

# SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MEMNUNİYET, KURUMDA KALMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

THE FACTORS EFFECTING HEALTHCARE EMPLOYEES SATISFACTION, RETENTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Fisun VURAL<sup>1</sup>, Ayşe Aydın DURA<sup>2</sup>, Şükran FİL<sup>3</sup>, Seval ÇİFTÇİ<sup>4</sup>, Sebahat Dilek TORUN<sup>5</sup>, Resul PATAN<sup>6</sup>

<sup>1</sup>Kadın Hastalıkları ve Doğum Uzmanı, Kalite Yönetimi Sorumlusu, <sup>2</sup>Tıbbi Teknolog, Kalite İndikatörleri Sorumlusu, <sup>3</sup>Kalite Yönetim Direktörü, <sup>4</sup>Kalite Yönetimi Klinik Bilimler Sorumlusu Gölçük Devlet Hastanesi, Gölçük-Kocaeli, <sup>5</sup>Halk Sağlığı Uzmanı, Türk Telekom Tıp Merkezi-İstanbul, <sup>6</sup>Kadın Hastalıkları ve Doğum Uzmanı, Başhekim, Gölçük-Kocaeli, Türkiye

#### Yazışma Adresi:

Fisun VURAL  
Orhan Mah., Bağtepe Sok., Erenkaya Park  
Evleri A2 Blok, D. No: 2, Bağçeşme  
Kocaeli – Türkiye

E posta: [vuralbirol@yahoo.com.tr](mailto:vuralbirol@yahoo.com.tr)

Kabul Tarihi: 04 Ekim 2012

Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi

ISSN: 2146-9601  
e-ISSN: 2147-2238

[bsbd@balikesir.edu.tr](mailto:bsbd@balikesir.edu.tr)  
[www.bau-sbdergisi.com](http://www.bau-sbdergisi.com)

#### ÖZET

**AMAÇ:** Her sağlık çalışanı, sağlık hizmetleri sektörünün önemli bir parçasıdır. Herhangi bir alandaki kısıtlama sağlık çalışanlarında olduğu gibi sektörün diğer çalışanlarında da farklı problemler yaratmaktadır. Medikal teknolojinin gelişmesi ve hasta bakımında daha ileri ve üst düzey hizmet ihtiyacı, sağlık endüstrisinde çalışan gücünün vasıflı olmasını gerektirmektedir. Sağlık profesyonellerinin mesleki tatmin düzeylerinin ölçülmesi gerekliliği ve kalite geliştirme programlarının bir parçası olması gerekliliği artarak benimsenmektedir. Bu özellikle önemlidir, çünkü oldukça stresli çalışma koşullarına rağmen, sağlık çalışanlarından hasta bakımında kaliteli hizmet beklenmektedir. Memnun olan personel daha üretken ve mesleğine daha bağlı olur. Bu çalışmada sağlık çalışanlarının memnuniyetinin araştırılması planlanmıştır

**YÖNTEMLER:** Gölçük Devlet Hastanesi bünyesinde farklı birimlerde ve mesleklerde çalışan 302 kişiye anket çalışması yapılmıştır.

**BULGULAR:** Örgüt iklimi, yönetim ve çalışan arası ilişkiler, iş ergonomisi ve mesleki konularda kararlara katılma, organizasyon tarafından motive edilme gibi faktörler personelin kurumda kalması ile ilişkili bulunmuştur ( $p<0,001$ ). Sosyo-demografik faktörlerin kurumda kalma ile ilişkisi saptanmamıştır. Kurumda kalmayı sağlayan temel faktörler hizmet içi eğitimlere katılım ve çalışanların mesleki konularda karar verme serbestliğinin olmasıdır ( $p<0,001$ ). Yönetim ve sağlık çalışanları arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesine öncelik tanınmalıdır. Çalışanların kurumsal kararlara katılımı sağlanmalıdır.

**SONUÇ:** Personelin kendini geliştirmesinin desteklenmesi, güçlendirilmesi, işle ilgili kararlarda personelin tanınması beklenen kalite sonuçlarının yakalanması açısından önemlidir. Sağlık çalışanları çalıştıkları kurumu benimsemeli ve organizasyonun parçası olduklarını hissetmelidir.

**Anahtar Kelimeler:** Sağlık çalışanı, memnuniyet, örgütsel bağlılık

#### SUMMARY

**OBJECTIVE:** Every healthcare professional is an important part of the healthcare system. Shortage in any area creates different problems for healthcare professionals as well as other workers. The healthcare industry requires a more skilled workforce as a result of advancement in medical technology and the demand for more sophisticated patient care. Job satisfaction among healthcare professionals is increasingly being recognized as a measure that should be included in quality improvement programs. This is particularly important because employees in a healthcare delivery system are expected to provide quality patient care while working in a highly stressful environment. Satisfied employees tend to be more productive and committed to their jobs. In this study, healthcare staff satisfaction survey was planned.

