

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HASTANELERDE ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN MOTİVASYON
DÜZEYLERİ VE İŞ VERİMLİLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ
(Gaziosmanpaşa İlçesi Örneği)

İŞLETME ANABİLİM DALI
SAĞLIK KURULUŞLARI YÖNETİCİLİĞİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
İnsaf GÜRSOY

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Mustafa YURTTADUR

İstanbul – 2017

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : İnsaf GÜRSOY
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri Ve İş Verimlilikleri Arasındaki İlişki
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme Anabilim Dalı
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 20.05.2017
- SAYFA SAYISI** : 142
- TEZ DANIŞMANLARI** : Yrd. Doç. Dr. Mustafa YURTTADUR
- DİZİN TERİMLERİ** : Sağlık, Hemşire, İş tatmini, Verimlilik
- TÜRKÇE ÖZET** : Sağlık kurumları içerisinde hastanelerin ve hastane de görev yapan hemşirelerin önemi yadsınamaz. Hastanelerde istenilen verimliliği elde edebilmek için hemşirelerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir. Bireyin işini severek ve isteyerek yapması iş tatmin düzeyini artırmaktadır. Artan iş tatmin düzeyi ile birlikte iş verimliliği de artmaktadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İnsaf Gürsoy

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HASTANELERDE ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN MOTİVASYON
DÜZEYLERİ VE İŞ VERİMLİLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ
(Gaziosmanpaşa İlçesi Örneği)

İŞLETME ANABİLİM DALI
SAĞLIK KURULUŞLARI YÖNETİCİLİĞİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
İnsaf GÜR SOY

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Mustafa YURTTADUR

İstanbul – 2017

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin/projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez/proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

İnsaf GÜR SOY

.././2017



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İnsaf GÜRİSOY'un "Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri Ve İş Verimlilikleri Arasındaki İlişki" İlişki adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____

Üye _____
Yrd. Doç. Dr. Mustafa YURTTADUR
(Danışman)

Üye _____

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 2017

İmzası

Unvanı, Adı SOYADI

Enstitü Müdürü

ÖZET

Günümüz de birçok kurum iş verimliliği ve iş tatminine büyük önem vermektedir. Kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri ve özellikle müşteri memnuniyetini sağlayarak kurumsal devamlılıkları ilerletebilmeleri için iş verimliliği önem arz etmektedir. İş verimliliğinin önem kazanması ile birlikte iş tatmini de önem kazanmaya başlamıştır. Çünkü iş verimliliği ve iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. İş verimliliği ve iş tatminine önem veren kurumlardan biride hastanelerdir. Diğer kurumlara oranla insan sağlığını doğrudan ilgilendiren hastanelerde iş verimliliği ve iş tatmini sağlamak daha önemlidir. Hastaneler kompleks bir yapıya sahiptir. Bu nedenle hastanelerde çalışan kişilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Özellikle hastanelerde çalışan hemşirelerin motivasyonları ve iş tatmin düzeyleri önemlidir. Çalışma ortamının zorlayıcı şartlarından dolayı hemşirelerin iş tatmin düzeyleri düşmektedir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanların istekleri göz önüne alınarak düzenlenmesi kişinin mesleğine olan bağlılığını artırmaktadır. Mesleğine bağlı olan ve yaptığı işi severek yapan çalışanın iş tatmin düzeyi de artmaktadır. Bu da devamında iş verimliliğini artıracaktır.

Hastane yönetiminin iş tatmin düzeyini sağlamaya yönelik düzenlemeler yapması gerekmektedir. Öncelikle hastanelerin iş tatmin düzeyini etkileyen faktörleri iyi belirlenmesi ve bu doğrultuda hemşireleri destekleyici çalışma ortamı oluşturmalıdır. Hemşirelerin iş tatmin düzeyi arttıkça daha verimli çalışmaya başlayacaktır. Bu çalışmada da hemşirelerin iş tatmin düzeyi ve iş verimliliği arasındaki ilişki ele alınmıştır. Konu kapsamı dahilinde gerekli literatür taraması yapılarak anket soruları hazırlanmıştır. Hazırlanan anket soruları Teah ve X hastanesinde çalışan hemşirelere uygulanarak karşılaştırma yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş verimliliği, Motivasyon, Hemşire

SUMMARY

Today, many institutions attach great importance to business efficiency and job satisfaction. Business efficiency is important so that institutions can sustain their assets and promote corporate continuity, especially by providing customer satisfaction. With job efficiency becoming more important, job satisfaction has begun to gain importance. Because there is a direct relationship between work efficiency and job satisfaction. The hospitals are the institutions that attach importance to job efficiency and job. It is more important to provide work efficiency and job satisfaction in the hospitals directly concerned with human health compared to other institutions. Hospitals have a complex structure. For this reason, there are great responsibilities for people working in hospitals. The motivations and job satisfaction levels of nurses working in hospitals are especially important. Due to the challenging conditions of the working environment, job satisfaction levels of nurses are falling. Improving working conditions and regulating employees with their willingness to work increases their commitment to the profession. The level of job satisfaction of an employee who is connected to his / her profession and who cares about his / her job is also increasing. This will in turn increase business efficiency.

The hospital management has to make arrangements to ensure job satisfaction level. Firstly, the factors affecting the job satisfaction level of the hospitals should be determined well and the working environment supporting the nurses should be established in this direction. As the level of job satisfaction of nurses increases, they will start to work more efficiently. In this study, the relationship between job satisfaction level and job productivity of nurses is discussed. Questionnaires were prepared by conducting the necessary literature search within the scope of the subject. The prepared questionnaires were applied to nurses working in Teah and X hospital.

Keywords: Job efficiency, Motivation, Nurse

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VI
TABLolar LİSTESİ	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
EKLER LİSTESİ.....	XII
ÖNSÖZ.....	XIII
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
VERİMLİLİK KAVRAMI.....	3
1.1. VERİMLİLİĞİN TANIMI VE KAPSAMI	3
1.2. Verimliliğin Tarihçesi	6
1.3. Verimliliğin Önemi.....	8
1.4. Verimliliğin Türleri	10
1.2. VERİMLİLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	13
1.2.1. Kolayca Değişirilebilen Faktörler.....	13
1.2.1.1. Ürün-Hizmet.....	13
1.2.1.2. İşletme ve Ekipman.....	14
1.2.1.3. Teknoloji	14
1.2.1.4. Enerji ve Malzeme	15
1.2.2. Kolayca Değişirilemeyen Faktörler.....	15
1.2.2.1. İnsanlar.....	15
1.2.2.2. Örgütler ve Sistemler	16
1.2.2.3. Çalışma Yöntemleri.....	16
1.2.2.4. Yönetim Biçimleri	17
1.3. VERİMLİLİK VE İŞLETME FONKSİYONLARI İLİŞKİSİ.....	17
1.3.1. İnsan Kaynakları ve Verimlilik	18
1.3.2. Teknoloji ve Verimlilik	18
1.4. HİZMET SEKTÖRÜ AÇISINDAN FİNANSAL VERİMLİLİK.....	18
1.4.1. Finansal Verimlilik.....	18
1.4.2. Finansal Verimlilik Artırma	19
1.4.2.1. Satış Tutarının Arttırılması	20
1.4.2.2. İşletme Faaliyetlerinin Daha Az Varlık Kullanarak Gerçekleştirilmesi	21
İKİNCİ BÖLÜM.....	22
MOTİVASYON KAVRAMI.....	22
2.1. MOTİVASYON TANIMI	22
2.2. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	22
2.2.1. Ekonomik Araçlar.....	23
2.2.1.1. Gelir	23
2.2.1.2. Kâra Katılma	24

2.2.1.3. Primli Ücret Uygulaması.....	24
2.2.1.4. Ekonomik Ödüller.....	25
2.2.1.5. Sosyal Yardım/Kolaylıklar	25
2.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	26
2.2.2.1. Güvenlik Duygusu.....	26
2.2.2.2. Çalışmada Bağımsızlık	27
2.2.2.3. Sosyal Katılım.....	27
2.2.2.4. İş Ortamının Çekiciliği	27
2.2.2.5. Değer Ve Statü	27
2.2.2.6. Rekabet	28
2.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	28
2.2.3.1. Amaç Birliği.....	28
2.2.3.2. Eğitim Ve Yükselme.....	28
2.2.3.3. Yetki ve Sorumluluk	29
2.2.3.4. Kararlara Katılma	29
2.2.3.5. İletişim	29
2.3. MOTİVASYON KURAMLARI	29
2.3.1. Kapsam Kuramları	29
2.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	30
2.3.1.2. Başarma İhtiyacı Kuramı.....	33
2.3.1.3. Çift Faktör Kuramı	35
2.3.1.4. Varolma, İlişki Kurma ve Başarma Kuramı	36
2.3.2. Süreç Kuramları.....	36
2.3.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı	36
2.3.2.2. Porter-Lawler Modeli.....	38
2.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı	38
2.3.2.4. Locke'nin Amaç Kuramı	39
2.3.2.5. Pekiştirme Kuramı.....	40
2.4. MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ	40
2.4.1. İş Tatmini Kavramı Ve Önemi	40
2.4.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	43
2.4.2.1. Bireysel Faktörler	44
2.4.2.1.1. Cinsiyet.....	45
2.4.2.1.2. Yaş.....	46
2.4.2.1.3. Eğitim.....	46
2.4.2.1.4. Tecrübe.....	46
2.4.2.1.5. Medeni Durum.....	46
2.4.2.2. Örgütsel Faktörler	47
2.4.2.2.1. İş ve İşin Niteliği.....	49
2.4.2.2.2. Ücret Düzeyi.....	49
2.4.2.2.3. Terfi.....	49
2.4.2.2.4. Çalışma Koşulları.....	50
2.4.2.2.5. Yönetim	50
2.4.3. İş Tatmini Ve Tatminsizliğinin Sonuçları.....	51
2.4.3.1. Bireysel Sonuçları	51
2.4.3.1.1. Yaşam Tatmini	51
2.4.3.1.2. Sağlık Sorunları	51

2.4.3.1.3. Yabancılaşma	52
2.4.3.1.4. Stres	53
2.4.3.2. Örgütsel Sonuçlar	54
2.4.3.2.1. Çalışan Devir Hızı.....	54
2.4.3.2.2. Devamsızlık ve İşe Geç Gelme	55
2.4.4. İş Tatmini Ve Verimlilik İlişkisi	56
2.5. MOTİVASYON VERİMLİLİK İLİŞKİSİ	57
üçüncü BÖLÜM.....	59
Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin MOTİVASYON Düzeyleri ve İş Verimlilikleri Arasındaki İlişkiYİ BELİRLEMEK ÜZERE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA	59
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	59
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	59
3.3. ARAŞTIRMANIN hipotezleri	59
3.4. GEREÇ VE YÖNTEM	60
3.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	60
3.4.2. Verilerin Toplanması ve Analizi	60
3.5. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR VE YORUMLANMASI	61
SONUÇ VE ÖNERİLER	96
KAYNAKÇA.....	100
EKLER.....	A

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
ÇFV	:	Çok Faktörlü Verimlilik
EPA	:	Avrupa Parlamenterler Örgütü
ILO	:	Uluslararası Çalışma Örgütü
JPC	:	Ortak Planlama Komitesi
OECD	:	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü



TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
Tablo 2.1. Çift faktör kuramı	35
Tablo 3.1. X ve TEAH hastanelerinin cinsiyete göre dağılımları	61
Tablo 3.2. X ve TEAH hastanelerinin medeni durumlarına göre dağılımları	62
Tablo 3.4. X ve TEAH hastanelerinin eğitim durumlarına göre dağılımları	63
Tablo 3.5. X ve TEAH hastanelerinin yaş gruplarına göre dağılımları	64
Tablo 3.6. X ve TEAH hastanelerinde çalışanların iş kıdem yıllarına göre Dağılımları	65
Tablo 3.7. X ve TEAH hastanelerinde çalışanların işyeri kıdem yıllarına göre dağılımları.....	66
Tablo 3.9. Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir? ..	67
Tablo 3.10. Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir? ...	67
Tablo 3.11. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	67
Tablo 3.12. İş yerinizin fiziki şartları (havalandırma, ısı, aydınlatma) nasıldır?	68
Tablo 3.13. İş yerinizin fiziki şartları (havalandırma, ısı, aydınlatma) nasıldır?	68
Tablo 3.14. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	68
Tablo 3.15. İş yerinizin fiziki ortamı veriminizi nasıl etkiliyor?	69
Tablo 3.16. İş yerinizin fiziki ortamı veriminizi nasıl etkiliyor?	69
Tablo 3.17. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	69
Tablo 3.18. Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?	70
Tablo 3.19. Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor? TEAH Hastanesi	70
Tablo 3.20. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	70
Tablo 3.21. Kıdem olarak yeterli yükselme olanağınız var mı?.....	71
Tablo 3.22. Kıdem olarak yeterli yükselme olanağınız var mı?.....	71
Tablo 3.23. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	71
Tablo 3.24. Kıdem olarak yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?	72

Tablo 3.25.	Kıdem olarak yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor? TEAH hastanesi.....	72
Tablo 3.26.	Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	73
Tablo 3.27.	İş yerinizde kullandığınız teknolojik aletler veriminizi nasıl etkiliyor?.....	73
Tablo 3.28.	İş yerinizde kullandığınız teknolojik aletler veriminizi nasıl etkiliyor?.....	73
Tablo 3.29.	Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	74
Tablo 3.30.	Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?	74
Tablo 3.31.	Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?	74
Tablo 3.32.	Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	75
Tablo 3.33.	Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?	75
Tablo 3.34.	Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?	75
Tablo 3.35.	Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	76
Tablo 3.36.	İş veriminizin derecesi nedir?	76
Tablo 3.37.	İş veriminizin derecesi nedir?	76
Tablo 3.38.	Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	77
Tablo 3.39.	İşimden hoşlanıyorum.	77
Tablo 3.40.	İşimden hoşlanıyorum.	77
Tablo 3.41.	Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	78
Tablo 3.42.	Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.	78
Tablo 3.43.	Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.	78
Tablo 3.44.	Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	79
Tablo 3.45.	İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim. X Hastanesi.....	79
Tablo 3.46.	İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim. TEAH Hastanesi.....	79
Tablo 3.47.	Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	80
Tablo 3.48.	İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.....	80
Tablo 3.49.	İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.....	80
Tablo 3.50.	Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	81

Tablo 3.51. Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.	81
Tablo 3.52. Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.	81
Tablo 3.53. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	82
Tablo 3.54. İş yerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	82
Tablo 3.55. İş yerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	82
Tablo 3.56. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	83
Tablo 3.57. İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.	83
Tablo 3.58. İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.	83
Tablo 3.59. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	84
Tablo 3.60. İş yerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden daha iyidir. X Hastanesi	84
Tablo 3.61. İş yerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden daha iyidir. TEAH hastanesi	84
Tablo 3.62. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	85
Tablo 3.63. Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.....	85
Tablo 3.64. Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.....	85
Tablo 3.65. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	86
Tablo 3.66. İş yerinde yapmam gereken çok iş var.	86
Tablo 3.67. İş yerinde yapmam gereken çok iş var	86
Tablo 3.68. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	87
Tablo 3.69. Yaptığım işten gurur duyuyorum.	87
Tablo 3.70. Yaptığım işten gurur duyuyorum.	87
Tablo 3.71. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	88
Tablo 3.72. İşimde yükselme şansım çok düşüktür.	88
Tablo 3.73. İşimde yükselme şansım çok düşüktür	88
Tablo 3.74. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	89
Tablo 3.75. Ücretimdeki artışlardan memnunum.....	89
Tablo 3.76. Ücretimdeki artışlardan memnunum.....	89
Tablo 3.77. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	90

Tablo 3.78. Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.	90
Tablo 3.79. Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.	90
Tablo 3.80. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	91
Tablo 3.81. Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.....	91
Tablo 3.82. Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.....	91
Tablo 3.83. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	92
Tablo 3.84. Bu iş yerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım. X hastanesi	92
Tablo 3.85. Bu iş yerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım TEAH hastanesi	92
Tablo 3.86. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	93
Tablo 3.87. İş yerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.	93
Tablo 3.88. İş yerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.	93
Tablo 3.89. V erilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	94
Tablo 3.90. Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.....	94
Tablo 3.91. Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.....	94
Tablo 3.92. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?.....	95

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

Şekil 2.1.	Ekonomik Araçlar	23
Şekil 2.2.	Psiko-Sosyal Araçlar	26
Şekil 2.3.	Maslow ihtiyaç hiyerarşisi	31
Şekil 2.4.	Beklenti teorisi.....	37
Şekil 2.5.	Porter- Lawler umut kuramı	38
Şekil 2.6.	İş Tatminini Etkileyen Faktörler	44
Şekil 2.7.	İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler	45
Şekil 2.8.	İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	48
Şekil 2.9.	Çalışanlarda Verimliliğin Düşmesine Neden Olan Etmenler	57
Şekil 3.1.	X ve TEAH hastanelerinin cinsiyete göre dağılımları	61
Şekil 3.2.	X ve TEAH hastanelerinin medeni durumlarına göre dağılımları	62
Şekil 3.3.	X ve TEAH hastanelerinin eğitim durumlarına göre dağılımları	63
Şekil 3.4.	X ve TEAH hastanelerinin yaş gruplarına göre dağılımları	64
Şekil 3.5.	X ve TEAH hastanelerinde çalışanların iş kıdem yıllarına göre dağılımları	65
Şekil 3.6.	X ve TEAH hastanelerinde çalışanların işyeri kıdem yıllarına göre dağılımları.....	66

EKLER LİSTESİ

SAYFA

EK-A Motivasyonun Verimlilik Üzerine Etkisi Anketi

EK-B JSS-İş Doyum Ölçeği



ÖNSÖZ

Bu tez ile; Hastanelerde çalışan hemşirelerin iş tatmin düzeyleri ve iş verimlilikleri arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışma kapsamı dahilinde iş tatmini, iş tatminin etkileyen faktörler, iş tatminini etkileyen motivasyon kuramları, iş tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel sonuçları, iş tatmini ile iş verimliliği arasındaki ilişkinin tartışılması sonucu oluşturulan anket soruları Teah hastanesi ve X hastanesinde çalışan hemşirelere uygulanarak her iki hastanede çalışan hemşirelerin iş tatmin düzeyleri ve iş verimlilikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca sonuç bölümünde verilerin karşılaştırılması sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda Teah ve X hastanesine iş tatmin düzeyi ve iş verimliliğini artırma ile ilgili önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

Bu amaçlar doğrultusunda tezimin her alanında bana yardımlarını esirgemeyen Danışman Hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Mustafa YURTTADUR'a sonsuz teşekkür ederim. Ayrıca tüm tez çalışmam boyunca benden desteğini esirgemeyen her zaman yanımda olan eşim ve biricik kızım Esin'e teşekkür ederim.

GİRİŞ

Sağlık kavramı, Dünya Sağlık Örgütü'nün tanımıyla bireyin, ruhsal ve fiziksel yönden tam bir iyilik haline sahip olması şeklinde kabul görmektedir. Sağlık sektörü her geçen gün gelişimini sürdüren, sürekli yeni hastalıkların, yeni araştırmaların, tedavi yöntemlerinin ortaya çıktığı bir sektördür. Özellikle teknoloji ile olan bağlantının vakaların hem teşhisinde hem de tedavisinde ön planda olması ve sektörün genel itibarıyla teknoloji odaklı olması var olan bilgi ile yetinmemenin ve sürekli gelişmenin ön planda olması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Emek yoğun olarak faaliyetlerini sürdüren hastanelerde personelin verimliliği, hastanenin verimliliği açısından önemlidir. Hastanelerde personelin verimliliğinin sağlanması, hastane performansının artırılması açısından önemlidir. Burada insanın sosyal bir varlık olmasından kaynaklı olarak personelin istek ve görüşleri önem kazanmaktadır. Personelin, örgütün hedef ve çıkarları doğrultusundaki çalışma prensibi, örgütün performansını yükseltecektir. Bununla beraber personelin örgüt hedeflerinde çalışmalarını yürütmesinde, motivasyonunun ve iş tatmininin yüksek olması önem arz etmektedir. Personelin yüksek motivasyonda ve tatminde çalışması verimlilik düzeyi üzerinde olumlu etkiler yaratabilecektir.

Kompleks bir yapıya sahip olan bu sektörde personelin yeterliliği, iş tatmin ve motivasyon düzeyleri hem kurumun verimliliğini hem de hastaların teşhis ve tedavisini etkilemektedir. Hekimlerin, radyologların, laborantların, teknisyenlerin, hemşirelerin, tıbbi sekreterlerin, diyetisyenlerin, fizyoterapistlerin vb. personelin görev aldığı bir sağlık kuruluşunda kuşkusuz hizmet sürecinde en önemli görevi hemşireler üstlenmektedir. Hemşirelik mesleği, sağlık sektörü açısından hizmet sürecinin her alanında, her anında üstlendiği rolden ötürü sürekli gelişimin ve temel hemşirelik eğitiminin yanında başka eğitim faaliyetlerinin de gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Hemşirelik mesleği diğer meslek gruplarına göre görev ve sorumlulukları daha fazladır. Yoğun çalışma koşulları ve diğer nedenler de hemşirelerin verimliliğini etkileyebilmektedir.

Bu araştırmada motivasyon ve iş tatmin algılarının hemşirelerin verimlilik algısı üzerine etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda araştırma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde verimlilik kavramı incelenmiştir. Verimliliğin tanımı, önemi, türleri ve verimliliğe etki eden faktörler araştırılmıştır. Ayrıca finans ve verimlilik konusu da incelenmiştir.

İkinci bölümde iş tatmini kavramı incelenmiştir. İş tatmini kavramı, önemi, etkileyen faktörler, iş tatminsizliği incelenmiştir. Ayrıca iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişki incelenmiştir.

Üçüncü bölümde motivasyon kavramı incelenmiştir. Motivasyon kavramı, önemi ve etkileyen faktörler incelenmiştir. Ayrıca verimlilik ve motivasyon kavramı arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Çalışmanın son bölümü olan dördüncü bölümde ise hastanelerde çalışan hemşirelerin motivasyon ve iş tatmin algılarının verimlilikleri üzerine etkisi anket araştırması kapsamında incelenmiştir. Bu bölümde hastanelere yapılan anket sonuçlarına ve yorumlamalara yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

VERİMLİLİK KAVRAMI

Verimlilik kavramı birçok alanda faaliyet gösteren işletmeler açısından önemli bir kavramdır. İşletmelerin var olabilmesi ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmesi açısından verimlilik önemlidir. Verimliliğin tanımı ve kapsamı çok geniştir. Verimlilik ile ilgili net bir tanım yapmak çok zordur. Verimlilik kavramı sürekli değişmiş ve daha kapsayıcı bir tanım haline gelmiştir. Bu bölümde verimliliğin tanımı, tarihçesi, önemi ve verimlilik çeşitleri üzerinde durulmuştur.

1.1. VERİMLİLİĞİN TANIMI VE KAPSAMI

Verimlilik en az girdiyle en fazla çıktının elde edilmesi çabasını ifade etmektedir. Verimlilik kavramı, tarihte üretim odaklı bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Bununla beraber değişen piyasalarda ve hizmet sektörünün büyümesiyle beraber, sadece üretim odaklı değil, tüm sektörleri kapsayacak nitelikte bir kavram olmuştur.¹

Çeşitli uluslararası kuruluşlar tarafından verimlilik kavramı şu şekilde tanımlanmaktadır:

- “OECD: Elde edilen çıktının üretim öğelerinden birine bölünmesine verimlilik denilmektedir.
- ILO: Ürünler dört öğenin birleşmesiyle üretilmektedir. Bunlar: Toprak, sermaye, işgücü ve organizasyon. Üretimin bu öğelere bölünmesiyle elde edilen oran verimliliği vermektedir.
- EPA: (1) Her bir üretim öğesinin etkili şekilde kullanımı verimliliği vermektedir (2) Verimlilikte esas olan sürekli olarak var olan şeyi iyileştirme çabasıdır. (3) Her geçen günün daha iyi olacağına dair inanış söz konusudur.
- JPC: Her şeyden önce verimlilik iyileştirmenin amacı, pazarı genişletmek, istihdamı arttırmak, üretim maliyetini azaltmak, daha yüksek gerçek ücretler için çalışmak ve işgücünün, yönetimin ve

¹ Önder Belgin, “Hizmet Sektöründe Verimlilik” Bilişim Dergisi, 2010, <http://www.bilisimdergisi.org/s127/pdf/112-115.pdf>, s. 113 (Erişim Tarihi: 20.09.2017)

tüketicilerin yaşam standartlarını yükseltmek adına kaynak faydasını, insan gücünü, varlıkları bilimsel olarak maksimize etmektir.”²

“Verimlilik, temel anlamı itibariyle “Çıktı/Girdi” olarak ifade edilmektedir. İşletmenin mevcut kaynakları en etkin şekilde kullanarak en fazla çıktıyı elde etme süreci verimlilik olarak ifade edilmektedir. Verimlilik, kaynaklarla üretim arasındaki ilişkiyi gösteren bir orandır.”³

“Günümüz koşullarında verimlilik kavramı önem kazanmıştır. Gelişen teknoloji ve ilerlemeler doğrultusunda bütün sektörler devamlılıklarını sağlayabilmek ve hedeflerine ulaşabilmek adına verimliliğin sürekli olmasına özen göstermektedir. Bu doğrultuda günümüzde birçok sektör verimliliği artırabilmek ve verimlilikte sürekliliği sağlayabilmek için farklı uygulamaları benimsemekte ve uygulamaktadır.”⁴

“İşletmeler verimliliği sağlayabilmek için üretim ya da hizmet sürecinde var olan kaynakları en iyi şekilde kullanmak zorundadır. Üretim ya da hizmet sürecini iyi değerlendiren ve planlayan işletmeler verimliliği sağlayabilmektedir.”⁵

“Verimliliğin sağlanması ve sürekli hale getirilmesi uzun bir süreci kapsamaktadır. Kurumları verimliliği sağlayabilmek ve sürekli hale getirebilmesi için uzun bir zaman dilimine sahip olmaları gerekmektedir. Verimlilik için sadece zaman yeterli değildir. Verimliliği sağlayabilmek için kurumların yönetim açısından güçlü olmaları ve sahip oldukları zamanı etkili bir biçimde kullanabilecekleri kararlar almaları gerekmektedir. Ayrıca verimlilik için genel koşulları yakından takip etmek ve yeni oluşan koşullara uyum sağlayabilmek için verimlilik stratejileri belirlemeleri gerekmektedir. Verimlilik stratejisi için kurumlarda ölçüm sisteminin var olması gerekmektedir. Verimlilik için ölçüm sisteminin varlığı son derece önemlidir.”⁶

Kurumların üretim ya da hizmet sürecinde verimliliği sağlayabilmeleri ve elde ettikleri verimliliği belirli bir seviye tutabilmeleri çok önemlidir. Kurum için önemli olan belirli bir dönem içerisinde bir verimlilik elde etmek değildir. Kurumlar için önemli olan

² Funda Selvi, Edirne İli Konaklama İşletmelerinde İş gören Motivasyonu İle Verimlilik Göstergelerinden İş Doymu Arasındaki İlişki, Sosyal Bilimler Enstitüsü Girişimcilik Anabilim Dalı, Trakya Üniversitesi, Edirne, 2016, s. 20, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

³ Kadriye Mirze, İşletme. İstanbul: Literatür Yayınları, 2010, s.280.

⁴ Derya Koçyiğit, Motivasyon ve Verimlilik Arasındaki İlişki: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2015, s. 38 (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

⁵ Serhat Sefa Tor ve Kemal Esengün, “Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama”, KMÜ Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2011, Yıl: 13, Sayı: 20, s. 54.

⁶ Selvi, a.g.e., 2016, s. 21.

elde edilen verimlilikte sürekliliği sağlamaktır. Bunun içinde kurum da çalışan bütün elemanların sistemli ve düzenli bir şekilde çalışmaları gerekmektedir. Verimlilik için kurumların belirli bir sistemi kullanmaları ve kurumsal olarak uzun bir zaman dilimini planlamaları gerekmektedir. Üretim boyunca zamanın ve üretim koşullarının planlanması üretimde az zamanda çok üretim yapılmasını sağlayacaktır.

“Verimlilik bir iş için en az caba harcayarak en iyi performansı elde etmektir. Yani bir iş için az caba harcayarak en iyi hizmeti ya da en iyi ürünü ortaya koymaktır. Üretim süreci boyunca girdinin çıktıya oranı verimliliği vermektedir. Verimlilik kavramı uzun bir süreci kapsamaktadır. Bu nedenle verimliliğin tanımı yapılırken üretim sürecinin tamamının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Birçok işletme verimliliği performans olarak kabul ettiği için tanımların birçoğu verimliliği ölçüt olarak almıştır.”⁷

“Verimlilik toplumun birçok kesimine fayda sağlamaktadır. Verimliliğin sağlanması ile birlikte müşteriler kaliteli ürünlere ulaşabilmektedir. Müşterinin kaliteli ürüne ulaşması işletmenin sürekli o marka ya da kurumu tercih etmesini sağlayacaktır. Bu durum da işletme devamlılığını sağlayacaktır. Satış düzeyinin artması çalışan sayısının artırılmasına, işverenler ve yöneticilerin kar paylarını yükseltmelerine olanak sağlamaktadır. Böylece işletmeler daha kaliteli ürünler üretmek için teknik imkânları artırmakta ve üretim sürecini düzenleyerek rekabet ortamında avantaj elde etmektedir.”⁸

“Verimlilik kavramının içeriği zamanla genişlemiştir. Verimlilik ile birlikte ürün ya da hizmet kalitesi de artmaktadır. Ürün ya da hizmet kalitesinin artırılırken çevreye zarar verilebilir. Bu nedenle verimlilik artışı sağlanırken çevre koşullarına önem verilmelidir. Daha önceleri sadece üretim sürecinde kar sağlamanın yanı sıra çevreyi korumada ön plana çıkmıştır. Verimlilik de çevre koşullarının dikkate alınmasının yanı sıra çalışanların yaşam standartları ve çalışma koşullarına dikkat edilmeye başlanmıştır. İşletmeler üretim sürecinde az girdi ile fazla üretim yaparak çok çıktı elde etmenin yanı sıra çevre koşullarına ve çalışanların yaşam standartları ile çalışma koşullarına da önem vermeye başlamıştır. İşletmeler için verimlilik sadece girdi başına düşen üretim miktarı olmaktan çıkmıştır.”⁹

⁷ Sevgün Aysu, Belediyelerde Motivasyon ve Verimlilik: Çanakkale Belediyesi Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, 2013, s. 9-10, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

⁸ Muammer Zerenler. Performans ölçüm sistemleri tasarımı ve üretim sistemlerinin performansının ölçümüne yönelik bir araştırma. AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. Cilt:1 Sayı:1, s.3-4

⁹ Çoşkun Can Aktan ve Deniz Börü. Kurumsal sosyal sorumluluk. Kurumsal sosyal sorumluluk: işletmeler ve sosyal sorumluluk, İGİAD Yayınları İş Ahlakı Kitaplığı, 2007, s.20.

1.2. Verimliliğin Tarihçesi

Verimlilik kavramı çok eski tarihlerden itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Eski tarihlerden itibaren kullanılan verimlilik kavramı zaman içerisinde değişime uğramış ve farklı alanlarda kullanılmaya başlanmıştır. Verimlilik kavramının önem kazanması ile birlikte verimlilik ile ilgili düşünceler ve yaklaşımlar ortaya atılmış ve var olan yaklaşımlar geliştirilmiştir.

“Üretim ve tüketimin olduğu her devirde kullanılan verimlilik kavramı ilk olarak fizyokratlar tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Fizyokratlar tarafından ele alınana ve kullanılan verimlilik kavramı iktisadi düşünce ile birlikte bilimsel çalışmalara konu olmaya başlamıştır. Fizyokratlardan sonra verimlilik kavramı klasik iktisatçılar tarafından da tanımlanmaya çalışılmıştır. Klasik iktisatçılardan A. Smith işgücü ve işbölümü arasındaki uzmanlaşma ilişkisi ile verimlilik kavramını günümüze kadar taşımıştır. Klasik iktisatçılar tarafından girdi ve çıktı ilişkisi kurularak harcanan zamandaki farklar temelinde verimlilik tanımlanmaya başlanmıştır.”¹⁰

“1990’lı yıllarda liberalleşmeyle beraber hemen hemen her alanda küreselleşme süreci başlamıştır. Bu durum mevcut kaynakların rasyonel şekilde kullanımının önemini arttırmıştır. Kar maksimizasyonun sağlanması amacıyla minimum maliyet ve maksimum üretim felsefesi benimsenmiştir. Kar maksimizasyonun sağlanmasında verimlilik ve etkinlik önemli bir faktör olarak görülmeye başlanmıştır.”¹¹

“Verimlilik kavramının ilk kullanımı üretimin başladığı ilk yıllara dayanmaktadır. Üretim ve tüketim olduğu her yerde kuşkusuz verimlilik kavramından da söz edilebilir. Verimlilik kavramının insanlık tarihi kadar eski olduğu bilinse de verimlilik kavramı ile ilgili kanıtlara neredeyse çok az rastlanılmıştır. Verimlilik kavramının kaynaklara geçilmesi ve verimlilik kavramını açıklamak için özel bilimsel çalışmaların başlaması II. Dünya savaşı yılları sonrası meydana gelmiştir. Savaş sonrası yenilen devletlerin ekonomik alanda kendilerini toparlayabilmeleri ve ekonomik alanda kalkınabilmeleri için giriştikleri yoğun faaliyetlerin verimlilik artışına önemli bir katkısı olmuştur. Savaş sonrası gerçekleşen koşullar sonucunda ilk modern verimlilik hareketini başlatan ülke

¹⁰ Murat Nişancı, Aslı Cansın Doker, Adem Türkmen ve Ömer Selçuk Emsen. "Emek Verimliliğinin Belirleyen Demografik Unsurlar: Seçilmiş Ülkeler Üzerine Analizler (1960-2010) International Confe Rence On Eurasian Economies. <http://avekon.org/papers/1550.pdf>, s.412.

¹¹ Orhan Çoban. Türk otomotiv sanayiinde endüstriyel verimlilik ve etkinlik. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Sayı: 29 (Temmuz-Aralık 2007), s.18.

