

Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma

İsmail AĞIRBAŞ,* Yusuf ÇELİK,** Hüseyin BÜYÜKKAYIKÇI***

ÖZET

Verimlilik ve etkililik konusunda güdülemenin ve araçlarının rolü yönetim ve organizasyon literatüründe yıllardan beri tartışılmaktadır. Çünkü örgütsel başarı örgütte görevli insanların iş görme yetenek ve isteklerine bağlıdır. Hastaneler farklı meslek gruplarını sağlık hizmeti üretmek amacıyla bir araya getiren matriks organizasyonlar olarak tanımlanmaktadırlar. Sağlık hizmetlerinin üretilmesinde farklı sağlık meslek mensupları önemli rol üstlenmelerine rağmen, hekimler temel sorumluluğu üstlenmektedirler. Bu çalışmada, SSKB (Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı) hastanelerinde görev yapan başhekim yardımcılarının, çalıştıkları hastanelerde mevcut olan motivasyon araçlarından beklentilerinin ne kadar karşılandığı ve mevcut motivasyon araçlarının işten tatmin olma durumları üzerinde önemli bir etkiye sahip olup olmadığı araştırılmıştır. Verilerin analizinde faktör analizi, çoklu regresyon analizi ve korelasyon analizi kullanılmıştır. Faktör analizi sonucu, 19 motivasyon aracı 6 faktör altında toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda başhekim yardımcılarının yaptıkları işten memnun olma dereceleri üzerinde bireysel özelliklerden çok örgütsel özelliklerin daha önemli rol oynadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: SSKB Hastaneleri, Başhekim Yardımcıları, Motivasyon Araçları, İş Tatmini

* Yard. Doç. Dr. Ankara Üniversitesi Sağlık Eğitim Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü

** Doç. Dr. Hacettepe Sağlık İdaresi Yüksekokulu

*** Dr. Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü

Motivation Means And Job Satisfaction: A Study On Deputy Of Head Physicians Working At The Hospitals Of Department Of Social Insurance Organization

ABSTRACT

The role of motivation and its means on the productivity and effectiveness has been discussed for many years in management and organization literature. Because, organizational success depends on the skills and willingness of the workers employed in an organization. Hospitals are defined as matrix organizations that bring different health care professionals to produce health care services. Though different health care professionals play vital roles in producing health care services, physicians take the primary responsibility. In this study, it was surveyed how much the expectations of deputy of head physicians working at the hospitals belonging to Department of Social Insurance Organization from the motivation means that were available in the hospitals were met, and whether available motivation means had an important effect on the degree of job satisfaction were also surveyed. Factor analysis and multiple regression analysis as well as correlation analysis were used to analyze the data. According to the results of factor analysis, 19 motivation means were grouped in 6 categories. The results of the analyses showed that organizational characteristics had played more important role on the job satisfaction than the individual characteristics of the deputy of head physicians.

Key Words: SSKB Hospitals, Deputy of Headphysicians, Motivation Means, Job Satisfaction

I. GİRİŞ

Yöneticiler bir yandan örgüte uygun bir iş gücü oluşturmanın yollarını ararken diğer yandan da çalışanlarının temel bazı ihtiyaçlarını sürekli olarak izlemek ve göz önünde bulundurmaları zorundadırlar. İnsanları motive etme sanatı, insan ihtiyaçları konusundaki bu temel anlayış üzerine inşa edilmiştir. Motivasyon aynı amaca ulaşma yönünde bir bireyin içinde bulunan arzu ve hazır olma derecesidir. Motive etme fonksiyonu ise örgütsel amaçları anlama ve kabul etme ve çalışanları bu amaçlara ulaşmada olumlu olarak katkıda bulunmaya yönlendirmektir. Motive etme sürecinde yönetici, çalışanların kabul sınırlarını belirler ve çalışanların istekli iş yapmalarını sağlayacak olan bir iş ortamı yaratır (Liebler ve diğerleri 1992), ve çalışanlar etkilenecek isteklendirilir (Can ve diğerleri 2001).

Çalışanların motivasyonun sağlanması iş hayatının önemli konuları arasında yer almaktadır. Çünkü motivasyon hem çalışanın hem de örgütün performansında önemli rol oynamaktadır. 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 (İzmirli 2000). Motive olamayan personelin olumlu performans göstermesi beklenmemelidir. İş hayatında motivasyon kullanımının temel amacı; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için personelin yüksek derecede performans göstermesini sağlamaktır (Koçel 2001; Kılınç, Polat 1997).

İhtiyaç, davranış ve amaç motivasyon ile ilgili temel kavramlardır. Bu üç kavramdan incelenmesi en uygun olanın ihtiyaçlar olduğu üzerinde fikir birliği bulunmaktadır (Dereli 1981:188). Motivasyon çeşitli ihtiyaçları gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir. Yöneticilerin akıllarında tutmaları gereken temel nokta; her davranışın bir nedeni bulunduğu (Can ve diğerleri 2001). Çalışanın motivasyon düzeyi, kurumdan sağladığı maddi ve sosyal kazançların, bireysel ihtiyaçlarını gidermesine bağlıdır (Fındıkçı 1999).

Kar amacı güden bir işletmenin çalışanları veya yöneticileri son derece açık olan amaçlar doğrultusunda çalışmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler yalnız başlarına bir girişimci gibi davranmaktan ziyade ekibin bir üyesi olarak ortak amaçlara ulaşabilmek için gayret gösterirler. Bu tür işletmelerde çalışanlar farklı iş gruplarına kolaylıkla ayrılır ve az denebilecek bir eğitim ve tecrübe ile kendilerine verilen işleri kolaylıkla yerine getirebilirler. Buna karşılık bir hastane oldukça heterojen bir yapıya sahip çalışanlar tarafından kendisinden beklenen hizmetleri yerine getirir. Bu grup içinde hekimlerden hasta bakıcılara kadar farklı eğitime, tecrübeye, yaşa ve sosyal sınıfa tabi çalışanları görmek mümkündür. Hastane içinde yapılması gereken işler bazen son derece karmaşık ve uzmanlık bilgisi ve uzun süreli eğitimi gerektirdiği kadar, bazen de minimum sayılabilecek bilgi ve eğitimi gerektirebilmektedir. Heterojenliğin bu kadar fazla olduğu bir örgütte motivasyon açısından önemli bir sorun bulunmaktadır: Çünkü bu gruplar farklı ihtiyaçlara ve beklentilere sahip olacaktırlar (Goldsmith 1981).

Son zamanlarda yapılan çoğu çalışma iş tatmini ve lider ve aynı zamanda örgütsel imkanlar arasındaki ilişki üzerinde odaklaşmaktadır (Seoa ve diğerleri 2004; Monga ve diğerleri 2003; Konrad ve diğerleri 2004). İş tatmini üzerinde bu kadar durmanın temel varsayımı ise işinden tatmin olan bir çalışanın daha etkili ve verimli olan daha iyi bir çalışan olduğudur. Ancak çalışanların iş tatminlerinin sağlanmasında kullanılabilir olan araçların ne olduğu ve bu araçların nasıl kullanılacağı konusunda geliştirilen çok sayıda teoriden (Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisi gibi) ve son zamanlarda oldukça fazla tartışılan yeni bazı yaklaşımlar ve kavramlardan (yetki göçerimi, iş zenginleştirme, örgüt kültürü) (Irvine ve diğerleri 2000; Suominen ve diğerleri 2001; Shalley, Gilson, 2004; Ahearn ve diğerleri 2004; Kuokkanen ve diğerleri 2002; Kathleen ve diğerleri 2004) söz etmek mümkündür.

