



Kamu hastaneleri çalışanlarında iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma

Dr. Şebnem Kuzulugil¹

İletişim Bölümü
İletişim Fakültesi
Bilgi Üniversitesi
İstanbul, Türkiye

Özet

Örgütlerde etkinlik ve başarının en önemli bileşenlerinden birinin örgütlerde görevli insanların iş görme yetenek ve istekleri olduğu, yönetim biliminde yıllardır yapılan araştırmalarla gösterilmiştir. Hastaneler, toplum tarafından talep edilen sağlık hizmetlerini yerine getirmek için farklı meslek gruplarını bir araya getiren emek-yoğun teknolojiye sahip örgütlerdir. Özellikle bu yapıları dolayısıyla, belirlenen amaca ulaşmada hastanelerin başarısı veya başarısızlığı personeline bağlıdır. Pek çok farklı meslek grubundan gelen hastane çalışanlarının hastane amaçları doğrultusunda motive edilebilmeleri için, öncelikle bu meslek gruplarının beklentilerinin belirlenmesi gereklidir. Bu çalışmada hastanelerde çalışan farklı meslek gruplarının iş tatminlerini etkileyen unsurlar araştırılmıştır. Araştırma İstanbul'da hizmet vermekte olan iki adet kamu hastanesinin tüm çalışanları üzerinde yapılmıştır. Elde edilen 331 kullanılabilir anket verisi SPSS 16 istatistik programında analiz edilmiştir. Hastane çalışanlarının genel iş doyumuna etki eden değişkenler temel bileşenler faktör analizi ile incelenmiş ve sınıflandırılmıştır. Çoklu regresyon analizlerinde hekim, hemşire ve destek görevlilerinin iş doyumuna etki eden faktörlerin birbirlerinden oldukça farklı olduğu bulunmuştur. Elde edilen bir başka bulgu ise yönetici ve işgören pozisyonlarındaki çalışanların beklentilerinin birbirlerinden anlamlı derecede farklı olmasıdır. Araştırmada yukarıdakilerin yanı sıra çalışanların hizmet süresi, eğitim seviyesi ve cinsiyet gibi değişkenlerin de iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Sağlık Çalışanları, İş Tatmini, Kamu Hastaneleri

Investigating factors effecting job satisfaction of public hospital employees

Abstract

Research in management studies have shown that employees' skill level and will to work are important elements in organizational performance. Hospitals are labor-intensive organizations employing individuals from a number of professions in order to supply health services the society demands. Hospitals' labor-intensive structure causes the success of a hospital to depend on the performance of the individuals. It is necessary to determine the expectations of the members of various professions to be able to successfully motivate hospital employees. This study aims to determine the factors affecting the job satisfaction of various profession groups working in hospitals. A survey to this end has been applied to all employees of two public hospitals in Istanbul the 331 usable surveys obtained have been statistically analyzed using SPSS 16 statistical software package. Factors affecting the job satisfaction of hospital employees have been classified using principal components analysis. Multiple linear regression analyses show that factors affecting job satisfaction of doctors, nurses and support staff are significantly different. Another finding suggests that expectations of those working in managerial and

¹ skuzulugil@gmail.com (Ş. Kuzulugil)



in non-managerial positions are significantly different. The findings also indicate that work experience level, education level and gender also play a significant role on job satisfaction.

Keywords: Health Sector Employees, Job Satisfaction, Public Hospitals

1. Giriş

Sağlık hizmetleri ülkemizde ve dünyada son yıllarda en fazla tartışılan konulardan birisidir. Çünkü bir hastanın sağlığına kavuşturulmasının ekonomik, sosyal, psikolojik ve ahlaki yönleri vardır. Bunun yanında sağlık hizmetleri kıt kaynaklardandır, ikame edilmez ve sağlık hizmetlerine olan talep doğası itibarıyla düzensizdir. Sağlık hizmetlerinin bahsedilen özellikleri ve bu hizmetlere olan talebin her geçen gün arttığı dikkate alındığında; sağlık hizmetlerinde verimliliğin ve etkinliliğin artırılması kaçınılmaz olmaktadır [1].

Modern hastaneler tıbbi tedavi ve bakım hizmetlerinin yanı sıra eğitim ve araştırma fonksiyonlarını da içeren organizasyonlardır. Hem kamu hastaneleri hem de özel hastaneler ayrıca birer ekonomik işletme olma özelliğini de taşımaktadır. Bu çok çeşitli faaliyetler birbirinden çok farklı eğitim, yetenek, ihtiyaç ve fonksiyonlara sahip olan çok sayıda personel ve birimler tarafından yerine getirilmektedir.

Ülkemizde sağlık hizmetlerinin yapısal ve teknik özelliklerinin verimli, kaliteli, süratli ve ekonomik bir şekilde sürdürebilecek bir anlayışla planlanarak uygulanması son yıllarda üzerinde en fazla tartışılan konulardan birisi haline gelmiştir [2]. Hastaneler, toplum tarafından talep edilen sağlık hizmetlerini yerine getirmek için farklı meslek gruplarını bir araya getiren emek-yoğun teknolojiye sahip örgütlerdir. Özellikle bu yapıları dolayısıyla, belirlenen amaca ulaşmada hastanelerin başarısı veya başarısızlığı personeline bağlıdır. Pek çok farklı meslek grubundan gelen hastane çalışanlarının hastane amaçları doğrultusunda motive edilebilmeleri için, öncelikle bu meslek gruplarının beklentilerinin belirlenmesi gereklidir.

