

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**

**SAĞLIK ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONUNU  
ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ANALİZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ZEHRA KÜNARCI**

**DENİZLİ, 2016**

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**



**SAĞLIK ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONUNU  
ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ANALİZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ZEHRA KÜNARCI**

**DENİZLİ, 2016**

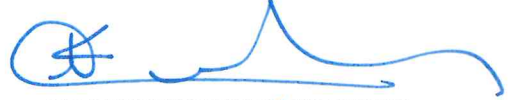
## KABUL VE ONAY SAYFASI

Zehra KÜNARCI tarafından hazırlanan "Sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörlerin analizi" adlı tez çalışmasının savunma sınavı 31.03.2016 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman  
Prof. Dr. Osman KULAK



Üye  
Yrd. Doç. Dr. Aliye Ayça Supçiller  
Pamukkale Üniversitesi



Üye  
Yrd. Doç. Dr. İclal ÇÖĞÜRCÜ  
Karamanoglu Mehmetbey Üniversitesi



Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 04.05.2016. tarih ve 13/12... sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof. Dr. Orhan KARABULUT

Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## BEYAN

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğine beyan ederim.

**Zehra KÜNARCI**



## ÖZET

**SAĞLIK ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN  
FAKTÖRLERİN ANALİZİ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
ZEHRA KÜNARCI  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI  
(TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. OSMAN KULAK)  
DENİZLİ, MART - 2016**

Motivasyon kavramıyla, hayatın birçok alanında karşılaşılabılır. Özellikle çalışma hayatında kişilerin başarısı, motive olma ve verimli çalışabilmesine bağlıdır. İşletme veya kurumlarda çalışanların tek bir amaç doğrultusunda çalışmalarını sağlamak, kurumun faaliyetlerindeki başarısı açısından da önemlidir. İnsan yaşamında önemli bir yere sahip olan sağlık hizmetlerinin, kaliteli ve etkin olması, sağlık çalışanlarının çalışmalarına bağlıdır. Motive olmuş bir sağlık çalışanı, kurumsal çalışma performansının artmasını sağlar. Bu çalışmada sağlık çalışanlarının motivasyonuna etki eden faktörler belirlenmiş ve bu faktörler dikkate alınarak motivasyonu artırıcı çalışmalara dair önerilerde bulunulmuştur.

Bu çalışmada motivasyon, motivasyonu etkileyen faktörler, motivasyon teorileri, sağlık kurumları, sağlık çalışanları ve sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörler açıklanmıştır. Çalışmanın uygulama aşamasında ise demografik bilgiler, kurumsal hizmetler, çalışma ortamı, iş sağlığı ve güvenliği, insan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi, yönetim ve hastane içi iletişim konularını içeren toplam 44 soruluk anket çalışması yapılmıştır. Veriler test tekrar test yöntemi kullanılarak aynı kurum içine iki defa uygulanmıştır. Toplanan veriler SPSS 17 program aracılığıyla analiz edilmiştir. Çalışma sonucuna göre mali teşviklerin gerekli olduğu ancak tek başına yeterli olmadığı görülmüştür. Ayrıca performans yönetimi, kariyer geliştirme, çalışma ortamı ve beceri geliştirme fırsatları, yöneticilerin çalışanlara verdiği değerleri sergilemeleri ve çalışana işe uygun sorumluluklar vermenin motivasyon üzerinde olumlu yönde etkili olduğu, mobbing faktörünün de olumsuz yönde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**ANAHTAR KELİMELEER:**Motivasyon, Sağlık Çalışanı, Motivasyona Etki Eden Faktörler

## **ABSTRACT**

### **ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING THE MOTIVATION OF HEALTH WORKERS**

**MASTER**

**ZEHRA KÜNARCI**

**PAMUKKALE UNIVERSITY INSTITUTE OF SCIENCE**

**DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING**

**(SUPERVISOR: PROF. DR. OSMAN KULAK)**

**DENİZLİ, MARCH 2016**

The concept of motivation, may be encountered in many areas of life. In particular, the success of people working life depends upon the work being efficient and motivated. Businesses or institutions to provide employees working on a single purpose, it is important for the success of the organization's activities. Which has an important place in human life, health services, that the quality and effectiveness depends on the work of health professionals. Motivated by a health professional provides an increase in the corporate operating performance. This study identified the factors that affect the motivation of health workers and some suggestions were made to work on enhancing motivation considering these factors.

In this study motivation, factors affecting motivation, theory, health centers, explained the factors affecting the motivation of health workers and health workers. The demographic information is in the implementation phase of the study, corporate services, working environment, occupational health and safety, human resource management, total quality management, total 44-item survey including management and hospital communication issues was made. The data is used twice in the same institution using the test-retest method. The collected data were analyzed using SPSS 17 software. According to the study results it showed that it is necessary but not sufficient financial incentives alone. In addition, performance management, career development, working conditions and skills development opportunities are given to employees of the manager values merchandising and staff recruiting appropriate responsibilities to be effective in a positive way on the motivation of making, it has been concluded that there is a negative impact in the discrimination factor.

**KEYWORDS:** Motivation, Employee Health, Motivational Factors Affecting

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET.....	i
ABSTRACT .....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
ŞEKİL LİSTESİ.....	v
TABLO LİSTESİ .....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii
1. GİRİŞ.....	1
2. MOTİVASYON KAVRAMI, TÜRLERİ VE TEORİLERİ.....	3
2.1    Motivasyonun Tanımı ve Önemi.....	3
2.2    Motivasyon Türleri.....	5
2.2.1    İçsel Motivasyon.....	5
2.2.2    Fizyolojik Motivasyon .....	6
2.2.3    Sosyal Motivasyon.....	6
2.2.4    Psikolojik Motivasyon .....	6
2.3    Motivasyon Teorileri.....	7
2.3.1    Kapsam Teorileri .....	7
2.3.1.1    Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi.....	7
2.3.1.2    Herzberg'in Çift Faktör Teorisi .....	9
2.3.1.3    Alderfer'in ERG Teorisi .....	11
2.3.1.4    McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi.....	11
2.3.2    Süreç Teorileri .....	13
2.3.2.1    Bekleyiş Teorileri.....	13
2.3.2.2    Adams'ın Eşitlik Teorisi .....	15
2.3.2.3    Locke'un Amaç Teorisi.....	16
2.3.2.4    McGregor'un X ve Y Teorileri .....	17
2.4    MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	18
2.4.1    Ekonomik Faktörler .....	19
2.4.2    Sosyo-Psikolojik Faktörler .....	22
2.4.3    Örgütsel ve Yönelimsel Faktörler .....	24
2.5    SAĞLIK KURUMLARI, SAĞLIK ÇALIŞANLARI VE MOTİVASYON .....	27
2.5.1    Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Kurumları .....	28
2.5.2    Sağlık Çalışanları .....	28
2.5.3    Sağlık Çalışanlarında Motivasyonun Önemi .....	29
2.5.4    Sağlık Çalışanlarının Motivasyonuna Etki Eden Faktörler .....	30
3. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI.....	33
4. YÖNTEM.....	42
4.1    Araştırmanın Amacı.....	42
4.2    Araştırmanın Yöntemi .....	42
4.2.1    Araştırmanın Kapsamı ve Veri Toplama Teknikleri .....	42
4.2.2    Araştırmanın İstatistiksel Analiz Tekniği .....	43
5. BULGULAR .....	44
5.1    Araştırmanın Bulguları ve Analizi .....	44
5.1.1    Anket Çalışması Demografik Bulgularının Analizi.....	44

5.1.2	Anket Araştırmasının Analizi .....	47
5.1.2.1	Faktör Analizi.....	47
5.1.2.2	KMO ve Bartlett's Test.....	48
5.1.2.3	Faktör Sayısının Belirlenmesi .....	48
5.1.2.4	Rotated Component Matris .....	49
5.1.2.5	Regresyon Analizi.....	49
5.1.3	Anket Araştırmasının Analiz Sonuçları .....	49
5.1.3.1	İlk Yapılan Anketin Madde Ortalamaları .....	51
5.1.3.2	İkinci Yapılan Anketin Madde Ortalamaları.....	59
<b>6.</b>	<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>68</b>
<b>7.</b>	<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>71</b>
<b>8.</b>	<b>EKLER.....</b>	<b>75</b>
	<b>EK A .....</b>	<b>75</b>
<b>9.</b>	<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>80</b>



## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa No.

Şekil 1. Motivasyon Süreci .....	4
Şekil 2. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	8
Şekil 3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	10
Şekil 4. Valens Motivasyon Modeli.....	14
Şekil 5. Lawler-Porter Modeli.....	15
Şekil 6. Motivasyonu Etkileyen Örgütsel ve Yönetmel Faktörler.....	18

## TABLO LİSTESİ

### Sayfa No.

Tablo 1. Cinsiyet Dağılımı.....	44
Tablo 2. Yaş Dağılımı .....	45
Tablo 3. En Son Mezun Oldukları Eğitim Kurumu Dağılımı.....	45
Tablo 4. Hastane Bünyesinde Toplam Çalışma Süresi Dağılımı.....	46
Tablo 5. KMO ve Bartlett's Test.....	48
Tablo 6. İlk Anket Uygulaması Güvenirlilik Testi .....	49
Tablo 7. İlk Yapılan Anket Genel Memnuniyet Tablosu.....	50
Tablo 8. İlk Yapılan Anket Faktör Sayısı Tablosu .....	50
Tablo 9. İlk Yapılan Ankette Yönetim ve Hastane İçi İletişim.....	51
Tablo 10. İlk Yapılan Ankette Kurumsallaşma.....	52
Tablo 11. İlk Yapılan Ankette Çalışma Ortamı .....	53
Tablo 12. İlk Yapılan Ankette İnsan Kaynakları Yönetimi .....	54
Tablo 13. İlk Yapılan Ankette Toplam Kalite Yönetimi .....	54
Tablo 14. İlk Yapılan Ankette Yemek Hizmetleri .....	55
Tablo 15. İlk Yapılan Ankette Mobbing.....	55
Tablo 16. İlk Yapılan Anket Faktör Yük Değerleri Tablosu .....	56
Tablo 17. İlk Yapılan Anket Faktör Ortalamaları.....	57
Tablo 18. İlk Anket Uygulaması Regresyon Analizi Anova Tablosu .....	57
Tablo 19. İlk Anket Uygulaması Regresyon Analizi.....	58
Tablo 20. İkinci Anket Uygulaması Güvenirlilik Testi.....	58
Tablo 21. İkinci Yapılan Anket Genel Memnuniyet Tablosu.....	59
Tablo 22. İkinci Yapılan Anket Faktör Sayısı Tablosu.....	59
Tablo 23. İkinci Yapılan Ankette Yönetim ve Hastane İçi İletişim.....	59
Tablo 24. İkinci Yapılan Ankette Kurumsallaşma.....	60
Tablo 25. İkinci Yapılan Ankette İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kalite Yönetimi.....	61
Tablo 26. İkinci Yapılan Ankette Çalışma Ortamı .....	63
Tablo 27. İkinci Yapılan Ankette Yemek Hizmetleri .....	63
Tablo 28. İkinci Yapılan Ankette Mobbing.....	63
Tablo 29. İkinci Yapılan Ankette Aidiyet ve Sosyal İhtiyaçlar .....	64
Tablo 30. İkinci Yapılan Anket Faktör Yük Değerleri Tablosu .....	65
Tablo 31. İkinci Yapılan Anket Faktör Ortalamaları .....	66
Tablo 32. İkinci Anket Uygulaması Regresyon Analizi Anova Tablosu.....	66
Tablo 33. İkinci Anket Uygulaması Regresyon Analizi .....	67

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>C.</b>	:	Cilt
<b>Çev.</b>	:	Çeviren
<b>Diğ.</b>	:	Diğerleri
<b>KMO</b>	:	Kaise- Meyer- Olkin
<b>Maks.</b>	:	Maksimum
<b>Min.</b>	:	Minimum
<b>S.</b>	:	Sayı
<b>s</b>	:	Sayfa
<b>USA</b>	:	Amerika Birleşik Devletleri

## ÖNSÖZ

Tez konusunun belirlenmesinde, araştırma aşamasında ve tamamlanmasında yön gösteren değerli danışman hocam sayın Prof. Dr. Osman KULAK' a teşekkür ederim.

Çalışma süresince değerli katkılarını sunan Uzman Mustafa Egemen Taner ve Arş. Gör. Nagehan Kaya'ya teşekkür ederim.

Her zaman, benden maddi, manevi desteğini esirgemeyen aileme ve dostlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Ocak 2016

Zehra Künarcı

Endüstri Mühendisi

## 1. GİRİŞ

Motivasyon bir ihtiyacı gidermek, bir işi yerine getirmek için gerekli olan içsel veya dışsal itici kuvvettir. Kişilerin motive olabilmeleri için gerekli olan içsel faktörler arasında; başarıma duygusu, başladığı işi bitirme isteği, yaptığı işten haz duyma gibi faktörler sayılabilir. Motivasyonu etkileyen dış faktörlerde ise işin yapısı, çalışma ortamı, kullanılan teknoloji, çevresel koşullar, fiziksel koşullar, yöneticilerin tavır ve davranışları sayılabilir. Görüldüğü gibi motivasyonu etkileyen çok fazla etken vardır. Motivasyon faktörleri bireyin davranışlarını etkiler ve bu etki ile birlikte onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirir.

Motivasyona etki eden etmenlerin incelenip, sonuçlar doğrultusunda kişilerin davranışlarına yön verilmesi hem kişisel hem de örgütsel başarıları artıracaktır. Örgütlerde kişilerin motive edilebilmesi için kişilerin özellikleri, istekleri ve beklentileri iyi bir şekilde anlaşılır ve kişilere bu özelliklere göre yön verilirse kişilerin motive olması sağlanacaktır. Örgütlerin başarısı için motive olmuş çalışanlara sahip olması önemlidir. Bunun için çalışanların örgütün hedefleri doğrultusunda, en iyi şekilde çalışmalarını için organize edilmeleri gerekir (Paşaoğlu ve Tonus 2014).

Kişilerin sağlıklı yaşam sürdürmeleri, kaybettikleri sağlıklarını geri kazanmaları için hizmet veren örgütler sağlık kurumlarıdır. Bu kurumlarda hizmet veren kişilerde sağlık çalışanlarıdır. Doktorlar, hemşireler, sağlık personeli, ebe, temizlik personeli ve idari personel bu kurum çalışanlarından sayılabilir. Sağlık çalışanları insan sağlığıyla uğraşmaktadır. Çok anlamlı, önemli, aynı zamanda zor bir iş koludur. Sağlık çalışanları çalışma arkadaşlarıyla, yönetimdekilerle, hastalarla ve hasta yakınlarıyla birebir iletişim halindedir. Sağlık çalışanlarının çok fazla etmeden etkilendikleri görülmektedir. Tabi ki bu durumda motivasyon seviyelerini etkileyecektir.

Sağlık çalışanların yaptıkları iş mühim olduğu için sağlık çalışanlarının motivasyonu da önem kazanmıştır. Sağlık kurumları yönetimdekiler çalışanların özelliklerini ve isteklerini dikkate alarak, düzenlemeler yapabilir. Motivasyona etki eden etmenlerden ekonomik faktörlerin etkisi büyüktür. Kişilerin iyi bir yaşam sürmeleri ya da sevdiklerine iyi bir yaşam sunması için gerekli maddi gelirin elde

edilmesi gerekir. Eğer kişi bunu elde edemiyorsa, bu kişinin motivasyonunu olumsuz etkileyecektir. Ekonomik faktörlerin yanı sıra sosyo-psikolojik, örgütsel ve yönetsel faktörlerde vardır. Sosyal çevrenin baskısı, etkisi kişilerin davranışlarına ve düşüncelerine etki etmektedir. Kişinin içinde bulunduğu psikolojik durum çalışmalarındaki başarısını ve motive olma durumunu etkilemektedir (Daneshkohan ve diğ. 2015). Örgütün, yapılan işin yapısı, kişilerin düşüncelerine ve davranışlarına etki edecektir. Örgütlerde yöneticilerin çalışanlara karşı tavır ve davranışları çalışanların motivasyonunda etkilidir.

## 2. MOTİVASYON KAVRAMI, TÜRLERİ VE TEORİLERİ

### 2.1 Motivasyonun Tanımı ve Önemi

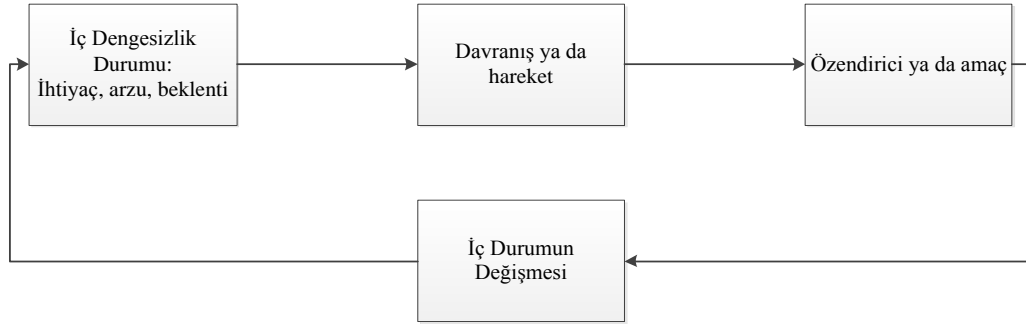
Türkçe’ de tam bir karşılığı olmayan motivasyon kavramı İngilizce ve Fransızca “Motive” kelimesinden türetilmiştir. Motive kelimesinin Türkçe karşılığı ise; güdü veya insanı harekete geçirici itici bir güç olarak telaffuz edilebilir. İş bağlamında motivasyon, bireyin istekliliğini artırmak ve örgütsel hedefler doğrultusunda bir çaba sağlamaktır. Sağlık sektörünün performansı ciddi olarak sağlık çalışanının motivasyonuna bağlıdır. Hizmet kalitesi, verimlilik ve öz kaynak ile çalışanların görevlerini yerine getirmesi onların istekliliğine bağlıdır (Health 2002). Yani motivasyon, insanları belirli bir amaç veya hedefe doğru sürekli olarak harekete geçirmek için yapılan çalışmalar olarak tanımlanabilir. Ayrıca, insanları harekete geçiren ve devamlılığını sağlayan itici bir güç, bir kuvvet olarak da tanımlanabilir.

Motivasyon ile tatmin karşılıklı etkileşim içindedir. Motivasyon, bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir (Kim Sang 2005). İnsanın içinde olan ve farklı uyarıcılarla hareket geçen bu güç, insanın tüm yaşamına etki etmektedir. Motivasyonu yüksek kişiler hayatın güzelliklerini görüp, daha mutlu bir yaşam sürebildikleri gibi çevresindekilerinde motive olmalarına yardımcı olabilirler. İnsanların genellikle iş hayatlarında daha çok uygulama alanı bulan bu itici güç, kişiyi mesleğinde daha başarılı olmaya, yaptığı işi severek yapmaya teşvik eder (Adair 2006).

Çalışan motivasyonu, bireyler ve onların çalışma ortamları arasındaki olumlu etkileşimlerin ve bu etkileşimler ile toplum arasındaki uyumun sonucudur. Hizmet kalitesi, verimlilik ve eşitlik, çalışanların yaptıkları işi istekle yapmalarının sonucudur. Çalışan performansı, düzenli çalışması, özenli çalışması, esnek ve gerekli görevleri yerine getirmesi için istekli olması çalışanın uyarıcı motivasyon seviyesine bağlıdır. Bireysel düzeyde, çalışanın bireysel amaçları, kişisel özellikleri, hayattan beklentileri ve deneyimleri birkaç önemli motivasyon düzeyi göstergelerindedir (Health 2002). Çalışanın çevresini tanıyarak, çalışanın düşüncelerini anlayarak, çevresinde gözlem yaparak kişiyi neyin motive ettiği tespit edilir. Motive olmuş çalışanların performansı

artar, kişiler arası iletişimleri sağlamlaştırır. Bu şekilde çalışanlar az zamanda kaliteli ve çok iş yapmış olurlar.

Kurum veya işletme yöneticileri çalışan motivasyonuna etki eden faktörleri araştırıp, gerekli düzenlemeleri hayata geçirmelilerdir. İşveren veya yönetici kadrosundakiler, bireysel farklılıkların farkında olmalı herkesi aynı şekilde motive etmeye çalışmamalıdır. Finansal teşvikler çalışan motivasyonunun önemli belirleyicisi olabilir ama tek başına çalışan motivasyon problemlerini çözmez. Çalışan motivasyonu karmaşık bir süreçtir ve ekonomi, psikoloji, organizasyonel gelişim, insan kaynakları yönetimi dâhil olmak üzere bir çok disiplin sınırlarını aşar (Health 2002). Motive etmek için genel olarak, maddi destek vermek gerekir, düşüncesi mevcuttur. Bu kısa süreli mutluluk sağlarken uzun süre için iyi bir motive etme yöntemi değildir. Modern yaklaşıma göre, çalışan motivasyonunun sağlanması için; çalışan istekleri, çevre, teknoloji gelişmeler, işin nitelikleri değerlendirilerek bir yöntem geliştirilmelidir. Motivasyon sürecinin şematik görünümü Şekil 1’de verilmiştir (Eroğlu 1995).



Şekil 1. Motivasyon Süreci

İş bağlamında motivasyon, bireyin istekliliğini artırmak ve örgütsel hedefler doğrultusunda bir çaba sağlamaktır. Sağlık sektörünün performansı ciddi olarak sağlık çalışanının motivasyonuna bağlıdır. Hizmet kalitesi, verimlilik ve öz kaynak ile çalışanların görevlerini yerine getirmesi onların istekliliğine bağlıdır. Kaynak kullanılabilirliği ve çalışan yetkinliği performans için gereklidir fakat yeterli değildir (Health 2002). Yönetici, performans ve motivasyon arasındaki bağlantıyı fark etmeli ve iyi kullanmalıdır. Çalışmaların istenilen düzeyde devam etmesi için tüm çalışanların motive olmuş olmaları gereklidir.



## 2.2 Motivasyon Türleri

Motivasyon kişileri belirli amaçlara yönelten dürtü veya güdüdür. Gdüler, insanların geçmiş yaşamları ile şekillenen içsel bir duygudur. Gdüler, bireylerin davranışlarını, oluşum biçimini, yönünü ve şiddetini sürekli olarak değişik şekillerde etkilemektedir. Gdülerin tümü, insan davranışlarının kaynağı olmakla birlikte bu davranışları devam ettiricisi ve yönlendiricisidir. Daha çok psikoloji biliminde kullanılan güdü kelimesinin anlamı, organizmanın istemli veya istemsiz olarak davranışlarda bulunmasına neden olan uyarıcılardır (Hagemenn 1997). Bu kelime genel olarak gereksinim kavramını ifade eder ve organizmanın gereksinimleri için kullanılır. Bir başka değişle, organizmanın nasıl ve neden hareket edeceğini sağlayan bir yapıdır.

Organizmaya içeriden veya dışarıdan uyarıcılar gelir. Bu uyarıcılar sonucunda organizma nasıl tepki vereceğine karar verir, harekete geçer ve eylem gerçekleşir. Gerçekleşen davranışa ise, motivasyon denmektedir. Motive edilmiş davranış organizma tarafından yerine getirilmezse, bu davranış organizmada gerginlik oluşturabilir. Motivasyon dört farklı tür olarak ele alınmaktadır. Bu türler, içsel, fizyolojik, sosyal ve psikolojik motivasyon olarak isimlendirilmektedir.

### 2.2.1 İçsel Motivasyon

Kişilerin kendi öz benliklerinde taşıdıkları özellikleriyle oluşan motiveledir. Kişileri doğal gereksinimlere yönelten bilinçsiz davranışlardan oluşur. Kişinin isteklerine ve ihtiyaçlarına yönelik gelişen doğal davranışlar bütünüdür. Çok hırslı bir yapıya sahip bir kişi, çalışmalarına genel olarak bu alana yönlendirir. Bu tür davranışlar içsel motivasyon sonucunda oluşabilir.