**METHODS:** A survey was performed on 302 healthcare staff that had different positions in Gölçük Government Hospital.

**RESULTS:** Organizational climate, relationships between management and staff, decision making latitude in work environment and job motivation by organization, job security all were found to be related factors with employees retention ( $p<0,001$ ). Socio-demographic factors had no relation with employee retention. The main determining factors of retaining in organization were involving decision making about their job and involving in service training ( $p<0,001$ ). Priority should be given to improve relationships between management and staff. The participation of employees in organizational decision making should be provided.

**CONCLUSION:** Developing staff and empowering them to make decisions about their work is necessary to achieve quality outcomes. Employees should feel themselves as a part of the organization.

**Keywords:** Healthcare staff, satisfaction, organizational commitment

## GİRİŞ

Hizmet insan davranışlarını yönlendiren bir dizi aktivitelerden oluşur. İnsan ilişkilerinin hizmetin önemli bir parçası olduğunu unutmamalıyız. Kaliteyi geliştirmek ve hasta beklentilerini yerine getirmek için, personelin bilgi düzeyi ile yeterliliğini kabul etmek ve motive edilmesi gerektiğini dikkate almak gerekir<sup>1</sup>. Sağlık hizmetlerinde hizmeti oluşturan tüm unsurlar birbiri ile bağlantılıdır. Ülkemizdeki sağlık hizmeti sunum modeli göz önüne alındığında kalite düzeyinin iyileştirilmesi ve toplam kalite felsefesinin çalışanlara öğretilmesi gerekir. Çalışanların çalıştıkları kurumun felsefesini benimsemeleri çalışanların motive olmaları ve hizmetten yararlanan hastaların memnuniyeti şeklinde kuruma dönecektir<sup>2</sup>. Gerek çalışanlar açısından gerekse hizmet verilen kesim açısından bölgesel farklılıklar olduğu için her hastanenin belirli dönemlerde çalışan personelin ve hizmetten yararlanan hastaların memnuniyet derecelerini ölçmesi kurum politikalarının belirlenmesi açısından önemlidir. Ölçülemeyen performansın geliştirilemeyeceği ilkesinden yola çıkarak; sağlık çalışanlarının memnuniyeti ve bu memnuniyet düzeylerine etki eden faktörleri saptamak amacıyla çalışma planlanmıştır.

## GEREÇ VE YÖNTEM

Sağlık hizmetinde çalışan personelin memnuniyet düzeylerinin belirlenmesi, memnuniyet düzeyi ve kurumdan ayrılma niyeti ile ilişkili olabilecek yönetimle ve çalışma ortamı ile ilgili faktörlerin tespit edilmesi amacıyla bu çalışma planlanmıştır. Anketleme Eylül 2011'de Gölcük Devlet Hastanesi Başhekimliği'nin izni alındıktan sonra, T.C. Sağlık Bakanlığı "Çalışan Memnuniyeti Anketi" (Temmuz 2011) örnek alınıp toplam 20 soru yöneltilerek yapılmıştır. Anketleme *katılımcıların tanımlayıcı özelliklerini içeren bölüm* (yaş, cinsiyet, meslek, mesleki çalışma yılı), *çalıştığı ortamla ilgili bilgi ve tutumlarını içeren sorular ve yönetimle ilgili dayanışma ve çalışmaları gösteren sorular* olmak üzere 3 ana başlıkta sorgulanmıştır. Toplam 20 anket sorusunun 12 tanesi memnuniyet ölçeğini oluşturmaktaydı (Çalıştığı ortamla ilgili bilgi ve tutumlarını içeren sorular + Yönetimle ilgili dayanışma ve çalışmaları gösteren sorular). Ankette sorulan sorulara "evet, biraz, hayır" şeklinde cevap verilmesi istenmiştir. Her bir soru 3 puan olarak değerlendirilirse, maksimum memnuniyet puanı

36 (12x3=36) olabilmektedir. Bakanlık tarafından gönderilen çalışan memnuniyet ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmıştır ve Cronbach alfa katsayısı 0.88 olarak bulunmuştur. Buradan ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir (Tüm anket 12 madde: ortalama anket memnuniyet puanı ± standart sapma: 28.3 ± 5.9 bulunmuş ve Cronbach alfa katsayısı 0.88 olarak değerlendirilmiştir). Kocaeli ili Gölcük Devlet Hastanesinde çalışmakta olan tüm sağlık personeli (doktor, hemşire, anestezi teknisyeni, röntgen teknisyeni, laboratuvar teknisyeni, yardımcı personel, idari personel) çalışmanın evrenini oluşturmaktaydı (n=425). Araştırmada çalışanların tümüne ulaşıldı. Çalışmaya katılmayı kabul eden 350 kişiden 302 tanesi anket formlarını doldurarak geri dönüş yaptı. Kırk sekiz kişi anket formlarını doldurmamıştır. Çalışmaya katılanlar evrenin (425/302) %71.05'ini oluşturmaktadır. Çalışmaya katılanlar, 34 doktor, 132 yardımcı sağlık personeli (ebe, hemşire ve sağlık memuru), 25 laborant-röntgen ve anestezi teknisyeni, 30 genel idari hizmetler çalışanı (hizmetli personel, idari memurlar) ve 81 hizmet alımı yapılan personelden (Bilgi-işlem, temizlik, yemek, güvenlik) oluşmaktadır.

