1,25			
	16-20 yıl	17	3,34	1,03			
	21-25 yıl	27	1,97	1,15			
	26 yıl ve üstü	12	3,00	1,24			
Ücret yönetimi ve ödül sistemi	1-5 yıl	217	2,81	1,14	2,832	,016*	1>5
	6-10 yıl	107	2,68	0,96			
	11-15 yıl	20	2,63	1,29			
	16-20 yıl	17	2,94	1,02			
	21-25 yıl	27	2,04	1,05			
	26 yıl ve üstü	12	3,12	1,31			
İş sağlığı ve güvenliği	1-5 yıl	217	3,53	1,15	4,231	,001*	5<1,2,4
	6-10 yıl	107	3,48	1,02			
	11-15 yıl	20	3,42	1,25			
	16-20 yıl	17	3,73	0,91			
	21-25 yıl	27	2,51	1,39			
	26 yıl ve üstü	12	3,25	1,32			
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	1-5 yıl	217	3,22	1,01	6,744	,000*	5<1,2,3,4,6
	6-10 yıl	107	2,97	0,88			
	11-15 yıl	20	3,15	1,15			
	16-20 yıl	17	3,38	0,92			
	21-25 yıl	27	2,10	1,10			
	26 yıl ve üstü	12	3,10	1,17			

* p<0,05

Tablo 14'teki bulgulara göre; sağlık kurumu çalışanlarının bulundukları kurumda çalışma sürelerine göre insan kaynakları uygulamalarına yönelik algılarında

ana boyutta ve tüm alt boyutlarda farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). ANOVA testiyle beraber Levene Testi ile varyansların homojen olup olmadığı ölçülmüştür. Buna göre; insan kaynakları planlaması ve iş analizi, insan kaynağı bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi alt boyutlarında ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ana boyutunda varyansların homojen olduğu ($p > 0,05$) ücret yönetimi ve ödül sistemi, iş sağlığı ve güvenliği boyutlarında homojen olmadığı ($p < 0,05$) belirlenmiştir (Ek D). Farklılık bulunan ve homojen olan gruplara Post Hoc testlerinden Tukey testi, farklılık bulunan ancak homojen olmayan gruplara Post Hoc testlerinden Tamhane's T2 testi uygulanmıştır. Post Hoc testi bulgularına göre;

- İnsan kaynakları planlaması ve iş analizi boyutunda; 21-25 yıldır aynı kurumda görev yapan sağlık çalışanları ile 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıldır aynı kurumda görev yapan sağlık çalışanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; 21-25 yıldır aynı kurumda çalışan sağlık kurumu çalışanlarının insan kaynakları planlaması ve iş analizi uygulamalarına yönelik algılarının 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıldır aynı kurumda çalışanlardan daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

- İnsan kaynağı bulma ve seçme boyutunda; 21-25 yıldır aynı kurumda görev yapan sağlık çalışanları ile 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıldır aynı kurumda görev yapan sağlık çalışanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; 21-25 yıldır aynı kurumda çalışan sağlık kurumu çalışanlarının insan kaynağı bulma ve seçme uygulamalarına yönelik algılarının 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıldır aynı kurumda çalışanlardan daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

- Eğitim ve geliştirme boyutunda; 21-25 yıldır aynı kurumda görev yapan sağlık çalışanları ile 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıldır aynı kurumda görev yapan sağlık çalışanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; 21-25 yıldır aynı kurumda çalışan sağlık kurumu çalışanlarının eğitim ve geliştirme uygulamalarına yönelik algılarının 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıldır aynı kurumda çalışanlardan daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

- Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi boyutunda; 21-25 yıldır aynı kurumda görev yapan sağlık çalışanları ile 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıldır aynı kurumda görev yapan sağlık çalışanları arasındaki; 1-5 yıldır aynı kurumda görev yapan sağlık çalışanları ile 6-10 yıldır aynı kurumda görev yapan sağlık çalışanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; 21-25 yıldır aynı kurumda çalışan sağlık kurumu çalışanlarının performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıldır aynı kurumda çalışanlardan daha olumsuz olduğu; 1-5 yıldır aynı kurumda çalışan sağlık kurumu çalışanlarının performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının 6-10 yıldır aynı kurumda çalışanlardan daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

- Ücret yönetimi ve ödül sistemi boyutunda; 1-5 yıldır aynı kurumda görev yapan sağlık çalışanları ile 21-25 yıldır aynı kurumda görev yapan sağlık çalışanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; 1-5 yıldır aynı kurumda çalışan sağlık kurumu çalışanlarının ücret yönetimi ve ödül sistemi uygulamalarına yönelik algılarının 21-25 yıldır aynı kurumda çalışanlardan daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

- İş sağlığı ve güvenliği boyutunda; 21-25 yıldır aynı kurumda görev yapan sağlık çalışanları ile 1-5 yıl, 6-10 yıl, 16-20 yıldır aynı kurumda görev yapan sağlık çalışanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; 21-25 yıldır aynı kurumda çalışan sağlık kurumu çalışanlarının iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına yönelik algılarının 1-5 yıl, 6-10 yıl, 16-20 yıldır aynı kurumda çalışanlardan daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

- İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ana boyutunda; 21-25 yıldır aynı kurumda görev yapan sağlık çalışanları ile diğer tüm gruplar arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; 21-25 yıldır aynı kurumda çalışan sağlık kurumu çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının diğer tüm gruplardan daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

Tablo 15

Sağlık Kurumu Çalışanlarının İdari Görevlerinin Olup Olmamasına Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algıları T Testi Bulguları (n=400)

Boyut	İdari görev	n	$\bar{x}$	SS	t	p
İnsan kaynakları planlaması ve iş analizi	Var	129	3,23	1,08	2,325	,021*
	Yok	271	2,96	1,13		
İnsan kaynağı bulma ve seçme	Var	129	3,25	1,05	2,130	,034*
	Yok	271	2,99	1,18		
Eğitim ve geliştirme	Var	129	3,51	1,06	1,706	,089
	Yok	271	3,31	1,14		
Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi	Var	129	3,19	1,06	1,959	,051
	Yok	271	2,95	1,18		
Ücret yönetimi ve ödül sistemi	Var	129	2,94	1,07	2,620	,009*
	Yok	271	2,63	1,12		
İş sağlığı ve güvenliği	Var	129	3,61	1,10	2,045	,042*
	Yok	271	3,36	1,18		
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	Var	129	3,25	0,96	2,420	,016*
	Yok	271	3,00	1,05		

* $p < 0,05$

Tablo 15'teki bulgulara göre sağlık kurumu çalışanlarının idari görevlerinin olup olmamasına göre insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermezken ($p > 0,05$) insan kaynakları planlaması ve iş analiz, insan kaynağı bulma ve seçme, ücret yönetimi ve ödül sistemi, iş sağlığı ve güvenliği alt boyutlarında ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ana boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Buna göre; idari görevi bulunan çalışanların insan kaynakları planlaması ve iş analiz, insan kaynağı bulma ve seçme, ücret yönetimi ve ödül sistemi, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik uygulamalar ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları idari görev olmayanlardan daha olumlu bulunmuştur.

Hipotez 3 açısından; sağlık kurumlarında çalışanların insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları; cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, görevlerine, mesleki kıdemlerine, kurumdaki çalışma sürelerine göre ana boyutta ve tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Bununla birlikte, öğrenim durumlarına göre; insan kaynakları planlaması ve iş analizi, insan kaynağı bulma ve seçme, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve ödül sistemi, iş sağlığı ve güvenliği, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ana boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterirken, eğitim ve geliştirme boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. İdari

görevlerinin olup olmamasına göre; insan kaynakları planlaması ve iş analizi, insan kaynağı bulma ve seçme, ücret yönetimi ve ödül sistemi, iş sağlığı ve güvenliği alt boyutlarında, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ana boyutunda istatistiksel olarak istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterirken, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Ayrıca; aylık gelirlerine göre ana boyutta ve tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu bağlamda Hipotez 3 kısmen kabul edilmiştir.

5.4 Sağlık Kurumu Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerine Yönelik Bulgular

Hipotez 4: Sağlık kurumlarında çalışanların motivasyon düzeyleri (cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, öğrenim durumlarına, aylık gelirlerine, kurumdaki görevlerine, mesleki kıdemlerine, bulundukları kurumdaki çalışma sürelerine, idari görevlerinin olup olmamasına göre) istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 16

Sağlık Kurumu Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Motivasyon Düzeyleri T Testi Bulguları (n=400)

Boyut	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	SS	t	p
İçsel motivasyon	Kadın	271	3,95	0,66	1,237	,217
	Erkek	129	3,85	0,83		
Dışsal motivasyon	Kadın	271	3,32	0,77	2,923	,004*
	Erkek	129	3,06	0,93		
İş motivasyonu	Kadın	271	3,55	0,66	2,616	,009*
	Erkek	129	3,36	0,77		

* p<0,05

Tablo 16'daki bulgulara göre sağlık kurumu çalışanlarının cinsiyetlerine göre motivasyon düzeyleri içsel motivasyon boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermezken ($p > 0,05$) dışsal motivasyon boyutunda ve iş motivasyonu ana boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Kadınların dışsal motivasyon düzeyleri ve iş motivasyonu düzeyleri erkeklerden yüksek bulunmuştur.

