

Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri

Dr. Levent KIDAK

İzmir Bozyaka Devlet Hastanesi Başhekim Yardımcısı

Öğr. Gör. Dr. Mehmet AKSARAYLI

Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F., Ekonometri Bölümü

ÖZET

Bu çalışmada hastane çalışanlarının motivasyonlarına etki eden faktörler saptanarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışma, bir eğitim ve araştırma hastanesinde farklı meslek gruplarından oluşan 155 kişiye anket formu uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Çalışanların demografik özellikleri ve sorulara verdikleri yanıtların frekans dağılımları çıkarılmış ve ardından faktör analizi sonucuna göre oluşturulan motivasyon faktörleri iki temel grupta incelenmiştir. Birinci grup; tanınma, sorumluluk, terfi ve işin kendisi alt faktörlerinden oluşan motivatör faktörler, ikinci grup ise; çalışma koşulları, ücret ve ödül, yönetim ve ilişkiler alt faktörlerinden oluşan hijyen faktörlerdir. Çalışma sonuçlarına göre hastane çalışanları üzerinde; tanınma ve terfi faktörlerinin diğer faktörlere göre motivatör etkisinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca memuriyetlerinin ilk yıllarındaki çalışanlar üzerinde, çalışma koşulları, yönetim, ücret ve sorumluluk faktörlerinin motive edici etkisinin daha fazla olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon Faktörleri, Sağlık Hizmetleri, Faktör Analizi

Motivation Factors in Healthcare Services

ABSTRACT

In this study the motivational factors that have significant effects on hospital workers are determined and evaluated. A questionnaire is designed and administered to 155 employees working at different branches in a training and research hospital. First, based on the demographics of the employees and the responses taken from them, the frequency distributions are provided. Then the results of the factor analysis yielded two motivational factors. The first group consisted of motivational factors, such as recognition, responsibility, promotion, work itself. The second group consisted of hygiene factors such as working conditions, salary and awards, management and relations. The results show that the recognition and the promotion factors have the highest motivational influence on employees among the motivational factors. At the first years of employment motivational factors of working conditions, management and responsibility have been determined to have more influence on employees than the other factors.

Key words: Motivational Factors, Healthcare Services, Factor Analysis

1. GİRİŞ

Hastanelerde verilen hizmetler, doğası gereği pek çok hizmet grubu ile sunulmaktadır. Bu hizmet gruplarında hekim, hemşire, ebe, laborant, hastabakıcı gibi sağlık çalışanlarının yanı sıra sekreter, muhasebeci, mühendis, bilgisayar elemanı ve aşçı gibi çeşitli iş alanı ve mesleklere ait çalışanlar görmek mümkündür (İGB, 2004, 17). Farklı işgücü gerektiren bu grupların her birisinde hastalara, gerektiği gibi hasta bakım hizmetinin verilmesi hastanelerden beklenen en önemli hizmetler arasında yer almaktadır. Hastane ve diğer hizmet işletmelerinde hizmet kalitesinin temel belirleyicisi çalışanlardır. Hastanelerde fiziksel, teknolojik ve tıbbi nitelik önemli olmakla birlikte, hastanelerin başarıları çoğunlukla insan faktörünün etkinliğine dayanmaktadır.

Bütün işletmeler gibi hastanelerin başarısı çalışanlarının başarısına bağlı olarak artmaktadır. Gerçekte bir hastane için en önemli kaynak, çalışanlarıdır. Bununla birlikte hastane yönetimlerinin sorumluluklarından biri de çalışanların istek ve ihtiyaçlarını algılamak ve beklentilerini karşılamaktır (Alcan, 1997: 133). Bu nedenle hastanelerde çalışan kişilerden beklenen verimin elde edilmesi ve huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması için, çalışanların özelliklerine göre ihtiyaçları belirlenmeli ve en iyi şekilde karşılanmaya çalışılmalıdır. Çalışanların motivasyonunun artırılmasına yönelik çabalar, hastanelerin, başta insan kaynakları olmak üzere öz kaynaklarını daha avantajlı kullanabilmesinin ve kurumun gelişebilmesinin anahtarlarındandır (Hageman, 1997: 9).

Hastanelerde sunulan hizmetlerin kişisel olmasından ötürü, etkinliğin sağlanabilmesi için motivasyonun ve iş doyumunun yüksek düzeyde sağlanması gerekir. Bu da hastane yöneticilerinin çalışanların istek ve ihtiyaçlarını saptamakta gösterdiği başarıya bağlıdır. Çünkü, insanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonrada bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 24).

Çalışma, bir eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan hastane çalışanlarının motivasyon düzeylerinin ölçülmesi ve çalışanların motivasyonuna etki eden motivasyon faktörlerinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

2. MOTİVASYON

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. Çalışanların tutumları bilindiği durumlarda onların davranışlarını öngörmek ve kontrol etmek için bazı

yönlendirmeleri yapmak mümkün olabilecektir. Yönetim, çalışanların örgüte ve örgütteki çabalara karşı tutumlarını olumlu ya da olumsuz duruma getirecek unsurları saptayabildiğinde, yapacağı düzenlemelerle çalışanları daha etkin yönlendirebilecektir (Yüksel, 2002: 67-68). Motivasyon araştırmaları; çalışanların kurum ve kurumda çalışmaya ilişkin düşüncelerini öğrenmek, bu doğrultuda gelişim noktalarını belirlemek, bu gelişim noktalarına yönelik öneriler geliştirmek amacıyla yapılmaktadır.

Bu özellikleri nedeniyle motivasyon konuları son zamanlarda sık olarak araştırılan konulardan biri olmuştur. Önceleri geleneksel olarak daha çok endüstri organizasyonları üzerine yapılmakta olan araştırmalar otuz yıldan beri sayıları az olmakla birlikte hizmet sektörü alanında da yapılmaktadır (DeMato, 2001: 23).

2.1. Motivasyon Kavramı ve Tanımı

Motivasyon kavramının temelinde çalışanların sahip olduğu bilgi ve yeteneği işine tam olarak verebilmesi için, işletme tarafından uygun ortam ve koşulların oluşturulması konusu vardır. Motivasyon kavramının hareket noktası; “personeler ne verilmeli ve ne yapılmalı ki işletme için yararlı olacak davranışlarda bulunsun?” sorusunun cevabının aranmasıdır. Motivasyon bir veya birden çok insanı, belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Birey davranışları genellikle bir nedene dayanır. Bu nedenler ise ihtiyaçlar, istekler, inançlar ve dürtüler gibi konulardan oluşur. Motivasyonu kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranışları şeklinde tanımlamak da mümkündür (Koçel, 2005: 633; Oral, 1999: 145). Motivasyon, insan kaynaklarını belirlenen hedefe veya amaçlara doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Daha geniş ifade ile motivasyon, işletmenin ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak da tanımlanabilir (Can, 2005: 233).

2.2. Motivasyon Faktörleri

Motivasyon; istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Güdüler organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir, organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 171). Motivasyon kuramları ile ilgili çalışmalar insanlar neden çalışır sorusunun sorulmasıyla başlamıştır. Bu soruya verilen cevaplara ilişkin çeşitli güdüleme kuramları ele alınmış ve bu kuramlar üzerinde günümüze kadar pek çok araştırma yapılmıştır. Motivasyon kuramları; yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek ve motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiştir (Koçel, 2005: 636). Kuramların ağırlık noktası, belli bir işte çalışanları özendirmek için ödemenin nasıl düzenlenmesi, ne gibi özendiricilerin verilmesi gerektiği sorularına karşılık aranması değil, insanların bu davranışlarının altında yatan nedenlerin açıklanmasıdır.