Bu araştırmada hastanelerde görev yapan farklı meslek grubu çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ve iş tatminlerini etkileyen faktörler incelenmiştir. Çalışmanın sonunda hastanelerde görev yapan farklı meslek gruplarının iş tatmininin yükseltilmesi için İnsan Kaynakları yönetimleri tarafından alınabilecek önlemler önerilmiştir.

2. İş Tatmini

Çeşitli tanımları olmakla birlikte genel olarak "İş Tatmini", çalışan bireyin yaptığı işi, iş çevresini ve iş yerindeki çalışma koşullarını değerlendirmesi sonucu oluşan duygusal bir tepki olarak tanımlanabilir [3]. İş tatmini, kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin önemli gereklerinden biridir. İş tatmininde yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi kişisel özelliklerin yanı sıra yapılan işin içeriği, ücret, yönetim politikası, çalışma koşulları gibi örgütsel ve çevresel etkenlerin rolü belirtilmektedir [4].

Bireyler çalışma hayatı süresince, yaptığı işe, çalıştığı kuruma ve iş ortamına dair pek çok deneyimler kazanmaktadır. Çalışma hayatı süresince, gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, mutlulukları ve üzüntüleri olmaktadır. Tüm bu bilgi ve duygu deneyimlerinin sonucunda çalışanların yaptığı işe ya da çalıştığı kuruma karşı tutumları ortaya çıkmaktadır. İş tatmini tutumların genel sonucudur ve bireyin fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade eder [5, 6]. Bir başka ifade ile iş tatmini işin kazandırdıklarıyla bireyin beklentileri birbirine uyduğu zaman oluşmaktadır [7]. İş tatmininin yönetim alanında çok önemli bir konu olmasının temel sebebi, işle ilgili olumlu bir takım sonuçları elde etmenin büyük ölçüde iş tatmini sağlamaya bağlı olmasıdır [8].

Bireylerin işlerinden tatmin sağlayamamaları sadece bireyleri değil, örgütleri de etkiler. İşyerlerinde hayal kırıklığı yaşayan bireylerin işlerine karşı çeşitli olumsuz tepkiler geliştirdikleri bilinmektedir. En önemli yetersiz iş tatmini göstergeleri; verim düşüklüğü, şikâyet ve yakınmaların artması, işe devamsızlık ve gecikme oranının yükselmesi gibi durumlardır [9, 10, 11, 12]. İşlerinden hoşnut olmayan bireyler, ülkelerindeki işsizlik oranı, iş piyasası koşulları ile bağlantılı olarak başka iş olanaklarını araştırıp, bunların mevcut işleri ile karşılaştırmalı bir değerlendirmesini yapar ve işlerini bırakmaya ya da aynı işyerinde çalışmayı sürdürmeye karar verirler [13].

Emek-yoğun bir sektör olan sağlık sektöründe, iş tatmini düşük olan işgörenin kaliteli bir hizmet sunması ve hasta memnuniyetini sağlaması mümkün değildir. Hastaların yüksek düzeyde kaliteli ve etkin bir sağlık hizmeti alabilmesi ve hizmetten memnun kalması için çalışanların da işlerinden ve işyerlerinden tatmin olmuş olmaları gerekmektedir.

2.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler

İş tatmini, çalışmalarda çoklu değişkenler tarafından anlaşılabilen karmaşık bir olgu olarak tanımlanır. Bu değişkenler bireysel ve iş çevresi olmak üzere iki başlık altında toplanabilir. İş tatminini etkileyen bireysel değişkenler arasında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kişilik ve işte geçirilen süre, iş çevresi ile ilgili olanlar arasında ise ücret ve terfi, fiziki çalışma koşulları, iş ve işin özellikleri, kararlara katılma, iletişim, mesleki düzey ve geri besleme sayılabilir.

Cinsiyet; yapılan araştırmalar cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar gösterdiği tahmin edilmektedir. Bazı çalışmalarda cinsiyet ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur [14, 15, 16].

Yaş; yapılan çalışmalar yaş ilerledikçe işten duyulan tatminin arttığını göstermektedir. Araştırmalar genç işgörenlerin yaşlı işgörenler oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğunu göstermektedir [17, 18, 19].

Ücret ve terfi; genelde çalışanlar nadiren aldıkları ücret nedeniyle yüksek tatmine sahip olurlar. Ülkemizde ücret düzeyi, erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan, evliler için bekârlardan daha önemli bir değişken olarak gözükmektedir [20, 21].

Fiziksel çalışma koşulları; çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen önemli faktörler arasında sayılabilir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması işiyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de kolaylaştıracaktır [22, 23].

İş ve işin özellikleri; İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olurlar [23, 24].

Kararlara katılma; çalışanlara kararlara katılma olanağı verildiği zaman, kendi görüş ve fikirlerine önem verildiğini düşünerek gerçek bir tatmin elde edebilirler[25].

İletişim; yapılan araştırmalarda iyi iletişimin olmamasının iş tatminsizliği doğurduğu, buna karşılık yeterli iletişimin her zaman iş tatmini doğurmadığı görülmüştür [25, 26].

3. Yöntem

Araştırma İstanbul'da hizmet vermekte olan iki adet kamu hastanesinin tüm çalışanları üzerinde yapılmıştır⁽⁹⁾. Araştırmada iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin ölçülmesi için Gülten İncir [27] tarafından geliştirilen 35 soruluk 5 dereceli Likert tipi

Çalışanların İş Doyumu Değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekteki 30 soru iş tatminine etkisi olması beklenen etmenlerle ilgiliyken, beş soru iş tatminini ölçmeyi hedeflemektedir.