Elde edilen veriler için SPSS 14.0 (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 97 programı kullanılmıştır, p değeri < 0,05 istatistiki olarak anlamlı kabul edilmiş ve değerlendirmeler %95 güven aralığında gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı istatistik, Pearson korelasyon analizi, Mann-Whitney U testi, ANOVA test, Post Hoc Test (Tukey) ve adimsal çoklu regresyon analizi tekniklerinden yararlanılmıştır. İçsel tutarlılıkları belirlemek üzere de Cronbach Alfa değerleri bulunmuştur. Memnuniyet katsayısı Sağlık Bakanlığı Performans Yönetimi Kalite Geliştirme Daire Başkanlığı'nın 2012 Rehberinde yayınlandığı şekliyle hesaplanmıştır. Ankette her personele toplam memnuniyet puanı verilmiştir (12 soru maksimum 36 puan). Çalışan Memnuniyet Katsayısı= (Anket toplam puan / kişi sayısı) X 100 / 36 formülü ile hesaplanmıştır.

## BULGULAR

Tablo 1'de çalışmaya katılan personelin tanımlayıcı özellikleri verilmiştir. Çalışmaya katılanların büyük çoğunluğu yardımcı sağlık hizmetleri personeli (n=132, %43.7) idi ve daha sonra sırasıyla hizmet alımı yapılan personel (n=81, %26.9), doktor (n=34, %11.3), genel idari

**Tablo 1.** Çalışmaya katılanların bireysel ve mesleki özellikleri

Sosyodemografik özellikler	Sayı (N)	Oran (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	205	67.9
Erkek	97	32.1
<b>Medeni durum</b>		
Evli	225	74.5
Bekar	77	25.5
<b>Meslek</b>		
Doktor	34	11.3
Ebe, hemşire, sağlık memuru	132	43.7
Laboratuvar, röntgen, anestezi teknisyeni	25	8.2
İdari personel	30	9.9
Hizmet alımı (bilgi işlem, temizlik)	81	26.9
<b>Kurumda toplam çalışma yılı</b>		
1 yıl altı	44	14.6
1-5 yıl	88	29.1
5-10 yıl	81	26.8
10-20 yıl	24	7.9
20 yıl üzeri	65	21.6

hizmetler personeli (n=30, %9.9) ve laboratuvar-röntgen-anestezi teknisyenlerinden (n=25, %8.2) oluşmaktaydı. Çalışmaya katılanların %67.9'u kadın, %74.5'i evli ve %70.5'i hastanede 10 yıldan az süredir görev yapmaktaydı. Tablo 2'de kişisel ve mesleki profesyonel özelliklere göre memnuniyet toplam puanlarının karşılaştırması verilmiştir. Buna göre, cinsiyet ve medeni duruma göre memnuniyet puanlarında istatistiksel bir fark yok iken, meslek grupları içerisinde laboratuvar-anestezi ve röntgen teknisyenlerinden oluşan grubun memnuniyet puanları diğer meslek gruplarına göre anlamlı olarak düşük bulunmuştur (p<0.005). Hizmet yıllarına göre memnuniyet puanları karşılaştırıldığında mesleğinin ilk 5 yılında olan grubun memnuniyet puanı daha düşük saptanmıştır (p<0.05). Toplam memnuniyet puanları, çalışma ortamında sözel veya fiziksel şiddet gören ve hizmet-içi eğitimlere katılmayan, kurumdan ayrılmayı düşünen, çalışma işleyişinde fikirlerinin alınmadığını düşünen gruplarda daha düşük saptanmıştır (p<0.05).

#### **Çalışanların çalışma ortamıyla ilgili görüşleri:**

Tablo 3'de anketleme ile araştırılan personel grubunun işyerindeki çalışma koşulları ve uygulamalar hakkındaki görüşleri verilmiştir. Çalışanların %80.2'si aldıkları eğitime uygun bir bölümde çalıştığını, %51.3'ü çalışma mekanının rahat olduğunu, %55.3'ü kendini güvende hissettiğini, %51.3'ü çalışma mekanında yapılacak değişikliklerde