ABD olmuştur. İlerleyen zamanlarda ABD, Marshall Planı ve Avrupa ekonomisini destekleyici kararı ile birlikte Avrupa ekonomisinin yeniden yapılandırılmasına katkı sağlamıştır. ABD inceleme gezisi programları ve Amerikalı uzmanların sunduğu danışmanlık faaliyetleri ile birlikte Britanya ile başlayarak, kendi kaynaklarını, teknolojilerini, yönetim sistemlerini ve pratik metotlarını başka ülkelerle paylaşmış ve daha sonra mali ve teknik yardımları Asya'ya doğru genişletmiştir. Bu girişim ve ilk fonlama, dünya genelinde verimlilik hareketinin başlamasını sağlamıştır.”¹²

“Verimlilik ile ilgili dünya da bu gelişmeler yaşanırken Türkiye’de de verimlilik kavramının ilk kullanımı 1923 yılında toplanan İktisat Kongresinde olmuştur. Dünya da olduğu gibi Türkiye’de de verimlilik kavramının kullanımı zaman içerisinde artmış ve verimlilik ile ilgili çalışmalar artmaya başlamıştır. Verimlilik denetimi için bazı kanunlar tekrar düzenlenmiş ve yeni maddeler eklenmiştir. 1930 yıllarında kurulan büyük ölçekli kamu iktisadi teşebbüslerinin verimlilik esaslarına göre çalışması gereği 1939 yılında çıkarılan 3460 sayılı kanun ile tüm işletmeler için "basiretli bir tüccar gibi verimli ve rasyonel hareket etme zorunluluğunu getirmiştir. İlk verimlilik denetimleri de yine aynı kanun kapsamında oluşturulan "Başvekâlet Umumi Murakebe Heyeti" ile başlamıştır. Verimlilik ile ilgili çalışmalar Amerika ile yapılan anlaşmalar ve çalışmalar sonucunda daha da güçlenmiştir. Amerika ile yapılan bir anlaşma gereği "MoodyFund" olarak adlandırılan yardım programından Türkiye'ye verilecek paranın verimlilik kurallarına uygun projeler karşılığı verilebileceği hükme bağlanmıştır. Bu anlaşma gereğince, 1954 yılında çıkarılan bir kararnameyle Türkiye'de verimlilik konusundaki ilk kamu girişimi olan, "Vekâletler Arası Prodükivite Komitesi" kurulmuştur. Bu gelişmeler ile birlikte verimlilik kavramının önemi vurgulanmış ve verimlilik bilinci oluşturulmaya başlanmıştır. Bu gelişmeler verimlilik ile ilgili yapılacak çalışmaların önünü açmıştır. Ayrıca bu gelişmeler verimlilik ile ilgili yapılan çalışmaların düzenli bir şekilde belirli bir kurum tarafından yapılmasını sağlamıştır. Verimlilik kavramı sürekli kendini yenileyen ve geliştiren bir kavram olmuştur. Yaşanan değişimler ve olaylar neticesinde verimlilik kavramının içeriği de değişmiştir.”¹³ Tarihsel olarak verimlilik kavramının anlamsal değişimini şu şekilde açıklayabilir;

- Verimlilik ile ilgili ilk bilimsel çalışmaların yapıldığı 20. Yüzyılda da verimlilik kavramı, eldeki kaynakların kullanılarak daha çok üretim

¹² Fatma Tetik, Çalışma Yaşamında İş Stresinin Verimlilik Üzerine Etkileri: Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesinde Çalışan Hemşireler Üzerine Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2014, s. 30. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

¹³ Tetik, a.g.e., 2014, s. 30-31.

yapabilme olarak tanımlanmıştır. Bu kullanımda verimlilik kavramının içeriğini az maliyete daha iyi üretim oluşturmaktaydı. Verimliliğin temelinde üretim yer almaktadır.

- “Verimlilik kavramı için dönüm noktası denilebilecek ve verimlilik kavramının önem kazanmasını sağlayan II. Dünya savaşı sonrası verimlilik kavramının tanımına kaliteli üretim yapma özelliği eklenmiştir. II. Dünya savaşı sonrasında da verimlilik kavramı tanımlanır ya da açıklanırken sadece üretimden söz edilmemektedir. Verimliliği tanımlarken üretim yerine kaliteli üretim kullanılmıştır.
- 1970’li yıllarda ise verimlilik kavramının içerisine çalışan bireylerin çalışma koşulları da eklenmiştir. Bu dönemde verimlilik için iyi bir üretim ve çalışanları koşullarına dikkat edilmiştir. Böylece verimlilik kavramının içeriği genişlemiştir.
- Verimlilik kavramı içinde bulunduğu gelişmelere göre değişmektedir. Son zamanlarda yaşanan çevresel değişimler ile birlikte verimlilik tanımı da değişmiştir. Bu nedenle günümüzde verimlilik, çevreyi ve doğal dengeyi bozmadan daha kaliteli mal ve hizmet üretmek haline gelmiştir.”¹⁴

1.3. Verimliliğin Önemi

“Bir ülkenin kalkınması ve gelişmesi o ülkede üretilen ürün ya da sunulan hizmetlerin kaliteli olması ile doğrudan ilgilidir. Verimlilik ile gelişmişlik arasındaki var olan bu ilişki sürekli artmakta ve önemsenmektedir. Bir ülkede işsizlik ve yoksulluğun az olması o ülkenin gelişmişlik seviyesini göstermektedir. Verimliliğin yüksek olduğu bir ülkede işsizlik ve yoksulluk gibi problemlere çok az rastlanır. Bu tip problemlerde verimlilik artışı sağlanarak çözümlenir. Var olan kaynakların düzenli ve dengeli kullanımı sonucu sağlanacak olan verimlilik artışı ile topluma birçok fayda sağlayarak toplumun ekonomik, sosyal ve politik yapısında daha iyi bir denge kurulmasına da yardımcı olur.”¹⁵

“Ülkenin gelişmişlik düzeyini ve milli geliri etkileyen verimlilik üretim ya da hizmet sunan bütün işletmeler için önemlidir. Verimlilik sadece ülke ekonomisini değil aynı zamanda yaşam kalitesini de doğrudan etkilemektedir. Verimlilik işletmelerin devamlılığı, bireylerin refah ve yaşam kalitesi açısından önemlidir. Verimlilik

¹⁴ Tetik, a.g.e., 2014, s. 31.

¹⁵ Prokopenko Joseph, Verimlilik Yönetimi Uygulamalı Elkitabı, (çev. Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan), MPM Yayınları: 476, Ankara 2011, s. 85

kavramını daha iyi anlayabilmek için çalışanlar açısından önemi ile yöneticiler ve işletmeler açısından önemine bakmak gerekmektedir.”¹⁶

“Herhangi bir işletme ya da kurum için verimlilik önemlidir. Düşük maliyetle iyi ürün elde etme işletme karlılığı için önemlidir. Az maliyetle fazla üretim işletmeler için yüksek kar demektir. Daha fazla kar elde edebilmek ve kurumsal varlıklarını devam ettirebilmek için işletmeler verimliliğe önem vermektedir. Örgüt devamlılığının yanı sıra verimlilik, yöneticiler ve çalışanlar için fazla ücret demektir.”¹⁷ Elde edilen verimlilik ile birlikte kar oranının tüm çalışanlar arasında eşit bir şekilde pay edilmesi gerekmektedir. Böylece çalışanlar arasında doğal denge korunarak verimlilik devamlılığı sağlanacaktır. Örgüt verimliliğinin artması müşteri için fayda sağlayacaktır. Verimliliğin artması ile birlikte maliyet düşecek ve böylece müşteriler düşük fiyatlarla istedikleri ürüne ulaşabilme imkânı bulacaktır.

“Örgüt açısından verimliliği bakıldığında iki şeye dikkat etmek gerekmektedir. Bunlar girdi ve maliyettir. İşletme verimliliği için girdinin miktarı ve kalitesi önemlidir. Üretim süreci başında üretime sokulan girdi miktarının fazlalığı birim üretim başına düşen maliyetini düşürmektedir. Girdinin miktarının fazlalığı ile birim başına düşen maliyet ters orantılıdır. Birim başına maliyetin düşmesi ile birlikte işletmelerin rekabet ortamında var olma potansiyelini artıracaktır. Bu nedenle örgüt için verimlilik önemlidir. Verimlilik ile birlikte örgütün kar oranı artacak ve üretim süreci boyunca maliyeti düşük olacağı için rekabet ortamında örgüt varlığı sürdürülebilirlik imkânı bulacaktır.”¹⁸

İşletmeler yerel rekabet ortamında farkındalık elde etmek ve mücadele edebilmek için nasıl verimliliğe önem veriyorsa dış pazarlarda da rekabet edebilmek için verimliliğe önem vermektedir. Dış pazarlama da piyasada rekabet edebilmek için işletmeler düşük maliyete ve kaliteli ürün ya da hizmete önem vermektedir. İşletmeler düşük maliyet ve kaliteli ürün ile birlikte dış pazara girebilmektedir. Yine bu iki unsur ile birlikte dış pazarda rekabet edebilme gücü bulmaktadır. Piyasada rekabet edebilmek için işletmelerin ürün için belirlediği fiyat önemlidir. Ürün fiyatları maliyet ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle piyasada var olabilmek ve devamlılık sağlayabilmek için örgüt verimliliği önemlidir. Sonuç olarak rekabet ortamında var olabilmek ve devamlılık için verimlilik önemlidir. Yüksek rekabet ile verimlilik arasındaki ilişkiyi şu şekilde özetleyebiliriz;

¹⁶ Tor ve Esengün, a.g.e. 2011, s. 55

¹⁷ Selvi, a.g.e., 2016, s.22.

¹⁸ Kamil Özdemir. Hızlı Verimlilik Değerlendirme (QPA) Yaklaşımı ile Verimlilik Ölçümü ve Bir Tekstil İşletmesinde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya, s.11. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

- “Rekabet gücünü artırabilmek için yüksek verimlilik şarttır.
- İşletmelerin rekabet gücü arttıkça ekonomik büyüme de artacaktır. Ekonomik büyüme ile birlikte ülke ekonomisi gelişir ve kişi başına düşen milli gelir artarak yaşam standartları yükselir.
- Verimliliğin artması ile birlikte istihdam alanları artar ve işletmeler daha iyi verimlilik sağlayabilmek için teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeye başlar. Bu durumda teknolojinin gelişmesini sağlar.
- Verimliliğin artması ile birlikte büyüyen ekonomi toplumun refahını artırır. Elde edilen gelir toplum üyelerine eşit dağıtılsa toplumsal farklılıklar azalır.”¹⁹

1.4. Verimliliğin Türleri

İşletmeler açısından önemli olan verimliliğin türleri bulunmaktadır. Kurumlar daha verimli olabilmek ve verimliliklerini sürekli hale getirebilmek için verimlilik türlerine dikkat etmekte ve kurum amaçlarına göre verimlilik türlerini tercih etmektedir. Verimlilik türleri toplam verimlilik, kısmi verimlilik ve çok faktörlü verimlilik olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.

a) Toplam Verimlilik

“Belirli bir dönemde elde edilen toplam üretimin (çıktının) bu üretim için kullanılan toplam girdiye oranı, toplam verimliliği vermektedir. Toplam verimlilik oranı örgütlerin etkinliğini gösteren en önemli faktörlerden biridir. Toplam verimlilik oranı hesabı aşağıda verilmiştir.”²⁰

$$TV = \text{Toplam Üretim} / \text{Toplam Girdi}$$

“Toplam verimlilik, verimlilik hesaplamaların çok sık tercih edilmektedir. Güvenilir kabul edildiği için tercih edilen toplam verimlilik üretim süreci boyunca kullanılan bütün malzemelerin ve kaynakların ne derece etkin kullanıldığı

¹⁹ Halit Suiçmez. (Verimlilik İstihdam İlişkisi. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:707, 2009, s.9.

²⁰ Emin Kahya ve Olcay Polat. Bir İşletmede Oranlarla İşgücü Verimlilik Yönetim Sistemi Tasarımı. 2017, s.246, <http://opolat.pau.edu.tr/docs/Bir%20İşletmede%20Oranlarla%20C4%B0%C5%9Fg%C3%BCc%C3%BC%20Verimlilik%20Y%C3%B6netim%20Sistemi%20Tasar%C4%B1m%C4%B1.pdf> (Erişim Tarihi:05.09.2017)

göstermektedir. Toplam verimlilik de verimlilik oranı ortalama büyüklük olarak hesaplanmaktadır. Üretim sonucunda ortaya konulan çıktı miktarını ya da çıktı kalitesini etkileyecek her girdi ve girdi bileşeni hesaplanmaktadır.”²¹

“Toplam verimlilik uzun süre üretim yapan ya da hizmet sunan işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Uzun dönem içerisinde verimlilik de değişen oranların saptanması ve değişime neden olan etmenlerin saptanması ile ilgili detaylı bilgi elde edilmesini sağlar. Toplam verimlilik kurumların genel durumları hakkında bilgi elde edilmesini sağlamaktadır.”²²

“Verimlilik hesaplaması için bütün girdiler önemlidir ve hesaplama dâhil edilmesi zorunludur. Sisteme giren bütün girdiler katma değer oranlarına göre hesaplama dâhil edilmektedir. Toplam verimlilikte üretim sürecinde kullanılan her bir girdinin üretimde kullanılan düzeyi ve bölüşümdeki miktarları çarpımı ile toplam faktör düzeyi elde edilmektedir. Daha sonra toplam faktör düzeyinin çıktı miktarına oranlanması ile toplam faktör verimliliği elde edilmektedir.”²³

b) Kısmi Verimlilik

“Toplam çıktı miktarının veya bir bölüm çıktı miktarının, ayrı ayrı her bir girdi türüne bölünmesiyle kısmi verimlilik oranı elde edilmektedir. Bu oranlar, bir girdi cinsinin birim miktarına düşen üretim miktarını ifade etmektedir. Oran aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır.”²⁴

$$iVO = \frac{\text{Üretim Miktarı}}{\text{Adam – saat}}$$

“Kısmi verimlilik de üretim ya da hizmet sürecinde kullanılan sermaye, çalışanların niceliksel ve niteliksel özellikleri gibi bütün girdiler tek tek belirlenerek çıktı ile oranlanması sonucu elde edilmektedir. Kısmi verimlilik de kullanılan bütün girdiler belirlenir ve listelenir daha sonra çıktı ile oranlanması yapılır. Kısmi verimlilik de sadece

²¹ İller Düzeyinde Verimliliği Artırma Projesi: Nevşehir Verimliliği Artırma Projesi. Mpm Yayınları, Ankara, 2010, ss. 3.

²² Georgios Argitis and Yannis Dafermos, Finance, Inflation and Employment: A Post Keynesian/Kaleckian Analysis. Cambridge Journal of Economics,2011. 35: 1015–1033, s.1017.

²³ Özer Özden, Bilgi Teknolojilerinin Verimlilik Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma, Yönetimi Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2015, s. 37 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

²⁴ Kahya ve Polat, a.g.e., 2017, s.246

temel girdiler değil ara girdiler de üretim sonucunda belirlenerek elde edilen çıktıya tek tek bölünerek elde edilir. Temel ve ara girdilerin çıktıya bölünmesi sonucu elde edilen orana kısmi verimlilik denir. Kısmi verimlilik üretim ya da hizmet sürecinde kullanılan emek, sermaye gibi girdilerin tek tek ölçülmesi ve üretim sonucunda elde edilen çıktılara oranlaması sonucu elde edilmektedir.”²⁵

“Kısmi verimlilik ile birlikte işletmeler üretim sürecinde kullanılan her girdinin değişiminin takip edebilmekte ve girdiler de yaşanan değişimleri kontrol edebilmektedir. Üretim sürecinde kullanılan kaynaklar da yaşanan değişimler yakından takip edilebilmekte ve yaşanan problemlerin fark edilmesini sağlamaktadır. Aynı zaman da kısmi verimlilik ile birlikte üretim sürecinde kullanılan girdilere ne oranda müdahale edilmesi gerektiği konusunda işletmelere kolaylık sağlamaktadır. Kısmi verimlilik de girdilerin tek tek hesaplanmasının işletmeler için faydası olduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır. Kısmi verimlilik verimliliğin bir bütün olarak hesaplanmasını engeller. Kısmi verimlilik ölçümleri genellikle firmaları girdileriyle ilgili bilgilendirme amaçlı tercih edilmektedir. Bu ölçümün eksik yönü, girdiler arasındaki değişimi ve ikame yönünü belirlemekle birlikte, değişimin nedenleri hakkında bilgi verememesidir.”²⁶

c) Çok Faktör Verimlilik

“Toplam çıktı veya çıktının bir miktarı ile girdilerin bir veya birkaç türü arasındaki ilişkileri ölçen oran çok faktör verimlilik olarak ifade edilmektedir. Oran aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır.”²⁷

$$\text{ÇFV} = \text{Çıktı} / (\text{İşgücü} + \text{Malzeme} + \text{Enerji})$$

“Çok faktör verimlilik hesaplanmasında üretim sürecinde kullanılan sermaye, hammadde ve iş gücü gibi faktörler kombinasyon halinde ele alınarak çıktı ile oranlanması sonucu elde edilmektedir. Çok faktör verimlilik türünde birden farklı bileşenlerin oranı alınarak çıktıya oranlanmaktadır. Çok faktör verimlilik hesaplaması iki şekilde yapılmaktadır. Çok faktör verimlilik oranı kısmi verimliliğe göre daha güvenilirdir. Çünkü kısmi verimlilik hesaplamalarında girdilerin hepsi tek tek

²⁵ Özden, a.g.e., 2015, s.37.

²⁶ Sevinç Özçelik. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Verimliliği Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi –Erzincan İlinde Bir Uygulama-. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Erzurum, 2010, s. 17-18 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

²⁷ Kahya ve Polat, a.g.e., 2017, s.246

kullanılırken çok faktör verimlilik hesabında girdileri kombinasyonlu şekilde işleme alınmaktadır. Çok faktör verimlilik de üretim sürecin de kullanılan sermaye ve iş gücünün yanı sıra üretim sürecinde kullanılan diğer girdiler de işleme alınmaktadır. Diğer girdilerin de hesaplanması iş gücü, sermaye, ara girdiler ve teknolojinin işletmeye ve bu sayede girdilerin etkin kullanım derecesi takip edilebilmektedir. Toplam çıktının belirli bir girdiye oranı olarak ölçülmektedir.”²⁸

1.2. VERİMLİLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

“Verimliliği etkileyen birçok etmen bulunmaktadır. Bu etmenleri iki başlık altında gruplandırabiliriz. Verimliliği etkileyen etmenler kontrol edilebilenler ve kontrol edilemeyen etmenlerdir. Kontrol edilemeyen etmenler dış etmenlerden kaynaklanan faktörlerdir. Kontrol edilebilen etmenler ise iç etmenlerden kaynaklanan faktörlerden oluşmaktadır. Dış etmenler kurumların kontrolü dışında olan etmenlerdir. İç etmenler ise kurumun kendisine ait ve kurumsal özelliklerinden kaynaklanan etmenlerdir. Verimliliği etkileyen dış etmenler kurumun dışında gerçekleşen ve kolayca değiştirilemeyen faktörlerdir. Kurumun kendi yapısından kaynaklanan iç etmenler de de kolay değiştirilebilen faktörlerdir. Kolayca değiştirilebilen faktörler ve kolayca değiştirilemeyen faktörler kurumdan kuruma farklılık gösterebilir.”²⁹

1.2.1. Kolayca Değiştirilebilen Faktörler

“Verimliliği etkileyen faktörler arasında yer alan kolayca değiştirilebilen faktörler üretim süreci içerisinde işletme tarafından değiştirilebilen faktörlerdir. Yani müdahaleye açık olan ve değişimi bireylerin elinde olan faktörlerdir. Kolayca değiştirilebilen faktörler; ürün-hizmet, işletme ve ekipman, teknoloji, enerji ve malzemedir. Bu faktörler işletme yöneticileri sayesinde değiştirilebilir ve sürece uygun hale getirilebilir.”³⁰

1.2.1.1. Ürün-Hizmet

“Kurum oluşmasını sağlayan ve üretimin başlatan iş gücü faktörüdür. İş gücü potansiyeli ve iş gücünün üretim süreci içerisindeki işlevi verimliliği etkilemektedir. Kurumların ürettiği ürün ya da hizmetin kalitesi müşterilere hitap ediyor oluşu verimliliği büyük ölçüde etkilemektedir. Ürün ya da hizmetin değişen ekonomik koşullara ve insan ihtiyaçlarına uyum sağlaması gerekmektedir. Üretilen ürünün ya

²⁸ Adem Uğur. İşletmelerde Verimlilik Ders Notları. Sakarya: Sakarya Yayınları, 2003, s.52.

²⁹ Özçelik, a.g.e., 2010, s.20-21.

³⁰ Joseph Prokopenko. Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı. (Çev. Olcay Baykal, Nevda Atalay ve Erdemir Fidan). Ankara: MPM Yayınları, 2003, s.26.

da hizmetin müşteri memnuniyetini sağlamıyor oluşu o ürüne ya da hizmete duyulan talebi azaltır. Bu durumda verimliliği olumsuz etkiler. Değiştirilebilen faktörler arasında yer alan ürün veya hizmet müşteri ihtiyacı ya da ülke ihtiyacına göre değişmektedir. Ürün ve hizmetin değişen şartlar karşısında müşteri memnuniyetini sağlayabilmesi ve değişen ihtiyaçlara göre ürün ya da hizmette değişiklik yapılabilmesi için kurumlarda insan kaynakları yönetimine büyük bir sorumluluk düşmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin aktif çalışarak müşteri ihtiyaçlarını belirlemesi ve kontrol etmesi gerekmektedir.”³¹

1.2.1.2. İşletme ve Ekipman

“İşletmelerde verimliliği etkileyen etmenlerden biri de çalışma saatlerinin ve çalışma koşullarının düzenlenmesidir. Çalışma saatlerinin düzenlenmesi ile birlikte boş zamanların kısaltılması işletmelerin elinde var olan ekipmanları işletme amaç ve işletmenin kapasitesine uygun bir şekilde kullanılması işletmenin verimliliğini etkileyecektir. İşletme görev yapan kişilerin bireysel özellikleri, yaşı ve diğer faktörler göz önüne alınarak işletme ekipmanları oluşturulmalıdır.”³²

1.2.1.3. Teknoloji

“Günümüzde teknolojik gelişmeler birçok alanı etkilemektedir. Oluşan teknolojik yenilikler işletmelerin verimliliğini de etkilemektedir. Teknolojik gelişmeler ile birlikte yeni üretim biçimleri oluşmakta ve yeni pazar anlayışları gelişmektedir. Daha az zamanda daha çok üretim yapabilecek makinelerin kullanılması ve diğer işletmelerle fikir alışverişinde bulunması işletmenin verimliliğini artıracaktır. İşletmelerin gelişen teknolojiyi yakından takip etmeleri ve teknik düzeylerini de gelişen teknolojiye göre düzenlemeleri gerekmektedir. Teknoloji faktörü sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Eski teknoloji ile üretim yapmak yerine yeni teknolojik ürünlerle üretim yapmak işletmenin verimliliğini artıracaktır. Bu nedenle işletmelerin üretimde sürekliliği sağlayabilmek ve var olan pazar paylarını koruyarak pazar alanlarını genişletmek için işletme olarak gelişen teknoloji ne kadar yakından takip ettiklerini kontrol etmeleri gerekmektedir. İşletmelerin gelişen teknolojiyi yakından takip edebilmeleri için çalışanların da bu konuda uzman kişiler olması gerekmektedir.”³³

³¹ Prokopenko, a.g.e. 2003, s.28.

³² Uğur, a.g.e., 2003, s.72.

³³ Murat Atan. Üretim ve Verimlilik Arttırma Teknikleri – Eğitim Notları, Ankara: MPM Yayıncılık, 2005, s.7-8.

1.2.1.4. Enerji ve Malzeme

“Enerji ve malzeme kullanımı işletmeler için önemlidir. Enerji ve malzeme kullanıma önem verilmesi ve kullanım koşullarının önceden belirlenmesi işletmeler açısından olumlu sonuç oluşturacaktır. İşletmeler elinde var olan enerji ve malzemeleri dikkatli bir şekilde kullanırsa üretim sürecinde maksimum fayda sağlayacaktır. İşletmelerin kullandığı önemli kaynaklar bulunmaktadır. İşletmeler kullandıkları enerji ve malzemeleri sürekli yenilemeli ve bu konuda var olan eksiklikleri gidermelidir. Böylece verimlilik de artacaktır. Enerji ve malzeme eksikliğinin olduğu bir işletmede çalışanlar var olan malzemeler ile üretim yapmak zorunda oldukları için istenilen başarı sağlanamaz ve bu durumda verimliliği olumsuz etkiler. Bu nedenle işletmeler verimliliği artırmak için yakıt, hammadde, makine ve makine parçaları gibi kullandığı malzemelerin teminini sağlamalıdır.”³⁴

1.2.2. Kolayca Değiştirilemeyen Faktörler

“Verimliliği etkileyen faktörler arasında yer alan kolayca değiştirilemeyen faktörler üretim ya da hizmet boyunca mutlaka var olması gereken ve değişmesi mümkün olmayan faktörlerdir. Üretim süreci boyunca var olması gereken ve üretimi sağlayan bazı faktörler değiştirilemez. Bu faktörlerin olmayışı ya da eksik olması üretim sürecini olumsuz etkileyecektir. Verimliliği etkileyen kolayca değiştirilemeyen faktörler; insanlar, örgütler ve sistemler, çalışma yöntemleri ve yönetim biçimleridir.”³⁵

1.2.2.1. İnsanlar

“Herhangi bir işletmenin üretim yapabilmesi ya da hizmet sunabilmesi için öncelikle gerekli olan kaynak insan kaynağıdır. İşletme için gerekli olan ilk girdi insandır. İnsan gücü olmadan bir işletmeni n var olması ve devamlılığını sürdürmesi imkânsızdır. Her ne kadar teknoloji gelişse de ve insan gücüne duyulan ihtiyaç bazı alanlarda azalsa da işletmelerin ilk ihtiyaç duyduğu gereksinimlerden biri insan gücüdür. Bu nedenle verimliliği etkileyen değiştirilemeyen faktörlerden biri insan gücüdür. İnsan gücü diğer üretim araçlarından daha önemli ve hassas bir konudur. Diğer üretim koşullarının sağlanabilmesi için insan gücüne ihtiyaç vardır. Bir işletme insan gücünü yanı çalışanların çalışma koşullarını ve zamanı iyi kullanabilmeleri sağlıyorsa verimliliği de o denli artacaktır. Özellikle üretim süreci insan gücüne dayalı işletmelerin insan faktörüne önem vermesi gerekmektedir. İşletmelerin insan kaynakları için ayrı bir birim oluşturmaları ve bu birimin düzenli bir şekilde çalışması ve faaliyet göstermesi için gerekli zaman ve bütçe ayırması gerekir. İşletmelerin

³⁴ Prokopenko, a.g.e. 2003, s.27-28.

³⁵ Prokopenko, a.g.e. 2003, s.27-28.

çalışanların çalışma saatlerini düzenlemesi, çalışma koşullarını bireysel farklılıklara göre ayarlaması ve çalışanlarının motivasyonunu artırıcı faaliyetlerde bulunması çalışanların verimliliğini artıracaktır. Bu da işletme verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir.”³⁶

1.2.2.2. Örgütler ve Sistemler

“Her işletmenin amaç ve hedeflerine göre farklı sistemleri bulunmaktadır. Her işletme kendi amaç ve hedeflerine uygun belirli bir sistem benimsemiştir. İşletmelerin farklı sistem ve örgüt anlayışı olmasına rağmen her işletmenin dikkat etmesi gereken durum çalışanların yetenek ve becerilerine uygun yönlendirilmesidir. İşletmeler bireysel farklılıkları dikkate alarak çalışanları bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda yönlendirmelidir. Ayrıca işletme yöneticileri çalışanlarını seçerken belirli kriterlere göre seçmeli ve kriterleri işletme amaç ve hedeflerine göre belirlemelidir. Çalışanların belirlenmesi için gerekli düzenlenmelerin yapılmasının yanı sıra var olan çalışanlardan en yüksek verimliliği sağlayabilmek için çalışanların motivasyonunu artırıcı etkinler düzenlenmelidir. Sistem çalışanların motivasyonunu artırıcı etkinlikler düzenlemeli ve tutucu davranışlar ve kurallar yerine esnek, çalışanların da görüşlerinin önemsendiği ortamlar oluşturulmalıdır. Alınan kararlarda çalışanların da söz sahibi olabileceği düzenlemeler yapılmalıdır. Böylece çalışanlar önemsendiklerini hissedecek, motivasyonları artacak ve bu doğrultu da örgüte olan bağlılıkları da artacaktır. Bu durumda işletmenin verimliliğini artıracaktır.”³⁷

1.2.2.3. Çalışma Yöntemleri

“İşletmelerin çalışma biçimleri birbirinden farklılık gösterse de her işletmede olması gereken belirli düzenlenmiş bir çalışma yönteminin bulunması gerekir. İşletmeler çalışma yöntemlerini amaç, hedef ve iş yerinde üretim ya da hizmet için gerekli olan malzeme ve makinelere göre düzenlenmesi gerekir. Ayrıca işletmeler çalışma yöntemlerini düzenlerken iş yerinin yerleşim koşullarını ve yerleşim planını göz önüne alarak düzenlemesi gerekmektedir. İşletmeler düzenli bir çalışma yöntemi ile çalışma koşullarını düzenleyebilir, zaman yönetimi iyi ayarlayabilir ve az zaman düşük maliyet ile üretim yapabilir.”³⁸

Bir iş yerinde çalışanların iş tanımının net bir şekilde belirlenmesi ve çalışma tanımı kapsamında kullanacakları yöntemlerin belirli olması çalışanların belirsizliği ortadan kaldırır. Bu durumda verimliliği olumlu yönde etkiler. Ayrıca çalışanların

³⁶ Prokopenko, a.g.e. 2003, s.33.

³⁷ Atan, a.g.e., 2005, s.7-8.

³⁸ Prokopenko, a.g.e. 2003, s.30.

çalışma yöntemlerini bilmesi yaşanan zaman kaybına engel olur ve kısa sürede üretimin ya da hizmetin sağlanmasını sağlar.

1.2.2.4. Yönetim Biçimleri

“Yönetim biçimleri her kurumun olmazsa olmaz faktörleri arasında yer almaktadır. Yönetim biçimleri işletme de çalışan kişilerin çalışma performanslarını doğrudan etkilemektedir. İşletmeler benimsedikleri yönetim biçiminde çalışan bireylerin özelliklerini dikkate alarak belirlemelidir. İşletmelerin istenilen başarıya ulaşması ve verimliliği sağlayabilmesi için insan kaynakları birimine önem vermesi gerekmektedir. İşletmeler modern yönetim anlayışı ile en kısa sürede belirlediği hedef ile amacına ulaşabilir ve kısa sürede istediği verimliliği sağlayabilir. İstenilen verimliliği sağlayabilmek için işletmelerin yapması gereken işletme amaç ve hedeflerine uygun yönetim biçimini belirlemek belirlediği yönetim biçiminde insan kaynaklarını etkin kılmak olmalıdır.”³⁹

“Verimliliği sağlama konusunda işletme yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. İşletme yöneticilerinin kurumda çalışan kişiler arasındaki ilişkileri düzenlemek ve verimliliği artırabilmek için çalışanları motive edici çalışmalar yapması gerekmektedir. İşveren ile çalışan arasındaki olumlu ilişki verimliliği artıracaktır. Çalışanların sürekli iletişim halinde olması verimlilik için önemlidir. Bunların yanı sıra verimlilik için çalışma koşullarının planlanması da önemlidir. İşletme yöneticilerinin üretim süreci için etkileyici bir planlama yapması gerekmektedir. Planlama da bulunması gereken konular şunlardır;”⁴⁰

- Müşteri potansiyelinin belirlenmesi ve müşteri talebinin belirlenmesi gerekir.
- Kalite standartlarının belirlenmesi gerekir.
- Üretim sonucu maliyetin belirlenmesi gerekir.

1.3. VERİMLİLİK VE İŞLETME FONKSİYONLARI İLİŞKİSİ

“Verimlilik, işletmenin tüm fonksiyonları üzerinde etkilidir. Özellikle sağlık sektörü gibi emek yoğun sektörlerdeki işletmelerde insan kaynaklarında ve teknolojiye ki verimlilik, işletme başarısı adına önem kazanmaktadır.

³⁹ Uğur, a.g.e., 2003, s.111

⁴⁰ Füsün Karaman, İşletmede Motivasyon ve Verimlilik, Etap Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul 2010, s. 125.

1.3.1. İnsan Kaynakları ve Verimlilik

İnsan kaynakları, personel tedariki, seçimi, yerleştirilmesi, eğitimi, geliştirilmesi, kariyer yönetiminin yapılması, ücret yönetiminin planlanması ve performans değerlendirilmesinin gerçekleştirilmesi adına, çalışanın işletme ile ilgili olan tüm ilişkilerinde önemli rol oynamaktadır. İnsan kaynakları, işletme ile çalışanlar arasında bağı kuran en önemli işletme fonksiyonu arasında yer almaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin verimliliği, doğrudan çalışan ve işletme verimliliği adına önemlidir. Çalışanların verimliliklerinin artırılması için ihtiyaçlarının karşılanması önemlidir. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ise insan kaynaklarının görev ve sorumlulukları içindedir. İnsan kaynakları yönetiminin performans değerlendirme, ücretlendirme ve kariyer planlaması yönündeki çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak verimli faaliyetleri, çalışanların motivasyonunu artırarak verimliliklerini olumlu yönde etkileyecektir.”⁴¹

1.3.2. Teknoloji ve Verimlilik

“Hizmet sektöründeki verimlilik, büyük ölçüde teknolojiye bağlıdır. Müşteriler ve işletme arasındaki ilişkide bilgisayar aracılığıyla işlem yapılması, işletme verimliliği üzerine olumlu etkiler yaratmaktadır. Hizmet sektöründe teknolojinin kullanım sebebi, maliyet azaltma, hizmetlerde standartlaşmanın sağlanması, hizmet sürekliliğinin artırılması ve personel ile hizmet alanları arasında ilişkinin olumlu yönde yaratılabilmesi olarak ifade edilmektedir.”⁴²

1.4. HİZMET SEKTÖRÜ AÇISINDAN FİNANSAL VERİMLİLİK

İşletmeler için var olan sermayenin ve kaynakların kullanımı önemlidir. Kaynakların verimli kullanılması finansal büyümeyi sağlamaktadır. Finansal büyümeyi sağlamak isteyen işletmelerin verimliliği artırması gerekmektedir. Bu nedenle işletmelerin kaynak kullanımı ile ilgili düzenlemeleri yapması ve finansal verimliliği artırmak için gerekli önlemleri alması gerekmektedir.

1.4.1. Finansal Verimlilik

“Finansal verimlilik işletmeler için önemlidir. Finansal verimlilik belirli bir iş hacmini ya da satışı mümkün olduğunca az kaynak kullanarak gerçekleştirmektir. Finansal verimlilik ile aktif devir hızı birçok çalışmada eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. İşletmelerde aktif devir hızının yükselmesi finansal verimliliğin yükseldiğini, aktif devir hızının düşmesi finansal verimliliğin düştüğünü

⁴¹ Dursun Bingöl, İnsan kaynakları yönetimi. 2010, 8. Baskı Beta Basım, s.649-651.