Tablo 17

Sağlık Kurumu Çalışanlarının Yaşlarına Göre Motivasyon Düzeyleri ANOVA Testi Bulguları (n=400)

Boyut	Yaş	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Fark
İçsel motivasyon	18-25	72	4,07	0,69	0,903	,479	
	26-30	115	3,87	0,78			
	31-35	78	3,86	0,69			
	36-40	54	3,94	0,62			
	41-45	46	3,93	0,80			
	46 yaş ve üstü	35	3,84	0,68			
Dışsal motivasyon	18-25	72	3,50	0,72	4,705	,000*	1>5,6
	26-30	115	3,22	0,87			
	31-35	78	3,28	0,75			
	36-40	54	3,34	0,75			
	41-45	46	3,00	0,78			
	46 yaş ve üstü	35	2,80	1,01			
İş motivasyonu	18-25	72	3,71	0,64	3,399	,005*	1>5,6
	26-30	115	3,46	0,79			
	31-35	78	3,50	0,64			
	36-40	54	3,57	0,64			
	41-45	46	3,35	0,62			
	46 yaş ve üstü	35	3,19	0,78			

* p<0,05

Tablo 17'deki bulgulara göre; sağlık kurumu çalışanlarının yaşlarına göre motivasyon düzeylerinde içsel motivasyon boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamazken ($p>0,05$) iş motivasyonu ana boyutunda ve dışsal motivasyon boyutunda farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). ANOVA testiyle beraber Levene Testi ile varyansların homojen olup olmadığı ölçülmüştür. Farklılık bulunan her iki boyutta da varyansların homojen olmadığı ($p<0,05$) belirlenmiştir (Ek D). Homojen olmamakla birlikte farklılık bulunan gruplara Post Hoc testlerinden Tamhane's T2 testi uygulanmıştır. Post Hoc testi bulgularına göre;

- Dışsal motivasyon boyutunda; 18-25 yaş grubunda yer alan sağlık çalışanları ile 41-45, 46 yaş ve üstü sağlık çalışanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; 18-25 yaş grubundakilerin dışsal motivasyon düzeylerinin 41-45, 46 yaş ve üstü grubundakilerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

- İş motivasyonu ana boyutunda; 18-25 yaş grubunda yer alan sağlık çalışanları ile 41-45, 46 yaş ve üstü sağlık çalışanları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; 18-25 yaş grubundakilerin iş motivasyon

düzeylerinin 41-45, 46 yaş ve üstü grubundakilerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 18

Sağlık Kurumu Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Motivasyon Düzeyleri T Testi Bulguları (n=400)

Boyut	Medeni	n	$\bar{x}$	SS	t	p
İçsel motivasyon	Bekâr	201	3,97	0,71	1,565	,118
	Evli	199	3,86	0,73		
Dışsal motivasyon	Bekâr	201	3,35	0,78	2,783	,006*
	Evli	199	3,12	0,86		
İş motivasyonu	Bekâr	201	3,58	0,69	2,642	,009*
	Evli	199	3,40	0,71		

* p<0,05

Tablo 18'deki bulgulara göre sağlık kurumu çalışanlarının medeni durumlarına göre motivasyon düzeyleri içsel motivasyon boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermezken ($p > 0,05$) dışsal motivasyon boyutunda ve iş motivasyonu ana boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Bekârların dışsal motivasyon düzeyleri ve iş motivasyonu düzeyleri evlilerden yüksek bulunmuştur.

Tablo 19

Sağlık Kurumu Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Motivasyon Düzeyleri ANOVA Testi Bulguları (n=400)

Boyut	Öğrenim durumu	n	$\bar{x}$	SS	F	p
İçsel motivasyon	İlköğretim (İlkokul/Ortaokul)	24	3,81	0,83	0,987	0,415
	Lise	44	3,76	0,87		
	Ön Lisans	91	3,92	0,76		
	Lisans	186	3,94	0,65		
	Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora)	55	4,02	0,69		
Dışsal motivasyon	İlköğretim (İlkokul/Ortaokul)	24	3,06	0,94	1,303	0,268
	Lise	44	3,26	0,79		
	Ön Lisans	91	3,34	0,80		
	Lisans	186	3,25	0,84		
	Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora)	55	3,06	0,81		
İş motivasyonu	İlköğretim (İlkokul/Ortaokul)	24	3,34	0,78	0,709	0,586
	Lise	44	3,44	0,75		
	Ön Lisans	91	3,56	0,72		
	Lisans	186	3,51	0,69		
	Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora)	55	3,42	0,66		

Tablo 19'daki bulgulara göre sağlık kurumu çalışanlarının öğrenim durumlarına göre motivasyon düzeyleri iş motivasyonu ana boyutunda ve tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$).

Tablo 20

Sağlık Kurumu Çalışanlarının Aylık Gelirlerine Göre Motivasyon Düzeyleri ANOVA Testi Bulguları (n=400)

Boyut	Aylık gelir	n	$\bar{x}$	SS	F	p
İçsel motivasyon	Asgari ücret	43	3,75	0,97	1,088	0,366
	4.253-6.000 TL	91	3,92	0,75		
	6.001-7.000 TL	74	3,94	0,70		
	7.001-8.000 TL	65	3,94	0,69		
	8.001-9.000 TL	47	3,82	0,50		
	9.000 TL üstü	80	4,03	0,67		
Dışsal motivasyon	Asgari ücret	43	3,25	0,86	1,465	0,200
	4.253-6.000 TL	91	3,32	0,85		
	6.001-7.000 TL	74	3,36	0,83		
	7.001-8.000 TL	65	3,26	0,84		
	8.001-9.000 TL	47	3,18	0,71		
	9.000 TL üstü	80	3,04	0,83		
İş motivasyonu	Asgari ücret	43	3,44	0,82	0,695	0,628
	4.253-6.000 TL	91	3,54	0,75		
	6.001-7.000 TL	74	3,58	0,71		
	7.001-8.000 TL	65	3,51	0,70		
	8.001-9.000 TL	47	3,42	0,58		
	9.000 TL üstü	80	3,41	0,66		

Tablo 20'deki bulgulara göre sağlık kurumu çalışanlarının aylık gelirlerine göre motivasyon düzeyleri iş motivasyonu ana boyutunda ve tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$).

Tablo 21

Sağlık Kurumu Çalışanlarının Görevlerine Göre Motivasyon Düzeyleri ANOVA Testi Bulguları (n=400)

Boyut	Kurumdaki görev	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Fark
İçsel motivasyon	Hekim	30	4,27	0,64	2,324	,042*	1>2
	Hemşire	98	3,83	0,60			
	Eczacı	30	3,78	0,74			
	Yardımcı Sağlık Çalışanı	44	4,04	0,80			
	Destek Hizmet Çalışanı	153	3,92	0,73			
	Diğer	45	3,85	0,83			
Dışsal motivasyon	Hekim	30	2,96	0,93	3,310	,006*	AD.
	Hemşire	98	3,10	0,75			
	Eczacı	30	2,99	1,14			
	Yardımcı Sağlık Çalışanı	44	3,18	0,89			
	Destek Hizmet Çalışanı	153	3,39	0,79			
	Diğer	45	3,41	0,63			
İş motivasyonu	Hekim	30	3,45	0,71	1,803	,111	
	Hemşire	98	3,37	0,61			
	Eczacı	30	3,28	0,92			
	Yardımcı Sağlık Çalışanı	44	3,51	0,75			
	Destek Hizmet Çalışanı	153	3,59	0,71			
	Diğer	45	3,58	0,65			

* p<0,05; AD: Anlamlı Değil

Tablo 21'deki bulgulara göre sağlık kurumu çalışanlarının kurumdaki görevlerine göre motivasyon düzeyleri iş motivasyonu ana boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermezken ($p > 0,05$) içsel ve dışsal motivasyon boyutunda farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). ANOVA testiyle beraber Levene Testi ile varyansların homojen olup olmadığı ölçülmüştür. Farklılık bulunan her iki boyutta da varyansların homojen olmadığı ($p < 0,05$) belirlenmiştir (Ek D). Homojen olmamakla birlikte farklılık bulunan gruplara Post Hoc testlerinden Tamhane's T2 testi uygulanmıştır. Post Hoc testi bulgularına göre; içsel motivasyon boyutunda hekimle ile hemşireler arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Hekimlerin içsel motivasyon düzeyleri hemşirelerden yüksek bulunmuştur. Dışsal motivasyon boyutundaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 22

Sağlık Kurumu Çalışanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre Motivasyon Düzeyleri ANOVA Testi Bulguları (n=400)

Boyut	Mesleki kıdem	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Fark
İçsel motivasyon	1-5 yıl	148	4,00	0,69	1,751	,122	
	6-10 yıl	96	3,80	0,81			
	11-15 yıl	63	3,81	0,69			
	16-20 yıl	32	4,07	0,55			
	21-25 yıl	35	4,01	0,73			
	26 yıl ve üstü	26	3,84	0,72			
Dışsal motivasyon	1-5 yıl	148	3,34	0,82	4,046	,001*	4>5,6
	6-10 yıl	96	3,20	0,83			
	11-15 yıl	63	3,29	0,78			
	16-20 yıl	32	3,48	0,48			
	21-25 yıl	35	2,96	0,78			
	26 yıl ve üstü	26	2,72	1,09			
İş motivasyonu	1-5 yıl	148	3,59	0,69	2,923	,013*	AD.
	6-10 yıl	96	3,42	0,76			
	11-15 yıl	63	3,49	0,69			
	16-20 yıl	32	3,70	0,42			
	21-25 yıl	35	3,36	0,61			
	26 yıl ve üstü	26	3,14	0,85			

* p<0,05; AD: İstatistiksel olarak anlamlı değil

Tablo 22'deki bulgulara göre; sağlık kurumu çalışanlarının mesleki kıdemlerine göre motivasyon düzeylerinde içsel motivasyon boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamazken ($p>0,05$) iş motivasyonu ana boyutunda ve dışsal motivasyon boyutunda farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). ANOVA testiyle beraber Levene Testi ile varyansların homojen olup olmadığı ölçülmüştür. Farklılık bulunan her iki boyutta da varyansların homojen olmadığı ($p<0,05$) belirlenmiştir (Ek D). Homojen olmamakla birlikte farklılık bulunan gruplara Post Hoc testlerinden Tamhane's T2 testi uygulanmıştır. Post Hoc testi bulgularına göre; dışsal motivasyon boyutunda 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan sağlık çalışanları ile 21-25 yıl, 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan sağlık kurumu çalışanlarının dışsal motivasyon düzeyleri 21-25 yıl, 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olanlardan yüksek bulunmuştur. İş motivasyonu ana boyutundaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 23

Sağlık Kurumu Çalışanlarının Bulundukları Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Göre Motivasyon Düzeyleri ANOVA Testi Bulguları (n=400)