**Tablo 2.** Toplam memnuniyet puanının kişisel ve mesleki profesyonel özelliklere göre karşılaştırılması

Toplam memnuniyet puanı		
	(ortalama + standart sapma)	p değeri
Kadın	28.09±6.0	ns
Erkek	28.8±5.7	
Evli	28.25±5.9	ns
Bekar	28.6±6.1	
<b>Meslek grupları</b>		
Doktor	27.5±6.4	
Hemşire	27.9±6.2	
Lab.,röntgen,anestezi teknisyeni	25.2±5.2	p=0.002
İdari personel	31.1±4.7	
Hizmet alımı	29.3±5.9	
<b>Hizmet yılı</b>		
<1 yıl	26.8±6.1	
< 5 yıl	27.1±6.2	p=0.016
5-10 yıl	30.0±5.5	
10-20 yıl	28.9±5.5	
>20 yıl	28.4±6.0	
<b>Son 6 ay içinde saldırıya uğrama</b>		
Evet	26.2±5.4	p=0.002
Hayır	28.8±5.4	
<b>Hasta ve çalışan güvenliği eğitimi</b>		
Evet	29.3±5.6	p=0.000
Hayır	23.9±4.9	
<b>Hizmetiçi eğitimlere katılma</b>		
Evet	28.7±5.9	p=0.003
Hayır	25.7±5.3	

kendi fikrine başvurulduğunu belirtmiştir. Anket sonuçları, katılımcıların %52'sinin güvenliklerine yönelik tedbir alındığını ve %20.2'sinin ise son altı ay içerisinde fiziksel ya da sözlü bir saldırıya maruz kaldıklarını göstermiştir. Anketleme, son altı ay içinde hizmet içi eğitime katılım oranının %87 gibi yüksek bir oranda olduğunu ve çalışanların %56'sının çalıştığı kurumdan ayrılmayı düşünmediğini göstermiştir.

#### **Yönetim ile ilgili sorular:**

Tablo 4'de çalışanların hastane yönetimi ile ilgili görüşleri verilmiştir. Çalışanların %53.3'ü ödüllendirilmediklerini, %65.2'si sorunları olduğunda sorunlarını iletebildiklerini belirttiler. Hasta ve çalışan güvenliği konusunda yönetimin yaptığı çalışmalardan %54.3'ü haberdardı ve %53'ü çalışan güvenliği konusundaki aksaklıklara gereken önlemler alındığını ifade ettiler.

#### **Kurumda Kalma Düşüncesi:**

Kurumdan ayrılma niyeti ile alınan eğitime uygun bir bölümde çalışmak, cinsiyet, medeni durum, meslek ve mesleki hizmet yılı arasında istatistiksel anlamlı ilişki saptanmamıştır. Aldığı eğitime uygun bölümde çalışmayan 24 kişidir (%7.9). Kurumda kalma düşüncesi ile pozitif ilişkili olan faktörler:

**Tablo 3.** Çalışma ortamı ile ilgili çalışan memnuniyeti sonuçları

	Sayı (N)	Oran (%)
<b>Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum</b>		
Hayır	24	7.9
Biraz	36	11.9
Evet	242	80.2
<b>Çalışma ortamım ve çalışma koşullarım ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüme başvurulur</b>		
Hayır	66	21.9
Biraz	81	26.8
Evet	155	51.3
<b>Çalışma mekanım rahat çalışabileceğim şekilde düzenlenmiştir</b>		
Hayır	54	17.9
Biraz	93	30.8
Evet	155	51.3
<b>Çalıştığım bölümde kendimi güvende hissediyorum</b>		
Hayır	66	21.9
Biraz	69	22.8
Evet	167	55.3
<b>Çalıştığım bölümde çalışan güvenliğine yönelik tedbirler alınmaktadır</b>		
Hayır	58	19.2
Biraz	87	28.8
Evet	157	52
<b>Çalıştığım kurumdan ayrılmayı hiç düşünmem</b>		
Hayır	65	21.5
Biraz	68	22.5
Evet	169	56
<b>Çalıştığım bölümün işleyişi konusunda önerilerim dikkate alınır</b>		
Hayır	53	17.5
Biraz	94	31.1
Evet	155	51.4
<b>Son altı ay içinde hizmet içi eğitim aldım</b>		
Evet	263	87.1
Hayır	39	12.9
<b>Son altı ay içerisinde hasta ve çalışan güvenliği eğitimi ve bilgilerin kayıt altına alınması eğitimi aldım</b>		
Evet	245	81.1
Hayır	57	18.9
<b>Hasta ve çalışan güvenliğini ihlal eden durumların raporlanması gerektiği eğitimini aldım</b>		
Evet	208	68.9
Hayır	94	31.1
<b>Son altı ay içerisinde fiziksel veya sözlü bir saldırıya uğramadım</b>		
Evet	241	79.8
Hayır	61	20.2

1. Çalışma ortamı ile ilgili faktörler: Çalışma ortamında yapılacak düzenlemelerde görüşüme başvurulur

**Tablo 4.** Yönetim ile ilgili olarak sorulan soruların yanıtları.

	Sayı (N)	Oran (%)
<b>Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme mekanizmaları işletilir</b>		
Hayır	161	53.3
Biraz	73	24.2
Evet	68	22.5
<b>Yönetim hasta ve çalışan güvenliği konusunda düzeltici ve önleyici faaliyetler yapmaktadır</b>		
Hayır	37	12.3
Biraz	101	33.4
Evet	164	54.3
<b>Yönetim hasta ve çalışan güvenliği konusunda aksaklıkları gidermek için personel ile birlikte çözümler üretir</b>		
Hayır	61	20.2
Biraz	81	26.8
Evet	160	53.3
<b>Yöneticilere sorunlarımı iletme imkanı bulurum</b>		
Hayır	29	9.6
Biraz	76	25.2
Evet	197	65.2
<b>Çalıştığım bölümde çalışan güvenliğine yönelik tedbirler alınmaktadır</b>		
Hayır	58	19.2
Biraz	87	28.8
Evet	157	52
<b>Yönetim Hizmet Kalite Standartları (HKS) konusunda tüm çalışanları bilgilendirir</b>		
Hayır	18	6.0
Biraz	68	22.5
Evet	216	71.5