Son yüzyılın ortalarından beri insan ilişkileri alanında motivasyon teorileri araştırılmaktadır. Kendisinden önce çok uzun listeler şeklinde ortaya konulan insan gereksinimlerini beş ana grup içinde toplayan Maslow (1954), bu gereksinimlerin bir egemenlik (hiyerarşik düzen) içinde olduğunu ileri sürmüştür. Bu gereksinimler, en düşükten en büyüğe doğru olarak sıralanmış olan temel fizyolojik gereksinimler, güvenlik ve korunma gereksinimleri, sosyal gereksinimler, saygı gereksinimleri ve kendini gerçekleştirme gereksinimleridir. Alt düzeydeki gereksinimlerin karşılanmadan bir üstteki gereksinime sağlıklı bir geçiş yapılamayacağını ileri süren Maslow, insanların ancak ellerinde olan ile değil ellerinde olmayan şeylerle motive edilebileceklerini iddia etmektedir (DeMato, 2001: 23). Bu alanda geliştirilen en önemli kuramlardan birini Frederick Herzberg (1969) ortaya koymuştur. Herzberg, 203 muhasebeci ve sigortacı üzerinde yapmış olduğu araştırmanın sonucunda doyum ve doyumsuzluk yaratan etkenlerin farklı etkenler olduğunu ileri sürmüştür. Bu elemanlara, kendilerinin işlerinde en iyi, en mutlu hissettikleri anlar ile en kötü, en mutsuz hissettikleri anları soran araştırmacı, yaptığı içerik analizleri ile mutluluk (doyum) yaratan faktörlerle mutsuzluk (doyumsuzluk) yaratan faktörlerin birbirlerinden farklı olduklarını bulmuştur. Doyum sağlayan etkenlerle, doyumsuzluk yaratan etkenlerin farklı olduklarını gören Herzberg güdülemenin de Maslow'un düşündüğü gibi tek boyutlu olmayıp çift boyutlu olduğunu ileri sürmüştür. Herzberg, doyum yaratan faktörleri motive ediciler olarak isimlendirmiş ve doyumsuzluk yaratan faktörleri de hijyen (durum koruyucular) olarak nitelemiştir (Koçel, 2005; 642). Bu faktörler aşağıda gösterilmektedir;

Motivatör Faktörler

1. Başarı
2. Tanınma
3. İşin Kendisi
4. Sorumluluk
5. İlerleme

Hijyen Faktörler

- Yönetim
- Gözetim
- Çalışma Koşulları
- Ücret
- Arkadaş ilişkileri

Herzberg'e göre motivatör faktörler, başarı, tanınma, sorumluluk, terfi ve işin kendisi gibi yapılan işe ilişkin özelliklerdir. Eğer çalışanlar yaptıkları işin kendilerine yukarıda sıralanan özellikleri verdiklerine inanıyorlarsa, yaptıkları işten tatmin olacaklardır. Hijyen faktörler ise, yönetim ve politikalar, gözetim, çalışma koşulları, ücret ve arkadaş ilişkileri gibi faktörlerdir. Hijyen faktörler çalışanların beklentilerini karşılamazsa çalışanlar yaptıkları işten memnun olmayacaklardır. Ancak bu faktörler motivatör değildirler (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 172).

Daha sonra yapılan araştırmalarda Bowen (1980) ve Padilla-Velez (1993) Herzberg tarafından ileri sürülen kuramı inceleyerek çalışanların motivasyon düzeylerine etki eden unsurlar olarak yukarıda söz edilen faktörleri tanımlamışlardır (DeMato, 2001: 23-24; Hageman, 1997: 41; May, 2008: 10; Oral, 1999: 161-168; Purcell, 2003: 97-101).

Motivatör Faktörler

Başarı: İnsanları çalışmaya sevk eden önemli bir etmen gösterdikleri çabalar sonucunda elde edecekleri başarı umutlarıdır. Bu umutlar gerçekleştirildiği ölçüde tatmin olacaklardır. Genellikle, ortaya konmuş olan arzu ve ihtiyaçlar her şeyden önce insanın kendi benliği ile yakından ilişkilidir.

Tanınma: Çalışanların tanınma ihtiyacı, kararlara katılım süreci ile karşılanabilir. Kişilerde kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok fazladır. Özellikle çalışanların işlerin planlanmasına yardımcı olması, konferanslara, komite çalışmalarına katılması, işin kendisi ile ilgili ve hatta yönetsel kararlara dahi katılması, onu işine bağlı duruma getirecek ve daha yüksek motivasyon düzeyine ulaştıracaktır.

İşin Kendisi: Çalışanlar kendi işlerinin nasıl katkıda bulduklarını anladıklarında yaptıkları işin verimliliği kişisel bir gurur haline gelir. Bireysel nitelikleri ve onların bireylerde doğurduğu, doğuracağı ihtiyaçları saptayan yöneticiler, motivasyonu gerektirecek durumu oluşturan psiko-sosyal yapıyı tanıyıp anlayacak duruma geldikten sonra çalışanları motive etmek için kullanacağı araçları ve yöntemleri seçmek zorundadırlar.

Sorumluluk: İşletmelerdeki üst ve orta düzey yöneticilerin görev ve sorumluluklarını yetki ile birlikte alt kademelerine devretmeleri çalışan memnuniyetini arttırmaktadır. Sorumluluk devri ile astlar bir taraftan güç, bağımsızlık gibi psikolojik ihtiyaçlarını karşılarken, diğer taraftan kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını arttırmaktadırlar.

Terfi: Terfi, çalışanın daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk, verilen yetki, sosyal statü ve ödenen ücret artar. Bu nedenle başarının gereği bir ödül olan ve tam anlamıyla bir motivasyon artırıcı unsur niteliği taşıyan terfi, birey üzerinde çok yönlü motivatör etki yapar. Parasal ve psikolojik ödülleri kapsayan bir unsur olma özelliği bakımından terfi, aynı miktardaki ücretin yaratacağı motivatör etkiden daha fazla etki yaratır.

Hijyen Faktörler

Yönetim ve Politika: İşletmelerin düzenli çalışmalarını devam ettirecek politika ve prosedürlerin geliştirilmesi yönetiminin rolü olmakla birlikte, yönetim kaliteli üretimin temelinde bireyselleşmiş, kişisel etkileşimlerin bulunduğunu görmeli, ortaya çıkan veya çıkabilecek durumlara karşılık verebilmeli, olayları büyümeden önleyebilmeli ve çalışanlara işle ilgili bir takım özgürlükler vermelidir.

Gözetim: İşletmelerde çalışanların yaptıkları işi benimsemeleri ve bundan tatmin olmaları ancak o işin özelliklerini çok iyi bilmeleri ve gerekenleri yerine getirmeleri ile sağlanabilir. Bir çalışma ya da uygulama sürecini etkinlik ve amaca uygunluk bakımından yakından denetleme anlamında kullanılan gözetim işlevi motivasyon araçlarından en önemlilerinden biridir. Bu nedenle etkin bir gözetim ile çalışanların görevlerini daha iyi yapmaları sağlanacaktır.

Çalışma Koşulları: Çalışma ortamındaki ergonomik ve teknik koşulların durumu da motivasyonu etkileyen önemli bir unsurdur. İyi ışıklandırılmış, havalandırması ve sıcaklığı yeterli bir ortamın yanı sıra çalışanların kullandığı araçların niteliğinin yüksek olması hizmet kalitesinin de artması anlamına gelmektedir.