Boyut	Bulunulan kurumda çalışma süresi	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Fark
İçsel motivasyon	1-5 yıl	217	3,9749	0,69083	1,945	,086	
	6-10 yıl	107	3,7497	0,75823			
	11-15 yıl	20	3,9889	0,68862			
	16-20 yıl	17	4,1438	0,51933			
	21-25 yıl	27	3,8724	0,89565			
	26 yıl ve üstü	12	4,0556	0,57540			
Dışsal motivasyon	1-5 yıl	217	3,2691	0,83557	2,919	,013*	5<1,3,4
	6-10 yıl	107	3,2075	0,73734			
	11-15 yıl	20	3,4700	1,07289			
	16-20 yıl	17	3,5765	0,66120			
	21-25 yıl	27	2,7605	0,75317			
	26 yıl ve üstü	12	3,0833	1,03792			
İş motivasyonu	1-5 yıl	217	3,5338	0,69541	2,402	,037*	AD.
	6-10 yıl	107	3,4108	0,69572			
	11-15 yıl	20	3,6646	0,89656			
	16-20 yıl	17	3,7892	0,51905			
	21-25 yıl	27	3,1775	0,62602			
	26 yıl ve üstü	12	3,4479	0,81284			

* p<0,05; AD: İstatistiksel olarak anlamlı değil

Tablo 23'teki bulgulara göre; sağlık kurumu çalışanlarının bulundukları kurumda çalışma sürelerine göre motivasyon düzeylerinde içsel motivasyon boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamazken ($p>0,05$) iş motivasyonu ana boyutunda ve dışsal motivasyon boyutunda farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). ANOVA testiyle beraber Levene Testi ile varyansların homojen olup olmadığı ölçülmüştür. Farklılık bulunan her iki boyutta da varyansların homojen olduğu ($p>0,05$) belirlenmiştir (Ek D). Gruplara Post Hoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Post Hoc testi bulgularına göre; dışsal motivasyon boyutunda 21-25 yıldır aynı kurumda görev yapan sağlık çalışanları ile 1-5 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıldır aynı kurumda görev yapan sağlık çalışanları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre; 21-25 yıldır aynı kurumda görev yapan sağlık kurumu çalışanlarının dışsal motivasyon düzeyleri 1-5 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıldır aynı kurumda görev yapan sağlık kurumu çalışanlarının dışsal motivasyon düzeylerinden düşük bulunmuştur. İş motivasyonu ana boyutundaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 24

Sağlık Kurumu Çalışanlarının İdari Görevlerinin Olup Olmamasına Göre Motivasyon Düzeyleri T Testi Bulguları (n=400)

Boyut	İdari görev	n	$\bar{x}$	SS	t	p
İçsel motivasyon	Var	129	3,98	0,71	1,149	,252
	Yok	271	3,89	0,72		
Dışsal motivasyon	Var	129	3,45	0,80	3,610	,000*
	Yok	271	3,14	0,82		
İş motivasyonu	Var	129	3,65	0,70	3,049	,003*
	Yok	271	3,42	0,70		

* p<0,05

Tablo 24'teki bulgulara göre sağlık kurumu çalışanlarının idari görevlerinin olup olmamasına göre motivasyon düzeyleri içsel motivasyon boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermezken ($p > 0,05$) dışsal motivasyon boyutunda ve iş motivasyonu ana boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). İdari görevi bulunan sağlık kurumu çalışanlarının dışsal motivasyon düzeyleri ve iş motivasyonu düzeyleri idari görevi olmayanlardan yüksek bulunmuştur.

Hipotez 4 açısından; sağlık kurumlarında çalışanların motivasyon düzeyleri; cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, idari görevlerinin olup olmamasına göre dışsal motivasyon boyutunda ve iş motivasyonu ana boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterirken içsel motivasyon boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Görevlerine göre içsel motivasyon boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterirken dışsal motivasyon boyutunda ve iş motivasyonu ana boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Mesleki kıdemlerine ve bulundukları kurumda çalışma sürelerine göre dışsal motivasyon boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterirsen içsel motivasyon boyutunda ve ana boyutta istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Ayrıca; öğrenim durumlarına ve aylık gelirlerine göre ana boyutta ve tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu bağlamda Hipotez 4 kısmen kabul edilmiştir.

5.5 Sağlık Kurumu Çalışanlarının İnsan Kaynakları Uygulamaları Algıları ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Sağlık kurumu çalışanlarının insan kaynaklarına yönelik uygulamalara ilişkin algıları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiye ilgili olarak; H5 sınanmıştır.

Hipotez 5: Sağlık kurumlarında çalışanların insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları ile motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır, olarak belirlenmiştir. Bu ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü ve yönünün tanımlanması amacıyla yapılan bir analiz türüdür. Bu analiz sonucu elde edilen Pearson korelasyon katsayıları (r) +1 ile -1 arasında değerler alabilmektedir. -1 korelasyon mükemmel negatif ilişkiyi gösterirken, +1 korelasyon mükemmel negatif ilişkiyi, 0 korelasyon ise iki değişken arasında bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Korelasyonun yönü pozitif ya da negatif olabilir. Korelasyon katsayısının 0,10 ile 0,29 arasında olması düşük, 0,30-0,49 arasında olması orta, 0,50-1,00 arasında olması yüksek ilişkiyi ifade eder (Pallant, 2016, s. 155-156). Korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 25’te görüldüğü gibidir.

Tablo 25

Sağlık Kurumu Çalışanlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Algıları ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları

		İçsel motivasyon	Dışsal motivasyon	İş motivasyonu
İnsan kaynakları planlaması ve iş analizi	r	,436**	,754**	,720**
	p	0,000	0,000	0,000
	n	400	400	400
İnsan kaynağı bulma ve seçme	r	,428**	,758**	,720**
	p	0,000	0,000	0,000
	n	400	400	400
Eğitim ve geliştirme	r	,380**	,719**	,673**
	p	0,000	0,000	0,000
	n	400	400	400
Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi	r	,418**	,759**	,717**
	p	0,000	0,000	0,000
	n	400	400	400
Ücret yönetimi ve ödül sistemi	r	,348**	,707**	,652**
	p	0,000	0,000	0,000
	n	400	400	400
İş sağlığı ve güvenliği	r	,379**	,657**	,627**
	p	0,000	0,000	0,000
	n	400	400	400
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	r	,445**	,811**	,765**
	p	0,000	0,000	0,000
	n	400	400	400

** . 0,01 düzeyinde karşılıklı korelasyon

Tablo 25'teki bulgulara göre;

- İnsan kaynakları planlaması ve iş analizi boyutu ile içsel motivasyon arasında orta düzeyde, pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ($r = ,436$; $p = 0,000$) bir ilişki bulunmaktadır. İnsan kaynakları planlaması ve iş analizi boyutu ile dışsal motivasyon arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ($r = ,754$; $p = 0,000$) bir ilişki bulunmaktadır. İnsan kaynakları planlaması ve iş analizi boyutu ile iş motivasyonu arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ($r = ,720$; $p = 0,000$) bir ilişki bulunmaktadır.

- İnsan kaynağı bulma ve seçme boyutu ile içsel motivasyon arasında orta düzeyde, pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ($r = ,428$; $p = 0,000$) bir ilişki bulunmaktadır. İnsan kaynağı bulma ve seçme boyutu ile dışsal motivasyon arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ($r = ,758$; $p = 0,000$) bir ilişki bulunmaktadır. İnsan kaynağı bulma ve seçme boyutu ile iş motivasyonu arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ($r = ,720$; $p = 0,000$) bir ilişki bulunmaktadır.

- Eğitim ve geliştirme ile içsel motivasyon arasında orta düzeyde, pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ($r = ,380$; $p = 0,000$) bir ilişki bulunmaktadır. Eğitim ve geliştirme ile dışsal motivasyon arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ($r = ,719$; $p = 0,000$) bir ilişki bulunmaktadır. Eğitim ve geliştirme ile iş motivasyonu arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ($r = ,673$; $p = 0,000$) bir ilişki bulunmaktadır.

- Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi ile içsel motivasyon arasında orta düzeyde, pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ($r = ,418$; $p = 0,000$) bir ilişki bulunmaktadır. Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi ile dışsal motivasyon arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ($r = ,759$; $p = 0,000$) bir ilişki bulunmaktadır. Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi ile iş motivasyonu arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ($r = ,717$; $p = 0,000$) bir ilişki bulunmaktadır.

- Ücret yönetimi ve ödül sistemi ile içsel motivasyon arasında orta düzeyde, pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ($r = ,348$; $p = 0,000$) bir ilişki bulunmaktadır. Ücret yönetimi ve ödül sistemi ile dışsal motivasyon arasında yüksek düzeyde, pozitif

yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ($r = ,707$; $p = 0,000$) bir ilişki bulunmaktadır. Ücret yönetimi ve ödül sistemi ile iş motivasyonu arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ($r = ,652$; $p = 0,000$) bir ilişki bulunmaktadır.

- İş sağlığı ve güvenliği ile içsel motivasyon arasında orta düzeyde, pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ($r = ,379$; $p = 0,000$) bir ilişki bulunmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği ile dışsal motivasyon arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ($r = ,657$; $p = 0,000$) bir ilişki bulunmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği ile iş motivasyonu arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ($r = ,627$; $p = 0,000$) bir ilişki bulunmaktadır.

- İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile içsel motivasyon arasında orta düzeyde, pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ($r = ,445$; $p = 0,000$) bir ilişki bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile dışsal motivasyon arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ($r = ,811$; $p = 0,000$) bir ilişki bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile iş motivasyonu arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ($r = ,765$; $p = 0,000$) bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 5 açısından; sağlık kurumlarında çalışanların insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları ile motivasyon düzeyleri arasında ana boyutlarda ve tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğundan H5 tamamen kabul edilmiştir.

BÖLÜM 6

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada sağlık kurumlarında insan kaynakları uygulamalarının çalışanların motivasyonlarına etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla çeşitli özel sağlık kurumlarında, çeşitli branşlarda görev yapan 400 sağlık çalışanına İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve İş Motivasyonu Ölçeği uygulanmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları; insan kaynakları planlaması ve iş analizi, insan kaynağı bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve ödül sistemi, iş sağlığı ve güvenliği olmak üzere altı alt boyut ve ana boyut olarak ele alınmıştır. İş Motivasyonu Ölçeği; içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki alt boyut ve ana boyut olarak ele alınmıştır. Ölçeklerle elde edilen verilerle analiz yapılmış, bu analizlerle elde edilen bulgularla çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmayla ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçların literatürde ulaşılan araştırma sonuçlarıyla tartışılmasına aşağıda yer verilmiştir.