King'e göre, herhangi bir davranışın içgüdüsel olarak nitelendirilmesi için şu koşulları taşıması gerekir:

- “Kesin bir fizyolojik neden bulunmalıdır.
- İçgüdüsel davranışın, hayvanlar âleminde evrensel niteliği olmalıdır.
- İçgüdüye dayalı davranış, öğrenme süreci sonunda değişmemelidir.
- İçgüdüler bilinçsiz olmakla birlikte evrensel bir düzeni yansıtmalıdır. Ancak insanların bilinçli davranışlarını açıklamada içgüdülerin yeri yoktur.” (King 1995)

### **2.2.2 Fizyolojik Motivasyon**

Fizyolojik motivasyon, bireylerin temel motivasyonlarıdır. Organizmanın devam ettirebilmesi için gerekli temel ihtiyaçlarından kaynaklanan güdülerdir. İnsan yaşamını temelini oluşturan ve devamlılığını sağlayan bu güdüler bireyin toplumdaki yerini, çalışmalarını ve toplumla olan ilişkilerini etkileyebilir (King 1995).

Kişilerin vücut gereksinimlerini karşılamak için faaliyette bulunmalarını destekleyen motive türüdür. Kişiler temel ihtiyaçlarını karşılayamadan, diğer ihtiyaçlarına motive olamazlar. Bunun için kişiler fizyolojik ihtiyaçlarını eksiksiz karşılayabilmelidir. Fizyolojik faaliyetlerin başında hayatta kalabilme ve sağlıklı yaşayabilme gelmektedir. Daha sonrasında ise güvenlik, sevgi, saygı, toplumda yer edinebilme ve özgüven gelmektedir.

### **2.2.3 Sosyal Motivasyon**

İnsanları diğer canlılardan ayıran en temel özellik, karşılıklı ilişkilerle kurulu olan toplumsal yaşamdır. Sosyal motivasyon güdüsü insanları toplu olarak yaşamaya, topluluklar oluşturmaya itmektedir. King, sosyal güdüyü şu şekilde tanımlamaktadır: “Birey toplumun bir parçasıdır ve ondan soyutlanamaz. Her toplumun kendine özgü kural, gelenek ve baskıları vardır. Birey toplumsal düzen içerisinde bu değerlere saygılı olmak zorundadır. Fakat aynı zamanda birey toplumun iyi, güzel ve ideal olarak kabul ettiği düzeye erişmek ister; bir gruba üye olmak, iyi bir görevde çalışmak, tanınmak, özgürce düşünmek, sevmek ve sevilme gibi.” (King 1995)

Birey, toplum içerisinde kendine yer bulunmaya ve bu topluma ait olmaya çalışmaktadır. Bu uyum sürecinde toplum içerisinde başarı elde etmek ve kendine toplumda iyi bir yer edinmek için insanlar sürekli kendilerini geliştirip, toplumdaki değişiklikleri takip ederler.

### **2.2.4 Psikolojik Motivasyon**

King'e göre, sosyal güdülerin dışında bireylerin davranışlarını biçimlendiren ya da yönlendiren psikolojik nitelikli güdüler de vardır. Psikolojik güdüler, kişilerde doğuştan gelen bir özellik olabileceği gibi sonradan da kazanılabilir. Bu güdülerin yapısı bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturur. analizini yapmak, fizyolojik ve sosyal güdülerin analizini yapmaktan daha zordur. Birçok aşamalardan geçerek

oluşan kişilik yapısı, psikolojik güdülerin oluşma biçimini ve yapısını belirler. Psikolojik güdü bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma, içine kapanma isteğidir. Ama bunları birleştiren bağ, iktidar olma arzusudur (King 1995).

Çalışma hayatında anlaşılması en güç motivasyon psikolojik motivasyondur. Bireyler, her olayı her zaman aynı şekilde algılamayabildikleri gibi her birey de aynı olayı farklı şekillerde algılayabilmektedirler. Bazen de aynı olaya farklı zamanlarda farklı tepkiler verebilirler. Bu nedenle anlaşılması en güç motivasyon psikolojik motivasyondur.

### Psikolojik güdülerin Motivasyon Teorileri

Motivasyon hakkında birçok çalışma yapılmıştır. Ayrıca motivasyon insan hayatının bir çok alanında karşılaşılan bir olgu olduğundan bir çok motivasyon teorisi ortaya çıkar. Motivasyon konusunda birçok bilimsel araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar yöneticileri, iş görenleri motive eden etkenleri belirlemek ve motivasyonu artırma yolunda yardımcı olmaktadır. Bu teoriler kapsam ve süreç teorileri olarak ikiye ayrılmaktadır.

### 2.2.5 Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, içsel faktörler üzerinde dururlar. Kişiyi motive eden etkenlerin kişinin kendi içinde olduğu görüşü savunulmaktadır. Yöneticiler, çalışanların davranışlarına yön veren bu kişisel etkenleri anlayabilirlerse, çalışanların motivasyonunu artırabilirler, kurum amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlayabilir. Kapsam teorilerinden öne çıkanlardan bazıları şunlardır: Maslow'un ihtiyaçlar teorisi, Herzberg'in çift faktör teorisi, Alderfer'in ERG teorisi, McClelland'ın başarı ihtiyacı teorisi.

#### 2.2.5.1 Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi

Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" sıralamasının dayanak noktası Murray'in geliştirdiği ihtiyaçlar listesidir. Genel olarak bir ihtiyacın ortaya çıkması alttaki ihtiyacın belirli düzeyde tatmin edilmesine bağlıdır. Bir alt düzeydeki ihtiyaç belirli düzeyde tatmin edilmedikçe üst düzeydeki ihtiyaçlar kendilerini gösteremez, organizmayı harekete geçirecek motivasyon ortamını yaratamazlar (Maslow 2001). Buna göre, insan ihtiyaçları, önem sırasına göre sıralanmıştır. Bu ihtiyaçların en başında insanın temel ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçları vardır. Yaşama ihtiyaçları da

denilen bu ihtiyaçlar; hava, su, yiyecek ve cinsellik gibi vücuta gerekli olanlardır. İnsan bunları çalışma yaşamında; ücret, yan ödeme ve iyi çalışma koşulları gibi araçlarla karşılayabilir. Bu tür ihtiyaçlar karşılandıktan sonra insan, yine temel sayılabilecek güvenlik ve güven duyma ihtiyaını tatmine yönelir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi Şekil 2'de daha iyi açıklanacaktır (Koçel 2005).



Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Tehlikelere karşı korunma, tehlikelere karşı önlem alma ve güven içinde yaşamak isteği gibi bu tür ihtiyaçlar, işletmelerin sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, sağlıklı çalışma koşullarına kavuşma, uyumlu ve yetenekli yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla, çalışanlarının hakkını koruyan ve gözetten bir kurumda çalışma gibi önlemlerle tatmin edilmeye çalışılır. Bu ihtiyaçların yanı sıra; sevmeye, bir gruba ait olma ve onlarca benimsenme gibi sosyal ihtiyaçlar çalışma yaşamında arkadaşça ilişkiler ortamı ve diğer sosyal faaliyetlerin işletmece sağlanmasıyla giderilir. İhtiyaç türü başarı, tanınma ve saygınlık sahibi olmak gibi psikolojik ihtiyalarsa, yaptığı iş dolayısıyla takdir edilme, yükseltilme ve bazı olanaklarla tatmine çalışılır. Son tür ihtiyaç ise, kişinin kendini gerçekleştirme ve yaratıcı yeteneklerini kullanabilme ihtiyaıdır. Yaratıcılık gerektiren çekici işlerde çalışma, kişisel gelişime önem verme ve yükselme olanaklarına sahip olma gibi olanaklar bu tür ihtiyaçları karşılamayı sağlar (Adair 2006).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının bu kadar yaygın bir şekilde tanınmasının nedeni kuramın basit ve mantıklı oluşudur. Fakat araştırmacılar

ihtiyaçların önem sıralamasının kişiden kişiye, ülkeden ülkeye değişiklik gösterebileceğinden, Maslow'un kuramı evrensel bir kuram sayılmamaktadır (Maslow 2001). Maslow' un gereksinimler hiyerarşisi kuramı çok eleştirilmiştir. Araştırmacılar, gereksinimleri tanımlamanın, sınıflara ayırmanın güç olduğunu, bu kuramın araştırmaya ve objektif sonuçlar çıkarmaya pek elverişli olmadığını söylemişlerdir. Herzberg'in kuramına yöneltilen en büyük eleştiri, ekonomik güdüleme etmenlerini ikinci plana indirgemiş olmasıdır. Amerikan toplumunda satın alma gücü yüksek olduğu için iş görenlerin başka amaçlara yönelmesi doğal karşılanabilir. Ancak tüm toplumlar için bu araştırma sonucunun evrensel olduğunu söylemek güçtür.

#### **2.2.5.2 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

Maslow'un ihtiyaçlar teorisine bir alternatif olarak Herzberg ve arkadaşları Herzberg Modeli diye bilinen çift faktör kuramını geliştirmişlerdir. Herzberg modeli, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi, bazı unsurların sınıflandırılması ve daha sonra yapılan araştırmalarda aynı sonucu vermeyişi nedeniyle eleştirilmiştir. Bazı araştırmalarda iş görenlerin düşük ücretli olmakla beraber güvenceli olan işlerde daha çok tatmin duydukları, buna karşılık bireysel büyüme ve gelişme ihtiyaçlarının gücünün fazla belirgin olmadığı ortaya çıkmıştır. İş görenler daha fazla yetki ve sorumluluk, işlerinde yükselme talep etmekle beraber bu unsurların maddi etkenlerle ilişkili olmasını da istemektedirler (Patrick 2006). Bu teoriye göre iş yerinde iş görenin motivesini düşürecek veya iş görenin motivesini sağlayacak etmenlerin belirlenip, birbirinden ayrılması gerekir. Bazı unsurlar çalışanı motive ederken, bir başka unsur motivesini düşürmektedir. İşin ve çalışanların yapısına uygun motivasyon unsurlarının belirlenmesi ve iş yerine uygulanması çalışanın motivasyonunu artıracaktır. Aynı şekilde işin ve çalışanların yapısına uygun olmayan unsurların belirlenip, düzenlenmesi ya da kaldırılması da çalışanın motivasyon kaybını önleyebilir. Bu model kişilerin özel hayatları içinde uygulanabilir. Kişi hayatından ne kadar memnun olursa, işindeki başarısı da artabilir. Herzberg'in çift faktör kuramı Şekil 3' de verilmiştir (Mullins 2002).

**HİJYEN FAKTÖRLER**



Ücret

İş Güvenliği

Çalışma Koşulları

Denetimin Düzeyi ve Niteliği

Şirket Politikası ve Yönetimi

Kişilerarası İlişkiler



**TATMİNSİZLİK**



**MOTİVASYON VE İŞ  
TATMİNİ**



**TATMİN EDİCİ**

Başarı Duygusu

Tanınma

Sorumluluk

İşin Kendisi

Kişisel Gelişim ve Yükselme



**MOTİVE EDİCİ  
FAKTÖRLER**

Şekil 3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

### **2.2.5.3 Alderfer'in ERG Teorisi**

Alderfer, Maslow'un teorisini değiştirerek yeni bir teori ortaya koymuştur. Literatürde "ERG" teorisi olarak anılan bu teoriye göre insanların üç temel ihtiyaçı vardır: Varoluş, bağlılık ve gelişme ihtiyaçları. İlk sıradaki varoluş ihtiyaçları yeme, içme, ücret, çalışma şartları, güvenlik gibi fiziksel isteklerden oluşmaktadır. İkinci sıradaki bağlılık ihtiyaçları işte ve iş dışındaki yaşamda başkalarıyla ilişki içinde olma ve başkaları tarafından kabul görme, takdir edilme ihtiyaçlarını içermektedir. Üçüncü ve son sıradaki gelişme ihtiyaçları özsaygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını birleştirmektedir (Porter 2003).

Kurama göre sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve çok istenen amaçlar için bireyler çok uğraşacaklar; buna karşılık istenen, ancak sonuçtan emin olunmayan amaçlar için pek çaba harcamayacaklardır. Aynı zamanda sonuçtan emin olmakla beraber pek istenmeyen amaçlar için de bireyler çabalamayacaklardır. Örneğin içinde yükselmek isteyen bir çalışan, eğer çok çalışarak yükseleceğine inaniyorsa, çok çalışarak performansını arttıracaktır. Yükselmek için çok çalışmanın yeterli olmadığı işyerlerinde çalışanlar yükselmek için çok çalışma isteği içinde olmayacaklardır. Bundan dolayı işyerlerinde çalışanlar arası ayırım yapılmazsa ve çalışanın emeğinin karşılığı verilirse, çalışanlar daha fazla çalışmak için çabalayacaklardır.

Alderfer, kişinin herhangi bir zamanda bu üç basamaktan herhangi birinin etkisiyle davranışlarını düzenleyebileceğini söyler. Ona göre ihtiyaçlar, Maslow'daki gibi, belirli bir sıra izleyerek ortaya çıkmazlar. Temel ihtiyaçlar ne kadar giderilirse, bağlılık ihtiyaçları o kadar ön plana çıkacaktır. Alderfer'in getirdiği başka bir kavramda ihtiyaçların sürekli ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Sürekli olanlar, adlarından da anlaşılacağı üzere bireyi sürekli motive edenlerdir. Başarıya ulaşma isteği sürekli ihtiyaçlara örnek verilebilir. Dönemsel olanlar belirli aralıklarla ortaya çıkarlar ve tatmin edildikleri anda motive edici özelliklerini kaybederler. Bunlar temel ihtiyaçlardır. Yeme, içme, uyuma ihtiyaçı bunlara örnek verilebilir.

### **2.2.5.4 McClelland'ın Başarı İhtiyaçı Teorisi**

McClelland insan ihtiyaçlarını üç grup altında incelemiştir. Bunlar, başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların sosyo-psikolojik türden olduğu kadar toplumsal açıdan da önemli olduğu vurgulanmıştır. Başarı içgüdüşü hem birey hem de toplum yaşamında önemlidir. Kişilerin mesleklerinde yükselmek istemeleri ve

her zaman daha iyisini yapma istekleri başarı güdüsü ile açıklanmaktadır. Başarı ihtiyacı insan yaşamında önemli bir yere sahiptir. Kişiler zorlandıkça ve önemli görevler üstlendikçe başarı arzuları da artacak ve iş yapma arzusu da artacaktır. Eğer başarı ihtimali düşük ise kişinin mazeretler bulmaya ve başka konularla ilgilenmeye yönelmeleri de olasıdır. Bu teoriye göre ihtiyaçların öğrenilebileceği ortaya atılmıştır. Başarı ihtiyacı olan birey işi yapmak için gereken bilgi ve donanıma sahip olmak için çabalayacak ve yeni bilgiler edinecektir. Bu öğrendiği bilgi ve yetenekler ile işi başarabilecektir.

Başarma duygusu daha çok çalışmak için motivasyon sağlar. İnsanları motive etmek için başarı, güç ve gruba kabul olarak üç temel faktörden bahseden McClelland'a göre; başarı yani kazanma duygusu tüm kültürlerde en önemli motivasyon kaynağıdır. Kazanç odaklı motivasyon uygulamalarında, daha çok çalışana ve verimli olana daha fazla kazanç verilmesi sonucu diğer çalışanların da üretimi ve verimliliğini artırma yönünde davranış sergilediği görülmüştür (Hodgetts ve Luthans 1994). McClelland bu üç güdü içinde en çok başarı güdüsünün bireyi ve toplumu etkilediğini düşünmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı ne kadar arzuluyorsa, başarısız olmaktan da o derece kaçınmaktadır. Bu görüşe göre başarılı olmak isteyen bireylerin ortak özellikleri vardır. Bunlar:

- Kişiyi başarıya yönelten içsel ödül, yani başarının verdiği kişisel tatmindir.
- Birey kişisel güven ve sorumluluk yüklenerek bir sorunu çözmekten hoşlanabilir.
- Başarılı olmak isteyen birey çok güç ve başarısız olma olasılığı yüksek faaliyetler yerine orta ağırlıklı amaçlara yönelir. Başarılması çok kolay olan hedeflere de başarısına gölge düşürmesi olasılığına karşı yönelmeyecektir.
- Birey başarısının değerlendirilmesi ile ilişkin olarak çevresinden, ilgili olduğu kişi ve kurumlardan elde edeceği geri dönüşler olmasını isterler. Burada ödül maddi veya manevi olabilir. Ödül, başarının ölçüsünü belirleme aracıdır (Eren 2012).

Yöneticilerde bulunan ve bulunması gereken güdülerini inceleyen David McClelland, özellikle başarı güdüsünün gerekliliğini vurgulayarak, çeşitli eğitimlerle yöneticilerin bu güdü yönünde desteklenmesi gerektiğini anlatmıştır. Bu teoriye göre yöneticiler, çalışanın ihtiyaçlarını tespit edip motivasyon için gerekli olan ortamı geliştirerek çalışanın motive olmasını ve çalışanın kapasitesini tam olarak



kullanmasını sağlayacaktır. Başarının tadını alan çalışanlar daha fazla çalışarak daha fazla başarı elde etme isteği duyacak ve daha fazla motive olacaktır. Bu teoriye göre başarıya duygusundan sonra güç sahibi olma arzusu gelmektedir. Denetleme, yönetme, kaynaklara sahip olma ve bilgiye sahip olma gibi örnekler güç ihtiyacından gelir. Güç elde etmek için kişiler sosyal ilişkilerinde etkinliklerini arttıracak yollar arayıp, bu alanda her yolu deneyeceklerdir. Diğer bir ihtiyaç da bağlılık ihtiyacıdır. İnsan diğer canlılara göre daha sosyal bir yapıya sahiptir. İnsan sürekli olarak kişisel veya toplumsal etkileşimler içerisindedir. Her bireyin kendine göre sosyal çevresi vardır. Yöneticiler, işletmelerde çalışanların bu ihtiyaçlarını giderebilmek için çalışanların kişisel tatmin, sorumluluk alma, ödüllendirilme ve amaç sahibi olma gibi isteklerini karşılayabilirler.

### **2.2.6 Süreç Teorileri**

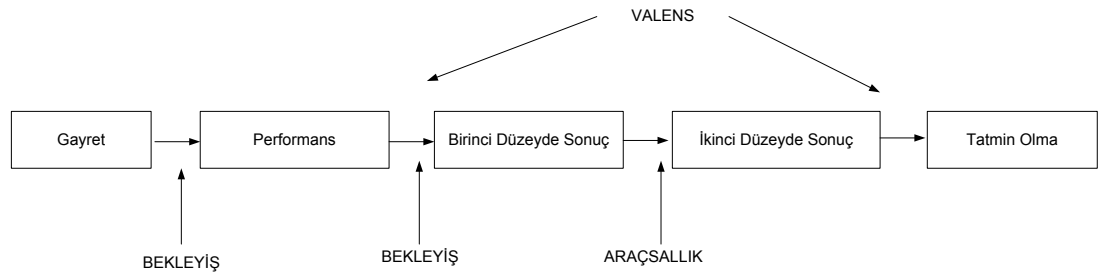
Süreç teorileri çalışanların motivasyonunu sağlayan nedenleri ve nasıl oluştuklarını araştırır. Süreç teorilerinin asıl ilgilendiği konu kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Kişilerin sergiledikleri bir davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamamasının nasıl sağlanabileceği üzerinde durulur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. İçsel faktörlerin yanı sıra pek çok dışsal faktör de çalışan davranışı ve motivasyonu üzerinde etkilidir. Süreç teorileri başlığı altında dört temel motivasyon teorisi incelenebilir. Bunlar: Bekleyiş teorileri, Adams'ın eşitlik teorisi, Locke'un amaç teorisi ve McGregor'un X ve Y teorisidir.

#### **2.2.6.1 Bekleyiş Teorileri**

Motivasyon konusunda bekleyiş teorisi önemini giderek artırmaktadır. Kişilerin yaptıkları ya da yapacakları işler sonucunda elde edecekleri olanaklar motivasyonlarına büyük ölçüde etki etmektedir. Bekleyiş teorileri iki ayrı kuramda incelenebilir. Bunlar: Vroom'un beklentiler teorisi ve Lawler-Porter Model teorileridir.

**-Vroom'un Beklentiler Teorisi:** İlk süreç kuramlarından olan Vroom'un ümit kuramına göre iş başarısı çoğunlukla ödüllendirilmiş davranışın sonucudur. Bu kuramın varsayımlarına göre; bireyin kendine has özellikleri, deneyimleri ve beklentileri çalışma ortamına yaptıkları katkıyı belirler. Çalışma ortamının örgüt yapısı, ödüllendirme, ücretlendirme sistemi gibi özellikleri bireyi ve çalışmalarını

etkiler. Diğer varsayımı ise insanların farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahip olup, bunları isteme derecesinin birbirinden farklı olduğudur. İnsanlar arzuladıkları ödüllere göre çabada bulunurlar (Patrick 2006). Kişiler örgütsel ve bireysel olmak üzere iki farklı sonucu hedeflerler. Örgütsel sonuçlar birincil, bireysel sonuçlar ikincil hedefler olarak nitelendirilmektedirler. Örgütsel yani toplumsal sonuçlar kişilerin ilgisini pek çekmese de, bireysel hedeflere ulaşabilmek için önemli olmaları kişileri bu alana yönlendirebilir. Toplumdaki olumsuzluklar bireylerin de hayatlarını olumsuz etkileyecektir. Aynı şekilde toplumdaki olumlu gelişmelerde, o toplumdaki bireyleri olumlu etkileyecektir. Bireylerin toplumsal sorumluluklarının farkında olması ve bu alanda her bireyin üstüne düşeni yerine getirmesi hem toplum huzuru hem de bireylerin hayatları için olumlu sonuçlar oluşturacaktır. Kişi bazı ödül ya da kazançları elde edebilmek için gayretle performans gösterebilir. Hatta bir kazanç elde ettikten sonra ikinci bir kazanç içinde bir gayret içine girebilir. Bu döngü Şekil 4’de şematik olarak verilmiştir (Koçel 2005).

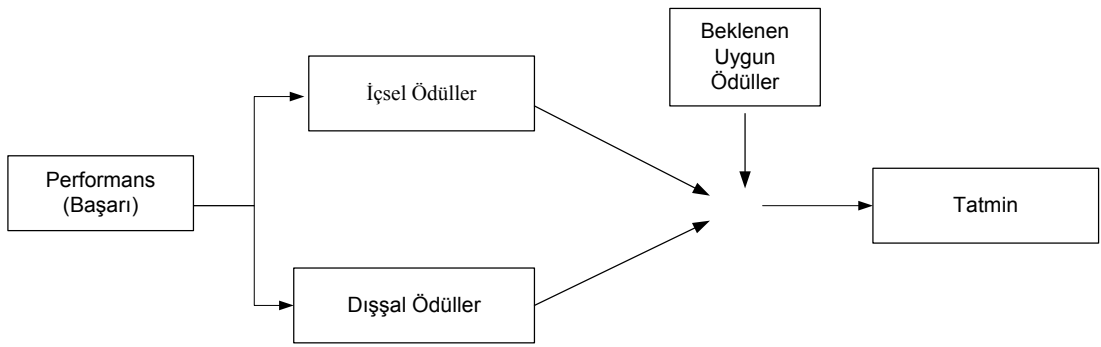


Şekil 4. Valens Motivasyon Modeli

Kişilerin hareketleri sonucunda, ödül beklentisi ya da kazanmayı beklediği bir sonuç vardır. Beklenti, sonuç elde etme ihtimalidir. Birey daha çok sonuçlardan edindiği tatmin ile ilgilenir. Yaptığı işin sonucu olumlu da olsa eğer kişi beklediği kazanımı elde edemez ise motive olmayacaktır (Liebler 1992). Kişiler bazen olumlu sonuçlara ulaşırlar bile memnun olmayabilirler. Elde edilen sonuç kişinin beklentisinin altında olduğu zaman kişi sonuçtan memnun olmamaktadır. Çalışanın beklentilerinin tespit edilip, değişik motivasyon araçları da kullanılarak çalışanın tatmini sağlanabilir. Çalışan motivasyonun sağlanması işyeri için her zaman kazanç sağlar. Bu teoriye uygun olarak motivasyon çalışması yapacak bir işletmenin beklenti – sonuç ve ikisi arasındaki bağları önceden açıkça ortaya koyması gerekir.