Ücret ve Prim: Ekonomik motivasyon araçlarının en önemlisi ücrettir. İnsanların çoğu için daha yüksek gelir elde etme olanağı, çalışmak ve işbirliği yapmak için tek olmasa bile önemli bir özendirme aracıdır. Ücretin gerçek motivasyonel değeri ve bir motivasyon aracı olarak kullanılıp kullanılmayacağına saptanması güçtür. Bu nedenle paranın motive edici bir araç olması, kişilerin ihtiyaçlarının gelirleriyle ne ölçüde karşılandığına, parasal beklentilerin ve ihtiyaçların büyüklüğüne, elde edilen gelirin adil ve eşit olmasına ve primlerin kişinin performansı ile ne ölçüde ilişkilendirildiğine bağlıdır.

Çalışanlar Arası İlişkiler: İşletmelerin üzerinde önemle durması gereken konulardan biridir. Özellikle emek yoğun çalışan ve çok sayıda personeli olan işletmelerde karşılaşılan en önemli sorunlar personel arasındaki sosyal ilişkilere dayalı sorunlardır. Memnuniyet ve motivasyon artırıcı etkisinden dolayı etkin bir iletişim için; işletmenin yapısına, personel sayısına, verilen bilgi veya talimatların yapısına uygun iletişim araçları seçilmelidir.

Motivasyon teorileri ile iş tatmini konuları iç içe konular olup birbirini destekler niteliktedir (Bitsch ve Hogberg, 2005: 659). İnsanları daha fazla çaba harcamaya özendiren şey, daha çok kişisel refahla, mutlulukla, insan ilişkilerinin havasıyla ve yapılan işin türüyle ilgili olmaktadır. İyi bir atmosfer, çalışanlar arası etkili bir iletişim, karar süreçlerine katılım, işin özellikleri ve kendini geliştirme umutları, iş tatmin düzeyleri ile pozitif ilişkilidir (Scott ve ark., 2003: 16).

2.3. Sağlık Hizmetlerinde Yapılan Çalışmalar

Sağlık hizmetleri yüksek oranda emek ve teknoloji yoğun sunulan hizmetlerdir. Bu yüzden hizmet kalitesi modern teknolojinin kullanımı kadar, çalışanların motivasyon düzeylerini de ön plana çıkarmaktadır (Aslan ve ark., 2007; 2). Bu alanda yapılan çalışmalar motivasyon ve motivasyon faktörleri, iş memnuniyeti ve iş doyumları başlıkları altında ele alınmıştır. Çalışmalar sağlık hizmetlerinde motivasyon düzeyleri üzerine etki eden faktörlerin belirlenmesi ve etki düzeyinin saptanması konularını içermektedir. Ağırbaş ve arkadaşları (2005: 326) hastanelerde görev yapan başhekim yardımcılarının, çalıştıkları hastanelerde mevcut olan motivasyon araçlarından beklentilerinin ne kadar karşılandığı ve mevcut motivasyon araçlarının işten tatmin olma durumları üzerindeki etki düzeyini araştırmış, faktör analizi sonucunda başhekim yardımcılarının yaptıkları işten memnun olma dereceleri üzerinde bireysel özelliklerden çok örgütsel özelliklerin daha önemli rol oynadığını belirlemiştir. Arcak ve Kasımoğlu (2006: 28) hemşirelerin sağlık hizmetlerindeki rolü ve memnuniyetlerini değerlendirdikleri çalışmada hemşirelerin mesleklerini

severek yaptıklarını belirtmişler ve mesleğini severek yapmanın beraberinde genel iş doyumunu getirdiğini bulmuşlardır. Sevimli ve İşcan (2005: 55), çalışanların motivasyon düzeyini etkileyen, bireysel ve iş ortamına ait faktörleri incelemiş, araştırma sonuçları yaş, hizmet süresi ve işle ilgili düşünce gibi bireysel faktörlerle, statü, örgütsel ortam ve koşullar gibi iş ve iş ortamına bağlı nedenlerin memnuniyeti büyük oranda etkilediğini ortaya koymuştur. Tatlı ve arkadaşları (2008: 151) tarafından hekim memnuniyetinin değerlendirilmesi amacıyla üç hastanede yapılan çalışmada, hekimlerin memnuniyetine etki eden faktörler karşılaştırılmış ve en yüksek puan ortalamasına özel merkezde çalışan hekimlerin sahip olduğu saptanmıştır. Erdem ve arkadaşları (2008: 199) çalışmalarında sağlık hizmetlerinde çalışma koşullarının çalışan memnuniyeti üzerinde en önemli faktör olduğunu, hemşire ve ebelerde ise çalışma koşullarının yanı sıra terfi faktörünün ön plana çıktığını belirlemiştir.

3. YÖNTEM

3.1. Araç

Bu çalışmada, bir eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan hastane çalışanlarının motivasyon düzeyleri ölçülmüştür. Çalışmada; Sağlık Bakanlığı tarafından hazırlanan “Hastanelerde Performans ve Kaliteyi Geliştirme” çalışmaları kapsamında önerilen soru formu kullanılmıştır (SB, 2006). Sağlık Bakanlığının hastaneleri uygulamada zorunlu kıldığı bu ölçek tüm hastanelerde ölçülebilir ortak özellikleri dikkate alarak sonuçların karşılaştırılabilir olması amacıyla hazırlanmış bir ölçektir. 2006 yılından bu yana tüm devlet hastanelerinde düzenli olarak kullanılmaktadır.

Kullanılan soru formu iki kısmı kapsamakta, sorular demografik özellikler (9 soru) ve motivasyon faktörlerini (57 soru) içeren toplam 66 sorudan oluşmaktadır. Birinci kısımda bulunan sorular kişilerin; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslek grubu, memuriyet süresi ve bu hastanede çalışma süresini belirlemek, ikinci grup sorular ise; çalışanların motivasyon düzeylerini ölçmek ve motivasyon düzeylerine etki eden faktörleri değerlendirmek amacıyla sorulmuştur. Bu kısımda bulunan sorular; çalışma saatleri ve kurumsal hizmetler, performans değerlendirmesi, iş sağlığı ve güvenliği, meslek, çalışma mekanı ve güvenlik, yönetim ve yönetim ile ilişkiler ve kurumsal aidiyet başlıkları altında toplanmıştır. Sorular tutum cümleleri olarak hazırlanmış ve 5’li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir.

3.2. Örneklem

Çalışma hastanede çalışan tüm sağlık personelinin örneklem seçilerek uzman hekim, asistan hekim, hemşire, teknisyen, memur ve hizmetli vb. gibi farklı meslek gruplarından oluşan çalışanlara anket uygulanarak yapılmıştır. Çalışmaya alınan örneklem grubu; hastane personelinin ünvanlarına göre alfabetik dağılımı yapılarak oluşturulmuştur. Yapılan anket uygulaması sonrasında kullanılabilir 155 anket üzerinden istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir.

3.3. Veri Toplama ve Veri Analizi

Anket uygulaması 2006 yılı Ekim ve Kasım aylarında gerçekleştirilmiştir. Seçilen deneklere soru formu anketörler tarafından dağıtılmış ve nasıl cevaplayacakları bilgisi verildikten sonra denekler soru formunu kendileri doldurup hastanede oluşturulan kalite koordinatörlüğü birimine teslim etmişlerdir.

Çalışmada ilk olarak çalışanların demografik yapıları ve sorulara verdikleri yanıtların frekans dağılımları elde edilmiştir. Ardından çalışanların motivasyon faktörlerinin belirlenmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonrasında ortaya çıkan sekiz motivasyon faktörüne güvenilirlik analizleri uygulanmış ve faktör yapılarına göre motivasyon değişkenleri elde edilmiştir. Ele alınan sekiz motivasyon faktörüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler elde edilmiş ve çalışanların demografik özellikleri ile istatistiksel karşılaştırmalar yapılmıştır. Yapılan analizler içerisinde, motivasyon faktörleri üzerinde t-testi, varyans analizi ve korelasyon analizleri uygulanarak cinsiyet, yaş, meslek grubu, memuriyet süresi ve araştırma yapılan hastanede çalışma süresinin etki düzeyi araştırılmıştır.