⁴² Belgin, a.g.e., 2010, s.115.

göstermektedir. Bir işletmenin var olan kaynaklarını verimli kullanmasına aktif devir hızı denir. Bir işletme elinde var olan sermaye ya da diğer varlıklarını kâr sağlayabilmek ve gelir elde edebilmek için kullanması aktif devir hızı ile alakalıdır. Finansal verimlilik için işletmenin belirli bir dönem içerisinde üretim için kullandığı girdi ile satış arasındaki orana bakılır.”⁴³

1.4.2. Finansal Verimlilik Artırma

“İşletmelerin kurumsal varlıklarının devamı için finansal verimlilik önemlidir. Finansal verimlilik artışını sağlama konusunda işletme yöneticilerine büyük sorumluluk düşmektedir. Finansal verimliliğin artırılmasında toplam varlıklara göre iş hacminin maksimizasyonu önemlidir. Finansal verimliliği artırma konusunda yöneticilerin profesyonel davranması gerekmektedir. İşletme yöneticileri belirli bir üretim ya da hizmet sonrasında elde edilen kar ile kullanılan kaynakları oranlayarak kârı yükseltmeye ve maksimize etmeye çalışır. İşletmelerin üretim sonunda ya da hizmet sonunda kâr elde edebilmeleri finansal verimliliğe bağlıdır. Çünkü kâr hesaplamalarında finansal tablolar ve muhasebe ilkeleri önemlidir. Herhangi bir işletmede yaşanan problemlerin çözümü için finansal verimlilik önemlidir. Finansal verimliliği artırarak birçok probleme çözüm bulunabilir. Finansal verimlilik için işletmenin devir hızı önemlidir. Finansal verimlilik için işletme yöneticilerinin devir hızlarını artırmaları gerekmektedir.”⁴⁴ Toplam aktiflere göre iş hacimlerini maksimize ederek finansal verimlilik artışını gerçekleştirebilmek isteyen işletmelerin yapması gereken çalışmalar şunlardır;

- “İşletme öncelikle elinde var olan stokları en kısa sürede işleyerek satışa çıkarmalıdır. Elinde çok fazla stok bulundurmaması gerekir.
- İşletmelerin belirli bir satış ya da hizmet sonunda gerçekleşecek olan tahsilat süresini kısaltması gerekir.
- Sabit sermaye yatırımlarına göre daha fazla satış gerçekleştirilmesi gerekir.
- İşletmeler için pazarlama birimi çok önemlidir. Üretim ya da verilen hizmetin pazarlaması en üretim kadar önemlidir. Bu nedenle pazarlama bölümüne gereken önemin verilmesi gerekir. Müşteriye kısa sürede ulaşabilmek ve ürün tanıtımını en iyi şekilde yapabilmek için

⁴³ Hüseyin Yılmaz, Finansal Verimlilik Artışının Finans Maliyetlerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir İnceleme, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 2005, s. 484.

⁴⁴ Yılmaz, a.g.e., 2005, s. 485.

pazarlama bölümünde çağdaş pazarlama tekniklerinin kullanılması gerekir.

- İşletmeler için sadık müşteri önemlidir. İşletme devamlılığı için ve ekonomik büyüme için işletmelerin yeni müşteri kazanmaları kadar var olan müşteri sayısını korumaları da önemlidir. İşletmelerin var olan müşterisini koruması gerekir.
- Ürünlerin satışı, malzeme alımı gibi konularda internetten yararlanarak yapılması gerekir.”⁴⁵

İşletmelerin finansal verimliliklerini artırmaları için ya satış tutarlarını artırmaları ya da işletme faaliyetlerini daha az varlık kullanarak gerçekleştirmeleri gerekir.

1.4.2.1. Satış Tutarının Arttırılması

İşletmenin satış tutarının arttırılması ya satış fiyatının arttırılması ve pazar payının arttırılması ile gerçekleşmektedir.

- a) **“Satış Fiyatının Arttırılması:** Satış fiyatının belirli oranlar ve hesaplamalar sonucunda arttırılması aktif devir hızının yükselmesini sağlayacaktır. Finansal verimliliği arttırmak için satış fiyatını artırırken işletme yöneticilerinin dikkatli davranması gerekmektedir. Satış fiyatında gerçekleşecek ani artış işletmeyi olumsuz etkileyebilir. İşletmenin satış fiyatlarını artırması müşteri kaybetmesine neden olabilir. Çünkü müşteriler artık istedikleri ürüne kolayca ulaşabilmekte ve diğer üretim yapan firmaların ücretlerini kolayca öğrenebilmektedir. Bunun yanı sıra işletmelerin satış fiyatları belirli kuruluşlar tarafından takip edilmektedir.
- b) **Pazar Payının Arttırılması:** İşletmelerinin pazar payının artırması demek daha fazla müşteriye ulaşmak demektir. Bir işletme ne kadar pazar payını arttırırsa o işletmenin finansal verimliliği de o oranda artacaktır. Bir işletmenin pazar payını artırması için öncelikle üretim sürecini düzenlemesi gerekir. Pazar payı arttırmak için işletmenin kaliteye, marka imajına, ürün çeşitlerine, maliyet azaltma çalışmalarına önem vermesi gerekir. Bunların yanı sıra pazar payının arttırılmasında işletmelerin halkla ilişkiler birimine önem

⁴⁵ Yılmaz, a.g.e., 2005, s. 485.

vermesi gerekir. Pazar payı için müşteriler ile birebir iletişim önemlidir.”⁴⁶

1.4.2.2. İşletme Faaliyetlerinin Daha Az Varlık Kullanarak Gerçekleştirilmesi

Bir işletme için satış fiyatını artırmak ya da pazar payını artırmak her zaman mümkün olmayabilir. Bu durumlar da finansal verimlilik sağlamak için işletme faaliyetlerini en az maliyet kullanılarak gerçekleştirmek gerekir. Yani işletme kullandığı sermayeyi düşürebilir. Daha az varlık kullanarak finansal verimliliği artırmak için şu yöntemler izlenebilir;

- “Pazarlama birimine önem verilmeli ve ekonomik yöntemler tercih edilmelidir. Örneğin pazarlama süreci için en kısa sürede birçok kişiye ulaşmak için internet kullanımına artırılmalı ve geliştirilmelidir.
- Stok yönetimi detaylı bir şekilde düzenlenmelidir.
- Duran varlıkların satın alınması yerine finansal kiralama yöntemi kullanılmalıdır.
- Üretim sürecinde sabit üretimden ziyade değişen şartlara uyum sağlayabilecek üretim süreci tercih edilmelidir.
- Maliyet, girdi, çıktı işlemleri düzenli olarak hesaplanmalı ve risk tablosu oluşturulmalı.
- Kendi satış personelini artırma yerine perakendeci veya distribütörlerden yararlanma,
- Üretim aşamasında daha ucuz ve malzeme satın alımı gerçekleştirme,
- İşletmenin esas faaliyetleri dışındaki faaliyetlerde dışardan faydalanma (Outsourcing)
- Tutundurma amacıyla daha ucuz ya da daha az satış promosyonu dağıtımını gerçekleştirme,
- Satılan ürünlerin daha uzun bir süre sonra müşteriye teslim edilmesi veya daha kısa sürede teslim edildiğinde ek fiyat talep edilmesi gerekir.”

47

⁴⁶ Yılmaz, a.g.e., 2005, s. 485.

⁴⁷ Yılmaz, a.g.e., 2005, s. 485.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI

2.1. MOTİVASYON TANIMI

“Motivasyon kavramının sözcük anlamı güdülemedir. Motivasyon, kişinin iradesi sonucunda onu belli bir harekete yönlendirme gücü olarak ifade edilmektedir. Motivasyon ile bireyler daha istekli şekilde hedefleri doğrultusunda ilerlemektedirler.”⁴⁸

“Motivasyon, organizasyonun verimliliği için oldukça önemlidir. Motivasyon, çalışanların iş hacmini yükseltirken aynı zamanda kaliteli iş üretmelerini sağlamaktadır. Motivasyon, çalışanların daha başarılı olmalarında onları isteklendiren önemli bir duygudur. Bu duygu sayesinde çalışanlar daha fazla emek harcamakta ve işletme hedefleri doğrultusunda hareket etmektedirler. Motivasyon, amaca götüren davranışlar bütünü olarak ifade edilmektedir. Bireylerin belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusunda hareket etmesini ve bu doğrultuda çaba göstermesini sağlayan duygu olarak ifade edilebilmektedir.”⁴⁹

“Motivasyon, çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Tüm işletmelerin ortak amacı motivasyonu yüksek çalışanların işletme hedef ve amaçları doğrultusunda iş görmeleridir. Tüm sektörlerde çalışanlardan temel beklenti, işin istenildiği zamanda ve kalitede tamamlanmasıdır. Bunun gerçekleşmesinde ise çalışanların motivasyonu önemlidir. Motive olmuş çalışanlar yüksek performans sergileyerek iş bitirme kapasitelerini yükseltmektedirler. Bu durum işletmenin verimliliği üzerinde olumlu etkilere sahiptir.”⁵⁰

2.2. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların motivasyon düzeyleri üzerinde birçok faktör etkili olabilmektedir. Araştırmanın bu bölümünde motivasyonu etkileyen faktörler incelenecektir.

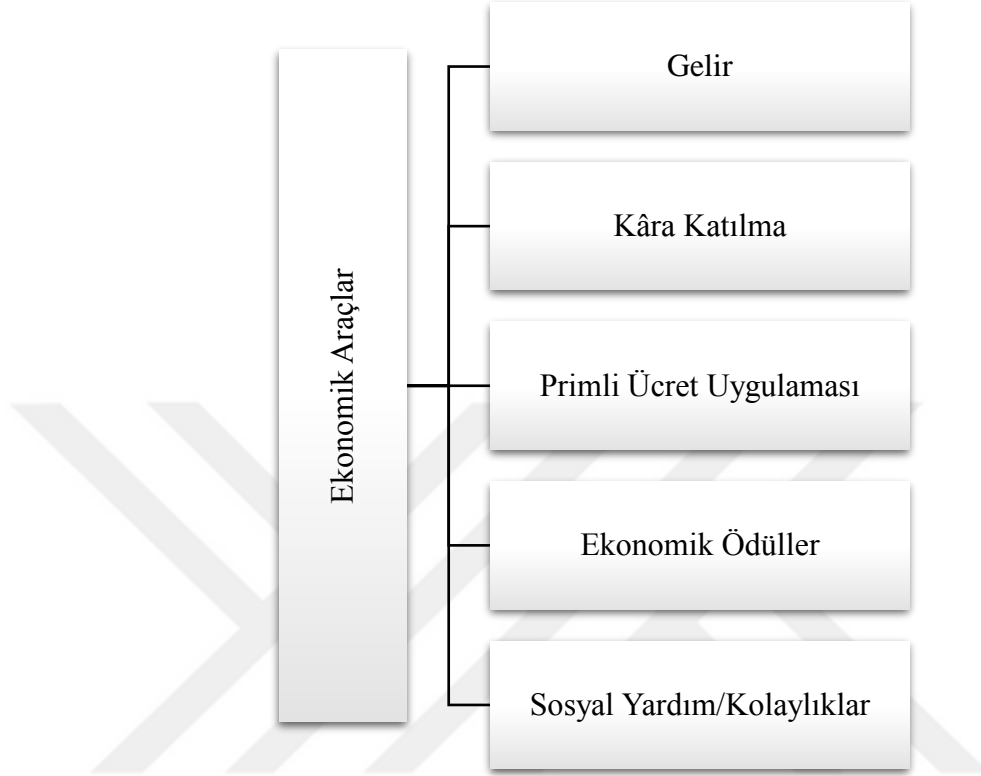
⁴⁸ John Adair. Etkili Motivasyon, (Çev. S. Uyan), Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2006, s.13.

⁴⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.95.

⁵⁰ Engin Uğur. İşletme Yönetimi. İstanbul: Matsan Matbaacılık, 2005, s.109.

2.2.1. Ekonomik Araçlar

Ekonomik araçları oluşturan etmeler bulunmaktadır. Her bir aracın önemlilik seviyesi farklı olsa da her birinin önemi ayrıdır. Kişisel farklılıklarda işin içine girdiğinde geometrik bir büyümenin ortaya çıktığı görülmektedir.



Şekil 2.1 Ekonomik Araçlar⁵¹

Ekonomik araçların her birinin önemi kişiden kişiye değişmektedir. Bir birey için kâra katılmak önemli durumdayken, başka bir kişi için ise motivasyon sağlamak için ekonomik ödüller daha önemlidir.

2.2.1.1. Gelir

İnsanlar çalışma hayatına başlarken öncelikle para kazanmayı, yani gelir elde etmeyi isterler. İnsanlar yaşamlarını sürdürürken belli başlı maddi ihtiyaçlara sahip olurlar. Bir insanın temel ihtiyaçlarını giderebilmesi için belirli bir gelirin bulunması gerekmektedir.

İnsanlar işlerinde motivasyon sağlamak için daha yüksek bir gelir kazanmayı yeterli bulurlar. Çalışma isteği ile doğru orantılı bir biçimde uygulanan primler, bireyin çalışma hevesini arttırdığı gibi aynı zamanda çalışma hevesini de arttırmaktadır. Ancak ihtiyaçlarının ve isteklerinin karşılanabileceği kadar para kazanan bir bireyin

⁵¹ Haldun Eren, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa yayınları İstanbul, 1997, s. 571.

gelirini arttırarak motivasyon sağlamak mümkün değildir. Bunun yanı sıra gelir konusunda sıkıntısı olmayan bir bireyin artık başka ihtiyaçları gündeme gelmektedir. bunun yanı sıra gelir her zaman önemli bir motivasyon aracı olma özelliğini korumaktadır⁵².

Gelir çalışanları firmaya çeken en önemli unsurlardır. Geliri yüksek bir iş teklif edildiğinde, kaliteli ve nitelikli personellerin çalışmasına olanak sağlanmış olur. Böylece daha yüksek verimlilikte çalışma standardı yakalanmış olur.

2.2.1.2. Kâra Katılma

Ekonomik araçlardan biri olan kâra katılma verilen ücretlerle, üretimin artmasına yardımcı olması nedeniyle önemli bir yerde bulunmaktadır. Üretimde sermaye büyük bir yer tutuyor olsa bile, emekte üretim konusunda oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanlarının kâra katılmaları bazı faydalar sağlar⁵³:

- Çalışanlarla, yönetenler arasında ortak duygular yaratmak
- Çalışanlarda güvenlik olgusu yaratmak
- Nitelikli çalışanların kazanılması ve tutulması
- Üretimde gerçekleşen maliyetlerde tasarruf sağlanabilmesi için çalışanlarla iş birliği yapabilmek
- Çalışanlarını ödüllendirmek
- Ödeme koşullarına esneklik sağlamak
- Daha adaletli bir şekilde paylaşım yapmak

Kâra katılma durumunda bazen sıkıntılar çıkabilmektedir. Gelen kârı verimli, verimsiz çalışanlar arasında farkın yok olmasına neden olabilmektedir. Gerçekten verimli çalışan, çalışanlar bu durumdan rahatsız olacak ve çalışma istekleri azalacaktır.

2.2.1.3. Primli Ücret Uygulaması

Çalışana verilen sabit ücretin dışında, çalışmalarının verimliliğini arttırmak için fazladan yapılan ödemelere prim denilmektedir. Prim verilmesi çalışanlar üzerinde, kazanılan kârın paylaşıldığı hissini yaratır. Prim etkili bir motivasyon sağlayıcısıdır ancak doğru uygulanması gerekmektedir. Eğer çalışanlar arasında verilen primin, çalışanların çalışma verimliliğine göre sağlanması gerçekleştirilemezse sorunlar ortaya çıkabilir. Bir çalışanın diğer çalışma arkadaşından daha fazla emek harcadığı halde, daha az prim aldığı bir durum oluşursa, bu durumda fazladan emek harcayan çalışanın motivasyonu düşecektir ve çalışma isteği azalacaktır⁵⁴.

⁵² Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997, s.180.

⁵³ Zeyyat Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi yayınları, Bursa, 1984, s.95.

⁵⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, Alfa Kitabevi, Bursa, 1998, s. 91.

Çalışanlara verilen primlerin belirli şartları ve oranları olmalıdır. Bir prim sisteminde, çalışanların başarması imkânsız barajlar konulması, hatalı bir prim sisteminin oluşması anlamına gelir. Çalışanlarını, prim şartları ve oranları konusunda bilgilendirmesi gereken yöneticiler, bunu yapmazlarsa çalışanlarının motivasyonun düşeceğini göz önüne almalıdır⁵⁵.

2.2.1.4. Ekonomik Ödüller

Çalışmanın en temel amaçlarından biri ekonomik esaslardır. Kimi zaman firmalar, çalışanlarını, çalışmaya teşvik etmek için onlara ekonomik anlam ifade eden ödüller verebilmektedir. İnsanlar yaşamlarını sürdürürken bazı maddi isteklere sahip olurlar. Bu ekonomik ödüller bu isteklerin karşılanmasına yöneliktir:⁵⁶

- Tatil
- Sigorta
- Eğitim olanakları

Ancak ekonomik ödüllerde de asgari standartı korumak önemlidir. Çalışanların artan başarılarına karşılık artan ödüllerin bulunması bir yerden sonra doygunluğa yol açacağı gibi çalışanların çalışma isteklerinin de düşmesine neden olacaktır.

2.2.1.5. Sosyal Yardım/Kolaylıklar

Çalışanlara sağlanan ve motivasyon yükseltmek için uygulanan bir başka ekonomik araç sosyal yardım ve kolaylıklardır:⁵⁷

- Ulaşım
- Yemek
- Giyecek yardımları
- Kira yardımları
- Özel sigortalar
- Daha iyi çalışma imkânları

Yöneticilerin sosyal yardımlar konusunda bazı hususlara dikkat etmesi gerekmektedir. Çalışanlarının gerçekten ihtiyacı olan şeylerin tespit edilmesi ve amaçlara yönelik olarak hareket edilmesi gerekmektedir⁵⁸.

⁵⁵ Selim Özdemir ve Terane Muradova, Örgütlerde Motivasyon İlişkisi, Qafqas Üniversitesi, Bakü, 2008, s. 85.

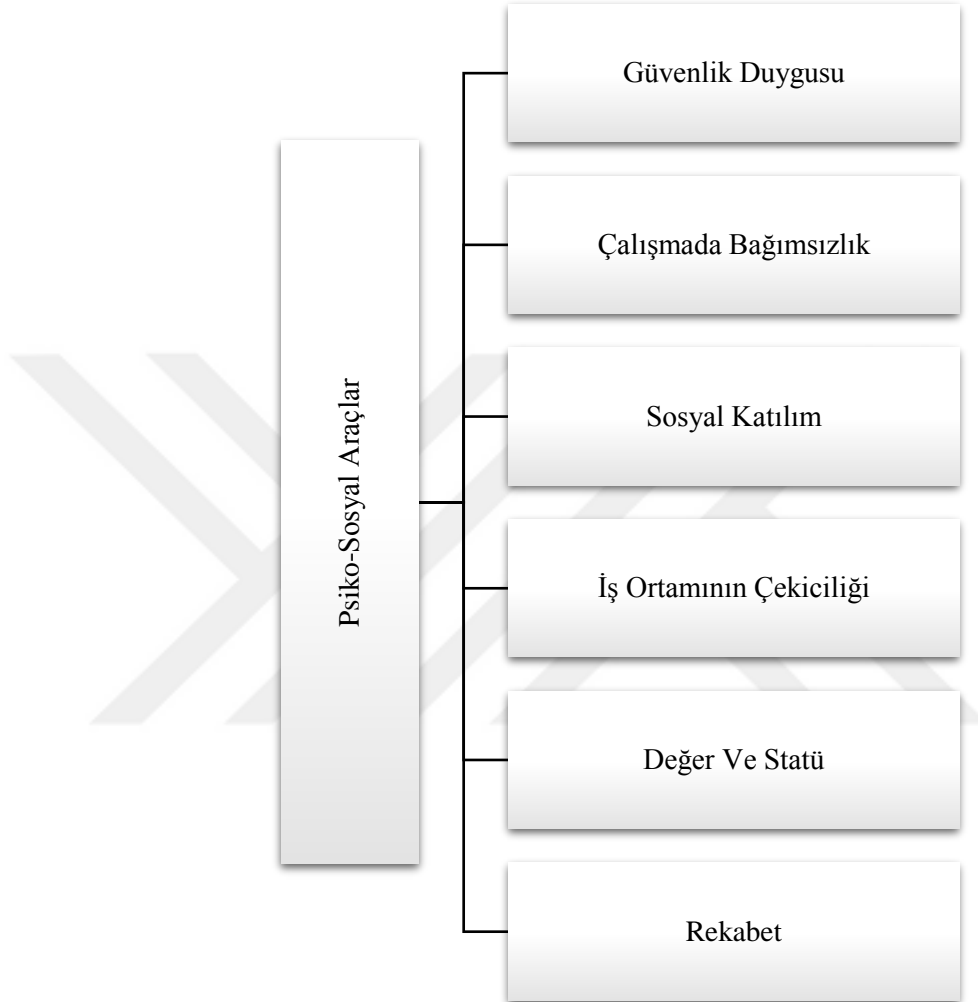
⁵⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s.92.

⁵⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s.92-93.

⁵⁸ Burcu Keskin, Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, , Ankara, 2008, s. 53. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

2.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Çalışanların motivasyonunu arttırmak ve daha verimli çalışmalarını sağlamak amacıyla kullanılan araçlardan bazıları da Psiko-Sosyal araçlar bölümünde incelenmektedir.



Şekil 2.2. Psiko-Sosyal Araçlar⁵⁹

2.2.2.1. Güvenlik Duygusu

Çalışanların örgüte olan güvenlerinin önemi büyük olsa da, örgütünde çalışanını güvenmesi önemlidir. Çalışana güvenini göstermek, çalışanın işten atılmayacağına ve örgütte sosyal güvenceye sahip olduğuna inandırmak gerekir. Güvenlik duygusunun sağlanabilmesi için günümüzde birçok yöntem geliştirilmiştir. İnsanların yaşamlarının garanti altına alan birçok sigorta çıkarılmıştır ve bu sayede çalışanın güvende hissetmesi sağlanmaya çalışılmıştır⁶⁰:

⁵⁹ Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2011, s. 572.

⁶⁰ Eren, a.g.e., 2011, s. 572.

- Emeklilik sigortası
- Kaza sigortası
- Hastalık sigortası
- İşsizlik sigortası
- Hayat sigortası

2.2.2.2. Çalışmada Bağımsızlık

Çalışanların kendilerine olan güvenlerinin artması ve aynı zamanda kişisel egolarının tatmin olabilmesi için, işlerinde sorumluluğun kendilerinde olmasını isterler. İş yerinde inisiyatif kullanabilme haklarının olmasını isterler. Çalışan çalışma ortamında kendini özgür hissedebilmek ister⁶¹.

Çalışmada bağımsızlık, firmadan bağımsız hareket edebilme anlamına gelmemektedir. Hür irade ile kararlarda bulunabilmek ve kararlarını uygulayabilme imkânı bulmak anlamını taşımaktadır.

2.2.2.3. Sosyal Katılım

Çalışma alanları çoğunlukla grup çalışması gerektirmektedir bu da çalışanlar arası iletişimi doğurmaktadır. Çalışanlar çalıştıkları grup tarafından dışlanırlarsa ya da grup içinde sürekli anlaşmazlığa düşerlerse, işlerin aksaması ve verimsizleşmesi kaçınılmazdır. Aynı zamanda dışlanan çalışanlar işi bırakmak isteyeceklerdir. Fakat tersi bir durumda grupla iyi iletişimde olan bir çalışanın çalışma isteği artacak ve çalışma verimliliği yükselecektir⁶²

2.2.2.4. İş Ortamının Çekiciliği

Bir iş yerindeki ortamın çalışanı daha istekli ve verimli çalıştırdığı araştırmalarca görülmüştür. İş ortamında yer alması durumunda iş yerini çekici hale getiren bazı unsurlar aşağıda verilmiştir: ⁶³.

- Yeterli aydınlatma
- Sıcak veya soğuk ayarlaması
- İyi iş arkadaşları
- Sosyal tesislerin varlığı
- İş güvenliğinin bulunması

2.2.2.5. Değer Ve Statü

Çalışan işini önemli ve değerli buluyorsa, çalıştığı işe daha fazla bağlanır ve önemser. Bu durumda da yaptığı işin kalitesini etkiler. Aynı zamanda sosyal

⁶¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., 1984, s. 91.

⁶² Eren, a.g.e., 2011, s. 576-577.

⁶³ Eren, a.g.e., 2011, s. 576-577.

yaşamlarında da yapılmaya değer bir iş yaptıkları algısının yaratılmasını isterler. Çünkü sosyal hayatlarında işe yarayan, önemli insanlar olduklarını göstermek isterler. Çalışanlar bu nedenlerle değerli işler yapmayı ve başka insanlar tarafından bunun fark edilmesini isterler. Çalışanların bu isteklerinin karşılanması durumunda, daha verimli ve istekli çalışacakları aşikârdır.⁶⁴

2.2.2.6. Rekabet

Rekabet ortamı işin monotonlaşmasını ve alışılmasını engelleyecektir. Böylelikle sürekli dinamik ve hareketli bir çalışma sağlayacaktır. Ancak rekabeti oluşturmak için uğraşan yöneticilerin dikkatli olması gerekmektedir. Çalışanlar arasında oluşturulan rekabet kazananları oluşturacağı gibi kaybedenleri de oluşturacaktır⁶⁵.

2.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Çalışanların motivasyonlarını arttırmak ve verimliliği sağlamak için kimi zaman örgütsel ve yönetmel araçlar kullanılmaktadır.

2.2.3.1. Amaç Birliğı

Bir iş yerinde alttan üstte bütün çalışanların tek bir amaç uğruna çalışması ve bir amaç için birleşmesi, sadece iş yerlerinde değil her zaman başarıya ulaştıran bir durum olmuştur. Eğer her bir bölüm ya da kişi farklı amaçlara yönelik çalışıyorsa, işin seyrine göre kimileri çalışmalarını yavaşlatacak ve verimliliğini düşürecektir. Çünkü onların amaçlarını ulaşılmaz olmaya başlayacaktır. Çalışanlar ve iş yerinin amaçları bir dengeyi oluşturmalıdır⁶⁶.

2.2.3.2. Eğitim Ve Yükselme

İş yerinde çalışana çeşitli eğitimler verilmesi, hem çalışana motive etmekte hem de niteliğini arttırmaktadır. Çalışanın niteliğinin artırılması daha verimli iş yapmasına olanak sağlamaktadır.

Bir iş yerinde yükselme imkânının bulunması kişinin yerinde saymadığı hissini yaratmaktadır. İş yerinde sunulan yükselme imkânını çalışanlar birçok nedenden isterler. Gelirlerini arttırdığı için ya da statülerini değiştirdiği için, yükselme olasılığını severler. Bir üst basamağa çıkmak olanağı, çalışanın motivasyonunu arttıran önemli unsurlardan biridir⁶⁷.

⁶⁴ Keskin, a.g.e., 2008, s.54

⁶⁵ Ferda Alper Ay, İşletmelerde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler, Bir Alan Araştırması, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2006, s.41. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

⁶⁶ Mehmet Silah, Çalışma Psikolojisi, Selin Kitabevi, Ankara, 2001, s. 96.

⁶⁷ Melih Topaloğlu ve Hakan Koç, Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2005, s.55.

2.2.3.3. Yetki ve Sorumluluk

Yetki ile sorumluluk aslında farklı kavramlardır ancak birbirlerinden bağımsız oldukları söylenemez. Bir çalışanın görevi gerçekleştirebilme yetisinin, işin kendi sınırları dâhilinde yapabilmesidir. Yetki dâhilinde olan işlerinin zamanında yerine getirilmesi ise sorumluluktur.⁶⁸

İş yerinde alt ve üst çalışanlar arasındaki ilişki yetki ve sorumluluk kavramını açıklamaya yardımcı olmaktadır. Yönetimde bulunan çalışanlar yetkilerinden bazılarını alt çalışanlara devrederler. Bu kısımda da alt kademede bulunan çalışanlara verilen yetkiler onların sorumluluğu olmaktadır.

2.2.3.4. Kararlara Katılma

Çalışanlara iş yeriyile ilgili kararlarda söz hakkı verilmesi durumunda, çalışan iş yerini benimseyecek ve aynı zamanda kendini değerli hissedecektir. Her birey kendini alakadar eden durumlar hakkında söz sahibi olmak ve bir nevi kendi kaderinde etkili olabilmek ister. Yöneticiler kararlara katılma hakkı sunduğu zaman bu fırsat çalışanlarının eline geçmiş olacaktır. Çalışanlar bu sayede iş yerine olan bağlılıklarını arttıracak ve daha verimli çalışmaya başlayacaktır⁶⁹.

2.2.3.5. İletişim

İnsanlar birbirilerini anlamak için çok uzun zamanlardan beridir iletişim kurma ihtiyacı duymuşlardır. Yıllardır süregelen bu çabanın bir değer ifade edebilmesi için, iletişimin iyi olması oldukça önemlidir. Çalışanlar arasında gerçekleştirilen iletişimlerin kalitesi oldukça önemlidir. Açık ve net bir dil kullanılması sağlanması iş yerindeki işlerin aksamasını önleyecek hataları azaltacaktır.⁷⁰

2.3. MOTİVASYON KURAMLARI

2.3.1. Kapsam Kuramları

“Kapsam kuramı içsel faktörler olarak da bilinmektedir. Kapsam kuramları çalışanların bireysel farklılıklarında doğan özellikleri sonucu sergiledikleri davranışları dikkate alan kuramdır. Her birey tektir. Bu nedenler bireylerin sahip oldukları kişisel özellikler ve bir olay ya da durum karşısında gösterdikleri davranışlarda birbirinden farklıdır. Bu nedenler iş verenlerin ve yöneticilerin çalışanları hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Yöneticilerin çalışanları ile ilgili özellikleri iyi bilmeleri ve çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarabilmek için gerekli koşulları sağlaması

⁶⁸ Keskin, a.g.e., 2008, s.58.

⁶⁹ Eren, a.g.e., 2011, ss.577-578

⁷⁰ Ay, a.g.e., 2006, s.44.

gerekmektedir. Yapılan birçok araştırmaya göre çalışanların içinden geldiği gibi davranması ve içten gelen duygularla hareket etmesi ve bu duygu ve davranışları rahat bir şekilde ifade edebilecek ortamın sağlanması iş verimliliğini artırmaktadır.”⁷¹

“Kapsam kuramın da çalışanların davranışları odak noktasına alınmıştır. Üretim sürecinde ya da hizmet sürecinde çalışanların bütün davranışları kontrol edilerek çalışanların davranışlarını etkileyen nedenler, koşullar ve sonuçlar belirlenmektedir. Çalışanların hangi koşullarda davranışlarının değiştiğini ve bu değişimin motivasyon ve verimlilik üzerindeki etkisi kapsam kuramları ile ortaya konulmaktadır. Böylelikle bireyin hangi etkenler altında kalarak neler yaptığını bulunur ve motivasyonu engelleyen koşullar ortadan kaldırılarak motivasyonu artırılabilir. Bu durumda iş tatminini olumlu yönde etkileyerek verimliliği artırır.”⁷²

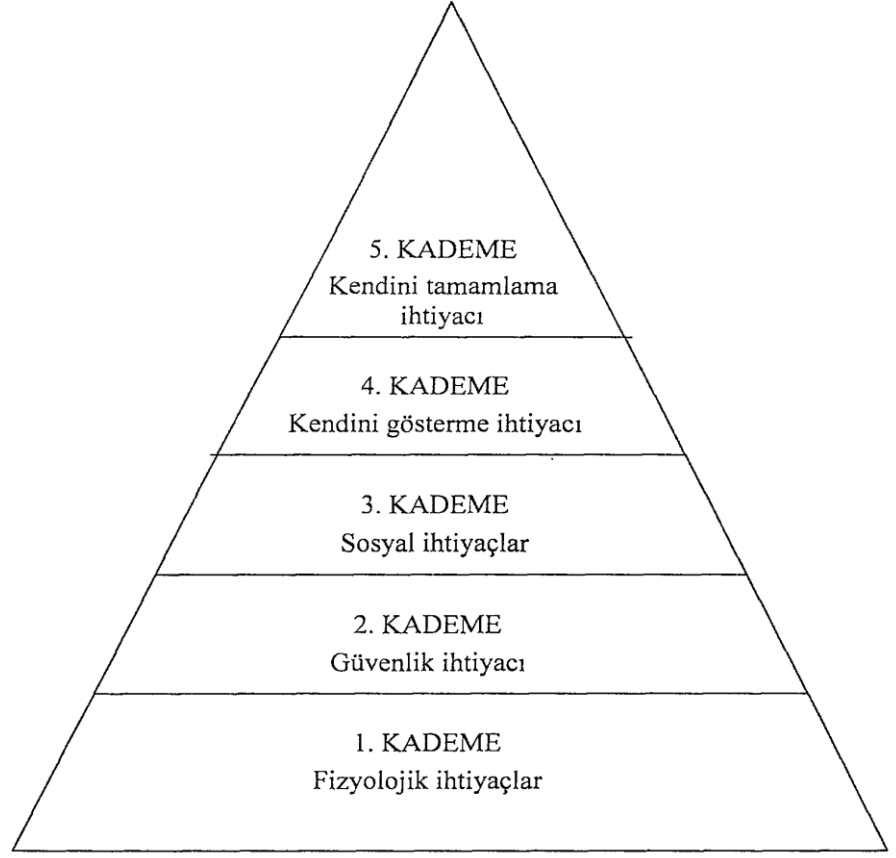
2.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

“Kapsam kuramları içerisinde yer alan ihtiyaç hiyerarşisi kuramı Maslow’a aittir. Bu kuram kişilerin doğuştan gelen ihtiyaçları üzerine kuruludur. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramında bireylerin doğuştan sahip oldukları ihtiyaçlar belirli bir sıraya konulmuştur. Belirlenen ihtiyaçlar belirli bir doygunluk seviyesine ulaştıktan sonra diğer basamaktaki ihtiyaç önem kazanmaktadır. Her bir basamaktaki ihtiyaç karşılanmalı ki birey diğer bir basamağa geçebilsin. İhtiyaç hiyerarşisi kuramında doğuştan gelen ihtiyaçlar beş gruba ayrılmıştır. Kişiler için bu ihtiyaçların önem sıralaması değişmektedir. Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı şu şekildedir;”⁷³

⁷¹ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta A.Ş., İstanbul, 2001, s:363.

