

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

İŞ DOYUMU VE SAĞLIK ÇALIŞANLARI

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

GÜLÇİN ŞENAKIN

Öğrenci no :
1207460308

Danışman:

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İSTANBUL, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İŞ DOYUMU VE SAĞLIK ÇALIŞANLARI” başlıklı çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 31.12.2014

Aday: Gülçin Şenakın



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

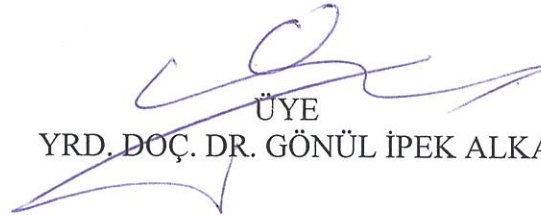
31.12.2014

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 1207460308 numaralı **Gülçin ŞENAKIN**'ın "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**İş Doyumu ve Sağlık Çalışanları**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 16.12.2014 tarih ve 2014/38 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (50) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN


ÜYE
YRD.DOÇ. DR. ŞEFİKA DEMİRKAN


ÜYE
YRD.DOÇ. DR. GÖNÜL İPEK ALKAN

Adı Soyadı : Gülçin Şenakın
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans / 2014
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : İş Doyumu, Sağlık Çalışanları, Çalışma Ortamı

ÖZ

İŞ DOYUMU VE SAĞLIK ÇALIŞANLARI

Bu çalışmada sağlık çalışanlarının iş doyum düzeylerini araştırmak ve buna yönelik çözüm önerileri getirmek amaçlanmıştır. İnsan yaşamının önemli bir zamanı iş yerinde geçmektedir. Bu nedenle iş görenin işinden hissettiği tatmin yaşamını büyük ölçüde etkilemektedir. Kişinin işinden aldığı doyum ruhsal sağlığının yanında, bedensel sağlığı üzerinde de olumlu etkisini göstermektedir. Aile yaşamında ve çalışma ortamında da verimliliğini arttırmaktadır. Kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olmalarını sağlayan iş doyumunu, işin bireyde oluşturduğu hoşnutluk duygusudur.

Sağlık çalışanları, çalışma koşullarının iyileştirilmesini, çalışma yaşamına ilişkin gereksinimlerin karşılanmasını istemektedir. Çalışanların beklentileri uygun şekilde karşılandığı sürece iş doyumları da artmaktadır. Sağlık hizmetlerinde değişim ve ilerlemenin sağlanabilmesi için kişilerarası ilişkilerin iyileştirilmesi, hizmet standartlarının yükseltilmesi ve uygun çalışma ortamının sağlanması gereklidir. Gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan sağlık çalışanlarının iş doyumları düzeylerinin bilinmesi olası sorunların erken tespiti açısından da önemlidir. Kurumların gerekli özeni göstererek uygun önlemleri alması ve yeni düzenlemeler getirmesi şarttır.

Name and Surname : Gülçin ŞENAKIN
Supervisör : Prof. Dr. Mehmet Fikret Gezgin
Degree and Date : Master Thesis/2014
Majör : Hospital and Health Institution Management
Key Words : job satisfaction, health care workers, working
environmant

ABSTRACT

JOB SATISFACTION AND HEALTH CARE WORKERS

The aim in this study is to investigate the level of job satisfaction of health care workers and to bring proposal solutions for it. Very important time of human live passes at workplaces. Fort his reason the level of job satisfaction of health care workers effects their personel life. The level of job satisfaction shows its positive effects on physical health beside on mental health. The job satisfaction which provides the individuals happy, succesfull and efficient, is the feeling of gladness that created by job.

Heath care workers need to improve working conditions and to supply their requirements relating to the work life. As long as their expectations provided with correct way, the level of job satisfaction increases. It is neccessary to improve interpersonal relationships, to provide a suitable working enviroment and to upgrade the standarts of service for achieving the change and progress in health care. It is important for early detection of posible problems to knowing the level of job satisfaction in terms of personal and organizational. It is requered for companies to give the neccessary care for prevention and to bring new regulations.