3.4. Bulgular

Çalışmanın yapıldığı Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışanların motivasyon düzeylerinin ölçüldüğü ve motivasyon faktörlerinin belirlendiği çalışmaya katılan kişilerin demografik özellikleri Tablo 1’de sunulmuştur. Çalışmaya katılan kişilerin 81’inin (%52.3) kadın, 74’ünün (%47.7) erkek olduğu saptanmıştır. Yaş grubuna göre ankete katılanların dağılımı irdelendiğinde, en fazla katılımın 26-35 yaş grubu çalışanlardan (%47.8), ikinci olarak da 36-45 yaş grubundan (%24.5) olduğu bulunmuştur. Çalışmaya katılanların %45.8’i üniversite, %17.4’ü de lise düzeyinde eğitilmiş olduğu belirlenmiştir. Katılımcılar meslek gruplarına göre değerlendirildiğinde, en fazla katılımın hemşirelerden (%29.6), ikinci olarak da uzman hekimlerden (%17.4) olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Çalışanların Demografik Özellikleri (n=155)

Değişken	Sayı	Yüzde	Değişken	Sayı	Yüzde	Değişken	Sayı	Yüzde
Cinsiyet			Yaş			Memuriyet Süresi		
Kadın	81	52.3	18-25	10	6.5	0-5 Yıl	50	32.2
Erkek	74	47.7	26-35	74	47.8	6-10 Yıl	26	16.7
Eğitim			36-45	38	24.5	11-15 Yıl	25	16.1
İlkokul	9	5.8	46-55	25	16.1	16-20 Yıl	25	16.1
Ortaokul	9	5.8	55>	8	5.2	21 Yıl +	29	18.7
Üniversit	71	45.8	Meslek Grupları			Hastanede Çal. Süresi		
Yüksek I	9	5.8	Uzman	27	17.4	0-5 Yıl	57	36.8
Doktora	6	3.9	Asistan	19	12.3	6-10 Yıl	30	19.4
Uzman	24	15.5	Hemşire	46	29.6	11-15 Yıl	33	21.9
			Teknisyen	4	2.6	16-20 Yıl	20	12.9
			Hizmetli	25	16.1	21 Yıl +	14	9.0
			Memur	19	12.3			
			Diğer	15	9.7			

Çalışmaya alınan hastane çalışanlarının memuriyet süreleri 0-5 yıl olanların sayısı 50 (%32.2), diğer çalışanların memuriyet süreleri dağılımında homojen bir dağılım görülmektedir. Katılımcıların bu hastanede çalışma süreleri 0-5 yıl olan çalışan sayısı 57 (%36.8) bulunmuş, frekans dağılımları Tablo 1’de gösterilmiştir.

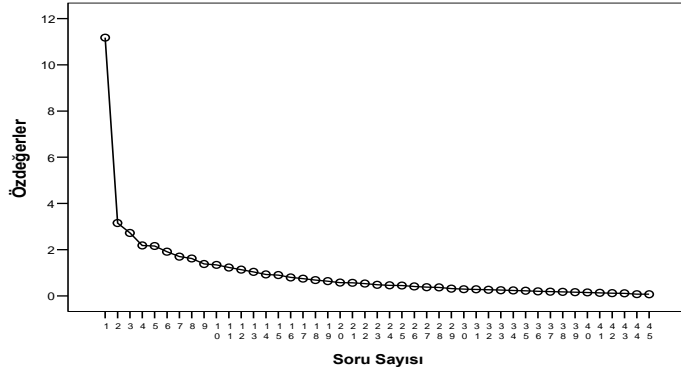
3.5. İstatistiksel Değerlendirmeler

Bu bölümde, öncelikle 57 tutum cümlesinden oluşan ölçeğe faktör analizi uygulanmış, çalışan motivasyonuna etki eden faktörler tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörlerin güvenilirlik analizleri yapılmış ve ardından her bir faktör gurubunun ortalamasından oluşan istatistiksel değişkenler hesaplanmış ve bu değişkenlere ilişkin istatistiksel analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır. Ardından ele alınan motivasyon faktörleri üzerinde t-testi, varyans analizi ve korelasyon analizleri uygulanarak cinsiyet, yaş, meslek grubu, memuriyet süresi ve bu hastanede çalışma süresinin etki düzeyi araştırılmıştır.

3.6. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışan motivasyonu ölçeğine öncelikle güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Ölçekte yer alan 57 ifadenin cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,94 olarak bulunmuştur. Örneklem yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucunda 0,776 (>0,50) değeri, örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Değişkenler arasında yüksek korelasyonun olup olmadığını veren Barlett Küresellik testi $p=0,000$ (<0,05) ile anlamlı olarak bulunmuştur. Dolayısıyla verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Faktör analizinde ilk olarak ortak varyans (communalities) değerlerine bakılmış ve 0,40 değerinden düşük değere sahip değişkenlerin olmadığı görülmüş ve faktör analizine devam edilmiştir. Faktörlerin belirlenmesi için Şekil 1’de verilen faktör analizi çizgi grafiği dikkate alınabilir. Grafik incelendiğinde eğimin kaybolmaya başladığı noktaya kadar olan nokta sayısı faktör sayısını ifade etmektedir. Bir başka yaklaşımla özdeğeri 1’den büyük olan faktörler araştırmanın yeni değişkenleri olarak alınabilirler. Faktör analizi sonucunda Tablo 2’de verilen 45 soruluk 8 faktörlü yapı elde edilmiştir. Faktörlerin özdeğerleri sırasıyla 11,174; 3,155; 2,724; 2,183; 2,162; 1,913; 1,701 ve 1,623 olarak bulunmuştur. İlk faktör toplam değişkenliğin %25’ini, ikinci faktör %7’sini ve üçüncü faktör ise %6’sını toplamda ise sekiz faktör tüm değişkenliğin yaklaşık %60’ını açıklamaktadır.



Şekil1. Faktör Özdeğerinin Eğim Grafiği

Değişkenlerin hangi faktör altında yer aldıklarını belirlemek için faktör rotasyonu yapılmış ve elde edilen faktörler ve içerdikleri sorular Tablo 2’de verilmiştir. Faktörlerin içerdikleri sorulara göre yapılan gruplama da faktörler sırasıyla; *Tanınma*; *Çalışma Koşulları*; *Yönetim*; *Ücret*; *Sorumluluk*; *İlişkiler*; *Terfi* ve *İşin Kendisi* olarak oluşturulmuştur.

Tanınma başlığı altında çalışanların, ekip, katılımçılık ve uyum konularındaki değerlendirmeleri dokuz soru ile; çalışma koşulları başlığı ile mekan, iletişim, uygunluk, donanım, fiziksel ve teknik yapıyı irdeleyen yedi soru ile; yönetim ve politikalar başlığı ile süreklilik, bağlılık ve güven konularının ele alındığı yedi soru ile; ücret ve prim sistemi başlığı altında ücret ve prim belirleme yöntemi, performans ve prim sistemini inceleyen dört soru ile; sorumluluk başlığı altında karar verme, eleştiri, sorumluluk alma ve buna yönelik eğitim konularını içeren beş soru ile; ilişkiler başlığı altında hastane içerisinde birimler arasında var olan ilişkilerin incelendiği dört soru ile; terfi başlığı altında çalışanların şu anda bulunduğu pozisyon, ast-üst ilişkileri ve ilerleme konularının bulunduğu dört soru ile; işin kendisi başlığı altında işe yönelik kural, prosedür, iş yükü ve uygulamaları kapsayan beş soru ile ele alınmaktadır.