**-Lawler-Porter Modeli:** Beklenti teorisinin Porter ve Lawler tarafından geliştirilmiş halidir. Vroom’un modelini esas almakta, ancak bazı noktalarda çeşitli

ilaveler yaparak modeli zenginleştirmektedir. Lawler-Porter modeli iş gören davranışlarını motive etmede ödüllerin çok önemli olduğunu illeri sürmüştür (Cetro 1997). Buna göre çalışanların işe olan ilgisini belirleyen iki etken vardır. Birincisi ödüllerin gereksinimleri gidermesi ikincisi ise ödüllerin kişinin emeğine bağlı beklentisini karşılamasıdır. İşletmelerde veya kurumlarda çalışanların özellikleri ve yeteneklerine uygun görev ve sorumluluklar verilmelidir. Kişi bazen çok çalışsa bile tam verim elde edemeyebilir. Bunun için kişiye yeteneğinin üzerinde veya yeteneğinin altında bir sorumluluk yüklenmesi kişinin tam performans gösterememesine neden olur. Lawler-Porter motivasyon modeli Şekil 5’de verilecektir (Hicks ve Gullett 1981).



Şekil 5. Lawler-Porter Modeli

İşletmelerde veya kurumlarda eşitlik önemlidir. Çalışanlara emeğinin karşılığının verilmesi ve çalışanlar arası ayırım yapılmaması tüm çalışanların performansını olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanlar arası ayırım yapılması durumunda ise çalışanların motivasyonu bu durumdan olumsuz etkilenecektir. Çalışanlar arası iletişim kopuklukları yaşanacaktır. İşyerinde görev ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesi, çalışanlar arası rol çatışmalarını önleyecektir.

### 2.2.6.2 Adams’ın Eşitlik Teorisi

Çalışanların iş ilişkileri sırasında yöneticilerinden eşit davranış görmeleri bu teoride önemlidir. İş ortamındaki eşitlik veya eşitsizlik durumu çalışanların motivasyon seviyesini etkileyecektir. Çalışanlara emeklerinin karşılığı ne eksik ne de fazla verilmemesi, adil bir şekilde verilmesi çalışan motivasyonu açısından çok önemlidir. Eksik verildiğinde çalışanlarda memnuniyetsizlik oluşacaktır. Fazla verildiğinde ise kişi daha fazlası için çaba gösterme gayretinde bulunmayacaktır. Çünkü az bir çalışmayla çok daha fazlasını elde etmiştir.

J. S. Adams tarafından geliştirilen teori, çalışanların kendi aralarında ilişkilerde eşit davranış beklentisinin motivasyon aracı olarak kullanılabileceğini savunur. Çalışan, kendisi ile aynı statüde olup aynı ya da bezer işleri yapan diğer çalışanlarla kendi çıkarlarını sürekli karşılaştırır. Aynı işi yapmalarına karşın farklı kazançlar elde ediliyorsa ve çalışanın kendi kazancı diğer çalışanlara oranla daha az ise çalışanın motivasyonu düşebilir. Sonuçlar eşit ise adaletli olduğunu ve daha çok çalışma ile kazancını artırabileceğini düşünür. Sonuçlardan memnuniyet kişilere göre farklılık gösterebilir. Her bireyin olayları algılayış biçimi farklıdır.

Birey kendi çalışmaları ve kazanımlarıyla başkalarının çalışmalarını ve kazanımlarını kıyaslayarak bir değerlendirme yapmaktadır. Eşitlik duygusu; algılanan çıktı ve girdilerinin eşit olmasını gerektirmemekte, sadece oranlarının aynı olmasını ya da eşit olmasını gerektirmektedir. Birey kendisini başkalarıyla kıyaslarken çok sıkı çalıştığından dolayı daha yüksek ücret almayı hak ettiğini düşünebilir. O zaman bu bireyin çıktı/girdi oranı daha yüksek kabul edilmektedir. İşte birey örgüte sunduğu girdiler sonucu elde ettiği ödülleri diğer kişilerle karşılaştırır. Burada şunu belirtmek gerekir ki bu karşılaştırmalar, ortalamalar ve karşılaştırılan gruplar bireyin subjektif algıları olmaktadır (Moorhead 1989).

İşletmelerde eşitlik teorisine göre motivasyon çalışmaları yapılırken çalışanlar arası fark gözetilmemesi önemlidir. İşini özenle yapan kişilere hak ettiği kazancın verilmesi çalışanın motivasyonunu yüksek tutacağı gibi diğer çalışanları da teşvik edecektir. Çalışanlar çalıştıkları kuruma zekâları, bilgileri, tecrübeleri, yetenekleri ve emekleri ile birlikte ortaya çıkan başarılarını sunarlar. Karşılığında ise ücret, sosyal haklar, iş güvenliği, iş yeri koşulları ve terfi gibi kazançlar elde ederler. Bu unsurlar arasında eşitlik olmazsa, çalışanlar da huzursuzluk ve olumsuz düşünceler oluşabilir.

### **2.2.6.3 Locke'un Amaç Teorisi**

Motivasyonda kişisel amaçların önemli olduğunu savunan teori Gary P. Latham ve Edwin A. Locke tarafından geliştirilmiştir. Kişiler bir amaç belirlediklerinde, bu amaca ulaşmak için daha çok çaba sarf etmektedirler. Edwin Locke göre, kişilerin bir kurumda çalışırken belli amaçları vardır. Bu amaçlar ne denli hedefi az amaçlar ise, o kadar çok ulaşma şansı vardır ve kişi motive olur. Ancak, bunun tam tersi olarak da hedef ne denli yüksekse kişinin yolu artar ve motivasyonu düşebilir. Bu teoride kişilerin amaçlarının bilinmesi en önemli noktadır. Bu da

yöneticilerin, kişileri iyi tanması ile mümkündür. Yöneticilerin çalışanları tanması, çalışanın çalışma azmi ve beklentisini bilmesi her zaman amaç konusunda fikrinin olmasını sağlar. Bunun yanında yöneticilerin kişilere biçtiği rol ve amaç ile kişilerin amaçlarının da uygunluğunu tanımak, kurum adına önemli olacaktır (Jurkiewicz 1998).

Çalışanların amaçları ile kurum hedeflerinin uyuşması, çalışanların verimliliği açısından önemlidir. İşletme yöneticileri ile çalışanlarının işletme çıkarları doğrultusunda belirlenen ortak bir hedefte buluşmalıdırlar. Bu şekilde çalışan motivasyonu ve verimliliği artacaktır. Hedefler doğrultusunda yapılan çalışmaların sonuçları çalışanlarla paylaşılmalıdır. Çalışanların tüm gelişmelerden haberdar olması yeni hedefler bulma ve problemin çözümü konusunda istekli olacaklardır.

#### **2.2.6.4 McGregor'un X ve Y Teorileri**

Örgütsel davranışlar konusunda inceleme yapan McGregor, çalışanın işine bakış açısı, çalışma alışkanlıkları ve motivasyon faktörlerine ilişkin psikolojik yaklaşımlar konularında çalışmalar yapmıştır. Örgütte belirli bir amaç için çaba gösteren insanları doğru yöne yönlendirebilmek için çalışanların tanınması önemlidir. Çalışanları tanıdıktan sonra hangi motivasyon araçlarından etkilenecekleri ortaya çıkar. McGregor'un X ve Y teorileri, özünde insan ilişkilerinin önemini vurgular. McGregor'a göre organizasyonun performansının artırılması için iletişim, motivasyon, ödüllendirme, yetki ve sorumluluk devrine önem veren Y teorisinin benimsenmesi gereklidir (McGregor 1960). Çalışan değerlendirmesinde, insan psikolojine ve motivasyonuna yönelik önce McGregor tarafından X, Y teorileri ve William Ouchi tarafından sonrasında Z teorilerini geliştirmiştir.

X teorisi; genel olarak bireylerin mümkün oldukça çalışmaktan kaçtıklarını varsayar. Y teorisinde ise, kurum ile çalışan çıkarlarının uyumlu bir hale gelmesi için çalışmalar yapılır ve insana yönelik destekleyici çalışmalar benimsenir. Z teorisi daha çok Japonya da uygulanan ve çalışanların çalışma koşullarının iyileştirmeyi, kurumun bir parçasıymış gibi hissetmelerini sağlamayı hedefleyen bir sistemdir.

McGregor'a göre X kuramında kötümser bir yaklaşım vardır. X kuramına göre; insanlar çalışmayı sevmez, çalışmadan ya da az bir çalışma ile kazanımlar elde etmeyi amaçlarlar. Yardımlaşmayı sevmezler, sadece kendi çıkarlarını düşünürler, iyilik yapmayı sevmezler. Bu kurama göre insanların çalışmasını sağlamak için maddi ödül

veya cezalandırmalar kullanılır. Y kuramına göre ise insanlar çalışıp çabalamayı severler. İnsanlar yardımlaşır, paylaşırlar ve birbirlerini severler. bu kurama göre insanlar iyidirler, onları etkileyen koşullardır. İnsanları motive etmek için maddi ödül ve cezaların yanı sıra manevi ödül ve cezalarda etkilidir. Çalışanlara hoşgörülü ve anlayışlı davranılması, çalışanlarında kararlara katılımlarının sağlanması, çalışanların motivasyonunu artırır.

### 2.3 MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yapılan bu tezde, giriş bölümünde belirtildiği gibi sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörlerin analizi için motivasyonu etkileyen faktörlerden örgütsel ve yönetsel faktörler üzerinde durulmaktadır. Bu faktörler aşağıda alt başlıklar yardımıyla ve Şekil 6’da ayrıntılı bir şekilde açıklanacaktır.



Şekil 6. Motivasyonu Etkileyen Örgütsel ve Yönetsel Faktörler

Dünya çapındaki gelişmeler ve değişimlerle birlikte insanlar bu değişimlere ayak uydurmada sorunlar yaşayabilmektedirler. Üretim ve hizmet sektörleri için insan önemi büyüktür. Ancak, çalışan motivasyonunun sağlanması ve devamlılığının sağlanması önemli ve çok zor bir iştir. Şirket veya kurumlar için çalışanların motivasyonunun sağlanması şirketin veya kurumun başarısını artıracaktır. Çalışanların motivasyonunu olumlu veya olumsuz olarak etkileyen bazı etmenler vardır. Motivasyonu etkileyen faktörler üç başlık altında incelenebilir. Bunlar ekonomik faktörler, sosya-psikolojik faktörler, örgütsel ve yönetsel faktörlerdir.

### 2.3.1 Ekonomik Faktörler

İnsanlar için hayatın devamlılığı için gerekli olan en önemli unsurlardan biri ekonomik koşullardır. İnsanın çalışma amaçlarını etkileyen birçok etken vardır. Gelir elde etmek bu etkenlerin başında sayılabilir. Saygınlık kazanmak, özgüven kazanmak çevre edinmek, mevki kazanmak gibi etkenlerde sayılabilir. Ancak kişi en başta kendine ve sevdiğine en uygun yaşam koşullarını sağlamak için çalışır. Bunun için çalışanların motivasyonunda ekonomik faktörlerin etkisi büyüktür. Ekonomik koşullar iş yaşamında olduğu gibi sosyal ilişkilerde de belirleyici etken rolünü üstlenmektedir. Ertürk' e göre ekonomik özendirme araçları diğer motivasyon araçları arasında daha etkili olmaktadır (Ertürk 2001). Ekonomik faktörler; ücret, primli ücret sistemi, kara katılma, ekonomik ödüller alt başlıklarıyla daha ayrıntılı açıklanmıştır.

**Ücret:** Genel kabul görmüş en güçlü motivasyon araçlarından biri ücrettir. Kişinin işe girmesi ve işteki devamlılığı için belirleyici bir unsurdur. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde kişilerin farklı alternatifleri tercih etmesinin sebeplerinin başında ekonomik kazancın daha iyi olmasıdır. Bunun için işletmeler veya kurumlar özellikle nitelikli çalışanları kazanmak ve elde tutabilmek için çalışanların ekonomik doygunluğa ulaşmasını sağlamalıdır.

Ücret, çalışanın ihtiyaçlarını karşılaması için olduğu kadar, örgüt içindeki statüsünü de belirlemektedir. Ücret, yaşam için gereken geçimi sağlar ve böylece çalışmak için bir motive unsuru olur. Ücret ölçüsü iş görenin konumunu gösterir. Ücret artışı, iş görenin işindeki başarısının onaylanmasıdır. Ücret artışı, diğer insanlarla temastan mahrum bir yaşamı telafi edebilir. Ücretin motive edici olarak rolü işteki başarıyla bağlantılı olup olmadığına göre değişir (Hagemann 1997).

İnsan yaşamında, özellikle çalışma hayatında ücretin ve ekonomik koşulların önemi büyüktür. Ancak tek başına yeterli olduğu söylenemez. Motivasyona etki eden tüm faktörlerin birlikte sunulması, daha iyi sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır. kişiler için iyi bir ücret almak kadar, çalışma arkadaşlarının aldıkları ücrette önemlidir. Çalışanlar ücretlerde eşitlik olmadığını düşündüklerinde motivasyonları olumsuz etkilenecektir. Yöneticilerin bu konuda hassas davranması işletmenin veya kurumun çıkarları için olumlu sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır.

**Primli Ücret Sistemi:** Primli ücret, çalışanların daha iyi çalışması amacıyla uygulanmaktadır. Çalışma karşılığında alınan sabit ücretin yanında çalışanın

verimliliğini artırmak ve daha çok çalışmasını sağlamak amacıyla verilen ek ücret ve ödemelere prim ödemeleri denir. Prim ücreti uygulanan işletme veya kurumlarda çalışanlar daha fazla kazanmak için daha fazla çalışacaklardır. Prim ücreti uygulamasında genelde iki yöntem vardır. Bunlardan birincisi işin yapıldığı zaman, ikincisi ise belirli bir zaman diliminde ne kadar iş yapıldığıdır. Bir işi verilen zaman dilimi içerisinde veya verilen zamandan önce yapanlar ve verilen zaman dilimi içerisinde fazla iş yapanlar için prim ücret oranları belirlenip, çalışanları adil şekilde dağıtılması ile çalışan motivesi sağlanabilir.

Primli ücret uygulaması, işletmenin ya da kurumun önceden belirlediği kazancın üzerinde elde edilen kazançların çalışanlara ek ücret ödemesi olarak yansıtılmasıdır. İş görenlerin almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim denilir. Bireylere, gruplara ve şirketlere göre değişen uygulamaları olan prim sisteminde, fonksiyonlarına veya çalıştıkları saatlere karşılık temel bir ücret alırlar ve üretilen ya da satılan mallara göre onlara ekstra prim verilir. Bu tip bir sistemin temel yararı iş görenlere daha çok gayret sarf etmeleri için ilham vermesidir, böylece alacakları para artacaktır (Maitland 1997).

Ücrette olduğu gibi prim ücret uygulamasında da adil davranılması çok önemlidir. Bunun için çalışanların ve çalışmalarının dikkatle incelenmesi, belirlenen ödemelerin adil şekilde yapılması şekilde yapılması gerekir. İşverenler ve yöneticiler prim uygulamasının neye göre ve nasıl belirlendiği çalışanlarla paylaşılmalıdır. Prim sistemi ulaşılması çok zor hedefler için uygulanırsa, çalışanları motive etmeyeceği gibi motivasyon kaybına sebep olabilir.

**Kâr Payına Katılma:** Kara katılma yönteminde belli bir dönem sonunda elde edilen kardan çalışanlara da pay dağıtılmasıdır. Bu sistem ile sermaye de tasarruf etmenin yanı sıra emek faktörünün de önemli olduğu vurgulanmaktadır. İşletmenin ya da kurumun başarısının, çalışanlara ekonomik olarak yansıtılmasıdır. Bu sistem sayesinde çalışanlar ile kurumun tek bir amaç çevresinde toplanması sağlanabilir. Çalışan çalıştığı işletmenin ya da kurumun başarı oranıyla daha fazla ilgilenir. Çünkü bu aynı zamanda kendi kazancı olacaktır. Bu şekilde çalışanların motive olması sağlanacaktır.



Kâra katılma ve çalışanın aldığı ücretin üretim artışına katkısı arasında yakın bir ilişki kurulmalıdır. Üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörü de değer taşır. Çalışanlara sadece ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kâra katılmaları oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir. Çalışanları ise özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla, başarı göstergelerine göre ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir (Ertürk 2001).

Kâra katılma yöntemi sayesinde çalışan kendini çalıştığı kurumun bir parçası olarak görür ve daha çok kazanç için çabalar. Çalışanlar daha fazla kazanç için yeni fikirler üretmeye yönelirler. Çalışan motivasyonu için güzel bir yöntemdir. Ancak bazı olumsuz etkileri de olabilir. Mesela, kurum her zaman kar etmeyebilir ve kurum zor durumda kalabilir. Kar çalışanlara eşit dağıtılır. Gerçekten emek verenler ile daha az emek verenlerin aynı payı alıyor olması, çalışanlar da huzursuzluk çıkmasına ve bazı çalışanların motivasyonlarının düşmesine neden olur.

**Ekonomik Ödüller:** Çalışanlara verilen sabit ücretin yanı sıra, çalışanların başarısı takdir edilmesi ve çalışanlara bazı ekonomik ödüller verilebilir. Bunlar; maaşa zam, ek prim ödemesi, avans, tatil paketi ya da motivasyon eğlencesi düzenlenmesi, bayramlarda bazı özel günlerde çalışanlara para, gıda veya giyim yardımında bulunulmasıdır.

Ödüller çalışan bireylerin ödeneklerine ek olarak yapılan ödemelerdir. Parasal gereksinimlerinin yanında, çalışanlar değişik ödül uygulamalarıyla sosyal ve psikolojik gereksinimlerini de karşılamaktadırlar. Bu gereksinimlerin başında statü, saygınlık kazanma ve tanınma gelmektedir. Çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırmak ve özendirmek için, başarılı olanlara maddi ödüller verilir. Yani işletmeye bir öneri, yenilik getiren, buluş yapan çalışana ekonomik değeri olan ödülün verilmesidir. Bu kişiyi motive eder (Pfeffer 1998).

Çalışanları çalıştıkları kuruma bağlamak ve daha istekli çalışmalarını sağlamak için bazı ödüller verilebilir. Çalışan motivasyonu için etkili bir yoldur. Çalışanlara başarılarının karşılığı olarak verilen bu tür ödüller, diğer çalışanlar için de özendirici niteliktedir. Ekonomik ödüllerin verilmesi ile çalışanlardan başarılı olanların emeklerinin takdir edildiği gösterilir. Diğer ekonomik faktörlerde olduğu gibi ekonomik ödüllerde de adil olunması çok önemlidir. En küçük bir eşitsizlik bile çalışanlarda motive kaybına sebep olur.

### 2.3.2 Sosyo-Psikolojik Faktörler

İnsan yaşam kalitesi üzerinde psikolojik etkenlerin rolü büyüktür. Çalışan motivasyonunda ekonomik faktörlerin etkisinin yanı sıra sosya-psikolojik faktörlerinde etkisi büyüktür. Motivasyona etki eden tüm faktörlerin değerlendirilmesi ve en etkili bir şekilde uygulanması gerekir (Hung ve diğ. 2011). Birçok sosyo-psikolojik faktör sayılabilir. Bu faktörlerden beş tanesi aşağıda açıklanmıştır.

**Takdir Edilme:** İnsanlar, yaptıkları faaliyetlerin çevre tarafından olumlu algılandığını bilmek isterler. Olumlu geri dönüşler alındığında ise daha iyisini yapmak için daha çok çabalanır.

Çalışma hayatında işverenler veya yöneticiler çalışanlarının başarılarını ekonomik ödüllerin yanı sıra, sözlü ya da yazılı olarak takdir etmeleri çalışanların motivasyonunu artıracaktır (Csikszentmihalyi ve diğ. 2014). Bu yöntem diğer çalışanlar için de örnek olacak ve tüm çalışanların aynı başarıyı elde etmek için daha çok çalışmasını sağlayacaktır.

**Terfi, Eğitim ve Kariyer Geliştirme Olanakları:** Çalışanlar yükselme olanaklarının yani, terfi sisteminin olduğu kurumlarda ya da işletmelerde çalışmak isterler. Kişi daha çok ve daha iyi çalışmayla, daha iyi bir mevkie ulaşacağını, daha fazla ücret alacağını bilirse, çalışmalarındaki başarının arttığı gözlemlenebilir. Kişi daha başarılı olmak için kendi sınırlarını zorlayacak, sınırlarını zorladıkça da kendini geliştirme şansı bulacaktır. Çalışanlara kariyer geliştirmeleri için olanaklar sağlanması, çalışanların iş kalitesinde olumlu etki yaratacaktır.

Terfi etkin kullanılan bir motivasyon aracıdır. Başarı gösterilmesi sonucu beklenen karşılıklardan biridir. Bunun nedeni ise takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının somut bir sonucu olmasıdır. Örgütler çalışanlarının bu ihtiyaçlarını terfi, yeni unvan ve maaş artışı ile karşılamaktadırlar. Maddiyattan çok statü ve saygınlığa dayalı bir konudur. Terfi, çalışana daha çok yetki ve sorumluluk yükler ve daha çok çalışmasını sağlar (Feldman 1983).

Eğitim hayatın her evresinde olması gereken, önemli bir unsurdur. Özellikle işe yeni başlayanlara işin işleyişi ve çalışma ortamlarıyla ilgili gerekli tüm bilgiler eksiksiz verilmelidir. Çalışanın iş yerine ve iş hayatına alışması için hayati önem taşımaktadır. Daha sonrası içinde çalışanların eğitim konusunda desteklenmesi çalışanların motive olmasını sağlamaktadır. Dünyadaki küreselleşmenin etkisiyle

nitelikli ve etkin çalışanların önemi de artmıştır. Bunun için eğitiminde önemi artmıştır. Çalışanların daha bilgili ve başarılı olabilmesi için gerekli eğitim desteği çalışanlara verilmelidir. Eğitim ayrıca iş görenlere daha başarılı olabilmeleri için gereken beceri, bilgi ve tecrübeyi kazandırır, değişiklik ve gelişmeleri yakalamalarını ve zamanı gelince yükselmeleri için hazır ve yeterli olduklarından emin olmalarını sağlar (Maitland 1997).

**Sosyal İmkânlar:** Çalışanların motivasyonu için mesai içi ya da mesai dışı bazı etkinlikler düzenlenebilir. Özel günlerde eğlenceler düzenlenebilir ya da motivasyon geceleri organize edilebilir. Çalışanlar için spor tesisleri kurularak, maçlar düzenlenebilir. Geziler ve piknikler düzenlenebilir. Bu geziler tamamen tatil amaçlı olabileceği gibi aynı iş koluyla uğraşan işletmelere geziler düzenlenebilir. İşletme içerisinde çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için yararlanabilecekleri bir kütüphane oluşturulabilir. Çalışanların dinlenme saatlerinde dinlenebilecekleri özel alanlar oluşturulabilir. Bu tür sosyal etkinlikler sayesinde çalışanlar arasında dayanışma sağlanmakta ve bu etkinliklere katılan çalışanlar motive oldukları için başarıları da artmaktadır.

**Kararlara Katılma ve Çalışmada Bağımsızlık:** Kişiler gerek çalışma hayatında gerekse sosyal yaşamlarında fikirlerinin önemsendiğini bilmek isterler. Özellikle çalışma hayatında düşüncelerinin, görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi çalışan motivasyonu üzerinde olumlu etki yaratacaktır. Ayrıca işletme için de birçok yeni fikir demektir. Bu da işletme başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

Kararlara katılma yöntemi ile kişilerin çalıştığı kuruma bağlılıkları artacaktır. Özgüvenleri arttığı için daha girişimci bir ruh haline bürüneceklerdir. Ayrıca fikir alış verişinde işletme içerisindeki iletişim ağıda sağlamlaşacaktır. Bu yöntemin olumlu etkilerinin yanı sıra olumsuz etkileri de vardır. Kişiler kendini gösterme çabası ile yöneticileri gereksiz ve yararsız önerilerle boşa zaman harcamalarına neden olabilirler.

Çalışan motivasyonu için, işveren veya yöneticiler çalışanlara bağımsız çalışma ortamları oluşturabilirler. Çalışanlar üzerinde çok fazla baskı yapılması ve sürekli işlerine karışılması çalışan motivasyonunda olumsuz etkilere neden olur. Ancak bağımsız çalışma ortamları işlerin işleyişini bozmamalıdır. İşveren veya yöneticiler bu uygulamada her hususu dikkatle incelemelidir (Saeed ve diğ. 2013). Bu

uygulamanın işin verimliliğini düşürmesine izin verilmemelidir. Kendi düşüncelerini uygulama şansı bulan çalışanların motivasyonları da artacaktır.