İÇİNDEKİLER

Sayfa no:

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR.....	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMUNA İLİŞKİN TEMEL KAVRAM ÇERÇEVESİ

1. İŞ DOYUMU TANIMLARI, TÜRLERİ ve İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ	5
1.1. İş Doyumu Tanımları	5
1.2. İş Doyumu Türleri.....	6
1.3. İş Doyumunun Önemi.....	8
2. İŞ DOYUMU FAKTÖRLERİ.....	10
2.1. Örgütsel ve Çevresel Faktörler.....	10
2.1.1. Ücret.....	11
2.1.2. Yükselme Olanağı (Terfi).....	13
2.1.3. Ödüllendirme.....	14
2.1.4. Çalışma Arkadaşları.....	16
2.1.5. İletişim.....	17
2.1.6. Çalışma Koşulları.....	18
2.1.7. İşin Kendisi (Niteliği).....	19
2.1.8. Statü.....	20

2.1.9. Yönetimin Yaklaşımı.....	21
2.2. Bireysel (Kişisel) Faktörler.....	24
2.2.1. Yaş.....	25
2.2.2. Kişilik.....	26
2.2.3. Eğitim Düzeyi.....	26
2.2.4. Cinsiyet.....	28
2.2.5. Medeni Durum.....	29
2.2.6. Deneyim.....	30
3. İŞ DOYUMUNUN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖNEMİ.....	31
4. İŞ DOYUMUNU ARTTIRMANIN TEMEL YÖNTEMLERİ.....	32
4.1. Çalışma Yaşamının Kalitesinin Artırılması.....	32
4.2. Rotasyon.....	34
4.3. İş Paylaşımı.....	35
4.4. Eğitim.....	35
5. İŞ DOYUMUNUN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	36
5.1. İş Doyumu-Yaşam Tatmini İlişkisi.....	36
5.2. İş Doyumu-Sağlık İlişkisi.....	37
5.3. İş Doyumu-Motivasyon İlişkisi.....	38
6. İŞ DOYUMSUZLUĞUNUN NEDEN, SONUÇ ve ETKİLERİ.....	41
6.1. İş Doyumsuzluğunun Nedenleri.....	41
6.2. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları ve Etkileri.....	41
6.2.1. Devamsızlık ve İşe Geç Gelme.....	43
6.2.2. Çalışan Devir Hızı.....	45
6.2.3. Performans.....	45
6.2.4. Gerilim Tepkileri	47
6.2.5. Engellenme Tepkileri.....	48
6.2.6. İş Uyuşmazlıkları.....	49
6.2.7. Bireysel Sonuçlar.....	50
6.2.8. Stres.....	51

7. İŞ DOYUMU KURAMLARI	54
7.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi	55
7.2. Herzberg'in Çift Etken Teorisi	57
7.3. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi	58
7.4. Vroom'un Beklenti Teorisi	59
7.5. Porter-Lowler'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi	60
8. İŞ DOYUMUNUN ÖLÇÜLMESİ	61

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU ve SAĞLIK ÇALIŞANLARI

1. SAĞLIĞIN TANIMI ve SAĞLIK HİZMETLERİ	64
1.1. Sağlık ve Sağlık Çalışanları Kavramları.....	64
1.2. Sağlık Hizmetleri ve Amaçları.....	65
1.3. Sağlık Hizmetlerinin Özellikleri.....	65
2. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ DOYUMU ve KALİTE	68
2.1. Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu ve Önemi.....	68
2.2. Sağlık Çalışanlarında Kalite ve İş Doyumu.....	73
3. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ DOYUMU FAKTÖRLERİ	75
3.1. Sağlık Çalışanlarında Bireysel Faktörler.....	75
3.1.1. Cinsiyet.....	75
3.1.2. Yaş.....	76
3.1.3. Kişilik.....	78
3.1.4. Eğitim.....	78
3.1.5. Medeni Durum.....	80
3.1.6. Deneyim.....	80
3.2. Sağlık Çalışanlarında Örgütsel ve Çevresel Faktörler.....	82