Tablo 2. Faktör-Güvenilirlik Analizi Sonuçları ve Faktör Yükleri Dağılımı

	Sorular	Fak. Yükü	Özd.	(%) Değ.	Ort.	S. S.	Alfa
Tamınma	Ekibimizle birlikte verimli ve uyumlu çalışırız.	0,733					
	Genel olarak iş arkadaşlarımdan memnunum	0,725					
	Çalışma arkadaşlarıma güvenirim.	0,696					
	Çalıştığım yerde hastalık bulaşmaması için kurallar uygulanmakta.	0,612					
	İşyerinde kişilerin fikirlerini açıkça ifade etmeleri kolaylaştırılır.	0,565	11.17	24.83	2,70	0,80	0,86
	İşimde tüm beceri ve yeteneklerimi kullanma fırsatı buluyorum.	0,561					
	Ekip üyeleri iş yerinde sık sık toplanır ve görüşür.	0,524					
	Yaptığım işlerde hedef ve kalite belirlenmesine aktif katılıyorum.	0,502					
	Ekip içinde haber ve kaynaklar içtenlikle paylaşılır.	0,491					
Çalışma Koşulları	Çalıştığım mekân bakımlı ve düzenlidir.	0,758					
	Çalıştığım mekânın büyüklüğü, aydınlatma, ısısından memnunum.	0,711					
	İletişim kopuklukları mesleki hatalara yol açabiliyor.	0,633					
	Yapılan işlerin, alınan eğitimle uyumlu olmasına özen gösteriliyor.	0,521	3.16	7.01	3,30	0,83	0,82
	İşimi iyi bir şekilde yapabilmek için gereç ve donanıma sahibim.	0,516					
	Benden beklenen işler ve sorumluluklar iyi tanımlanmıştır.	0,493					
Kullandığım gereç ve donanımı destekleyen teknik bakım yeterli.	0,485						
Yönetim	Kurumun stratejisi başarısının sürmesini sağlayacaktır.	0,634					
	Bu kurumun geleceği iyidir.	0,622					
	Çalışanların tümü sürekli öğrenmeye açık ve isteklidirler.	0,600					
	Buradaki yeni fikirler hızla kabul edilip uygulanır.	0,575	2.72	6.05	3,18	0,83	0,87
	Bu kurumda çalışıyor olmak bana gurur veriyor.	0,539					
	Çatışmalar iki tarafında memnun olacağı şekilde sonuçlanır.	0,487					
Bu kurumu yönetenlere güveniyorum	0,456						
Ücret	Prim ücretim performansımla orantılıdır.	0,829					
	Bu kurumda prim ücretleri belirleme yöntemi şeffaftır.	0,811					
	Prim ücretim diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygun orandadır.	0,765	2.18	4.85	3,79	0,89	0,79
	Kurumda ödül ve cezalar hakça dağıtılır.	0,443					
Sorumluluk	Yansız eleştirilere kurumumuzda daima değer verilir.	0,672					
	Açık iletişim kurumun genelinde uygulanan bir tarzdır.	0,588					
	İşimi nasıl yapacağıma karar vermede yeterince özgürüm.	0,583	2.16	4.80	3,25	0,73	0,67
	İşimle ilgili daha fazla eğitime ihtiyacım olduğunu düşünüyorum.	0,552					
	Her çalışan kurumda yapılan işleri üstlenmeye hazırdır.	0,532					
İlişkiler	Birimler arası koordinasyon eksik.	0,723					
	Bazı birimlere daha fazla imkân tanımıyor.	0,679	1.91	4.25	3,65	0,77	0,69
	Her birim kurumu ayrı yöne çekiyor.	0,641					
	Benzer kurumdakilerle kıyaslandığında onlar kadar prim alıyorum.	0,605					
Terfi	Pozisyonumdan daha iyi bir pozisyona geçme olanağım yok.	0,633					
	İletişim kopukluklarını daha çok ast-üst ilişkilerinde yaşıyorum.	0,594					
	Mümkün olursa kurumdan 12 ay içinde ayrılmayı düşünürüm.	0,590	1.70	3.78	2,95	0,79	0,56
	Bir çalışan gerçekten çaba gösterdiğinde bir fark yaratabilir.	0,451					
İşim Kendisi	Kurallar ve prosedürler/yönergeler iş yapmayı güçleştiriyor.	0,619					
	Anlaşmazlıklar çözülmediği için hep tekrarlanır.	0,603					
	Zaman zaman kurallara ters düşen uygulamalara göz yumuluyor.	0,594	1.62	3.61	3,65	0,69	0,66
	İş yüküm her zaman çok fazla	0,554					
	Genellikle gerçeklerden çok kişilerin duymak istedikleri konuşulur.	0,479					

Faktör analizini oluşturan gruplar çalışmanın teorik çerçevesinde açıklanan motivasyon kuramları terminolojisiyle örtüşmektedir. Herzberg'e göre motivasyon faktörleri motivatör ve hijyen olarak iki ana başlıkta on alt grupta incelenmektedir (Koçel, 2005: 642; Purcell, 2003: 97-101). Bu çalışmada motivasyon faktörleri 4'ü motivatör 4'ü hijyen olmak üzere 8 alt grupta ele alınmıştır. Çalışmada tanınma, sorumluluk, terfi ve işin kendisi alt faktörleri motivatör faktörünü oluşturmaktadır. Çalışma koşulları, ücret ve ödül, yönetim ve ilişkiler alt faktörleri de hijyen faktörünü oluşturmaktadır. Herzberg teorisinde yer almasına karşın uygulamada henüz kamu sağlık kurumlarında çalışanlar için başarı ve gözetim ölçütleri belirlenmediğinden kullanılan ölçekte bu faktörlere ilişkin değerlendirmeler yer almamaktadır. Bu nedenle bu iki faktör çalışma kapsamına alınamamıştır.

45 soruluk ölçeğin güvenilirlik düzeyi 0,92 olarak bulunmuştur. Tablo 2'de motivasyon faktörlerinin güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde yönetim faktörü 0,87, tanınma faktörü 0,86, çalışma koşulları faktörü 0,82 olarak saptanmış ve faktörlerin çoğunun güvenilirlik düzeylerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ancak terfi faktörünün cronbach alpha değeri 0,56 bulunmasına rağmen istatistiksel analizlere dahil edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini arttırmak için bundan sonraki çalışmalarda başta terfi faktörünü oluşturan sorular olmak üzere ölçek sorularının gözden geçirilmesi ve gerekirse denek grubuna uygun sorular eklenmesi önerilmektedir.