Yönetimde motivasyon kuramları genellikle açıklayıcı modeller, içerik modelleri ve süreç modelleri olarak üçe ayrılmaktadır. Bu ayrıma çağdaş modeller ayrımını eklemek de mümkündür. Açıklayıcı modeller yönetimin iş görenleri nasıl motive edebileceğini açıklamaya çalışır. Bilimsel yönetim modeli ile insan ilişkileri modeli bu gruptandır. İçerik modelleri kişileri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırır. Bunların en bilinenleri Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in ikili etmen kuramı ve Alderfer'in varolma – ilişki – gelişme (VİG) ihtiyaçları kuramıdır. Süreç modelleri davranışın nasıl ortaya çıktığı ve uygulandığı konusunu ilgilendirir. Bu modeller beklenti, eşitlik ve pekiştirme modelleridir. Eşitlik modeli bazen süreç modellerine dahil edilmekte, bazen de çağdaş modellerden sayılmaktadır. Çağdaş modeller bireysel amaç, değerlendirme, algılama ve yorumlara yer veren modellerdir (Yüksel 2000).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde, çalışanları işyerlerinde çalışmaya teşvik eden temel unsur çalışanların sahip oldukları ancak karşılanmayan ihtiyaçları olarak açıklanmaktadır. Bu teoriye göre yöneticinin temel işi, çalışanlarının karşılanmamış olan bu ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlayacak imkanları sağlayarak çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda yapılacak olan işleri daha istekli olarak yapmalarını sağlamaktır. Kendisine verilen iş nedeniyle karşılanmayan ihtiyacını karşılamış olan çalışan ise yaptığı işten memnun olacaktır. Ancak ihtiyaçlar durgun olmayıp değişkendir ve karşılanan bir ihtiyacın yerini

karşılanması gereken bir başka ihtiyaç olacaktır (Goldsmith 1981; Liebler ve diğerleri 1992).

Herzberg ise motivasyon-hijyen teorisinde çalışanların iş tatminini sağlayacak olan faktörleri motivasyon ve hijyen faktörleri olarak iki grup altında toplamaktadır. Motivasyon faktörleri, başarı, takdir edilme, işin kendisi, işte gelişme ve ilerleme gibi yapılan işe ilişkin özelliklerdir. Eğer çalışanlar yaptıkları işin kendilerine yukarıda sıralanan özellikleri verdiklerine inanıyorlarsa, yaptıkları işten tatmin olacaklardır. Herzberg, teorisinde bir de çalışanların yaptıkları işten tatmin olmamalarına neden olan, yapılan işin kendisiyle ilgili olmayıp dışında olan hijyen faktörleri üzerinde durmaktadır. Bunlar ise işletmenin politikası ve yönetimi, kontrol, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, iş güvenliği ve statü gibi faktörlerdir. Eğer sıralanan bu hijyen faktörleri çalışanların beklentilerini karşılamazsa çalışanlar yaptıkları işten tatmin olmayacaklardır. Ancak bu faktörler motivatör değildir (Goldsmith 1981; Liebler ve diğerleri 1992). Farklı ülkelerde yapılan araştırmalarda ise Herzberg tarafından hijyen faktörleri olarak sıralanan bazı özelliklerin farklı ülkelerde bir motivatör olarak işlev görebileceği tartışılmaktadır.

Klasik yönetim kuramcıları insanı ekonomik bir varlık olarak görerek maddi tatmini ön plana çıkarmışlardır. Daha sonraki neoklasik ve modern yönetim kuramcılarına göre insan ekonomik bir varlık olmayıp maddi doyum yanında maddi olmayan faktörlerden de etkilenmektedir. Yaptıkları işin önemsenmesi, sosyal alışkanlıklar, ödül ve ceza sistemi gibi faktörler çalışanların tepkisinin farklı olmasına yol açar.

Yöneticinin astlarını motive etmesi, bu kimselere tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle sağlanır. Bu davranışlar hem bireysel tatmin sağlarken hem de örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğundan, motivasyon konusunda genel ilkeler geliştirmek kolay değildir. İnsanlar arasındaki kişisel farklılıklar bu durumu yaratan en önemli etmenlerdendir. Bu nedenle ihtiyaçlar dizisi ve motivasyon araçlarının tatmin sağlama dereceleri örgütler arasında farklılık göstermektedir. Yani bir örgütte astlarını yönlendirme konusunda başarılı olmuş bir yönetici, başka bir örgütte bu başarıya erişmeyebilir. Önemli

olan husus motivasyon araçlarının bilinmesi ve motivasyon planlarının bu motivasyon araçlarına dayanılarak uygulanmasıdır (Eren 2001b).

Özendirme işgöreni daha üst düzeyde performans göstermesi için etkilemez. Özendirilmede işgörene, görevi için kendinden beklenenden daha çok güç harcadığı için ekonomik bir yarar verilir. Ama ekonomik yararlar, kimi işgöreni motive etmekte etkili olamaz; bunlara dışsal özendiriciler sunulduğunda içsel motivasyonlarında azalma olabilir (Başaran 2000).

Önemleri kişiye ve kuruma göre değişmekle birlikte motivasyon araçları; gelir, güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, statü, kişisel yetke 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 (Eren 2001a ; Can 1992).

Motivasyon araçları iş görenleri motive etmeyi sağlayan faktörlerdendir. Motivasyon ödüllendirme ve cezalandırma yolları ile sağlanmaktadır. Ödüllendirmenin ve cezalandırmanın çeşitli şekilleri vardır. Ancak her ikisinin uygulanmasında iki unsur vardır. Ekonomik unsur ve sosyal unsur. İş görenler ekonomik olarak ödüllendirilebildiği gibi (para veya para karşılığı ödül), sosyal olarak da (terfi, başarı belgesi gibi) ödüllendirilebilir. Aynı şekilde cezalandırmada da benzer yöntemler uygulanabilir (Goldsmith 1981; Akar, Özalp, 2000).

Bu çalışmanın temel amacı SSKB hastanelerinde görev yapan başhekim yardımcılarının görüşlerine başvurularak SSKB hastanelerinde işe ilişkin motivasyon araçlarının durumu ve göreceli olarak motivasyon araçlarının kendileri için önemi hakkında durum saptamasında bulunmak ve mevcut motivasyon araçlarının hekim yöneticilerin işlerini sevme ve yaptıkları işten tatmin olma dereceleri üzerindeki etkilerini incelemektir.