3.2.1. Ücret.....	82
3.2.2. Çalışma Arkadaşları.....	83
3.2.3. İletişim	83
3.2.4. Statü.....	85
3.2.5. Yönetimin Yaklaşımı.....	86
3.2.6. Yükselme Olanağı (Terfi).....	87
3.2.7. Çalışma Koşulları.....	88
3.2.8. Ödüllendirme.....	91
3.2.9. İşin Kendisi (Niteliği).....	91
 4. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ DOYUMUNUN İNCELENMESİNİN FAYDALARI.....	 95
 5. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ DOYUMUNU ARTIRMANIN TEMEL YÖNTEMLERİ.....	 97
 6. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ DOYUMSUZLUĞU.....	 102
6.1. Sağlık Çalışanlarında İş Doyumsuzluğunun Nedenleri.....	102
6.2. Sağlık Çalışanlarında İş Doyumsuzluğunun Sonuçları ve Etkileri.....	105
 SONUÇ	 111
 KAYNAKÇA.....	 116
 ÖZGEÇMİŞ.....	 124

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No :

Sayfa No:

Şekil: 1 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	23
Şekil: 2 İş Doyumsuzluğunun Sonuç ve Etkileri.....	53
Şekil: 3 Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	56

TABLolar LİSTESİ

Tablo No :

Sayfa No:

Tablo: 1 Sağlık Alanında İş Doyumuna İlişkin Yapılmış Çalışmalar.....	94
---	----

KISALTMALAR

AÜ	: Ankara Üniversitesi
Ana.Ü	: Anadolu Üniversitesi
Akd.Ü	: Akdeniz Üniversitesi
Ata.Ü	: Atatürk Üniversitesi
BAÜ	: Balıkesir Üniversitesi
Başk.Ü	: Başkent Üniversitesi
C.	: Cilt
CBÜ	: Celal Bayar Üniversitesi
CÜ	: Cumhuriyet Üniversitesi
Çev.	: Çeviren
DEÜ	: Dokuz Eylül Üniversitesi
Ed.	: Editör
DPÜ	: Dumlupınar Üniversitesi
HYO	: Hemşirelik Yüksek Okulu
İÜ	: İstanbul Üniversitesi
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
MÜ	: Marmara Üniversitesi
s.	: Sayfa, Sayfa sayıları
S.	: Sayı
SABE	: Sağlık Bilimleri Enstitüsü
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
YDT	: Yayınlanmamış Doktora Tezi
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** İnsan yaşamının önemli bir zamanı iş yerinde geçtiği için, iş görenin işinden hissettiği tatmin yaşamını büyük ölçüde etkilemektedir. İşinden aldığı doyum ve bunun yaşamı üzerindeki olumlu etkisi kademeli olarak, onun ruhsal sağlığının yanında, bedensel sağlığı üzerinde de olumlu etkisini gösterirken, aile yaşamında mutluluk ve örgütte de verimliliği arttırmaktadır.

Kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olmalarının en önemli gereklerinden biri olan iş doyumunu; işin bireyde oluşturduğu hoşnutluk duygusudur. Bu duygu da çalışanın işini ve iş çevresini değerlendirmesi sonucunda geliştirdiği duygusal bir tepkiyi ortaya koyacaktır. Tüm çalışan bireyler, çalışma koşullarının iyileştirilmesini, çalışma yaşamına ilişkin gereksinimlerin, özlem ve isteklerinin karşılanmasını istemektedirler. Çalışanlar çalıştıkları kurumda isteklerini bulabildikleri sürece doyumlu olabilmektedirler.

Sağlık kurumları, koruyucu, tedavi edici, rehabilitasyon ve sağlığın geliştirmesi hizmeti vererek kişi ve toplumun sağlık seviyesini yükseltmeyi amaçlayan sosyal bir sistemdir. Sağlık kurumları özellikle hastaneler ne kadar gelişmiş teknolojiyi kullansa da, aslında maddi, manevi iş gücü ve emek isteyen kurumlar içinde yer almaktadır. Sağlık kurumlarının amaçlarına ulaşması için gerekli tüm etkinlikler farklı profesyonel meslek grupları tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu da mesleklerin kurallara bağlı kalarak örgütlenmesini gerekli kılmıştır.

Sağlık çalışanlarının iş doyumunu, fiziksel, ruhsal ve sosyal gereksinimlerinin beklentiler doğrultusunda karşılanma düzeyini ifade ederek, bu kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli koşullarından birini oluşturmaktadır. İş doyumunu her meslekte önemli bir yer kapsamaktadır. Çalışanların iş doyumunu meslek grupları arasında farklılıklar gösterebileceği gibi, aynı meslek grubunda, kurumlar arasında, hatta bölgeler ve ülkeler arasında da değişkenlik gösterebilmektedir.