3.7. Tanımlayıcı İstatistikler

Faktör analizi sonucunda elde edilen motivasyon faktörlerin her biri içinde yer alan tutum cümlelerine verilen değerlendirmelerin ortalamaları alınarak motivasyon faktörleri istatistiksel değişken olarak incelenmiştir. Değişkenler 1 ile 5 arasında değişen değerler almaktadırlar. Değişkenin 5 değerine yakın olması çalışan motivasyonunun zayıf olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte değişkenin 1 değerine yakın olması da çalışan motivasyonunun yüksek olduğu anlamını vermektedir. Değişkenin 3 değeri civarında olması ise orta noktayı göstermekte ve çalışan motivasyonu belirsiz diye nitelendirebileceğimiz skalada olduğu söylenebilir. Dolayısıyla 3 değerinden düşük puan çalışan motivasyonunun olumlu yorumlanabileceği bir istatistiktir. Bu doğrultuda motivasyon faktörlerinin özet istatistikleri hesaplanmış ve Tablo 2'de verilmiştir. Tanınma faktörünün ortalama düzeyi 2,6996 ve terfi faktörünün ortalama düzeyi 2,9507 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, çalışanların motivasyon düzeylerinin tanınma ve terfi faktörlerinde diğer faktörlere göre daha yüksek düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

3.8. İstatistiksel Analizler

Çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, meslek gurupları, memuriyet süreleri ve bu hastanede çalışma sürelerinin motivasyon faktörleri üzerinde etkileri istatistiksel olarak incelenmiştir. Çalışanların ilgili değişkenlerine ait bilgiler Tablo 1'de verilen sınıflamalara göre değerlendirilmiştir. Yapılan istatistiksel analizler Tablo 3'te özetlenmiştir. Çalışanların iki alt sınıflamadan

oluşan cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine ait istatistiksel analizler için t_{test} istatistiği ile kabul olasılığını olan p değeri, ikiden fazla alt sınıflaması olan yaş, meslek gurubu, memuriyet süresi ve bu hastanede çalışma süresi değişkenlerine ait istatistiksel sınamalarda varyans analizi istatistiğini olan F_{ist} ve kabul olasılığını olan p değeri tabloda gösterilmektedir. Tablo 3'te özeti verilen analizler sonrasında istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunan faktörlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 4'te verilmiştir.

Çalışanların cinsiyeti ile motivasyon faktörlerinin değerlendirmeleri arasındaki istatistiksel analiz sonuçları Tablo 3'te özetlenmiştir. Buna göre kadın çalışanlar ile erkek çalışanların sorumluluk ($p=0,001<0,05$) ve çalışma koşulları ($p=0,000<0,05$) faktör değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Tablo 4'te verildiği gibi sorumluluk faktörü, kadın çalışanlarda (ort.=3,5012) erkek çalışanlara (ort.=3,0998) göre daha fazla motive edici bir faktör olarak belirlenmiştir. Çalışma koşullarının daha iyi olması kadın çalışanlarda erkek çalışanlara göre daha fazla motive edici bir faktör olarak bulunmuştur.

Tablo 3: Çalışan Memnuniyeti Faktörlerine İlişkin İstatistiksel Karşılaştırılmaları

FAKTÖRLER	Test İstatistiği – Kabul Olasılığı	Tanıma	Ç. Koşulları	Yönetim	Ücret	Sorumluluk	İlişkiler	Terfi	İşin Kendisi
Cinsiyet	$t_{\text{ist.}}$	1,313	3,387	1,939	1,356	3,953	1,896	1,433	-0,716
	P	0,191	0,001*	0,055*	0,177	0,000*	0,060	0,154	0,475
Medeni Durum	$t_{\text{ist.}}$	1,347	1,194	1,072	0,224	1,185	0,640	0,170	-0,789
	P	0,180	0,030*	0,286	0,823	0,238	0,523	0,865	0,432
Yaş	F_{ist}	0,857	5,501	3,358	3,389	5,313	0,990	0,814	0,310
	P	0,492	0,000*	0,012*	0,011*	0,001*	0,416	0,518	0,871
Meslek Grubu	F_{ist}	2,415	3,591	2,146	4,235	2,329	1,036	0,930	1,646
	P	0,030*	0,002*	0,052	0,001*	0,036*	0,405	0,476	0,139
Memuriyet Süresi	F_{ist}	1,186	3,545	2,691	2,542	3,600	1,386	1,168	1,866
	P	0,320	0,009*	0,034*	0,042*	0,008*	0,242	0,327	0,120
Hastanede Çalışma Süresi	F_{ist}	1,175	0,689	3,462	3,298	2,161	3,673	1,926	4,659
	P	0,325	0,601	0,010*	0,013*	0,077	0,007*	0,110	0,001*

(* $p<0,05$ seviyesinde anlamlı)

Çalışanların medeni durumlarına göre motivasyon faktörlerinin değerlendirmeleri üzerine etkisinin olup olmadığı araştırıldığında, çalışma koşullarının daha iyi olmasının bekar çalışanlarda (ort.= 3,5050) evli olanlara (ort.= 3,1774) göre %5 anlamlılık düzeyinde daha fazla motive edici etkisinin olduğu bulunmuştur ($p=0,030<0,05$).

Çalışanların yaşı ile motivasyon faktörlerinin değerlendirmeleri arasındaki ilişki incelendiğinde, çalışanların yaşları ile çalışma koşulları ($p=0,00<0,05$), yönetim ($p=0,012<0,05$), ücret ($p=0,011<0,05$), sorumluluk

($p=0,001<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Tablo 4 incelendiğinde de daha genç çalışanlar üzerinde; çalışma koşulları, yönetim, ücret ve sorumluluk faktörlerinin motive edici etkisinin daha güçlü olduğu saptanmıştır. Çalışanların yaşı ilerledikçe dört faktörün motivasyon artırıcı etkisi azalmaktadır.

Tablo 4: Motivasyon Faktörlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Cinsiyet		Ort.	Hastanede Çalışma Süresi		Ort.	Memuriyet Süresi		Ort.
Çalışma Koşulları	Kadın	3,5012		0-5 Yıl	3,4790		0-5 Yıl	3,4790
	Erkek	3,0998		6-10 Yıl	3,4805		6-10 Yıl	3,4805
Sorumluluk	Kadın	3,4262	Çalışma Koşulları	11-15 Yıl	3,3175	Çalışma Koşulları	1-15 Yıl	3,3175
	Erkek	3,0095		16-20 Yıl	3,3158		16-20 Yıl	3,3158
Yaş		Ort.		21 +	2,8514		21 +	2,8514
Çalışma Koşulları	18-25	3,7679	Yönetim	0-5 Yıl	3,1555	Yönetim	0-5 Yıl	3,1555
	26-35	3,5012		6-10 Yıl	3,6688		6-10 Yıl	3,6688
	36-45	3,2476		11-15 Yıl	3,1032		11-15 Yıl	3,1032
	46-55	2,8503		16-20 Yıl	3,0977		16-20 Yıl	3,0977
	55 +	2,5714		21 +	3,0229		21 +	3,0229
Yönetim	18-25	3,7321	Ücret	0-5 Yıl	3,8088	Ücret	0-5 Yıl	3,8088
	26-35	3,3438		6-10 Yıl	4,3068		6-10 Yıl	4,3068
	36-45	3,0810		11-15 Yıl	3,7639		11-15 Yıl	3,7639
	46-55	2,8776		16-20 Yıl	3,6711		16-20 Yıl	3,6711
	55 +	2,8776		21 +	3,6800		21 +	3,6800
Ücret	18-25	4,5938	Sorumluluk	0-5 Yıl	3,1059	Sorumluluk	0-5 Yıl	3,1059
	26-35	3,9195		6-10 Yıl	3,5727		6-10 Yıl	3,5727
	36-45	3,8833		11-15 Yıl	3,2889		11-15 Yıl	3,2889
	46-55	3,4405		16-20 Yıl	3,4105		16-20 Yıl	3,4105
	55 +	3,3929		21 +	2,8400		21 +	2,8400
Sorumluluk	18-25	3,5000	Tanınma	Görev	Ort.			
	26-35	3,2983		Uzman H.	2,4348			
	36-45	3,4133		Hemşire	2,8235			
	46-55	2,7238		Hizmetli	2,9848			
	55 +	2,7429		Uzman H.	2,8261			
Medeni Durum		Ort.	Çalışma Koşulları	Hemşire	3,5672			
Çalışma Koşulları	Bekar	3,5050		Hizmetli	3,5325			
		Evli	3,1774	Ücret	Uzman H.	3,1739		
Hemşire					4,0515			
Hizmetli		4,2045						
Uzman H.		2,9304						
Sorumluluk		Hemşire	3,4412					
	Hizmetli	3,2000						

Hastane çalışanlarının meslek gruplarına göre motivasyon faktörlerinin değerlendirmeleri arasındaki istatistiksel analiz sonuçları Tablo 3 ve 4 verilmektedir. Tablolar incelendiğinde hemşire ve hizmetliler üzerinde, uzman hekimlere göre tanınma, çalışma koşulları, yönetim, ücret, sorumluluk motivasyon faktörlerinin istatistiksel olarak anlamlılık düzeyinde daha etkili olduğu bulunmuştur ($p<0,05$). Bu sonuç tanınma ve çalışma koşulları alt yapısının daha iyi olmasının, yönetimin uyguladığı politikaların, ücretin yeterli olmasının ve sorumluluk durumunun hemşire ve hizmetlilerde uzman hekimlere göre daha motive edici olduğunu ve memnuniyetlerini arttırdığını göstermektedir.