II. MATERYAL VE METOD

II.1.Evren ve Örneklem

Yukarıda kısaca tanımlanan temel amaçlara ulaşmak amacıyla bu çalışma farklı bölgelerde ve illerde sağlık hizmeti sunan toplam 80 SSKB sağlık tesisinde başhekim yardımcısı olarak görev yapan 80 hekim yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma ile ilgili anket SSKB tarafından hizmet içi eğitim amacıyla 2002 yılı Mayıs ayında Balıkesir’de toplanan başhekim yardımcılarında uygulanmıştır.

II.2. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan veri toplama aracının geliştirilmesinde büyük ölçüde Prof. Dr. Erol Eren tarafından hazırlanan anket formundan yararlanılmıştır (Eren 2001). Ancak bu ankete hekim yöneticilerin tanımlayıcı özelliklerini belirlemek amacıyla bir başka bölüm daha ilave edilmiştir. Kullanılan veri toplama aracının başhekim yardımcısı olarak görev yapmakta olan hekim yöneticiler için kullanılabileceği varsayılmıştır. Bu varsayımda etkili olan en önemli gerçek ise başhekim yardımcılarının görev yaptıkları bütün hastanelerin bir kamu kurumu olan SSKB’ye bağlı olması ve bu hastanelerde mevcut motivasyon araçlarının belirlenmesi ve kullanılması konusunda çok az etkili olmaları, ve kendilerinin de mevcut motivasyon araçlarının yeterliliğinden ve uygulanmasından önemli ölçüde etkilenmeleridir.

Uygulanan anket formunda işini sevme derecesini ve işten tatmin olma derecesini ölçmek amacıyla toplam iki soru, motivasyon araçlarıyla ilgili olarak ise toplam 19 soru sorulmuştur. Gerek motivasyon araçlarının ve gerekse işi sevme derecesi ve işten tatmin olma derecelerinin mevcut durumunun belirlenmesinde 7’li Likert ölçeğine dayalı üç ayrı soru sorulmuştur. Bu sorulardan birincisi ile katılımcılardan ilgili motivasyon aracının veya işi sevme derecesinin ya da işten tatmin durumunun mevcut durumda ne olduğu, ikinci soru ile de ne olması gerektiği sorgulanmıştır. Bu sorular ile toplanan veriler değerlendirilirken de olması gereken skordan mevcut durum skoru çıkarılarak anket formunda sorgulanan motivasyon araçlarından beklenti seviyelerinin ne kadar karşılandığı, ve hekim yöneticilerin işlerini ne kadar

sevdikleri ve tatmin oldukları hesaplanmıştır. Olması gereken skor ile mevcut skor arasındaki farkın büyük olması, motivasyon araçlarının hekim yöneticilerin beklentilerini karşılamadığı, işlerini sevmedikleri ve tatmin olmadıkları anlamına gelmektedir. İki skor arasındaki farkın az olması durumu ise hekim yöneticilerin motivasyon araçlarından beklentilerinin büyük ölçüde karşılandığı, işlerini sevdikleri veya işlerinden tatmin oldukları şeklinde yorumlanmıştır. Diğer analizler bu temel yorumlar üzerine kurulmuştur. Üçüncü soru ile de sorgulanan motivasyon araçlarının hekim yöneticilere göre göreceli önemini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Veri toplama aracı ile toplanan verilerin analizinde, motivasyon araçlarının daha anlamlı ve daha az sayıda grup altında toplanmasında faktör analizi; işi sevme derecesi ve işten memnun olma durumu ile bireysel ve kurumsal faktörler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde korelasyon analizi; ve işi sevme ve işten tatmin derecesi üzerinde etkili olan faktörlerin belirlenmesinde ise çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucu özdeğerleri 1'in üzerinde olan 6 temel faktör ve bu faktörlerin altında hangi motivasyon araçlarının toplandığı belirlenmiştir. Belirlenen faktörlerin işi sevme ve iş tatmini derecesi üzerindeki etkilerinin irdelenmesinde tahmin edilen faktörleri bir değişken olarak kullanmaktan ziyade, belirlenen faktörler altında toplanan motivasyon araçlarına yönelik hekim yöneticilerin vermiş oldukları skorlar toplanıp aynı faktör altında yer alan motivasyon aracı sayısına bölünerek yeni bir değişken elde edilmiştir. Bu şekilde oluşturulan toplam altı yeni değişkenin işi sevme derecesi ve iş tatmini derecesi üzerindeki etkileri korelasyon ve çok değişkenli regresyon analizi yöntemleri ile irdelenmiştir.

III. BULGULAR VE TARTIŞMA

III. 1. Araştırmaya Katılan Hekim Yöneticilerin Tanımlayıcı Özellikleri

Tablo 1'de de görüldüğü üzere bu çalışma kapsamında yer alan hekim yöneticilerin büyük bir bölümü erkektir (%85,0). Ancak %15'lik kısım ise kadın yöneticilerdir. Yöneticilerin %87,5'lik bir kesimi evli oldukları

söylerlerken geriye kalan 10 (%12,5) hekim yönetici bekar olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 1. Araştırma Kapsamında Yer Alan Hekim Yöneticilerin Cinsiyet ve Medeni Durumlarına Göre dağılımı

Tanımlayıcı Özellikler	N	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	68	85,0
Kadın	12	15,0
Medeni Durumu		
Evli	70	87,5
Bekar	10	12,5
Toplam	80	100

Çalışma kapsamındaki hekim yöneticilerin çalışma tecrübeleri ile ilgili bulgular Tablo 2’de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan hekim yöneticilerin en genci 23 yaşında iken en yaşlısının 64 yaşında olduğu ve ortalama yaşlarının ise yaklaşık 45 olduğu bulunmuştur. Tablo 2’den de görülebileceği gibi, bu araştırma kapsamındaki hekim yöneticiler Türk sağlık sisteminde ortalama olarak yaklaşık 19,5 yıl hizmet ederlerken, ortalama olarak 14.7 yıl SSK hastanelerinde, 12,1 yıl halen çalışmakta oldukları hastanelerde ve 5,5 yıldır da yönetici olarak görev yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakılarak, bu çalışma kapsamındaki hastane yöneticilerinin hem diğer SSK hastanelerindeki hem de mevcut durumda çalıştıkları hastanelerindeki motivasyon araçları ile ilgili durumu iyi bir şekilde değerlendirebilecek yeterli tecrübeye sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 2. Araştırma Kapsamında Yer Alan Hekim Yöneticilerin Deneyimleri

Deneyim Alanları	N	Min	Max	Ortalama	S.H.
Yaş	80	23	64	45,5	8,7
Toplam çalışma süresi	80	2	40	19,5	7,6
SSK hastanelerinde çalışma yılı	80	2	29	14,7	7,1
Hastanelerde çalışma süresi	79	1	29	12,1	7,4
Yönetim kademelerinde çalışma yılı	80	1	18	5,5	4,8

Ayrıca hekim yöneticilerin mevcut durumda görev yaptıkları SSK hastaneleri ile ilgili iki temel tanımlayıcı bilgi sorulmuş ve bunlara ait bulgular Tablo 3’de gösterilmiştir Buna göre, bazı hekim yöneticilerin 30 yataklı ve sadece 17 personelin çalıştığı küçük bir sağlık tesisinde, bazılarının da 1200 yataklı ve 2000 personelin çalıştığı oldukça büyük bir sağlık tesisinde yönetici olarak görev yaptıkları görülmüştür.