Sağlık kurumu çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarına yönelik algılarıyla ilgili olarak ulaşılan sonuçlara ve literatürde rastlanan benzer çalışmalarla tartışılmasına aşağıda yer verilmiştir:

- Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının cinsiyetlerine göre; insan kaynakları uygulamalarına yönelik algılarında tüm alt boyutlarında ve ana boyutta istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Genel olarak kadınların tüm insan kaynakları uygulamalarını erkeklere kıyasla daha olumlu olarak algıladıkları belirlenmiştir. Bu araştırma bulgularının aksine Berk (2017) sağlık kurumlarında çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarında cinsiyete göre tüm alt boyutlarda ve ana boyutta anlamlı farklılık bulamamıştır. Erkanlı (2017) tarafından yapılan araştırma sonuçları bu araştırma bulgularına paralel şekilde cinsiyete göre performans değerlendirme algısında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir. Bu araştırma bulgularının aksine erkeklerin performan değerlendirme uygulamalarını kadınlara kıyasla daha olumlu gördüklerini belirlemiştir. Çalışkan (2019) bu araştırma bulgularının aksine erkeklerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yönelik algılarını kadınlardan daha olumlu bulmuştur. Bu araştırma bulgularının aksine Yıldız (2019), Kılıçaslan ve Marşap

(2018) yaptıkları araştırmada sağlık kurumu çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık bulamamışlardır.

- Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının yaşlarına göre; insan kaynakları uygulamalarına yönelik algılarında tüm alt boyutlarında ve ana boyutta istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Erkanlı (2017) yaptığı araştırmayla bu araştırma bulgularının aksine sağlık kurumu çalışanlarının yaşlarına göre performans değerlendirmeye yönelik algılarında anlamlı farklılık bulamamıştır. Bu araştırma bulgularının aksine Yıldız (2019), Kılıçaslan ve Marşap (2018) yaptıkları araştırmada sağlık kurumu çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarında yaşlarına göre anlamlı farklılık bulamamışlardır.

- Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının medeni durumlarına göre; insan kaynakları uygulamalarına yönelik algılarında tüm alt boyutlarında ve ana boyutta istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Genel olarak bekârların tüm insan kaynakları uygulamalarını evlilere kıyasla daha olumlu olarak algıladıkları belirlenmiştir. Bu araştırma bulgularına paralel şekilde Berk (2017) yaptığı araştırmada genel İKY uygulamaları, çalışan bulma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, üstlerle iletişim, inovasyon faaliyetleri, çalışma ve fiziki şartlar düzeyinde bekârların algı düzeylerini evlilerden daha olumlu bulmuştur. Bu araştırma bulgularının aksine Yıldız (2019), Kılıçaslan ve Marşap (2018) yaptıkları araştırmada sağlık kurumu çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarında medeni durumlarına göre anlamlı farklılık bulamamışlardır.

- Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının öğrenim durumlarına göre; eğitim ve geliştirme boyutundaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, diğer alt boyutlarda ve ana boyutta istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Genel olarak ön lisans mezunlarının insan kaynakları planlaması ve iş analizi, insan kaynağı bulma ve seçme, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve ödül sistemi, iş sağlığı ve güvenliği, genel insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarını lisansüstü mezunlardan yüksek bulunmuştur. Berk (2017) yaptığı araştırmada bu araştırma bulgularına paralel şekilde eğitim ve geliştirme boyutundaki algı düzeyinde anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Ayrıca; yükseköğretim mezunlarının performans değerlendirme, kariyer sistemine yönelik algılarını lisans ve doktora mezunlarından yüksek bulmuştur. Çalışkan (2019) bu araştırma bulgularının aksine lisansüstü mezunlarının insan kaynakları yönetimi

uygulamalarına yönelik algılarını diğer öğrenim düzeyine sahip olanlardan daha olumlu bulmuştur. Bu araştırma bulgularının aksine Kılıçaslan ve Marşap (2018) yaptıkları araştırmada sağlık kurumu çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarında öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık bulamamışlardır.

- Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının aylık gelirlerine göre; insan kaynakları uygulamaları tüm alt boyutlarında ve ana boyutta istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Erkanlı (2017) yaptığı araştırmayla bu araştırma bulgularına paralel şekilde sağlık kurumu çalışanlarının aylık gelirlerine göre performans değerlendirmeye yönelik algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulamamıştır. Yıldız (2019) yaptığı araştırmada bu araştırma bulgularının aksine sağlık kurumu çalışanlarının genel insan kaynakları yönetimine yönelik algılarında medeni durumlarına göre anlamlı farklılık bulmuştur. Buna göre; asgari ücretle çalışanların algı düzeylerini asgari ücretin üstünde çalışanların algı düzeylerinden yüksek bulmuştur.

- Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının görevlerine göre; insan kaynakları uygulamaları tüm alt boyutlarında ve ana boyutta anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Genel olarak hekimlerin insan kaynakları yönetimlerine yönelik algı düzeylerini destek hizmet çalışanları ve diğer grubundakilerden; eczanede çalışanların algı düzeylerini hemşire, destek hizmeti çalışanları, diğer grubundakilerden yüksek bulunmuştur. Bu araştırma bulgularına benzer şekilde Berk (2017) hekimlerin eğitim ve geliştirmeye, ücret yönetimi ve ödül sistemine, çalışma koşullarına yönelik algılarını diğer gruplardan düşük bulmuştur. Ayrıca sekreterlerin bu boyutlara ilişkin algılarını hemşire/ebe, doktor, diğer grubundakilerden yüksek bulmuştur. Çalışkan (2019) bu araştırma bulgularının aksine doktorların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarını diğer gruplardan daha olumlu bulmuştur.

- Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının mesleki kıdemlerine göre; insan kaynakları uygulamaları tüm alt boyutlarında ve ana boyutta istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Genel olarak 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanların insan kaynakları planlaması ve iş analizi, insan kaynağı bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve ödül sistemi, iş sağlığı ve güvenliği, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarını diğer mesleki kıdem gruplarından düşük

bulunmuştur. Berk (2017) bu araştırma bulgularına benzer şekilde 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olanların insan kaynağı bulma ve seçme boyutundaki algılarını daha düşük mesleki kıdemdekilerden düşük bulurken; bu araştırma bulgularının aksine diğer boyutlarda anlamlı farklılık bulamamıştır. Çalışkan (2019) bu araştırma bulgularının aksine 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarını diğer gruplardan daha olumlu bulmuştur. Bu araştırma bulgularının aksine Yıldız (2019), Kılıçaslan ve Marşap (2018) yaptıkları araştırmada sağlık kurumu çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarında mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık bulamamışlardır.

- Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının kurumda çalışma sürelerine göre; insan kaynakları uygulamaları tüm alt boyutlarında ve ana boyutta istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Genel olarak 21-25 yıldır aynı kurumda çalışanların insan kaynaklarına yönelik algıları tüm alt boyutlarda ve ana boyutta daha kısa süredir aynı kurumda çalışanların algılarından daha düşük bulunmuştur. Çalışkan (2019), Kılıçaslan ve Marşap (2018) bu araştırma bulgularının aksine sağlık kurumu çalışanlarının kurumda çalışma sürelerine göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarında anlamlı farklılık bulamamışlardır.

- Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının idari görevlerinin olup olmamasına göre; eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı, diğer alt boyut ve ana boyutta anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre; idari görevi bulunan çalışanların insan kaynakları planlaması ve iş analiz, insan kaynağı bulma ve seçme, ücret yönetimi ve ödül sistemi, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik uygulamalar ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları idari görev olmayanlardan daha olumlu bulunmuştur. Berk (2017) yaptığı araştırmayla bu araştırma bulgularına paralel şekilde idari görevi olanların insan kaynağı bulma ve seçme, ücret ve ödül sistemi, İKY genel uygulamaları idari görevi olmayanlardan daha olumlu; bu araştırma bulgularının aksine eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi algılarını idari görevi olmayanlardan daha olumlu bulmuştur.

Sağlık kurumu çalışanlarının motivasyon düzeylerine yönelik olarak ulaşılan sonuçlara ve literatürde rastlanabilen benzer çalışmalarla tartışılmasına aşağıda yer verilmiştir:

- Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının cinsiyetlerine göre; içsel motivasyon boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamazken, dışsal motivasyon ve motivasyon ana boyutunda anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Kadınların dışsal motivasyon ve genel motivasyon düzeyleri erkeklerden yüksek bulunmuştur. Goncharuk (2018) yaptığı araştırmada bu araştırma sonuçlarına paralel şekilde kadınların dışsal motivasyon düzeylerini erkeklerden yüksek bulurken; bu araştırma bulgularının aksine içsel motivasyon düzeylerinde de anlamlı farklılık bulmuştur. Buna göre erkeklerin içsel motivasyon düzeylerini kadınlardan yüksek bulmuştur. Yayak ve Top (2020) yaptıkları araştırmada bu araştırma bulgularına paralel şekilde sağlık çalışanı kadınların içsel motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık bulamazken kadınların dışsal motivasyon düzeylerini erkeklerden yüksek bulmuşlardır. Aslanadam (2011) sağlık çalışanlarıyla yaptığı araştırmada bu araştırmanın aksine dışsal motivasyon düzeyinde cinsiyete göre anlamlı farklılık bulamazken, kadınların içsel motivasyon düzeylerini erkeklerden yüksek bulmuştur. Nal ve Sevim (2019) sağlık çalışanlarıyla yaptıkları araştırmada sağlık çalışanlarının cinsiyetlerine göre iş motivasyonu düzeylerinde anlamlı farklılık bulamamışlardır. Orhaner ve Mutlu (2018) sağlık çalışanlarıyla yaptıkları araştırmada çalışanların cinsiyetlerine göre motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık bulamamışlardır. Dündar vd.. (2007) sağlık kurumları dışında çalışanlarla yaptıkları araştırmada çalışanların cinsiyetlerine göre içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık bulamamışlardır.

- Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının yaşlarına göre; içsel motivasyon boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamazken, dışsal motivasyon ve motivasyon ana boyutunda anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. 18-25 yaş grubu sağlık çalışanlarının dışsal motivasyon ve iş motivasyonu genel düzeyleri 41 yaş üstü çalışanlardan yüksek bulunmuştur. Goncharuk (2018) yaptığı araştırmada bu araştırma sonuçlarına paralel şekilde gençlerin içsel motivasyonlarının daha yüksek olduğunu, her ne kadar bu araştırmada farklılık bulunamasa da yaş ilerledikçe dışsal motivasyonlarının arttığını belirlemiştir. Aslanadam (2011) sağlık çalışanlarıyla yaptığı araştırmada bu araştırma sonuçlarına paralel şekilde sağlık çalışanlarının yaşlarına göre içsel motivasyon düzeyinde anlamlı farklılık bulamazken, bu araştırma bulgularının aksine içsel motivasyon düzeylerinde de yaşlarına göre anlamlı farklılık bulamamıştır. Nal ve Sevim (2019) sağlık çalışanlarıyla yaptıkları araştırmada bu araştırma sonuçlarına benzer şekilde 16-25 ve

26-35 yaş grubu sağlık çalışanlarının iş motivasyonu düzeylerini 36-50 yaş grubundakilerden yüksek bulmuşlardır. Genel olarak bu araştırma bulgularına benzer şekilde yaş ilerledikçe iş motivasyon düzeylerinin de düştüğünü belirlemişlerdir. Orhaner ve Mutlu (2018) sağlık çalışanlarıyla yaptıkları araştırmada bu araştırma bulgularına benzer şekilde 21-30 yaş grubundakilerin iş motivasyonu düzeylerini 30 yaş üstü gruptakilerden yüksek bulmuşlardır Dündar vd.. (2007) sağlık kurumları dışında çalışanlarla yaptıkları araştırmada bu araştırma bulgularının aksine çalışanların yaşlarına göre içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık bulamamışlardır.

- Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının medeni durumlarına göre; içsel motivasyon boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamazken, dışsal motivasyon ve motivasyon ana boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Bekâr sağlık çalışanlarının dışsal motivasyon ve iş motivasyonu genel düzeyleri evli çalışanlardan yüksek bulunmuştur. Orhaner ve Mutlu (2018) sağlık çalışanlarıyla yaptıkları araştırmada bu araştırma bulgularına paralel şekilde sağlık çalışanlarının medeni durumlarına göre motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık bulmuşlardır. Ancak bu araştırma bulgularının aksine evli çalışanların motivasyon düzeylerini bekârlardan yüksek bulmuşlardır. Aslanadam (2011) sağlık çalışanlarıyla yaptığı araştırmada bu araştırma sonuçlarına paralel şekilde sağlık çalışanlarının medeni durumlarına göre içsel motivasyon düzeyinde anlamlı farklılık bulunamazken, bu araştırma bulgularının aksine içsel motivasyon düzeylerinde de medeni durumlarına göre anlamlı farklılık bulamamıştır. Nal ve Sevim (2019) sağlık çalışanlarıyla yaptıkları araştırmada sağlık çalışanlarının medeni durumlarına göre iş motivasyonu düzeylerinde anlamlı farklılık bulamamışlardır. Yayak ve Top (2020) yaptıkları araştırmada sağlık çalışanlarının medeni durumlarına göre içsel, dışsal motivasyon ve genel motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık bulamamışlardır.

- Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının öğrenim durumlarına göre; motivasyon düzeylerinde alt boyutlarda ve ana boyutta istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu araştırma bulgularına paralel şekilde Aslanadam (2011) sağlık çalışanlarıyla yaptığı araştırmada bu araştırma sonuçlarına paralel şekilde sağlık çalışanlarının öğrenim durumlarına göre içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık bulamamıştır. Nal ve Sevim (2019) sağlık çalışanlarıyla yaptıkları araştırmada bu araştırma bulgularına paralel şekilde sağlık çalışanlarının öğrenim durumlarına göre iş motivasyonu düzeylerinde anlamlı farklılık

bulamamışlardır. Yayak ve Top (2020) yaptıkları araştırmada bu araştırma bulgularına paralel şekilde sağlık çalışanlarının öğrenim durumlarına göre içsel, dışsal motivasyon ve genel motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık bulamamışlardır. Bu araştırma bulgularının aksine Akbolat ve Işık (2012) yaptıkları araştırmada lisanüstü mezunlarının içsel motivasyon ve genel motivasyon düzeylerini; Orhaner ve Mutlu (2018) lisansüstü mezunlarının motivasyon düzeylerini daha düşük öğrenim düzeyindekilerin motivasyon düzeylerinden yüksek bulmuşlardır.

- Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının aylık gelirlerine göre; motivasyon düzeylerinde alt boyutlarda ve ana boyutta anlamlı farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Aslanadam (2011) sağlık çalışanlarıyla yaptığı araştırmada bu araştırma sonuçlarına paralel şekilde sağlık çalışanlarının aylık gelirlerine göre içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık bulamamıştır. Bu araştırma bulgularının aksine Orhaner ve Mutlu (2018) sağlık çalışanlarıyla yaptıkları araştırmada 5.000 TL üstü aylık geliri olanların iş motivasyonu düzeylerini 5.000 TL ve altı aylık gelire sahip olanlardan yüksek bulmuşlardır.

- Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının görevlerine göre; dışsal motivasyon ve motivasyon ana boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamazken, içsel motivasyon boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Hekimlerin içsel motivasyon düzeyleri hemşirelerden yüksek bulunmuştur. Bu araştırma bulgularına benzer şekilde Akbolat ve Işık (2012) yaptıkları araştırmada hekimlerin içsel motivasyon ve genel motivasyon düzeylerini hemşire, sağlık teknisyeni ve diğer grubundaki çalışanlardan yüksek bulmuşlardır. Orhaner ve Mutlu (2018) sağlık çalışanlarıyla yaptıkları araştırmada bu araştırma bulgularına benzer şekilde hekimlerin motivasyon düzeylerini diğer sağlık çalışanlarından yüksek bulmuşlardır. Aslanadam (2011) sağlık çalışanlarıyla yaptığı araştırmada sağlık çalışanlarının görevlerine göre içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık bulamamıştır. Nal ve Sevim (2019) sağlık çalışanlarıyla yaptıkları araştırmada sağlık çalışanlarının görevlerine göre iş motivasyonu düzeylerinde anlamlı farklılık bulamamışlardır.

- Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının mesleki kıdemlerine göre; içsel motivasyon ve motivasyon ana boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamazken, dışsal motivasyon boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olanların dışsal motivasyon düzeyleri 21 yıl ve üstü çalışanlardan yüksek bulunmuştur. Bu araştırma

bulgularına benzer şekilde Orhaner ve Mutlu (2018) sağlık çalışanlarıyla yaptıkları araştırmada 5 yıl üstü kıdeme sahip olanların iş motivasyonu düzeylerini 5 yılın altında olanlardan düşük bulmuşlardır. Aslanadam (2011) sağlık çalışanlarıyla yaptığı araştırmada bu araştırma sonuçlarının aksine sağlık çalışanlarının mesleki kıdemlerine göre dışsal motivasyon düzeyinde anlamlı farklılık bulamazken, içsel motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık bulmuştur. Nal ve Sevim (2019) sağlık çalışanlarıyla yaptıkları araştırmada bu araştırma sonuçlarının aksine sağlık çalışanlarının mesleki kıdemlerin göre genel iş motivasyonu düzeylerinde anlamlı farklılık bulmuşlardır. 2-10 yıl mesleki kıdeme sahip olanların iş motivasyonu düzeylerini 11 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olanlardan yüksek bulmuşlardır. Akbolat ve Işık, (2012) sağlık çalışanlarıyla yaptıkları araştırmayla bu araştırma bulgularının aksine sağlık çalışanlarının içsel motivasyon ve genel motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık bulmuşlardır. Meslekteki kıdem arttıkça motivasyon düzeyinin düştüğü sonucuna varmışlardır. Dünder vd.. (2007) sağlık kurumları dışında çalışanlarla yaptıkları araştırmada bu araştırma bulgularının aksine çalışanların mesleki kıdemlerine göre içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık bulamamışlardır.

- Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının kurumda çalışma sürelerine göre; içsel motivasyon ve motivasyon ana boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamazken, dışsal motivasyon boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. 21-25 yıldır aynı kurumda görev yapanların dışsal motivasyon düzeyleri 1-5 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıldır aynı kurumda çalışanların motivasyon düzeylerinden yüksek bulunmuştur. Aslanadam (2011) sağlık çalışanlarıyla yaptığı araştırmada sağlık çalışanlarının kurumda çalışma sürelerine göre içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık bulamamıştır. Nal ve Sevim (2019) sağlık çalışanlarıyla yaptıkları araştırmada bu araştırma bulgularına paralel şekilde sağlık çalışanlarının bulundukları kurumda çalışma sürelerine göre iş motivasyonu düzeylerinde anlamlı farklılık bulamamışlardır.

- Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının idari görevlerinin olup olmamasına göre; içsel motivasyon boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamazken, dışsal motivasyon ve motivasyon ana boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. İdari görevi olanların dışsal motivasyon ve genel motivasyon düzeyleri idari görevi olmayanlardan yüksek bulunmuştur.

Ayrıca; insan kaynakları uygulama ana boyutu ve alt boyutları ile iş motivasyonu ana boyutu ve alt boyutlarının tamamı arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. En yüksek ilişkinin performans değerlendirme ve kariyer yönetimi boyutu ile dışsal motivasyon arasında olduğu ($r=,759$) en düşük ilişkinin ücret yönetimi ve ödül sistemi ile içsel motivasyon arasında olduğu sonucuna varılmıştır. İnsan kaynakları uygulamaları alt boyutları ile içsel motivasyon arasındaki ilişkilerin orta düzeyde; dışsal motivasyon arasındaki ilişkilerin yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmayla ulaşılan sonuçlar doğrultusunda sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetimine yönelik uygulamalarla ilgili olarak uygulayıcılara ve araştırmacılara şu önerilerde bulunulabilir:

- Sağlık kurumlarında çalışanlar her ne kadar genel olarak kurumlarındaki insan kaynakları uygulamalarına yönelik pozitif algıya sahip olsalar da ücret yönetimi ve ödül sisteminde bu düzeyin daha düşük olduğu görülmektedir. Bundan hareketle sağlık kurumlarının çalışanlarına emeklerinin karşılığını verecek bir ücret politikası uygulamaları, bunun yanında ödül sistemini revize ederek güçlendirmeleri önerilebilir.