⁷² Koçyiğit, a.g.e., 2015, s. 13.

⁷³ Koçel, a.g.e., ,s. 386



Şekil 2.3. Maslow ihtiyaç hiyerarşisi ⁷⁴

a) Fizyolojik İhtiyaçlar: “İhtiyaçlar hiyerarşi kuramında motivasyon sürecinin en alt basamağında fizyolojik ihtiyaçlar bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar kişilerin dünyaya gelmeleri ile birlikte hayatta kalabilmeleri ve hayatlarına devam edebilmeleri için öncelikle gerekli olan ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçlar genel olarak yeme, içme, hava, su ve cinsel ihtiyaçları kapsamaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar kişiler için temel gereksinimlerdir. Bu ihtiyaçların belirli bir oranda karşılanması gerekmektedir. Fizyolojik ihtiyaçlar belirli bir oranda karşılanmadığı takdirde de kişi diğer ihtiyaçlarını yapamaz ve bu basamakta kalır. Fizyolojik ihtiyaçlar kişinin yaşama devam etmesini sağlayan ve mutlaka karşılanması gereken ihtiyaçlar arasındadır.” ⁷⁵

b) Güvenlik İhtiyacı: “Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının ikinci basamağını ise güvenlik ihtiyaç oluşturur. Temel gereksinimlerini yani fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan birey bir üst basamak olan güvenlik

⁷⁴ Koçel, a.g.e. 2011,s. 387

⁷⁵ Şerif Şimşek, İşletme Bilimlerine Giriş, Konya, 2001, s.12.

basamağına çıkar. Kişi kendini bedene güvende hissetmek ister. Bu doğrultuda çalışanlar da kendilerini çalışma süresince kendini güvende hissetmek ister. Yani çalışanlar iş güvencesi arar. Çalışan kendini ve geleceğini güvende hissederse motivasyonu artar. Çünkü gelecek kaygısı yaşamaz ve böylece kendini işine adar ve severek isteyerek işini yapar. Yaptığı işten doyum kazanır ve verimlilik artar.”⁷⁶

c) Toplumsal İhtiyaçlar: “Sosyal bir varlık olan kişiler içinde bulunduğu toplumda diğer bireylerle iletişim kurar. Bireyler kendilerine çevre edinme ve bu çevreye ait olma ihtiyacı duyarlar. Bir grup ya da topluluğa ait olma kişiler için çok önemlidir. Bir gruba ait olma ve diğer kişiler tarafından sevilme, takdir edilme ve saygınlık kazanma kişilerin sosyal hayatları için önemlidir. Bireylerin bu ihtiyaçlarının karşılanmaması kişilerde yalnızlık duygusuna neden olur. Bireyler çalışma ortamında da çalışma saatleri içerisinde diğer kişiler ile iletişim kurmaktadır. Çalışma arkadaşları ile iyi iletişim kurumları, iyi anlaşabilmeleri çalışanlar da aitlik duygusu yaratacaktır. Böylece çalışanların çalışma ortamı ve çalışma arkadaşları ile ilgili yaşadığı sorunlar ortadan kalkacağı için iş tatmini artacaktır.”⁷⁷

d) Saygınlık İhtiyacı: Her birey içinde bulunduğu toplum tarafından saygınlık kazanmak ister. Başkaları tarafından tanınma takdir edilme kişilerin ihtiyaçları arasındadır. İş yerinde çalışan kişiler iş yerinde bulunan diğer kişiler tarafından ve yöneticiler tarafından takdir edilmek ve saygı duyulmak ister. İhtiyaçlar hiyerarşisine göre maddi gereksinimleri karşılandıktan sonra ego tatmini başlar. Ego ise kişinin mevki ve sahip olduğu unvanla karşılanır. Maslow’a göre bu ihtiyaçlar iki grupta toplanır;⁷⁸

- ✓ Bağımsızlık, kabiliyet, güç
- ✓ İtibar, saygınlık, takdir edilme

e) Kendini Gerçekleştirme: “Maslow’un ihtiyaç hiyerarşi kuramındaki son basamak kendini gerçekleştirme basamağıdır. Bütün fizyolojik, güvenlik, saygınlık kazanma ve diğer toplumsal ihtiyaçları belirli bir oranda karşılanan kişiler de artık kendini gerçekleştirme ihtiyacı doğar. Kendini gerçekleştirme ihtiyacın da bireyler kendi yetenek ve potansiyellerini kullanarak kendilerini

⁷⁶ Enver Özkalp ve Zeyyat Sabuncuoğlu, Örgütlerde Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1995, s.86-87

⁷⁷ Özkalp ve Sabuncuoğlu, a.g.e., s.87.

⁷⁸ Özkalp ve Sabuncuoğlu, a.g.e., s.87.

geliştirmeyi ve daha iyi olmayı arzulamaktadır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı iyi bir şekilde kullanılırsa iyi bir verim sağlanabilir. İşletme yöneticilerinin çalışanların kişisel gelişimleri için olanak sağlamaları ve bu konuda çalışanlarına gerekli desteği vermeleri gerekmektedir. İşletmeler çalışanlarına eğitimler düzenleyerek kişide var olan bilgi ve yeteneği ortaya çıkarabilir ya var olan yeteneğini geliştirebilir. Böylece çalışan yeteneklerini tam olarak işinde kullanabilir. Kendini yetenek ve becerisine göre bir işte çalışmak kişinin motivasyonunu ve iş tatmin düzeyini artıracaktır. Çünkü kişi işini yaparak ve isteyerek yapacaktır.”⁷⁹

“Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı hemen hemen herkes tarafından bilinmektedir. Birçok kuramcı tarafından bilinen bu kurama bazı araştırmacılar ortak bir payda da buluşmamıştır. Bazı araştırmacılara göre beş basamak herkes için geçerli değildir. Özellikle ilk üç basamağın önem sırası kişilere göre değişmektedir. Bireylerin sahip olduğu bireysel özelliklerin yanı sıra bireylerin içinde yaşadığı toplum ve toplumsal özellikler nedeniyle üç basamağın önem sıralaması değişmektedir. Bu nedenle ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı evrensel bir kuram olarak kabul edilmemektedir. Bu kuramda evrensel olarak kabul edilebilecek tek bir sonuç ;kişilerin zamanla ihtiyaç, arzu ve isteklerinin artacağıdır. Bireylerin ihtiyaçları karşılandıkça daha fazlasını isteyecek ve yeni ihtiyaçlar ortaya çıkacaktır.”⁸⁰

2.3.1.2. Başarma İhtiyacı Kuramı

“Kapsam kuramları içerisinde yer alan başarı ihtiyacı kuramı David Mc Clelland’a aittir. Clelland’ a göre ihtiyaçlar öğrenme ile kazanılmaktadır. İhtiyaçlar doğuştan gelmemektedir. İhtiyaçlar tecrübe ya da yaşanmışlık sonucu öğrenilmektedir. Çalışanların da motive edilmesi için öğrenilen davranışların karşılanması gerekir. Yani çalışanların motivasyonunu artırmak için çalışanların öğrenilmiş güdü ya ihtiyaçlarını bilmek gerekmektedir. Öğrenilmiş güdüleri bilmek motivasyonu artırma da yardımcı olacaktır. Clelland’ın başarı modeli başarı, güç ve arkadaşlık güdülerinin oluşabilmesi için gerekli olan koşullar ve etmenler üzerinedir.”⁸¹

⁷⁹ Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme politikası, Beta basım Yayım A.Ş., Genişletilmiş 3.Baskı, İstanbul, 1996, s.308.

⁸⁰ Emine Eyigün. Örgütlerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Ve Sağlık Çalışanları, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. s. 23 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

⁸¹ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış KlasikModern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 10. Bası, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul, 2005, s.643.

Yukarı da bahsedildiği gibi Clelland'a göre bireyler ihtiyaçlar ile doğmamaktadır. Her bir ihtiyaç belirli bir yaşanmışlık sonucu öğrenilerek ortaya çıkmaktadır. Clelland öğrenme yoluyla ortaya çıkan ihtiyaçların üç tanesi üzerinde durmuştur.

1. “Sosyal bir varlık olan insanlar sürekli diğer insanlarla ilişki kurma eğilimi içerisindedir. Bireyler için bir gruba üye olma ve grup içi ilişkilerde aktif olma önemlidir. Aidiyetlik duygusu ve ihtiyacı yüksek olan bireyler diğer kişilerle iletişim kurmaya önem vermektedir. Toplumsal varlık olan bireylerin yalnız başına hayatlarını devam ettirmeleri imkansızdır. Her kim olursa olsun bütün insanlar başka bir insana ihtiyaç duymaktadır. Mc Clelland'a göre diğer insanlarla ilişki kurmak ve bir gruba girme ihtiyacı temel ihtiyaçlar arasında yer almaktadır. Bireyler için önemli olan ilişki kurma ihtiyacının yöneticiler tarafından önemsenmesi ve dikkate alınması gerekir. Çalışanlarının motivasyonunu artırmak isteyen yöneticilerin çalışanlar arasında iyi ilişkilerin kurulması için uygun bir ortamı hazırlaması gerekir.

2. Bireyler herhangi bir guruba üye olduktan sonra o grup içerisinde etkin olmak ve baskın olmak istemektedir. Yanı güçlü olma ya da var olan gücünü genişletme ihtiyacı duyacaktır. Bireyler grup içerisinde otorite kurma, sözünü dinletme, başarılı olma tek söz sahibi olmak için her yolu denemektedir. Bu nedenle yöneticilerin çalışan bireylerin içinde bulunan güç ve otorite ihtiyacını olumlu yönde kullanması gerekmektedir. Çalışanlarına uygun çalışma koşulları ve uygun hedefler belirleyerek güç, otorite ve başarı ihtiyacını gidererek motivasyonu artırabilir. Yöneticiler çalışanların kolay ulaşabileceği hedefler koyarak başarıyı artırabilir. Yöneticilerin zor hedefle koyması çalışanların daha çok rekabete girmelerine ve çalışma arkadaşları arasında olumsuz durumların yaşanmasına neden olabilir.

3. Güç, otorite ve başarı gösterme ihtiyacı fazla olan kişilerin bu ihtiyaçlarını giderme şekilleri birbirinden farklıdır. Bireyler kişisel özelliklerine göre bu ihtiyaçlarını gidermeye çalışırlar. Bazı bireyler zor ve uzun bir süreç sonunda elde edilen başarıyla tatmin olurken bazı bireyler için de bu durum tam tersidir. Bireylerin başarı tatminlerinde kişisel özellikleri etkili olmaktadır.”⁸²

“Bu kurama yöneticiler çalışanlarını çok iyi tanınması gerekmektedir. Motivasyonu yükseltmek isteyen yöneticilerin çalışanların nelere ihtiyaç duyduğu belirlemeli ve çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etmeleri için gerekli koşulları

⁸² Koçyiğit, a.g.e., 2015, s.15.

sağlamalıdır. Bireyler için ihtiyaçlarına uygun şartlar oluşturulursa çalışanlarda performanslarını tam olarak gerçekleştirebilir.”⁸³

2.3.1.3. Çift Faktör Kuramı

“Herzberg çift faktör kuramını Maslow’un kuramında yola çıkarak ve bir takım araştırmaların sonucunu ekleyerek oluşturmuştur. Kuramın içeriğini yaptığı araştırmalar sonucu elde ettiği bulgular oluşturmaktadır. Bu kuram ile iş yada iş ile ilgili hangi durumların bireyleri motive ettiği ya da motivasyonlarını düşürdüğü ele alınmıştır. Bu doğrultuda kişilerin tutum ve tepkileri ölçülmüştür. Herzberg’in yaptığı araştırmalar birçok eleştiri almıştır. Herzberg yaptığı araştırmaları tekrarlayarak benzer sonuçlar elde ederek çift faktör kuramını oluşturmuştur.”⁸⁴ Yapılan araştırmalar sonucu elde edilen bulgular Herzberg iki temel değişik faktör grubu saptamıştır;

Tablo 2.1. Çift faktör kuramı⁸⁵

Hijyen Faktör	Motivasyon faktör
Yönetim	Başarı
İş koşulları	Tanınma
Kendini güven de hissetme	Büyüme
Yöneticilerle olan ilişkiler	Takdir toplama
Yönetim koşulları	Sorumluluk alma
Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler	

“Hijyen Faktörü: Kişinin çalışma koşulları, iş yeri yönetimi, iş yerinin bireye uygun oluşu, çalışma arkadaşları arasındaki ilişki, yöneticilerle olan ilişkiler, çalışanların kendini güvende hissetmesi, statü gibi durumlar hijyen faktörüne girmektedir. Herzberg’in yaptığı araştırmalar sonucu hijyen faktörü kapsamına giren durumlar yeterli düzeyde karşılanırsa motivasyon sağlanmış olur. Eğer bu faktörleri

⁸³ Koçyiğit, a.g.e., 2015, s.16.

⁸⁴ Koçel, a.g.e., 2005, s.643.

⁸⁵ Eyigün, a.g.e. 2015, s.26.

yeterli düzeyde sağlanmaz ve tatmin edilmezse motivasyon düzeyinde düşme yaşanacaktır.”⁸⁶

“Motivasyon Faktörü: Bu faktörler ise kişinin içinden gelen başarılı olma, tanınma, sorumluluk alma, ilerleme isteği gelişme gibi durumlardan oluşmaktadır. Motivasyon faktörler genel olarak hijyen faktörlerinden etkilenmektedir. Motive edici faktörler ise bireyi yöneltici ve giderildikleri ölçüde tatmin yaratacak niteliktedir. Motivasyon faktörleri giderilmemesi motivasyonu olumsuz etkileyecektir.”⁸⁷

2.3.1.4. Varolma, İlişki Kurma ve Başarma Kuramı

“Var olma, ilişki kurma ve başarma kuramı Alderfer’e aittir. Alderfer bu kuramını Maslow’un beş basamaktan oluşan ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından etkilenerek oluşturmuştur. Literatüre Erg kuramı olarak geçen bu kuram da kişilerin üç ihtiyaç üzerinde durulmuştur. Kuram üç basamaktan oluşmaktadır. Bu ihtiyaçlar varoluş, gelişme ve bağlılıktır. Varoluş kişinin temel ihtiyaçlarını kapsamaktadır. yeme, içme, güvenlik, kendini geçindirme gibi temel ihtiyaçlar bu basamakta yer almaktadır. Başkaları tarafından takdir edilme, aldığı sorumluluğu yerine getirme, yaptığı iş sonucu kendini gerçekleştirdiğine inanma ihtiyaçları gelişme ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Bir gruba dahil olma, o grup da etkin olma, grup üyelerince saygı duyulma ise bağlılık ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Bireylerin ihtiyaçlarını üç basamak içerisinde gruplandırılan ERG teorisine göre giderilmeyen ihtiyaçlar daha önceden giderilmiş ya da tatmin edilmiş ihtiyaçların tekrar ortaya çıkmasına neden olabilir. Ayrıca bu üç basamak içerisinde belirli bir hiyerarşi bulunmamaktadır. Kişilerin ihtiyaçları zamana göre farklılık gösterebilir.”⁸⁸

2.3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları çalışanların hangi ortam ve koşullarda motive edildiği üzerine oluşturulmuştur. Motivasyonu artırmak için hangi koşulların sağlanması gerektiği ve motivasyonu olumsuz etkileyen durumların ortadan kaldırılması içermektedir. Süreç kuramları kendi için de beş gruba ayrılmaktadır. Süreç kuramlar genel olarak şu şekildedir;

2.3.2.1. Vroom’un Beklenti Kuramı

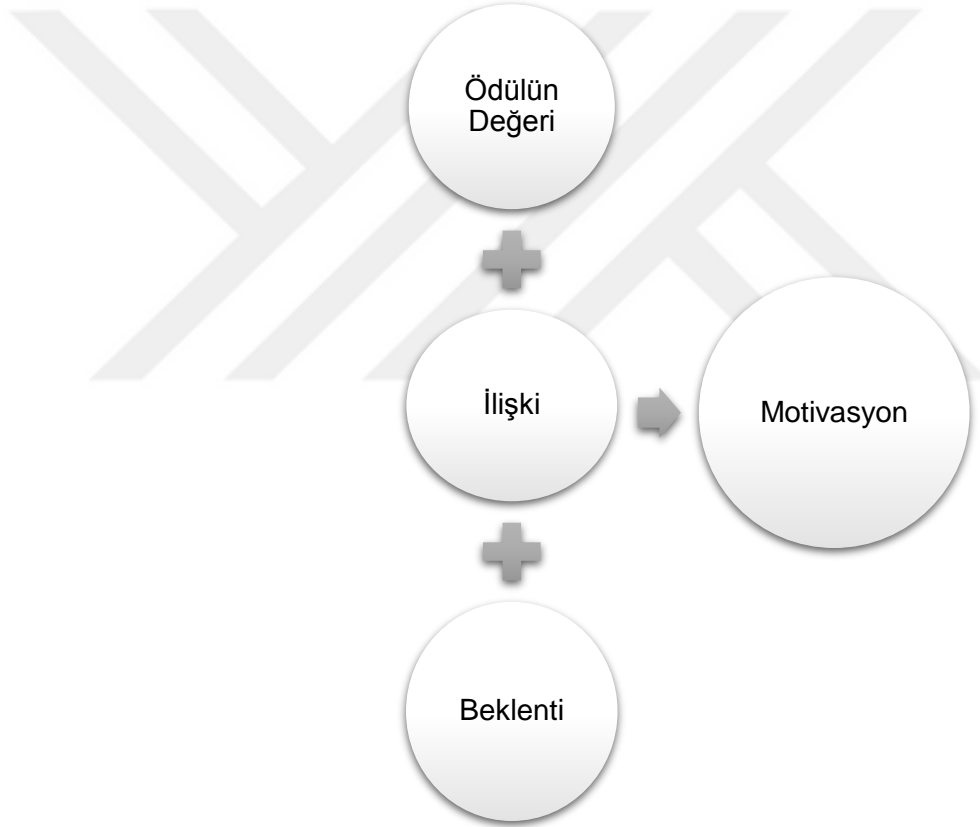
“Süreç kuramları içerisinde yer alan Vroom yaptığı araştırmalar ile motivasyon üzerine büyük katkısı olmuştur. Özellikle 1964 yılında yayınladığı “Çalışma ve

⁸⁶ Şimşek, a.g.e., 2001, s.215.

⁸⁷ Şimşek, a.g.e., 2001, s.215.

⁸⁸ Koçel, a.g.e., 2005, s.643.

Motivasyon” adlı eseri ile adından söz ettirmiştir. Bu çalışma sonu Vroom motivasyonun çalışanların iş ile ilgili beklentilerine bağlı olduğunu belirtmiştir. Çalışanların iş yeri ile ilgili beklentisi ne kadar yüksek ise motivasyonları da o kadar yüksek olacaktır. Çalışanların iş yerinde çalışma sonucu elde edebilecekleri bir performans beklentisinin olması gerektiğini savunmuştur. Bu beklenti çalışan kişilerin motivasyonunu artıracak ve işe bağlı kalmalarını sağlayacaktır. Çalışma sonucunda ortaya çıkan performans pozitif ise bu durum kişinin daha çok çalışmasını sağlayacak ve başarılı olma isteğini kamçılacaktır. Bunun tam tersi durumlarda ise yani çalışma sonucu beklenen performansın gerçekleşmemesi durumunda da ise kişinin çalışma isteği sönecek ve motivasyonu düşecektir.”⁸⁹



Şekil 2.4. Beklenti teorisi⁹⁰

“Vroom’un ortaya koyduğu beklenti teorisi çalışanların motivasyonunu ve motive olmalarını engelleyen etmenler üzerinde durulmuştur. Beklenti kuramına göre çalışanların motive edilmesi için takdir edilmesi ve başarıları sonucunda maddi

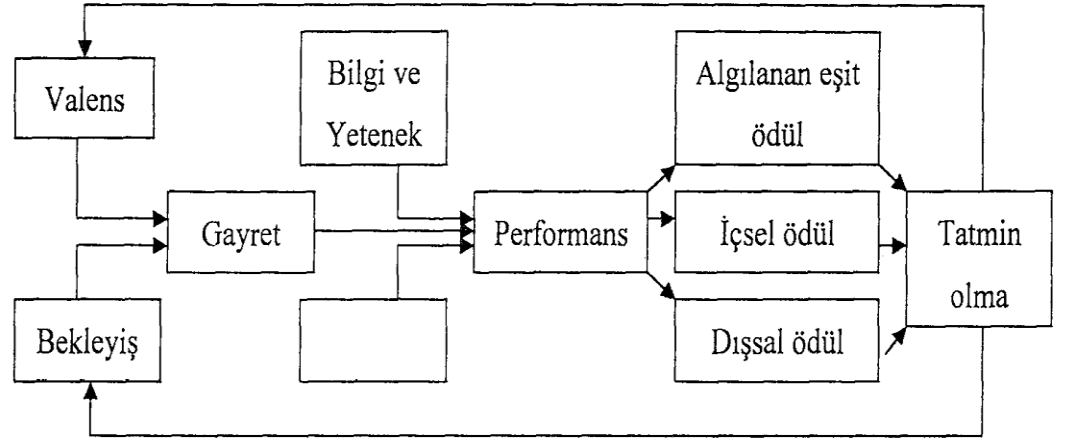
⁸⁹ Eyigün, a.g.e. 2015, s. 29.

⁹⁰ Eyigün, a.g.e. 2015, s. 29.

manevi ödüllendirilmeleri gerekmektedir. Çalışanların motivasyonunu artırmak isteyen yöneticilerin çalışanlarını yakından takip etmelerini gerektiğini ve yüksek performans gösterdiklerinde bu performansın karşılığını hemen vermeleri gerekmektedir. Böylece çalışanların motivasyonu artacaktır.”⁹¹

2.3.2.2. Porter-Lawler Modeli

“Porter- Lawler’in kuramı Vroom’un kuramı üzerine kurulmuştur. Vroom’un kuramını geliştirerek oluşturulan bu kuramın birinci katkısı çalışan kişiler başarılarına göre değerlendirilmelidir. Yani kişi ödüllendirilmesi kişinin başarısına göre olmalı ve adil olunmalıdır. Kişi göstermiş olduğu başarının aksine bir ödüllendirme ile karşılaşır bu kişinin iş tatminini ve motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. Bu kuramın ikinci katkısı ise çalışanlar arasındaki rol çatışmasının yaşanmasıdır. Çalışanlar arasında yaşanan çatışma çalışanın motivasyonunu olumsuz etkileyecektir. Porter - Lawler’in kuramı aşağıdaki gibidir;”⁹²



Şekil 2.5. Porter- Lawler umut kuramı ⁹³

Bu kurama göre çalışma sonucunda elde edilen başarının çalışanlarda yüksek doyumluluk sağlayabilmesi için çalışan kişilerin hedefleri ile kendilerine verilen ödülleri arasında düzenli bir ilişkinin olması gerekir. Çalışanların bekleyişleri yüksek olurken ödülleri bekleyişlerine göre düşük olursa iş tatminin ve motivasyonu olumsuz etkiler.

2.3.2.3. Adams’ın Eşitlik Kuramı

“Adams yaptığı çalışmalar sonucunda adil ödül dağıtılmasının kişilerin motivasyonunu artıracığını ortaya koymuştur. İşletme de çalışan kişilere sahip

⁹¹ Koçel, a.g.e., 2005, s.650.

⁹² Dogani Oğuzhan, Yönetim Bilinci Ve Motivasyon, Karma Kitaplar, İstanbul 2010, s.128

⁹³ Oğuzhan, a.g.e. 2010, s.129

oldukları özelliklerine uygun ödüller verilmesi çalışan kişinin hem iş doyumunu artırır hem de motivasyonunu artırır. Yöneticilerin çalışanların eğitim, elde ettiği başarılar, katıldığı etkinlikler ve diğer özelliklerine uygun ödüller vermesi gerekmektedir. Böylece çalışanlar hak ettiği ödülü aldığını düşünerek işe olan bağlılığını artar. İş doyumunu artan çalışanın ise motivasyonu artacaktır.”⁹⁴

2.3.2.4. Locke'nin Amaç Kuramı

“Amaç kuramına göre bireylerin motivasyonunu bireyin belirlemiş olduğu hedefleri ve amaçları etkilemektedir. Yani kişinin belirlemiş olduğu hedefler motivasyon sürecini etkilemektedir. Eğer birey zor bir hedef belirlemiş ise motivasyonu daha güçlü olacaktır. Zor bir hedefe ulaşmak kolay hedefe ulaşmaktan daha sıkıntılı bir süreci kapsamaktadır. Amaç kuramına göre kişinin hedefi ne denli büyük ve zor olursa performansı da o oranda yüksek olması gerekmektedir. Amaç kuramını oluşturan Locke kişilerin hedeflerine odaklanmıştır. Motivasyon için hedefin zorluk derecesi önemlidir. Amaç kuramı kurumlarında başarılı olabilmeleri ve istedikleri performansı elde edebilmelerini de belirledikleri hedefler ile açıklamaya çalışmaktadır. Amaç ve hedeflerin motivasyondaki önemi şöyle açıklanabilir.”⁹⁵

“Kişilerin istek ve amaçlarının anlaşılır, belirgin ve net olması başarı için önemlidir. Kişinin hedefleri acık ve sınırları belirgin olursa birey o hedefe ulaşmak için daha gayretli ve kararlı olacaktır. Hedefi belirli olmayan birey çalışma sürecinde disiplinli çalışmayabilir. Çalışma koşulları düzensiz olan ve planlı olmayan bireylerin zamanla başarılarına düşecektir. Hedeflerin belirgin olması ile birlikte çalışanların hedefleri ile kurumun hedefleri de aynı doğrultuda olması başarıyı etkileyen etmenler arasında yer almaktadır. Kurumun hedefleri ile çalışanların hedefleri aynı doğrultuda olursa iş tatmini ve motivasyon artmaktadır. Bu durumda kurumun başarılı olmasını ve verimliliğini artırmasını sağlar.”⁹⁶

“Lock'un kuramına göre bireyin hedefleri ne kadar büyük olursa kişi hedeflerine ulaşmak için daha istekli ve arzulu bir çaba gösterir. Belirli bir hedefi ve amacı olan bireyler hedefine ulaşmak için her şeyi planlar ve zamanını iyi değerlendirmeye çalışır. Amaçları doğrultusunda özverili ve disiplinli bir şekilde çalışmaya gayret gösterir. Disiplinli çalışma koşulları da bireyin başarısını artırır. Başarılı olduğu gören ve olumlu sonuçlar elde ederek hedefine ulaştığını gören

⁹⁴ Deniz Beste ÇEVİK KILIÇ. ADAMS'IN EŞİTLİK TEORİSİ BAĞLAMINDA MÜZİK ÖĞRETMENLERİNİN İŞ TATMİNİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt: 19, Sayı:36, s.197.

⁹⁵ Eren, a.g.e., 2011. s. 412.

⁹⁶ Feyzullah Eroğlu, Davranış Bilimleri, Beta Yayınları, İstanbul, 1995, ss:292-293

bireyler de daha çok başarılı olma istediği doğar. Bu durumda bireyin motivasyonunu artırırken iş tatminini de olumlu yönde etkiler.”⁹⁷

2.3.2.5. Pekiştirme Kuramı

“Bireyler takdir edildikçe daha çok çalışmak ve başarılı olmak isterler. Belirli bir davranış sonucunda beğeni kazanan ve olumlu yönde pekiştireç alan bireyler o davranış sürekli yapmak isterler. Olumlu pekiştireç sonucunda davranışın devamı gelirken olumsuz pekiştireç sonucunda ise davranışın yapılma sıklığı azalmaktadır. Bireyler davranış sonucunda takdir edilir ya da ödüllendirilirse o davranışı tekrarlamak için motivasyonları artar ve yaptıkları işten memnun kalırlar. Yani işlerini benimseyerek ve severek yapmaya devam ederler. Takdir edilmek ve ödüllendirilmek iş tatmini düzeyini olumlu yönde etkileyerek motivasyonu artırır.”⁹⁸

Motivasyon üzerinde etkili olan en önemli faktörlerden biri iş tatminidir. Aşağıda motivasyon üzerinde etkisi olduğu düşünülen iş tatmin algısına ilişkin literatür bilgisine yer verilmiştir.

2.4. MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

2.4.1. İş Tatmini Kavramı Ve Önemi

İş tatmini kişilerin işlerinden duydukları hoşnutluk ve işlerini devam ettirme istekleridir. İş tatmini çalışan ve çalışma koşullarının birbirine uyması sonucu gerçekleşir. Çalışan işinden ne kadar memnunsa iş tatmini de o derece yüksek olur. İş tatminin gerçekleşmesi kişinin işinden duyduğu hoşnutluk düzeyine bağlıdır.⁹⁹

“İş tatmini kişilerin belirli bir amacı yapmak için istekli olarak harekete geçmeleridir. İş tatmini bireyin isteği sonucunda belirlendiği bir hedef doğrultusunda harekete geçmesi ve hedefe ulaşması sonucunda hoşnut kalmasıdır. İş tatmini kişilerin bir iş için ne kadar motive olduklarını göstermektedir. İyi motive olmuş kişi yaptığı iş sonucunda hoşnut kalır ve o işi sürekli yapmak ister. İş tatmini bireylerin işlerinden dolayı duydukları istek ve işinden duyduğu memnuniyetin bir göstergesidir. İş görenlerin yaptıkları işten dolayı duydukları hoşnutluk ve hoşnutsuzluğu gösterir. İş tatmini kişinin yaptığı işten dolayı çalışanların ne düzeyde memnun olduklarını göstermektedir. İş tatmini kişinin yaptıkları iş sonucunda ne derece tatmin edildiği ile

⁹⁷ Eren, a.g.e. 2011, s. 413.

⁹⁸ Koçel, a.g.e., 2005, s.518.

⁹⁹ Öznur Aşan ve Esra Erenler, İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2008, 13(2):203-216, s.204.

orantılıdır. Kişinin yaptığı iş çalışanın ihtiyaçlarını, beklentilerini ne ölçüde belirliyorsa iş tatmini de o derece artmış olur.”¹⁰⁰

“İş doyumu bireyin çalıştığı işten hoşnut olması iş sonucunda olumlu sonuçlar olarak olumlu değerlendirme yapmasıdır. İş doyumu bireyin hedeflediği işi yaptığı iş ile karşılaşmasıdır. Yani yaptığı iş ile hedeflediği ve hayalini kurduğu işin aynı olmasıdır. Bireyin beklentisi ile yaptığı iş ve elde ettiği sonuç aynı doğrultuda ise iş doyumu yüksektir.”¹⁰¹

“İş doyumunun sağlanması sadece maddi olanaklara bağlı değildir. yani iş doyumu için tek kriter maddi olanaklar değildir. Maddi çıkarım elde etmenin yanı sıra bireyin yaptığı iş sonucunda başarılı olması ile birlikte terfi alması, yöneticileri tarafından takdir ve saygı görmesi iş doyumunu etkilemektedir. Sahip olunan işin kişi için ifade ettiği anlam, kişiyle işi arasında ortaya çıkan olumlu ve olumsuz süreçleri çalışanın o işten duyduğu doyumu etkiler. İş tatminin sağlanamaması sadece bireyi değil aynı zamanda diğer çalışanları da etkilemektedir. İş tatmininin olmadığı ortamlarda stres ve gruba uyumsuzluk gibi olumsuz durumlar ortaya çıkar. Kişilerin mesleğiyle ilgili olumsuz tutumları duygusal anlamda çöküntü ve tükenmişliğe, hastalara karşı duyarsızlaşmaya neden olmaktadır. İş doyumu çalışanların işinden hoşnut olma ya da olmaması, işine karşı olumlu ve olumsuz tavırlarını ifade eder.”¹⁰²

“İş tatmini ve motivasyon her ne kadar aynı kavramlarmış gibi kullanılsa da aslında farklı anlamlara gelmektedir. Motivasyon bir kişinin belirlediği hedefe ulaşması için kişiyi harekete geçiren duygudur. İş tatmini ise yaptığı iş sonucunda kişinin hoşnutluk durumunu içermektedir. Motivasyon kişiyi harekete geçiren güdü veya istek iş tatmini ise yapılan iş sonucunda duyduğu hoşnutluk veya hoşnutsuzluk durumudur. İş tatmini kişiden kişiye değişmektedir. Kişilerin yaptıkları işe yükledikleri anlam ve o işten beklentileri iş tatmini de etkilemektedir. Çalışanlar acıdan iş tatmini içsel ve dışsal doyum olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yaptığı işten duyduğu hoşnut duygusu ya hoşnutsuzluk duygusu içsel doyumu ifade etmektedir. Bireylerin yaptıkları iş sonucunda aldığı ücret, ödül ve yükselme olanakları da dışsal doyumu ifade etmektedir. İçsel ve dışsal doyum bireyler arasında farklılık göstermektedir. Bazı bireyler için yükselme olanaklarının olması çalışanın yaptığı iş

¹⁰⁰ Tor ve Esengün, a.g.e. 2011, s. 55-56

¹⁰¹ Zeki Akıncı, “Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz İİBF. Dergisi, 2002, Sayı:4, s.3.

¹⁰² Mehmet Tan ve Abdullah Soysal, “İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği” Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2013, Cilt:6, Sayı:2, s. 46

sonucunda duyduğu hoşnutluğu artırırken bazı çalışanlar içinde yükselme değil de aldığı takdir veya övgü iş tatminini artırmaktadır.”¹⁰³

“Günümüzde işletmeler arasında rekabet yoğunluk kazanmıştır. Daha iyi para kazanmak ve sektörde uzun süre kalabilmek için işletmeler birbiriyle rekabet halindedir. İnsan gücüne duyulan ihtiyaç arttıkça işletmelerde rekabet içinde oldukları işletmelerden daha iyi olabilmek için çalışanlar ile ilgili uygulamalar ve yapmaya başlamıştır. Çünkü işletmelerin ayakta kalabilmeleri için bu gereklidir. Çalışanın İş tatmini, işinden duyduğu hoşnutluk düzeyi ile örgüte bağlılığı verimlilik için önem arz etmektedir.”¹⁰⁴

Kurumların verimliliği için önemli olan iş tatmini bireyin sosyal hayatı ve ruhsal durumu içinde önemlidir. Çünkü kişiler günün büyük bir kısmını iş yerinde geçirmektedir. İş hayatındaki hoşnutluğu ya da hoşnutsuzluğu sosyal hayatına veya ailesine yansımaktadır. İş tatmini ne kadar yüksek ise bireyin sosyal hayatındaki mutluluğu da o derece yüksek olacaktır. İş hayatı özel hayatı belirleyen unsurlar arasındadır. İş yerinde iş tatminin sağlanması hem iş yerinde hem de bireyin özel hayatında mutlu olmasını sağlayacaktır. Kişilerin çalışma hayatını çalışanları sadece ekonomik anlamda değil psikolojik ve kültürel gibi birçok alanda da etkilemektedir.