Çalışma hayatında çalışanlar ile çalışma koşulları arasında sürekli bir etkileşim vardır. İş görenleri yönetimde en önemli sorun, iş görenlerin mal ve hizmet üretimine en iyi şekilde katılmalarını sağlayacak ve iş görenlerin sağlıklarının fiziksel ve ruhsal açıdan korunmasını sağlayacak biçimde iş görenlerle üretimi gerçekleştirebilmektir.

Çalışanların iş doyumunu artırmak yöneticilerin temel sorunlarından biridir. Çünkü iş tatminini artırmak işletmedeki üretim düzeyini en üst seviyeye çıkarma şartlarının başında gelir. İş tatmini, kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmeleri için gereklidir.

Genel olarak çalışma ortamındaki doyum, sosyolojik ve psikolojik boyutlar arasında yer alarak bireysel gereksinimler ile kurumsal beklentiler arasındaki bir uzlaşma işlevi olarak tanımlanırken, bir kurumda şartların dengesizliğini gösteren en önemli kanıtlardan biri iş tatmininin düşük olmasıdır. Bundan dolayı yöneticiler iş doyumunun ölçülmesi faaliyetlerine daha önem vermelidirler. Kişiler, çalışma ortamlarında istedikleri işi ve bu işin bilgi ve yetenekleri ile ilgili olan kısmını elde ettikleri zaman çalışma ortamında daha verimli olacak, maddi ve manevi ihtiyaçlarını da karşılayabileceklerdir. Buna nedenle de istek ve gereksinimleri karşılanan personelde doyumsuzluk ve uyumsuzluk görülmemektedir .

- **Çalışmanın Amacı:** Çalışma hayatındaki iş doyumunu her meslekte önemlidir. Özellikle sağlık hizmetlerinin insanı konu alması, devamlı dikkatli çalışmayı gerektirmesi, iş doyumunun daha da önemli olduğunu bize belirtir. Bu sebeple, mesai dışı yaşantıları doğrudan etkilenen ve sürekli özveri gerektiren hekimlik ve hemşirelik gibi mesleklerde iş doyumunu büyük önem taşımaktadır. Kişisel özellikler, ihtiyaçlar ve deneyimler iş çevresi ile etkileşime girerek iş doyumunu ya da iş doyumsuzluğu duygusunu oluşturmaktadır. İş doyumunu yüksek olan bireylerin işe odaklanması verdikleri hizmetin kalitesini yükseltmektedir. İş doyumunun düşük olması ile çalışma hızı, performansın düşmesi, işe olan devamsızlık, çalışma ekibi ile ilgili karşılaşılan güçlükler, bireysel ve kurumsal engeller gibi etmenler arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır.

Hastanelerde çalışma ortamının sağlık çalışanları ve hasta yararına tedavi edici en ideal ortam özelliğini bünyesinde barındırması gerekmektedir. Sağlık çalışanları en iyi hasta bakımını verebilmelidirler. Çalışma alanındaki olumlu veya olumsuz faktörler iş doyumunu, iş doyumunu da çalışma ortamını ve hastaları etkiler. Bu karşılıklı denge, iş doyumunu yüksek olan çalışanlarda hasta için önemli olan tedavi edici ideal ortamı oluşturabilir. Tedavi edici ideal ortam, hastaneye kabul edilen kişilerin en kısa zamanda sosyal yaşamlarına, sağlıklarına kavuşabilmek için yardım eden dinamik bir ortamdır. Bu araştırma sağlık çalışanlarının, iş doyumuna etki eden olumlu ve olumsuz faktörleri

incelemek, belirlemek; Olumlu faktörlerin geliştirilmesi, olumsuz olan faktörlerin ise ortadan kaldırılması veya düzeltilmesine katkıda bulunmak amacıyla yapılmıştır.