Çalışanların memuriyet süreleri ile motivasyon faktörleri arasındaki ilişkiler ele alındığında, memuriyetin ilk yıllarında olanlar üzerinde, daha eski memurlara göre çalışma koşulları, yönetim, ücret, sorumluluk faktörlerinin motive edici etkisinin daha fazla olduğu bulunmuştur ($p<0,05$). Aynı zamanda yeni memurlarda genel hijyen ve motivatör faktörlerinin de daha etkili olduğu saptanmıştır. Özellikle memuriyetinin ilk 5 yılı içerisinde olanların üzerinde, memuriyetinin sonlarında yani 20 yıl ve üstünde olanlara göre, yukarıda söz edilen motivasyon faktörlerinin daha etkili olduğu belirlenmiştir (Tablo 3 ve 4). Ancak 6 yılını aşmış memurlar arasında herhangi bir fark gözlenmemiş dolayısıyla farklı ana kütleden geldikleri istatistiksel hipotezi kabul edilememiştir. Diğer bir ifade ile ilk 5 yıl sonrası çalışanların üzerinde yukarıdaki motivasyon faktörlerinin istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı, bu faktörlerin motivasyon artırıcı etkilerinin giderek de azaldığı saptanmıştır. Elde edilen bu sonucun günümüzün memuriyet anlayışıyla da örtüştüğü söylenebilir.

Tablo 3 ve 4'te görüldüğü gibi çalışanların hastanede çalıştığı süre ile motivasyon faktörleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde çalışanların bu hastanede çalışma süreleri ile motivasyon faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p<0,05$).

3.9. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi ile incelenen motivasyon faktörleri arasındaki ilişkilere ait sonuçlar Tablo 5'de verilmiştir.

Yapılan korelasyon analizinde, çalışanlar tanınma faktörü ile motive edildiğinde başta çalışma koşulları ve yönetim olmak üzere bütün faktörlerin olumlu motive edici etkisinin olduğu bulunmuştur. Bir başka ifade ile tanınma faktörü çalışan üzerinde olumlu motivatör etkiye sahip iken diğer faktörler üzerinde de olumlu etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte aynı şekilde ölçülen diğer yedi faktör arasında da birbirleriyle pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır (Tablo 5).

Tablo 5: Motivasyon Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizi

		Tanınma	Ç. Koşul.	Yönetim	Ücret	Sorumluluk	İlişkiler	Terfi	İşin Kendisi
Tanınma	P. C.	1							
	p	,000							
Çalışma Koşulları	P. C.	,599**	1						
	p	,000	,000						
Yönetim	P. C.	,537**	,564**	1					
	p	,000	,000	,000					
Ücret	P. C.	,363**	,417**	,476**	1				
	p	,000	,000	,000	,000				
Sorumluluk	P. C.	,332**	,471**	,511**	,326**	1			
	p	,000	,000	,000	,000	,000			
İlişkiler	P. C.	,354**	,254**	,422**	,347**	,278**	1		
	p	,000	,004	,000	,000	,002	,000		
Terfi	P. C.	,358**	,337**	,429**	,171*	,203*	,312**	1	
	p	,000	,000	,000	,047	,018	,000	,000	
İşin Kendisi	P. C.	,331**	,266**	,415**	,270**	,280**	,424**	,333**	1
	p	,000	,002	,000	,002	,001	,000	,000	,000

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

P. C:Pearson Korelasyon; p: Çift Yönlü Kabul Olasılığı

4. SONUÇ

İşletmelerin başarısı büyük oranda, insan unsurunun çok yönlü ve karmaşık yapısının iyi anlaşılmasına ve bu yapıya uygun çalışma ortamının oluşturulmasına bağlıdır (Karakaya ve Ay, 2007; 55). Verimliliğin sadece modern teknolojiyle sağlanamadığı, aynı zamanda insan davranışlarının da önemli bir etken olduğu bilinmektedir. Bu nedenle emek ve teknoloji yoğun hizmet sunulan hastanelerde hizmetlerin kişisel olmasından dolayı, etkinliğin sağlanabilmesi için çalışan motivasyonunun yüksek düzeyde sağlanması gerekir. Yapılan bu çalışmada, bir eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyleri saptanmış ve motivasyon faktörleri belirlenmiştir.

Çalışmada, öncelikle motivasyon faktörlerinin belirlenmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda Herzberg kuramına göre motivatör ve hijyen ana faktörleri altında her birinde dörder tane olmak üzere sekiz alt faktör saptanmıştır. Buna göre tanınma, sorumluluk, terfi ve işin kendisi alt faktörleri motivatör ana faktörünü, çalışma koşulları, ücret ve ödül, yönetim ve ilişki alt faktörleri ise hijyen ana faktörünü oluşturmuştur. Hastane

çalışanları üzerinde; tanınma ve terfi faktörlerinin diğer faktörlere göre motivatör etkisi daha yüksek bulunmuştur. Ağırbaş ve arkadaşları (2005: 348) tarafından hastane çalışanları üzerinde kurum içerisinde terfi ve takdir edilme yapılarının iyileştirilmesi önemli etkileri olan motivasyon faktörleri olarak bulunmuştur. Benzer sonuç Liu (2008: 30) tarafından da bulunmuştur. Liu çalışmasında çalışan memnuniyeti üzerinde etkisi olan tüm faktörler arasında terfi fırsatlarının en önemli faktör olduğunu saptamıştır. Bu iki çalışmanın sonucu bulgularımızı desteklemektedir. Aynı zamanda bu sonuç, kamu sağlık çalışanlarının; çalışma koşulları, yönetim, ücret vb gibi iyileştirilmesinde kendilerinin etkisi olamayacağını düşündüğü faktörlerin dışında bulunan tanınma ve terfi faktörlerinin, kendi çabalarıyla elde edilebileceği yönünde inançları olduğu ve motivasyon düzeylerini etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Motivasyon faktörleri değerlendirildiğinde; sorumluluk verilmesinin kadın çalışanları erkek çalışanlara göre daha fazla motive etmektedir. Aynı şekilde çalışma koşullarının daha iyi olması da yine kadın çalışanları erkek çalışanlara göre; bekar çalışanları evli olanlara göre daha fazla motive etmektedir. Benzer şekilde genç çalışanlar üzerinde de; çalışma koşulları, yönetim, ücret ve sorumluluk faktörlerinin motive edici etkisi daha güçlüdür. Ancak çalışanların yaşı ilerledikçe bu faktörlerin motivasyon artırıcı etkisi azalmaktadır.