Tablo 3. Araştırma Kapsamında Yer Alan Hekim Yöneticilerin Çalıştıkları Hastanelere Ait Bazı Özellikler

Hastanelerin Özellikleri	N	Min	Max	Ortalama	S.H.
Fiili yatak sayısı	80	30	1200	291,3	275,1
Toplam personel sayısı	75	17	2000	451,6	437,1

Bu araştırmada bağımlı değişken olarak kullanılan işi sevme derecesi ve iş tatmini değişkenleri birbirleriyle çok yakından ilişkili olmalarına rağmen aslında birbirinden farklı değişkenlerdir ve farklı bir durumu ölçmektedirler. Bireyler olarak çalışanlar yapmış oldukları işlerini ve mesleklerini çok seviyor olabilirler. Ancak bu yaptıkları işten memnun oldukları anlamına gelmemelidir. Elbette yapılan bir işi sevme yapılan işten memnun olmanın en önemli belirleyicileri arasında yer alabilir. Ancak günümüzde işini ve mesleğini sevdiği halde yaptığı işten memnun olmayan ve beklentileri tam olarak karşılanmayan pek çok meslek grubundan örnek vermek mümkündür. Hekimler de bu meslek grupları arasında yer almaktadır. İnsanlara faydalı olmak ve insan hayatını kurtarmak gibi yüce bir amaca sahip olan bu meslek mensupları, yapmış oldukları işi sevmelerine rağmen iş tatminlerinin düşük seviyelerde olduğu görülmektedir (Ceyhan 2004).

Araştırma kapsamında yer alan hekim yöneticilerin işlerini sevme ve yaptıkları işten memnun olma konusunda beklentilerin karşılanıp karşılanmadığına ilişkin bulgular Tablo 4’de özetlenmiştir. Tablodan da açıkça görüldüğü üzere hekim yöneticilerin mevcut durumda işlerini sevme ve iş tatmini beklentilerinin karşılanmadığı görülmektedir. Mevcut durum ve beklenti seviyeleri arasındaki farkın istatistiksel olarak önemli bir fark olup olmadığının test edilmesinde ise iki eş arasındaki farkın önemlilik testi

uygulanmış ve bulgular, iki skor arasındaki farkların istatistiksel olarak birbirinden farklı olduğunu göstermiştir ($p < 0.05$)

Tablo 4. Hekim Yöneticilerin İşlerini Sevme ve İş Tatmini Seviyeleri

		Ort.	Fark	t	df	p
İşini sevme derecesi	Ne Kadar?	5,13	-1,14	-6,37	79	0,00
	Ne Olmalı?	6,26				
İş tatmini	Ne Kadar?	4,18	-2,29	-13,63	77	0,00
	Ne Olmalı?	6,47				

Ayrıca Tablo 4’de gösterilen hekim yöneticilerin ortalama iş tatmini skoru (4,18) ile yaptıkları işi sevme dereceleri (5,13), tek örneklemlili t testi yöntemi ile karşılaştırıldığında istatistiksel olarak birbirinden farklı oldukları bulunmuştur ($t=4,69$, $p=0,000$). Özetle bu bulgu bize, hekim yöneticilerin işlerini sevmelerine rağmen yaptıkları işten aynı oranda memnun olmadıklarını göstermektedir.

Tablo 5’de ise hekim yöneticilerin çalışmış oldukları kurumdaki motivasyon araçlarının mevcut seviyesi ile bu araçlardan beklentileri karşılaştırılmalı olarak verilmiştir. Beklenti seviyesi ile mevcut seviye arasındaki farkların istatistiksel olarak birbirinden farklı olup olmadığının test edilmesinde iki eş arasındaki farkın önemlilik testi uygulanmıştır. Tablo 5 incelendiğinde, hekim yöneticilerin motivasyon araçlarından hiç birisinden beklenti seviyesinin tam olarak karşılanmadığı görülmektedir. Ayrıca bütün motivasyon araçları için, beklenti ve mevcut seviye skorları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Mevcut seviye ve beklenti seviyesi arasında en büyük fark olan ilk üç motivasyon aracı ise ücret (-3,90), yapılan işte takdir edilme durumu (-3,34) ve işteki yetiştirme ve eğitim imkanlarıdır (-3,16).

Tablo 5. Hekim Yöneticilerin Motivasyon Araçlarından Beklenti Seviyelerinin ve Mevcut Durum Skorlarının Karşılaştırılması

		Ort.	Fark	t	df	p
İşten çıkarılma tehlikesi	Ne Kadar?	1,65	-0,49	-2,06	76	0,04
	Ne Olmalı?	2,14				
İş yerindeki ücret seviyesi	Ne Kadar?	2,04	-3,90	-23,16	79	0,00
	Ne Olmalı?	5,94				
İşte terfi edebilme imkanı	Ne Kadar?	2,39	-2,29	-9,69	78	0,00
	Ne Olmalı?	4,68				
Yapılan işte takdir edilme durumu	Ne Kadar?	2,89	-3,34	-13,72	79	0,00
	Ne Olmalı?	6,23				
İşteki tatil ve izin durumu	Ne Kadar?	3,97	-1,01	-6,27	78	0,00
	Ne Olmalı?	4,99				
İş arkadaşları ve iş grubu ile anlaşabilme durumu	Ne Kadar?	5,44	-0,93	-5,93	79	0,00
	Ne Olmalı?	6,36				
İş yerinde sevmediğiniz bir işe verilme durumu	Ne Kadar?	2,71	0,65	2,36	77	0,02
	Ne Olmalı?	2,05				
Hastane hekim ve sağlık hizmetleri	Ne Kadar?	4,16	-2,39	-13,39	79	0,00
	Ne Olmalı?	6,55				
Bağlı olunan yönetici ile ilişkilerin durumu	Ne Kadar?	5,43	-1,08	-6,27	79	0,00
	Ne Olmalı?	6,50				
İşteki yetişme ve eğitim imkanları	Ne Kadar?	3,28	-3,16	-16,13	79	0,00
	Ne Olmalı?	6,44				

Tablo 5. Hekim Yöneticilerin Motivasyon Araçlarından Beklenti Seviyelerinin ve Mevcut Durum Skorlarının Karşılaştırılması (Devam)