- **Çalışmanın Önemi:** İşletmeler hedeflerine ulaşma yoluyla yoğun rekabet içinde ilerleyip sürekli büyümek isterler. Bu amaçla büyük yatırımlar yapılırken, üretim faktörlerinin yanında insan faktörü temel olarak tüm sektörlerin vazgeçilmez kaynağı olarak görülmektedir. Bu nedenle kurumlarda ki iş görene verilen önem artmış ve iş görenin performansını etkileyebilecek faktörler incelenmeye başlamıştır. Çalışanın işini sevmesi, kurumun bir parçası olmaktan hoşnut olması, kurumun değerleri ve hedefleri için gönüllü olması, performans ve motivasyonunun yüksek olması, yaptığı işten tatmin olması iş doyumunu açısından önemlilik belirtisidir. Hastanelerde çalışma ortamının sağlık çalışanları ve hasta yararına tedavi edici en ideal ortam özelliğini bünyesinde barındırması gerekmektedir. Sağlık çalışanları en iyi hasta bakımını verebilmelidirler. Çalışma alanındaki olumlu veya olumsuz faktörler iş doyumunu, iş doyumunu da çalışma ortamını ve hastaları etkilemesi açısından önemlidir.

- **Çalışmanın Planı:** Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Bu anlamda çalışmanın birinci bölümünde; iş doyumunun kavramsal çerçevesi, sınıflandırılması, önemi ve etkileyen faktörler incelenmiştir. İkinci bölümünde sağlık çalışanlarına ilişkin temel bilgiler verilmiş ardından da sağlık çalışanlarının iş doyum faktörleri değerlendirilmiştir.

- **Kullanılan Metod ve Teknikler:** Araştırma için gerekli veriler son zamanlarda hazırlanan yüksek lisans tezleri ve sağlık çalışanları üzerinde yapılan araştırma makaleleri okunarak, tarihsel yöntem ve kaynak tarama tekniğiyle gerçekleştirilmiştir. Konuyla ilgili kitaplar ve internette yayınlanmış bulunan makale, dergi vb. kaynak tarama tekniğinden yararlanılmıştır. Bu anlamda sağlık çalışanı olarak görev yapılması nedeniyle mesleki tecrübelerden ve gözlemlerden de yararlanılarak yorumlama yapılmıştır.

- **Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar:** Çalışmanın iş doyum kavramı üzerinde planlanması, geniş bir çalışmayı gerekli kılmış ve zaman zaman yeterli kaynağa ulaşmakta sıkıntı yaşanmıştır. Çalışmada genel olarak ülkemizde yayınlanan çalışmalardan yararlanılmış, yeterli düzeyde yabancı dil bilgisi olmaması ve kaynaklara

erişim konusunda sıkıntı yaşanması nedeniyle yabancı kaynaklara doğrudan atıf yapılamamıştır. Yapılan bu araştırma, sağlık çalışanları üzerinde incelenmiş, bu amaçla iş doyumunu konusunda sağlık çalışanları üzerinde yapılan tezlerden ve makalelerden sıklıkla faydalanılmıştır. Ancak, araştırmaların büyük çoğunluğunun sağlık çalışanlarının belli bir kesimi üzerinde yapılması (doktor, hemşire, ebe, sağlık memuru), bu araştırmada sağlık çalışanları üzerinde genel bir kanaate varma noktasında eksiklik oluşturmuştur. Sağlık alışanları üzerinde yapılmış olan ve değerlendirmeye alınan çalışma sonuçlarından faydalanılarak, çalışmanın ilgili bölümlerinde bir kanaate varılmıştır. Ancak, değerlendirilen araştırmaların dışında yapılmış olan ve ulaşılamayan araştırmaların da bulunması, bu çalışmanın başka bir sınırlılığını oluşturmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMUNA İLİŞKİN TEMEL KAVRAM ÇERÇEVESİ

1. İŞ DOYUMU TANIMLARI, TÜRLERİ ve İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ

1.1. İş Doyumu Tanımları

Kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olmalarının en önemli gereklerinden biri olan iş doyumunu; İşin bireyde oluşturduğu hoşnutluk duygusudur. "Doyum terimi; istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme anlamlarını taşımaktadır. İhtiyaçların karşılanması sonucu oluşan mutluluk durumu olarak tanımlanır. İş doyumunu ise; kişide, çalışma yaşamı veya söz konusu kişi ile çalıştığı iş yeri koşulları arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyet duygusu ve kişinin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutum olarak tanımlanmaktadır."¹ Doyum bireyin çalıştığı işi, çevresi ve iş sahası ile bir bütün olarak elde edilen duygular topluluğudur. "İş doyumunu, çalışanların fiziki ve zihni sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir."² Fiziksel, ruhsal ve sosyal gereksinimlerinin beklentiler doğrultusunda karşılanma düzeyini ifade ederek, bu kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli koşullarından birini oluşturmaktadır.