**Güvenlik:** İnsan ilişkilerinde güven duygusu önemli bir belirleyicidir. Güven eksikliği olduğunda kişiler arası iletişim kopuklukları yaşanır. Çalışanların çalıştıkları kuruma güven duyması, çalışanlarında başarısını artıracaktır. İşyerinde ya da kurumlarda çalışanlara tanınan sosyal güvenceler çalışanın çalıştığı kuruma bağlılığında önemli bir etkidir. Ayrıca, çalışanların yaptıkları işin karşılığını eksiksiz ve aksamadan alacaklarını bilmeleri de çalışanların motivasyonunu arttıracaktır. Çalışanların iş garantilerinin olması da çalışanların motivasyonunu artırır niteliktedir. Geçim ve gelecek kaygısı olmayan çalışanların kendilerini işlerine vermeleri daha kolay olacaktır (Pinder 2014).

Çalışanların güven duygusunu kazanabilmesi büyük ölçüde yöneticilere bağlıdır. Çalışanın çalıştığı kuruma, çalışma arkadaşlarına olan güveninin yanı sıra kendine olan güveni de çalışan motivasyonu üzerinde etkilidir. Çalışanın yapacağı işin ne olduğunu, kiminle, nasıl çalışacağını ve sonuç olarak elde edeceği kazancı bilmesi, motivasyonu üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır.

### 2.3.3 Örgütsel ve Yönetmel Faktörler

Motivasyon kavramı birçok faktörden etkilenebilmektedir. Bu faktörler ekonomik, sosyo-psikolojik, örgütsel ve yönetmel faktörler olmak üzere üç başlık altında incelenebilmektedir. Bunlardan ekonomik ve sosyo-psikolojik faktörler yukarıda açıklanmıştır (Pinder 2014). Birçok örgütsel ve yönetmel faktör sayılabilir. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

**Amaç Birliğı:** Örgütün amaçlarını önceden belirlemesi ve bu amacı en alt kademededen en üst kademeye kadar tüm çalışanlarına bildirmesi, hatta benimsetmesi örgüt başarısının artmasını sağlayacaktır. Çalışanla bu tür bilgilerin paylaşılması çalışanın örgüte olan bağlılığını artıracaktır. Tüm çalışanların ortak bir hedef çevresinde toplanması örgüt içi iletişimi artıracığı gibi örgüt çalışmalarının etkinliğini ve verimliliğini de artıracaktır (Saeed 2013).

Örgüt amaçları belirlenirken zaman zaman çalışanların görüşleri de alınabilir. Çalışanların görüşlerinin alınması, istek ve dileklerinin dinlenmesi, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını da arttıracaktır. Çalışmaların başarısı açısından grup çalışması

önemli bir uygulamadır. Tek bir amaç doğrultusunda çalışanlardan oluşan grupların uyum içinde çalışması çalışmaların başarısını önemli ölçüde artıracaktır. Çünkü, yapılan çalışmalardan alınan başarılar çalışanların motivasyonunu daha da artıracaktır. Grup içinde çalışanların genellikle tek ve devamlı bir işi yapması sağlanarak, grup üyelerinin uyum için de çalışmasına izin vererek güdülenme artışı sağlanmalıdır (Giddens 2000).

**İletişim:** İletişim her yerde olduğu gibi örgüt içinde hayati önem taşımaktadır. Herhangi bir organizasyon içinde çok yönlü işleyen bilgi, emir-komuta ve haber yayılımını sağlayan bir süreç olan iletişim, işletmenin ya da kurumun can damarıdır. Çalışanlar arası ya da çalışanlarla yönetim arasındaki iletişimin sağlanması çalışmalardaki başarı düzeyinin artıracaktır. Çalışanların kurum içinde alınan kararlardan, çalışmalar sonucu elde edilen sonuçlardan haberdar olması çalışanların kurumla olan bağını güçlendirir. Bu da çalışan motivasyonunu artırır.

Yöneticilerin çalışanlarla iletişim içinde olarak, onların isteklerini, fikirlerini dinleyerek çalışanlara nasıl yaklaşmaları gerektiği konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlayacaktır. Çalışanların yöneticiler tarafından anlaşılması, çalışan motivasyonunun nasıl sağlanacağı konusunda yöneticiye bilgi sağlayacaktır. Karşılıklı açık iletişim içinde olan örgütler yeniliğe, değişime ve sorunların çözümüne daha hızlı ve ekip halinde adapte olabilmektedir (Hagemann 1997). Bu da kurumun büyümesi ve gelişmesini sağlamaktadır.

Teknolojik gelişmelerle birlikte hızlı ve etkili iletişim araçlarına sahip olmamıza rağmen, bire bir iletişim sağlamakta zorlanıldığı söylenebilir. Aslında tüm bu teknolojik yeniliklerle birlikte, bire bir iletişimi de güçlü tutabilmek kurumu çok iyi seviyelere getirecektir. İyi bir iletişim ağı olmadan çalışanları daha iyi olmaları konusunda motive etmek imkânsızdır.

**Yetki ve Sorumluluk:** Kurum amaç ve hedeflerini belirler daha sonrada bu hedef ve amaçlara ulaşabilme yolları belirlenir. Tüm bunlar kurumun devamlılığı için önemlidir. Ancak, bu izlenecek yolların nasıl uygulanacağı ve kimlerin nerelerde görevlendirileceği de büyük önem taşımaktadır. Bir çalışanın nelerden sorumlu olduğunu ve yetki derecesini bilmesi, yapacağı işi bilinçli bir şekilde yapabilmesini sağlayacaktır. Kimlere karşı sorumlu olduğunu bilmesi ve çalışanların görev ve

yetkilerinin net bir şekilde belirlenmesi ve tüm çalışanların bilgilendirilmesi çıkabilecek karışıklıkların önüne geçilmesini sağlayacaktır.

Çalışanlara yetki ve sorumluluklar verilirken, kişilerin bilgi beceri ve yeteneklerinin değerlendirilmesi gereklidir. Kişiyeye kapasitesinin altında bir iş verilmesi, kişinin bu özelliklerinin körelmesine sebep olur. Kişiyeye kapasitesinin üstünde bir iş verilmesi ise kişinin işi gereğince yerine getirememesine ve kendine olan güvenini kaybetmesine sebep olur. Bunun yanı sıra kişilere sınırlarını zorlayabilecek görevler vererek, kendilerini geliştirebilme şansı verilebilir. Ancak çok zorlandıkları görüldüğünde gerekli düzenlemeler yapılmalıdır (Hicks 1975). Çalışanlara zaman zaman birden fazla görev verilerek, değişik kollarında kendilerinin geliştirme olanağı sunulur. Kişiyeye neler yapabildiğini gördükçe, kendine olan güveni ve motivasyonu artacaktır.

**Fiziksel Çalışma Koşulları:** Çalışmaların sürdürüldüğü çevre ve çalışmalarda bulunan kişilerin tümü, çalışmalarda kullanılan araç-gereçler fiziksel çalışma koşullarının kapsamındadır. Fiziksel çalışma koşulları sağlık, temizlik ve rahatlık kurallarına uygun olmalı ve görsel olarak estetik olmalıdır. Fiziksel çalışma koşulları büyük ölçüde çalışan motivasyonu üzerinde etkilidir.

Fiziksel çalışma koşulları işin ve çalışanın yapısına uygun olarak düzenlenmelidir. Ayrıca, çalışmada kullanılacak araç-gereç, teknolojik kaynaklar ve fiziksel olanaklar işin yapısına uygun olarak seçilmelidir. Bu şekilde çalışan motivasyonu sağlanır ve çalışmanın başarı düzeyi de artar.

Diğer örgütsel ve yönetsel faktörler hakkında kısa kısa bilgiler verilebilir. Çalışma planları yapılırken çalışanlarında görüşleri alınıp, değerlendirildikten sonra en uygun çalışma planı yapılması çalışanın motivasyonu üzerinde olumlu etki yaratacaktır. Uygulanabildiği kadar esnek çalışma saatlerinin uygulanması da çalışanların zaman yüzünden girebilecekleri stresten alıkoyacaktır (Fong ve Snape 2013). İş güvenliğinin sağlanması iş kazalarına karşı önlemlerin alınması, çalışanlara sağlık güvencesinin sağlanması çalışan iş doyumunu açısından önemlidir.

Çalışanlar arası ayırım yapılmamalıdır. Çalışanların başarıları adil bir şekilde değerlendirilmeli ve maddi, manevi ödüllerle ödüllendirilmelidir. Bu şekilde ödül alan çalışanın yansında diğer çalışanlarında heveslenip, daha çok ve daha iyi çalışmalarını

sağlayacaktır. İşlerin monotonluğu çalışanların sürekli yerinde saymasını hatta gerilemesine sebep olabilir. Bunun için bazen çalışanların yerleri değiştirilebilir ya da biraz daha zor görevler verilerek kişinin kendi sınırlarını zorlaması ve kendinin geliştirmesi sağlanabilir.

Kurum yöneticilerinin görevlerini iyi bir şekilde yapabilmeleri için çalışanlarla iyi bir iletişim kurabilmeleri için liderlik özelliklerinin taşınmalıdır. Gerçek bir lider olmak; ekipteki herkesin örgüt konusunda söz sahibi olmasını ve işbirliğini sağlamalı, zamanını ayırmalı, iyi bir dinleyici olmalı, düşünceli davranmalı ve gerektiğinde hakkını vermelidir. İyi bir lider çalışanların görüşlerine değer verir, bu durum çalışanların motive olmasını sağlar.

## **2.4 SAĞLIK KURUMLARI, SAĞLIK ÇALIŞANLARI VE MOTİVASYON**

Dünya çapında oluşan gelişim ve değişimlerden sağlık sektörü de büyük ölçüde etkilenmektedir. Etki alanı ve çalışmalarının konusu insan sağlığı olan sağlık kurumları insanlar için önemli bir yer tutmaktadır. Sağlık kurumları, değişim ve gelişmeleri yakından takip etmeli ve çalışmalarına uyarlamalıdır. Sağlık kurumlarında kullanılan araç-gereç ve teknikler en çok teknolojik gelişmelerden etkilenmektedir. Bunun için teknolojik gelişmelere ayak uydurmak, sağlık kurumlarının çalışmalarının başarısı için gereklidir.

Sağlık hizmetini alanda verende insandır. Bunun için sağlık kurumları insan yönetimi ve insan ihtiyaçları üzerinde durmalıdır. Hastalarla bire bir iletişim içinde olan sağlık çalışanlarının iyi bir hizmet verebilmesi için motivasyonlarının yüksek olması gerekmektedir. Çalışanların iyi anlaşılması, ihtiyaçlarının ve fikirlerinin dikkate alınması, çalışmaların planlanmasında bunların göz önünde bulundurulması gerekir (Kavuncubaşı 2007). Sağlık kurumlarında çok fazla meslek grubundan çalışan olduğu için, motivasyon sağlama uygulamaları da çeşitlenmektedir.

#### **2.4.1 Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Kurumları**

Sağlık, bedenen ve ruhen iyi durumda olmaktır. Sağlık insanlığın varoluşundan bu yana insan hayatındadır. Çok eskileri daha geleneksel yöntemler kullanılmaktayken, son zamanlarda sağlık sektöründe çok fazla gelişme yaşanmıştır. Sağlık hizmetleri amaç ve uygulama bakımından kendi içinde koruyucu, tedavi edici ve rehabilite edici sağlık hizmetleri şeklinde bölümlere ayrılmaktadır.

Koruyucu sağlık hizmetleri, insanların sağlıklı kalabilmeleri için çalışmalar yapmaktadır. İnsanlara sağlıklı kalabilmeleri için yapmaları ve yapmamaları gerekenler hakkında bilgi verilir. Bağışıklık sistemini güçlendirme, iyi beslenme alışkanlığı, anne-çocuk sağlığı, erken tanı, temizlik konusunda insanların bilgilendirilmesi bu hizmetler arasında sayılabilir. Tedavi hizmetleri tanısı konulmuş hastalıklara müdahale edilmesini içerir. Yaralanan, hastalanan, bedenen ve ruhen sağlığını kaybeden insanların eski sağlıklarına kavuşabilmeleri için yapılan tüm çalışmalar tedavi edici sağlık hizmetlerindedir. Rehabilite edici sağlık hizmetleri, hastalık veya kazalara bağlı olarak oluşan kalıcı bozukluklar ve sakatlıkların kişilerin hayatlarını olumsuz etkilemesini önlemek ya da bu etkiyi en aza indirmek, kişilerin başkalarına bağımlı olmadan yaşamalarını sağlamaya yönelik çalışmalardır (Kavuncubaşı 2010). Bedenen ve ruhen oluşan bozuklukların giderilmesi için kişilere gerekli yardımcı hizmetler sunulur. Sağlıklı kişilerin mevcut sağlıklarını korumaları, hatta bir üst düzeye çıkarabilmeleri için yapılan çalışmalarda rehabilite sağlık hizmetlerindedir.

#### **2.4.2 Sağlık Çalışanları**

Yeterince iyi ve istenilen kalitede bir sağlık hizmeti sunulabilmesi için, teknolojik olanakların yanı sıra motive edilmiş, bilgili ve yetenekli sağlık çalışanlarına ihtiyaç vardır. Sağlık kurumlarında farklı meslek grupları bir arada, etkileşim içinde çalışmaktadır.

Sağlık hizmetlerinde istenen kalite ve verimliliğin sağlanması ancak, sağlık personelinin sorunlarının anlaşılması ve çözümlenmesi ile mümkündür. Sağlık hizmetinin temelini oluşturan meslek grubunun motive olması, hizmet kalitesi ve standartları için önemli bir yere sahiptir. Hastaneler toplumun ihtiyacı olan sağlık hizmetini karşılayan, emek yoğun teknolojiye sahip işletmelerdir. Verilen hizmetin önemli bir kısmı insan gücü ile sağlanır. Yani sağlık kuruluşlarında faaliyetlerin



başarısı, sağlık personelinin performansına bağlıdır. Hastanelerde farklı görevlerde, farklı meslek grupları çalışmaktadır. Hastanenin istediği amaçlara ve başarıya ulaşabilmesi bu meslek gruplarının motive edilmesine bağlıdır. Bu grupları motive edebilmek için çalışan beklentilerinin bilinmesi gereklidir (Kavuncubaşı 2007). Kurum çıkarları ile çalışan beklentileri arasında bir uyum yakalanması çalışmaların verimliliği açısından önem arz etmektedir. Motive olmuş çalışanın çalışma verimliliği de yüksek olur.

### **2.4.3 Sağlık Çalışanlarında Motivasyonun Önemi**

Sağlık, Dünya'daki tüm milletlerin önem vermesi gereken bir etmendir. Ulusların gelişmişlik düzeyinin bir göstergesi olarak değerlendirilmekte ve toplumların ekonomik açıdan kalkınmasında önemli bir rolü üstlenmektedir. Teknolojik gelişmelerle birlikte profesyonel, çağdaş ve yüksek kaliteli tedavi hizmetleri sunulmaya başlanmış ve insan hayatının sağlığı konusunda çalışmalar yapan sağlık kuruluşlarına yapılan yatırımlar artmıştır.

Hizmet sektörü olan sağlık kurumlarının en etkin kaynağı işgücü olup, sağlık kurumunun verimliliği sağlık çalışanlarına bağlıdır. Motivasyon, her meslekte önemlidir. Sağlık hizmetlerinin insanı konu alması, bunun için çok dikkatli ve sürekli çalışmayı gerektirmesi, meslek mensuplarının verebildikleri en iyi hizmeti vermeyi gerektirdiğinden sağlık alanında çalışanlarda motivasyonun daha önemli olduğu açıktır (Oflezer ve diğ. 2011). Sağlık kurumlarının kullandıkları teknolojik olanakların, araç-gereçlerin yanı sıra önemli ölçüde bu kurumlarda çalışan sağlık çalışanlarının sağlık hizmeti sunumundaki etkisi büyüktür. Son yıllarda insan kaynaklarına verilen önem artmıştır. Bu sağlık sektöründe de böyledir. Sağlık kurumlarında hastaların tedavisinde özellikle samimi bir ilgi ve moral önemlidir. Bunun sağlanmasında sağlık çalışanlarına büyük görevler düşmektedir. Sağlık çalışanlarının hastalara yaklaşımı hastaların tepkimesine yön verir. Kişilerin sağlık kurumlarına bakış açısını da sağlık çalışanlarının tavır ve davranışları büyük ölçüde etki eder.

Yüksek motivasyona sahip sağlık çalışanları kaliteli sağlık hizmetleri verecektir. Bunun için sağlık çalışanlarının motivasyonunun sağlanması hem iyi hizmet için hem de sağlık kurumunun başarısı için önemlidir. Çalışanların

motivasyonunu olumlu ve olumsuz yönde etkileyen tüm unsurların belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır (Antep ve diğ. 2012). Bu çalışmalar sonucuna göre çalışan motivasyonunu artırıcı çalışmalar belirlenip, uygulamaya konulmalıdır.

Hastalıkları ya da sakatlıkları yüzünden yeterince hassas olan kişilere karşı, sağlık personeli güler yüzlü, anlayışlı ve sabırlı bir şekilde hizmet vermesi gereklidir. Ancak motivasyonu düşük, iş doyumuna ulaşmamış çalışanın böyle bir hizmeti vermesi mümkün değildir.

#### **2.4.4 Sağlık Çalışanlarının Motivasyonuna Etki Eden Faktörler**

Motivasyon örgüt içindeki canlılığı sağlayan bir etmendir. Motive etme ve bir ekip çalışma yeteneği, en az neyin nasıl yapılacağını bilme ve çözümleyici bir zihin kadar önemlidir. Sorunlar giderek karmaşıklaşmakta, alışılmadık çözümlere ve disiplinsiz işbirliğine başvurulmaktadır. Bu yüzden, geleceğin yöneticileri bilgiye ve personellerinin bağlılıklarına daha çok bağımlı olacaklardır; böylece personellerine, en az onların en iyi müşterilerine gösterdikleri kadar saygı gösterdiklerinde, aslında açıkça kendi çıkarlarına hizmet etmiş olacaklardır (Hagemann 1997). Sağlık kurumlarında görev yapan sağlık çalışanlarının işini layıkıyla yapması, kurumun amaçları doğrultusunda çalışması sağlık kurumu yöneticilerinin sorumluluğudur. Hizmet sektörü olan sağlık kurumlarının en önemli kaynağı işgücü olup, sağlık kurumunun verimliliği sağlık profesyonellerine bağlıdır.

Çalışanların motivasyonuna etki eden faktörlerden ekonomik faktörler büyük öneme sahiptir. Ekonomik faktörleri; ücret, ekonomik ödüller, prim veya ikramiye ve kara katılma olarak sıralanabilir. Çalışan kendi ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin ihtiyaçlarını rahatça karşılayabilmelidir. Böylelikle kendini işe verebilir ve çalıştığı kuruma olan bağlılığı artar. Çalışanların verdikleri hizmetler, gösterdikleri üstün başarılar takdir edilir ve bazen de ekonomik ödüller, prim veya ikramiye verilirse, çalışanların motive olması sağlanabilir. Hatta diğer çalışanları daha fazla çalışmaya, iyi bir çalışma ortaya koymaya yöneltir.

Bir diğer motivasyona etki eden faktör, sosya-psikolojik faktörlerdir. Çalışanlar yaptıkları hizmetlere karşılık olarak takdir edilmeyi beklerler. İyi bir hizmet sunmasına rağmen takdir görmeyen çalışanın çalışma verimliliğinde düşüşler görülebilir. Alınan kararlara çalışanların da görüşleri alınarak dâhil edilmeleri, çalışanların kendilerini önemli hissetmelerine ve kuruma daha çok bağlanmalarına

katkı sağlayacaktır (Dieleman ve diğ. 2003). Böylelikle çalışanların kurumun amaçları doğrultusunda daha özverili çalışmaları sağlanabilir.

Çalışanlara sosyal güvence ve iş güvenliğinin sağlanması çalışan motivasyonu üzerinde olumlu etki yaratacaktır. Güvence sağlanmasıyla, çalışan kendine önem verildiğini anlayacak ve bu çalışmalarının verimliliğine de yansıtacaktır. Çalışanların, çalışma arkadaşlarına ve kuruma güven duyması ya da güvensizlik oluşması motivasyonu doğrudan etkiler. Bir diğer konu terfi, yetki ve sorumluluklar verilirken adil davranılmasıdır. Yetki ve sorumluluklar verilirken, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışan bu konulara önem verir, en küçük bir adaletsizlik sezdiğinde motivasyonunda düşüş gözlemlenebilir. Kurum yönetimi tarafından çalışanlar kendilerini geliştirmeleri yönünde desteklenebilir. Mesleki eğitimler verilebilir (Oflezer ve diğ. 2011). Sağlık alanında çok fazla değişim ve gelişim vardır. Sağlık kurumları başarılı olabilmek için bu gelişmeleri yakından takip etmeli ve çalışanlar bu konularla ilgili bilgilendirilmelidir.

Sağlık çalışanlarının motivasyonuna etki eden örgütsel ve yönetsel faktörlerin başında; iletişim, amaç birliği, yetki ve sorumluluklar, fiziksel çalışma koşulları gelmektedir. Sağlık çalışanları farklı meslek gruplarından oluşmaktadırlar. Ancak birlikte uyum içinde çalışırlarsa başarı elde edilebilir. Bunun için sağlık kurumlarının yöneticilerine büyük yükümlülükler düşmektedir. Kurum çalışanlarına kurumun amaçları açık bir şekilde belirtilmeli ve benimsetilmelidir. Çalışanların tek bir amaç çevresinde toplanmaları sağlanmalıdır.

Tüm örgütlerde olduğu gibi sağlık kurumlarında da iletişim hayati öneme sahiptir. İyi bir iletişim ağı ile büyük işler başarılabilir gibi iletişimdeki aksaklıklar nedeniyle çalışmaların verimi düşebilir, hatta kurum varlığı tehlikeye bile girebilir. Çalışanlar arası, çalışanlarla kurum yöneticileri arası ve çalışanlarla hastalar arası iletişimin kusursuz işlemesi gerekir. Çalışanlar arası iyi bir iletişim çalışan motivasyonu açısından önemlidir. Ancak çalışanlarla kurum yöneticileri arası iletişimde büyük önem arz etmektedir. Emir komuta zincirinin iyi bir şekilde sağlanması gerekmektedir. Çalışanların sorunlarını, istek ve önerilerini rahat bir şekilde üstlerine iletebilmeleri gerekir.

Terfi, yetki ve sorumluluklarda adil davranılması, çalışanların bilgi beceri ve yeteneklerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu alandaki küçük bir adaletsizlik

bile çalışanların motivasyonlarını dūřurebilir. Çalışma alanlarının fiziki koşulları iřin ve çalışanların yapısına uygun dūzlenmesi gerekir. Özellikle sağlık alanında çalışma alanlarının temizlik, ısı ve ışık yōnünden iřin yapısına uygun Őekilde dūzenlenmesi, iřin verimliliğini ve çalışanın motivesini artırmaya yōnelik önlemlerdir. Ayrıca çalışmalarda kullanılacak teknoloji, araç-gereç ve makinelerin her zaman kontrol edilmeli ve kullanılmaya hazır bekletilmelidir.

### 3. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Dieleman ve diğ. (2003) kırsal sağlık çalışanlarının iş motivasyonu için faktörlerin belirlenmesi konulu çalışmayı yapmışlardır. Çalışma Kuzey Vietnam'da iki ilde gerçekleştirilmiştir. Bu iki ilde yapılan keşif nitelikli bir çalışma olmuştur. Bilgiler, konuyla ilgili raporlar oluşturularak ve ses kaydedicilerle toplanmıştır. Toplanan veriler araştırmacılar arasında tartışılmış, görüşülen bu bilgiler tespit ve rapor edilmiştir. Sağlık çalışanlarıyla yapılan röportajlar bulgular sunumunda birleştirilmiştir. Sağlık çalışanlarına sunulan maddi ve manevi teşvikler çalışan motivasyonunu artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Performans yönetimi faaliyetleri büyük ölçüde sağlık çalışanı motivasyonunda etkilidir denilebilir (Dieleman ve diğ. 2003).