“İş yeri ve çalışma ortamı kişiler için çok önemlidir. Çünkü çalışmayı sadece maddi olarak yani para kazanmak için yapmayan bireyler bulunmaktadır. Bir iş yeri kişinin beklentilerine cevap verebildiği ölçüde birey motive olur ve iş tatmini artır. Böylece bireyler işini severek yapar ve yaptıkları işin sonunda hoşnut, mutlu olurlar. Başarılı işletmelerin en önemli özelliği çalışanlarının beklentilerine cevap veren işletmelerdir. Çünkü insanların çalışma şevkini artırmak onları kazanmaktan geçer. Onları kazanmanın en iyi yolu da istek ve beklentilerine cevap vermektir. İş verimliliği yüksek olan işletmeler de genelde yaptığı işi severek ve isteyerek yapan, ayrıca yaptığı işin önemli olduğuna inanan kişiler çalışmaktadır. Bu durum iş tatminini olumlu etkilemektedir.”¹⁰⁵

“İş tatminin yüksek olduğu kurumlar da verimlilik ve rekabet gücü artmaktadır. Bireyler isteyerek ve yaptıkları işi en iyi şekilde yapmaları iş tatminini ve verimlilik artıracak ve çalışanları sürekli çalışmaya sevk edecektir. Ayrıca iş tatmininin yüksek

¹⁰³ Seda Tekeli Ve Didem Paşaoğlu , “Türkiye’de Banka Çalışanlarının Performansını Etkileyen Faktörler: Eskişehir İli Kamu ve Özel Banka Örneği” Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2012, Cilt. 4, Sayı. 2, s. 179.

¹⁰⁴ Öznur Bozkurt ve İlhan Bozkurt, İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. Doğu Üniversitesi Dergisi, 2008, 9 (1):1-18, s.2.

¹⁰⁵ Bozkurt ve Bozkurt, a.g.e., 2008, s.2-3.

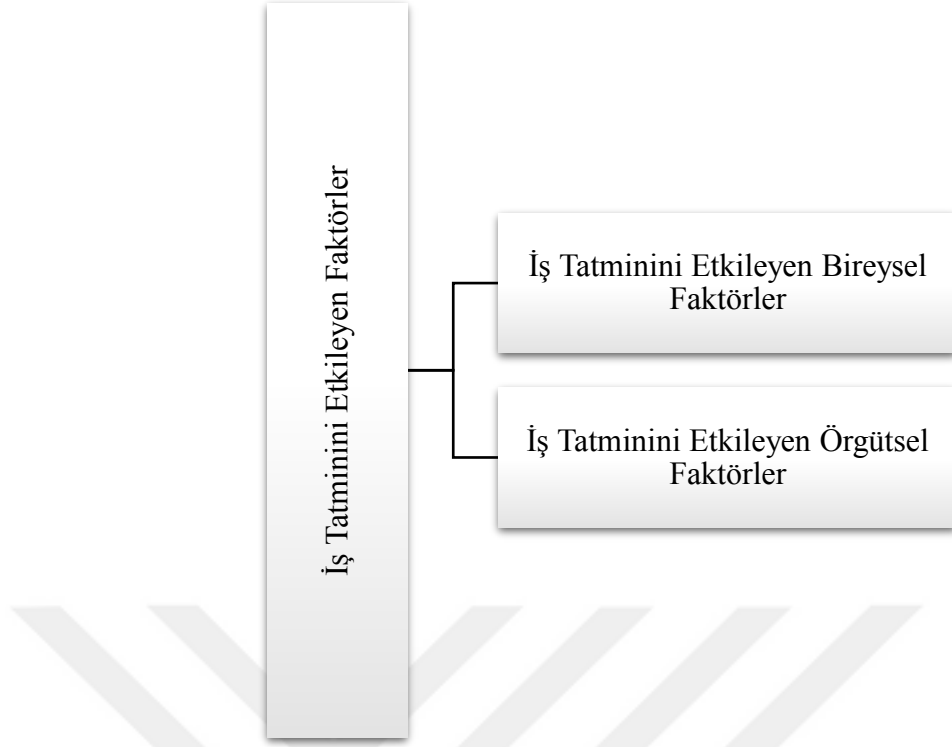
olduğu kurumlarda kişileri işlerine isteyerek gidecek böylece devamsızlık azalacak buna paralel olarak geç kalma ve işten ayrılma gibi durumlar da azalarak örgüte bağımlılık artacaktır. Bu durumda verimliliği olumlu yönde etkileyecektir.”¹⁰⁶

2.4.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

“alışanların iş tatminini etkileyen faktörler örgütün büyüklüğü, ücret, iş arkadaşlarıyla iyi anlaşma, çalışma koşulları, işin kişiye kattığı olumlu nitelikler, sosyal evre, iletişim, adil yükselme imkânı, ödüllendirme, takdir edilme gibi etmenler sıralanabilir. İş tatminini etkileyen faktörleri genel olarak iki başlık altında toplamak gerekirse bunlardan biri kişiisel faktörler diğer de örgütsel faktörlerdir. Her iki etmende çalışanın iş tatminini olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İş tatmini için sadece bireylerin işini sevmeleri yeterli değildir. İş tatmini için bireylerin işlerini severek yapmalarının yanı sıra kurumların da çalışanları çalışmaya yönlendirmek ve işlerini severek yapmalarını sağlayacak ortam ve koşulları oluşturması gerekmektedir. Kurumların alışma ortamlarını çalışanların bireysel farklılıklarına göre düzenlemesi ve çalışma koşullarının en st seviyede insan sağlığına uygun hale getirmesi gerekir. Bunun yanı sıra kurumların çalışanlarını maddi olarak desteklemeleri gerekir. Çalışanların maddi olarak tatmin edilmemesi çalışanlarda strese ve gerginliğe neden olur. Bu da stres de kısa bir süre sonra iş yerine yansiyarak iş tatminini olumsuz etkiler ve verimliliği düşürür. Aynı zamanda bireylere yaptıkları işin kurum için ve toplum için değerli olduğu da hissettirilmelidir. Birey ne iş yapıyor olursa olsun, onun yaptığı işin kurumun işlemesindeki önemini bireye hissettirmek bireyin işten doyumunu artırır. Bu durumda hem kurumun hem de bireyin mesleğe yüklediği değerleri benzer olur.”¹⁰⁷

¹⁰⁶ Kemal Poyraz ve Bülent Kama, Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2008, 13(2): 143-164, s.147.

¹⁰⁷ İliker arıkcı, “alışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişiisel zellikler- Süpermarket alışanları zerine Bir Araştırma” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Bilimler Dergisi, 2012, 5(2):155-156 s.156.



Şekil 2.6. İş Tatminini Etkileyen Faktörler¹⁰⁸

2.4.2.1. Bireysel Faktörler

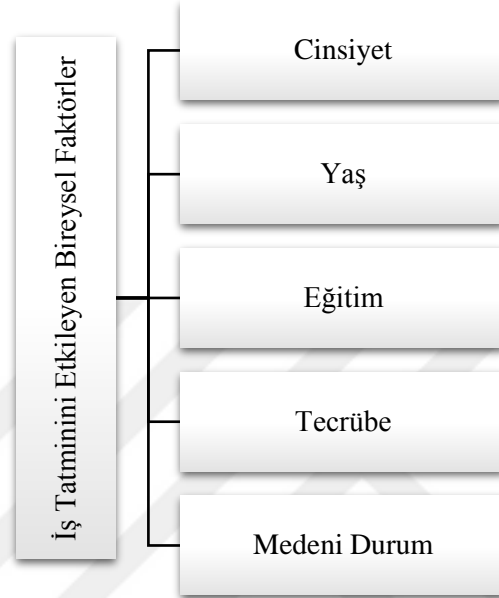
İş tatminini etkileyen faktörlerden biri bireysel faktörlerdir. İş tatmini etkileyen bireysel özellikler kişiden kişiye değişmektedir. Bireysel farklılıklardan dolayı iş tatminini etkileyen faktörler değişse de genel olarak bireysel faktörler kişinin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, kişinin çalışma koşullarına uygunluğu, statü gibi faktörleri sayabiliriz. Ayrıca bireyin iş yaparken odaklanma süresi, işe başlarken sahip olduğu güdü, işe yüklediği anlam ve yaşanan biçimi de iş tatminini etkilemektedir. Aynı zamanda bireysel faktörler de bireylerin demografik özellikleri ve çalışma hayatına yükledikleri anlamlar bakımından da farklılık gösterdiğinden dolayı iki ayrılmaktadır.

“Bireysel faktörler kişiden kişiye değiştiği gibi kişinin yaptığı işe yüklediği anlam ile de yakından ilgilidir. Kişinin sahip olduğu yaşı cinsiyeti ve medeni durumu iş tatminini etkilemektedir. Çalışanların farklı yaş grupları içerisinde yer alması iş tatminini etkiler. Örneğin Genç yaşta çalışan kişilerin yaşlılara göre iş tatmin düzeyleri daha düşüktür. Genç çalışanların iş doyumsuzluğu ve memnuniyetsizlikleri iş tatmin düzeylerini etkilemektedir. Ayrıca yeni işe başlayan kişilerin uzmanlık alanlarının kesinleşmemiş olması ve iş tanımlarının net bir şekilde yapılmamış olması da iş tatmin düzeyini etkilemektedir. Bazı durumlarda genç çalışanların daha istekli ve deneyimsiz oluşları iş tatmin düzeyini de düşürmektedir. Bu durum yaşlılarda ise tam tersidir. İş

¹⁰⁸ Çankıç, a.g.e., 2012, s.156.

tatminini etkileyen bireysel faktörlerden bir diğeri de cinsiyettir. Cinsiyet iş tatminini doğrudan etkileyen bir faktör değildir. İş tatminini ölçerken cinsiyeti tek başına ele almak yanlış olabileceği gibi sağlıklı sonuç elde etmemize engel olabilir.”¹⁰⁹

Çalışmasında işin kendisinin yanı sıra aynı zamanda hem demografik hem de psikolojik etmenlerin bulunduğunu belirtmiştir. İş tatminini etkileyen bireysel faktörleri aşağıdaki şekilde görmek mümkündür:



Şekil 2.7. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler¹¹⁰

2.4.2.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet ve iş tatmini hususunda yapılan çalışmalar bir görüş birliğine tam olarak varamamıştır. Bazı çalışmalar kadınların daha vasıfsız işlerde çalışmak zorunda kaldığı için daha tatminsiz olduklarını söylemektedir. Ancak bazı araştırmalara göre kadınlar, iş beklentilerini düşük tuttıkları için daha fazla tatminle çalışırlar sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyet faktörü mesleklerin de farklılaşmasına neden olmaktadır. Cinsiyete göre tatmin olma veya olmama durumu farklılık gösterebilmektedir¹¹¹.

¹⁰⁹ Özkalp Enver ve Çiğdem Kirel, Örgütsel Davranış, Eskişehir: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2013, s.45.

¹¹⁰ Oyun Çolak Alsat. Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalı, 2016, s.44. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

¹¹¹ Ayşe Banu Somuncuoğlu, Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2013, s.70 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

2.4.2.1.2. Yaş

Yapılan araştırmalarda tatmin seviyesi ile yaşın arasında bir bağ olduğu ve bu bağında doğru orantılı olduğu tespit edilmiştir. Yaş arttıkça tecrübe ve nitelik arttığı için işten alınan tatminin yükseldiği görüşü savunulmuştur.

Herzberg'e göre çalışma hayatı grafiksel olarak 'U' benzemektedir. Genç yaşlardaki aktifliğin bir sonucu olarak tatmin yüksekken orta yaşlara doğru düştüğünü sonrasında ise giderek arttığını ileri sürmüştür.¹¹²

2.4.2.1.3. Eğitim

Çalışanların işlerinden almış oldukları tatminin seviyesini etkileyen en büyük faktörlerden biridir. Bu kısımda önemli olan ise bilgi birikimi ve işletmeden beklentileri arasındaki dengenin sağlanabilmesidir.

"Üniversite ya da yüksek dereceli çalışanların tatmin seviyeleri lise ve daha altı öğrenim durumuna sahip çalışanlardan daha düşüktür. Bunun nedeni ise iş yerinden beklentilerinin farklı olmasındır. Yüksek eğitimi bulunan bireylerin daha sık iş değiştirmelerinin de tatminlerinde etkisi olduğu düşünölmektedir. İş tatmini ve eğitim arasında direkt olarak bir bağlantının olup olmadığı şaibeli olsa bile, yüksek eğitimli çalışanlardan beklenen performansında daha yüksek olduğu aşıkârdır. Bunun nedeni ise genellikle yüksek eğitimli bireylere daha fazla maaş verilmesi ve bunun karşılığının alınmak istenmesidir."¹¹³

2.4.2.1.4. Tecrübe

Çalışanların ilk işe girdikleri zamanla sonraki zaman arasında iş tatmininde düşmeler yaşandığı fark edilmiştir. Ancak genel görüş zaman ilerledikçe çalışanların işleriyle daha fazla bütünleştikleri ve bu nedenle de daha fazla tatmin oldukları yönündedir. Çalışma süresiyle birlikte tatminin artmasının nedenleri ise şöyle sıralanmaktadır:¹¹⁴

- Kıdemle doğru orantılı olarak işinde başarıya ulaşabileceğine olan güveni artar
- Hiyerarşide yükselmiştir ve belirli bir mevkie sahip olmuştur
- İş yerine alişmiştir
- İşletmenin ayrıcalıklarından yararlanır

2.4.2.1.5. Medeni Durum

"Evlili olan çalışanların daha fazla sorumluluğunun bulunduğu düşüncesi bulunur. Bu nedenle de işlerinden ayrılma eğilimleri bekar çalışanlara göre daha

¹¹² Somuncuoğlu, a.g.e., 2013, s.71

¹¹³ Alsat, a.g.e., 2016, s.47

¹¹⁴ Alsat, a.g.e., 2016, s.49

azdır. Aynı zamanda evli olan kadın veya erkek çalışanların daha fazla işlerinden tatmin oldukları tespit edilmiştir. Ancak bazı araştırmalara göre medeni durum ile iş tatmini arasında bir bağ bulunmamaktadır. Hatta bazı araştırmalara sonucunda fark edilmiştir ki evli öğretmenlerin, bekâr öğretmenlere göre işlerinden daha az tatmin oldukları görüşmüştür.”¹¹⁵

2.4.2.2. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler kadar kişiyi çalıştığı kurumun özellikleri yani örgütsel faktörlerde iş tatminini etkilemektedir. Kişiler içinde bulunduğu ortamdaki, çalışma koşullarından, aldığı ücret, çalışma koşullarının çalışanın fiziksel özelliklerine uygunluğu, yapılan işin niteli ve örgütün kişilerin beklentilerine cevap verebilmesi iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden bazılarıdır.

“Çalışanlar için çalışma ortamı çok önemlidir. Çalışma ortamı iş tatminini etkilemektedir. Çalışma ortamının niteliği fiziksel özellikleri ve çalışma arkadaşları ile iletişim ve anlaşma durumları çalışan için çok önemlidir. Çalışma ortamının temizliği, ferahlığı ve havalandırmasının olması gibi faktörler çalışanlar için önemlidir. Çünkü kişiler rahat edebildikleri ortamlarda yaptıkları işi benimseyerek ve isteyerek yapar. Bu durumda iş tatminini olumlu yönde etkiler. Ayrıca kişilerin çalışma arkadaşları ile diyalog kurabilme imkânının olması ve fiziksel şartların buna uygun olması gibi örgütsel faktörler iş tatminini etkilemektedir.”¹¹⁶

“Çalışanların örgüt yöneticileri ile iletişimi de iş tatminini etkilemektedir. Çalışanın sürekli emir alması ve üstlerinin katı ve tutucu olması çalışanın iş tatminini düşürmektedir. Kişiler sürekli emir aldıkları ortamda rahat çalışamaz ve yaptıkları işi isteyerek yapmazlar. Çalışan ile mesafeli olan yöneticiler çalışanın problemlerini yeterince öğrenemeyecek ve onların dünyasını anlamakta zorluk çekecektir. Bu durumda yöneticinin çalışana ulaşması zorlaşacak ve çalışanların iş tatmini düşecektir.”¹¹⁷

“Bir iş yerinde çalışan kişilerin yaptıkları iş ve elde ettiği başarı sonucunda iş yerinde yükselmesi, terfi alması çalışanın iş tatmin düzeyini artırmaktadır. Başarılı olduğunda terfi alacağını bilen çalışan yaptığı işi isteyerek yapar ve yaptığı işten hoşnut kalır. Yükselme şansının olması ve terfi alma ihtimalinin olması çalışanın o işi

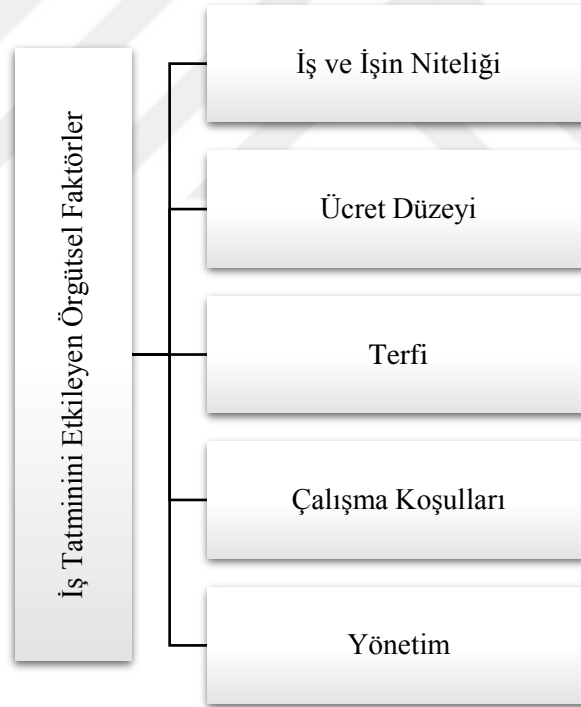
¹¹⁵ Alsat, a.g.e., 2016, s.49

¹¹⁶ Hakan Koç, İrfan Yazıcıoğlu, Hüseyin Hatipoğlu, “Öğretmenlerin İş Doyum Algıları İle Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2009, Sayı: 28, 13-22, s. 14.

¹¹⁷ Hasan Tutar, ve Yılmaz Kemal, Genel İletişim, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti. Ankara, 2014, s.176

daha kısa sürede yapmasını sağlayacaktır. Çalışan yükseldikçe elde ettiği konumu korumak ve daha iyi terfi alabilmek için sürekli çalışacak ve performansını artıracaktır. İstekli bir şekilde sürekli çalışma kişiyi profesyonelleştirecek ve başarısını artıracaktır. Bu başarı ve profesyonelleşme sonucunda çalışanlar ödüllendirilmek isteyecektir. Terfi alma ödüllendirilme gibi konuların örgüt tarafından sistemli bir şekilde düzenlenmesi ve adil olunması gerekmektedir Bütün çalışanların belirli bir başarı sonunda yükselme imkânı bulması yaptığı işteki başarısını artıracaktır. Terfi almanın yanı sıra çalışma saatleri de iş tatminin etkilemektedir. Uzun süre çalışmak kişilerde bıkkınlığa ve çalışma potansiyellerinin düşmesine neden olacaktır. Dinlenme zamanlarının kısa olması da iş tatmin düzeyini olumsuz etkilemektedir.”¹¹⁸

“Örgütsel faktörlerden biri de yapılan işe yüklenen anlamdır. İşin toplum tarafından algılanması ve işe yüklenen anlam çalışan için önemlidir. Yaptığı işin önemli olduğuna inanan kişi isteyerek çalışır ve en iyiye ulaşmak için cabalar. İşin yararlı ve önemli olduğunu bilmesi çalışanı şevke getirir ve yaptığı işten hoşnut olur. Bu durumda iş tatmin düzeyini olumlu etkileyerek verimliliği artırır.”¹¹⁹



Şekil 2.8. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler¹²⁰

¹¹⁸Kemal Eroğluer, Örgütsel iletişim ve iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: kuramsal bir inceleme, Ege Akademik Bakış, 2011, 11(1), s.121-136.

¹¹⁹ Alsat, a.g.e., 2016, s.50

¹²⁰ Alsat, a.g.e., 2016, s.50

2.4.2.2.1. İş ve İşin Niteliği

Her meslekte ve her işte farklı etmenler rol oynamaktadır. Bu farklı etmenlerde kişilerin işlerinden aldığı tatminlerin seviyesini etkilemektedir. İş tatmini bileşenleri araştıran araştırmacıların sonuçlarına göre iş tatminin farklılıklarının üç nedeni bulunmaktadır¹²¹:

- İşin kendisinden
- Danışmanın kalitesinden
- Çalışanın bölüm transferi politikalarından

İşin kendisi ile alakalı değişkenlere aşağıda değinilmiştir:

- Otonomi
- Görevin önemi
- Beceri türünlüğü
- Görev geri bildirimleri
- Görev kimliği

2.4.2.2.2. Ücret Düzeyi

İş tatmini söz konusu olduğunda ücret insanların aklında ilk beliren etmendir. Ücret bir çalışanın iş tatmininde önemli rol oynamaktadır. Çalışanların birincil çalışma amacı para kazanmaktır. Bu nedenle de ücret önemli bir rol oynamaktadır. Ücret faktöründen önemli olan üç ana nokta bulunmaktadır¹²²:

- Çalışan diğer çalışanlarla ücretini karşılaştırma
- Eğitim seviyesi aynı olan çalışanlar ücretlerini karşılaştırma
- Benzer işlerde çalışan bireylerin ücretlerini karşılaştırma

“Çalışanlar için ücretin adil dağıtılması ve emeklerinin karşılığını vermesi oldukça önemlidir. Çalışanlar emeklerinin karşılığı bir ücret alamadıklarını düşünürlerse, iş tatminleri düşecektir.”¹²³

2.4.2.2.3. Terfi

Terfi insanların sosyal yaşamlarını da etkileyen bir unsurdur. Terfi alan kişinin maddi olarak iyileşmesinin yanı sıra statüsünün artması ve başarısının kanıtlanması da söz konusudur. Terfi aynı zamanda çalışanların bir hedefidir. Çalışanlar işlerinde

¹²¹ Paul Garfinkel, Michael Bagby, Deborah Schuller“Predictors Of Professional And Personal Satisfaction With A Career In Psychiatry”, The Canadian Journal Of Psychiatry, 2005, 50(6):333-341, s.335.

¹²² Garfinkel ve Bagby, a.g.e., 2005, s.335.

¹²³ Bozkurt ve Bozkurt, a.g.e., 2008, s.25.

yükselme fırsatının olmasını önemserler ve yükselmek için uğraşırlar. Bu uğraşlar onların işlerine daha sıkı sarılmasına yardımcı olur¹²⁴.

Çalışanlar iş yerindeki terfi olanaklarının sınırlı olduğunu fark ettiyse işten ayrılma eğilimine girebilirler bunun nedeni ise yerinde sayma hissini yaşamak istenmemesidir. Daha iyi bir kariyer yapabilmek için işlerini değiştirmek isteyeceklerdir¹²⁵.

2.4.2.2.4. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları hem fiziksel hem de psikolojik öğeleri içermektedir. Çalışma koşulları bir çalışan için oldukça önemli bir unsur oluşturur. İş yerinden memnun bir çalışan çalıştığı süreden daha az rahatsız olur ve iş yerinde bulunmaktan çekinmez. Çalışma koşulları içinde sayılabilecek bazı etmenler aşağıda verilmiştir¹²⁶:

- Temizlik
- Işıklandırma
- Sıcaklık
- Tasarım
- Havalandırma
- Gürültü
- Ulaşım
- Mesai saatleri
- Fazla mesailer
- Mobbing
- Yeterli alet edevat
- Kafeterya
- İş yükü

İnsan emeğinin en etkin biçimde çalıştırılması için çalışma koşullarının çalışanlarını tatmin edebilecek seviyede olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir.

2.4.2.2.5. Yönetim

“Ücret gibi önemli iş tatmini sağlayan faktörler bazen yetersiz kalır. Motivasyonun artırılması için yönetimin iyi çalışması gerekmektedir. Yöneticinin kullandığı politikaların verimliliği doğrudan kişilerin motivasyonunu etkilemektedir.

¹²⁴ Carolyn Pearson ve William Moomaw, “The Relationship Between Teacher Autonomy And Stress, Work Satisfaction, Empowerment, And Professionalism, Educational Research Quarterly,2005, 29(1): 38-54, s.39.

¹²⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım Bursa, 2008, s.32.

¹²⁶ Alsat, a.g.e., 2016:53-54.

Yönetimde bulunanların çalışanlarla olan iletişiminden, verdikleri işin yoğunluğuna kadar pek çok şey yönetimin motivasyon üstündeki etkisini ortaya çıkarmaktadır. Örneğin çalışanlarıyla iyi iletişimde olan bir yönetici, çalışanlarının nasıl tatmin olacağını anlayacaktır ve çalışmalarını bu yönde yönlendirecektir.”¹²⁷

2.4.3. İş Tatmini Ve Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmini ve tatminsizliği hem çalışan bireyler açısından hem de işletme yani örgüt açısından önemlidir. Bu nedenle iş tatmini ve tatminsizliğini tek açıdan ele almamak gerekir. İş tatmini sağlanırsa çalışan bireyler de aidiyetlik duygusu aratacak ve işleri severek isteyerek yapacaklardır. Bu durumda iş verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir. Aynı zamanda bir örgütte iş tatmini sağlanırsa o örgütün ekonomik kalkınması ve kurumsal varlığını sürdürebilmesi daha kolay olacaktır. İş tatmini ve tatminsizliğinin sonuçlarını iki başlık altında incelemek daha doğru olacaktır.

2.4.3.1. Bireysel Sonuçları

İş tatmini ve tatminsizliği çalışan bireyleri direk olarak etkilemektedir. İş doyumsuzluğu yaşayan çalışan işten kaçmak ister ve yaptığı işi benimseyerek yapmaz. Bu durumda iş verimliliğini olumsuz etkiler. Çalışan bireylerin iş doyumsuzluğu kişinin fiziksel, psikolojik durumunu ve özel hayatını da etkilemektedir. İş tatmini ve tatminsizlik sonuçlarını bireysel açıdan ele alırken ülkenin sosyo-ekonomik durumunu da göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Bazı durumlar kimi ülkelerde iş tatminsizliği olarak değerlendirilse de bazı ülkelerde iş tatminsizliği olarak değerlendirilmez.

2.4.3.1.1. Yaşam Tatmini

Bireyin içinde bulunduğu yaşamdan memnun olması yaşam kalitesini yani yaşam tatminini göstermektedir. Yaşam tatmini bireyin sürdürdüğü yaşamından memnun olması ve yaşamı ile ilgili duygularını ifade eder. Kişinin iş hayatında memnun olması özel hayatını olumlu yönde etkilerken aynı zamanda özel hayatında mutlu olması, iş yaşamını da olumlu yönde etkilemektedir.¹²⁸

2.4.3.1.2. Sağlık Sorunları

“İş tatmini ve iş tatminsizliği çalışan bireylerin fiziksel ve psikolojik durumlarını etkilemektedir. İş yaşamında memnun olan kişi işini severek yapar. Bunun aksine iş

¹²⁷ Bozkurt ve Bozkurt, a.g.e., 2008, s.4.

¹²⁸ Nursel Telman ve Pınar Ünsal, Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2014,s.67.

tatminsizliği yaşayan kişiler işlerini isteyerek yapmaz ve kendisini sũrekli baskı altında hisseder. Çalışanın sũrekli kendini baskı altına hissetmesi belirli bir sũre sonra kişinin psikolojisinin olumsuz etkiler. Bu durumlarda çalışan kişilerde nefes darlığı, panik atak, baş ağrısı, mide ağrısı, iştatsızlık gibi sağlık sorunları ortaya çıkmaktadır.”¹²⁹

“İş tatmini ya da tatminsizlik kişinin yaşam kalitesini etkilediği gibi çok şiddetli olması durumunda kişinin yaşam sũresi ũzerinde de etkisi olmaktadır. İş tatminsizliğinin uzun sũre yaşanması ile birlikte çalışan kişinin sağlık sorunu da aratacaktır. İleri dũzeyde yaşanan iş tatminsizliği sonucu çalışan kişi de ani kalp krizi gibi lũmcũl rahatsızlıklar da grũlebilir.”¹³⁰

“alışma ortamın da çalışan bireylerin sağlık durumları iş verimliliği açısından çok önemlidir. alışan bireyin fiziksel ve psikolojik sağlık durumu iş verimliliğini direk etkilemektedir. Çalışma ortamında herhangi bir bireyin yaşamış olduğu sağlık problemi o çalışanın iş performansını etkilediği gibi diğer çalışanların iş performansını olumsuz yönde etkileyerek iş tatminin dũřũrmektedir. alışan sağlık durumu ile iş tatmini arasındaki ilişkinin bu denli yũksek olması birçok araştırmaya konu olmuştur. Yapılan araştırmalar sonucu iş tatminsizliği ile ruh sağlığının bozulması arasında aynı yönde bir ilişi saptanmıştır. Aynı şekilde iş tatmin dũzeyini yũksek olan çalışanların ruh sağlığı ile ilgili bũyũk sorunlar yaşamadığı grũlmũřtũr.”¹³¹

2.4.3.1.3. Yabancılaşma

“İnsanoğlu doğası gereği bir şeye ya da bir yere bağlanmak ister. Kişinin bir yere bağlı olduğunu hissetmesi kişide gũven duygusunu sağlar. alışan kişilerinde de iş yerine bağlı olduğunu hissetmesi ve aidiyet duygusunun oluşması çalışan kişide gũven duygusunu oluşturur. Gũven duygusu içinde çalışan kişide daha verimli olur ve iş tatmini gerçekleşir. alışan kişinin iş yerine bağlı olması ve yaptığı işi benimsemesi yabancılaşma kavramı ile açıklanmaktadır. alışan kişinin yöneticisine, çalışma koşullarına ve iş yerine bağlı olarak toplum genelinde bireyleri etkileyen psikolojik ve sosyal bir kavramdır.”¹³²

“İş tatminsizliği belirli bir sũre sonra kişinin iş yerine karşı yabancılaşmasına neden olmaktadır. Çalışanın iş yerine karşı yabancılaşması çalışanın motivasyonunu olumsuz yönde etkiler ve kişi yaptığı işten memnun olmaz ve sũrekli şikayet halinde

¹²⁹ Haluk Tanrıverdi, Sanayi işletmelerinde çalışanların iş tatminsizliği sorunları ũzerine bir araştırma. AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. 2006, 3(2):1-29, s.3.

¹³⁰ İlahı Mammadova, İş Tatmini, Sokak Kitapları Yayıncılık, İstanbul,2013, s.38.

¹³¹ Tanrıverdi, a.g.e., 2006, s.3.

¹³² Mehmet Ferhat zbek, rgũt içerisindeki gũven ve işe yabancılaşma ilişkisinde rgũte uyum sağlamının aracı rolũ. Sũleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakũltesi Dergisi, 2011, 16(1):231-248, s.233.

olur. Bu durum kişinin mutsuz olmasına neden olabileceği gibi iş yerinin de verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilir. İş yerindeki yabancılaşma genellikle üretim esnasında fazla iş bölümünün olmasıdır. İş bölümünün fazla olması sonucu çalışan kişi üretim sürecinde malın sadece bir kısmında katkı sağlaması neden olur. Yani çalışan üretilen ürünün sadece bir kısmına tanık olmakta ve üretilen ürünün son halini görememektedir. Bu durum da çalışanın yabancılaşmasına neden olmaktadır. Ürünün tamamında çok az katkısı olan çalışan kendini yetersiz hisseder ve bu durumda motivasyonu olumsuz etkileyerek iş tatminini düşürür. Aynı zaman da bu yöntem çalışan kişilerin sadece bir alanda profesyonelleşmesini sağlamakta ve diğer alanlarda var olan becerilerini kullanmasını engellemektedir. Bunları sonucu olarak çalışanlar örgüte ve iş yerine karşı ilgisizleşir ve yabancılaşır.”¹³³

“Yabancılaşma sadece iş ayrımının fazla olması ile gerçekleşmez. Çalışan kişinin sürekli aynı işi yapması yada diğer sebeplerden dolayı yaptığı işten soğuması çalışanın ruhsal olarak işten soğumasına ve isteksizliğe neden olur. İşyerine yabancılaşan çalışan kendini o işyerine ait hissetmez ve işyerinin kendine vermiş olduğu statü ve saygıyı kabul etmemektedir. Sonuç olarak yabancılaşma çalışan bireyi ruhsal ve fiziksel olarak etkilemektedir. Yabancılaşma ile birlikte çalışanın verimliliği düşmekte ve iş yerinde huzurlu ortamın bozulmasına neden olmaktadır. İş tatmin düzeyinin düşük olması sonucu verimlilik de düşmektedir. İş tatminsizliği ile yabancılaşma kavramı birçok araştırma eş anlamlı olarak kabul edilmektedir. İş tatminin yüksek olduğu çalışma ortamlarında yabancılaşma az olmaktadır. Bunun tersine yabancılaşmanın fazla olduğu çalışma ortamlarında ise iş tatminsizliği yüksektir.”¹³⁴

2.4.3.1.4. Stres

“Bireyin yaşamını olumsuz etkileyen faktörlerden biri strestir. Stres kişinin kendini huzursuz ve mutsuz hissetmesidir. Stres kişinin ruh halini olumsuz etkilediği gibi kişinin çevresi ile olan ilişkisini de olumsuz etkilemektedir. Aşırı stres halinde olan bireyler çevresine uyum sağlamakta zorluk çekmekte ve çevresi ile sürekli çatışma halinde olmaktadır.”¹³⁵

“Günlük hayatta bireyi strese sokan birçok faktör bulunmaktadır. Özellikle iş stresi kişinin hayatını olumsuz etkilemektedir. İş stresi hemen hemen bütün çalışanlar için kaçınılmazdır. Çalışma ortamında yaşanan kaygı, iş çıkarılma korkusu, sıkıntı gibi

¹³³ Özlem Güllüoğlu, Örgütsel İletişim, İletişim Doyumu Ve Kurumsal Bağlılık, Eğitim Yayınevi, Konya, 2012, s.48.

¹³⁴ Özbek, a.g.e., 2011, s.233.