Davis iş doyumunu şu şekilde tanımlamaktadır: "İş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutluksuzluktur."³ Tüm çalışan bireyler , çalışma koşullarının iyileştirilmesini, çalışma yaşamına ilişkin gereksinimlerin, özlem ve isteklerinin karşılanmasını istemektedirler. Çalışanlar çalıştıkları kurumda isteklerini bulabildikleri sürece hoşnutluk hissi olarak doyumlu olabilmektedirler.

Tüm çalışan bireyler , çalışma koşullarının iyileştirilmesini, çalışma yaşamına ilişkin gereksinimlerin, özlem ve isteklerinin karşılanmasını istemektedirler. Çalışanlar çalıştıkları kurumda isteklerini bulabildikleri sürece doyumlu olabilmektedirler. İş tatmini çalışanın işinde gösterdiği davranış şeklidir. Çalışanın işine göstermiş olduğu

¹ F. Karcıoğlu-M.K.Timuroğlu-O.Çınar, "Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi", Yönetim Dergisi, Cilt (C.)20, Sayı(S.)3, Erzurum, 2009, sayfa (s.)59

² D.Bingöl, İş Tatmini, İşveren ve Toplum Açısından Önemi, İstanbul, 1986, s.222

³ K.Davis, İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış, Çeviren (Çev.K.Tosun), İstanbul Üniversitesi (İÜ), İstanbul, 1988, s.96

davranış şekli olumlu veya olumsuz olabileceği için, iş tatmini mesleki deneyimlerin sonucunda oluşan pozitif ruh halidir denebiliyorken çalışanın işine gösterdiği olumsuz tutumuna ise iş tatminsizliği demek mümkündür.⁴

İş doyumu, iş görenin, işini ve iş çevresini, örneğin, üstlerinin yönetim şeklini, politikalarını, iş yerindeki arkadaşlık ilişkilerini ve işinden elde ettiği ekonomik getirileri nasıl algıladığıdır. "İş doyumu temelde, ücret ve ücretin dağıtılma şekli, iş ve işin ilginçlik düzeyi, işin öğrenme olanağı sağlama derecesi, işteki yükselme olanakları, yöneticilerin çalışanlarına karşı tutumu, iş yerindeki arkadaşlık ilişkileri gibi faktörler tarafından belirlenmektedir."⁵ Kişilerin mutlu ya da mutsuz oluşlarının ana sebepleri eski zamanlardan beridir merak konusu olmaktadır. Günümüzde bu bireysel hoşnutsuzluk duygusu psikolojik, öznel, yaşam standartları çerçevesinde nelerden kaynaklı olduğu incelenmektedir.

İş doyumunun en önemli özelliği, zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavram olmasıdır. "Kişisel olması sebebiyle yöneticilerin ve dolayısıyla örgütlerin iş görenlerine optimum düzeyde bir doyuma ulaşmaları için yardımcı olmaları gerekir."⁶ Bu konuda işletmecilere çok büyük işler düşmektedir. Çalışanın amiri ile olan iyi ilişkilere sahip olmasıdır. İş verenlerin motivasyonu arttırmak için; çalışanlara işlerini daha iyi yapmaları konusunda destek olması, iş dışı kişisel sorunlarının çözülmesinde yardım etmesi ve yaptıkları işlere önerdikleri görüş ve düşüncelerine değer vermeleri, sorunları çalışanları ile konuşarak çözmeleri ve onlarla arkadaşça-dostça ilişkiler kurmaları gerektiği söylenebilir.

1.2. İş Doyumu Türleri

Her iş alanı için geçerli olan iş doyumu insanı konu alması nedeniyle daha fazla dikkat ve hassasiyet gerektirdiği için daha da önem kazanmaktadır. Maktalan, iş doyumu türlerini şu şekilde ele almıştır :

"Sürekli artan iş tatmini: İşinde tatmin olan kişinin hedefleri yükselttilirse tatmin olacağı o yeni noktaya gelmeye çalışır. Bu nedenle kişinin kurumunda kariyer yolunun

⁴ İ.Erdoğan, İşletmelerde Hayal Kırıklığı ve İş Tatmini, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1999, s.231

⁵ Y.Baştemur, İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü(SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Kayseri, 2006, s.6

⁶ Karcıoğlu, s.61

açık olması iş tatminini olumlu etkilemektedir.”⁷ Çalışan bulunduğu işletmede çalışmasının, gösterdiği çabanın karşılığı terfi etme gibi bir ödülle ödüllendirilme olasılığı olduğunu bilirse daha fazla çaba sarf edecek bu da iş verimini ve iş doyumunu olumlu yönde etkileyecektir.