- Erkeklerin insan kaynakları uygulamalarına yönelik algılarını iyileştirmek amacıyla genel olarak uygulamaların gözden geçirilmesi ve güncellenmesi önerilebilir.

- Belli bir yaştan üstündeki sağlık çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarını daha genç yaştakilere göre daha negatif görmelerinin önüne geçmek için bu çalışanların meslekteki yıllarının da dikkate alınarak insan kaynakları politikaları izlenmesi, bu kişilerin yeni uygulamalara uyum sağlamaları için eğitimlerin artırılması önerilebilir.

- Evli çalışanların insan kaynakları uygulamalarına yönelik algı düzeylerini pozitif yönde arttırabilmek için çalışanların bu uygulamalara yönelik düşünce ve fikirlerini ortaya koyacak kurum içi araştırmalar yapılması önerilebilir.

- Ön lisans mezunlarının insan kaynakları uygulamalarına yönelik uygulamaları en fazla pozitif olarak algılamaları, bunun altındaki ve üstündeki eğitim düzeyine sahip olanların daha negatif algılamalarının nedeni araştırılarak, negatif algıya sahip olanların bu algılarını pozitifte dönüştürebilecek çalışmalar yapmaları önerilebilir.

- Eğitim durumuna benzer şekilde asgari ücret düzeyinde geliri olanların daha yüksek geliri olanlara kıyasla insan kaynakları uygulamalarını daha fazla pozitif olarak algılamaları, asgari ücretten yüksek gelir düzeyine sahip olanların daha negatif algılamalarının nedeni araştırılarak, negatif algıya sahip olanların bu algılarını pozitifle dönüştürebilecek çalışmalar yapmaları  onerilebilir.

- 21 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip olan çalışanların genel olarak insan kaynakları uygulamalarına yönelik pozitif algılarının düşmesinin   n ne geçilmesi için insan kaynaklarına yönelik uygulamalarda kıdem sahibi kişilere kıdemlerine uygun davranılması  onerilebilir.

- Kurumda kısa ya da çok uzun zamandır çalışanların insan kaynakları uygulamalarına algılarının diğer gruplara göre daha fazla olmasından hareketle, yeni gelenlerin idealizmelerini sıcak tutmaları için gerekli düzenlemeleri yapmaları  onulur. Ayrıca; uzun süredir kurumda çalışanların emekliliklerinin yaklaşmasından kaynaklı pozitif bakış açısına sahip olabileceklerinden hareketle bunların kaynağının araştırılması  onerilebilir.

- İdari görevi bulunan sağlık çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarına daha pozitif yaklaşmalarından yola çıkılarak çalışanlara yaptıkları işle ilgili olarak mevzuat çerçevesinde olabildiğince yetki verilmesi  onerilebilir. Araştırmacıların ise bunun nedenini ortaya koyacak araştırmalar yapmaları  onerilebilir.

- Yukarıdakilere ek olarak araştırmacıların ölçekleri nitel sorularla destekleyerek araştırma yapmaları, kamu ve özel kurumlarda farklı illerde çalışan sağlık çalışanlarını dahil ederek araştırma yapmaları  onerilebilir.

Araştırmayla ulaşılan sonuçlar doğrultusunda sağlık kurumlarında iş motivasyonunun arttırılmasına yönelik olarak uygulayıcılara ve araştırmacılara şu  onerilerde bulunulabilir:

- Sağlık kurumlarında çalışanların içsel motivasyonlarının dışsal motivasyonlarından daha yüksek olduğu düşünüldüğünde, çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin kalıcılığını sağlamak ve daha da arttırmak için işi daha ilgi çekici hale getirmek, sorumluluk düzeyini arttırmak, bağımsız çalışmalarını sağlamak, yaratıcılıklarını arttıracak işler vermek, kurumda her türlü katılımı sağlamak gibi içsel motivasyon araçları kullanmaları  onerilebilir.

- Cinsiyete, yaşı, medeni duruma, mesleki kıdeme, çalışılan kurumda çalışma sürelerine, idari görevlerinin olup olmamasına göre dışsal motivasyonda anlamlı farklılığın olduğu düşünüldüğünde; işverenlerin, erkeklerin, 41 yaş üstü çalışanların, evlilerin, 21 yıl üstü mesleki kıdeme sahip olanların, 21-25 yıl arası aynı kurumda çalışanların, idari görevi olmayanların dışsal motivasyon düzeylerini artırıcı çalışmalar yapmaları önerilebilir. Hemşirelerin içsel motivasyon düzeylerinin hekimlerden düşük olduğu düşünüldüğünde, işverenlerin bunun nedenlerini araştırarak hemşirelerin içsel motivasyonlarını arttıracak çalışmalar yapmaları önerilebilir.

- Genel olarak bakıldığında sağlık kurumu çalışanlarının içsel motivasyonlarının dışsal motivasyonlarından yüksek olduğu görülmektedir. Bundan hareketle konuyla ilgili araştırma yapacaklara bunları etkileyen faktörlerin neler olduğuna ilişkin nitel ya da nicel bir araştırma yapmaları önerilebilir.

- Ayrıca; ileride konuyla ilgili araştırma yapacaklara farklı farklı şehirlerde, kamu ve özel sağlık kurumlarında çalışanlarla bir araştırma yaparak motivasyon düzeylerini incelemeleri, varsa farklılıkları ortaya koymak amaçlı bir çalışma yapmaları önerilebilir. Bunun yanında sağlık kurumlarında görev yapanların çocuklarının olup olmamasına göre insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkileri araştırmaları önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Acquah, A., Nsiah, T., Antie, E., & Otoo, B. (2021). Literature Review on Theories of Motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25-29.
- Ak, M. (2018). Yeniden Yapılandırılan Sağlık Bakanlığı'nda Değişen İnsan Kaynakları Uygulamaları. *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 62-78.
- Akalp, G. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1).
- Akbolat, M., & Işık, O. (2012). Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Motivasyonlarına Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 109-124.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*(25), 145-174.
- Akın, M. (2019). En Değerli Markalara Sahip İşletmelerin İnsan Kaynakları UygulamalarıI. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 3(1), 37-48.
- Aksoy, Ş. K. (2020). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde Bir Analiz. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AKSOS)*(7), 89-111.
- Aksu, B., & Doğan, A. (2021). Çevresel Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Yeşil İKY Bağlamında Değerlendirilmesi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 137-148.
- Aktan, C. C. (2005). *İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi*. <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/insan-kaynaklarinda.htm>, Erişim Tarihi: 11.02.2022.
- Alkış, H., & Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 212-236.
- Allen, D. (2010). *Retaining Talent: A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover*. Alexandria: Society for Human Resource Management.

- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Altıntaş, M. (2020). Psiko-Sosyal ve Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin İş Tatminine Etkisi: Havayolu Sektöründe Bir Araştırma*. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 5(13), 217-239.
- Altun, N., & Bahçecik, N. (2009). Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin İş Zenginleştirme Faaliyetlerinin Belirlenmesi. *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*, 2(2), 76-85.
- Anastasiia, B., Koval , V., Bashynska , M., & Kozlovitseva , V. (2020). Balanced Territorial Economic Development in The Conditions of Providing Stability of Human Resources Management. *Economics. Ecology. Socium*, 4(3), 58-66.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve business performance through strategic people management* (Seventh Edition b.). New York: Kogan Page Limited.
- Arquisola, M., & Ahlisa, S. (2019). Do Learning and Development Interventions Motivate Employees at PT Danone Indonesia? Applying McClelland's Theory of Motivation to FMCG Industries. *Journal of Management Studies*, 4(2), 160-176.
- Aslan, G. (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Eğitimin Kariyer Yönetimi İle İlişkisi, Bir Şirketin Kariyer Yönetimi Üzerine İnceleme. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aslanadam, B. (2011). Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Buna İlişkin Araştırma. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aslantürk, R. (2014). Çalışanlarda Motivasyon ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler (Denizli Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Atalay, E., & Çavmak, D. (2020). *Sağlık Hizmetlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Temel Kavramlar ve Bileşenler*. Ankara: İKSAD Yayınevi.

- Aydemir, E. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarında Özürlü Dostu Yeni Bir Model Önerisi (Küçükçekmece Belediyesi Üzerine Bir Çalışma). *SAÜ Fen Edebiyat Dergisi*(1), 107-131.
- Aysu, S. (2013). Belediyelerde Motivasyon ve Verimlilik: Çanakkale Belediyesi Örneği. Çanakkale : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bağcıoğlu, Z. (2017). Çalışanlarda Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Baljoon, R., Banjar, H., & Banakhar, M. (2018). Nurses' Work Motivation and the Factors Affecting It: A Scoping Review. *International Journal of Nursing & Clinical Practices*, 5(1), 1-10.
- Balta, A. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bayar, M. (2019). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personelin Hizmetiçi Eğitimi ve Motivasyonun Performans Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki Özel Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Baybora, D. (2003). İş İlişkisinin Ücret Yönünden Düzenlenmesi. Ö. Z. Altan (Dü.) içinde, *İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku* (s. 63-122). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Bayır, Ş. (2021). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansına Etkisi: Kayseri’de Bulunan Özel Hastanelerde Bir Araştırma. Kayseri: Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bayrakçeken, S., Oktay, Ö., Samancı, O., & Canpolat, N. (2021). Motivasyon Kuramları Çerçevesinde Öğrencilerin Öğrenme Motivasyonlarının Arttırılması: Bir Derleme Çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 677-698.