Dieleman ve diğ. (2006) Mali sağlık sektörü çalışanlarının motivasyon ve performans yönetimi arasındaki ilişkiye dair bir çalışma yapmışlardır. Önce keşif nitelikli 28 görüşme ve sekiz grup tartışması yapılmıştır. Konuyla ilgili 370 sağlık çalışanıyla bir anket çalışması yapılmıştır. Çalışmaya katılanlar sekiz farklı meslek grubuna mensup sağlık çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre; maaş ve teşviklerin sağlık çalışanlarının motivasyonunu arttırdığı belirlenmiştir. Çalışanlara yaptıkları işe uygun sorumluluklar yüklenmesi çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir (Dieleman ve diğ. 2006).

Manongi ve diğ. (2006) Tanzania birinci basamak sağlık çalışanlarında motivasyonu artırma: Bir sağlık çalışanı perspektifi konulu bir çalışma yapmışlardır. Moshi Urban, Kilimanjaro bölgesinde Moshi Kırsal ve Hai ilçeleri, kuzey Tanzania: Çalışma üç ilçede gerçekleştirilmiştir. Sağlık çalışanları ile alakalı tanıtım, eğitim ve denetim gibi gündeme özel bilgiler ile gerçek sorunları teyit etmek ve yönetim açısından kısıtlamaları tartışmak amacıyla ilgili İlçe Sağlık Memuru ile derinlemesine görüşme yapılmıştır. Bu görüşme kayda alınmış ve alan notları alınmıştır. Birinci basamak sağlık kuruluşlarının etkinliğini artırmak için; sağlık çalışanları motive edilmeli ve yeteneklerini geliştirmeleri yönünde desteklenmelidir. Sağlık çalışanlarını motive etmede finansal teşvikler etkilidir ancak yeterli değildir. Bunun yanı sıra sağlık çalışanlarının; destekleyici denetim, performans değerlendirme ve kariyer geliştirme konularında desteklenmeleri motivasyonlarının artmasını sağlayacaktır (Manongi ve diğ. 2006).

Manuel ve diğ. (2007) sağlık sektöründe inovasyon ve motivasyon üzerine bir çalışma yapmışlardır. Çalışmasında yönetici ve cephe çalışanlarının yeniliğe karşılık davranış farklılıklarına odaklanmıştır. 6 Avrupa ülkesinde kamu hastanelerindeki sağlık çalışanları ve yöneticilerine anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma yenilik ya da kuruma yönelik memnuniyet tutumlarını içermektedir. Çalışmada temel bileşenler analizi ve varyans analizi tekniği kullanılmıştır. Yenilik algısının, kamu sağlık kuruluşlarında yönetici ve cephe çalışanları için farklı olduğu görülmüştür. Cephe çalışanlarının tutumu kurumun performansına bağlı iken, yöneticiler daha aktif ve motive olduğu görülmüştür. Sağlık hizmetleri sunumunda teknik veya organizasyonel yenilikçi sürecin faydalarını maksimize etmek için sağlık çalışanları ve yöneticilerinin motive edilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Bizim çalışmamızda sağlık çalışanlarının motivasyonu etkileyen faktörler arasında yenilik faktörü ele alınmamıştır (Manuel ve diğ. 2007).

Willis ve diğ. (2008) yılında motivasyon ve gelişmekte olan ülkelerde sağlık çalışanlarını alıkoyma: sistematik yorum konulu çalışmayı yapmışlardır. Google Akademik programında konuyla ilgili kaynak taraması yapılmış. Ayrıca 'Sağlık için İnsan Kaynakları' on-line dergisi incelenmiştir. Gri literatür çalışmaları ve bilgilendirme kağıtlarından da yararlanıldı. Ülkeler ya da bölgelere göre çalışanların motivasyonlarına etki eden faktörler değişiklik gösterebilmektedir. Motivasyon faktörleri kuşkusuz ülkeye özel olmakla birlikte, mali teşvikler, kariyer gelişimi ve yönetim sorunları temel faktörlerdir. Bununla birlikte, mali teşvikler tek başına sağlık çalışanlarını motive etmek yeterli değildir. Bu tanıma sağlık çalışanı motivasyonunda yeterli kaynaklar ve uygun altyapı önemli ölçüde moral artırabilir ve son derece etkili olduğu açıktır (Willis ve diğ. 2008).

Stringhini ve diğ. (2009) yılında sağlık hizmetlerindeki gayri resmi ödemeleri anlamak: Tanzania sağlık çalışanlarının motivasyonları konulu çalışmayı yapmışlardır. Sağlık sistemi içinde dokuz odak grubu ile farklı seviyelerdeki üç sağlık tesisinde yapılmıştır. Toplamda 64 sağlık çalışanının katıldığı bir çalışma yapılmıştır. Tüm veriler işlenmiş ve NVivo yazılım paketi vasıtasıyla analiz edilmiştir. Bu çalışmada ödemelerin aksatılması, sağlık çalışanlarının genel motivasyonunu kaybetmelerine, olumsuz sağlık hizmetlerinin oluşmasına ve sağlık sisteminin kalitesinin düşmesine neden olacaktır, kayıt dışı ödemeler iş tatmini ve motivasyonu olumsuz etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır (Stringhini ve diğ. 2009).

Peters ve diğ. (2010) kamu ve özel sektörde iş doyumu ve sağlık çalışanlarının motivasyonu: iki Hint devletinden kesit analizi konulu çalışmayı yapmışlardır. Andra Pradesh ve Uttar Pradesh'daki kamu ve özel sektör sağlık çalışanlarıyla ilgili kesitsel araştırmalar yapılmıştır. Çalışma, motivasyon ile ilgili önemli çalışmalar ile sağlık çalışanlarının memnuniyetini belirlemek için standart bir ölçüm kullanılarak yapılmıştır. Sağlık çalışanlarını motive eden finansal faktörler yanı sıra çalışma ortamı ve beceri geliştirme fırsatları gibi finansal olmayan faktörlerde etkilidir. Yöneticiler çalışan motivasyonunu sağlamaya çalışırken, yerel koşulları da değerlendirmeye almalıdır (Peters ve diğ. 2010).

Tengilimoğlu ve diğ. (2010) yılında bir üniversite hastanesinde mobbingin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi üzerine bir çalışma yapmışlardır. Çalışma 1832 çalışanı olan hastanede 400 anket dağıtılmış ve bu anketlerin 320'si geri dönmüştür. Anketlerin değerlendirmesinde istatistiksel paket kullanılmıştır. Veri tipine uygun ANOVA, ki-kare, pearson korelasyon ve spearman korelasyon gibi istatistiksel testler yapılmıştır. Sonuçlar çalışanların birçoğunun mobbing davranışlarına maruz kaldığını ve çalışan moralinin etkilendiğini göstermiştir (Tengilimoğlu ve diğ. 2010).

Oflezer ve diğ. (2011) yılında bir kamu hastanesinde çalışan personelin iş doyumu ve etkileyen faktörler adlı çalışmayı yapmışlardır. Grupların karşılaştırılması için eşlendirilmemiş t testi ve tek yönlü ANOVA testi, post ANOVA test olarak Tukey-HSD testi kullanılmıştır. Genel iş doyum puanı ile alt ölçeklerin puanları arasında ve alt ölçeklerin kendi aralarındaki ilişkileri değerlendirmek için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır.  $p < 0.05$  değeri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Yönetici ya da işverenlerin çalışanlarına değer verdiklerini sergilemeleri, çalışanın sağlığına ve kişisel sorunlarına eğilmeleri, belli aralıklarla çalışanlar ile sorunlarına yönelik toplantılar düzenlemeleri çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkiler. Gerekli olanaklar sağlayarak çalışanların gelişimine fırsat vererek özellikle stresle başa çıkma, sorun çözme ve iletişim teknikleri konularında, hizmet içi eğitim ve seminer programlarına katılımını sağlamaları da çalışanların motivasyonunu artıracaktır (Oflezer ve diğ. 2011).

Antep (2012) bir devlet hastanesinde sağlık yönetiminde stratejik planlama yapmak amacıyla, sağlık çalışanları motivasyonu üzerinde mobbing etkisini değerlendirmiştir. Katılımcılara demografik bilgiler, mobbing davranışları, mobbing davranışları ve sağlık çalışanları motivasyonu arasındaki ilişki bölümlerinden oluşan

anket uygulamıştır. Mobbing davranışları ve sağlık çalışanı motivasyonu arasındaki ilişkiyi analiz etmek için ilişkisel tarama yöntemini kullanmıştır. Mobbing davranışlarının sağlık çalışanlarının motivasyonunu olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Bu durum çalışanların performanslarının düşmesine yol açtığını söylemiştir (Antep 2012).

Trivellas (2013) Yunanistan hastanelerinde çalışan 271 hemşirenin iş ile ilgili stresin iş doyumuna etkisini araştırmıştır. İş stresi ve iş memnuniyeti ölçeklerinin altında yatan sebepleri incelemek amacıyla Principal Component Analysis yöntemini kullanmıştır. Çatışma, iş yükü, kişilerarası ilişkiler, kariyer gelişimi, bilgi erişimi ve geribildirim gibi stres faktörlerinin derecesinin fiziksel çevre, kariyer fırsatları yönetim tarzı, iş zenginleştirme, ödüller ve iş güvenliği gibi iş doyumunu yönlerine etkisini incelemiştir. İş stresi arttıkça, iş doyumunu azalır hipotezini önermiştir. Sonuçlar çatışma, ağır iş yükü ve işte bağımsızlığın iş doyumunu ile negatif ilişkisinin olduğunu, bilgi erişimi, geri bildirim, ödüllendirme, iş güvenliğinin iş memnuniyeti ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır (Trivellas 2013).

Görgülü (2014) Balıkesir Atatürk Devlet Hastanesi'nde sağlık üzerindeki mobbing etkilerini incelemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Katılımcılara üç bölümden oluşan anket uygulanmış ve toplanan veriler SPSS 19,0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Sağlık çalışanlarının zaman zaman mobbing davranışlarına maruz kaldığını ortaya koymuş, mobbing ile iş memnuniyetinin, departman ile mobbingin ilişkili olduğunu bulmuştur. Özellikle yoğun bakım ve acil servis çalışanlarının mobbinge daha fazla maruz kaldıkları görülmüştür. Meslek grupları içinde de hemşirelik grubunda çalışanların diğer sağlık çalışanlarına göre daha çok mobbinge maruz kalmaktadır (Görgülü 2014).

Paşaoğlu (2014) insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkiyi tanımlamayı amaçlayan bir çalışma yapmıştır. İnsan kaynakları uygulamaları, ücret yönetim uygulamaları, kariyer yönetim uygulamaları, performans yönetim uygulamaları, eğitim ve gelişim uygulamaları ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışma Eskişehir'de 5 özel hastanede mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yürütülmüştür. Araştırma verilerini toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Toplanan verilerin analizi için SPSS 22 programı kullanılarak faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve iş



doymu arasında bir ilişki olduğu görülmüştür. İşe alım ve personel seçimi, iş tanımı, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret, kariyer planlama, çalışan katılımı iş memnuniyeti ile ilişkili bulunmuştur. Personel seçimi ve işe alımın iş memnuniyetine olan etkisi vurgulanmıştır. Eğitim ve geliştirme iş memnuniyeti için önemli bir faktördür. Diğer yandan iş tanımları ile iş memnuniyeti, kariyer planlama ile iş memnuniyeti, çalışan katılımı ile iş memnuniyeti arasında çok güçlü ilişki tespit edilmemiş olsa da iş memnuniyeti için gereklidir. İnsan kaynakları uygulamaları birbirleri ile istatistiksel açıdan da anlamlı ikili pozitif ilişkileri vardır. En yüksek ilişki iş tanımı ve performans değerlendirme için, ikinci büyük ilişki ise işe alım ve personel seçimi ve performans değerlendirme arasındaki ilişkidir. Ücret yönetim uygulamaları ve performans yönetim uygulamaları ile iş memnuniyeti arasında ilişki olduğu hipotezi reddedilmiştir (Paşaoğlu 2014).

Baysak ve Yener (2015) hastane çalışanları üzerinde algılanan liderlik tarzı ve algılanan stres arasındaki ilişki üzerine bir araştırma yapmışlardır. İstanbul Avrupa yakasındaki hastane çalışanlarından 312 tanesi anket sorularını cevaplamayı kabul etmişlerdir. Katılımcılar farklı meslek gruplarından oluşmaktaydı. Yapılan anketin sonuçları korelasyon ve regresyon analizi tekniği kullanılarak SPSS paket programı ile değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre: algılanan liderlik stilleri ve algılanan stres arasındaki kısmi ilişki olduğunu göstermiştir (Baysak ve Yener 2015).

Christophe ve diğ. (2015) hedefler ve çerçeveleme: sonuç odaklı motivasyon ve duyguların etkisi üzerine bir araştırma yapmışlardır. Olumlu sonuç odaklı duygu ve olumsuz sonuç odaklı duygunun aynı hedef doğrultusunda motivasyon üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bir gruba olumsuz sonuç odaklı bir çalışma türü uygulaması yapılmış. Başka bir gruba olumlu sonuç odaklı bir çalışma yapılmıştır. Sonuçlar değerlendirildiğinde olumlu sonuç odaklı çalışmanın uygulandığı grubun motivasyon düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Christophe ve diğ. 2015).

Çağan ve Günay (2015) Türkiye’de Malatya ilinde birinci basamak sağlık çalışanlarının iş doymu ve tükenmişlik düzeylerinin belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada birinci basamak sağlık hizmetlerinde çalışan 186 hekim, 126 ebe, 106 hemşireye ulaşımlardır. Elde edilen verileri SPSS 22 programı ile analiz etmişlerdir. Verilerin normal dağılıma uygunluğu Shapiro-Wilk kullanılarak test edilmiştir. İstatistiksel analizde veriler normal dağılım göstermediği için Mann Whitney U testi ve

Kruskal Wallis Varyans analizini kullanmışlardır. Cinsiyet, yaş, meslek ve çalışılan bölümün iş doyum skorları üzerine önemli etkisi bulunmamıştır. Ekonomik durumu fakir olarak algılanan, işlerinde mutlu olmayan, departmanlarını kendi seçmeyen kişilerin iş doyum puanları anlamlı derecede düşük seviyede bulunmuştur. Cinsiyet, medeni durum, yaş ve meslek tükenmişlik puanları üzerinde önemli bir etkiye sahip bulunmamıştır. İlçelerde çalışanların kişisel başarı puanları daha yüksek iken, ekonomik durumu fakir olarak algılanan veya çalıştıkları yerde departmanlarını kendisi seçmeyen çalışanların duygusal tükenmişlik skorları daha yüksek bulunmuştur. İşlerinde mutlu olmayan kişilerin duygusal tükenmişlik ve kişilik kaybı puanları yüksek bulunmuştur (Çağan ve Günay 2015).

Erdoğan ve Çelik (2015) 24 saat hizmet veren, birçok profesyonelin uyum içinde çalışmasının gerektiği hastanelerde, çalışanların takım çalışması ve moral motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, Takım çalışması ortamlarında moral ve motivasyon ilişkisi: sağlık sektöründe bir araştırma isimli çalışmayı gerçekleştirmişlerdir. Araştırma Denizli ilinde Pamukkale Üniversitesi Hastanesi cerrahi bölümü 58 çalışanı ile anket yöntemiyle elde edilen veriler kullanılarak test edildi. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır. Ekip çalışması ve moral motivasyon düzeyi arasında istatistiksel anlamlılık gözlemlenmemiştir (Erdoğan ve Çelik 2015).

Wilson (2015) büyükşehir hastanesinde yardımcı sağlık çalışanlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine en çok katkıda bulunan durumları belirlemek amacıyla, Avustralya, New South Wales'te Campbelltown ve Camden hastanelerinde metropolitan hastanesinde yardımcı sağlık çalışanlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler isimli çalışmayı yapmıştır. Veriler Avustralya New South Wales'te Campbelltown ve Camden hastanelerindeki tüm klinik yardımcı sağlık personeline e-posta ile gönderilen anket yoluyla toplanmıştır. Katılımcıların çeşitli durumlardaki memnuniyetleri puanlandırılmıştır. Bu çalışma grubunda birkaç iş tatmin faktörü ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur; kaliteli denetim, yetkinliğe uygun iş yapmak, tanınma-takdir, ilerleme fırsatları, özerklik, başarıya duygusu, yöneticiden iletişim ve destek (Wilson 2015).

Toode ve diğ. (2015) hastanelerdeki Estonyalı hemşirelerin motivasyon düzeylerini ve örgütsel ve bireysel arka plan faktörlerinin çalışma motivasyonlarını nasıl etkilediğini ölçmek için çalışma yapmışlardır. Nicel ve kesitsel olan bu çalışmada

veri toplama aracı olarak elektronik raporlama anketi kullanılmıştır. Örneklem Estonya'daki çeşitli hastanelerinde çalışan 201 hemşireden oluşmaktadır. Anket verileri, tanımlayıcı istatistikler ile belirtilmiş, İki Örneklem Mann–Whitney, Kruskal–Wallis Eş Örneklem ve Spearman Korelasyon Testi ile analiz edilmiştir. Hemşirelerin çalışma motivasyonu niteliklerinin belirlenmesi için pratik uygulanabilirlik sağlayan bu çalışma, çoğu hemşirenin dışsal etkilerden ziyade içsel etkilerden dolayı motive olduklarını ortaya çıkarmıştır. Yılda 7 gün profesyonel eğitim alan hemşirelerin ise iç ve dış motivasyonlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Toode ve diğ. 2015).

Tziner ve diğ. (2015) algılanan iş stresi, tükenmişlik, iş yerinde memnuniyeti ve yapılan iş niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İş stresi ve tükenmişlik arasında pozitif ilişki olduğu, tükenmişlik ve memnuniyet arasında ve memnuniyet ve yapılan iş niyeti arasında negatif ilişki olduğu varsayılmıştır. Bulguların geçerliliğini ve istikrarını test etmek için iki istatistiksel yöntem kullanılmıştır. ölçüm hatalarının kontrol edilmesi için Spearman (1904, 1910) disattenuated korelasyon katsayısı ve örneklem büyüklüğü muhtemel artefakt etkilerini kontrol için Browne'un çapraz doğrulama katsayısı kullanılmıştır. İş stresi ve tükenmişlik arasında güçlü pozitif ilişki bulunmuştur. Örnekleme 124 hastane doktoru dahil edilmiştir. 6'lı likert ölçeği kullanılmıştır. Tükenmişlik ve memnuniyet arasında, memnuniyet ve yapılan iş niyeti arasında güçlü negatif ilişki bulunmuştur. Aynı anda tüm ilişkileri test etmek için yapısal eşitlik modeli (AMOS 7) hesaplanmıştır. Yapısal eşitlik modeli ile tükenmişlik, iş stresi ve iş memnuniyeti arasında kısmen aracı bulunmuştur, iş doyumunda tükenmişlik ve iş yapma niyeti ilişkisinde kısmen aracı bulunmuştur (Tziner ve diğ. 2015).

Pool ve diğ. (2016) hemşire çalıştırmada öğrenme tekniği türlerini ve güdülerini açıklayarak, sürekli mesleki gelişim için hemşire güdülleri ve faaliyetleri arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla "Sürekli mesleki gelişimde güdüler ve faaliyetler: literatür ve görüşme verilerinin birleştirilerek ilişkilerinin keşfi" isimli çalışmayı yapmışlardır. Hollanda'da yarı yapılandırılmış görüşmeler kullanılarak yapılmış nitel bir çalışmadır. Sürekli gelişim için öğrenme aktiviteleri ve güdülleri üzerine literatür temelli bir çerçeve kullanılarak analiz edilmiştir. Üç veri tabanı kullanılarak literatür, güdüler için gözden geçirilmiş, güdüler, öğrenme etkinlikleri ve ilişkileri için görüşme notları analiz edilmiştir. Belirli güdüler belli öğrenme

etkinliklerine katılım ile ilişkili bulunmuştur. Dokuz güdü ve sürekli mesleki gelişim için öğrenme etkinlikleri dört kategoride tarif edilmiştir. Gerekliliklere uymak için zorunlu dersler yapılmıştır. Bilgileri derinleştirmek için konferans kayıtları yapılmıştır. Kendi kariyerlerini geliştirmeleri için lisansüstü eğitime kayıtları yapılmıştır. Artan yetkinlik, hemşireleri öz-yönetimli öğrenme yapmaya teşvik eden birincil güdüdür. Bu bulguları doğrulamak için daha fazla araştırma gereklidir (Pool ve diğ. 2016).

Mihail ve Kloutsiniotis (2016) yüksek performans çalışma sistemlerinin (duygusal tükenme, çalışan bağlılığı ve dolayısıyla iş tatmini gibi) çalışanların işle ilgili refaha etkilerini incelemişlerdir. Yedi yunan bölgesel hastanesi arasında 297 doktor ve hemşire örnekleme üzerinde kısmi en küçük kareler, yapısal eşitlik modellemesini kullanmışlardır. İş ilişkisi çalışanlar tarafından sosyal alışveriş olarak algılanırsa çalışanların duygusal tükenmişliğinin azalacağı belirtilmiştir. Ekonomik değişim algısı çalışan bağlılığı üzerinde anlamlı olumsuz etkiye sahipken, iş doyumuna üzerindeki olumsuz etkisi anlamlı bulunmamıştır. Yüksek performanslı iş sistemlerinde iş doyumunun duygusal tükenmişlikle negatif, çalışan bağlılığı ile pozitif ilişkisinin olduğu belirtilmiştir. Diğer yandan yüksek performanslı iş sistemleri duygusal tükenmişlikle negatif ilişkili olmasına rağmen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Buna ek olarak, hastane ve çalışanları arasındaki ilişkinin algılanan doğası çalışanların refahını etkileyen kısmen önemli bir faktör olduğunu göstermiştir. Sosyal değişim algısının çalışan bağlılığı üzerinde olumlu etkisi bulunmuştur. Ama bunun iş doyumuna üzerindeki etkisi anlamlı bulunmamıştır (Mihail ve Kloutsiniotis 2016).

Literatür incelendiğinde sağlık çalışanlarına yönelik motivasyona etki eden örgütsel ve yönetsel faktörlere odaklanılmış, kullanılan yöntem de dikkate alındığında bu çalışma literatüre ilk defa kazandırılmıştır. Bu çalışmada demografik bilgiler, kurumsal hizmetler, çalışma ortamı, iş sağlığı ve güvenliği, insan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi, yönetim ve hastane içi iletişim konularını içeren toplam 44 soruluk anket çalışması yapılmıştır ve anket bir üniversite hastanesi çalışanlarına uygulanmıştır. Veriler test tekrar test yöntemi kullanılarak aynı kurum içinde iki defa uygulanmıştır. İlk testte 857, ikinci testte 603 kişiye anket uygulanmıştır. Toplanan veriler SPSS 17 programına girilerek, program aracılığıyla faktör analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Literatür taramasında karşılaşılan ve motivasyonu etkileyen maddi

ve manevi teşvikler, destekleyici denetim, inovasyon, kaynak yeterliliği ve stres faktörlerine bu çalışmada yer verilmemiştir. Yine literatür taramasına göre mali teşviklerin gerekli olduğu ancak tek başına yeterli olmadığı görülmüştür. Diğer çalışma sonuçlarında ortaya çıkan performans yönetimi, kariyer geliştirme, çalışma ortamı ve beceri geliştirme fırsatları, yöneticilerin çalışanlara verdiği değerleri sergilemeleri ve çalışana işe uygun sorumluluklar vermenin motivasyon üzerinde olumlu yönde etkili olduğu, mobbing faktörünün de motivasyon üzerinde olumsuz yönde etkisinin olduğu çalışma sonuçlarında ortaya konmuştur.

## **4. YÖNTEM**

### **4.1 Araştırmanın Amacı**

Sağlık çalışanların motivasyonunun sağlanması için öncelikle sağlık çalışanının motivasyonunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu çalışmada da bir üniversite hastanesinde sağlık çalışanlarını motive eden faktörlerin tespit edilmesi ve bunun zaman içindeki değişiminin gözlenmesi amaçlanmıştır.