Toplam olarak 444 anket doldurulmuş, ancak veri ayıklaması sonucunda 331 kullanılabilir anket elde edilmiştir. Örneklemde yer alan 331 kişinin %58,912'si kadın ve %41,088'i erkektir. Hekimlerin oranı %24,169, hemşirelerin oranı %48,338 ve hizmetlilerin oranı %20,846 olarak bulunmuştur. İlk ve ortaöğrenim görmüş personelin oranı %39,275, yüksek öğrenimli personelin oranı ise %69,725'tir. Örneklem demografik özellikleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1 Örneklem Demografik Özellikleri

		N	Yüzde
Kurum	Kurum A	298	%90,030
	Kurum B	33	%9,970
Cinsiyet	Kadın	195	%58,912
	Erkek	136	%41,088
Yaş	<25	32	%9,668
	26-35	129	%38,973
	36-45	101	%30,514
	46-55	48	%14,502
	>56	21	%6,344
Pozisyon	Yönetici	39	%11,782
	İşgören	292	%88,218
Meslek	Hekim	80	%24,169
	Hemşire	160	%48,338
	Hizmetli	69	%20,846
	İdari	7	%2,115
	Diğer	15	%4,532
Medeni Durum	Evli	243	%73,414
	Bekâr	77	%23,263
	Dul	11	%3,323
Toplam Hizmet Süresi	5 yıl ve altı	76	%22,961
	6-15 yıl	123	%37,160
	16-25 yıl	101	%30,514
	26-35 yıl	29	%8,761
	36 yıl ve üzeri	2	%0,604
Kurumda Hizmet Süresi	5 yıl ve altı	168	%50,755
	6-15 yıl	85	%25,680
	16-25 yıl	70	%21,148
	26 yıl ve üzeri	8	%2,417
Eğitim Durumu	İlköğretim	21	%6,344
	Lise	109	%32,931
	Üniversite	173	%52,266
	Uzmanlık/YL	28	%8,459
Toplam		331	%100,000

4. Bulgular

Veriler SPSS 16 istatistik programında analiz edilmiştir. Öncelikle anketin güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alfa değeri 0,755 olarak bulunmuştur.

Çalışanların iş tatmininin ayırıcı bileşenlerinin belirlenmesi için veri temel bileşenler analizi ile incelenmiş ve dokuz faktör olarak sınıflandırılmıştır. Elde edilen faktörlerin, toplam varyansın yüzde 58,083'ünü açıkladığı görülmüştür. Faktörlerin daha kolay yorumlanabilmesi için Varimax döndürmesi uygulanmıştır (Tablo 2).

Tablo 2 Faktör Bileşenleri ve Yükleri

1. Saygınlık	Faktör Yüğü
Kurumlarda adil disiplin düzeni var olmalıdır	0,738
Çalışanlar arasında iyi arkadaşlık ilişkileri olmalıdır	0,710
Kişinin saygınlığına değerine ve gelişmesine önem verilmelidir	0,686
Astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler	0,556
2. Farkedilme	
Kurumlarda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır	0,727
Kurumlarda işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir	0,724
Kurumlarda üstlerle, astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır	0,540
Kurumlarda çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalıdır	0,529
3. Katılım	
Tüm çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılabilmeleri sağlanmalıdır	0,727
Bir kurumda kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır	0,660
Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin, görevde gösterilen başarıya bağlı olması, işgörenlerin daha başarılı olmasını sağlar	0,576
Kurumlarda yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır	0,505
4. Kaçınma	
Üstleri vermek isteseler bile, astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınırlar	0,679
Genellikle, astlar, üstlerince denetlenmedikleri sürece işlerini ihmal ederler ve kötü yaparlar	0,675
Çalışanlar parasal ödüllerle, manevi ödüllerden daha çok önem verirler	0,625
5. Takdir	
Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır	0,765
Yükselme olanaklarının, yönetimin kolladığı kişilere açık olması diğer görevlilerin çalışma hevesini kırmaz	-0,722
6. Yetkinlik	
Ancak tecrübesiz yöneticiler, herhangi bir karar alırken başkalarına danışma ihtiyacı duyarlar	0,762
Görevliler, üstlere gerek kalmadan, kendi kendilerini denetleyebilir	0,602
7. Manevi Ödül	
Çalışanlar manevi özendiricilere(övülme, kişiliğe saygı v.b.) parasal özendiriciler kadar önem verirler	0,590
Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır. Böylece kişiler arası yarışma durumu ortaya çıkacak, çalışma temposu artacaktır	0,580
Görevlilerin görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar	0,504
8. İşyeri Olanakları	
Kurumlarda kamp, lokal, konut, ulaşım olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır	0,606
Kurumlarda zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim olmalıdır	0,490
9. Ekip Çalışması	
Birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken daha yaratıcı olurlar	0,745
Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır. Bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir.	0,542
Kişiler, bir işi tek başlarına yapmayı, başkalarıyla birlikte yapmaya tercih ederler ve yalnız başlarına çalışırken daha mutlu olurlar	-0,472

Temel bileşenler analizinde elde edilen dokuz faktör şöyle sınıflanmıştır:

Saygınlık: İş yeri ikliminin iletişime açık ve adil olması, çalışanın saygınlığını gözetmesi. Farkedilme: Çalışanların başarılarının fark edilmesi, teşvik edilmesi ve takdir edilmesi. Katılım: Çalışanların karar alma mekanizmalarında seslerini duyurabilmeleri. Kaçınma: Çalışanların sorumluluk almaktan kaçınmaları ve sıkı denetime ihtiyaç duymaları. Takdir: Çalışanların işlerinin takdir edilmesi ve liyakat ölçütü olarak kullanılması. Yetkinlik: Çalışanların işlerine hakim olmaları ve sıkı denetime ihtiyaç duymamaları. Manevi Ödül: Çalışanların başarılarının manevi özendiricilerle teşvik edilmesi. İşyeri Olanakları: Kurumların çalışanlarına iyi bir iklim yanı sıra cazip çalışma koşulları da sunması. Ekip Çalışması: Kurumda çalışmaların ekipler bazında yürütülmesi ve değerlendirilmesi.