(0.353,  $p=0.000$ ), çalışma mekanım rahat olarak düzenlenmiştir (0.329,  $p=0.000$ ), çalıştığım bölümde kendimi güvende hissediyorum (0.389,  $p=0.000$ ), çalıştığım bölümde çalışan güvenliği ile ilgili koruyucu tedbirler alınmaktadır (0.289,  $p=0.000$ ).

2. Yönetim ile ilgili faktörler: Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme mekanizmaları işletilmektedir. Yönetim hasta ve çalışan güvenliği konusunda düzeltici önleyici faaliyetlerde bulunmaktadır (0.317,  $p=0.000$ ), yönetim hasta ve çalışan güvenliği konusunda çözümler üretir (0.382,  $p=0.000$ ), yöneticilere sorunlarımı iletme imkanı bulurum (0.303,  $p=0.000$ ), yönetim HKS (Hizmet Kalite Standartları) konusunda tüm çalışanları bilgilendirir (0.166,  $p=0.004$ ), çalıştığım bölümün işleyişi konusunda önerilerim dikkate alınır (0.490,  $p=0.000$ ).
3. Memnuniyet ölçeği dışında sorulan sorular: Son altı ay içerisinde fiziksel veya sözel bir saldırıya uğramadım

(0.153, p=0,008), son altı ay içerisinde hizmet içi eğitime katıldım (0.127, p=0.0027), çalıştığım bölümlerle alakalı son altı ay içerisinde hasta ve çalışan güvenliği konularında eğitim aldım (0.132, p=0.02), hasta ve çalışan güvenliğini ihlal eden durumların raporlanması konusunda eğitim aldım (0.189, p=0.001).

Kurumda kalma düşüncesi bağımlı değişken kabul edilip yönetime ve çalışma ortamına-koşullarına ait tüm sorular ve son 6 ay içerisinde şiddet görme veya hizmet içi eğitimlere katılım ile ilgili tüm sorular bağımsız değişken olarak ele alınıp (15 parametre) regresyon analizi yapıldığında, hizmet içi eğitime katılmak (p=0.01, CI: 0.075 – 0.656) ve çalıştığı bölümün işleyişi konusunda önerilerin dikkate alınması (p=0.00, CI:0.266 – 0.587 ) anlamlı bulunan parametreler olmuştur. Kurumda Kalma-

**Tablo 5.** Çalışılan kurumdan ayrılma düşüncesine göre anket sorularına verilen cevapların karşılaştırılması.

	Çalıştığım kurumdan ayrılmayı hiç düşünmem			P değeri
	Hayır	Biraz	Evet	
<b>Çalışma koşullarım ile ilgili düzenlemelerde görüşüme başvurulur</b>				0.000
Hayır	26	21	19	
Biraz	17	29	35	
Evet	22	18	115	
<b>Çalıştığım bölümün işleyişi konusunda önerilerim dikkate alınır</b>				0.000
Hayır	23	18	12	
Biraz	27	40	27	
Evet	15	10	130	
<b>Çalışma mekanım rahat olabileceği şekilde düzenlenmiştir</b>				0.000
Hayır	20	15	19	
Biraz	29	25	39	
Evet	16	28	111	
<b>Çalıştığım bölümde kendimi güvende hissediyorum</b>				0.000
Hayır	30	16	20	
Biraz	12	33	24	
Evet	23	19	125	
<b>Yönetim tarafından ödüllendirme mekanizmaları işletilmektedir</b>				0.000
Hayır	49	44	68	
Biraz	11	19	43	
Evet	5	5	58	
<b>Yönetim hasta ve çalışan güvenliği konusunda düzeltici ve önleyici faaliyetler yapmaktadır</b>				0.000
Hayır	13	10	14	
Biraz	31	35	35	
Evet	21	23	120	

yı düşünmeyen personelin toplam memnuniyet puanı kurumda kalmayı düşünen ve biraz cevabı veren personele göre daha düşük saptanmıştır ve bu istatistiksel anlamlı bulunmuştur (p< 0.005).

Tablo 5’de kurumda kalma düşüncesine göre ankete verilen cevapların karşılaştırmaları verilmiştir. Aldığı eğitime uygun ortamda çalışmak, cinsiyet, medeni durum, meslek ve hizmet yıllarına göre kurumda kalma düşüncesi karşılaştırıldığında istatistiki olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır. Ancak yönetim ve çalışma ortamı ile ilgili sorularda kurumda kalma düşüncesi olanlarda olumlu cevaplar saptanmıştır (p<0.05).