¹³⁵ Abdullah Soysal, İş yaşamında stres. Çimento İşveren Dergisi, 2009, 23(3), 17-40, s.18.

olumsuz durumlar çalışan kişi de strese neden olmaktadır. Strese neden olan bu tür olumsuz etkenler kişinin hem ruh halini hem de iş verimliliğini düşürmektedir. İş stresi ile çalışan kişinin performansı arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Çalışan stresi arttıkça verimlilik de o derece azalmaktadır. Verimlilik ve stres arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara göre stres ile performans arasında normal eğilim eğrişi bulunduğu ortaya çıkmıştır. Orta düzey stres altında olan kişinin en iyi performansı sergilediği görülmektedir. En iyi verimlilik ve en iyi performans için orta düzey stresle elde edilebilmektedir.”¹³⁶ Çalışanların iş stresini ortadan kaldırmak imkansızdır. Ancak stresin zararlarını ve olumsuz sonuçlarını en aza indirilebilir.

“İş stresi çalışanlar arasındaki ilişki ve çalışan ile yönetici arasındaki ilişkiyi olumsuz etkilemekte ve çalışma ortamında var olan düzeni bozmaktadır. İş stresi sonucunda çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim bozulmakta ve bu iletişim bozukluğundan dolayı çalışan birbirinden uzaklaşmaktadır. Stres sonucunda çalışma ortamında yaşanan bu tip olumsuzluklar verimliliği etkilediği gibi çalışanın iş tatminini de olumsuz etkilemektedir. Çalışma hayatında stresin artması özellikle çalışanlar da psikolojik tatminsizliğe neden olmaktadır. Psikolojik tatminsizlik de belirli bir zamandan sonra başka olumsuz durumların yaşanmasına neden olmaktadır.”¹³⁷

2.4.3.2. Örgütsel Sonuçlar

Günümüz rekabet ortamında örgütler için iş tatmini önem arz etmektedir. Örgüt devamlılığı ve verimliliği için iş tatmini önemlidir. İş tatmini ve iş tatminsizliğinin bireysel sonuçları kadar örgütsel sonuçları da önemlidir. Çalışan bireylerin iş tatmin düzeyleri çalışan kişinin işe devamlılığını, performansını ve çalışan devir hızını doğrudan etkilemektedir.

2.4.3.2.1. Çalışan Devir Hızı

“Çalışanın deneyimli olması ve yaptığı iş ile ilgili yeterli bilgiye sahip olması örgüt açısından önemlidir. Örgütün istediği verimliliği elde edebilmesi için çalışanların sürekli aynı örgütte çalışması önemlidir. Çalışanların bir örgütte belirli bir süre çalıştıktan sonra herhangi bir nedenden dolayı ayrılıp başka bir işletmeye geçmesi çalışan devrini ifade etmektedir. Yani çalışanın belirli bir süre bir işletmede çalışıp tecrübe kazandıktan sonra belirli bir işletmeye geçmesi örgüt için büyük bir sorundur. Çalışan kişinin çalıştığı ortamdan ve koşullardan memnun olmaması iş tatminsizliğine

¹³⁶ Ufuk Başar, ve Nejat Basım, “Örgütsel Özdeşleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolü”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. ,Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Cilt:22 Sayı:2, 2015, s.665.

¹³⁷ Güllüoğlu, a.g.e. 2012, s.51.

neden olmaktadır. İş tatminsizliği de belirli bir süre sonra çalışan devrini olumsuz etkilemektedir. İşinden memnun olmayan çalışan işini bırakarak başka bir işi tercih etmektedir. Bu durumda işletmenin profesyonel çalışanını kaybetmesine neden olmaktadır. Bir örgütte çalışanın devir hızı yüksek ise o örgütte iş tatmin düzeyi de yüksek diyebiliriz.”¹³⁸

“İş tatmini ile çalışanları işe olan devamlılıkları arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur. Çalışan kişi ne kadar işinden memnun ise işe olan bağlılığı da o denli yüksek olacaktır. Böylece çalışan yaptığı işi sürekli yapmak isteyecek ve çalışmak için farklı örgütler aramayacaktır. İş tatminsizliği yaşayan kişi ise farklı örgütler de çalışmak için hareket geçecek ve başka örgütte çalışmak üzere işten ayrılacaktır. Yani iş tatmin düzeyi çalışanın işi bırakması üzerinde büyük etkisi vardır. Bir iş yerinde iş tatmin düzeyi yüksek ise çalışanların işi bırakma olasılığı da düşüktür.”¹³⁹

2.4.3.2.2. Devamsızlık ve İşe Geç Gelme

“Çalışanların çalışma saatleri, yıllık izinleri ve ücretler belirli yasal düzenlemeler çerçevesinde düzenlenmiştir. Bu düzenlemeler haricinde çalışanın işe gelmemesi devamsızlık sayılmaktadır. Çalışanın yaptığı işten memnun olmaması ya da yaptığı işin beklentilerini karşılamaması iş doyumsuzluğuna ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır. İş tatminsizliğinin oluşması çalışanın işe gelmemesine ya da geç gelmesine neden olmaktadır.”¹⁴⁰

“İş tatminin düşük olduğu örgütlerde çalışanlar işe gelmemek için rapor almakta ya da bazı sebepler öne sürerek işe geç gelmeye başlamaktadır. İş tatminsizliği sonucu yaşanan devamsızlık ya da işe geç gelme durumu örgüt için verimsel zarara neden olmaktadır. İşletmeler devamsızlık ve iş geç gelme gibi durumları oradan kaldırmak ya da azaltmak için çalışma koşullarını çalışanların beklentilerine göre düzenlemesi gerekmektedir. Bir işletmede iş tatmin düzeyi ile işe devamsızlık arasında ters orantı bulunmaktadır. İş tatmin düzeyi ne kadar yüksek ise devamsız ya da işe geç gelme durumları da o kadar düşük olmaktadır.”¹⁴¹

¹³⁸ Aşkın Keser, "İşe Güdülenme ve İş Tatmini. Bilgin, S.L. ve A.A.Özdemir.(Ed.). Çalışma Psikolojisi içinde " (4.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. 2015, s. 98.

¹³⁹ Keser, a.g.e., 2015, s.99.

¹⁴⁰ Mahmut Demir, İşgörenlerin çalışma yaşamı kalitesi algılamalarının işte kalma niyeti ve işe devamsızlık ile ilişkisi. Ege Akademik Bakış Dergisi, 2011, 11(3), 453-464, s.456.

¹⁴¹ Pooja Garg ve Renu Rastogi, "New Model of Job Design: Motivating Employees' Performance" Journal of Management Development, 2006, 25(6): 572-587, s.573.

2.4.4. İş Tatmini Ve Verimlilik İlişkisi

“Çalışanlar çalıştığı ortamdan ve yaptığı işten memnun olması iş tatmini kavramı ile ilgilidir. Bir iş yerinde çalışan kişilerin işlerini severek yapması iş tatminin yüksek olduğunu göstermektedir. Çalışanın işini isteyerek yapması ve işini yaparken hoşnut olması çalışanın iş tatmin düzeyinin yüksek olduğu göstermektedir. Bir iş yerinde iş tatmin düzeyini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. İş tatmin düzeyini etkileyen faktörler maddi olabileceği gibi manevi faktörler de olabilmektedir. Çalışan kişinin aldığı ücret, çalışanların elde ettiği başarılar karşısında aldığı ödüller, yöneticilerin çalışanlar ile olan ilişkileri, çalışma ortamının fiziksel ve psikolojik durumu, çalışma saatleri ve izin ile ilgili düzenlemeler çalışanların iş tatmin düzeyini etkilemektedir. Yukarı da sayılan şartlar çalışanın istek ve beklentisine uygun bir şekilde düzenlenmiş olursa çalışanın iş tatmin düzeyi artacaktır. Bunların tersine çalışanın beklediği ücret ile aldığı ücret arasında büyük bir farklılığının olması, çalışma koşullarının hijyenik olmaması, çalışma ortamının çalışan kişilerin fiziksel hareketini engellemesi, çalışanlar arasında iletişimin sağlanamaması, çalışan ile yönetici arasında aşırı derecede mesafenin olması, çalışanların iş yeri ile ilgili alınan kararlara katılmaması ve belirli bir başarıdan sonra verilen ödüller ile yükselmelerin adaletli yapılmaması çalışanın yaptığı işten uzaklaşmasına ve işini sevmemesine neden olur. Bu durumda iş tatminsizliğine neden olmaktadır. İş tatminsizliği yaşayan çalışan sadece mesai saatini doldurmaya ya da üzerine düşen üretimi yapar. Daha fazlasını yada daha iyisini yapmak için emek harcamaz. Bu durumda işletmenin verimliliğine zarar verir ve verimliliği düşürür.”¹⁴²

“İş tatminin yüksek olduğu işletmeler de ekonomik büyüme hızlıdır. Ekonomik büyümenin yanı sıra iş tatminin yüksek olduğu işletmeler de verimlilik de fazla olduğu için işletme rekabet ortamında ayrıcalık elde eder. Rekabet ortamında avantaj elde eden işletmenin ömrü diğer işletmelere göre daha uzun olmaktadır. İş tatmini demek çalışanın işini severek yapması demektir. Bir kişinin işini severek yapması verimliliği artıracaktır. Verimlilik ile iş tatmini arasında sıkı bir ilişki vardır. Verimliliğini artırmak isteyen işletmelerin öncelikle iş tatminine önem vermesi gerekmektedir. İş tatmini için de çalışanların beklentilerinin dikkate alınması gerekmektedir.”¹⁴³

¹⁴² Mesut Odabaşı, “Verimlilik Diye Diye Söyleşiler”, MPM Yayınları, Ankara, 1997, s.97.

¹⁴³ Tamer Koçel, “İşletme Yöneticiliği”, 11. Basım. Arıkan Yayınları, İstanbul, 2007, s.483.

2.5. MOTİVASYON VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

Bir çalışanın verimliliğın dışmesi, motivasyon eksikliğinden kaynaklanıyordur denebilir. Ancak kişisel motivasyondan kaynaklanmayan bazı nedenlerden dolayı da verimlilik dışebilir:

Eğitim Eksikliği

- Çalışanların eğitim durumunun yetersiz olması onların verimliliklerini dışürebilmektedir.

Yetersizlik

- Çalışanın yaptığı iş için yetersiz yetenek ve bilgiye sahip olması da verimliliğini dışürmektedir.

Disiplinsizlik

- İnsanların sorumsuz ve miskin davranması da verimliliği etkilemektedir.

Standart Eksikliği

- İşin gerektiriği standartların yeterince anlaşılmaması da verimlilik üzerinde etkili olmaktadır.

Zayıf Yönetim

- İş yerindeki yöneticilerin vasıfsız olması ve iyi yönetememesi çalışanları da etkilemektedir.

Kişisel Sorunlar

- Özel hayatlarında karşılaştıkları sorunlardan dolayı iş hayatında verimsizleşilmesi durumudur.

şekil 2.9. Çalışanlarda Verimliliğın Dışmesine Neden Olan Etmenler¹⁴⁴

¹⁴⁴ Kate Keenan, Yöneticinin Kılavuzu Motivasyon. (ev: Ergin Koparan), İstanbul, 1996, ss. 6-12.

Çalışanların motivasyonlarının sağlanması demek, işlerine daha bağlı ve içten yapmaları demektir. Bir çalışanın işinde başarılı olma isteğinin sağlanması yaptığı işinde başarılı olmasını sağlamaktadır¹⁴⁵.

Geçmişte insan sadece, emek harcaması için tutulan bir çeşit makinaydı. Sadece örgütün devamlılığını sağlanması ve işlerin aksamaması için çalıştırılıyordu. Ancak daha sonraları çalışanlarının performansını arttırmanın önemi fark edilmiştir. İnsanların duygusal varlıklar oldukları ve belli gereksinimlere ihtiyaç duydukları göz önüne alınmıştır. Daha sonraları insanların performansını arttırarak aslında ürünlerin ya da hizmetin kalitesinin arttığı göze çarpmıştır. Yani insanların motivasyonlarının sağlanması, işlerinde başarı sağlamasına yardımcı olmaktadır. Buda verimliliği olumlu yönde etkilemektedir. Verimlilik kavramı işletmelerde oldukça önemli bir yere sahiptir. Verimlilik ekonomik sorunları çözmek için gerekli olan bir anahtardır. Verimlilik kalkınmayı sağlamaktadır. Verimlilik en az maliyetle en fazla çıktının alınmasının yanı sıra, olabilecek tüm unsurların en iyi şekilde koordine edilmesiyle olabilmektedir. Verimlilik aynı zamanda aşağıda verilen bazı unsurlarla birlikte anılmaktadır:¹⁴⁶

- Çevreyi koruma
- Çalışanların yaşam standartlarını yükseltme
- Çalışma koşullarını iyileştirme
- Birim girdi başına ürün miktarını arttırabilme
- Hizmet veya ürün kalitesini iyileştirme

Motivasyon ve verimlilik arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Bu bağ bir kısır döngüyü de beraberinde getirmektedir. Motivasyonu artan çalışanın verimliliğe etkisi aşikârdır.

¹⁴⁵ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 10. Bası, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul, 2005,s. 363.

¹⁴⁶ Ali Akdemir, Temel İşletmecilik Bilgileri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003, s. 71.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HASTANELERDE ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN MOTİVASYON DÜZEYLERİ VE İŞ VERİMLİLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMEK ÜZERE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Sağlık sektöründe hastanelerin yeri yadsınamaz. Sağlıklı bireylerin var olan sağlık düzeylerinin korunması ve sağlığını yitirmiş olan bireylerin eski sağlığına kavuşturulmasında hastanelere büyük sorumluluk düşmektedir. Sağlık sektörü içerisinde bu denli önemli bir yere sahip olan hastaneler de çalışanlara büyük sorumluluk düşmektedir. Hastane çalışanlarının sürekli dikkatli olmaları gerekmektedir. Hastanelerde yoğun ve stresli çalışma ortamları bulunmaktadır. Çalışma ortamının olumsuzluğu ve diğer etkenler hastane çalışanlarını olumsuz etkilemektedir. Yaşanan bu durumlar hemşirelerin iş tatmin düzeylerini etkilemektedir. İş tatmin düzeyinin düşmesi yada yükselmesi de iş verimliliğini etkilemektedir. Bu çalışma ile X hastanesi ve TEAH hastanesinde çalışan hemşirelerin iş tatmin düzeyleri ve motivasyon düzeyleri ile iş verimliliği arasındaki ilişki incelenmiş ve elde edilen veriler sonucunda iki hastanenin karşılaştırılması yapılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Sağlık sektörü çok geniş ve kapsamlı bir sektördür. Sağlık sektörü ile ilgili yapılan araştırmalarda kapsam ve sınırlılıklar önemlidir. Bu çalışmada yapılan anket çalışması sadece Gaziosmanpaşa da faaliyet gösteren X hastanesi ve TEAH Hastanesinin de görev alan hemşirelere uygulanmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H1: X Hastanesi ve TEAH Hastanesi çalışanlarının iş yerindeki motivasyon ve iş tatmin algıları verimlilik üzerine etkilidir.

H2: X Hastanesi ve TEAH Hastanesi çalışanlarının fiziki çalışma ortamları iş verimlilikleri üzerinde etkilidir.

H3: X Hastanesi ve TEAH Hastanesi çalışanlarının diğer personelle ilişkileri iş verimlilikleri üzerinde etkilidir.

H6: X Hastanesi ve TEAH Hastanesi çalışanlarının kariyer imkanları iş verimlilikleri üzerinde etkilidir.

3.4. GEREÇ VE YÖNTEM

3.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışma ile hastanelerde görev yapan hemşirelerin iş tatmin düzeyleri ve iş verimlilikleri arasındaki ilişki ele alınmıştır. İş tatmini ve iş verimliliği arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla iki hastane karşılaştırılmıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket X hastanesinde çalışan hemşirelere ve TEAH hastanesinde çalışan hemşirelere uygulanmıştır. Anket X hastanesinde görev yapan 150 hemşireden 149 kişi uygulanırken TEAH hastanesinde görev yapan 200 hemşireden 167 hemşireye uygulanmıştır. Anketler elden dağıtılmış ve kişiler soruları büyük oranda cevaplamıştır.

3.4.2. Verilerin Toplanması ve Analizi

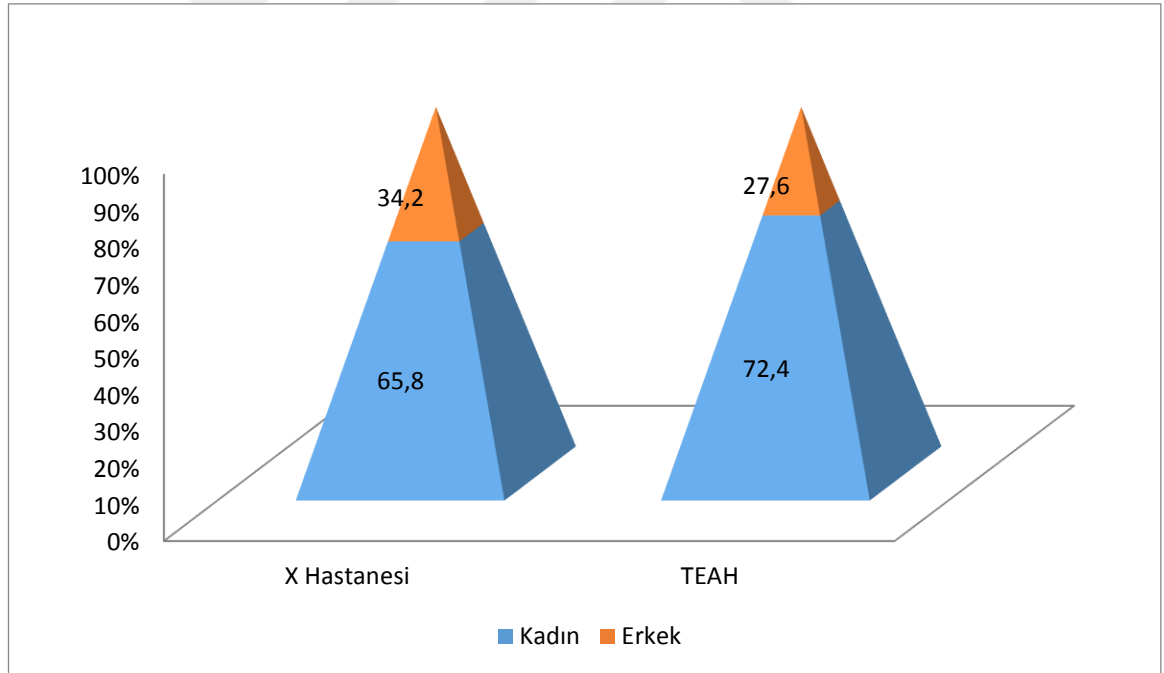
Hastane de çalışan hemşirelerin iş tatmini ve iş verimlilikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan bu çalışmada öncelikle konu ile ilgili gerekli literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması yapılırken yazılmış kitaplar, makaleler süreli yayınlar, yayınlanmamış yayınlanmış çalışmalardan ve internetten faydalanılmıştır. Verilerin toplanmasında Motivasyonun Verimlilik Üzerine Etkisi Anketi ve JSS-İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Hazırlanan Motivasyonun Verimlilik Üzerine Etkisi Anketi Tayfun Yapar'ın 2005 yılında yaptığı yayınlanmış yüksek lisans tezinden esinlenerek oluşturulmuştur (Tez no: 215530). Hazırlanan anket X hastanesinde ve TEAH hastanesinde çalışan hemşirelere uygulanmıştır. Çalışmamızda kullanılan anket ekte sunulduğu üzere çalışanın demografik özelliklerini tespit amaçlı sorularla başlamaktadır. İlk sorular çalışanın cinsiyetini, medeni durumunu, öğrenim durumunu, yaşını ve çalışma süresini tespit etmek amaçlı sorulmuştur. **Ankete verilen cevaplar bilgisayar ortamında kaydedilerek sonuçlar SPSS programı ile değerlendirilmiştir. SPSS programına yapılan veri girişi sonucunda veriler Kruskal Wallis H testi ile tablolara dökülmüştür.**

3.5. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR VE YORUMLANMASI

Tablo 3.1: X ve TEAH hastanelerinin cinsiyete göre dağılımları

		Frequency		Percent		Valid Percent		Cumulative Percent	
		X	TEAH	X	TEAH	X	TEAH	X	TEAH
Valid	kadın	98	113	65,8	67,7	65,8	72,4	65,8	72,4
	erkek	51	43	34,2	25,7	34,2	27,6	100,0	100,0
	Total	149	156	100,0	93,4	100,0	100,0		
Missing	System		11		6,6				
Total			167		100,0				

Araştırmaya X Hastanesi'nden katılan toplamda 149 kişinin %65,8'i kadın, %34,2'si erkektir. TEAH Hastanesi'nden katılan toplamda 167 kişiden cinsiyeti işaretleyen 156 kişinin %72,4'ü kadın, %27,6'sı erkektir.

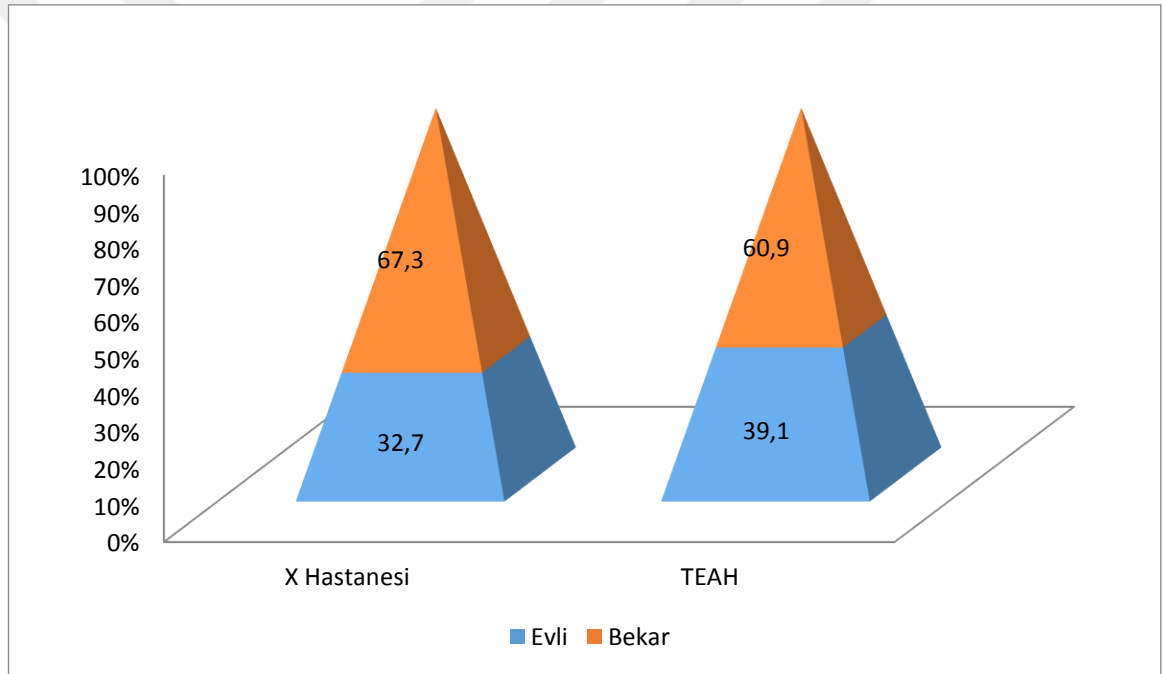


Şekil 3.1. X ve TEAH hastanelerinin cinsiyete göre dağılımları

Tablo 3.2. X ve TEAH hastanelerinin medeni durumlarına göre dağılımları

	Frequency		Percent		Valid Percent		Cumulative Percent	
	X	TEAH	X	TEAH	X	TEAH	X	TEAH
Valid evli	48	61	32,2	36,5	32,7	39,1	32,7	39,1
Valid bekar	99	95	66,4	56,9	67,3	60,9	100,0	100,0
Total	147	156	98,7	93,4	100,0	100,0		
Missing System	2	11	1,3	6,6				
Total	149	167	100,0	100,0				

Araştırmaya X Hastanesi'nden katılan toplamda 149 kişiden soruyu cevaplayan 147 kişinin %32,7'si evli ve %67,3'ü bekar. TEAH Hastanesi'nde soruyu cevaplayan 156 kişiden %39,1 evli ve %60,9'u bekar.

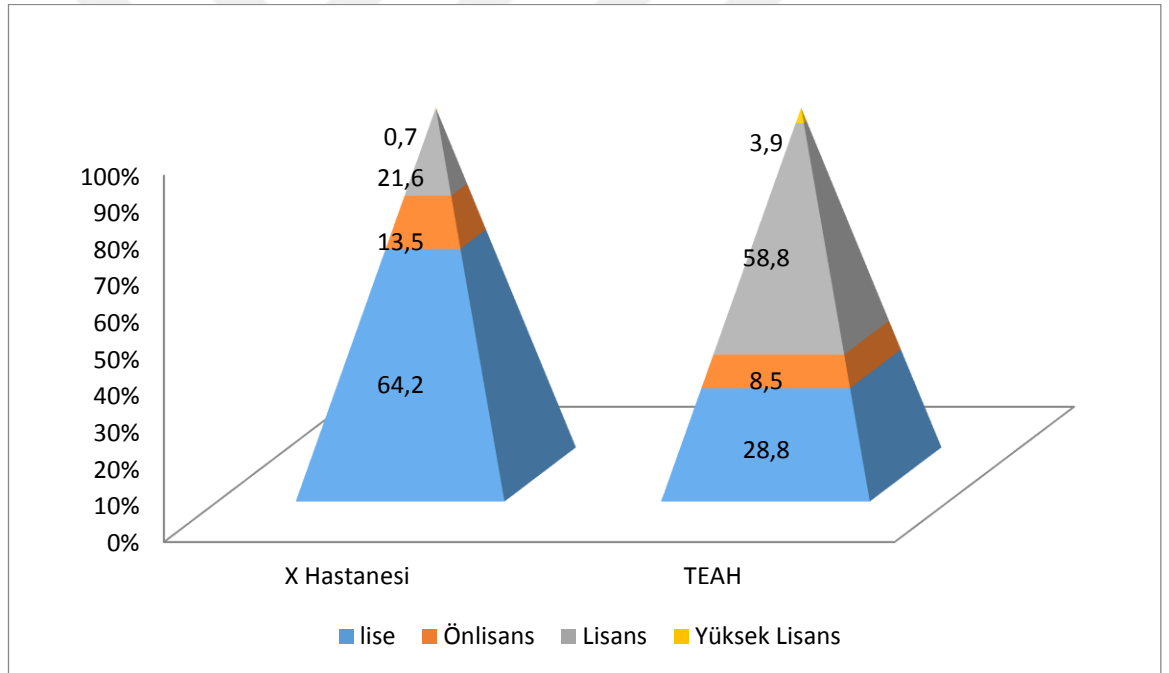


Şekil 3.2. X ve TEAH hastanelerinin medeni durumlarına göre dağılımları

Tablo 3.4. X ve TEAH hastanelerinin eğitim durumlarına göre dağılımları

	Frequency		Percent		Valid Percent		Cumulative Percent	
	X	TEAH	X	TEAH	X	TEAH	X	TEAH
Valid								
Lise	95	44	63,8	26,3	64,2	28,8	64,2	28,8
Onlisans	20	13	13,4	7,8	13,5	8,5	77,7	37,3
lisans	32	90	21,5	53,9	21,6	58,8	99,3	96,1
yukseklisans	1	6	,7	3,6	,7	3,9	100,0	100,0
Total	148	153	99,3	91,6	100,0	100,0		
Missing								
System	1	14	,7	8,4				
Total	149	167	100,0	100,0				

Araştırmaya katılan X hastanesi çalışanlarının büyük çoğunluğu lise mezunu (%64,2) iken araştırmaya katılan TEAH hastanesinin büyük çoğunluğu lisans mezunudur (%58,8).

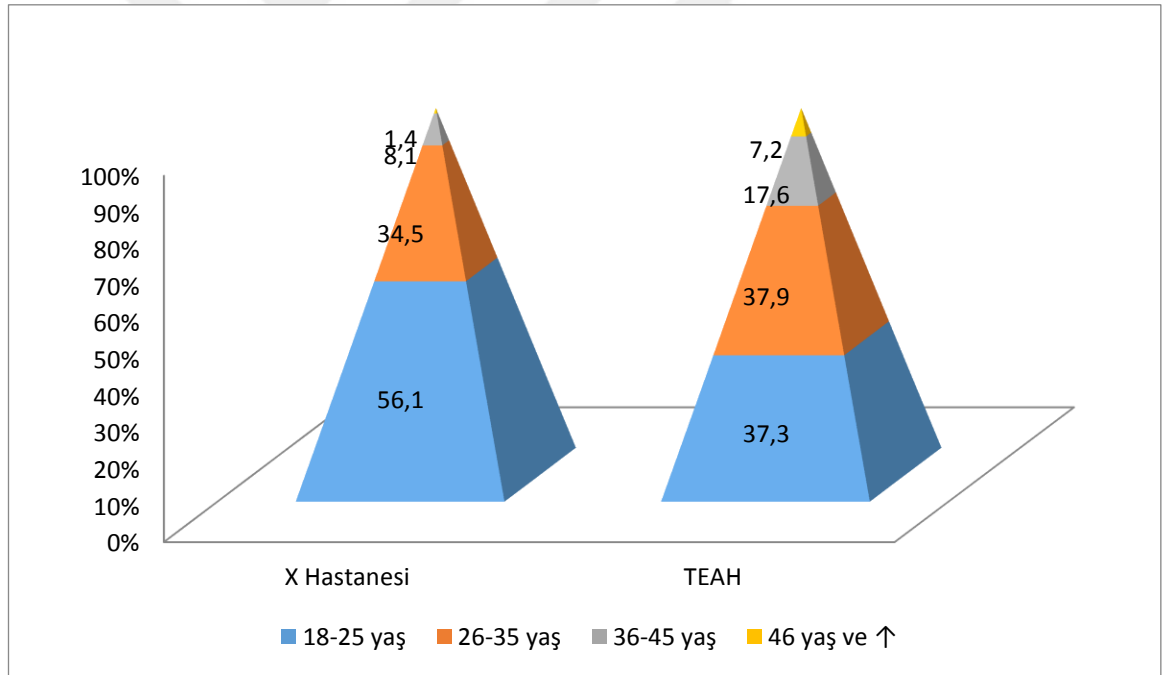


Şekil 3.3. X ve TEAH hastanelerinin eğitim durumlarına göre dağılımları

Tablo 3.5. X ve TEAH hastanelerinin yaş gruplarına göre dağılımları

	Frequency		Percent		Valid Percent		Cumulative Percent		
	X	TEAH	X	TEAH	X	TEAH	X	TEAH	
Valid	18-25	83	57	55,7	34,1	56,1	37,3	56,1	37,3
	26-35	51	58	34,2	34,7	34,5	37,9	90,5	75,2
	36-45	12	27	8,1	16,2	8,1	17,6	98,6	92,8
	46 ve ↑	2	11	1,3	6,6	1,4	7,2	100,0	100,0
	Total	148	153	99,3	91,6	100,0	100,0		
Missing	System	1	14	,7	8,4				
Total		149	167	100,0	100,0				

Araştırmaya katılan X hastanesi çalışanlarından soruları cevaplayanların %56,1', 18-25 yaş grubundadır. TEAH hastanesinden araştırmaya katılan ve soruyu cevaplayanların %37,3'ü 18-25 yaş gurubu ve %37,9'u 26-35 yaş gurubundadır.

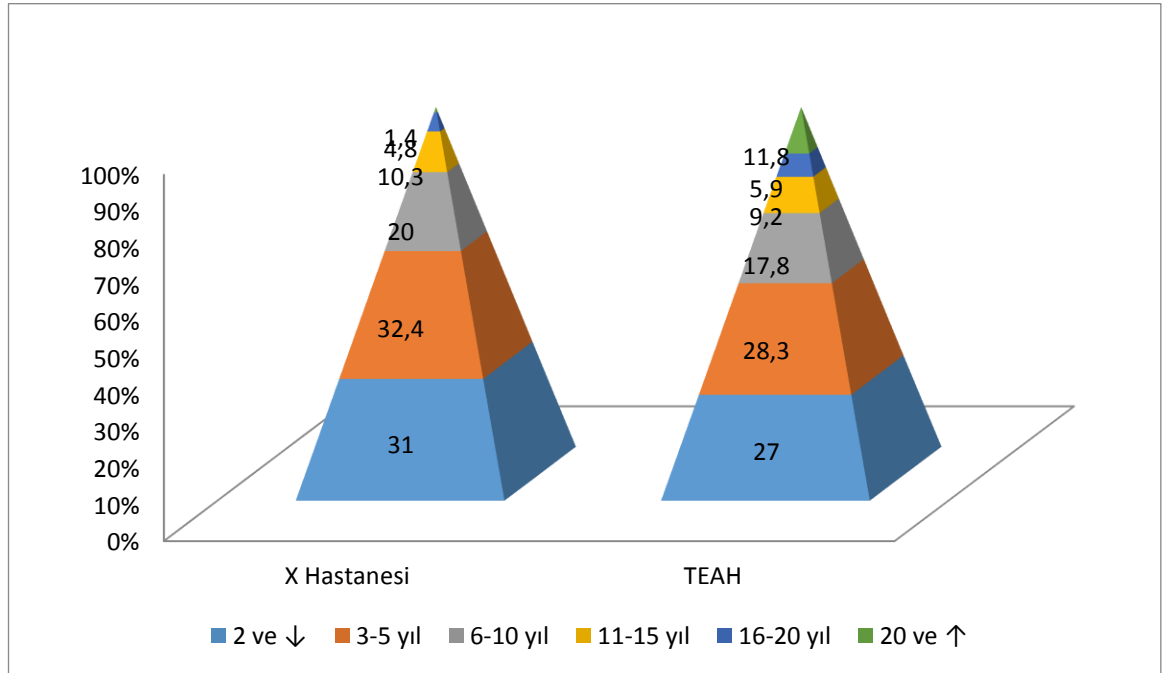


Şekil 3.4. X ve TEAH hastanelerinin yaş gruplarına göre dağılımları

Tablo 3.6. X ve TEAH hastanelerinde çalışanların iş kıdem yıllarına göre Dağılımları

	Frequency		Percent		Valid Percent		Cumulative Percent		
	X	TEAH	X	TEAH	X	TEAH	X	TEAH	
Valid									
	2 ve ↓	45	41	30,2	24,6	31,0	27,0	31,0	27,0
	3-5	47	43	31,5	25,7	32,4	28,3	63,4	55,3
	6-10	29	27	19,5	16,2	20,0	17,8	83,4	73,0
	11-15	15	14	10,1	8,4	10,3	9,2	93,8	82,2
	16-20	7	9	4,7	5,4	4,8	5,9	98,6	88,2
	20 ve ↑	2	18	1,3	10,8	1,4	11,8	100,0	100,0
	Total	145	152	97,3	91,0	100,0	100,0		
Missing	System	4	15	2,7	9,0				
Total		149	167	100,0	100,0				

Araştırmaya katılan X hastanesinde çalışanlardan soruya cevap verenlerin %31,0'ı 2 yıl ve daha az iş kıdemine ve %32,4'ü 3-5 yıl arasında iş kıdemine sahipken; TEAH hastanesinde çalışanların %27,0'si 2 yıl ve daha az, %28,3'ü 3-5 yıl arasında iş kıdemine sahiptir.