Araştırmanın temel amacı farklı hastanelerde çalışan farklı meslek gruplarının iş tatminlerinin farklı etmenlerden kaynaklanıp kaynaklanmadığını görmektir. Bu nedenle mevcut uygulamaların tüm çalışanlarda benzer tatmin seviyelerine yol açıp açmadığının öncelikle denetlenmesi yerinde olacaktır. İş tatmini beş soruyla ölçülmüş ve bu sorulardan +12 ile -12 arasında değer alan bileşik bir ölçek hesaplanmıştır. Farklı meslek gruplarının iş tatmini skorlarının bağımsız örneklem t-testi ile yapılan karşılaştırmalarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yine bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak yapılan analizlerde önceki çalışmalarda iş tatminini etkilediği gösterilen değişkenler incelenmiştir. Bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre erkeklerin iş tatmini ($\bar{X}=2,757$) kadınlarınkinden ($\bar{X}=1,477$) daha yüksektir ($p<0,05$). Benzer şekilde 46 yaş ve üstü çalışanların iş tatmini de ($\bar{X}=3,029$) daha genç olanlarınkinden ($\bar{X}=1,733$) daha yüksektir ($p<0,1$). Farklı eğitim seviyelerindeki çalışanların iş tatmininin anlamlı şekilde farklı olduğu tek yönlü varyans analizi sonucunda görülmüştür ($F=2,528$; $p<0,1$). En yüksek iş tatmini ilköğretim mezunlarında iken ($\bar{X}=4,762$), bunu sırasıyla üniversite mezunları ($\bar{X}=2,088$) ve lise mezunları ($\bar{X}=1,651$) izlemektedir. Yüksek lisans/uzmanlık derecesi olan çalışanların iş tatminleri örnekleme en düşük düzeydedir ($\bar{X}=0,786$).

Farklı meslek gruplarından çalışanların iş tatminini etkileyen değişkenler çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Bu analizde Memnuniyet bileşik ölçeğine bağımlı değişken olarak yer verilirken, demografik özellikler ile faktör analizi sonucu elde edilen dokuz faktöre bağımsız değişkenler olarak yer verilmiştir. Hekimler için yapılan çoklu regresyon sonucunda ulaşılan modelin hekimlerin iş tatmininin yaklaşık %29'unu açıkladığı ve regresyon eşitliğine ilişkin varyans analizi sonucunda ($F=4,154$, $p=0,001$) modelin anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 3 Hekimlerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler

	Standardize Beta	t	P.
(Sabit)		2,929	0,005
Kurum (Ref. Kurum A)	-0,175	-1,699	0,094
Cinsiyet (Ref. Kadın)	0,310	2,529	0,014
Yaş	-0,215	-1,658	0,102
Kurumda Hizmet Süresi	-0,208	-1,652	0,103
Farkedilme	0,358	3,320	0,001
Yetkinlik	0,192	1,747	0,085
Manevi Ödül	0,225	2,237	0,028

$R^2=0,288$, $F=4,154$, $p=0,001$

Tablo 3'te görüldüğü gibi çalışılan hastane, cinsiyet, yaş, kurumda hizmet süresi ile Farkedilme, Yetkinlik ve Manevi Ödül hekimlerin iş tatminlerini belirleyici etkenlerdir.

Modelde negatif Beta katsayılarında da anlaşıldığı üzere yaş ve kurumdaki hizmet süresi iş tatmini ile ters orantılıdır. Değişkenler yakından incelendiğinde A Kurumunda çalışan genç erkek hekimlerin iş tatminlerinin görece daha yüksek olduğu ve yetkinliklerinin fark edilip özellikle manevi ödüllerle onaylanmasının bu hekimlerin iş tatminine olumlu etkide bulunabildiği görülmektedir.

Hemşireler için yapılan çoklu regresyon sonucunda modelin hemşirelerin iş tatmininin yaklaşık %12'ünü açıkladığı ve regresyon eşitliğine ilişkin varyans analizi sonucunda (F=5,397, p=0,000) modelin anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 4 Hemşirelerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler

	Standardize Beta	t	P.
(Sabit)		2,939	0,004
Cinsiyet (<i>Ref. Kadın</i>)	0,215	2,759	0,006
Saygınlık	0,185	2,416	0,017
Farkedilme	0,180	2,319	0,022
İşyeri Olanakları	-0,162	-2,125	0,035

R²=0,124, F=5,397, p=0,000

Tablo 4'te görüldüğü gibi hemşireler açısından cinsiyet ile Saygınlık, Farkedilme ve İşyeri Olanakları iş tatminlerini belirleyici etkenlerdir. İlginç olan, İşyeri Olanakları beklentilerinin düşük olmasının iş tatminine olumlu etkide bulunmasıdır. Bu modelde kullanılan değişkenlerin iş tatmini düzeyindeki değişkenliğin sadece %12'sini açıklıyor olması, akla hemşirelerin iş tatmin düzeyini belirleyen farklı değişkenler olduğunu getirmektedir.