İş yerinde çalışma başarısını etkileyecek inisiyatif alma ve yetki durumu	Ne Kadar?	3,96	-2,15	-11,71	78	0,00
	Ne Olmalı?	6,11				
İş yerinde normalden fazla çalışma durumu	Ne Kadar?	4,36	0,69	3,18	76	0,00
	Ne Olmalı?	3,68				
İş yerinin fiziksel şartları (ısıtma, aydınlatma, havalandırma vb.)	Ne Kadar?	4,47	-1,76	-8,97	77	0,00
	Ne Olmalı?	6,23				
Bağlı olunan yöneticinin iş arkadaşlarınız ve müşterilerle olan anlaşmazlık ve çatışmalarda uzlaştırıcılık durumu	Ne Kadar?	4,55	-1,64	-8,58	77	0,00
	Ne Olmalı?	6,19				
Hastanedeki başarı, takdir ve ödüllendirme adaleti	Ne Kadar?	3,58	-2,73	-12,53	77	0,00
	Ne Olmalı?	6,31				
İş yerinde ücret dışı yapılan aynı yardımlar	Ne Kadar?	2,10	-3,12	-12,98	77	0,00
	Ne Olmalı?	5,22				
İş yerinde çalışma verimini etkileyecek araç ve gereç durumu	Ne Kadar?	3,39	-2,83	-15,13	76	0,00
	Ne Olmalı?	6,22				
İş görenler arasında görev dağılımının belirginliği	Ne Kadar?	3,77	-2,49	-13,27	78	0,00
	Ne Olmalı?	6,27				
İş yerinde karara katılma imkanları	Ne Kadar?	3,72	-2,41	-12,59	78	0,00
	Ne Olmalı?	6,13				

Bu araştırma kapsamındaki hekim yöneticilerinin işlerini sevme dereceleri ve işten memnun olma durumları kadar, anket formunda sorgulanan motivasyon araçlarının kendileri için ne kadar önemli olduğu da sorgulanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 6'da en önemli olandan en önemsiz olana doğru sıralanmıştır. Tablo 6 incelendiğinde, 'hastane hekim ve sağlık hizmetleri' kategorisi en yüksek derece olan 7 üzerinden ortalama 6,59 puan olarak ilk sırada yer almıştır. Aslında orijinal anket formunda işletmenin çalışanlarına

sunduğu hekimlik ve sağlık hizmetlerinin önemi sorgulanmıştır. Ancak bu çalışma kapsamında kullanılan anket formunda bu soru hekim yöneticilerin çalıştıkları hastanelerdeki hekimlere yönelik hizmetler ve hastanede sunulan sağlık hizmetlerinin durumu olarak algılanmıştır. Buna göre hekim yöneticilerin, hem hekimlere yönelik hizmetlerin hem de hastane tarafından sunulan sağlık hizmetlerinin kendileri için en önemli unsur olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bulgu, genel olarak Türk Sağlık Sisteminde hekimlerin yanı sıra diğer sağlık çalışanlarına sunulan hizmetlerin yetersiz olması ve aynı zamanda çoğunlukla hastanelerde sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesi veya kalitesizliğinden hekimlerin sorumlu tutulması sebebiyle şaşırtıcı olmayan ve hatta beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir. Hekim yöneticiler tarafından ikinci olarak en önemli görülen motivasyon aracı ise iş görenler arasında görev dağılımının belirgin olmasıdır. Görev dağılımının belirgin olması, özellikle sağlık kurumlarında farklı türden meslek mensupları arasında yaşanan çatışmaların miktarını ve seviyesini azaltacaktır. Böylece yapılan iş daha çekici hale gelecek ve çalışanlar bütün bilgi ve becerilerini kendilerinin yapması gereken iş üzerinde yoğunlaştıracaklardır. Türk sağlık sisteminde yer alan sağlık çalışanlarının görev tanımlarının olmaması sebebiyle sık sık birbirlerinin işlerine karışmak istemeleri veya hastane içinde yapılacak işlerden tam olarak bir meslek grubunun sorumlu tutulmaması gibi problemler dikkate alındığında bu bulguda şaşırtıcı olmayan ve beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir. Bu araştırmada hekim yöneticiler tarafından en az önemli görülen son üç faktör ise 'hastanede fazla çalışma durumu', 'tatil ve izin durumu' ve 'terfi edebilme durumu' olarak sıralanmıştır. 'Ücret durumu' diğer özendirici faktörlerle karşılaştırıldığında alt sıralarda değerlendirilmiştir. Bu bulgular da bize hekim yöneticilerin terfi, izin veya ücret gibi faktörlerden ziyade iş yerinin daha çalışılabilir ve tatmin edici iş yaparak zamanlarını geçirebilecekleri iyi bir örgüt kültürünü ortaya çıkarabilecek motivasyon araçlarını daha önemli gördüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 6. Hekim Yöneticilere Göre Motivasyon Araçlarının Göreceli Önemleri

	N	Range	Min.	Max.	Ort.	S.H.
Hastane hekim ve sağlık hizmetleri	78	5	2	7	6,59	0,90
İş görenler arasında görev dağılımının belirginliği	79	3	4	7	6,47	0,77
Bağlı olunan yönetici ile ilişkilerin durumu	80	4	3	7	6,40	0,87
İş yerinde çalışma verimini etkileyecek araç ve gereç durumu	78	6	1	7	6,40	1,00
İş yerinde karara katılma imkanları	79	3	4	7	6,39	0,82
İş arkadaşları ve iş grubu ile anlaşılabilirlik durumu	79	5	2	7	6,37	1,00
İşteki yetişme ve eğitim imkanları	80	4	3	7	6,35	0,97
Hastanedeki başarı, takdir ve ödüllendirme adaleti	78	5	2	7	6,33	1,09
Yapılan işte takdir edilme durumu	79	4	3	7	6,29	0,96
İş yerinde çalışma başarısını etkileyecek inisiyatif alma ve yetki durumu	79	3	4	7	6,20	0,93
İş yerinin fiziksel şartları (ısıtma, aydınlatma, havalandırma vb.)	78	6	1	7	6,19	1,06
Bağlı olunan yöneticinin iş arkadaşlarınız ve müşterilerle olan anlaşmazlık ve çatışmalarda uzlaştırıcılık durumu	77	6	1	7	6,00	1,50
İş yerindeki ücret seviyesi	78	6	1	7	5,91	1,21
İş yerinde sevmediğiniz bir işe verilme durumu	79	6	1	7	5,39	2,00
İş yerinde ücret dışı yapılan aynı yardımlar	78	6	1	7	5,10	1,81
İşten çıkarılma tehlikesi	78	6	1	7	5,01	2,24
İş yerinde normalden fazla çalışma durumu	76	6	1	7	4,96	1,59
İşteki tatil ve izin durumu	79	6	1	7	4,82	1,38
İşte terfi edebilme imkanı	77	6	1	7	4,42	2,13

SSKB hastanelerinde motivasyon araçlarının durumunu tespit etmek amacıyla hazırlanan ankette yer alan motivasyon araçlarının işi sevme ve iş tatmini üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla faktör analizi yaparak daha az ve anlamlı boyut sayısı elde edilmeye çalışılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucuna göre 6 faktör belirlenmiştir. Faktör sayısının belirlenmesinde özdeğeri 1'den büyük olan faktör kriteri kullanılmıştır. Tablo 7'den de görüleceği üzere belirlenen altı faktör toplam varyansın %67,1'inin açıklamaktadır. Yönetim ve iş yeri imkanları olarak adlandırılan Faktör 1'in altında motivasyon araçlarının 9'u toplanmıştır. Yalnız başına bu faktör toplam varyansın %32,2'sini açıklamaktadır. Toplam varyansı açıklamadaki katkılarına göre sıralanan diğer faktörlerden Faktör 2 'terfi ve takdir edilme durumu', Faktör 3 'ücret ve tatil durumu', Faktör 4 'işten atılma riski ve sevmediğiniz bir işte çalıştırılma durumu', Faktör 5 'karara katılma ve normalden fazla çalışma durumu', ve Faktör 6 'ücret dışı aynı yardım durumu' olarak adlandırılmıştır.