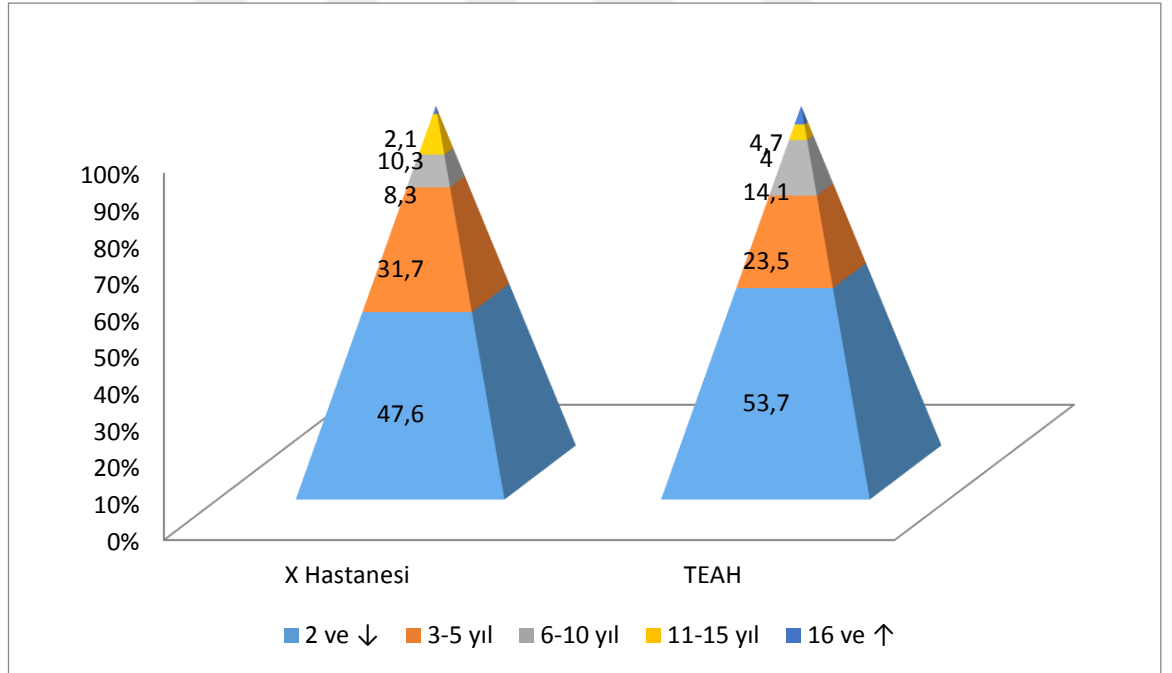


Şekil 3.5. X ve TEAH hastanelerinde çalışanların iş kıdem yıllarına göre dağılımları

Tablo 3.7. X ve TEAH hastanelerinde çalışanların işyeri kıdem yıllarına göre dağılımları

	Frequency		Percent		Valid Percent		Cumulative Percent		
	X	TEAH	X	TEAH	X	TEAH	X	TEAH	
Valid	2 ve ↓	69	80	46,3	47,9	47,6	53,7	47,6	53,7
	3-5	46	35	30,9	21,0	31,7	23,5	79,3	77,2
	6-10	12	21	8,1	12,6	8,3	14,1	87,6	91,3
	11-15	15	6	10,1	3,6	10,3	4,0	97,9	95,3
	16 ve ↑	3	7	2,0	4,2	2,1	4,7	100,0	100,0
Total	145	149	97,3	89,2	100,0	100,0			
Missing	System	4	18	2,7	10,8				
Total			167		100,0				

Araştırmaya katılan X hastanesi çalışanlarından soruya cevap verenler arasında %47,6'sı işyerinde 2 ve daha az yıl, %31,7'si işyerinde 3-5 yıl arası kıdeme sahiptir. TEAH hastanesinden araştırmaya katılanların ise %53,7'si işyerinde 2 ve daha az yıl, %23,5'i ise işyerinde 3-5 yıl arasında kıdeme sahiptir.



Şekil 3.6. X ve TEAH hastanelerinde çalışanların işyeri kıdem yıllarına göre dağılımları

Tablo 3.9. Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?

X hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid çok yüksek	22	14,8	14,8	14,8
yüksek	49	32,9	32,9	47,7
ne yüksek ne düşük	42	28,2	28,2	75,8
düşük	23	15,4	15,4	91,3
çok düşük	13	8,7	8,7	100,0
Total	149	100,0	100,0	

Tablo 3.10. Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?

TEAH hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid çok yüksek	8	4,8	5,1	5,1
Yüksek	52	31,1	33,3	38,5
ne yüksek ne düşük	58	34,7	37,2	75,6
düşük	24	14,4	15,4	91,0
çok düşük	14	8,4	9,0	100,0
Total	156	93,4	100,0	
Missing System	11	6,6		
Total	167	100,0		

Araştırmaya katılan X hastanesi çalışanlarından soruya cevap verenlerin %32,9'u 'yüksek' ve %28,2'si 'ne yüksek ne düşük' motivasyon derecesinde olduğunu bildirmiştir. Araştırmaya katılan TEAH hastanesi çalışanlarından soruya cevap verenlerin %33,3'ü 'yüksek' ve %37,2'si 'ne yüksek ne düşük' motivasyon derecesinde olduğunu söylemiştir.

Tablo 3.11. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	10419,000
Wilcoxon W	21594,000
Z	-1,626
Asymp. Sig. (2-tailed)	,104

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde sig. $\geq 0,05$ çıkmıştır. Dolayısı ile hastaneler arasında motivasyon derecesinde anlamlı fark saptanmamıştır.

Tablo 3.12. İş yerinizin fiziki şartları (havalandırma, ısı, aydınlatma) nasıldır?

X hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid çok yüksek	13	8,7	8,8	8,8
yüksek	58	38,9	39,2	48,0
ne yüksek ne düşük	41	27,5	27,7	75,7
düşük	25	16,8	16,9	92,6
çok düşük	11	7,4	7,4	100,0
Total	148	99,3	100,0	
Missing System	1	,7		
Total	149	100,0		

Tablo 3.13. İş yerinizin fiziki şartları (havalandırma, ısı, aydınlatma) nasıldır?

TEAH Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid çok yüksek	6	3,6	3,8	3,8
yüksek	48	28,7	30,8	34,6
ne yüksek ne düşük	49	29,3	31,4	66,0
düşük	41	24,6	26,3	92,3
çok düşük	12	7,2	7,7	100,0
Total	156	93,4	100,0	
Missing System	11	6,6		
Total	167	100,0		

Araştırmaya katılan X hastanesi çalışanlarının %39,2'si ve TEAH hastanesi çalışanlarının %30,9'u fiziksel şartların yüksek olduğunu beyan etmiştir.

Tablo 3.14. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	9735,000
Wilcoxon W	20761,000
Z	-2,461
Asymp. Sig. (2-tailed)	,014

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde sig. $\geq 0,05$ çıkmıştır. Dolayısı ile hastanelerin fiziksel şartlarını karşılaştırdığımızda anlamlı fark saptanmamıştır.

Tablo 3.15. İş yerinizin fiziki ortamı veriminizi nasıl etkiliyor?

X hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok olumlu	17	11,4	11,5
	olumlu	52	34,9	46,6
	ne olumlu ne de olumsuz	28	18,8	65,5
	olumsuz	43	28,9	94,6
	çok olumsuz	8	5,4	100,0
	Total	148	99,3	100,0
Missing	System	1	,7	
Total	149	100,0		

Tablo 3.16. İş yerinizin fiziki ortamı veriminizi nasıl etkiliyor?

TEAH Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok olumlu	9	5,4	5,8
	olumlu	45	26,9	34,6
	ne olumlu ne de olumsuz	37	22,2	58,3
	olumsuz	56	33,5	94,2
	çok olumsuz	9	5,4	100,0
	Total	156	93,4	100,0
Missing	System	11	6,6	
Total	167	100,0		

İşyerindeki fiziki ortamın iş verimini nasıl etkilediğini incelediğimizde araştırmaya katılan X hastanesi çalışanlarının %35,1'i olumlu, %29,1'i olumsuz etkilediğini söylemiştir. TEAH hastanesi çalışanlarının %28,8'i olumlu, %35,9'u olumsuz etkilediğini söylemiştir.

Tablo 3.17. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	10073,500
Wilcoxon W	21099,500
Z	-1,999
Asymp. Sig. (2-tailed)	,046

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde sig. $\geq 0,05$ çıkmıştır. Dolayısı ile hastanelerin fiziki

ortamının çalışanların verimliliğine etkisini karşılaştırdığımızda anlamlı fark saptanmamıştır.

Tablo 3.18. Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?

X Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid çok olumlu	30	20,1	20,4	20,4
olumlu	75	50,3	51,0	71,4
ne olumlu ne de olumsuz	25	16,8	17,0	88,4
olumsuz	16	10,7	10,9	99,3
çok olumsuz	1	,7	,7	100,0
Total	147	98,7	100,0	
Missing System	2	1,3		
Total	149	100,0		

Tablo 3.19. Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor? TEAH Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid çok olumlu	32	19,2	20,5	20,5
olumlu	74	44,3	47,4	67,9
ne olumlu ne de olumsuz	25	15,0	16,0	84,0
olumsuz	21	12,6	13,5	97,4
çok olumsuz	4	2,4	2,6	100,0
Total	156	93,4	100,0	
Missing System	11	6,6		
Total	167	100,0		

İş arkadaşlarınız ile aranızdaki ilişki veriminizi nasıl etkiliyor? 'sorusuna X Hastanesi çalışanlarının %20,4'ü çok olumlu, %51,0'ı olumlu cevabını vermiştir. TEAH Hastanesi çalışanlarının ise %20,5'i çok olumlu, %47,4'ü olumlu cevabını vermiştir.

Tablo 3.20. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	11035,500
Wilcoxon W	21913,500
Z	-,607
Asymp. Sig. (2-tailed)	,544

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde sig. $\geq 0,05$ çıkmıştır. Dolayısı ile çalışanların iş arkadaşları ile ilişkilerinin verimlilikleri üzerine etkisini karşılaştırdığımızda anlamlı fark saptanmamıştır.

Tablo 3.21. Kıdem olarak yeterli yükselme olanağınız var mı?

X Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
var	35	23,5	23,5	23,5
oldukça var	29	19,5	19,5	43,0
ne var ne de yok	43	28,9	28,9	71,8
kısıtlı	23	15,4	15,4	87,2
hiç yok	19	12,8	12,8	100,0
Total	149	100,0	100,0	

Tablo 3.22. Kıdem olarak yeterli yükselme olanağınız var mı?

TEAH Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
var	23	13,8	14,8	14,8
oldukça var	22	13,2	14,2	29,0
ne var ne de yok	38	22,8	24,5	53,5
kısıtlı	52	31,1	33,5	87,1
hiç yok	20	12,0	12,9	100,0
Total	155	92,8	100,0	
Missing System	12	7,2		
Total	167	100,0		

Soruya verilen cevaplar incelendiğinde X hastanesinde çalışanlar %23,5'i 'var', %19,5'i ise 'oldukça var' cevabını vermiştir. TEAH hastanesi çalışanlarının ise %14,8'i 'var' ve %14,2'si 'oldukça var' cevabını vermiştir.

Tablo 3.23. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	9402,500
Wilcoxon W	20577,500
Z	-2,869
Asymp. Sig. (2-tailed)	,004

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde sig. $\leq 0,05$ çıkmıştır. Dolayısı 'Kıdem olarak yeterli yükselme olanağınız var mı?' sorusunda hastanelerin verdikleri cevapları karşılaştırdığımızda anlamlı fark saptanmıştır. X hastanesi çalışanlarının kıdem olarak yeterli yükselme olanaklarının TEAH Hastanesi çalışanlarına göre daha fazla olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 3.24. Kıdem olarak yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?

X hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid çok olumlu	17	11,4	11,6	11,6
olumlu	55	36,9	37,7	49,3
ne olumlu ne de olumsuz	49	32,9	33,6	82,9
olumsuz	21	14,1	14,4	97,3
çok olumsuz	4	2,7	2,7	100,0
Total	146	98,0	100,0	
Missing System	3	2,0		
Total	149	100,0		

Tablo 3.25. Kıdem olarak yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor? TEAH hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid çok olumlu	13	7,8	8,3	8,3
Olumlu	51	30,5	32,7	41,0
ne olumlu ne de olumsuz	45	26,9	28,8	69,9
olumsuz	38	22,8	24,4	94,2
çok olumsuz	9	5,4	5,8	100,0
Total	156	93,4	100,0	
Missing System	11	6,6		
Total	167	100,0		

Araştırmaya katılanların 'Kıdem olarak yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?' sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde X hastanesi çalışanlarının %11,6'sı 'çok olumlu' ve %37,7'si 'olumlu' etkilediğini bildirmiştir. TEAH hastanesi çalışanlarının ise %8,3'ü 'çok olumlu' ve %32,7'si 'olumlu' etkilediğini bildirmiştir.

Tablo 3.26. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	9760,500
Wilcoxon W	20491,500
Z	-2,240
Asymp. Sig. (2-tailed)	,025

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde sig. $\geq 0,05$ çıkmıştır. Dolayısı ile çalışanların 'Kıdem olarak yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?' sorusuna verdikleri cevapları karşılaştırdığımızda anlamlı fark saptanmamıştır.

Tablo 3.27. İş yerinizde kullandığınız teknolojik aletler veriminizi nasıl etkiliyor?

X Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok olumlu	28	18,8	19,0
	olumlu	69	46,3	66,0
	ne olumlu ne de olumsuz	22	14,8	81,0
	olumsuz	20	13,4	94,6
	çok olumsuz	8	5,4	100,0
	Total	147	98,7	100,0
Missing System	2	1,3		
Total	149	100,0		

Tablo 3.28. İş yerinizde kullandığınız teknolojik aletler veriminizi nasıl etkiliyor?

TEAH hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	çok olumlu	7	4,2	4,5
	olumlu	67	40,1	47,4
	ne olumlu ne de olumsuz	43	25,7	75,0
	olumsuz	30	18,0	94,2
	çok olumsuz	9	5,4	100,0
	Total	156	93,4	100,0
Missing System	11	6,6		
Total	167	100,0		

Soruya verilen cevaplar incelendiğinde işyerinde bulunan teknolojik aletlerin verimliliklerini X hastanesi çalışanlarının %46,9'u olumlu, TEAH hastanesi çalışanlarının ise %42,9'u olumlu etkilediğini söylemiştir.

Tablo 3.29. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	8845,500
Wilcoxon W	19723,500
Z	-3,637
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde sig. $\leq 0,05$ çıkmıştır. Dolayısı ile işyerinde bulunan teknolojik aletlerin verimlilik üzerine etkisi üzerinde hastanelerde çalışanlar arasında anlamlı fark saptanmıştır. X hastanesi çalışanları TEAH hastanesine göre işyerinde teknolojik aletlerin bulunmasının verimlerini daha olumlu etkilediğini düşünmektedirler.

Tablo 3.30. Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?

X Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid çok memnunum	23	15,4	15,4	15,4
Valid memnunum	37	24,8	24,8	40,3
Valid kararsızım	22	14,8	14,8	55,0
Valid memnun değilim	31	20,8	20,8	75,8
Valid hiç memnun değilim	36	24,2	24,2	100,0
Total	149	100,0	100,0	

Tablo 3.31. Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?

TEAH Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid çok memnunum	5	3,0	3,2	3,2
Valid memnunum	53	31,7	34,0	37,2
Valid kararsızım	40	24,0	25,6	62,8
Valid memnun değilim	32	19,2	20,5	83,3
Valid hiç memnun değilim	26	15,6	16,7	100,0
Total	156	93,4	100,0	
Missing System	11	6,6		
Total	167	100,0		

Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?' sorusuna verilen cevaplar

incelendiğinde X hastanesi çalışanlarının %15,4'ünün 'çok memnun' ve %24,8'inin de 'memnun' olduğu saptanmıştır. TEAH Hastanesi çalışanlarının %3,2'sinin 'çok memnun' ve %34'ünün 'memnun' olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.32. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	11621,000
Wilcoxon W	22796,000
Z	-,001
Asymp. Sig. (2-tailed)	,999

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde sig. $\geq 0,05$ çıkmıştır. Dolayısı ile çalışanların 'Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?' sorusuna verdikleri cevapları karşılaştırdığımızda anlamlı fark saptanmamıştır.

Tablo 3.33. Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?

X Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid çok olumlu	15	10,1	10,1	10,1
olumlu	41	27,5	27,5	37,6
ne olumlu ne de olumsuz	27	18,1	18,1	55,7
olumsuz	40	26,8	26,8	82,6
cok olumsuz	26	17,4	17,4	100,0
Total	149	100,0	100,0	

Tablo 3.34. Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?

TEAH Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid çok olumlu	6	3,6	3,8	3,8
olumlu	43	25,7	27,6	31,4
ne olumlu ne de olumsuz	51	30,5	32,7	64,1
olumsuz	38	22,8	24,4	88,5
cok olumsuz	18	10,8	11,5	100,0
Total	156	93,4	100,0	
Missing System	11	6,6		
Total	167	100,0		

'Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?' sorusuna X hastanesi çalışanlarının %10,1'i 'çok olumlu' ve %27,5'i de 'olumlu' cevabını vermiştir. TEAH Hastanesi çalışanlarının %3,8'sinin 'çok olumlu' ve %27,6'sı 'olumlu' cevabını vermiştir.

Tablo 3.35. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	11478,000
Wilcoxon W	23724,000
Z	-,193
Asymp. Sig. (2-tailed)	,847

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde sig. $\geq 0,05$ çıkmıştır. Dolayısı ile çalışanların 'Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?' sorusuna verdikleri cevapları karşılaştırdığımızda anlamlı fark saptanmamıştır.

Tablo 3.36. İş veriminizin derecesi nedir?

X Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid çok yüksek	22	14,8	14,9	14,9
Yüksek	70	47,0	47,3	62,2
ne yüksek ne düşük	40	26,8	27,0	89,2
düşük	14	9,4	9,5	98,6
çok düşük	2	1,3	1,4	100,0
Total	148	99,3	100,0	
Missing System	1	,7		
Total	149	100,0		

Tablo 3.37. İş veriminizin derecesi nedir?

TEAH Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid çok yüksek	10	6,0	6,4	6,4
yüksek	56	33,5	35,9	42,3
ne yüksek ne düşük	65	38,9	41,7	84,0
düşük	13	7,8	8,3	92,3
çok düşük	12	7,2	7,7	100,0
Total	156	93,4	100,0	
Missing System	11	6,6		
Total	167	100,0		

Soruya verilen cevaplar incelendiğinde iş verim dereceleri X Hastanesi çalışanlarının %14,9'unda 'çok yüksek' ve %47,3'ünde 'yüksek'; TEAH Hastanesi çalışanlarının ise %6,4'ünde 'çok yüksek' ve %35,9'unda 'yüksek' bulunmuştur.

Tablo 3.38. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	8935,000
Wilcoxon W	19961,000
Z	-3,619
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde sig. $\leq 0,05$ çıkmıştır. Dolayısı ile çalışanların ‘İş veriminizin derecesi nedir?’ sorusuna verdikleri cevapları karşılaştırdığımızda anlamlı fark saptanmıştır. X hastanesi çalışanlarının iş verim dereceleri, TEAH hastanesi çalışanlarına göre daha yüksektir.

Tablo 3.39. İşimden hoşlanıyorum.

X Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	katılmıyorum	27	18,1	18,2	18,2
	kısmen katılmıyorum	11	7,4	7,4	25,7
	kısmen katılıyorum	15	10,1	10,1	35,8
	katılıyorum	42	28,2	28,4	64,2
	tamamen katılıyorum	53	35,6	35,8	100,0
Total	148	99,3	100,0		
Missing	System	1	,7		
Total		149	100,0		

Tablo 3.40. İşimden hoşlanıyorum.

TEAH hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Katılmıyorum	12	7,2	7,7	7,7
	kısmen katılmıyorum	13	7,8	8,4	16,1
	kısmen katılıyorum	36	21,6	23,2	39,4
	katılıyorum	64	38,3	41,3	80,6
	tamamen katılıyorum	30	18,0	19,4	100,0
Total	155	92,8	100,0		
Missing	System	12	7,2		
Total		167	100,0		

Soruya araştırmaya katılan X hastanesi çalışanlarının %35,8'i 'Tamamen katılıyorum', %28,4'ü 'Katılıyorum' cevabını veriştir. TEAH hastanesi çalışanlarının ise % 19,4'ü 'Tamamen katılıyorum', %41,3'ü de 'katılıyorum' cevabını vermiştir.

Tablo 3.41. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	10603,500
Wilcoxon W	22693,500
Z	-1,179
Asymp. Sig. (2-tailed)	,238

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde anlamlı fark saptanmamıştır (sig. $\geq 0,05$).

Tablo 3.42. Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.

X Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katılmıyorum	67	45,0	45,0
	kısmen katılmıyorum	14	9,4	54,4
	kısmen katılıyorum	22	14,8	69,1
	Katılıyorum	19	12,8	81,9
	tamamen katılıyorum	27	18,1	100,0
	Total	149	100,0	100,0

Tablo 3.43. Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.

TEAH Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	katılmıyorum	61	36,5	39,1
	kısmen katılmıyorum	19	11,4	51,3
	kısmen katılıyorum	41	24,6	77,6
	katılıyorum	20	12,0	90,4
	tamamen katılıyorum	15	9,0	100,0
	Total	156	93,4	100,0
Missing	System	11	6,6	
Total		167	100,0	

Soruya verilen cevaplar incelendiğinde X hastanesi çalışanlarının %9,4'ü 'Kısmen katılmıyorum' ve %45'i 'Katılmıyorum' cevabını vermiştir. TEAH hastanesi çalışanlarının ise %12,2'si 'kısmen katılıyorum', %39,1'i 'Katılmıyorum' şeklinde cevaplamıştır.

Tablo 3.44. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	11504,000
Wilcoxon W	23750,000
Z	-,161
Asymp. Sig. (2-tailed)	,872

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde anlamlı fark saptanmamıştır (sig. $\geq 0,05$).

Tablo 3.45. İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim. X Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
katılmıyorum	27	18,1	18,1	18,1
kısmen katılmıyorum	15	10,1	10,1	28,2
kısmen katılıyorum	22	14,8	14,8	43,0
katılıyorum	31	20,8	20,8	63,8
tamamen katılıyorum	54	36,2	36,2	100,0
Total	149	100,0	100,0	

Tablo 3.46. İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim. TEAH Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
katılmıyorum	24	14,4	15,6	15,6
kısmen katılmıyorum	20	12,0	13,0	28,6
kısmen katılıyorum	33	19,8	21,4	50,0
katılıyorum	43	25,7	27,9	77,9
tamamen katılıyorum	34	20,4	22,1	100,0
Total	154	92,2	100,0	
Missing System	13	7,8		
Total	167	100,0		

X Hastane çalışanlarının soruya verdiği cevaplar incelendiğinde %20,8'i 'Katılıyorum', %36,2'si 'Tamamen katılıyorum' şeklinde cevaplamıştır. TEAH hastane çalışanlarının ise %27,9'u 'Katılıyorum' ve % 22,1'i 'Tamamen katılıyorum' cevabını vermiştir.

Tablo 3.47. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	10329,500
Wilcoxon W	22264,500
Z	-1,540
Asymp. Sig. (2-tailed)	,124

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde anlamlı fark saptanmamıştır (sig. $\geq 0,05$).

Tablo 3.48. İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.

X Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	katılmıyorum	33	22,1	22,9
	kısmen katılmıyorum	19	12,8	36,1
	kısmen katılıyorum	29	19,5	56,3
	katılıyorum	32	21,5	78,5
	tamamen katılıyorum	31	20,8	100,0
	Total	144	96,6	100,0
Missing	System	5	3,4	
Total	149	100,0		

Tablo 3.49. İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.

TEAH hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	katılmıyorum	38	22,8	24,8
	kısmen katılmıyorum	25	15,0	41,2
	kısmen katılıyorum	45	26,9	70,6
	katılıyorum	34	20,4	92,8
	tamamen katılıyorum	11	6,6	100,0
	Total	153	91,6	100,0
Missing	System	14	8,4	
Total	167	100,0		

'İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.' Sorusunu X hastane çalışanlarının %22,9'u 'Katılmıyorum' ve %13,2'si 'Kısmen katılmıyorum' şeklinde cevaplamıştır. TEAH hastane çalışanları ise %24,8 'Katılmıyorum' ve %16,3 'Kısmen katılmıyorum' cevabını vermiştir.

Tablo 3.50. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	9393,500
Wilcoxon W	21174,500
Z	-2,246
Asymp. Sig. (2-tailed)	,025

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde anlamlı fark saptanmamıştır (sig. $\geq 0,05$).

Tablo 3.51. Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.

X Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid katılmıyorum	57	38,3	38,5	38,5
kısmen katılmıyorum	17	11,4	11,5	50,0
kısmen katılıyorum	33	22,1	22,3	72,3
katılıyorum	15	10,1	10,1	82,4
tamamen katılıyorum	26	17,4	17,6	100,0
Total	148	99,3	100,0	
Missing System	1	,7		
Total	149	100,0		

Tablo 3.52. Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.

TEAH Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid katılmıyorum	47	28,1	30,3	30,3
kısmen katılmıyorum	23	13,8	14,8	45,2
kısmen katılıyorum	37	22,2	23,9	69,0
katılıyorum	28	16,8	18,1	87,1
tamamen katılıyorum	20	12,0	12,9	100,0
Total	155	92,8	100,0	
Missing System	12	7,2		
Total	167	100,0		

Soruya X hastane çalışanlarının %38,5'i 'Katılmıyorum' ve %11,5'i 'Kısmen katılmıyorum' şeklinde cevaplamıştır. TEAH hastane çalışanları ise %30,3 'Katılmıyorum' ve %14,8 'Kısmen katılmıyorum' cevabını vermiştir.

Tablo 3.53. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	10839,500
Wilcoxon W	21865,500
Z	-,854
Asymp. Sig. (2-tailed)	,393

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde anlamlı fark saptanmamıştır (sig. $\geq 0,05$).

Tablo 3.54. İş yerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.

X Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid katılmıyorum	10	6,7	6,8	6,8
kısmen katılmıyorum	19	12,8	12,8	19,6
kısmen katılıyorum	28	18,8	18,9	38,5
katılıyorum	45	30,2	30,4	68,9
tamamen katılıyorum	46	30,9	31,1	100,0
Total	148	99,3	100,0	
Missing System	1	,7		
Total	149	100,0		

Tablo 3.55. İş yerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.

TEAH Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid katılmıyorum	11	6,6	7,1	7,1
kısmen katılmıyorum	16	9,6	10,3	17,3
kısmen katılıyorum	41	24,6	26,3	43,6
katılıyorum	56	33,5	35,9	79,5
tamamen katılıyorum	32	19,2	20,5	100,0
Total	156	93,4	100,0	
Missing System	11	6,6		
Total	167	100,0		

Soruya X hastane çalışanlarının %30,4'ü 'Katılıyorum' ve %31,1'i 'Tamamen katılıyorum' şeklinde cevaplamıştır. TEAH hastane çalışanları ise %35,9 'Katılıyorum' ve %20,5 'Tamamen katılıyorum' cevabını vermiştir.

Tablo 3.56. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	10582,000
Wilcoxon W	22828,000
Z	-1,300
Asymp. Sig. (2-tailed)	,194

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde anlamlı fark saptanmamıştır (sig. $\geq 0,05$).

Tablo 3.57. İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.

X hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
katılmıyorum	46	30,9	31,5	31,5
kısmen katılmıyorum	13	8,7	8,9	40,4
kısmen katılıyorum	29	19,5	19,9	60,3
katılıyorum	32	21,5	21,9	82,2
tamamen katılıyorum	26	17,4	17,8	100,0
Total	146	98,0	100,0	
Missing				
System	3	2,0		
Total	149	100,0		

Tablo 3.58. İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.

TEAH Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
katılmıyorum	60	35,9	38,7	38,7
kısmen katılmıyorum	33	19,8	21,3	60,0
kısmen katılıyorum	32	19,2	20,6	80,6
katılıyorum	25	15,0	16,1	96,8
tamamen katılıyorum	5	3,0	3,2	100,0
Total	155	92,8	100,0	
Missing				
System	12	7,2		
Total	167	100,0		

Sorusunu X hastane çalışanlarının %31,5'i 'Katılmıyorum' ve %8,9'u 'Kısmen katılmıyorum' şeklinde cevaplamıştır. TEAH hastane çalışanları ise %38,7 'Katılmıyorum' ve %21,3 'Kısmen katılmıyorum' cevabını vermiştir.

Tablo 3.59. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	8729,500
Wilcoxon W	20819,500
Z	-3,540
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde sig. $\leq 0,05$ çıkmıştır. Dolayısı ile çalışanların 'İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.' sorusuna verdikleri cevapları karşılaştırdığımızda anlamlı fark saptanmıştır. X hastanesi çalışanları TEAH hastanesi çalışanlarına göre iş yerinde yükselme şansının adil bir şekilde verilmediğini daha fazla düşünmektedir.

Tablo 3.60. İş yerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden daha iyidir. X Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid					
	katılmıyorum	52	34,9	35,4	35,4
	kısmen katılmıyorum	19	12,8	12,9	48,3
	kısmen katılıyorum	22	14,8	15,0	63,3
	katılıyorum	27	18,1	18,4	81,6
	tamamen katılıyorum	27	18,1	18,4	100,0
	Total	147	98,7	100,0	
Missing	System	2	1,3		
Total		149	100,0		

Tablo 3.61. İş yerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden daha iyidir. TEAH hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid					
	katılmıyorum	47	28,1	30,3	30,3
	kısmen katılmıyorum	33	19,8	21,3	51,6
	kısmen katılıyorum	40	24,0	25,8	77,4
	katılıyorum	19	11,4	12,3	89,7
	tamamen katılıyorum	16	9,6	10,3	100,0
	Total	155	92,8	100,0	
Missing	System	12	7,2		
Total		167	100,0		

Sorusunu X hastane çalışanlarının %35,4'ü 'Katılmıyorum' ve %12,9'u 'Kısmen katılmıyorum' şeklinde cevaplamıştır. TEAH hastane çalışanları ise %30,3 'Katılmıyorum' ve %21,3 'Kısmen katılmıyorum' cevabını vermiştir.

Tablo 3.62. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	10691,000
Wilcoxon W	22781,000
Z	-,952
Asymp. Sig. (2-tailed)	,341

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde anlamlı fark saptanmamıştır (sig. $\geq 0,05$).

Tablo 3.63. Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.

X hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
katılmıyorum	47	31,5	32,0	32,0
kısmen katılmıyorum	23	15,4	15,6	47,6
kısmen katılıyorum	22	14,8	15,0	62,6
katılıyorum	28	18,8	19,0	81,6
tamamen katılıyorum	27	18,1	18,4	100,0
Total	147	98,7	100,0	
Missing				
System	2	1,3		
Total	149	100,0		

Tablo 3.64. Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.

TEAH Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
katılmıyorum	50	29,9	32,3	32,3
kısmen katılmıyorum	28	16,8	18,1	50,3
kısmen katılıyorum	44	26,3	28,4	78,7
katılıyorum	20	12,0	12,9	91,6
tamamen katılıyorum	13	7,8	8,4	100,0
Total	155	92,8	100,0	
Missing				
System	12	7,2		
Total	167	100,0		

Sorusunu X hastane çalışanlarının %32'si 'Katılmıyorum' ve %15,6'sı 'Kismen katılmıyorum' şeklinde cevaplamıştır. TEAH hastane çalışanları ise %32,3 'Katılmıyorum' ve %18,1 'Kismen katılmıyorum' cevabını vermiştir.

Tablo 3.65. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	10232,500
Wilcoxon W	22322,500
Z	-1,573
Asymp. Sig. (2-tailed)	,116

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde anlamlı fark saptanmamıştır (sig. $\geq 0,05$).

Tablo 3.66. İş yerinde yapmam gereken çok iş var.

X hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
	katılmıyorum	9	6,0	6,2
	kismen katılmıyorum	17	11,4	17,9
	kismen katılıyorum	26	17,4	35,9
	katılıyorum	44	29,5	66,2
	tamamen katılıyorum	49	32,9	100,0
	Total	145	97,3	100,0
Missing	System	4	2,7	
Total		149	100,0	

Tablo 3.67. İş yerinde yapmam gereken çok iş var

TEAH Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
	katılmıyorum	15	9,0	9,7
	kismen katılmıyorum	12	7,2	17,4
	kismen katılıyorum	40	24,0	43,2
	katılıyorum	44	26,3	71,6
	tamamen katılıyorum	44	26,3	100,0
	Total	155	92,8	100,0
Missing	System	12	7,2	
Total		167	100,0	

Sorusunu X hastane çalışanlarının %30,3'ü 'Katılıyorum' ve %33,8'i 'Tamamen katılıyorum' şeklinde cevaplamıştır. TEAH hastane çalışanları ise %28,4 'Katılıyorum' ve %28,4 'Tamamen katılıyorum' cevabını vermiştir.

Tablo 3.68. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	10395,500
Wilcoxon W	22485,500
Z	-1,161
Asymp. Sig. (2-tailed)	,246

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde anlamlı fark saptanmamıştır (sig. $\geq 0,05$).

Tablo 3.69. Yaptığım işten gurur duyuyorum.

X Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid katılmıyorum	10	6,7	6,8	6,8
kısmen katılmıyorum	12	8,1	8,2	15,1
kısmen katılıyorum	24	16,1	16,4	31,5
katılıyorum	40	26,8	27,4	58,9
tamamen katılıyorum	60	40,3	41,1	100,0
Total	146	98,0	100,0	
Missing System	3	2,0		
Total	149	100,0		

Tablo 3.70. Yaptığım işten gurur duyuyorum.

TEAH hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid katılmıyorum	8	4,8	5,1	5,1
kısmen katılmıyorum	5	3,0	3,2	8,3
kısmen katılıyorum	33	19,8	21,2	29,5
katılıyorum	63	37,7	40,4	69,9
tamamen katılıyorum	47	28,1	30,1	100,0
Total	156	93,4	100,0	
Missing System	11	6,6		
Total	167	100,0		

Sorusunu X hastane çalışanlarının %27,4'ü 'Katılıyorum' ve %41,1'i 'Tamamen katılıyorum' şeklinde cevaplamıştır. TEAH hastane çalışanları ise %40,4'ü 'Katılıyorum' ve %30,1'i 'Tamamen katılıyorum' cevabını vermiştir.