Hastanede görevli hizmetliler için yapılan çoklu regresyon sonucunda modelin hizmetlilerin iş tatmininin yaklaşık %28'ini açıkladığı ve regresyon eşitliğine ilişkin varyans analizi sonucunda (F=4,841, p=0,001) modelin anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 5 Hizmetlilerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler

	Standardize Beta	t	P.
(Sabit)		0,723	0,472
Yaş	0,315	2,896	0,005
Medeni Durum (<i>Ref. Evli</i>)	0,263	2,350	0,022
Eğitim Durumu	-0,334	-2,924	0,005
Katılım	0,239	2,127	0,037
Kaçınma	0,201	1,845	0,070

R²=0,278, F=4,841, p=0,001

Tablo 5'te görüldüğü gibi daha yaşlı, evli ve düşük eğitilmiş hizmetlilerin iş tatminleri görece daha yüksektir. Kararlara katılım olanakları iş tatminini artırırken, sorumluluktan kaçınma davranışlarının da yüksek iş tatmini ile ilişkili olması ilgi çekicidir.

Son olarak idari görevliler ile yukarıdaki meslek gruplarının hiç birine dâhil olmayan diğer görevliler (teknisyenler vb) için yapılan çoklu regresyon analizi sonucu elde edilen model bu çalışanların iş tatmini düzeyindeki değişikliklerin yaklaşık %80'ini anlamlı şekilde açıklamıştır (F=7,501, p=0,001).

Tablo 6 İdari ve Diğer Görevlilerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler

	Standardize Beta	t	P.
(Sabit)		-2,503	0,025
Cinsiyet (<i>Ref. Kadın</i>)	1,047	4,594	0,000
Toplam Hizmet Süresi	-0,464	-2,252	0,041
Kurumda Hizmet Süresi	0,896	5,387	0,000
Saygınlık	-0,526	-2,857	0,013
Kaçınma	-0,655	-3,948	0,001
Manevi Ödül	0,473	2,921	0,011
Ekip Çalışması	0,378	2,448	0,028

$R^2=0,789$, $F=7,501$, $p=0,001$

Tablo 6'da görüldüğü gibi demografik değişkenlerden erkek olmak, düşük toplam hizmet süresi ile birlikte yüksek kurumda hizmet süresi (bu durum toplam hizmetin tamamı veya büyük kısmının kurumda tamamlanmış olması olarak yorumlanabilir) iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Bu çalışanların saygınlık beklentileri ve sorumluluktan kaçınma davranışları düşüktür. Manevi ödüllerin iş tatminine olumlu etkisi görülen bu grupta, diğer tüm meslek gruplarının aksine ekip çalışması da iş tatminini olumlu etkileyen bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Araştırmada kullanılan değişkenler, farklı meslek gruplarına göre yapılan çoklu regresyon analizlerinde sadece idari görevliler için iş tatmini düzeyindeki değişikliklerin kayda değer bir bölümünü (%79) açıklayabilmektedir. Diğer meslek grupları için bu değişkenlerin açıklayıcı gücü son derece sınırlı olmuştur. Bu değişkenlerin açıklayıcı gücü acaba çalışanların pozisyonuna göre de değişmekte midir? Bu sorunun yanıtını elde etmek için yöneticiler ve işgörenler için ayrı ayrı çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Çalışmada kullanılan değişkenlerin yöneticilerin iş tatmini düzeylerindeki değişimleri açıklama gücü %79 olarak bulunmuştur ($F=12,088$, $p=0,000$).

Tablo 7 Yöneticilerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler

	Standardize Beta	t	P.
(Sabit)		-2,834	0,008
Yaş	0,510	5,005	0,000
Meslek	0,311	3,081	0,004
Medeni Durum (<i>Ref. Evli</i>)	-0,257	-2,559	0,016
Saygınlık	-0,434	-3,924	0,000
Farkedilme	0,406	3,468	0,002
Kaçınma	-0,361	-3,524	0,001
Manevi Ödül	0,509	4,777	0,000
İşyeri Olanakları	-0,389	-3,235	0,003
Ekip Çalışması	0,182	1,881	0,070

$R^2=0.790$, $F=12,088$, $p=0,000$

Tablo 7'ye göre demografik değişkenlerden yaş, meslek ve medeni durum (evli olmak) yöneticilerin iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Bunun yanında yöneticilerin Saygınlık ve İşyeri Olanakları boyutlarında beklentileri düştükçe, Kaçınma davranışı

azaldıkça iş tatmini artmaktadır. Farkedilme, Manevi ödüllerin varlığı ve Ekip çalışması yöneticilerin iş tatminini yükselten faktörler olarak görülmektedir.

İşgörenler için yapılan çoklu regresyon modeli ise o kadar açıklayıcı değildir ($R^2=0,086$, $F=5,319$, $p=0,000$). İşgörenlerin meslekleri hastayla doğrudan iletişime yaklaştıkça (Hekim=0, Hemşire=1, Hizmetli=2, İdari=3, Diğer=4), eğitim seviyesi düştükçe iş tatmini artmaktadır. Ayrıca işgörenlerin genel iş tatmini düzeyi üzerinde Saygınlık, Kaçınma ve Manevi ödül boyutlarının da anlamlı şekilde etkili olduğu görülmektedir (Tablo 8).