Tablo 7. Faktör Analizi Sonucu Belirlenen Toplam Altı Faktörün Toplam Varyansı Açıklama Yüzdeleri

	Özdeğer	Toplam Varyans İçindeki Yüzdesi	Toplam Varyans
Faktör 1 (Yönetim ve iş yeri imkanları)	6,13	32,25	32,25
Faktör 2 (Terfi ve takdir edilme durumu)	1,75	9,22	41,47
Faktör 3 (Ücret ve tatil durumu)	1,39	7,32	48,79
Faktör 4 (İşten atılma riski ve sevmediğiniz bir işte çalıştırılma durumu)	1,32	6,97	55,77
Faktör 5 (Karara katılma ve normalden fazla çalışma durumu)	1,20	6,32	62,09
Faktör 6 (Ücret dışı aynı yardım durumu)	1,07	5,62	67,71

Tablo 8. Dönüştürülmüş Faktör Bileşenleri Matrisi

	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6
İş yerinde çalışma verimini etkileyecek araç ve gereç durumu	0,86					
İş görenler arasında görev dağılımının belirginliği	0,77					
İş yerinde çalışma başarısını etkileyecek inisiyatif alma ve yetki durumu	0,77					
Hastane hekim ve sağlık hizmetleri	0,75					
Bağlı olunan yöneticinin iş arkadaşlarımız ve müşterilerle olan anlaşmazlık ve çatışmalarda uzlaştırıcılık durumu	0,73					
Hastanedeki başarı, takdir ve ödüllendirme adaleti	0,66					
İşteki yetişme ve eğitim imkanları	0,65					
Bağlı olunan yönetici ile ilişkilerin durumu	0,64					
İş yerinin fiziksel şartları (ısıtma, aydınlatma, havalandırma vb.)	0,61		0,52			
İş arkadaşları ve iş grubu ile anlaşabilme durumu						
İşte terfi edebilme imkanı		0,82				
Yapılan işte takdir edilme durumu		0,73				
İşteki tatil ve izin durumu			0,66			
İş yerindeki ücret seviyesi			0,61			
İş yerinde sevmediğiniz bir işe verilme durumu				0,75		
İşten çıkarılma tehlikesi				0,66		
İş yerinde normalden fazla çalışma durumu					0,79	
İş yerinde karara katılma imkanları					0,53	
İş yerinde ücret dışı yapılan ayni yardımlar						0,88

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Tablo 9’da işini sevme ve iş tatmini ile diğer değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre işini sevme derecesi ile ‘iş tatmini’, ‘yönetim ve işyeri imkanları’, ‘terfi ve takdir edilme durumu’, ‘işten atılma riski ve sevmediğiniz bir işte çalıştırılma durumu’ ve ‘ücret dışı aynı yardım durumu’ değişkenleri arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Materyal ve metot bölümünde de açıklandığı üzere hastanedeki motivasyon araçlarından beklentilerin karşılanma seviyesi mevcut durum ve beklenti skorlarının birbirinden çıkarılması suretiyle elde edilmiştir. Beklenti ve mevcut durum skoru arasındaki fark az ise bu durum beklentilerin o kadar iyi karşılandığı şeklinde yorumlanmalıdır. Aralarında istatistiksel olarak önemli bir ilişki bulunan bu değişkenler incelendiği zaman, yönetim ve iş yeri imkanları, terfi ve takdir edilme durumu ve ücret dışı aynı yardımlardan olan beklenti seviyesinin karşılanma durumu arttıkça hekim yöneticilerin yaptıkları işi sevme dereceleri de artmakta, ancak negatif bir faktör olan işten atılma riski ve sevilmeyen bir işte çalıştırılma riski arttığı zaman ise hekim yöneticilerin işlerini sevme derecelerinin azalmakta olduğu görülmektedir.

Tablo 9’da verilen bulgulara bakıldığında ise Faktör 4 (işten atılma riski ve sevilmeyen bir işte çalışma) ile işini sevme derecesi ve iş tatmini seviyesi arasında negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu görülecektir. Bu faktör altında toplanan motivasyon araçlarına bakıldığında bunların yapılan işi sevme derecesini ve iş taminini negatif yönde etkileyebilecekleri oldukça açıktır. İşten çıkarılma riskinin artması veya sevilmeyen bir işte çalıştırılma olasılığı gibi faktörler çalışanların yaptıkları işi sevmeleri önünde duran bazı risklerdir.

Tablo 9’da gösterilen iş tatmini seviyesi ile faktörler arasındaki korelasyon katsayılarına bakarak, yönetim ve işyeri imkanları (Faktör 1), terfi ve takdir edilme durumu (Faktör 2), ve ücret dışı aynı yardımlar (Faktör 3) konusunda çalışanların beklentilerinin karşılanmasının çalışanların iş tatmini seviyelerinin artması üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 9’da aynı zamanda faktör analizi sonucu belirlenen faktörler ile hem faktörlerin kendi aralarındaki hem de yöneticilere ait bazı özellikler arasındaki korelasyon katsayıları da verilmiştir. Bu katsayılar değerlendirildiği zaman yönetim ve iş yeri imkanlarından olan beklenti seviyelerinin (Faktör 1) terfi ve

takdir edilme (Faktör 2) ve ücret dışı aynı yardımlardan (Faktör 6) beklenti seviyesinin karşılanması ile, terfi ve takdir edilme durumunun (Faktör 2) ücret ve tatil durumu (Faktör 3) ile, işten atılma riski ve sevmediğiniz bir işte çalıştırılma durumunun (Faktör 4) karara katılma ve normalden fazla çalışma durumu (Faktör 5) ile istatistiksel olarak önemli bir ilişkiye sahip oldukları görülmüştür. Kısaca bu faktörlerden herhangi birisinde yapılacak olan bir iyileştirme ya da kötüleştirme diğerlerini de aynı yönde etkilemektedir. Toplam çalışma süresi, hastanede çalışma süresi ve yaş ile yönetim ve işyeri imkanları (Faktör 1) arasındaki korelasyon katsayılarına bakıldığı zaman, toplam çalışma süresi, hastanede çalışma süresi ve yaşı fazla olan hekim yöneticilerin, bir başka deyişle daha deneyimli hekim yöneticilerin yönetim ve iş yeri imkanları faktöründen beklenti seviyelerinin daha büyük oranda karşılandığı görülmektedir. Ancak ücret ve tatil durumu (Faktör 3) ile hekim yöneticilerin çalıştığı hastanelerdeki toplam personel sayısının fazla olması (büyük hastane), artan yaş, toplam çalışma süresi ve hastanede çalışma süresi arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı ve ters yöndedir. Bu bulgu bize, daha büyük hastanelerde çalışan ve göreceli olarak daha az deneyimli olan hekim yöneticilerin ücret ve tatil durumundan beklenti seviyelerinin daha az oranda karşılandığına işaret etmektedir. Türk kamu hastanelerinde geçerli olan yasal mevzuat ve artan tecrübe ile birlikte çalışanların daha iyi pozisyonlara terfi ettirildiği, daha fazla ücret almaya ve izin kullanma olanağına kavuşma hakkına sahip oldukları gerçeği göz önünde bulundurulduğunda bu bulgular şaşırtıcı değildir ve mevcut durumu iyi bir şekilde yansıtmaktadır.