Çalışanlar üzerinde memuriyetlerinin ilk yıllarında, özellikle ilk beş yılında, çalışma koşulları, yönetim, ücret ve sorumluluk faktörlerinin motive edici etkisi daha fazladır. Bu sonuç ile, memuriyetin ilk beş yıllık döneminden sonra yukarıdaki belirtilen faktörlerin motive edici etkisinin artırılması için yeni düzenlemelerin yapılarak kamu sağlık hizmetlerinde verimliliğinin artırılmasının sağlanacağı söylenebilir.

Çalışmada, hemşire ve hizmetliler üzerinde, uzman hekimlere göre; tanınma, çalışma koşulları, yönetim, ücret ve sorumluluk faktörlerinin motivasyon artırıcı etkisinin diğer faktörlere göre daha fazla olduğu bulunmuştur. Çalışma sonuçları tanınma ve çalışma koşulları alt yapısının daha iyi olmasının, yönetimin uyguladığı politikaların, ücretin yeterli olmasının ve sorumluluk durumunun hemşire ve hizmetlilerde uzman hekimlere göre daha motive edici olduğunu göstermektedir.

Çalışanlar tanınma faktörü ile motive edildiğinde, başta çalışma koşulları ve yönetim olmak üzere bütün faktörlerin de çalışan üzerinde motive edici etkisinin olduğu bulunmuştur. Erdem ve arkadaşları da (2008: 199) sağlık çalışanları üzerinde memnuniyeti etkileyen en önemli faktörün çalışma koşulları olduğu bulunmuştur. Çalışmalarında hemşire ve ebelerde motivasyon düzeylerine etki eden faktörler arasında çalışma koşullarının ön plana çıktığını belirlemişlerdir. Bu bulgular çalışmamızın sonuçlarını desteklemektedir.

Motivasyon faktörlerinin birbirleriyle ilişkileri değerlendirildiğinde; çalışmada ele alınan tüm faktörler arasında birbirleriyle pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Bu sonuç çalışan motivasyonuna etki eden faktörlerin birbirlerini

olumlu etkilediklerini ve motivasyon faktörlerinin tümünün çalışanların motivasyonları üzerinde paralel etkiye sahip olduklarını göstermektedir. Aynı şekilde iki ana faktör olan motivatör ile hijyen faktörleri arasında da pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Hem temel hem de alt faktörler arasında saptanan bu pozitif yönlü ilişkilerden, çalışanların memnuniyet düzeyleri üzerinde motivasyon faktörlerinin herhangi birisinin olumlu etkisi olduğunda, o çalışanın diğer tüm motivasyon faktörlerini de olumlu olarak algılamasına neden olduğu sonucu çıkmaktadır.

Sonuç olarak bu çalışma, hastane yönetimlerinin ellerinde, çalışanların motivasyonlarını artırmak için kullanabilecekleri bir çok aracın mevcut olması ve bir motivasyon faktöründe dahi iyileşme sağlandığında çalışanların diğer faktörlerden de memnuniyetlerinin artırılabilceğini göstermesi açısından önemlidir. Çalışmadan elde edilen sonuçların, çalışanların motivasyonlarını artırmayı düşündüklerinde, hastane yöneticilerine; iyileştirme için öncelikli olan motivasyon faktörlerinin seçilmesi ve belirlenmesi ile iyileştirmelerin belirlenen sıra ve takvim doğrultusunda planlanmasında destek olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- AĞIRBAŞ İsmail, ÇELİK Yusuf, BÜYÜKKAYIKÇI, Hüseyin, (2005), Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:8, Sayı:3 329.
- AKÇADAĞ Sibel, ÖZDEMİR Ekrem, (2005), İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (10) /2 : 167-193.
- ALCAN Zehra (1997), Bayındır Tıp Merkezi Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü Hasta Memnuniyet Anket Sonuçları, Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçümü, Ankara, Haberal Eğitim Vakfı, s. 133-138.
- ARCAK Rojan ve KASIMOĞLU Evin, (2006), Diyarbakır Merkezdeki Hastane ve Sağlık Ocaklarında Çalışan Hemşirelerin Sağlık Hizmetlerindeki Rolü ve İş Memnuniyetleri, Dicle Tıp Dergisi, Cilt:33, Sayı:1, 23-30
- ASLAN Şebnem, ÖZATA Musa, METE Mustafa, (2007), Sağlık Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimine Ulaşmada İç Müşteri Memnuniyeti: Dr. Faruk Sükan Doğum ve Çocuk Hastanesi Örneği, Bildiri, V. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi.
- BITSCH Vera, HOGBERG Michael, (2005), Exploring Horticultural Employees' Attitudes Toward Their Jobs: A Qualitative Analysis Based on Herzberg's Theory of Job Satisfaction, Journal of Agricultural and Applied Economics, 37,3 December, 659-671.
- CAN Halil, (2005), Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- DeMATO Doris S., (2001), Job Satisfaction Among Elementary School Counselors in Virginia, For Degree of Ph.D. Blacksburg, Virginia.
- ERDEM Ramazan, RAHMAN Süheyla, AVCI Levent, GÖKTAŞ Bayram, ŞENOĞLU Birdal, FIRAT Gülhan, (2008), Investigating Job Satisfaction and Burnout Levels of the Persons Working for the Hospitals at City Center of Elazığ, Turkey, Journal of Applied Sciences Research, 4(2): 188-201.
- HAGEMAN Gisela, (1997), Motivasyon El Kitabı, Bireysel Yatırım Dizisi, Rota Yayınları, İstanbul.
- İdareyi Geliştirme Başkanlığı (İGB), (2004), T.C. Başbakanlık, Poliklinik Hizmetlerinde Etkinlik, Ankara.

- KARAKAYA Abdullah, AY Ferda Alper, (2007), Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi Mayıs Cilt : 31 No:1 55-67.
- KOÇEL Tamer, (2005), İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 10. Bası, Arıkan Basım Yayıncılık Ltd. Şti, İstanbul.
- LIU Guangya, (2006), Predictors of Job Satisfaction among Staff in Assisted Living, For Degree of Master, Georgia State University.
- MAY Alison A., (2008), A Study of Nurse Practitioner Job Satisfaction in Florida, A Thesis Degree of Master Submitted to The College of Nursing, State University College of Nursing, Florida.
- ORAL Saima, (1999), Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri, Kanyılmaz Matbaası, İzmir.
- PURCELL Lori Elizabeth, (2003), Factors That Lead To Job Satisfaction And Dissatisfaction Of County Extension Agents In Georgia, The University of Georgia.
- Sağlık Bakanlığı, SB., (2006) Sağlıkta Performans ve Kalite Yönergesi, Ek-3 Memnuniyet Anketleri ve Uygulama Usul ve Esasları, 12/05/2006.
- SCOTT Dow, BISHOP James W., CHEN Xiangming, (2003), An Examination of The Relationship of Employee Involvement With Job Satisfaction, Employee Cooperation and Intention to Quit in U.S. Invested Enterprise in China, The International Journal of Organizational Analysis, Vol 11, No 1, pp 3-19.
- SEVİMLİ Figen, İŞCAN Ömer Faruk, (2005), Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, Ege Akademik Bakış, Cilt 5, Sayı 1-2, Ocak-Temmuz 2005, ss 55-64.
- TATLI Halim, KAYA Hüsamettin, HALİSDEMİR Nurhan, (2008), Bingöl İl Merkezinde Bulunan Hastanelerde Görev Yapan Hekimlerin İş Doyumlarının Değerlendirilmesi, İnönü Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi 15 (3)151-161.
- TENGİLİMOĞLU Dilaver, (2005), Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl: 2005, Sayı:1, 23-45.
- YÜKSEL İhsan, (2002), Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Ögelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (3)/1: 67-78.