Tablo 8 İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler

	Standardize Beta	t	P.
(Sabit)		5,370	0,000
Meslek (Ref. Hekim)	-0,169	-2,846	0,005
Eğitim Durumu	-0,177	-2,981	0,003
Saygınlık	0,106	1,870	0,063
Kaçınma	0,121	2,121	0,035
Manevi Ödül	0,128	2,254	0,025

$R^2=0,086$, $F=5,319$, $p=0,000$

5. Sonuç

Emek-yoğun bir sektör olan sağlık sektöründe, iş tatmini düşük olan işgörenin kaliteli bir hizmet sunması ve hasta memnuniyetini sağlaması mümkün değildir. Bireylerin işlerinden tatmin sağlayamamaları sadece bireyleri değil, örgütleri de etkiler. İşyerlerinde hayal kırıklığı yaşayan bireylerin işlerine karşı çeşitli olumsuz tepkiler geliştirdikleri bilinmektedir. İşlerinden hoşnut olmayan bireyler, ülkelerindeki işsizlik oranı, iş piyasası koşulları ile bağlantılı olarak başka iş olanaklarını araştırıp, bunların mevcut işleri ile karşılaştırmalı bir değerlendirmesini yapar ve işlerini bırakmaya karar verebilirler [13]. Hastaların yüksek düzeyde kaliteli ve etkin bir sağlık hizmeti alabilmesi ve hizmetten memnun kalması için çalışanların da işlerinden ve işyerlerinden tatmin olmuş olmaları gerekmektedir.

Bu araştırmada hastanelerde görev yapan farklı meslek grubu çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ve iş tatminlerini etkileyen faktörler incelenmiştir. Araştırma İstanbul'da hizmet vermekte olan iki adet kamu hastanesinin tüm çalışanları üzerinde yapılmıştır ve Gülten İncir [27] tarafından geliştirilmiş olan 35 soruluk 5 dereceli Likert tipi Çalışanların İş Doyumu Değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. Çalışmadan elde 331 kullanılabilir anket üzerinde yapılan istatistiksel analizlerde beklendiği gibi farklı meslek gruplarının iş tatminlerini etkileyen farklı etmenler olduğu görülmüştür.

Çalışanların iş tatmininin ayırıcı bileşenlerinin belirlenmesi için veri temel bileşenler analizi ile incelenmiş ve dokuz boyut olarak sınıflandırılmıştır. Bu boyutlar Saygınlık, Farkedilme, Katılım, Kaçınma, Takdir, Yetkinlik, Manevi Ödül, İşyeri Olanakları ve Ekip Çalışması olarak adlandırılmıştır.

Farklı meslek gruplarının iş tatmini skorlarının bağımsız örneklem t-testi ile yapılan karşılaştırmalarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yine bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak yapılan analizlerde erkeklerin iş tatmininin ($\bar{X}=2,757$) kadınlarınkinden ($\bar{X}=1,477$) daha yüksek ($p<0,05$); benzer şekilde 46 yaş ve üstü çalışanların iş tatmininin de ($\bar{X}=3,029$) daha genç olanlarınkinden ($\bar{X}=1,733$) daha yüksek ($p<0,1$) olduğu bulunmuştur. Farklı eğitim seviyelerindeki çalışanların iş

tatmininin anlamlı şekilde farklı olduğu tek yönlü varyans analizi sonucunda görülmüştür (F=2,528; p< 0,1).

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre çalışılan hastane, cinsiyet, yaş, kurumda hizmet süresi ile Farkedilme, Yetkinlik ve Manevi Ödül hekimlerin iş tatminlerini belirleyici etkenlerdir. Yaş ve kurumdaki hizmet süresi ile iş tatmini ters orantılıdır. Değişkenler yakından incelendiğinde A Kurumunda çalışan genç erkek hekimlerin iş tatminlerinin görece daha yüksek olduğu ve yetkinliklerinin fark edilip özellikle manevi ödüllerle onaylanmasının bu hekimlerin iş tatminine olumlu etkide bulunabildiği görülmektedir. İnsan Kaynakları yönetimi açısından bakıldığında bu bulgular, hekimlerin gevşek bir denetim altında tutulması ve başarılarının düzenli olarak takip ve takdir edilmesiyle daha yüksek iş tatmini seviyelerine ulaşabileceğine; dolayısıyla verimlilik ve etkinliklerinin arttırılabileceğine işaret etmektedir.

Hemşireler açısından cinsiyet ile Saygınlık, Farkedilme ve İşyeri Olanakları iş tatminlerini belirleyici etkenlerdir. İşyeri Olanakları beklentilerinin düşük olmasının iş tatminine olumlu etkide bulunması, hemşirelerin genel olarak çalıştıkları kurumlarda-bu araştırmada kamu hastanelerinde-maaş dışı pek fazla olanaktan yararlanmadıklarını gösterebilir. Bu tür ekstra olanak beklentisi olmayan hemşireler, saygınlık görüp başarılarıyla fark edildiklerinde daha yüksek iş tatmini deneyimleyebilirler. Bu modelde kullanılan değişkenlerin iş tatmini düzeyindeki değişkenliğin sadece %12'sini açıklıyor olması, akla hemşirelerin iş tatmin düzeyini belirleyen farklı değişkenler olduğunu getirmektedir. Hemşireler işlerinin doğası gereği hasta ve hasta yakınları ile sürekli iletişim ve etkileşim halindedir. Ancak bu çalışmada hasta ve hasta yakınları ile olan etkileşimle ilgili değişkenler yer almamıştır. Fletcher [28] tarafından yapılan bir araştırmada hemşirelerin iş tatminini olumsuz yönde etkileyen en önemli etkenlerin iş yükü nedeniyle hastaları ile yeterince ilgilenememeleri, yardımcı personelin eğitim yetersizlikleri ve paranın hastanın sağlığından daha önemli olarak algılanması olduğunu bulunmuştur. Başka bir çalışmada [29] ise hemşirelerin kişisel özelliklerinin iş tatminini öngörmekte işin ve örgütün yapısal özelliklerinden daha önemli olduğu görülmüştür. Hemşirelerin hasta ve yakınları ile ilişkileri ve kişisel özelliklerinin değerlendirileceği bir çalışma, hemşirelerin iş tatminini etkileyen etmenler konusunda daha fazla bilgi sağlayabilir.