Tablo 3.71. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	10852,000
Wilcoxon W	23098,000
Z	-,741
Asymp. Sig. (2-tailed)	,458

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde anlamlı fark saptanmamıştır (sig. $\geq 0,05$).

Tablo 3.72. İşimde yükselme şansım çok düşüktür.

X Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid katılmıyorum	26	17,4	17,7	17,7
kısmen katılmıyorum	16	10,7	10,9	28,6
kısmen katılıyorum	44	29,5	29,9	58,5
katılıyorum	30	20,1	20,4	78,9
tamamen katılıyorum	31	20,8	21,1	100,0
Total	147	98,7	100,0	
Missing System	2	1,3		
Total	149	100,0		

Tablo 3.73. İşimde yükselme şansım çok düşüktür

TEAH hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid katılmıyorum	13	7,8	8,5	8,5
kısmen katılmıyorum	25	15,0	16,3	24,8
kısmen katılıyorum	40	24,0	26,1	51,0
katılıyorum	38	22,8	24,8	75,8
tamamen katılıyorum	37	22,2	24,2	100,0
Total	153	91,6	100,0	
Missing System	14	8,4		
Total	167	100,0		

Sorusunu X hastane çalışanlarının %20,4'ü 'Katılıyorum' ve %21,1'i 'Tamamen katılıyorum' şeklinde cevaplamıştır. TEAH hastane çalışanları ise %24,8 'Katılıyorum' ve %24,2 'Tamamen katılıyorum' cevabını vermiştir.

Tablo 3.74. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	10208,500
Wilcoxon W	21086,500
Z	-1,416
Asymp. Sig. (2-tailed)	,157

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde anlamlı fark saptanmamıştır (sig. $\geq 0,05$).

Tablo 3.75. Ücretimdeki artışlardan memnunum.

X Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
katılmıyorum	63	42,3	43,2	43,2
kısmen katılmıyorum	12	8,1	8,2	51,4
kısmen katılıyorum	25	16,8	17,1	68,5
katılıyorum	28	18,8	19,2	87,7
tamamen katılıyorum	18	12,1	12,3	100,0
Total	146	98,0	100,0	
Missing				
System	3	2,0		
Total	149	100,0		

Tablo 3.76. Ücretimdeki artışlardan memnunum.

TEAH Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
katılmıyorum	75	44,9	48,4	48,4
kısmen katılmıyorum	21	12,6	13,5	61,9
kısmen katılıyorum	37	22,2	23,9	85,8
katılıyorum	17	10,2	11,0	96,8
tamamen katılıyorum	5	3,0	3,2	100,0
Total	155	92,8	100,0	
Missing				
System	12	7,2		
Total	167	100,0		

Sorusunu X hastane çalışanlarının %43,2'si 'Katılmıyorum' ve %8,2'si 'Kısmen katılmıyorum' şeklinde cevaplamıştır. TEAH hastane çalışanları ise %48,4'ü 'Katılmıyorum' ve %13,5'i 'Kısmen katılmıyorum' cevabını vermiştir.

Tablo 3.77. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	9672,000
Wilcoxon W	21762,000
Z	-2,308
Asymp. Sig. (2-tailed)	,021

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde anlamlı fark saptanmamıştır (sig. $\geq 0,05$).

Tablo 3.78. Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.

X Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid katılmıyorum	30	20,1	20,7	20,7
kısmen katılmıyorum	18	12,1	12,4	33,1
kısmen katılıyorum	37	24,8	25,5	58,6
katılıyorum	32	21,5	22,1	80,7
tamamen katılıyorum	28	18,8	19,3	100,0
Total	145	97,3	100,0	
Missing System	4	2,7		
Total	149	100,0		

Tablo 3.79. Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.

TEAH hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid katılmıyorum	45	26,9	29,4	29,4
kısmen katılmıyorum	31	18,6	20,3	49,7
kısmen katılıyorum	39	23,4	25,5	75,2
katılıyorum	23	13,8	15,0	90,2
tamamen katılıyorum	15	9,0	9,8	100,0
Total	153	91,6	100,0	
Missing System	14	8,4		
Total	167	100,0		

Sorusunu X hastane çalışanlarının %20,7'si 'Katılmıyorum' ve %12,4'ü 'Kısmen katılmıyorum' şeklinde cevaplamıştır. TEAH hastane çalışanları ise %29,4'ü 'Katılmıyorum' ve %20,3'ü 'Kısmen katılmıyorum' cevabını vermiştir.

Tablo 3.80. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	8765,500
Wilcoxon W	20546,500
Z	-3,205
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde sig. $\leq 0,05$ çıkmıştır. Dolayısı ile çalışanların 'Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.' sorusuna verdikleri cevapları karşılaştırdığımızda anlamlı fark saptanmıştır. X hastanesi çalışanları TEAH hastanesi çalışanlarına göre iş yerinde daha az yükselme şansına sahip olduklarını düşünmektedir.

Tablo 3.81. Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.

X Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid					
	katılmıyorum	35	23,5	23,6	23,6
	kısmen katılmıyorum	26	17,4	17,6	41,2
	kısmen katılıyorum	35	23,5	23,6	64,9
	katılıyorum	29	19,5	19,6	84,5
	tamamen katılıyorum	23	15,4	15,5	100,0
	Total	148	99,3	100,0	
Missing	System	1	,7		
Total		149	100,0		

Tablo 3.82. Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.

TEAH Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid					
	katılmıyorum	32	19,2	20,6	20,6
	kısmen katılmıyorum	39	23,4	25,2	45,8
	kısmen katılıyorum	33	19,8	21,3	67,1
	katılıyorum	26	15,6	16,8	83,9
	tamamen katılıyorum	25	15,0	16,1	100,0
	Total	155	92,8	100,0	
Missing	System	12	7,2		
Total		167	100,0		

Sorusunu X hastane çalışanlarının %23,6'sı 'Katılmıyorum' ve %17,6'sı 'Kısmen katılmıyorum' şeklinde cevaplamıştır. TEAH hastane çalışanları ise %20,6'sı 'Katılmıyorum' ve %25,2'si 'Kısmen katılmıyorum' cevabını vermiştir.

Tablo 3.83. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	11308,000
Wilcoxon W	23398,000
Z	-,217
Asymp. Sig. (2-tailed)	,828

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde anlamlı fark saptanmamıştır (sig. $\geq 0,05$).

Tablo 3.84. Bu iş yerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım. X hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	katılmıyorum	32	21,5	21,9
	kısmen katılmıyorum	17	11,4	33,6
	kısmen katılıyorum	30	20,1	54,1
	katılıyorum	40	26,8	81,5
	tamamen katılıyorum	27	18,1	100,0
	Total	146	98,0	100,0
Missing System	3	2,0		
Total	149	100,0		

Tablo 3.85. Bu iş yerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım TEAH hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	katılmıyorum	29	17,4	18,7
	kısmen katılmıyorum	22	13,2	32,9
	kısmen katılıyorum	36	21,6	56,1
	katılıyorum	40	24,0	81,9
	tamamen katılıyorum	28	16,8	100,0
	Total	155	92,8	100,0
Missing System	12	7,2		
Total	167	100,0		

Sorusunu X hastane çalışanlarının %27,4'ü 'Katılıyorum' ve %18,5'i 'Tamamen katılıyorum' şeklinde cevaplamıştır. TEAH hastane çalışanları ise %25,8 'Katılıyorum' ve %18,1 'Tamamen katılıyorum' cevabını vermiştir.

Tablo 3.86. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	11301,000
Wilcoxon W	22032,000
Z	-,019
Asymp. Sig. (2-tailed)	,985

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde anlamlı fark saptanmamıştır (sig. $\geq 0,05$).

Tablo 3.87. İş yerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.

X Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	katılmıyorum	14	9,4	9,5	9,5
	kısmen katılmıyorum	16	10,7	10,8	20,3
	kısmen katılıyorum	31	20,8	20,9	41,2
	katılıyorum	37	24,8	25,0	66,2
	tamamen katılıyorum	50	33,6	33,8	100,0
	Total	148	99,3	100,0	
Missing	System	1	,7		
Total		149	100,0		

Tablo 3.88. İş yerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.

TEAH hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Katılmıyorum	16	9,6	10,3	10,3
	kısmen katılmıyorum	17	10,2	10,9	21,2
	kısmen katılıyorum	53	31,7	34,0	55,1
	katılıyorum	43	25,7	27,6	82,7
	tamamen katılıyorum	27	16,2	17,3	100,0
	Total	156	93,4	100,0	
Missing	System	11	6,6		
Total		167	100,0		

Sorusunu X hastane çalışanlarının %25'i 'Katılıyorum' ve %33,8'i 'Tamamen katılıyorum' şeklinde cevaplamıştır. TEAH hastane çalışanları ise %27,6 'Katılıyorum' ve %17,3 'Tamamen katılıyorum' cevabını vermiştir.

Tablo 3.89. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	9637,000
Wilcoxon W	21883,000
Z	-2,565
Asymp. Sig. (2-tailed)	,010

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde anlamlı fark saptanmamıştır (sig. $\geq 0,05$).

Tablo 3.90. Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.

X Hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
katılmıyorum	31	20,8	20,9	20,9
kısmen katılmıyorum	26	17,4	17,6	38,5
kısmen katılıyorum	33	22,1	22,3	60,8
katılıyorum	28	18,8	18,9	79,7
tamamen katılıyorum	30	20,1	20,3	100,0
Total	148	99,3	100,0	
Missing				
System	1	,7		
Total	149	100,0		

Tablo 3.91. Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.

TEAH hastanesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
katılmıyorum	29	17,4	18,7	18,7
kısmen katılmıyorum	32	19,2	20,6	39,4
kısmen katılıyorum	35	21,0	22,6	61,9
katılıyorum	27	16,2	17,4	79,4
tamamen katılıyorum	32	19,2	20,6	100,0
Total	155	92,8	100,0	
Missing				
System	12	7,2		
Total	167	100,0		

Sorusunu X hastane çalışanlarının %18,9'u 'Katılıyorum' ve %20,3'ü 'Tamamen katılıyorum' şeklinde cevaplamıştır. TEAH hastane çalışanları ise %17,6 'Katılıyorum' ve %20,6 'Tamamen katılıyorum' cevabını vermiştir.

Tablo 3.92. Verilen cevaplarda hastaneler arasında anlamlı fark var mıdır?

Mann-Whitney U	11446,000
Wilcoxon W	22472,000
Z	-,032
Asymp. Sig. (2-tailed)	,974

Bu soruya verilen cevapların hastaneler arasında anlamlı farklılığa sahip olup olmadığını incelediğimizde anlamlı fark saptanmamıştır (sig. $\geq 0,05$).



SONUÇ VE ÖNERİLER

Toplumda sağlıklı sürdürülebilir olmasında sağlık sektörüne önemli görevler düşmektedir. Bununla beraber sağlık sektörünün etkin ve verimli şekilde çalışmasında sağlık personeline önemli görevler düşmektedir. Sağlık sektörü emek yoğun bir sektördür ve emek gücünün kalitesi, sektörün verimliliği açısından önemli bir konudur. Emek gücünün kaliteli iş sunumunda ise motivasyon ve iş tatmini önemli kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Motive olmuş ve tatmin algısı yüksek olan çalışanların, verimlilikleri de yüksek olacaktır.

Bu çalışmada iki hastanen çalışanlarının motivasyon ve iş tatmin algılarının verimlilik algısı üzerine etkisi incelenmiştir.

Araştırmaya X Hastanesi'nden katılan toplamda 149 kişinin %65,8'i kadın, %34,2'si erkektir. TEAH Hastanesi'nden katılan toplamda 167 kişiden cinsiyeti işaretleyen 156 kişinin %72,4'ü kadın, %27,6'sı erkektir. Katılımcıların medeni durumları da birbirinden farklılık göstermektedir. X Hastanesi'nden katılan toplamda 149 kişiden soruyu cevaplayan 147 kişinin %32,7'si evli ve %67,3'ü bekadır. TEAH Hastanesi'nde soruyu cevaplayan 156 kişiden %39,1 evli ve %60,9'u bekadır.

Çalışanların verimliliği için çalışma arkadaşları ile uyumu önemlidir. Çalışanın çalışma arkadaşlarını sevmesi ve arkadaşı ile olumlu ilişkilerde bulunması verimliliği direk olarak etkilemektedir. Araştırma sonucuna göre 'iş arkadaşlarınız ile aranızdaki ilişki veriminizi nasıl etkiliyor?' sorusuna X Hastanesi çalışanlarının %20,4'ü çok olumlu, %51,0'ı olumlu cevabını vermiştir. TEAH Hastanesi çalışanlarının ise %20,5'i çok olumlu, %47,4'ü olumlu cevabını vermiştir. Bu sonuçta hastanelerin iç organizasyon planlamalarında ve işleyişte belirlediği/belirleyeceği çalışma gruplarında çalışanlar arası ilişkilerin iyi olmasına önem vermeleri gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Çalışma ortamında belirli bir başarıdan sonra ya da belirli bir süreden sonra gerçekleşen kıdem yükselme çalışanların motivasyonunu olumlu etkilemektedir. Her başarıdan sonra kıdem olarak yükselme çalışan kişiyi daha çok mutlu etmek de işini severek yapmasını sağlamaktadır. Adil yükselme olanağı sunan iş yerlerinde verimlilik daha yüksek olacaktır. Yaptığımız araştırmada her iki hastanede de kıdem olarak yeterli yükselme şanslarının bulunduğunu çalışanların sadece ~%25-31'i düşünmektedir. Yine araştırma sonucuna göre 'Kıdem olarak yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?' sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde X hastanesi çalışanlarının %11,6'sı 'çok olumlu' ve %37,7'si 'olumlu' etkilediğini

bildirmiştir. TEAH hastanesi çalışanlarının ise %8,3'ü 'çok olumlu' ve %32,7'si 'olumlu' etkilediğini bildirmiştir. Cevaplara göre anlamlı fark saptanmamıştır.

Çalışma esnasında var olan teknolojik imkanlar çalışanların işini kolaylaştırmakta, iş yaparken harcanan süreyi azaltmakta ve kaliteyi arttırmaktadır. Böylece işi kolaylaşan çalışanın iş tatmin düzeyi de artmaktadır. Günün koşullarına uygun teknolojik aletlerin bulunması iş verimliliğini artırmaktadır. Araştırma ya göre verilen cevaplar incelendiğinde işyerinde bulunan teknolojik aletlerin verimliliklerini X hastanesi çalışanlarının %46,9'u olumlu, TEAH hastanesi çalışanlarının ise %42,9'u olumlu etkilediğini söylemiştir. Verilen cevaplar doğrultusunda işyerinde bulunan teknolojik aletlerin verimlilik üzerine etkisi üzerinde hastanelerde çalışanlar arasında anlamlı fark saptanmıştır. X hastanesi çalışanları TEAH hastanesine göre işyerinde teknolojik aletlerin bulunmasının verimlerini daha olumlu etkilediğini düşünmektedirler. Bu nedenle TEAH hastane yöneticilerinin teknolojik aletlerin bulunmasına daha fazla önem vermeleri ve var olan teknolojik aletlerin kullanımı ile ilgili çalışanlarına eğitici seminerler verilmesi gerekmektedir.

Araştırma da her iki hastanede çalışanların ~%45-46'sının işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işle uğraşmak zorunda kaldıkları tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların ~%57-64'ü çok fazla iş yaptıklarını beyan etmiştir. Evrak düzenlenmesi konusunda teknolojik imkanların kullanılmaya başlanması yazışma ve benzeri işleri azaltacak ve iş yapım sürelerini de kısaltacaktır. Bu da teknolojik alet kullanımının önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

Çalışma ortamının fiziki koşulları çalışanların iş tatmin düzeylerini ve iş verimliliklerini etkilemektedir. Çalışan kişi çalıştığı ortamda her ne kadar rahat olursa iş verimliliği de o oranda artmaktadır. Yapılan araştırma sonucuna göre araştırmaya katılan X hastanesi çalışanlarının %39,2'si ve TEAH hastanesi çalışanlarının %30,9'u fiziksel şartların yüksek olduğunu beyan etmiştir. Verilen cevaplar doğrultusunda hastanelerin fiziksel şartlarını karşılaştırdığımızda anlamlı fark saptanmamıştır. Her iki hastane çalışanlarının büyük bölümü fiziksel şartlarının yüksek olmadığını düşünmektedir. Fiziksel şartların yüksekliği ve iş veriminin doğru orantılı olduğunu düşünürsek hastanelerin iş verimlerini arttırmak için fiziksel koşullarını iyileştirmeleri gerekmektedir.

Çalışanlar çalışma sürelerinin yasalara uygun düzenlenmesi, nöbetler sonrası dinlenebilecekleri yeterli sürelerin verilmesi ve çalışma koşullarının buna göre düzenlenmesi önem teşkil etmektedir. Çalışanların çalışma ve izin süreleri karşılaştırıldığında her iki hastane arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Genel olarak bakacak olursak araştırmamızda her iki hastane çalışanlarının ~%36-40'ı çalışma ve izin sürelerinden memnundur. Ayrıca toplamda X Hastanesi çalışanlarının

%37,6'sı ve TEAH Hastanesi çalışanlarının %31,4'ü çalışma ve izin sürelerinin iş verimlerini olumlu etkilediğini bildirmiştir. Bu da hastanelerin çalışanlarına programlı bir çalışma sunmasının ve çalışanların izin kullanmasının önemini üzerinde çalışmalar yapmasının gerekli olduğunu göstermektedir.

Çalışanların aldığı ücretlerin tatmin edici olması ile iş verimliliği arasında ilişki bulunmaktadır. Yoğun tempoda çalışma sonrası alınan hak ve ödeneklerin adil olması ve dönemsel yapılacak zamların günümüz şartlarına uygun artırılması gerekmektedir. Yapılan araştırmada her iki hastane çalışanlarının ~%22-31'i adil ücret artışının yapıldığını düşünmektedir. Ayrıca çalışanların ~%50-57'sinin yapılan iş karşılığı sağlanan hak ve ödeneklerden memnun olmadığı saptanmıştır ve ~%48-52'sinin iş yerinde sağlanan hak ve ödeneklerin diğer işletmelere göre daha kötü olduğunu düşünmektedir. Bu sonuçlar hastane çalışanlarına ücret artışlarında günümüz şartları ve diğer işletmelerinde göz önüne alınarak daha dikkat ve özenle yapılması gerektiğini açıkça ortaya koymuştur.

Çalışanların motivasyonlarının yüksek olması verimlerinin yükseltecektir. Hastane çalışanlarının motivasyon derecelerini ve iş verimliliklerini değerlendirmeleri istendiğinde her iki hastane çalışanlarının ~%36-48'i motivasyonlarının yüksek olduğunu, ~%42-62'si iş verimlilik derecelerinin yüksek olduğunu düşünmektedir. X Hastanesi çalışanları TEAH Hastanesi çalışanlarına göre iş verimlilik derecelerinin daha yüksek olduğunu düşünmektedir. X hastanesi bir özel hastane, TEAH hastanesi ise bir eğitim araştırma hastanesidir. Araştırma sonucunda ne kadar özel hastanede çalışanlar iş verimliliklerini yüksek olarak düşünse de genele bakılacak olursa bulunan yükseklik aslında tatmin edici değildir. Hastanelerin motivasyonu ve dolayısı ile verimi arttırmaları için gerekli planlamalar ve uygulamalar yapmaları, çalışma koşullarını iyileştirmeleri gerekmektedir.

Yapılan iş ya da elde edilen bir başarı sonrası takdir edilmek de motivasyonu ve verimliliği yükseltecektir. X ve TEAH hastane çalışanlarının ~%39-44'ü çalıştıkları hastanelerde takdir edildiklerini bildirmektedir. Çalışanların iş süreçlerinde başarılı olmaları durumunda takdir edilmeleri, motivasyon ve verimlilikleri üzerine olumlu etkilere sahiptir.

Tüm bu sonuçlara rağmen X ve TEAH hastane çalışanlarının ~%61-64'ü yaptıkları işten hoşlandıklarını, ~%69-71'i de yaptıkları işten gurur duyduklarını göstermektedir.

Yapılan araştırma sonuçları doğrultusunda hastanelerin çalışanların motivasyonunu ve iş verimliliğini arttırmaları için;

- Çalışma gruplarını belirlerken çalışanların kişilik ve iletişim özelliklerini göz önünde bulundurmaları,

- Çalışma süresi, elde edilen başarı ve eğitim seviyesine göre çalışanlarına adil bir yükselme şansı tanınmaları,
- Teknolojik gelişmeleri sürekli takip ederek modern cihaz alımına özen göstermeleri,
- Çalışanlarına çalışma programı yaparken çalışma ve izin sürelerine daha dikkatli ve titiz yaklaşımları,
- Yeterli eleman bulundurarak çalışanların iş yüklerini hafifletmeleri,
- İşyeri fiziksel şartlarını daha iyi hale getirmeleri,
- Çalışanlarına daha adil hak ve ödenek sunmaları,
- Ücret artışlarında günümüz şartlarını, diğer işletmelerde verilen ücretleri ve artışlarını da göz önünde bulundurmaları önerilmektedir.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ADAİR John. *Etkili Motivasyon*, (Çev. S. Uyan), Babiali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2006.

AKDEMİR Ali, *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003.

AKTAN Çoşkun Can ve BÖRÜ Deniz. *Kurumsal sosyal sorumluluk. Kurumsal sosyal sorumluluk: işletmeler ve sosyal sorumluluk*, İGİAD Yayınları İş Ahlakı Kitaplığı, 2007.

ATAN Murat. *Üretim ve Verimlilik Arttırma Teknikleri – Eğitim Notları*, Ankara: MPM Yayıncılık, 2005.

BİNGÖL Dursun, *İnsan kaynakları yönetimi*. 2010, 8. Baskı Beta Basım.

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

DİNÇER Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme politikası*, Beta basım Yayım A.Ş., Genişletilmiş 3.Baskı, İstanbul, 1996.

ENVER Özkalp ve KIREL Çiğdem, *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2013.

EREN Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2011.

EREN Haldun, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa yayınları İstanbul, 1997.

EROĞLU Feyzullah, *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 1995.

GÜLLÜOĞLU Özlem, *Örgütsel İletişim, İletişim Doyumu Ve Kurumsal Bağlılık*, Eğitim Yayınevi, Konya, 2012.

JOSEPH Prokopenko, *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı Elkitabı*, (çev. Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan), MPM Yayınları: 476, Ankara 2011.

KARAMAN Füsun, *İşletmede Motivasyon ve Verimlilik*, Etap Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul 2010.

KEENAN Kate, *Yöneticinin Kılavuzu Motivasyon*. (Çev: Ergin Koparan), İstanbul, 1996.

KESER Aşkın, *İşe Güdülenme ve İş Tatmini*. Bilgin, S.L. ve A.A.Özdemir.(Ed.). Çalışma Psikolojisi içinde (4.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. 2015.

KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 11. Basım. Arıkan Yayınları, İstanbul, 2007.

KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta A.Ş., İstanbul, 2001.

KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 10. Bası, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul, 2005.

MAMMADOVA İlahı, *İş Tatmini*, Sokak Kitapları Yayıncılık, İstanbul, 2013.

MİRZE Kadriye, *İşletme*. İstanbul: Literatür Yayınları, 2010.

ODABAŞI Mesut, *Verimlilik Diye Diye Söyleşiler*, MPM Yayınları, Ankara, 1997.

OĞUZHAN, Dogani, *Yönetim Bilinci Ve Motivasyon*, Karma Kitaplar, İstanbul 2010.

ÖZKALP Enver ve SABUNCUOĞLU Zeyyat, *Örgütlerde Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1995.

PROKOPENKO Joseph. *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*. (Çev. Olcay Baykal, Nevda Atalay ve Erdemir Fidan). Ankara: MPM Yayınları, 2003.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Kitabevi, Bursa, 1998.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi yayınları, Bursa, 1984.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım Bursa, 2008.

SİLAH Mehmet, *Çalışma Psikolojisi*, Selin Kitabevi, Ankara, 2001.

SUIÇMEZ Halit. *Verimlilik İstihdam İlişkisi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:707, 2009.

ŞİMŞEK Şerif, *İşletme Bilimlerine Giriş*, Konya, 2001.

TELMAN Nursel ve ÜNSAL Pınar, *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2014.

TOPALOĞLU Melih ve KOÇ Hakan, *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler*, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2005.

TUTAR Hasan ve KEMAL Yılmaz, *Genel İletişim*, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti. Ankara, 2014.

UĞUR Adem, *İşletmelerde Verimlilik Ders Notları*. Sakarya: Sakarya Yayınları, 2003.

UĞUR Engin. *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Matsan Matbaacılık, 2005.

MAKALELER

AKINCI Zeki, "Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" , *Akdeniz İİBF Dergisi*, 2002, Sayı:4, 1-25.

ARGİTİS Georgios and DAFERMOS Yannis Finance, "Inflation and Employment: A Post Keynesian/Kaleckian Analysis". *Cambridge Journal of Economics*, 2011. 35: 1015–1033.

AŞAN Öznur ve ERENLER Esra, "İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, 13(2):203-216.

BAŞAR Ufuk ve BASIM Nejat, "Örgütsel Özdeşleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolü", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. ,Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 2015, 22(2): 663-683.

BOZKURT Öznur ve BOZKURT İlhan, "İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2008, 9(1):1-18.

ÇARIKÇI İlker, "Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler-Süpermarket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Bilimler Dergisi*, 2012, 5(2):155-156.

ÇEVİK KILIÇ Deniz Beste, "Adams'ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19(36):193-235.

ÇOBAN Orhan. "Türk otomotiv sanayiinde endüstriyel verimlilik ve etkinlik". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı: 29 (Temmuz-Aralık 2007),17-36.

DEMİR Mahmut, "İşgörenlerin çalışma yaşamı kalitesi algılamalarının işte kalma niyeti ve işe devamsızlık ile ilişkisi". *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2011, 11(3), 453-464.

EROĞLUER Kemal , "Örgütsel iletişim ve iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: kuramsal bir inceleme", *Ege Akademik Bakış*, 2011, 11(1):121-136.

GARFİNKEL Paul, BAGBY Michael, SCHULLER Deborah, "Predictors Of Professional And Personal Satisfaction With A Career In Psychiatry", *The Canadian Journal Of Psychiatry*, 2005, 50(6): 333-341.

GARG Pooja ve RASTOGİ Renu, "New Model of Job Design: Motivating Employees' Performance" *Journal of Management Development*, 2006, 25(6): 572-587.

KOÇ Hakan, YAZICIOĞLU İrfan, HATİPOĞLU Hüseyin, "Öğretmenlerin İş Doyum Algıları İle Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir

Araştırma”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2009, Sayı: 28, 13-22.

ÖZBEK Mehmet Ferhat, “Örgüt içerisindeki güven ve işe yabancılaşma ilişkisinde örgüte uyum sağlamanın aracı rolü”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, 16(1):231-248.

PEARSON Carolyn ve MOOMAW William, “The Relationship Between Teacher Autonomy And Stress, Work Satisfaction, Empowerment, And Professionalism”, *Educational Research Quarterly*, 2005, 29(1): 38-54.

POYRAZ Kemal ve KAMA Bülent, “Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, 13(2): 143-164.

SOYSAL Abdullah, “İş yaşamında stres”. *Çimento İşveren Dergisi*, 2009, 23(3), 17-40.

TAN Mehmet ve SOYSAL Abdullah, “İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği” *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2013, 6(2):45-63.

TANRIVERDİ Haluk, “Sanayi işletmelerinde çalışanların iş tatminsizliği sorunları üzerine bir araştırma”. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2006, 3(2):1-29.

TEKELİ Seda ve PAŞAOĞLU Didem, “Türkiye’de Banka Çalışanlarının Performansını Etkileyen Faktörler: Eskişehir İli Kamu ve Özel Banka Örneği” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2012, 4(2): 177-189.

TOR Serhat Sefa ve ESENGÜN Kemal, “Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama”, *KMÜ Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2011, 13(20): 53-63.

ZERENLER Muammer. “Performans ölçüm sistemleri tasarımı ve üretim sistemlerinin performansının ölçümüne yönelik bir araştırma”. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 1(1): 1-36.

TEZLER

ALSAT Oyun Çolak. “Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalı, 2016, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**.

AY Ferda Alper, “İşletmelerde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler, Bir Alan Araştırması”, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2006. **(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

AYSU Sevgün, “Belediyelerde Motivasyon ve Verimlilik: Çanakkale Belediyesi Örneği”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, 2013, **(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

EYİĞÜN Emine, “Örgütlerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Ve Sağlık Çalışanları”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. s. 23 **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

KESKİN Burcu, “Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

KOÇYİĞİT Derya, “Motivasyon ve Verimlilik Arasındaki İlişki: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği”, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2015, **(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

ÖZÇELİK Sevinç. “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Verimliliği Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi –Erzincan İlinde Bir Uygulama-“. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Erzurum, 2010, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

ÖZDEMİR Kamil. “Hızlı Verimlilik Değerlendirme (QPA) Yaklaşımı ile Verimlilik Ölçümü ve Bir Tekstil İşletmesinde Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya, s.11. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

ÖZDEN Özer, “Bilgi Teknolojilerinin Verimlilik Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, Yönetimi Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2015, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

SELVİ Funda, Edirne İli Konaklama İşletmelerinde İş gören Motivasyonu İle Verimlilik Göstergelerinden İş Doyumu Arasındaki İlişki, Sosyal Bilimler Enstitüsü Girişimcilik Anabilim Dalı, Trakya Üniversitesi, Edirne, 2016, s. 20, **(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

SOMUNCUOĞLU Ayşe Banu, “Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi”, Sosyal Bilimler Enstitüsü , İşletme Anabilim Dalı, 2013, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

TETİK Fatma, “Çalışma Yaşamında İş Stresinin Verimlilik Üzerine Etkileri: Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesinde Çalışan Hemşireler Üzerine Bir Uygulama”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2014, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

DİĞER YAYINLAR

İller Düzeyinde Verimliliği Artırma Projesi: Nevşehir Verimliliği Artırma Projesi. Mpm Yayınları, Ankara, 2010.

NİŞANCI Murat, DOKER Aslı Cansın, TÜRKMEN Adem ve EMSEN Ömer Selçuk. "Emek Verimliliğinin Belirleyen Demografik Unsurlar: Seçilmiş Ülkeler Üzerine Analizler (1960-2010) International Confe Rence On Eurasian Economies. <http://avekon.org/papers/1550.pdf>. (Erişim Tarihi: 20.09.2017)

Önder Belgin, "Hizmet Sektöründe Verimlilik" Bilişim Dergisi, 2010, <http://www.bilisimdergisi.org/s127/pdf/112-115.pdf2>. (Erişim Tarihi: 20.09.2017)

ÖZDEMİR Selim ve MURADOVA Terane, Örgütlerde Motivasyon İlişkisi, Qafqas Üniversitesi, Bakü, 2008.

YILMAZ Hüseyin, Finansal Verimlilik Artışının Finans Maliyetlerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir İnceleme, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 2005.

İNTERNET KAYNAKLARI

Emin Kahya ve Olcay Polat. Bir İşletmede Oranlarla İşgücü Verimlilik Yönetim Sistemi Tasarımı. 2017, s.246, <http://opolat.pau.edu.tr/docs/Bir%20i%C5%9Fletmede%20Oranlarla%20%C4%B0%C5%9Fg%C3%BCc%C3%BC%20Verimlilik%20Y%C3%B6netim%20Sistemi%20Tasar%C4%B1m%C4%B1.pdf>, (Erişim Tarihi:05.09.2017)













EKLER

Anket Formu

EK-A

Sayın Katılımcı;

Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Bölümünde Yüksek Lisans yapmaktayım.” Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri ve İş Verimlilikleri Arasındaki İlişki “ hakkında hazırladığım ankette yer alan soruların size göre uygun olan cevabını işaretlemenizi rica ediyorum. Bu konuda göstermiş olduğunuz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim. Sorulara vermiş olduğunuz yanıtlar gizli kalacak olup, kimliğinizi belirtmenize hiç gerek yoktur.

-   Yaşınız
-   Cinsiyetiniz
-   Medeni Durumunuz
-   Eğitim Durumunuz
-   İş kıdeminiz yıl
-   Bu iş yerindeki kıdeminiz Yıl

7- Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?

- a) Çok yüksek b) Yüksek c) Ne yüksek ne de düşük d) Düşük e) Çok düşük

8- İş yerinizin fiziki şartları (havalandırma, ısı, aydınlatma) nasıldır?

- a) Çok yüksek b) Yüksek c) Ne yüksek ne de düşük d) Düşük e) Çok düşük

9- İş yerinizin fiziki ortamı veriminizi nasıl etkiliyor?

- a) Çok olumlu b) Olumlu c) Ne olumlu ne de olumsuz d) Olumsuz e) Çok olumsuz

10- Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?

- a) Çok olumlu b) Olumlu c) Ne olumlu ne de olumsuz d) Olumsuz e) Çok olumsuz

11- Kıdem olarak yeterli yükselme olanağınız var mı?

- a) Var b) Oldukça var c) Ne var nede yok d) Kısıtlı e) Hiç yok

12- Kıdem olarak yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?

a) Çok olumlu b) Olumlu c) Ne olumlu ne de olumsuz d) Olumsuz e) Çok olumsuz

13- İş yerinizde kullandığınız teknolojik aletler veriminizi nasıl etkiliyor?

a) Çok olumlu b) Olumlu c) Ne olumlu ne de olumsuz d) Olumsuz e) Çok olumsuz

14-Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?

a)Çok memnunum b) Memnunum c) Kararsızım d)Memnun değilim e)Hiç memnun değilim

15-Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?

a) Çok olumlu b) Olumlu c) Ne olumlu ne de olumsuz d) Olumsuz e) Çok olumsuz

16-İş veriminizin derecesi nedir?

a) Çok yüksek b) Yüksek c) Ne yüksek ne de düşük d) Düşük e) Çok düşük

Sayın Katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre; (1) katılmıyorum, (2) kısmen katılmıyorum, (3) kısmen katılıyorum, (4) katılıyorum, (5) tamamen katılıyorum seçenekleri arasından seçerek işaretleyiniz.		Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşimden hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5
2	Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3	İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.	1	2	3	4	5
4	İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.	1	2	3	4	5
5	Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
6	İş yerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7	İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.	1	2	3	4	5
8	İş yerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden daha iyidir.	1	2	3	4	5
9	Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
10	İş yerinde yapmam gereken çok iş var.	1	2	3	4	5
11	Yaptığım işten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
12	İşimde yükselme şansım çok düşüktür.	1	2	3	4	5
13	Ücretimdeki artışlardan memnunum.	1	2	3	4	5
14	Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15	Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.	1	2	3	4	5
16	Bu iş yerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.	1	2	3	4	5
17	İş yerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5
18	Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.	1	2	3	4	5