Dünya Sağlık Örgütü verilerine göre dünyada ortalama yaşam süresi artmaktadır. Yaşam süresi ve kalitesinin arttığı günümüzde sağlık kurumlarının da önemi giderek artmaktadır. Günümüz rekabet ortamı düşünüldüğünde kurumların ürün veya hizmetlerini zamanında, kaliteli, en az maliyet ve hata ile sunmaları gerekmektedir. Konusu insan hayatı olan, bu yüzden hata kabul edilmeyen bir sektör olan sağlık sektörü diğer sektörlere göre farklılıklar arz etmektedir. Sağlık çalışanı insanların ihtiyaç duyduğu sağlık gereksinimlerini doğru ve zamanında karşılayan kaynaktır. Çalışma yaşamının kalitesinin, ortaya çıkartılan ürün/hizmetin kalitesini etkilediği göz önüne alındığında sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörlerin analiz edilmesi başarı açısından önemlidir.

### **4.2 Araştırmanın Yöntemi**

Mevcut durumu analiz etmeye yönelik tanımlayıcı bir araştırmadır. Her çalışana toplam 44 soruluk anket yapılacaktır. Toplanan veriler SPSS 17 programına girilecek, program aracılığıyla regresyon analizi yapılacaktır.

#### **4.2.1 Araştırmanın Kapsamı ve Veri Toplama Teknikleri**

Anket bir üniversite hastanesi çalışanlarına uygulanmıştır. Tüm Anabilim/Bilim Dalı, idari birimlere resmi yazı ile çalışan sayısı kadar çalışan memnuniyet anketi ulaştırılmıştır. Anket soruları memnuniyet faktörleri üzerine anlaşılabilir şekilde hazırlanmıştır. Ayrıca katılımcılara anketlerde kişisel bilgilerin yer almadığı dolayısıyla anketlerin kime ait olduğunun bilinmediği, anketlerin gizli tutulacağı bilgisi verilmiştir. Anketler ulaştırılma tarihinden bir ay sonra bölüm sorumlularından toplanmıştır. Belirli bir süre sonra aynı yöntem kullanılarak Çalışan Memnuniyet Anket uygulaması gerçekleştirilmiş ve iki uygulamanın sonuçlarının karşılaştırmalı analizi yapılmıştır.

#### 4.2.2 Araştırmanın İstatistiksel Analiz Tekniği

Veriler SPSS statics 17 ile faktör analizi ve regresyon analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Anket formu 44 sorudan oluşmakta katılımcıların demografik özelliklerinin öğrenilmesi amacıyla 4 soru bulunmaktadır. Demografik bilgiler haricindeki anket soruları Likert Yöntemi ile hazırlanmıştır, 5'li likert ölçeğindeki sorular analize dâhil edilmiştir. Kayıp verisi olan anketler hesaplama dâhil edilmemiştir. Veriler test tekrar test yöntemi kullanılarak aynı kurum içine iki defa uygulanmıştır. Böylelikle uygulanmış olan terstin güvenilirliği ölçülmüştür. İlk testte 857, ikinci testte 603 kişiye anket uygulanmıştır. Yapılan her iki ankete de güvenilirlik testi yapılmıştır. Yapılan iki anket verilerinin de güvenilirlik testinin sonucunda  $p$  değerleri 0,000 ve KMO değerleri 0,5 üzerinde olduğundan değişkenlerimizin faktör analizine uygunluğu mükemmel seviyede bulunmuştur.

## 5. BULGULAR

### 5.1 Araştırmanın Bulguları ve Analizi

Bu bölümde anket çalışmasına katılanların demografik özellikleri ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Ayrıca anket araştırmasının analizi yapılmıştır.

#### 5.1.1 Anket Çalışması Demografik Bulgularının Analizi

Çalışmamızda araştırma evreni hakkında genelleme yapabilmek ve örneklemin temsil yeteneğinin bulunup bulunmadığını tespit edebilmek için demografik verilerin analizi önemli bir yer teşkil eder. Aşağıdaki tablolar ve grafikler vasıtasıyla frekans analizleri ile yüzde oranları analizleri yapılarak, çalışmamıza katılan katılımcıların kişisel profilleri incelenmiştir. İlk ve ikinci anket uygulaması demografik verilerinin analizi sırasıyla şu şekildedir:

Tablo 1’ de ilk ve ikinci ankete katılan katılımcıların cinsiyet dağılımları görülmektedir. İlk ankete katılan katılımcıların %54,7’si bayan, %45,3’ü erkek çalışanlardır. İkinci ankete katılan katılımcıların %35,7’si bayan, %64,3’ü erkek çalışanlardır.

Tablo 1. Cinsiyet Dağılımı

İlk Yapılan Anket			İkinci Yapılan Anket		
Cinsiyet	n	%	Cinsiyet	n	%
Kadın	469	54,7	Kadın	215	35,7
Erkek	388	45,3	Erkek	388	64,3
Toplam	857	100	Toplam	603	100

Tablo 2’de anket katılımcılarının yaş dağılımı görülmektedir. Buna göre; ilk ankete katılan katılımcıların %26,7’si 26-30 yaş aralığında, %25,9’u 31-35 yaş aralığında, %18,3’ü 36-40 yaş aralığında, %13,8’i 41-45 yaş aralığında, %10’u 21-25 yaş aralığında, %3’ü 46-50 yaş aralığında, %1,6’sı 50 yaş ve üstü, %6’sı 17-20 yaş aralığında yer almaktadır. İkinci ankete katılan katılımcıların %26,9’u 26-30 yaş aralığında, %22,7’si 31-35 yaş aralığında, %18,2’si 36-40 yaş aralığında, %15,1’i 21-25 yaş aralığında, %9,8’i 41-45 yaş aralığında, %3,6’sı 46-50 yaş aralığında, %2,7’si 17-20 yaş aralığında ve %1’i 50 yaş ve üstü şeklindedir. Anket katılımcılarının genç



ve dinamik yapıya sahip olduğu, ayrıca ikinci ankette katılımcıların bir önceki ankete göre daha genç olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Yaş Dağılımı

İlk Yapılan Anket			İkinci Yapılan Anket		
Yaş	n	%	Yaş	n	%
17-20	5	0,6	17-20	16	2,7
21-25	86	10,0	21-25	91	15,1
26-30	229	26,7	26-30	162	26,9
31-35	222	25,9	31-35	137	22,7
36-40	157	18,3	36-40	110	18,2
41-45	118	13,8	41-45	59	9,8
46-50	26	3,0	46-50	22	3,6
50 ve üstü	14	1,6	50 ve üstü	6	1,0
<b>Toplam</b>	<b>857</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>603</b>	<b>100</b>

Tablo 3' te anket katılımcılarının en son mezun oldukları eğitim kurumuna göre dağılımları görülmektedir. Buna göre; ilk yapılan ankete katılan katılımcıların %36,1'i üniversite, %21,2'si lise, %17,0'ı meslek yüksekokulu, %11,9'u ilkokul, %7'si ortaokul, %3,6'sı doktora, %3,2'si master mezunlarından oluşmaktadır. İlk anket katılımcılarının çoğunluğunun üniversite, lise ve meslek yüksekokulu olduğu görülmektedir. İkinci ankete katılan katılımcıların %42,8'i üniversite, %23,4'ü lise, %15,4'ü meslek yüksekokulu, %7,3'ü ortaokul, %5,6'sı ilkokul, %3,2'si master, %2,3'ü doktora mezunlarından oluşmaktadır. Anket katılımcılarının çoğunluğunun üniversite, lise ve meslek yüksekokulu olduğu, bir önceki anketle karşılaştırıldığında katılımcılarda ortaokul mezunu çalışanın ilkokul mezunu çalışana oranının arttığı görülmektedir.

Tablo 3. En Son Mezun Oldukları Eğitim Kurumu Dağılımı

İlk Yapılan Anket			İkinci Yapılan Anket		
Eğitim	n	%	Eğitim	n	%
İlkokul	102	11,9	İlkokul	34	5,6
Ortaokul	60	7,0	Ortaokul	44	7,3
Lise	182	21,2	Lise	141	23,4
Meslek Yüksekokulu	146	17,0	Meslek Yüksekokulu	93	15,4
Üniversite	309	36,1	Üniversite	258	42,8
Master	27	3,2	Master	19	3,2
Doktora	31	3,6	Doktora	14	2,3
<b>Toplam</b>	<b>857</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>603</b>	<b>100</b>

Tablo 4' te ankete katılımcılarının hastane bünyesinde toplam çalışma süreleri dağılımları görülmektedir. Buna göre; ilk ankete katılan katılımcıların %34,9'unun 3-5 yıl, %23,7'sinin 6-10 yıl, %16,5'inin 11-15 yıl, %10,6'sının 1-2 yıl, %7,8'inin 15 yıldan fazla, %6,5'inin 0-1 yıl arasında hastane bünyesinde çalıştıkları görülmektedir. Buna göre ilk ankete katılan katılımcıların çoğunluğunun oryantasyon sürecini tamamlamış yetkin kişiler olduğu görülmektedir. İkinci ankete katılan katılımcıların %26,2'si 0-1 yıl, %22,2'si 3-5 yıl, %18,9'inin 6-10 yıl, %11,8'inin 11-15 yıl, %11,1'inin 1-2 yıl, %9,8'inin 15 yıldan fazla hastane bünyesinde çalıştıkları görülmektedir. Buna göre ikinci ankete katılan katılımcılarının çoğunluğunun yeni işe başlamış kişilerden oluştuğu görülmektedir. Bir önceki anketle kıyaslandığında ise katılımcı grubun hastane bünyesinde çalışma süreleri daha azdır.

Tablo 4. Hastane Bünyesinde Toplam Çalışma Süresi Dağılımı

İlk Yapılan Anket			İkinci Yapılan Anket		
Çalışma süresi	n	%	Çalışma süresi	n	%
0-1 yıl	56	6,5	0-1 yıl	158	26,2
1-2 yıl	91	10,6	1-2 yıl	67	11,1
3-5 yıl	299	34,9	3-5 yıl	134	22,2
6-10 yıl	203	23,7	6-10 yıl	114	18,9
11-15 yıl	141	16,5	11-15 yıl	71	11,8
15 yıldan fazla	67	7,8	15 yıldan fazla	59	9,8
<b>Toplam</b>	<b>857</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>603</b>	<b>100</b>

### 5.1.2 Anket Araştırmasının Analizi

Araştırmanın değişkenlerine faktör analizi yapılabilmesi için Bartlett testi uygulanmalıdır. Eğer Bartlett testinin  $p$  değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki vardır. Eğer testin sonucu anlamlı değilse değişkenler faktör analizi yapmaya uygun değildir. Anket ölçeğinin kaç alt boyuttan oluştuğunu İntial Eigenvalues (başlangıç öz değerleri) altında yer alan total (toplam) sütunundaki 1'den büyük olan öz değerlerin sayısına ulaşarak öğrenilir.

#### 5.1.2.1 Faktör Analizi

Faktör analizinde aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler setinin bir araya getirilmesi suretiyle faktör adı verilen genel değişkenlerin (faktörlerin) oluşturulması söz konusudur (Kalaycı 2010). Anket sorularının, anketi cevaplayanlar tarafından kaç değişik boyutta algılandığını bulmak için faktör analizi uygulanır. Kısaca faktör analizi, kavramların açıklandığı boyutların belirlenmesinde kullanılır. Faktör analizinin bir başka kullanım nedeni de değişken sayısını azaltmaktır. Örneğin, 50 soruyla ölçülen bir kavram faktör analizi sonucunda 6 boyutta toplanmışsa bundan sonra analizler 50 soru ile değil, belirlenen bu 6 boyutta yapılacağından değişken sayısı azaltılmış olur (Sipahi ve diğ. 2010).

### 5.1.2.2 KMO ve Bartlett's Test

Faktör analizi yapabilmenin ön şartı değişkenler arasında belli bir oranda korelasyon, ilişki bulunmasıdır. Bartlett küresellik testi bize değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını gösterir. Eğer Bartlett testinin  $p$  değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki vardır. Eğer testin sonucu anlamlı değilse değişkenler faktör analizi yapmaya uygun değildir (Sipahi ve diğ. 2010).

Benzer şekilde Kaise-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği de değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test eder (Sipahi ve diğ. 2010). KMO oranının (0,5)'in üzerinde olması gerekir. Oran ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir denilebilir (Kalaycı 2010). Genel kabul görmüş KMO değerleri ve yorumları Tablo 5'de verilmiştir (Sipahi ve diğ. 2010).

Tablo 5. KMO ve Bartlett's Test

KMO değeri	Yorumu
0,80 ve yukarısı	Mükemmel
0,70 ve 0,80 arası	İyi
0,60 ve 0,70 arası	Orta
0,50 ve 0,60 arası	Kötü
0,50 den aşağı	Kabul Edilemez

Gerçekleştirilmiş olan ilk ve ikinci anket uygulaması için ayrı ayrı güvenilirlik tabloları aşağıdaki gibidir.

### 5.1.2.3 Faktör Sayısının Belirlenmesi

İnitial Eigenvalues (başlangıç öz değerleri) altında yer alan total (toplam) sütununda 1'den büyük olan öz değerlerin sayısı ölçeğin kaç alt boyuttan oluştuğunu gösterir (Sipahi ve diğ. 2010).

Rotation Sums of Squared Loadings (dönüştürülmüş kareli ağırlıklar toplamı) altında yer alan ikinci sütunda bulunan % of Variance (açıklanan varyans %) ilgili faktörün, varyansın yüzde kaçını açıkladığını göstermektedir. Son sütunda yer alan

Cumulative % (Birikimli %) ise açıklanan varyans yüzdelerinin birikimli değerini verir (Sipahi ve diğ. 2010).

#### **5.1.2.4 Rotated Component Matris**

Rotasyonun amacı, yorumlanabilir, anlamlı faktörler elde etmektir. Matriste orijinal değişken ve onun faktörü arasındaki korelasyonlar görülmektedir. Bir değişken hangi faktör altında mutlak değer olarak büyük ağırlığa sahipse o değişken ile faktör yakın ilişki içindedir, demektir (Kalaycı 2010).

Faktör altında yer alan soruların belirlenmesi aşamasında soruların her bir faktör için aldıkları faktör ağırlıkları belirleyici olur. Sorular hangi faktör altında en büyük faktör ağırlığına sahip ise o soru o faktör altında yer alır. Ayrıca faktör analizinde her bir faktör en az iki sorudan oluşmalıdır. Bu nedenle tek soruda oluşan faktörler bulunduğu bu faktörü oluşturan sorunun analizinden çıkarılarak faktör analizinin yeniden yapılması gerekmektedir (Sipahi ve diğ. 2010).

#### **5.1.2.5 Regresyon Analizi**

Regresyon analizi iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılır. Eğer tek bir değişken kullanılarak analiz yapılıyorsa buna tek değişkenli regresyon, birden çok değişken kullanılıyorsa çok değişkenli regresyon analizi olarak isimlendirilir. Regresyon analizi bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye çalışır (Sipahi ve diğ. 2010). Bu çalışmada ilk ve ikinci anket uygulamasında bağımlı değişken “Genel olarak hastanede çalışmak ile ilgili memnuniyet düzeyiniz nedir?” sorusu olarak alınmıştır.

#### **5.1.3 Anket Araştırmasının Analiz Sonuçları**

Tablo 6’ya göre ilk yapılan anket verilerinin güvenilirlik testinin sonucunda p değeri 0,000 ve KMO değeri 0,5 üzerinde olduğundan değişkenlerimizin faktör analizine uygunluğu mükemmel seviyede bulunmuştur.

Tablo 6. İlk Anket Uygulaması Güvenirlik Testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,922	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	10281,294
	df	630
	p	0,000

Tablo 7'ye göre ilk yapılan anket katılımcılarının hastanede çalışmak ile ilgili genel memnuniyet düzeyinin orta seviyede olduğu görülmüştür.

Tablo 7. İlk Yapılan Anket Genel Memnuniyet Tablosu

	N	Min.	Makx.	Mean	ss
Genel olarak hastanede çalışmak ile ilgili memnuniyet düzeyiniz nedir?	857	1	5	3,04	1,025

Tablo 8' de ilk yapılan ankette çalışan memnuniyetini 7 faktörün etkilediği ve toplam varyansın ise %62,978'inin açıklandığı görülmektedir.

Tablo 8. İlk Yapılan Anket Faktör Sayısı Tablosu

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,248	31,245	31,245	5,659	15,720	15,720
2	2,244	6,232	37,477	2,530	7,027	22,747
3	1,769	4,914	42,391	2,432	6,757	29,504
4	1,600	4,444	46,835	2,415	6,709	36,213
5	1,453	4,037	50,872	2,131	5,920	42,133
6	1,157	3,214	54,086	2,005	5,568	47,701
7	1,023	2,840	62,978	1,667	4,631	62,978

### 5.1.3.1 İlk Yapılan Anketin Madde Ortalamaları

Tablo 9'a göre ilk yapılan ankette hastane çalışanlarının yönetim ve hastane içi iletişim faktörlerinden memnuniyetinin ortaya yakın olduğu görülmektedir. Yönetim ve hastane içi iletişim faktöründe, çalışanların memnuniyet ortalamasının en yüksek olduğu konu "Gelecekte işinizin devamlılığı açısından hastanede kendinizi güvende hissetme düzeyiniz nedir?", çalışanların memnuniyet ortalamasının en düşük olduğu konu "Hastane yönetimi çalışanlarına ne derece adil davranıyor?" olarak görülmüştür. "Hastane içinde mesajların iletiminden ve hastane içi haberleşmeden ne derece memnunsunuz?" ve "Hastanede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin ne derece iyi olduğu düşünüyorsunuz?" sorularına verilen cevaplara göre genel olarak sağlık çalışanlarının hastane içi iletişimden memnun oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 9. İlk Yapılan Ankette Yönetim ve Hastane İçi İletişim

F1-Yönetim ve Hastane İçi İletişim			
Soru	n	Mean	ss
Gelecekte işinizin devamlılığı açısından hastanede kendinizi güvende hissetme düzeyiniz nedir?	857	2,88	1,127
Hastane içinde mesajların iletiminden ve hastane içi haberleşmeden ne derece memnunsunuz?	857	2,76	1,033
Hastanede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin ne derece iyi olduğu düşünüyorsunuz?	857	2,53	1,038
Hastane yönetimi iş yerinize ait sorunlarınız ile ne derece ilgilenmektedir?	857	2,48	1,105
Hastane yönetimi çalışanlarına ne derece değer veriyor?	857	2,46	1,08
Hastane yöneticilerine sorunlarınızı ne derece iletme imkanı bulabiliyor musunuz?	857	2,45	1,112
İş ile ilgili önerileriniz kurumunuz tarafından ne derece dikkate alınıyor?	857	2,39	1,072
Hastane yönetimi çalışanlarına ne derece adil davranıyor?	857	2,37	1,06

Tablo 10'a göre ilk yapılan ankette hastane çalışanlarının yönetim kurumsallaşma faktörlerinden memnuniyetinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Kurumsallaşma faktöründe, çalışanların memnuniyet ortalamasının en yüksek olduğu konu "İşinizi yaparken size yardımcı olabilecek prosedür, talimat, süreç, vb. yol gösterici araçlar kurumunuzda hangi düzeyde tanımlı?" olarak görülmüştür. Kurumda tanımlı olan dokümanların etkili bir şekilde kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Kurumda uygulanan oryantasyon programının yeterli olduğu ve tüm çalışanlar tarafından bilindiği anlaşılmıştır. Ayrıca mesleki gelişim için gerekli olan eğitimlerin yeterli düzeyde alındığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların memnuniyet ortalamasının en düşük olduğu konu "Kurumunuzda kişisel gelişiminizle ilgili eğitimleri hangi düzeyde alabiliyorsunuz?" olarak görülmüştür.

Tablo 10. İlk Yapılan Ankette Kurumsallaşma

F2-Kurumallaşma			
Soru	n	Mean	ss
İşinizi yaparken size yardımcı olabilecek prosedür, talimat, süreç, vb. yol gösterici araçlar kurumunuzda hangi düzeyde tanımlı?	857	3,44	1,163
Son 6 ay içerisinde çalıştığınız birim ile ilgili olmak üzere, Hasta ve Çalışan Güvenliği (hasta kayıt ve kimlik bilgilerinin kayıt altında olması, hastaya doğru tedavi uygulanması, hasta düşme ve yaralanmasını önleme, hastane enfeksiyonlarını önleme, mahremiyet, vb.) konularında bilgi düzeyiniz nedir?	857	3,43	1,024
Kurumunuzda tanımlı olan dokümanların (prosedür, talimat, süreç.. vb) kullanım düzeyi nedir?	857	3,39	1,158
Oryantasyon programının yeterlilik düzeyi nedir?	857	3,14	0,850
Oryantasyon programının tüm çalışanlar tarafından yaygın olarak bilinme düzeyi nedir?	857	3,12	0,886
Kurumunuzda mesleki gelişiminiz için gerekli olan eğitimleri hangi düzeyde alabiliyorsunuz?	857	3,03	1,114
Hasta ve çalışan güvenliğini ihlal eden durumların raporlanması hakkında bilgi düzeyiniz nedir?	857	2,99	1,022
Çalıştığınız bölümde yaralanmaları/iş kazalarını önlemeye yönelik teknik altyapı düzeyi nedir?	857	2,98	0,973
Hastane yönetiminin, Hasta ve Çalışan Güvenliği konusunda gerçekleştirdiği düzeltici ve önleyici faaliyetlerin yeterlilik düzeyi nedir?	857	2,94	0,971
Kurumun organizasyon yapısının tüm çalışanlarca yaygın olarak bilinirlik düzeyi nedir?	857	2,93	0,834
Kurumunuzda kişisel gelişiminizle ilgili eğitimleri hangi düzeyde alabiliyorsunuz?	857	2,91	1,121



Tablo 11'e göre; ilk yapılan ankette hastane çalışanlarının çalışma ortamı ile ilgili memnuniyetlerinin düşük olduğu görülmektedir. Çalışma ortamı faktöründe, çalışanların memnuniyet ortalamasının en yüksek olduğu konu "Çalıştığınız yerdeki koşulların (sıcak/soğuk/gürültülü/dar alan vb.) yeterlilik düzeyi nedir?" olarak görülmüştür. Çalışanların memnuniyet ortalamasının en düşük olduğu konu "Çalışma mekânı ve çalışma koşulları ile ilgili düzenlemelerde görüşünüze hangi düzeyde başvuruluyor?" olarak görülmüştür.

Tablo 11. İlk Yapılan Ankette Çalışma Ortamı

F3-Çalışma Ortamı			
Soru	n	Mean	ss
Çalıştığınız yerdeki koşulların (sıcak/soğuk/gürültülü/dar alan vb.) yeterlilik düzeyi nedir?	857	2,62	1,118
Çalışma mekânınız fiziksel sağlığınızı gözetecek şekilde (ergonomik) düzenlenme düzeyi nedir?	857	2,27	1,007
Çalışma mekânı ve çalışma koşulları ile ilgili düzenlemelerde görüşünüze hangi düzeyde başvuruluyor?	857	2,03	1,021

Tablo 12'ye göre; ilk yapılan ankette hastane çalışanlarının insan kaynakları yönetimi ile ilgili memnuniyetlerinin yüksek olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi faktöründe, çalışanların memnuniyet ortalamasının en yüksek olduğu konu "Kişisel bilgi ve becerilerinizin pozisyonunuzla (yaptığınız iş) uyum düzeyi nedir?" olarak görülmüştür.

İş analizlerinde belirtilen ve üstünüze sunmanız gereken raporların hazırlanma düzeyinin iyi olduğu anlaşılmıştır. Çalışmaya katılanlara göre çalışanların genel olarak zamanı etkin kullandığı söylenebilir. Çalışanların memnuniyet ortalamasının en düşük olduğu konu "Çalıştığınız pozisyona yönelik görev, yetki ve sorumluluklarınızı içeren iş analizlerinizin yeterlilik düzeyi nedir?" olarak görülmüştür.