Tablo 9. ‘İşini Sevme Derecesi’ ve ‘İş Tatmini’ İle Motivasyon Araçları ve Araştırmaya Katılanların Tanımlayıcı Özelliklerine Ait Değişkenler Arasındaki Korelasyon (Pearson) Katsayıları

	İşini sevme derecesi	İş memnuniyeti ve tatmini	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6
İşini sevme derecesi	1,00							
İş memnuniyeti ve tatmini	0,41*	1,00						
Yönetim ve iş yeri imkanları (F1)	0,35*	0,72*	1,00					
Terfi ve takdir edilme durumu (F2)	0,36*	0,44*	0,54*	1,00				
Ücret ve tatil durumu (F3)	0,22	0,19	0,19	0,32*	1,00			
İşten atılma riski ve sevmediğiniz bir işte çalıştırılma durumu (F4)	-0,36*	-0,25*	-0,06	-0,05	-0,01	1,00		
Karara katılma ve normalden fazla çalışma durumu (F5)	-0,21	0,12	0,19	0,12	0,00	0,30*	1,00	
Ücret dışı ayni yardım durumu (F6)	0,24*	0,33*	0,34*	0,27*	0,17	-0,10	0,09	1,00
Fiili Yat ak Sayısı	-0,03	-0,05	-0,05	-0,07	0,18	-0,19	0,06	-0,14
Toplam Personel S.	-0,02	-0,06	-0,04	-0,06	0,26*	-0,11	0,03	-0,15
Çalışma Süresi	-0,11	-0,22	-0,25*	-0,09	0,26*	0,16	0,07	-0,05
Hastanede Çal. Sür.	-0,05	-0,21	-0,26*	-0,16	0,25*	0,01	0,01	-0,03
Yaş	-0,08	-0,20	-0,27*	-0,12	0,25*	0,12	0,08	-0,05

* : $p < 0.05$

Faktör analizi sonucu belirlenen altı faktör ile birlikte hekim yöneticilerin çalıştıkları hastanenin büyüklüğü (toplam personel sayısı), toplam çalışma süreleri ve yaşlarının hekim yöneticilerin yaptıkları işi sevme dereceleri ve iş tatmini seviyesi üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 10 ve Tablo 11’de verilmiştir. Çoklu regresyon sonuçlarına göre, iş yerinde terfi ve takdir edilme durumu arttıkça ve

işten atılma riski ve sevilmeyen bir işte çalıştırılma riski azaldıkça hekim yöneticilerin yaptıkları işi sevme dereceleri ve olasılıkları da istatistiksel olarak önemli bir şekilde artmaktadır. Ancak iş tatmini seviyesi üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahip olan faktörler yönetim ve iş yeri imkanlarından olan beklenti seviyesi (Faktör 1), işten atılma riski ve sevilmeyen bir işte çalıştırılma riski (Faktör 4) olarak belirlenmiştir. Regresyon sonuçlarına göre yönetim ve iş yeri imkanlarından beklentilerin karşılanma seviyesinin artması iş tatmini seviyesini artırırken, işten atılma riski ve sevilmeyen bir işte çalıştırılma riskinin artması hekim yöneticilerin yaptıkları işten memnun olma seviyeleri üzerinde negatif bir etkiye sahip olmaktadır.

Tablo 10. İşini Sevme Derecesi Üzerinde Etkili Olan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Çoklu Regresyon Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta	Std. Hata	t
Yönetim ve İmkanlardan tatmin seviyesi (F1)	0,31	0,22	1,37
Terfi ve Takdir tatmin seviyesi (F2)	0,27*	0,14	2,01
Ücret ve Tatilden tatmin seviyesi (F3)	0,13	0,17	0,79
İşten atılma riski ve sevmediğiniz bir işte çalıştırılma durumu (F4)	-0,30*	0,11	-2,82
Karara katılma ve fazla mesaiden tatmin seviyesi (F5)	-0,23	0,17	-1,39
Ücret dışı ayni yardımlardan tatmin seviyesi (F6)	0,09	0,09	0,99
Toplam Personel Sayısı	0,00	0,00	-0,18
Toplam Çalışma Süresi	-0,02	0,06	-0,28
YAŞ	0,03	0,06	0,45
(Constant)	-1,43	1,60	-0,89

*: $p < 0.05$, R: ,61 R²: ,37 F: 3,79

Tablo 11. İş Memnuniyeti ve Tatmini Üzerinde Etkili Olan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Çoklu Regresyon Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta	Std. Hata	t
Yönetim ve İmkanlardan tatmin seviyesi	0,96*	0,17	5,66
Terfi ve Takdir tatmin seviyesi	0,04	0,10	0,35
Ücret ve Tatilden tatmin seviyesi	0,08	0,13	0,59
İşten atılma riski ve sevmediğiniz bir işte çalıştırılma durumu	-0,18*	0,08	-2,26
Karara katılma ve fazla mesaiden tatmin seviyesi	0,05	0,13	0,37
Ücret dışı aynı yardımlardan tatmin seviyesi	0,05	0,07	0,71
Toplam Personel Sayısı	0,00	0,00	-0,55
Toplam Çalışma Süresi	-0,02	0,05	-0,42
YAŞ	0,01	0,04	0,32
(Constant)	-0,53	1,21	-0,44

*: $p < 0.05$, R: ,75 R²: ,56 F: 8,14

IV. SONUÇ

‘Değişmeyen tek şey değişimdir’ cümlesi son yıllarda hemen hemen bütün insanlar tarafından kullanılan bir cümle haline gelmiştir. Teknolojideki, bilimdeki, yönetim anlayışındaki, toplum beklentilerindeki, nüfus yapısındaki ve hastalık yapısındaki değişimler toplumun sağlık statüsünün iyileştirilmesinde oldukça önemli bir role sahip olan sağlık kurumları üzerinde de yeni baskılar ortaya çıkarmakta, ve sağlık kurumları içinde yaşadığı bu çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Özellikle son kırk yıl içinde yaşanan gelişmeler insana bakış açısını önemli ölçüde değiştirmiştir. 1950’li yıllarda hakim olan ‘üretim faktörlerinden biri olarak emek sonsuz arza sahiptir ve istenildiğinde kolaylıkla temin edilebilir’ anlayışının, 1980’li yıllardan sonra popülaritesi hızlı bir şekilde artan ve günümüzde bütün dünya ülkelerinin ulaşmayı hedefledikleri sürdürülebilir kalkınma terimi içinde ‘insan unsurunun potansiyelinden mümkün olduğunca yararlanabilmek için insana yatırım yapılması, demokrasi ve insan hakları vazgeçilemez değerlerdir’ anlayışı almaktadır. Böyle bir anlayış değişiminin yaşandığı dönemde ekonominin hücreleri olan işletmelerde ve kurumlarda da insana bakış açısı değişmeli ve insan potansiyelinden maksimum şekilde yararlanabilmek için gereken önlemler alınmalıdır.