Görece daha yaşlı, evli ve düşük eğitimli hizmetlilerin iş tatminleri görece daha yüksektir. Kararlara katılım olanakları iş tatminini arttırırken, sorumluluktan kaçınma davranışlarının da yüksek iş tatmini ile ilişkili olması ilgi çekicidir. İnsan Kaynakları yönetimi açısından bakıldığında hizmetlilerin çerçevesi net bir şekilde çizilmiş iş tanımları ve detaylı görev yönergeleri ile yönlendirilmeleri, yakın şekilde denetlenmeleri, bunların yanı sıra kendilerini ilgilendiren konularda görüşlerinin alınabilmesi için gerekli yöntemlerin geliştirilmesi, bu meslek grubunun iş tatmini ve motivasyonuna olumlu etkide bulunabilir.

İdari ve yukarıdaki meslek gruplarının hiç birine dâhil olmayan diğer görevliler (teknisyenler vb) için demografik değişkenlerden erkek olmak, düşük toplam hizmet süresi ile birlikte yüksek kurumda hizmet süresi (bu durum toplam hizmetin tamamı veya büyük kısmının mevcut kurumda tamamlanmış olması olarak yorumlanabilir) iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Bu çalışanların saygınlık beklentileri ve sorumluluktan kaçınma davranışları düşüktür. Manevi ödüllerin iş tatminine olumlu etkisi görülen bu grupta, diğer tüm meslek gruplarının aksine ekip çalışması da iş tatminini olumlu etkileyen bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Yine İnsan Kaynakları Yönetimi açısından bakıldığında bu meslek gruplarının iş tatmininin yükseltilmesi ve motivasyonlarının arttırılması için bu meslek grubu üyelerinin şartlar elverdiğince ekip olarak çalıştırılmaları ve değerlendirilmeleri, ancak başarılı olanların da ayrıca bireysel olarak takdir edilmeleri uygun olabilir. Kaçınma davranışlarının iş tatmini ile ters ilişkili olmasına rağmen Yetkinlik boyutuna vurgu yapılmaması, bu meslek grubu çalışanlarının yaptıkları işe bir uzmanlık gözüyle bakmadıkları, ancak yine de sorumlulukların yerine getirilmesi konusunda hassas

oldukları anlamına gelebilir. Kurumda hizmet süresinin iş tatminiyle doğru orantılı ve oldukça yüksek bir katsayıya sahip olması, bu meslek grubunun kuruma sadakat duygularının yüksek olduğuna işaret eder. Bu sadakatin teşvik ve takdir edilmesi, idari çalışanların motivasyonu, performansı ve etkinliğine olumlu etkide bulunacaktır.

Araştırmada kullanılan değişkenler, farklı meslek gruplarına göre yapılan çoklu regresyon analizlerinde sadece idari görevliler için iş tatmini düzeyindeki değişikliklerin kayda değer bir bölümünü (%79) açıklayabilmektedir. Diğer meslek grupları için bu değişkenlerin açıklayıcı gücü son derece sınırlı olmuştur. Yönetici pozisyonunda çalışanlar ile işgörenlerin iş tatminlerini etkileyen faktörler incelendiğinde de benzer bir sonuç görülmektedir. Elde edilen çoklu regresyon modelleri iş tatmini düzeyindeki değişimleri yöneticiler için %79 oranında açıklarken, işgörenler için bu oran sadece yaklaşık %9 oranında kalmıştır. Bu bulguya göre, her ne kadar bu araştırmada kullanılan ölçek farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda kullanılmışsa da [30, 31, 32] sağlık sektöründe çalışan hekim, hemşire ve hastabakıcı gibi tıbbi görevlilerin iş tatminlerini etkileyen faktörleri açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Kurumsal yapısı, çalışma koşulları ve sorumlulukları diğer hizmet ve üretim sektörlerinden bu kadar farklı olan sağlık sektörü çalışanlarının iş tatmini ve motivasyonlarının artırılabilmesi için öncelikle yapılacak nitel çalışmalarla ihtiyaç ve beklentilerinin daha doğru şekilde belirlenmesi gereklidir.

Notlar

(Ş) Bu araştırmanın verilerinin toplanmasında emeği geçen Okan Üniversitesi Sağlık Yönetimi Yüksek Lisansı 2008 bahar dönemi öğrencileri Hüseyin Zora, Serap Uzun, Zeynep Dandin, Emir Ayşe Kılınc, Hafize Zora, Muzaffer Akyazıcı, Sadık Bayraktar, Ahmet Şengezer, Sonay İnce, Birgül Kat, Demet Aluç, Neslihan Akbulut, Erhan Aktı, Güler Uğurlu, Gökçe Eker, Ferhan Balcılar, Ayşe Halaç Tunç, Yeşim Uluer, Mustafa Uzun, Serap Kant, Nesibe Akyol, Metin Özşeker, Remzi Tınazlı, Ali Demirel, Serhat Akpulat ve Enver Aksin'e teşekkürü bir borç bilirim.