Gölcük Devlet Hastanesi sağlık çalışanlarında yapılan bu ankette memnuniyet katsayısı %78.74 bulunmuştur.

## TARTIŞMA

Sağlık hizmetlerini sunuş biçimleri ülkelerin sosyo-ekonomik kalkınmışlık düzeyini belirleyen önemli göstergelerdendir. Sağlık kuruluşlarında hizmet sunulan toplumun sağlık ihtiyaçlarının karşılanması ve hizmet kullanıcılarının memnun edilmesi kurumsal başarı ve rekabet gücü açısından kaçınılmazdır<sup>1</sup>. Sağlık hizmeti sunan kurumlar, yapısal ve işlevsel olarak en karmaşık örgütler arasında yer almaktadır. Yardımcı personelden, yüksek eğitime kadar çeşitlilik gösteren her düzeydeki personel, karmaşık ve çok pahalı teçhizat, yaşam ve ölümle ilgili faaliyetler ve ortaya çıkan stres gibi özellikleriyle sağlık işletmeleri, yapısında pek çok ekibi barındıran organizasyonlardır<sup>3</sup>.

Sağlık hizmet kurumlarında memnuniyet kavramı son yıllarda giderek önem kazanan bir konu olmuştur<sup>4</sup>. Sağlık kurumlarının memnun etmesi gereken geniş ve heterojen bir müşteri grubu vardır. Sağlık hizmetleri sürecine katılan tüm birey ve kurumlar müşteri olarak tanımlanır. İç müşteri; sağlık kurumunda çalışan veya sağlık kurumu ile organik ilişkisi bulunan kişi ve grupları ifade etmektedir. Dış müşteri ise sağlık kurumunun hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak yararlanan kişi veya kurumları kapsamaktadır. Dış müşteriye (hastalara) sunduğumuz hizmetin kalitesi iç müşterimize sunduğumuz hizmetin kalitesiyle doğru orantılıdır<sup>5</sup>. Zincirin halkalarından birinde kopukluk olduğunda, dış müşteriye verdiğimiz hizmetin kalitesinde aksamalar olur. Dolayısıyla sağlık hizmetlerinde memnuniyetten bahsedebilmek için hasta memnuniyeti yanı sıra çalışan memnuniyetinin de göz önünde bulundurulması

gerekmektedir. Çalışanların memnuniyetinin kalitenin sürdürülebilirliği açısından önemli bir unsur olduğu belirtilmektedir<sup>6</sup>.

Hasta ile sağlık personeli etkileşimi, hasta tatmini ve hizmet kalitesini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Hastaların tekrar aynı kurumu tercih etmelerindeki en önemli faktör teknik ve klinik donanım değil, bireyler arası iletişim olmuştur. Yani hastaların tutum ve davranışlarını etkileyen en önemli faktör çalışanlardır<sup>7</sup>. Bu sebeple kalite yönetiminde kurumlar çalışan memnuniyetine önem vermek zorundadırlar<sup>5,7</sup>. İş yaşamında çalışanlar ile çalışma koşulları arasında sürekli bir etkileşim bulunmaktadır. Yönetimin ele alması gereken önemli ve öncelikli sorunu, çalışanların mal ve hizmet üretimine üst düzeyde katılmalarını sağlayacak ve bu arada çalışanların sağlıklarının fiziksel ve ruhsal açıdan korunmasına olanak sağlayacak şekilde üretimi gerçekleştirebilmektir. Bu nedenle yönetim, çalışanlarının örgüte, örgütün kurallarına ve kendilerine karşı olan tutumlarını bilmek durumundadır. Bu çalışmada da sağlık çalışanlarının kuruma karşı tutumlarını değerlendirmek üzere çalışma işleyişi, çalışma ortamı ergonomisi, güvenlik, iş güvenliği ve yönetim ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Arcak ve Kasımoğlu'nun<sup>2</sup> araştırmasında sağlık kurumlarında çalışan hemşirelerin %20'sinin son bir yıl içinde hasta ve hasta yakınları tarafından tacize uğradığı belirtilmiştir. Bizim çalışmamızda da son altı ay içerisinde fiziksel veya sözel tacize uğrama sıklığı %20.2 olarak bulunmuştur. Şiddet gören personelin çalıştığı kurumdan ayrılmayı düşünme fikri ile alakalı bulunmuştur ( $p < 0,005$ ). İş yerinde memnuniyeti belirleyen önemli faktörlerden birisi de iş riski ve iş güvenliği parametreleridir. Dolayısı ile iş güvenliğinin artması ölçüsünde iş memnuniyetinin düzeyinin artması da tabidir<sup>8</sup>. Çalışanların %54.3'ü yönetimin hasta ve çalışan güvenliği konusunda düzeltici ve önleyici faaliyetler yapmakta olduğuna katılmıştır, ayrıca %53'ü yönetimin hasta ve çalışan güvenliği konusunda aksaklıkları gidermek için personel ile birlikte çözümler ürettiğini düşünmektedir. İş güvenliği sağlanan grup kurumdan ayrılmayı düşünmemektedir ( $p=0.000$ ). Çalışma ortamındaki ergonomik ve teknik koşulların durumu da motivasyonu etkileyen önemli bir unsurdur<sup>9</sup>. Çalışanların %51.3'ü çalışma mekanının rahat çalışabileceği şekilde düzenlenmiş olduğunu belirtmişlerdir. Bu faktör kurumdan ayrılmayı düşünmeme fikri ile ilişkili