- Benligiray, S. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi. R. Ceylan (Dü.) içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 1-28). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Berk, N. (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Adalete Etkisi: Sivas Numune Hastanesi Örneği. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (9 b.). İstanbul: Beta.
- Borshch, V., Shchur, R., & Chuvakov, O. (2018). Motivation and Stimulation Mechanism of Medical Staff in Developing Countries: Main Challenges and Ways of its Improving in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(4), 56-61.
- Brewster, C., & Cerdin, J.-L. (2018). The Management of People in Mission-Driven Organizations. C. Brewster, & J.-L. Cerdin (Dü) içinde, *HRM in Mission Driven Organizations: Managing People in the Not for Profit Sector* (s. 1-14). Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Budak, G., Arpacı, S., & Tolay, E. (2017). Performansa ve Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(4), 15-34.
- Bulut, Z. A. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler. *Mevzuat Dergisi*, 7(79).
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Örnekleme Yöntemleri*. <http://w3.balikesir.edu.tr/~msackes/wp/wp-content/uploads/2012/03/BAY-Final-Konulari.pdf>, Erişim Tarihi: 15.03.2022.
- Caulton, J. (2012). The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 2-8.
- Cevahir, E. (2020). *SPSS ile nicel veri analizi rehberi*. (R. Çatar, Dü.) Kibele Yayınları.
- Chmielewska, M., Stokwiszewski, J., Filip, J., & Hermanowski, T. (2020). Motivation Factors Affecting the Job Attitude of Medical Doctors and the Organizational Performance of Public Hospitals in Warsaw, Poland. *BMC Health Services Research*(20), 701-712.

- Chow, S., & Wong, J. (2020). Supporting Academic Self-Efficacy, Academic Motivation, and Information Literacy for Students in Tertiary Institutions. *Education Sciences*, 10(12), 361-373.
- CIPD. (2021). *Strategic Human Resource Management*. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/hr/strategic-hrm-factsheet#6744>, Erişim Tarihi: 01.02.2022.
- Civek, F., & Özkahveci, E. (2021). Weber Bürokrasi Kuramı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(39), 364-394.
- Çağatay, A., & Kızılkaya, S. (2021). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Aracının Liyakate Esas Görüşlerle Olan İlişkisi: Sağlık Çalışanları Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(1), 249-267.
- Çalışkan, H. (2019). Sağlık Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel İnovasyona Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(2), 341-358.
- Çelik, A., & Şimşek, M. (2013). *İşletme Yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Çelik, A., Şimşek, M., & Akatay, A. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Çuhadar, M. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(25), 1-24.
- Demir, E., Saatçioğlu, Ö., & İmrol, F. (2016). "Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından İncelenmesi". *Curr Res Educ*, 2(3), 130-148.
- Demir, R. (2016). *Liderlik ve Motivasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Demir, Y. (2009). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi: Örnek Bir Hizmet İşletmesi İçin Karşılaştırmalı Bir Model. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 4(1), 35-58.

- Derin, N. (2007). Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler . Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Deringöl, H. (2010). Tarihsel Gelişimi İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Amaçları ve Fonksiyonları Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management-Pearson* (Sixteenth Edition b.). New York: Pearson.
- Doğanlı, B., & Demirci, Ç. (2014). Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının (Hemşire) Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), 47-60.
- DuBrin, A. (2011). *Essentials of Management* (9th Edition b.). Mason: South-Western College.
- Duru, M., & Korkmaz, M. (2013). Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Önemi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*(31-32), 3-29.
- Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme Ampirik Bir İnceleme Mpirik Bir İnceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(2), 105-119.
- Ekinci, N. (2021). Türkiye'deki Sağlık Çalışanlarının Performansa Dayalı Ücret Uygulaması Hakkında Görüşlerine Dayalı Araştırmaların Değerlendirilmesi. *Verimlilik Dergisi*(2), 111-125.
- Engür, A., & Kayıkçı, K. (2020). Türk Eğitim Sistemindeki Mesleki Güvence Uygulamalarının Okula ve Öğretmenlerin Performansına Etkisi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 16-34.
- Erbaş, M. (2020). Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Yönetimi ve Değerlendirme Sistemi: Kamu Çalışanları İle Yapılan Bir Araştırma. *Omdusman Akademik*, 7(13), 253-309.

- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Erigüç, G., Şahinbaş, F., Demirci, Ş., & Şantaş, G. (2018). Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Alanında Yapılan Çalışmaların İncelenmesi. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 49-64.
- Eriş, H., & Özdil, E. S. (2020). Özel Hastane Personelinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*(1), 1-8.
- Erkanlı, E. (2017). Hastane Çalışanlarının Performans Değerlendirme Kriterlerine Olan Algıları: KKTC Gazimağusa'daki Hastanelerde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. Gazimağusa: Doğu Akdeniz Üniversitesi Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erkoç, Y., Çom, S., Keskinçilic, B., & Karakaya, K. (2011). *Sağlığın Teşviki ve Geliştirilmesi Sözlüğü*. Ankara: T.C. Sağlık Bakanlığı Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü.
- Eroğlu, O. (2016). 1923'ten Günümüze Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), 181-193.
- Fallon, L., & McConnell, C. (2007). *Human Resource Management in Health Care: Principles and Practice*. Boston: Jones and Bartlett.
- Ferecov, R. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 1-20.
- Gavcar, E., Bulut, Z. A., & Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları: (Muğla İli Örneği). *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 31-45.
- Gemlik, H., Soylu, Ö., Bektaş, G., & Daniç, S. (2016). Hastanelerde Çalışan Personelin İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 3(4), 145-154.
- Genç, M. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Kobilerde Bir Araştırma. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- George, D., & Mallery, P. (2020). *IBM SPSS Statistics 26 step by step: A simple guide and reference* (16 b.). Routledge.
- Goddard, M. (2014). Critical Psychiatry, Critical Psychology, and the Behaviorism of B. F. Skinner. *Review of General Psychology*, 18(3), 208-215.
- Goncharuk, A. (2018). Exploring a Motivation of Medical Staff. *The International Journal of Health Planning and Management*, 33(4), 1-11.
- Goni, M., Maroto, A., & Rubalcaba, L. (2007). Innovation and Motivation in Public Health Professionals. *Health Policy*, 84(2-3), 344–358.
- Gordan, M., & Krishanan, I. (2014). A Review of B. F. Skinner’s ‘Reinforcement Theory of Motivation’. *International Journal of Research in Education Methodology*, 5(3), 679-688.
- Göçer, Y. (2010). Örgüt İçi İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkisi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Göktaş, P., & Baysal, H. (2018). Türkiye’de Dijital İnsan Kaynakları Yönetiminde Bulut Bilişim. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1409-1424.
- Gupta, A. (2020). *Strategic Human Resource Management: Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advantage*. New York: Routledge.
- Gül, H. (2014). Motivasyon ve Sağlık Çalışanları. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gültekin, S., & Altuntop, S. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Temel İlkeleri. S. Gül, & A. Alaç (Dü) içinde, *Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 43-62). İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Gümüş, S., & Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink.

- Gün, G. (2016). Bitlis İli Otel İşletmelerindeki Personelin Motivasyon Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 189-206.
- Hadiwijaya, H., Febrianty., & Azdy, R. A. (2022). System Application E-dashboard on the Performance of Worker Motivation as an Intervening Variable Special Child Guidance on Institutions. *Webology*, 19(1), 571-580.
- Hayran, O. (2017). Yönetim ve Sağlık Yönetiminin Temel Kavramları. M. Şeker, & Y. Bulduklu (Dü) içinde, *Sağlık Kurumları Yönetimi-I* (s. 3-30). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Hoplamaz, B. (2011). Sağlık Sektörü Çalışanlarının Motivasyonunun Farklı Teoriler Açısından Araştırılması: Adana Bölgesinde Bir Uygulama. Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Itika, J. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management: Emerging Experiences from Africa*. Leiden: African Studies Centre.
- İyilikci, Y. (2012). Özel ve Kamu Sağlık Kurumu Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Denizli Örneği . İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kablay, S. (2014). Performansa Dayalı Döner Sermaye Primi Uygulaması ve Sağlık Çalışanlarına Etkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(4), 85-110.
- Kanber, N. A., Gürlek, Ö., Çiçek, H., & Gözlükaya, A. (2010). Bir Sağlık Kurumunda Sağlık Çalışanlarının Memnuniyeti. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 2(2), 114-126.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karacelil, S. (2013). Din Eğitiminde Motivasyonun Önemi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(4), 182-207.

- Karakulle, İ. (2020). Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algılarının, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. Karabük: Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Karakuzu, A. (2013). Sağlık Çalışanlarında Motivasyon ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler (Kırklareli Örneği). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karaman, M. (2018). Psikolojik Sermaye ve Maneviyat Algısının Algılanan Performansa Etkisi: Sağlık Çalışanlarında Bir Uygulama. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar-İlkeler-Teknikler* (23 b.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Keser, A. (2002). Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi:İnsan Kaynakları Yönetimi. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4(1).
- Keser, A. (2019). *Çalışma Yaşamında Motivasyon* (2. Baskı b.). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kıdak, L., & Aksaraylı, M. (2009). Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri . *Sosyal Bilimler* 7/1 (2009) s.75-94, 7(1), 75-94.
- Kılıç, R., & Keklik, B. (2012). Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi*, 14(2), 147-160.
- Kılıçaslan, Ö., & Marşap, A. (2018). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *International Journal of Labour Life and Social Policy*, 1(2), 5-23.
- Kızıloğlu, S. D. (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Kolaylı, G. (2016). Performansa Dayalı Ek Ücret Sisteminin İkinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimlerin Motivasyon Algılarına Etkisi. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Korkmazer, F., Aslan, T., & Ekingen, E. (2020). Sağlık Çalışanlarının Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2580-2591.
- Köroğlu, Ö. (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Kurt, T. (2005). Herzberg'in Çift Faktörlü Güdöleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözömlenmesi. *GÜ Gazi Eğitim Faköltesi Dergisi*, 25(1), 285-299.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçöve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Locke, E., & Latham, G. (2006). New Directions in Goal-Setting. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., & Kynighou, A. (2021). *Human Resource Management at Work: The Definitive Guide* (7th Edition b.). London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2013). HR Practices and HRM Outcomes: The Role of Basic Need Satisfaction. *Personnel Review*, 42(1), 4-27.
- Mercin, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliğı ve Geliştirme Etkinliğı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144.
- Methe, D. (2006). Continuity through Change in Japanese Management: Institutional and Strategic Influences. R. Haak, & M. Pudelko (Dü) içinde, *Japanese Management: The Search for a New Balance between Continuity and Change* (s. 21-54). New York: Palgrave Macmillan.