Kaynakça

- [1] A. Öztürk, Sağlık Sektöründe Özelleştirme. *Verimlilik Dergisi*, (3), Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, (1993).
- [2] H. Özgen, Devlet Hastanelerinde Karşılaşılan Yönetim Sorunları. *Verimlilik Dergisi*, (1), Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, (1994).
- [3] O. Hayran ve S. Aksayan, Pratisyen Hekimlerde İş Doyumu. *Toplum ve Hekim* 16, 7, (1991).
- [4] B. Musal, Ö.Ç. Elçi ve S. Ergin, Uzman Hekimlerde Mesleki Doyum. *Toplum ve Hekim*, 10, 68, (1995).
- [5] T. Oshagbemi, Satisfaction with Co-Workers' Behaviour. *Employee Relations*, 22, 1, 88-106, (2000).
- [6] J. Greenberg ve R.A. Baron, *Behavior in Organizations*. Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey, (2000).
- [7] D. Bingöl, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi, (1990).
- [8] D.A. Yousef, Satisfaction with Job Security as a Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in a Multicultural Environment. *International Journal of Manpower*, 19, 2, 184-194, (1998).

- [9] A. Yavuzyılmaz, M. Topbaş, E. Çan, G. Çan ve Ş. Özgün, Trabzon İl Merkezindeki Sağlık Ocakları Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu ile İş Doymu Düzeyleri ve İlişkili Faktörler. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 6, 1, 41-50, (2007).
- [10] G. Aksu, A.M.Acuner ve R.S. Tabak, Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doymuna Yönelik bir Araştırma (Ankara örneği). *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55, 4, 271-282, (2002).
- [11] H. Özaltın, S. Kaya, C. Demir ve M. Özer, Türk Silahlı Kuvvetlerinde Görev Yapan Muvazzaf Tabiplerinin İş Doym Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 44, 4, 423-427, (2002).
- [12] A.T. Sünter, S. Canbaz, Ş. Dabak, H. Öz ve Y. Peşken, Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doymu Düzeyleri. *Genel Tıp Dergisi*, 16, 1, 9-14, (2006).
- [13] C.L. Hulin, M. Roznowski ve D. Hachiya, Alternative Opportunities And Withdrawal Decisions: Empirical And Theoretical Discrepancies & An Integration. *Psychological Bulletin*, 97, 233-250, (1985).
- [14] J. Miller, Individual and Occupational Determinants of Job Satisfaction: A Focus On Gender Differences. *Work and Occupations*, 7, 337-366, (1980).
- [15] A. Sousa-Poza ve A.A. Sousa-Poza, Taking Another Look at the Gender/Job-Satisfaction Paradox. *Kyklos*, 53, 2, 135-152, (2000).
- [16] R. Hodson, Gender Differences In Job Satisfaction. *Sociological Quarterly*, 30, 385-399, (1989).
- [17] A.L. Kalleberg ve K.A. Loscocco, Aging, Values, and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 48, 1, 78-90, (1983).
- [18] A.G. Bedeian, G.R. Ferris ve K.M. Kacmar, Age, Tenure, and Job Satisfaction: A Tale of Two Perspectives. *Journal of Vocational Behavior*, 40, 1, 33-48, (1992).
- [19] R. Lee ve E.R. Wilbur, Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis. *Human Relations*, 38, 8, 781-791, (1985).
- [20] İ. Yüksel, Hemşirelerin İş Doym Düzeyini Ayırt Edici İş Doym Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 1, 67-78, (2002).
- [21] Ş.Aslan, The Relation of Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Role of 'Tenure' and 'Salary' Variables. *International Journal of Human Sciences*, 6, 1, 256-275, (2009).
- [22] R.A. Baron, The Physical Environment of Work Settings: Effects on Task Performance, Interpersonal Relations, and Job Satisfaction. *Research In Organizational Behavior*, 16, 1, (1994).
- [23] E. Kahya, The Effects of Job Characteristics and Working Conditions on Job Performance. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, 515-523, (2007).
- [24] E.E. Lawler ve D.T. Hall, Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 4,305-312, (1970).
- [25] M.A. Blegen, Nurses' Job Satisfaction: A Meta-Analysis Of Related Variables. *Nursing Research*, 42, 1, 36-41, (1993).

- [26] P.M. Muchinsky, Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 20, 4, 592-607, (1977).
- [27] G. İncir, Çalışanların İş Doymu Üzerine Bir İnceleme. *Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, (1990).
- [28] C.E. Fletcher, Hospital RN's Job Satisfaction and Dissatisfactions. *Journal of Nursing Administration*, 31, 6, 324-31, (2001).
- [29] C.S. Weisman, C.S. Alexander ve G.A. Chase, Job Satisfaction among Hospital Nurses: A Longitudinal Study. *Health Services Research*, 15, 4, 341-364, (1980).
- [30] M.A. Çıtak, Y. Koldere, S. Ünsar ve G. Ergin, İstanbul İlinde Görev Yapan Kamu ve Özel İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 2, 173-189, (2008).
- [31] Z. Öztürk ve H. Dünder, Örgütsel Motivasyon Ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4, 2, 57-67, (2003).
- [32] E. Örucü, R. Kılıç ve M. Aksakal, Çalışma Yaşamında İş Doymu ve Balıkesir Emniyet Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Mevzuat Dergisi*, 12, 145, (2010). www.mevzuatdergisi.com adresinden 12 Haziran (2010).