bulunmuştur ( $p=0.000$ ). Gölcük Devlet Hastanesi sağlık çalışanlarında yapılan bu ankette memnuniyet katsayısı %78.74 bulunmuştur. Ortalama bir değer olan bu oran, çalışan memnuniyetinin çok yüksek olmadığını göstermektedir. Hastanelerde çalışan sağlık personeli iş ve rol paylaşımında heterojen bir yapıya sahiptir. Heterojenliğin bu kadar fazla olduğu bir örgütte motivasyon ve kurumsal bağlılığın değerlendirilmesi açısından önemli sorunlar bulunmaktadır. Çünkü bu gruplar farklı ihtiyaçlara ve beklentilere sahip olacaklardır<sup>8</sup>. Bu sebeple çalışan memnuniyeti anketlerinin birim bazında ve meslek grupları bazında ayrı ayrı yapıp değerlendirilmesinin hastane çalışanlarının beklenti ve sorunlarını algılamak adına daha önemli olduğunu düşünmekteyiz. Bu çalışmada meslek grupları içerisinde laboratuvar, anestezi ve röntgen teknisyenlerinin olduğu grubun memnuniyet düzeyleri diğer meslek gruplarına göre daha düşük saptanmıştır. Ayrıca hizmet yılı olarak mesleğinin ilk 5 yılı içerisinde olan personelin memnuniyeti daha düşük bulunmuştur. Çalışanların memnuniyetleri kuruma bağlılıkları ile alakalıdır. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanmıştır. Daha ileri safhalardaki çalışmalarda, örgütsel bağlılık üç boyutta ele alınmıştır. Duygusal bağlılık (kendi tercihleri ile kurumda kalma arzusu), devamlılık bağlılığı (maddi zorunluluk sebebiyle devam etme), normatif bağlılık, (çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmama gerektiğine inanmaları). Bu üçlü yaklaşımda da bireylerin örgüt içinde devam etme isteklerinin (duygusal bağlılık) esas unsur olduğu görülmektedir. Algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkasında örgütün varlığını hissetmeleridir. Her zaman örgütün desteğini yanı başında hisseden çalışanlar, işlerine daha sıkı bağlanacaklar ve işyerinden ayrılmayı düşünmeyeceklerdir. Çalışanların öneri ve şikâyetlerinin dinlenmemesi, dikkate alınmaması, bireylerin kabul görmediklerini hissetmelerine, iş etkileşiminden doğan psikolojik anlamın yokluğuna neden olabilir<sup>10</sup>. Bu gibi durumlar da örgütsel destek algılamasını ve buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığı azaltabilir. Bu çalışmada sağlık çalışanlarının %21,5'i kurumdan ayrılmayı düşünürken, %22,5'i kararsız, %56'sı ise ayrılmayı hiç

düşünmemektedir. Bu çalışmada kurumdan ayrılmayı düşünmeme fikri cinsiyet, medeni durum ve aldığı eğitime uygun çalışmak ile alakalı bulunmamıştır. Kurumdan ayrılmayı düşünen grubun toplam memnuniyet puanı kurumda kalmak isteyen gruba göre anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Performansı artırmak isteyen bir yönetici, çalışanların tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri dikkate almalıdır. Motive olamayan personelin olumlu performans göstermesi beklenmemelidir. Herzberg, çalışanların iş ile ilgili tutumlarını belirleyen iki grup faktörün var olduğunu, birinci grup faktörlerin doyumsuzluk faktörleri adı altında çalışma koşulları, güvenlik, organizasyon politikaları, maaş gibi dışsal faktörleri içerdiğini, dışsal faktörlerin tatmin edilmemesi durumunun çalışanların doyumsuzluğuna yol açtığını belirtmektedir. Memnuniyet faktörleri adı verilen, ikinci grup faktörlerin ise, çalışanların birey olarak kabul görme, gelişme ve sorumluluk alma gibi içsel faktörleri içerdiğini ve bu faktörlerin karşılandığında ise iş doyumunu meydana geldiğini belirtmiştir<sup>2,11,12,13</sup>. Herzberg'e göre motivatör faktörler: başarı, tanınma, sorumluluk, terfi ve işin kendisi gibi yapılan işe ilişkin özelliklerdir. Bu anketlemede çalışmada iş ile ilgili memnuniyet faktörleri sorgulanmıştır. Çalışanların %53,4'ü ödüllendirilmediklerini belirtmişlerdir. Ödüllendirmenin kurumdan ayrılmayı düşünmeme fikri ile arasında pozitif ilişki olup, ödüllendirildiğini düşünen grup hastaneden ayrılmayı da düşünmemektedir ( $p < 0.001$ ). Önemleri kişiye ve kuruma göre değişmekle birlikte motivasyon araçları; gelir, güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, statü, kişisel yetki ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılma olanağı sağlama, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, iş değiştirme, iş zenginleştirme, iş genişletme, esnek zaman ayarlama olarak belirtilmektedir<sup>2,9</sup>. Hangi iş kolunda olursa olsun, çalışanların buldukları kurumun felsefesini benimsemeleri ve ait olma duygusuna sahip olmaları gerekir<sup>2</sup>. Bu da beraberinde işi sevme, iş doyumunu ve motivasyonun artmasını, sunulan hizmet kalitesinin artması da hizmeti alan kesiminde memnun olmasını beraberinde getirir.