Son yirmi yıl içinde liderlik ve yönetim teorilerinde de insan unsuruna önem veren yaklaşımlar daha fazla kabul görmektedir. Çünkü insan, her türlü mal ve hizmet üretimi için vazgeçilemez bir unsurdur, ve işletmelerin en önemli

amaçlarından biri olan verimliliğin en etkili seviyeye çıkması ise işletme çalışanlarının işlerinde istekli ve motive olmuş bir şekilde çalışmalarını ile mümkündür. Çalışanları istekli bir şekilde çalışmaya teşvik etmede ise kullanılacak olan motivasyon araçları son derece önemli bir fonksiyona sahip olabilmektedir. Çünkü uygun kullanıldığında bu araçlar çalışanların işlerinden memnun olma seviyelerini yükseltecek ve bu da çalışma verimliliğine doğrudan yansıtacaktır.

Araştırma sonucunda yurt çapında 80 SSKB sağlık tesisinde başhekim yardımcısı olarak görev yapmakta olan hekim yöneticiler beklenti seviyelerini tam olarak karşılayacak şekilde olmasa bile işlerini sevmelerine rağmen yaptıkları işten istenilen seviyede memnun olmadıklarını ortaya koymuşlardır. Ancak hem işi sevme hem de işten memnun olma boyutlarında hekim yöneticilerin beklentileri karşılanmamıştır. Hekim yöneticilerin bu iki boyuttan beklenti seviyelerinin tam olarak karşılanmasında hem kurum içi hem de kurum dışı pek çok faktörün etkili olduğu bilinmekle birlikte, kurum içinde kullanılan motivasyon araçlarının bu konudaki önemi yadsınmamalıdır. Çünkü yapılan değerlendirmeler sonucunda bu çalışmada sorgulanan 19 motivasyon aracından hiç birinden hekim yöneticilerin beklentileri tam olarak karşılanmamıştır. Beklenti seviyesinin karşılanmadığı motivasyon araçları içinde ücret gibi yıllardır tartışılan faktörlerle birlikte alınan kararlara katılma ve işte yetiştirme ve eğitim imkanı gibi faktörler de yer almaktadır. Ayrıca araştırma sonuçları istatistiksel olarak da motivasyon araçlarından bazılarının hekim yöneticilerin işlerini sevme ve iş tatmini üzerinde önemli etkilerinin olacağını göstermiştir. Örneğin işten atılma riskinin azalması, terfi ve takdir edilme durumunun iyileştirilmesi ve iş yeri imkanlarının iyileştirilmesi bu çalışmada istatistiksel olarak önemli etkileri olan motivasyon araçları olarak bulunmuştur.

Başhekim yardımcılarının değerlendirmelerine göre SSKB hastanelerinde motivasyon araçlarının istenilen seviyede olmadığı ve geliştirilmeye ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Bu konuda yapılması gereken veya alınması gereken ilk ve en önemli karar ise bir öncelik belirleme sürecidir. Çünkü iyileştirilmesi gereken unsurlar arasında terfi ve takdir edilme ve işyerinde eğitim ya da yetiştirme gibi Herzberg'in motive ediciler olarak nitelendirdiği faktörlerin yanı sıra ücret ve işyeri imkanları gibi olmadığı zaman çalışanların tatmin olmamasına neden olan faktörler de yer almaktadır. Belki de seçilecek stratejinin, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi sıralamasında alt sıralarda yer alan

temel bazı gereksinimlerin daha iyi seviyelerde karşılanması ilkesine dayanması daha uygun olabilecektir.

KAYNAKLAR

1. Akar Ç. ve Özalp H. (2000) **Sağlık Hizmetlerinde ve İşletmelerinde Yönetim**. Somgür Eğitim Hizmetleri Yayıncılık Ltd. Şti. Ankara.
2. Başaran İ. (2000) **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**. Umum Yayım Dağıtım, Ankara
3. Can H. (1992) **Organizasyon ve Yönetim**. Adım Yayıncılık, Ankara.
4. Can H. ve diğerleri (2001) **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
5. Ceyhan R. (2004) **Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Vardiyalı Çalışma Uygulamasının Değerlendirilmesi**. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Entitüsü, Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara.
6. Dereli T. (1981) **Organizasyonlarda Davranış**, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul.
7. Evans, M.G. and - Baker G. R. (2000) **Cognitive and Behavioral Outcomes of Quality Improvement Teams: The Influence of Leadership and the Work Unit Environment**. Journal of Quality Management. 4(2): 167-184.
8. Eren E. (2001a) **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**. 5. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ. İstanbul.
9. Eren E. (2001b) **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 7. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ. İstanbul.
10. Fındıkçı İ. (1999) **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
11. Goldsmith S. B. (1981) **Health Care Management: A Contemporary Perspective**. An Aspen Publication, Rockville, Maryland.
12. Irvine D. et al. (2000) **Cognitive and Behavioral Outcomes of Quality Improvement Teams: The Influence of Leadership and the Work Unit Environment**. Journal of Quality Management, 4 (2): 167-184.
13. İzmirli R. (2000) **Motivasyonun Önemi**. Medikal @ Teknik, Sayı: 172, İstanbul.
14. Kathleen K. et al. (2004) **Leader Political Skill and Team Performance**. Journal of Management. 30(3) 309-327
15. Kılınç T. ve Polat Ş. (1997) **Başarı Değerlemenin Hemşire Motivasyonu Üzerine Etkileri**. Modern Hastane Yönetimi, Yıl 1, Sayı: 2, İstanbul.

16. Koçel T. (2001) **İşletme Yöneticiliği**. 8. Bası, Beta Masım Yayım Dağıtım A. Ş. İstanbul.
17. Konrad T. et al. (2004) **Interprofessional Collaboration and Job Satisfaction of Chiropractic Physicians**. Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics, 27(14): 245-52.
18. Kuokkanen L. et al. (2002) **Do Nurses Feel Empowered? Nurses' Assessments of Their Own Qualities and Performance With Regard to Nurse Empowerment**. Journal of Professional Nursing, 18(6):328-335
19. Liebler J. et al. (1992) **Management Principles for Health Professionals**. Second Edition, An Aspen Publication, Gaithersburg, Maryland.
20. Monga M. et al. (2003) **Job Satisfaction among Program Directors in Obstetrics and Gynecology: A National Portrait**. Am J Obstet Gynecol, 189 (3): 628-30.
21. Shalley C. E. and Gilson L. L. (2004) **What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity**. The Leadership Quarterly, 15:33-53
22. Suominen T. et al. (2001) **Staff Empowerment in Finnish Intensive Care Units**. Intensive and Critical Care Nursing, Vol. 17, 341-47
23. Seo Y. et al. (2004) **The Determinants of Job Satisfaction among Hospital Nurses: A Model Estimation in Korea**. International Journal of Nursing Studies, (41): 437-446
24. Yüksel Ö. (2000) **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Gazi Kitabevi, Ankara.