- Midem, G. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminde İnovasyon (2000'Li Yıllardan Günümüze İnsan Kaynakları Yönetimi Gelişim Süreci) . İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Miner, J. B. (2011). *Organizational Behavior 6: Integrated Theory Development and the Role of the Unconscious*. New York: M.E.Sharpe.
- Mullins, L. J. (2016). *Management and Organisational Behaviour* (Eleventh Edition b.). New York: Pearson.
- Nal, M., & Sevim, E. (2019). Paternalist Liderliğin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 8(4), 397-410.
- Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. (2020). *Human Resource Management: Strategy and Practice* (10th Edition b.). Australia: Cengage.
- Nelson, B. (2018). *1,001 Ways to Engage Employees: Help People do Better What They do Best*. Newburyport: Career Press.
- Ongori, J. M., Muiruri, N. W., & Vasco, K. D. (2021). The Influence of Motivation on The Performance of Nursing Officers in Devolved Units, A Case of Nyeri County, Kenya. *Journal of Health, Medicine and Nursing*, 7(1), 19-36.
- Opeke, R., Adio, R. A., Omole, M. S., & Adebayo, T. T. (2019). Motivation as a Management Tool for Health Workers' Productivity in Nigeria. *International Journal of Finance and Management in Practice*, 7(2), 41-55.
- Orhaner, E., & Mutlu, S. (2018). Sağlık Personelinin İş Tatmininin Motivasyon Üzerine Etkisi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 4(1), 74-93.
- Öge, H. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (9 b.). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirel, M. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(12), 277 - 290.

- Önal, Ö. (2016). Sağlık Çalışanlarının Motivasyonu ve Motivasyonel Öncelikleri. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 85-97.
- Öztuna, A. T. (2010). Psikolojik Güçlendirme'nin Çalışan Motivasyonu Göstergeleri İle İlişkisi ve Bir Uygulama. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows* (Sixth Edition b.). England: McGraw Hill- Open University Press.
- Pate, C., Leahy, N., & Leos, L. (2012). Expanding the Boundaries of Healthcare Human Resources Planning. M. Khosrow (Dü.) içinde, *Human Resources Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications* (s. 1372-1391). Hershey: Business Science Reference.
- Porter, T., Riesenmy, K., & Fields, D. (2016). Work Environment and Employee Motivation to Lead: Moderating Effects of Personal Characteristics. *American Journal of Business*, 31(2), 66-84.
- Rajan, D. (2015). Motivation and Job Satisfaction: A Study of Pharmacists in Private Hospitals. *SAMVAD: International Journal of Management*, 9, 87-100.
- Robbins, S., & Judge, T. (2018). *Essentials of Organizational Behavior: Global Edition*. London: Pearson.
- Royle, M., & Hall, A. (2012). The Relationship Between McClelland's Theory of Needs, Feeling Individually Accountable, and Informal Accountability for Others. *International Journal of Management and Marketing Research*, 5(1), 21-42.

- Rybnicek, R., Bergner, S., & Gutschelhofer, A. (2017). How Individual Needs Influence Motivation Effects: A Neuroscientific Study on McClelland's Need Theory. *Review of Managerial Science*, 13, 443-482.
- Sanı, F. Ü. (2019). İnsan Kaynakları Fonksiyonu. A. Karacabey, & O. Sanı (Dü) içinde, *İşletmeye Giriş* (s. 307-366). İstanbul: Hiper Yayın.
- Sarıyıldız, A. Y. (2021). Sağlık Kurumlarında Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 155-159.
- Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 944-964.
- Shamim, S., Cang, S., Yu, H., & Li, Y. (2016). Management Approaches for Industry 4.0: A Human Resource Management Perspective. *IEEE Congress on Evolutionary Computation (24-29 July 2016)*, (s. 5309-5316). Vancouver.
- Stewart, G., & Brown, K. (2011). *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice* (Second Edition b.). United States of America: John Wiley & Sons.
- Storey, J., Ulrich, D., & Wright, P. (2019). *Strategic Human Resource Management: A Research Overview*. New York: Routledge.
- Stringhini, S., Thomas, S., Bidwell, P., Mtui, T., & Mwisongo, A. (2009). Understanding Informal Payments in Health Care: Motivation of Health Workers in Tanzania. *Human Resources for Health*, 7(1), 1-9.
- Sünter, M. (2019). Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi. *Verimlilik Dergisi*(3), 143-160.
- Şahin, L. (2019). *Performans Değerleme*. http://www.profdreventsahin.com/wp-content/uploads/2019/01/performans_degerleme_ders_notu.pdf, Erişim Tarihi: 10.02.2022.
- Şahin, Ü. (2019). *Hastane İşletmeciliği 1 Fasikül: Temel Kavramlar*. Ümit ŞAHİN.
- Şengül, F. (2014). Hastane Çalışanlarında Motivasyonu Etkileyen Faktörler. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Şimşek, H. (2020). *360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Ankara: İksad Yayınevi.
- Şimşek, M., Çelik, A., & Akgemci, T. (2015). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- T.C. Resmi Gazete. (30.06.2012/28339). İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu.
- T.C. Sağlık Bakanlığı. (1998). Hasta Hakları Yönetmeliği. T.C. Sağlık Bakanlığı.
- T.C. Sağlık Bakanlığı. (2005). Sağlık Hizmetlerinin Yürütülmesi Hakkında Sağlık Bakanlığı Yönergesi. T.C. Sağlık Bakanlığı.
- T.C. Sağlık Bakanlığı. (2019). Kamu Sağlık Tesisleri Ruhsatlandırma Yönetmeliği. T.C. Sağlık Bakanlığı.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2014). *Using Multivariate Statistics* (6 b.). Londra: Pearson.
- Tanrıverdi, H., & Teker, Ç. (2010). Eğitim Hastanelerinde Asistan Doktorların Klinik İş Yükleri Bakımından Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 1(1), 114-136.
- TDK. (2022). *Motivasyon*. <https://sozluk.gov.tr/>
- Timuroğlu, M., & Balkaya, E. (2016). Örgütsel İletişim ve Motivasyon İlişkisi -Bir Uygulama. *U.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 89-113.
- Tınaz, P. (2013). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar* (3. Baskı b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Tınaztepe, C. (2012). Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 53-63.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2020). *Human Resource Management* (11th Edition b.). United Kingdom: Pearson.
- Tuna, A., & Çelen, O. (2020). İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerinde Covid-19 Pandemisinin Etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(30), 2710-2759.

- Tunçer, M. (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Liyakat İlkesi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği. İzmir: İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*(88), 87-108.
- Ünsar, A., İnan, A., & Yürük, P. (2010). Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 248-262.
- Üstün, B. (2016). *Örnekleme Yöntemleri*. https://www.phderneti.org/wp-content/uploads/2016/03/%C3%B6rnekleme_yontemleri.pdf, Erişim Tarihi: 20.11.2020.
- Üzüm, B., & Uçkun, S. (2018). Performans Değerlendirme Yöntemleri Üzerine Nitel Bir Araştırma: Kocaeli İli Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 254-275.
- Wahyuni, D., Christiananta, B., & Eliyana, A. (2014). Influence of Organizational Commitment, Transactional Leadership, and Servant Leadership to the Work Motivation, Work Satisfaction and Work Performance of Teachers at Private Senior High Schools in Surabaya. *Educational Research International*, 3(2), 82-96.
- Walston, S. L., & Johnson, K. L. (2022). *Behavior and Theory in Healthcare: Leadership Perspectives and Management Applications*. Washington: Association of University Programs in Health Administration.
- Yang, C.-L., Hwang, M., & Chen, C. (2011). An Empirical Study of the Existence, Relatedness, and Growth (ERG) Theory in Consumer's Selection of Mobile Value-Added Services. *African Journal of Business Management*, 5(19), 7885-7898.
- Yavilioğlu, C. (2006). Ekonomik Kalkınma ve Motivasyon Arasındaki İlişki. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 109-130.

- Yayak, A., & Top, Ö. (2020). Sağlık Çalışanlarında Mobbing (Psikolojik Terör) ve Motivasyon Algıları ile Uyku Kalitesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Edirne Örneği. *Türkiye Klinikleri Adli Tıp ve Adli Bilimler Dergisi*, 17(3), 264-276.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yeşilkuş, F., Özbozkurt, O. B., & Bahar, E. (2021). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Profesyonel Uygulamalar: Nitel Bir Araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 3044-3067.
- Yıldırım, C. (2013). Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Bankacılığında Bir Uygulama. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yıldız, D., & Genç, K. G. (2018). Kamu Sektöründe Kadın Çalışanların Motivasyon Kaynakları; Ordu'da Gerçekleştirilen Bir Araştırma. R. A. Wolff (Dü.) içinde, *Kadın Çalışmalarında Güncel Konular* (2. Baskı b., s. 292-300). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Yıldız, E., & Uzunbacak, H. H. (2019). *Kişilik ve Örgüt Kültürü Bağlamında Prososyal Motivasyon*. İstanbul: Hiper Yayın.
- Yıldız, F. (2019). Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yıldız, N. (2021). Örgütlerde Çalışan Motivasyonu. E. B. Şekerli (Dü.) içinde, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (s. 40-63). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Yılmaz, M. (2014). Ortaokul Öğretmenlerinin Güdülenme ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz, T. (2005). İşletmelerde Teşvik Sistemi Olarak Kar Paylaşım Planları. *İÜ İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 987-1008.
- Yılmaz, T., & Sözcü, Z. (2019). Ödül Yönetimi: İşletmeler Açısından Değeri ve Önemi. *Bilgi*, 21(2), 271-295.

- Yoğun, S. (2014). Çalışanlarda Motivasyon ve İş Tatmini. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yücel, R., & Ömercioğlu, A. (2016). İş ve Borçlar Hukuku Temelinde, Tarım Çalışanları İle İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Kavramsal Bir Çalışma*. *Ankara Barosu Dergisi*(1), 247-272.
- Yürür, S. (2005). Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Zarei, E., Najafi, M., Rajaei, R., & Shamseddini, A. (2016). Determinants of Job Motivation Among Frontline Employees at Hospitals in Tehran. *Electronic Physician*, 8(4), 2249-2254.