Bu çalışmada; çalışma ortamı (ergonomisi, işleyiş ve işyeri-çalışan güvenliği), yönetimin tutumu (motive edici faktörler, işleyişe katılmak, ödüllendirme, sorunları iletme, hasta ve çalışan güvenliği ile ilgili aksaklıkları

giderme) ile kurumdan ayrılmayı düşünmeme arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. Kurumdan ayrılmama düşüncesini etkileyen temel faktörler; hizmet içi eğitimlerin olması ve çalışılan bölümün işleyişinde önerilerin dikkate alınması olarak bulunmuştur.

## SONUÇ

Toplam kalite yönetimi, mükemmellik yaklaşımı, personel güçlendirme gibi yeni yönetim model ve araçları, örgüt içindeki bireylerin önemsenmesini gerekli kılmaktadır. Personelin fikirlerinin önemsenmesi ve kendisine işle ilgili veya iş dışı her konuda destek olunması onların performanslarını artıracaktır. Bu çalışmada hizmet içi eğitimlerin düzenli verilmesi ve personelin fikirlerinin önemsenmesi örgütsel destek algılamasını ve kurumsal bağlılığı arttıran faktörler olarak saptanmıştır. Kurumsal hedefler ve planlar belirlenirken çalışanların fikirlerinin de alınmasının kurum felsefesinin benimsenmesi ve kurumsal bağlılığın sağlanmasında önemli olduğunu düşünmekteyiz.

## KAYNAKLAR:

1. Aslantekin F, Göktaş B, Uluşen M, Erdem R. Sağlık Hizmetlerinde Kalite Deneyimi: Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği. *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*. 2007; 2(6):55-71.
2. Arcak R, Kasımoğlu E. Diyarbakır Merkezdeki Hastane ve Sağlık Ocaklarında Çalışan Hemşirelerin Sağlık Hizmetlerindeki Rolü ve İş Memnuniyetleri. *Dicle Tıp Dergisi*. 2006; 33 (1): 23-30.
3. Aslan Ş, Özata M, Atayer C. Sağlık işletmelerinde ekip yönetimi: fırsatlar ve sınırlılıklar. *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*. 2004; 43(516):17-23.
4. Kanber A.N, Gürlek Ö, Çiçek H, Gözlükaya A. Bir sağlık kurumunda sağlık çalışanlarının memnuniyeti. *Performans ve Kalite Dergisi*. 2010; 2:114-126.
5. Özer A, Çakıl E. Sağlık hizmetlerinde hasta memnuniyetini etkileyen faktörler. *Tıp Araştırmaları Dergisi*. 2007; 5 (3):140-143.
6. Eryoldaş S, Turgutoğlu B. Sağlık Yönetiminde Devamlı Kalite İyileştirme: "Hasta memnuniyetinin ölçümü", Çoruh M (ed). kitabında s. 145-148. Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, (1998).
7. Devebakan N, Yağcı K. Sağlık işletmelerinin algılanan hizmet kalitesi düzeylerinin karşılaştırılması SERVAQUAL yöntemi. "Sağlık ve Hastane Yönetimi 2. Ulusal Kongresi Bildiriler" s. 543-553, Ankara, (2005).
8. Ünalan D, Çetinkaya F, Özyurt Ö & Kayabaşı A. Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Sekreterlerde İş Memnuniyeti. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 2006; 9:1-18.
9. Kıdak L, Aksaraylı M. Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri. *Celal Bayar Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2009; 7:75-94.
10. Çakır Ö. İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Seçkin Yayınevi, Ankara (2001).

11. Ağırbaş İ, elik Y, Büyükkayıkçı H . Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 2005; 8(3):326-350.
12. Pektekin . Vazgeçilmez sağlık elemanı olarak hemşire. *Hemřirelik Forumu*. 1998; 1:74-78.
13. Yılmaz M. Sağlıkta Bakım Kalitesinin Bir Ölçütü: Hasta Memnuniyeti. *C. Ü. Hemřirelik Yüksekokulu Dergisi*, 2001; 5 (2):69-74.