Tablo 12. İlk Yapılan Ankette İnsan Kaynakları Yönetimi

F4-İnsan Kaynakları Yönetimi			
Soru	n	Mean	ss
Kişisel bilgi ve becerilerinizin pozisyonunuzla (yaptığınız iş) uyum düzeyi nedir?	857	3,95	0,852
Biriminizde iş analizlerinde belirtilen ve üstünüze sunmanız gereken raporların (medula, epikriz, yatan hasta sayısı, vb.) hazırlanma düzeyi nedir?	857	3,72	1,470
Çalışma arkadaşlarınızın çalışma zamanını ne kadar etkin kullandıklarını düşünüyorsunuz?	857	3,62	1,039
Hastanede çocuklu çalışanlar için yuva ve kreş ihtiyaç düzeyi nedir?	857	3,59	1,631
Çalıştığınız pozisyona yönelik görev, yetki ve sorumluluklarınızı içeren iş analizlerinizin yeterlilik düzeyi nedir?	857	3,44	0,907

Tablo 13'e göre ilk yapılan ankette hastane çalışanlarının toplam kalite yönetimi faktörleri ile ilgili memnuniyetlerinin orta düzeye yakın olduğu görülmektedir. Toplam kalite yönetimi faktöründe, çalışanların memnuniyet ortalamasının en yüksek olduğu konu "Kurumun vizyon ve kalite politikalarından hangi düzeyde haberdarsınız?" olarak görülmüştür. Çalışanların memnuniyet ortalamasının en düşük olduğu konu "Kurumla/Biriminiz ile ilgili kararlar alınırken sizin görüşleriniz hangi düzeyde dikkate alınıyor?" olarak görülmüştür.

Tablo 13. İlk Yapılan Ankette Toplam Kalite Yönetimi

F5-Toplam Kalite Yönetimi			
Soru	n	Mean	ss
Kurumun vizyon ve kalite politikalarından hangi düzeyde haberdarsınız?	857	2,92	1,080
Kurumunuzdaki kalite ve akreditasyon çalışmalarına ne derecede katkı koymaktasınız?	857	2,86	1,099
Biriminizde çalışma kültürünün bir parçası olarak toplantılar hangi sıklıkta gerçekleşmektedir?	857	2,83	1,091
Kurumla/Biriminiz ile ilgili kararlar alınırken sizin görüşleriniz hangi düzeyde dikkate alınıyor?	857	2,35	1,117

Tablo 14'e göre ilk yapılan ankette hastane çalışanlarının yemek hizmetlerinden memnuniyetinin orta düzeye yakın olduğu görülmektedir. Yemek hizmetleri faktöründe çalışanların yemekhane hizmetlerinden memnuniyetinin yemek memnuniyetine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Ancak, bu sonuçlara göre genel olarak yemek ve yemekhane hizmetlerinde eksikliklerin olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 14. İlk Yapılan Ankette Yemek Hizmetleri

F6-Yemek Hizmetleri			
Soru	n	Mean	ss
Hastanemizdeki yemekhane hizmetinden memnun musunuz?	857	2,81	1,047
Hastanemizdeki yemeklerden memnun musunuz?	857	2,63	1,045

Tablo 15'e göre ilk yapılan ankette hastane çalışanlarının az da olsa mobbinge maruz kaldıkları görülmektedir. Anket çalışmasına katılan çalışanların kurumdan ayrılmayı düşünme düzeyleri orta seviyededir.

Tablo 15. İlk Yapılan Ankette Mobbing

F7-Mobbing			
Soru	n	Mean	ss
Çalıştığınız kurumdan ayrılmayı düşünme seviyeniz nedir?	857	2,27	1,227
Görevinizi yerine getirirken biriminizde hangi düzeyde duygusal tacize (görevinizi gerektiği gibi tamamlamanıza rağmen, yöneticiniz tarafından başarısızlık göstermişsiniz gibi davranılması) uğruyorsunuz? (Soru ters yönlüdür.)	857	2,23	1,196
Görevinizi yerine getirirken çalışma ortamında karşılaştığınız diğer taciz düzeyi nedir? (Soru ters yönlüdür.)	857	1,83	1,140

Tablo 16’da her sütun bir faktöre denk gelmektedir ve ilk yapılan ankette çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerin, faktör yük değerleri görülmektedir.

Tablo 16. İlk Yapılan Anket Faktör Yük Değerleri Tablosu

Faktör Yükleri							
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Soru 43	,799						
Soru 38	,799						
Soru 42	,797						
Soru 41	,767						
Soru 39	,762						
Soru 37	,738						
Soru 10	,527						
Soru 40	,510						
Soru 16		,815					
Soru 15		,782					
Soru 27		,743					
Soru 26		,689					
Soru 24		,674					
Soru 23		,642					
Soru 29		,611					
Soru 28		,580					
Soru 20		,533					
Soru 17		,439					
Soru 18		,427					
Soru 12			,731				
Soru 14			,685				
Soru 13			,599				
Soru 25				,616			
Soru 22				,518			
Soru 36				,507			
Soru 21				,490			
Soru 6				,448			
Soru 30					,667		
Soru 31					,618		
Soru 32					,582		
Soru 33					,554		
Soru 7						,832	
Soru 8						,825	
Soru 35							-,783
Soru 34							-,768
Soru 11							-,313

Tablo 17’de 7 faktörün ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir. Ortalama değerler 2,1 ve 3,66 arasında değişmektedir. Buna göre ilk yapılan ankette çalışanların memnuniyetinin en yüksek olduğu faktör insan kaynakları yönetimi faktörü iken çalışanların memnuniyetinin en düşük olduğu faktörün çalışma ortamı olduğu görülmektedir. Mobbing faktörünün ortalaması en düşük faktör ortalamasıdır fakat bunun düşük olması memnuniyeti azaltmayacağı için çalışma ortamı faktörü denilmiştir.

Tablo 17. İlk Yapılan Anket Faktör Ortalamaları

	n	Mean	ss
F1	857	2,5344	0,84131
F2	857	3,09	0,68411
F3	857	2,2921	0,84956
F4	857	3,66	0,68919
F5	857	2,7414	0,79674
F6	857	2,7226	0,96591
F7	857	2,1026	0,80817

Çalışmamızda ilk anket uygulaması bağımsız değişkenleri faktör analizi sonucu elde edilen 7 faktörden oluşmaktadır.

Tablo 18’e göre, ilk yapılan ankette kurulan regresyon modelinin açıklama gücü 0,480’dir. Yani bağımlı değişkenimizin %48’i faktör analizi sonucu elde edilen faktörler tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca ilk yapılan çalışan memnuniyet anketi verilerinin regresyon denkleminin anlamlı olduğu görülmektedir (Sig.=,000).

Tablo 18. İlk Anket Uygulaması Regresyon Analizi Anova Tablosu

REGRESYON ANALİZİ ANOVA TABLOSU					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	288,402	9	32,045		
Residual	312,003	597	,523	31,316	0,000
Total	600,405	606			

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,693 <sup>a</sup>	,480	,473	,723

Tablo 19'a göre kalite yönetiminin 0,05 anlamlılık düzeyinde sağlık çalışanları memnuniyeti üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür. Yönetim ve hastane içi iletişim genel memnuniyet üzerinde en yüksek olumlu etkiye sahiptir. Bunu çalışma ortamı, kurumsallaşma, yemek hizmetleri, insan kaynakları yönetimi faktörleri takip etmektedir. Mobbing faktörünün motivasyon üzerinde olumsuz etkisinin olduğu görülmüştür.

Tablo 19. İlk Anket Uygulaması Regresyon Analizi

Model	B	Std. Error	Sig.
Yönetim ve hastane içi iletişim (F1)	,521	,029	,000
Çalışma Ortamı (F3)	,251	,029	,000
Kurumsallaşma (F2)	,208	,029	,000
Yemek Hizmetleri (F6)	,154	,029	,000
İnsan Kaynakları Yönetimi (F4)	,135	,029	,000
Kalite Yönetimi (F5)	,003	,029	,908
Mobbing (F7)	-,156	,029	,000
R <sup>2</sup> ; 0,480			

Tablo 20'ye göre ikinci yapılan anket verilerinin güvenilirlik testinin sonucunda *p* değeri 0,000 ve KMO değeri 0,5 üzerinde olduğundan değişkenlerimizin faktör analizine uygunluğu mükemmel seviyede bulunmuştur.

Tablo 20. İkinci Anket Uygulaması Güvenirlik Testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,924
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7939,960
	df	561
	p	0,000

Tablo 21'e göre ikinci yapılan anket katılımcılarının hastanede çalışmak ile ilgili genel memnuniyet düzeyinin orta seviyeye yakın olduğu görülmüştür.

Tablo 21. İkinci Yapılan Anket Genel Memnuniyet Tablosu

	N	Min.	Maks.	Mean	ss
Genel olarak hastanede çalışmak ile ilgili memnuniyet düzeyiniz nedir?	603	1	5	2,92	1,064

Tablo 22’ de ikinci yapılan ankette çalışan memnuniyetini 7 faktörün etkilediği ve toplam varyansın ise %61,781’inin açıklandığı görülmektedir.

Tablo 22. İkinci Yapılan Anket Faktör Sayısı Tablosu

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,669	34,319	34,319	5,689	16,733	16,733
2	2,862	8,418	42,737	5,061	14,886	31,619
3	1,565	4,604	47,341	2,890	8,500	40,119
4	1,400	4,118	51,459	2,693	7,922	48,040
5	1,236	3,635	55,094	1,779	5,233	53,273
6	1,175	3,457	58,551	1,679	4,939	58,213
7	1,098	3,230	61,781	1,213	3,568	61,781

### 5.1.3.2 İkinci Yapılan Anketin Madde Ortalamaları

Tablo 23’e göre ikinci yapılan ankette hastane çalışanlarının yönetim ve hastane içi iletişim faktörlerinden memnuniyetinin orta düzeye yakın olduğu görülmektedir. Yönetim ve hastane içi iletişim faktöründe, çalışanların memnuniyet ortalamasının en yüksek olduğu konu “Hastane içinde mesajların iletiminden ve hastane içi haberleşmeden ne derece memnunsunuz?” olarak görülmüştür. Çalışanların memnuniyet ortalamasının en düşük olduğu konu “Kurumla/Biriminiz ile ilgili kararlar alınırken sizin görüşleriniz hangi düzeyde dikkate alınıyor?” ve “Hastane yönetimi çalışanlarına ne derece adil davranıyor?” olarak görülmüştür. Bu konudaki sorulara verilen tüm sorular incelendiğinde bu kurumda iletişim konusunda eksikliklerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 23. İkinci Yapılan Ankette Yönetim ve Hastane İçi İletişim

F1- Yönetim ve Hastane İçi İletişim			
Soru	n	Mean	ss
Hastane içinde mesajların iletiminden ve hastane içi haberleşmeden ne derece memnunsunuz?	603	2,66	1,091
Hastane yönetimi iş yerinize ait sorunlarınız ile ne derece ilgilenmektedir?	603	2,56	1,114
Hastanede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin ne derece iyi olduğu düşünüyorsunuz?	603	2,54	1,001
Hastane yöneticilerine sorunlarınızı ne derece iletme imkanı bulabiliyor musunuz?	603	2,53	1,104
Hastane yönetimi çalışanlarına ne derece değer veriyor?	603	2,52	1,138
İş ile ilgili önerileriniz kurumunuz tarafından ne derece dikkate alınıyor?	603	2,44	1,067
Kurumla/Biriminiz ile ilgili kararlar alınırken sizin görüşleriniz hangi düzeyde dikkate alınıyor?	603	2,41	1,121
Hastane yönetimi çalışanlarına ne derece adil davranıyor?	603	2,41	1,07

Tablo 24'e göre ikinci yapılan ankette hastane çalışanlarının kurumsallaşma faktörlerinden memnuniyetinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Kurumsallaşma faktöründe, çalışanların memnuniyet ortalamasının en yüksek olduğu konu "Kurumunuzda tanımlı olan dokümanların (prosedür, talimat, süreç. vb.) kullanım düzeyi nedir?" olarak görülmüştür. Çalışırken çalışana yardımcı olabilecek prosedür, talimat, süreç, vb. yol gösterici araçlar kurumda yeterli durumdadır. Çalışanların memnuniyet ortalamasının en düşük olduğu konu "Kurumunuzda kişisel gelişiminizle ilgili eğitimleri hangi düzeyde alabiliyorsunuz?" olarak görülmüştür.



Tablo 24. İkinci Yapılan Ankette Kurumsallaşma

F2- Kurumsallaşma			
Soru	n	Mean	ss
Kurumunuzda tanımlı olan dokümanların (prosedür, talimat, süreç. vb.) kullanım düzeyi nedir?	603	3,34	1,134
Son 6 ay içerisinde çalıştığınız birim ile ilgili olmak üzere, Hasta ve Çalışan Güvenliği (hasta kayıt ve kimlik bilgilerinin kayıt altında olması, hastaya doğru tedavi uygulanması, hasta düşme ve yaralanmasını önleme, hastane enfeksiyonlarını önleme, mahremiyet, vb.) konularında bilgi düzeyiniz nedir?	603	3,32	1,001
İşinizi yaparken size yardımcı olabilecek prosedür, talimat, süreç, vb. yol gösterici araçlar kurumunuzda hangi düzeyde tanımlı?	603	3,24	1,175
Oryantasyon programının tüm çalışanlar tarafından yaygın olarak bilinme düzeyi nedir?	603	3,1	0,980
Oryantasyon programının yeterlilik düzeyi nedir?	603	3,07	0,943
Çalıştığınız bölümde yaralanmaları/iş kazalarını önlemeye yönelik teknik altyapı düzeyi nedir?	603	3	0,988
Hasta ve çalışan güvenliğini ihlal eden durumların raporlanması hakkında bilgi düzeyiniz nedir?	603	2,95	1,000
Kurumun organizasyon yapısının tüm çalışanlarca yaygın olarak bilinirlik düzeyi nedir?	603	2,88	0,852
Hastane yönetiminin, Hasta ve Çalışan Güvenliği konusunda gerçekleştirdiği düzeltici ve önleyici faaliyetlerin yeterlilik düzeyi nedir?	603	2,84	0,986
Kurumunuzda mesleki gelişiminiz için gerekli olan eğitimleri hangi düzeyde alabiliyorsunuz?	603	2,75	1,067
Kurumunuzda kişisel gelişiminizle ilgili eğitimleri hangi düzeyde alabiliyorsunuz?	603	2,74	1,060

Tablo 25'e göre ikinci yapılan ankette hastane çalışanlarının insan kaynakları yönetimi ile ilgili memnuniyetlerinin iyi olduğu, kalite yönetimi ile ilgili memnuniyetlerinin orta seviyede olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları ve kalite yönetimi faktörü incelendiğinde çalışanların memnuniyet ortalamasının en yüksek olduğu konu "Kişisel bilgi ve becerilerinizin pozisyonunuzla (yaptığınız iş) uyum

düzeyi nedir?” olarak görülmüştür. Kurumda, pozisyonlara yönelik görev, yetki ve sorumluluklara yönelik analizler yeterli düzeyde yapıldığı anlaşılmaktadır. Çalışanların memnuniyet ortalamasının en düşük olduğu konu “Biriminizde iş analizlerinde belirtilen ve üstünüze sunmanız gereken raporların (medula, epikriz, yatan hasta sayısı, vb.) hazırlanma düzeyi nedir?” olarak görülmüştür.

Tablo 25. İkinci Yapılan Ankette İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kalite Yönetimi

F3- İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kalite Yönetimi			
Soru	n	Mean	ss
Kişisel bilgi ve becerilerinizin pozisyonunuzla (yaptığınız iş) uyum düzeyi nedir?	603	3,84	0,898
Çalıştığınız pozisyona yönelik görev, yetki ve sorumluluklarınızı içeren iş analizlerinizin yeterlilik düzeyi nedir?	603	3,3	0,971
Kurumun vizyon ve kalite politikalarından hangi düzeyde haberdarsınız?	603	2,95	1,127
Kurumunuzdaki kalite ve akreditasyon çalışmalarına ne derecede katkı koymaktasınız?	603	2,84	1,176
Biriminizde iş analizlerinde belirtilen ve üstünüze sunmanız gereken raporların (medula, epikriz, yatan hasta sayısı vb.) hazırlanma düzeyi nedir?	603	2,42	1,466

Tablo 26’ya göre; ikinci yapılan ankette hastane çalışanlarının çalışma ortamı ile ilgili memnuniyetlerinin düşük olduğu görülmektedir. Çalışma ortamı faktöründe, çalışanların memnuniyet ortalamasının en yüksek olduğu konu “Çalıştığınız yerdeki koşulların (sıcak/soğuk/gürültülü/dar alan vb.) yeterlilik düzeyi nedir?”, çalışanların memnuniyet ortalamasının en düşük olduğu konu “Çalışma mekânı ve çalışma koşulları ile ilgili düzenlemelerde görüşünüze hangi düzeyde başvuruluyor?” olarak görülmüştür. Anket sonuçlarına göre, çalışanların genel olarak çalışma ortamlarından memnun olmadıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 26. İkinci Yapılan Ankette Çalışma Ortamı

F4-Çalışma Ortamı			
Soru	n	Mean	ss
Çalıştığınız yerdeki koşulların (sıcak/soğuk/gürültülü/dar alan vb.) yeterlilik düzeyi nedir?	603	2,83	1,158
Gelecekte işinizin devamlılığı açısından hastanede kendinizi güvende hissetme düzeyiniz nedir?	603	2,70	1,124
Çalışma mekânınız fiziksel sağlığınızı gözetecek şekilde (ergonomik) düzenlenme düzeyi nedir?	603	2,4	1,022
Çalışma mekânı ve çalışma koşulları ile ilgili düzenlemelerde görüşünüze hangi düzeyde başvuruluyor?	603	2,13	1,024

Tablo 27'ye göre ikinci yapılan ankette hastane çalışanlarının yemek hizmetlerinden memnun olmadıkları görülmektedir. Yemek hizmetleri faktöründe çalışanların yemekhane hizmetlerinden memnuniyetinin yemek memnuniyetine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Genel olarak çalışanların yemek ve yemekhane hizmetlerinden memnun olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 27. İkinci Yapılan Ankette Yemek Hizmetleri

F5- Yemek Hizmetleri			
Soru	n	Mean	ss
Hastanemizdeki yemekhane hizmetinden memnun musunuz?	603	1,96	1,071
Hastanemizdeki yemeklerden memnun musunuz?	603	1,64	0,861

Tablo 28'e göre ikinci yapılan ankette hastane çalışanlarının az da olsa mobbinge maruz kaldıkları görülmektedir.

Tablo 28. İkinci Yapılan Ankette Mobbing

F6- Mobbing			
Soru	n	Mean	ss
Görevinizi yerine getirirken biriminizde hangi düzeyde duygusal tacize (görevinizi gerektiği gibi tamamlamanıza rağmen, yöneticiniz tarafından başarısızlık göstermişsiniz gibi davranılması) uğruyorsunuz? (Soru ters yönlüdür.)	603	2,37	1,201
Görevinizi yerine getirirken çalışma ortamında karşılaştığınız diğer taciz düzeyi nedir? (Soru ters yönlüdür.)	603	1,92	1,142

Tablo 29’de yer alan cevaplara göre çocuk sahibi olan çalışanlar için kurumda yuva ve kreş ihtiyacının olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların çocuklarının güvende ve erişilebilir bir yerde olduğunu bilmeleri kendilerinin daha iyi hissetmelerini sağlayacaktır. Bu da çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir. Anket çalışmasına katılan çalışanların kurumdaki ayrılmayı düşünme düzeyleri orta seviyededir.

Tablo 29. İkinci Yapılan Ankette Aidiyet ve Sosyal İhtiyaçlar

F7-Aidiyet ve Sosyal İhtiyaçlar			
Soru	n	Mean	ss
Hastanede çocuklu çalışanlar için yuva ve kreş ihtiyaç düzeyi nedir?	603	3,5	1,605
Çalıştığınız kurumdaki ayrılmayı düşünme seviyeniz nedir?	603	2,44	1,137

İkinci anket uygulaması sonucunda da 7 faktör tespit edilmiştir. İlk ve ikinci anket uygulaması faktör farklılıkları;

- İkinci yapılan ankette aidiyet ve sosyal ihtiyaçlar yer almakta fakat ilk yapılan ankette böyle bir faktör ayrı başlık altında ortaya çıkmamıştır.
- İlk yapılan ankette kalite yönetimi faktörü ayrı başlık olarak ortaya çıkmış, ikinci ankette insan kaynakları ile birlikte görülmüştür. İlk ankette kalite yönetimi tek başına motivasyon üzerine anlamlı etkide bulunmazken ikinci ankette insan kaynakları maddeleri ile birlikte motivasyon üzerine olumlu etkisi bulunmaktadır.

Tablo 30’da ikinci yapılan anket sonuçlarında göre 7 faktör oluştuğu ve her bir faktör başlığı altında oluşan sorular görülmektedir.

Tablo 30. İkinci Yapılan Anket Faktör Yük Değerleri Tablosu

Faktör Yükleri							
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Soru 42	,823						
Soru 41	,811						
Soru 38	,777						
Soru 43	,765						
Soru 39	,759						
Soru 37	,707						
Soru 40	,670						
Soru 31	,399						
Soru 26		,737					
Soru 27		,735					
Soru 16		,678					
Soru 15		,620					
Soru 24		,619					
Soru 17		,588					
Soru 18		,562					
Soru 28		,543					
Soru 29		,542					
Soru 23		,541					
Soru 20		,539					
Soru 33			,648				
Soru 25			,633				
Soru 32			,625				
Soru 22			-,620				
Soru 21			,435				
Soru 14				,741			
Soru 13				,676			
Soru 12				,597			
Soru 10				,523			
Soru 7					,879		
Soru 8					,825		
Soru 34						-,696	
Soru 35						-,686	
Soru 6							,812
Soru 11							,451

Tablo 31’de 7 faktörün ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir. Ortalama değerler 1,8 ve 3,07 arasında değişmektedir. Buna göre ikinci yapılan ankette çalışanların memnuniyetinin en yüksek olduğu faktör, insan kaynakları yönetimi ve kalite yönetimi faktörü iken çalışanların memnuniyetinin en düşük olduğu faktör yemek hizmetleri olduğu görülmektedir.

Tablo 31. İkinci Yapılan Anket Faktör Ortalamaları

	n	Mean	ss
F1	603	2,4890	0,85267
F2	603	3,0061	0,72119
F3	603	3,0706	0,55350
F4	603	2,5133	0,81399
F5	603	1,8005	0,87942
F6	603	2,1341	0,96710
F7	603	2,9810	1,09898

Tablo 32’ye göre, ikinci yapılan ankette kurulan regresyon modelinin açıklama gücü 0,524’dür. Yani bağımlı değişkenimizin % 52,4’ü faktör analizi sonucu elde edilen faktörler tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca ikinci yapılan çalışan memnuniyet anketi verilerinin regresyon denkleminin anlamlı olduğu görülmektedir (Sig.=,000).

Tablo 32. İkinci Anket Uygulaması Regresyon Analizi Anova Tablosu

REGRESYON ANALİZİ ANOVA TABLOSU					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	240,351	7	34,336		
Residual	218,661	419	,522	65,795	0,000
Total	459,012	426			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
,724 <sup>a</sup>	,524	,516	,722		

Tablo 33’e göre yönetim ve hastane içi iletişim genel memnuniyet üzerinde en yüksek olumlu etkiye sahiptir. Bunu kurumsallaşma, çalışma ortamı, insan kaynakları yönetimi, aidiyet ve sosyal ihtiyaçlar ve yemek hizmetleri takip etmektedir. Mobbing faktörünün motivasyon üzerinde olumsuz etkisinin olduğu görülmüştür.

Tablo 33. İkinci Anket Uygulaması Regresyon Analizi

Model	B	Std. Error	Sig.
Yönetim ve Hastane İçi İletişim (F1)	,494	,035	,000
Kurumsallaşma (F2)	,347	,035	,000
Çalışma Ortamı (F4)	,283	,035	,000
İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kalite Yönetimi (F3)	,198	,035	,000
Aidiyet ve Sosyal İhtiyaçlar (F7)	,174	,035	,000
Yemek Hizmetleri (F5)	,110	,035	,002
Mobbing (F6)	-,201	,035	,000
R <sup>2</sup> ; 0,524			

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma yaşamının kalitesinin, ortaya çıkartılan ürün/hizmetin kalitesini etkilediği göz önüne alındığında sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörlerin analiz edilmesi başarı açısından önemlidir. Sağlık çalışanlarının motivasyonunun sağlanması için öncelikle sağlık çalışanının motivasyonunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu çalışmada da bir üniversite hastanesinde sağlık çalışanlarını motive eden faktörlerin tespit edilmesi ve bunun zaman içindeki değişiminin gözlenmesi amaçlanmıştır. Tüm Anabilim/ Bilim Dalı, idari birimlere resmi yazı ile çalışan sayısı kadar 44 soruluk Çalışan Memnuniyet Anketi ulaştırılmış, toplanan veriler SPSS 17 programına girilmiş, program aracılığıyla regresyon analizi yapılmıştır. Anket soruları memnuniyet faktörleri üzerine anlaşılabilir şekilde hazırlanmıştır. Ayrıca katılımcılara anketlerde kişisel bilgilerin yer almadığı dolayısıyla anketlerin kime ait olduğunun bilinmediği, anketlerin gizli tutulacağı bilgisi verilmiştir. Belirli bir süre sonra aynı yöntem kullanılarak Çalışan Memnuniyet Anketi uygulaması gerçekleştirilmiş ve iki uygulamanın sonuçlarının karşılaştırmalı analizi yapılmıştır. Demografik bilgiler haricindeki anket soruları Likert Yöntemi ile hazırlanmıştır, 5'li likert ölçeğindeki sorular analize dâhil edilmiştir.

İlk yapılan ve ikinci yapılan anket verilerinin güvenilirlik testinin sonucunda  $p$  değerlerimiz 0,000 ve KMO değerlerimiz 0,5 üzerinde olduğundan değişkenlerimizin faktör analizine uygunluğu mükemmel seviyede bulunmuştur.

İlk yapılan ankette hastane çalışanlarının yönetim ve hastane içi iletişim faktörlerinden memnuniyetinin orta seviyede olduğu, kurumsallaşma faktörlerinden memnuniyetinin orta seviyede olduğu görülmektedir. Yönetim ve hastane içi iletişimlerden katılımcıların tam olarak memnun olmamaları, bu konulardaki çalışmalarda eksikler olduğunu ortaya koyar. Çalışma ortamı ile ilgili memnuniyetlerinin düşük olduğu, insan kaynakları yönetimi ile ilgili memnuniyetlerinin yüksek olduğu, toplam kalite yönetimi faktörleri ile ilgili memnuniyetlerinin orta seviyede olduğu, yemek hizmetlerinden memnuniyetinin normale yakın olduğu görülmektedir. Bu kurumda çalışma ortamının, çalışanın ve işin yapısına uygun olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların genel olarak insan kaynakları yönetiminden memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır.



İlk yapılan anket uygulaması regresyon analizi sonuçlarına göre yönetim ve hastane içi iletişim genel memnuniyet üzerinde en yüksek olumlu etkiye sahiptir. Bunu çalışma ortamı, kurumsallaşma, yemek hizmetleri, insan kaynakları yönetimi faktörleri takip etmektedir. Kalite yönetiminin sağlık çalışanları memnuniyeti üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür. Mobbing faktörünün motivasyon üzerinde olumsuz etkisinin olduğu görülmüştür (Tablo 19).

İkinci yapılan ankette hastane çalışanlarının yönetim ve hastane içi iletişim faktörlerinden memnuniyetinin, kurumsallaşma faktörlerinden memnuniyetinin ve kalite yönetimi ile ilgili memnuniyetlerinin orta seviyeye yakın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili memnuniyetlerinin iyi olduğu, çalışma ortamı ile ilgili memnuniyetlerinin düşük olduğu yemek hizmetlerinden memnuniyetinin düşük olduğu görülmektedir. İlk yapılan ankette de ulaşıldığı gibi ikinci ankette de çalışma ortamından memnuniyetin düşük olduğu görülmektedir.

İkinci yapılan anket uygulaması regresyon analizi sonuçlarına göre yönetim ve hastane içi iletişim genel memnuniyet üzerinde en yüksek olumlu etkiye sahiptir. Bunu kurumsallaşma, çalışma ortamı, insan kaynakları yönetimi ve kalite yönetimi, aidiyet ve sosyal ihtiyaçlar ve yemek hizmetleri takip etmektedir. Mobbing faktörünün motivasyon üzerinde olumsuz etkisinin olduğu görülmüştür (Tablo 33).

İlk ve ikinci anket uygulamasında 7 faktör tespit edilmiştir. Bu faktörlerin farklılıkları;

- Kalite yönetimi faktörü ilk anket uygulamasında ayrı başlık olarak ortaya çıkmış ve motivasyon üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür. İkinci anket uygulamasında ise insan kaynakları yönetimi maddeleri ile birlikte motivasyon üzerinde olumlu etkisinin olduğu görülmüştür.
- Aidiyet ve sosyal ihtiyaçlar faktörü ikinci anket uygulamasında ayrı bir başlık altında ortaya çıkmışken aidiyet ve sosyal ihtiyaç faktörü soruları ilk anket uygulamasında farklı başlıklar içinde görülmüştür.

Bu çalışmalar doğrultusunda sunulabilecek öneriler aşağıdaki gibidir:

- Sağlık kurumu içinde sağlam bir iletişim ağının oluşturulması gereklidir. İyi bir iletişim motivasyon sürecini olumlu etkileyecektir.
- Sağlık kurumlarının çalışma ortamları hastaların, tedavi türünün ve kurum çalışanlarının yapısına uygun şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. İyi düzenlenmiş bir çalışma ortamında sunulan hizmet kalitesi de artacaktır.
- Sağlık kurumlarında, toplam kalite yönetimi konusunda çalışmalar yapılmalıdır.
- Sağlık çalışanlarına motivasyon ve motivasyonu artırma yolları konulu eğitim seminerleri gibi eğitim programları sunulabilir. Çalışanlara, kendilerini geliştirmeleri için destek verilmelidir.

## 7. KAYNAKLAR

Adair, J., *Etkili Motivasyon*, (Çev: Uyan S.), İstanbul, Babıali Kültür- BKY Yayınevi, 9-12, (2006).

Antep, Z., Bektaş, G., Altınç, U., İrban, A., “For Strategic Planning of Healthcare Management, The Effect of Mobbing on Motivation of Healthcare Providers”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 540-613, (2012).

Aydın, G., “Türkiye’ de Kayıt Dışı Ekonomi Olgusu ve Bu Olgunun Nedenleri Üzerine Analiz Çalışması”, Yüksek Lisans, *Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, Denizli, (2015).

Baysak, B., Yener, M.İ., “The relationship between perceived leadership style and perceived stress on hospital employees”, 11th International Strategic Management Conference, *Direct Scientific Journal*, 207, 87-89, (2015).

Christophe, J.R., Higgins, E.T., Shah, J., “Goals and Framing: How Outcome Focus Influences Motivation and Emotion”, *Personality and Social Psychology Bulletin*: <http://psp.sagepub.com/content/21/11/1151.short> (01.04.2016).

Csikszentmihalyi, M., Graef, R., Gianinno, S.M., “Measuring The Intrinsic Motivation in Everyday Life”, *USA*, 12(6), 111-113, (2014).

Daneshkohan, A., Zarei, E., Mansouri, T., Maajani, K., Ghasemi, M.S., Rezaeian, M., “Factors Affecting Job Motivation among Health Workers: A Study From Iran”, *Global Journal Of Health Science*, 3(7), 8-11, (2015).

Dieleman, M., Cuong, P.V., Anh, L.V., Martineau, T., “Identifying factors for job motivation of rural health workers in North Viet Nam”, *Human Resources for Health* 1(10), 4-8, (2003).

Dieleman, M., Toonen, J., Touré H., Martineau, J., “The match between motivation and performance management of health sector workers in Mali”, *Human Resources for Health*, 4(2), 12-18, (2006).

Mihail, D.M., Kloutsiniotis, P. V., “The effects of high-performance work systems on hospital employees work- related well-being: Evidence from Greece”, *European Management Journal*, 15(1), 210-218, (2016).

Erdoğan, P., Çelik, A., “Relationship between morale and motivation in teamwork environments: A research in the health sector”, *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 124-131, (2015).

Eren, E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları, 525-527, (2012).

Eroğlu, F., *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Yayınları, 30, (1995).

Ertürk, M., *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, İstanbul: Beta Yayınları, 73-75, (2001).

Feldman, C. D. ve Arnold, J. H., *Managing Individual and Group Behavior In Organizations*, New York: McGraw-Hill International Book Company, 195-198, (1983).

- Fong, K.H., Snape, E., Empowering, Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: "Testing a Multi-level Mediating Model", *British Journal of Management*, 24, 126-138, (2013).
- Franco, L.M., Bennett, S., Kanfer, R., "Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework", *Social Science & Medicine*, 54 (8), 1255-1266, (2002).
- Giddens, A., *The Third Way and its Critics*. Polity Press, Cambridge: Blackwell Publishers, 23-26, (2000).
- Görgülü, N., Beydağ, K. D., Şensov, F., Kıyak, M., "The Effects of Mobbing (Bullying) on Health Employees", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 152, 503-509, (2014).
- Hagemann, G., *Motivasyon El Kitabı*, (Çev: Aksan G.), İstanbul, Rota Yayınları, 24-50, (1997).
- Hicks, H. G., *Örgütlerin Yönetim: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, (Çev: Tekok O., Aytek B., Bumin E.), İstanbul, Turhan Kitabevi, 231, (1975).
- Hicks H., Gullett C.R., *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, (Çev: Baykal B.), İstanbul, Platform Yayınları, 130-136, (1981).
- Hodgetts, M.R., *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*, (Çev: Çetin C., Mutlu E.C.), İstanbul, Der Yayınları, 404, (1997).
- Hung, S.Y., Durcikova, A., Lai, H.M., Lin, W.M., "The Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Individuals' Knowledge Sharing Behavior", *International Journal of Human-Computer Studies*, ABD, 69, 416, (2011).
- Jurkiewicz, C., "Motivation in Public and Private Organizations", *Public Productivity & Management Review*, 21(3), 21, (1998).
- Kalaycı, S., *SPSS Uygulaması Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara, Asil Yayınları, 5. Baskı, 321-330, (2010).
- Kavuncubaşı, Ş., *Sağlık Kurumları Yönetimi*, Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi, 42-45, (2007).
- Kavuncubaşı, Ş., *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 246, (2010).
- Kim Sang, H., *Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu*, (Çev: Çimen A.), İstanbul, Timaş Yayınları, 13, (2005).
- King, L. A., "Wishes, motives, goals and personal memories: Relations and correlates of measures of human motivation", *Journal of Personality*, 63(4), 988-1007, (1995).
- Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınları, 56-650, (2005).
- Kulak, O., Çalışır F., Doğan İ., "Factors Influencing Turkish Textile Companies' Satisfaction with ISO 9000", *Total Quality Management*, 16(10), 1193-1204, (2015).

- Liebler, G. J., McConnell, C. R., Management Principles, For Health Professional. Maryland: Malloy, (29.09.2015), Inc. <http://www.sid.hacettepe.edu.tr/Makale/83/8032.pdf>, (1992).
- Maitland, I., *İnsanları Motive Etmek*, (Çev: Aksu B. , Koçak O. C.), Ankara, İlkaynak Yayınları, 33-47, (1997).
- Manongi, R.N., Marchant, T.C., Bygbjerg, C., “Improving motivation among primary health care workers in Tanzania: a health worker perspective”, *Human Resource for Health*, 4(6), 4-102, (2006).
- Manuel, G., Maroto, A., Rubalcaba, L., “Innovation and motivation in public health professionals”, *Direct Scientific Journal*, 84, 344-358, (2007).
- Maslow, A., *İnsan Olmanın Psikolojisi*, (Çev: Gündüz O.), İstanbul, Kuraldışı Yayınları, 31-56, (2001).
- McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, New York: Mc Graw Hill International Book Company, 2-5, (1960).
- Moorhead, G., Griffin, R. W., *Organizational Behavior*, Boston: Houghton Mifflin, College Bookstore, 130-135, (1989).
- Mullins, L.J., *Management and Organisational Behaviour*, London: PrenticeHall Sixth Edition, 433, (2002).
- Oflezer, C., Ateş, M., Bektaş, G., İrbani, A., “Kamu Hastanelerinde Çalışan Personelin İş Doyumunu Etkileyen Faktörler”, *Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2(4), 204-213, (2011).
- Paşaoğlu, D., Tonus, H. Z., “Strategic Importance of Human Resource Practices on Job Satisfaction in Private Hospitals”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 394 – 403, (2014).
- Patrick, F. *Yaratıcı Motivasyon Teknikleri*, (Çev: Demiray D.), İstanbul, Kaizen Resital Yayıncılık, 25-26, (2006).
- Peters, D.H., Chakraborty, S., Mahapatra, P., Steinhardt, L., “Job satisfaction and motivation of health workers in public and private sectors: cross-sectional analysis from two Indian states” *Human Resources for Health*, 27(8), 8-124, (2010).
- Pfeffer, J., *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, (Çev. Gül S.), İzmir, Barış Yayıncılık, 28, (1998).
- Pinder, C.C., “Work Motivation in Organizational Behavior”, *Bucharest University of Economic Studies*, 9(4), 3, (2014).
- Pool, I. A., Poell, R. F., Berings, M. G. M. C, Cate, O. T., “Motives and activities for continuing Professional development: An exploration of their relationships by integrating literature and interview data”, *Nurse Education Today*, 38, 22-28, (2016).
- Porter, L., Bigley, G. A., Steers, R. M., “Motivation and Work Behavior”, *McGraw-Hill International Book Company*, 29(3), 125-128, (2003).
- Saeed, R., Lodhi, R. N., Iqbal, A., Munir M., Sandhu, M. A., Amin, A., “Interactive Effects of Performance Appraisals on Employees' Motivation in Pakistani Banking Sector”, *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16(10), 1371, (2013).

Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., Çinko, M., *SPSS' le Veri Analizi*, İstanbul: Beta Yayınları, 3. Baskı, 73-154, (2010).

Stringhini, S., Thomas, S., Bidwell, P., Mtui, T., Mwisongo, A., “Understanding informal payments in health care: motivation of health workers in Tanzania”, *Human Resources for Health*, 9(1), 94-95, (2009).

Tengilimoğlu, D., Mansur, F.A. ve Dziegielewski, S.F., “The Effect of the Mobbing on Organizational Commitment in the Hospital Setting: A Field Study”, *Journal of Social Service Research*, 128(36), 139-140, (2010).

Toode, K., Routasalo, P., Helminen, M., Suominen, T., “Hospital nurses’ work motivation”, *Scandinavian Journal Caring Sciences*, 29(2), 248-257, (2015).

Trivellas, P. Reklitisa, P. Platis, C., “The effect of job related stress on employees’ satisfaction: A survey in Health Care”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 73, 718-726, (2013).

Tziner, A., Rabenu, E., Radomski, R., Elkin, A., “Work stress and turnover intentions among hospital physicians: The mediating role of burnout and work satisfaction”, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 207-213, (2015).

Wilson, N.A., “Factors that affect job satisfaction and intention to leave of allied health professionals in a metropolitan hospital”, *Australian Health Review*, 39(3), 6-10, (2015).

## 8. EKLER

### EK A

1. Cinsiyet: Kadın  Erkek

2. Yaşınız:

- 17-20
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 50 ve üstü

3. En son mezun olduğunuz eğitim kurumu:

- İlkokul
- Ortaokul
- Lise
- Meslek Yüksek Okulu
- Üniversite
- Master
- Doktora

4. Hastane bünyesinde toplam çalışma süreniz:

- 0-1 yıl
- 1-2 yıl
- 3-5 yıl
- 6-10 yıl
- 11-15 yıl
- 15 yıldan fazla
- Üniversitede çalışan öğretim üyesi muayenesi

5. Haftalık mesai süresinden daha fazla çalışıyor musunuz?

- Evet  Hayır

6. Hastanede çocuklu çalışanlar için yuva ve kreş ihtiyaç düzeyi nedir?

- Çok fazla  Fazla  Orta  Az  Çok az (Hiç)

7. Hastanemizdeki yemekhane hizmetinden memnun musunuz?

Çok memnunum  Memnunum  Normal  Memnun değilim  Hiç memnun değilim

8. Hastanemizdeki yemeklerden memnun musunuz?

Çok memnunum  Memnunum  Normal  Memnun değilim  Hiç memnun değilim

9. Kendinizi hastane çalışan ailesinin bir parçası olarak görüyor musunuz?

Evet, tamamen  Evet, kısmen  Hayır

10. Gelecekte işinizin devamlılığı açısından hastanede kendinizi güvende hissetme düzeyiniz nedir?

Çok fazla  Fazla  Orta  Az  Çok az (Hiç)

11. Çalıştığınız kurumdan ayrılmayı düşünme seviyeniz nedir?

Çok fazla  Fazla  Orta  Az  Çok az (Hiç)

12. Çalıştığınız yerdeki koşulların (sıcak/soğuk/gürültülü/dar alan vb.) yeterlilik düzeyi nedir?

Çok yeterli  Yeterli  Orta yeterlilikte  Yetersiz  Çok yetersiz

13. Çalışma mekanı ve çalışma koşulları ile ilgili düzenlemelerde görüşünüze hangi düzeyde başvuruluyor

Çok fazla  Fazla  Orta  Az  Çok az (Hiç)

14. Çalışma mekanınız fiziksel sağlığınızı gözetecek şekilde (ergonomik) düzenlenme düzeyi nedir?<sup>3</sup>

Çok fazla  Fazla  Orta  Az  Çok az (Hiç)

15. Son 6 ay içerisinde çalıştığınız birim ile ilgili olmak üzere, Hasta ve Çalışan Güvenliği (hasta kayıt ve kimlik bilgilerinin kayıt altında olması, hastaya doğru tedavi uygulanması, hasta düşme ve yaralanmasını önleme, hastane enfeksiyonlarını önleme, mahremiyet, vb) konularında bilgi düzeyiniz nedir?

Çok yeterli  Yeterli  Orta yeterlilikte  Yetersiz  Çok yetersiz

16. Hasta ve çalışan güvenliğini ihlal eden durumların raporlanması hakkında bilgi düzeyiniz nedir?

Çok yeterli  Yeterli  Orta yeterlilikte  Yetersiz  Çok yetersiz

17. Çalıştığınız bölümde yaralanmaları/iş kazalarını önlemeye yönelik teknik altyapı düzeyi nedir?

Çok yeterli  Yeterli  Orta yeterlilikte  Yetersiz  Çok yetersiz



18. Hastane yönetiminin, Hasta ve Çalışan Güvenliği konusunda gerçekleştirdiği düzeltici ve önleyici faaliyetlerin yeterlilik düzeyi nedir?

- Çok yeterli  Yeterli  Orta yeterlilikte  Yetersiz  Çok yetersiz

19. Hastane yönetimi tarafından, Hasta ve Çalışan Güvenliği konusundaki aksaklıkların bildirilmesinde nasıl bir yaklaşım sergilenmektedir?

- Sorunun çözümü için çözümler üretilmektedir ve gerekli önlemler alınmaktadır  
 Sorunun Çözümü İçin Çözümler Üretilmektedir Ve Gerekli Önlemler Alınmaktadır Ama Yeterli Düzeyde Değildir  
 Sorunlar Görmezden Gelinmektedir

20. Kurumun organizasyon yapısının tüm çalışanlarca yaygın olarak bilinirlik düzeyi nedir?

- Çok fazla  Fazla  Orta  Az  Çok az (Hiç)

21. Çalıştığınız pozisyona yönelik görev, yetki ve sorumluluklarınızı içeren iş analizlerinizin yeterlilik düzeyi nedir?

- Çok yeterli  Yeterli  Orta yeterlilikte  Yetersiz  Çok yetersiz

22. Biriminizde iş analizlerinde belirtilen ve üstünüze sunmanız gereken raporların (medula, epikriz, yatan hasta sayısı,..vb) hazırlanma düzeyi nedir?

- Hepsi  Birçoğu  Yarısı  Kısmen  Hiç

23. Oryantasyon programının tüm çalışanlar tarafından yaygın olarak bilinme düzeyi nedir?

- Çok fazla  Fazla  Orta  Az  Çok az (Hiç)

24. Oryantasyon programının yeterlilik düzeyi nedir?

- Çok yeterli  Yeterli  Orta yeterlilikte  Yetersiz  Çok yetersiz

25. Kişisel bilgi ve becerilerinizin pozisyonunuzla (yaptığınız iş) uyum düzeyi nedir?

- Çok uyumlu  Uyumlu  Orta  Uyumsuz  Çok uyumsuz

26. Kurumunuzda kişisel gelişiminizle ilgili eğitimleri hangi düzeyde alabiliyorsunuz?

- Çok fazla  Fazla  Orta  Az  Çok az (Hiç)

27. Kurumunuzda mesleki gelişiminiz için gerekli olan eğitimleri hangi düzeyde alabiliyorsunuz?

- Çok fazla  Fazla  Orta  Az  Çok az (Hiç)

28. İşinizi yaparken size yardımcı olabilecek prosedür, talimat, süreç, vb yol gösterici araçlar kurumunuzda hangi düzeyde tanımlı?

- Hepsi  Birçoğu  Yarısı  Kısmen  Hiç

29. Kurumunuzda tanımlı olan dokümanların (prosedür, talimat, süreç.. vb) kullanım düzeyi nedir?

- Hepsi  Birçoğu  Yarısı  Kısmen  Hiç

30. Biriminizde çalışma kültürünün bir parçası olarak toplantılar hangi sıklıkta gerçekleşmektedir?

- Haftada bir  15 günde bir  Ayda bir  Nadiren  Hiç

31. Kurumla/Biriminiz ile ilgili kararlar alınırken sizin görüşleriniz hangi düzeyde dikkate alınıyor?

- Çok fazla  Fazla  Orta  Az  Çok az (Hiç)

32. Kurumun vizyon ve kalite politikalarından hangi düzeyde haberdarsınız?

- Çok fazla  Fazla  Orta  Az  Çok az (Hiç)

33. Kurumunuzdaki kalite ve akreditasyon çalışmalarına ne derecede katkı koymaktasınız?

- Çok fazla  Fazla  Orta  Az  Çok az (Hiç)

34. Görevinizi yerine getirirken biriminizde hangi düzeyde duygusal tacize (görevinizi gerektiği gibi tamamlamanıza rağmen, yöneticiniz tarafından başarısızlık göstermişsiniz gibi davranılması) uğruyorsunuz?

- Çok sık  Oldukça sık  Orta sıklıkta  Nadiren  Hiç

35. Görevinizi yerine getirirken çalışma ortamında karşılaştığınız diğer taciz düzeyi nedir?

- Çok sık  Oldukça sık  Orta sıklıkta  Nadiren  Hiç

36. Çalışma arkadaşlarınızın çalışma zamanını ne kadar etkin kullandıklarını düşünüyorsunuz?

- Çok fazla  Fazla  Orta  Az  Çok az (Hiç)

37. Hastane yöneticilerine sorunlarınızı ne derece iletme imkanı bulabiliyor musunuz?

- Çok fazla  Fazla  Orta  Az  Çok az (Hiç)

38. Hastane yönetimi iş yerinize ait sorunlarınız ile ne derece ilgilenmektedir?

- Çok fazla  Fazla  Orta  Az  Çok az (Hiç)

39. İş ile ilgili önerileriniz kurumunuz tarafından ne derece dikkate alınıyor?

Çok fazla       Fazla       Orta       Az       Çok az (Hiç)

40. Hastane içinde mesajların iletiminden ve hastane içi haberleşmeden ne derece memnunsunuz?

Çok fazla       Fazla       Orta       Az       Çok az (Hiç)

41. Hastanede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin ne derece iyi olduğu düşünüyorsunuz?

Çok fazla       Fazla       Orta       Az       Çok az (Hiç)

42. Hastane yönetimi çalışanlarına ne derece değer veriyor?

Çok fazla       Fazla       Orta       Az       Çok az (Hiç)

43. Hastane yönetimi çalışanlarına ne derece adil davranıyor?

Çok fazla       Fazla       Orta       Az       Çok az (Hiç)

44. Genel olarak hastanede çalışmak ile ilgili memnuniyet düzeyiniz nedir?

- Çok Memnunum
- Oldukça Memnunum
- Memnunum
- Memnun Değilim
- Hiç Memnun Değilim

Ekleme istedikleriniz:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

***KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ***

## 9. ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Zehra Künarcı

Doğum Yeri ve Tarihi : DENİZLİ- 10.08.1989

Lisans Üniversite : Pamukkale Üniversitesi

Elektronik posta : z\_ustek89@hotmail.com

İletişim Adresi : Çamlaraltı Mah. 6004 Sok. No:20 Kat:4  
Bababalım Apt. Denizli

**Yayın Listesi :**