“Dengede iş tatmini: Kişi elde ettiği başarılar tatmin hissi ile çalışmaya devam etmektedir. Kendisine temin edilen şartların devam etmesi durumunda sürekli bir iş tatmini sağlanacaktır.”⁸

İş görenin iş yerinde kendini her yönden güvende hissetmesi gerekir. Güvensizlik, ne zaman ne olacağını bilmemesi, iş yerinde devamlı bir istikrarın olmaması iş motivasyonunu ve iş tatminini olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle iş verimini zaman içinde düşürür.

“Kabullenilen iş tatmini: İşinden az tatmin olan kişi negatifliği azaltmak için hedeflerini geri çeker. Böylece daha küçük hedeflerle iş tatminini sağlamaya çalışır.”⁹ Kurumlarda her zaman ön planda yer edinen, liderlik vasfı yüksek olan kişiler yükselme olanağı bulamayabilir. Kurumdaki amir konumundaki bir üst yönetici özellikle bu vasıflardan yoksunsa idaresi altındaki çalışanların bunları yapmasından hoşlanmaz. Çalışan, amiri ile aradaki negatifliği en aza indirmek için hedef ve isteklerini frenleyip geri çeker. Elindekilerle yetinerek iş tatminini sağlamaya çalışır eğer bunu da işten çıkarılma vb. yaptırımlarla yüz yüze gelir.

“Olumlu iş tatminsizliği: İşinde tatmin olmayan bir kişi işini kaybetmemek adına negatif koşullara tolerans geliştirerek çalışmaya devam eder.”¹⁰ İş bulmanın güç olduğu günümüz şartlarında birey bazen istemediği işleri yapmak, istemediği kişilere boyun eğmek zorunda kalır. Bu kişinin iş tatminini olumsuz yönde etkiler. İş gören eğer bunu yapamayacak olursa işten çıkarılma vb. yaptırımlarla karşılaşabilir. Zamanla da bu olumsuz şartlara istemeyerekte olsa uyum sağlamak zorunda kalır.

⁷ K.Maktalan, İş Tatminini Etkileyen Etmenler ve İş Güvenliği, İstanbul, 1998, s.9

⁸ Maktalan, s.9

⁹ Maktalan, s.9

¹⁰ Maktalan, s.10

“Sabit iş tatminsizliği: İşinde tatmin olamayan bir kişi problemlerini çözmek için çeşitli yolları denemez ise iş tatminsizliği kronikleşir ve kişiyi hastalanmaya kadar devam eden olumsuz bir sürece sokar.”¹¹ Çalışma hayatında meydana gelen iş tatminsizliği kısa sürede genellikle fazla problem yaratmaz. İş doyumsuzluğu sürecinin uzaması iş görende zamanla hem psikolojik hem de fizyolojik problemlere yol açar. Kişideki bu stres , ciddi sorunlara, önemli sağlık problemlerine yol açabilir.

“Sahte iş tatmini: İşinde tatmin olmayan bir kişi çözilemeyen problemleri görmezden gelerek sahte bir iş tatmini yaratırlar.”¹² İş yaşamında birey, her zaman sorunları çözemez. Elinde olmayan nedenlere maruz kalabilir. Sorunların üstesinden gelemediği için savunma mekanizması olarak problemleri görmezden gelir.Nitekim bu çalışmada sahte bir iş doyumu sağlar.

1.3. İş Doyumunun Önemi

Bir iş yerinde şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatminin düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu, gizli biçimlerde ortaya çıkıp ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunlara yol açar.

İş görenlerin iş ile ilgili tutumlarının önemi 1930’larda yapılan Hawthorne araştırmalarıyla anlaşılmaya başlanmıştır. İşletmelerde iş doyumuna artan talep çeşitli sebeplere dayanmaktadır. Baysal, bu sebepleri şöyle açıklar :

-Toplumsal Gelişme ve Bilinçlenme: Toplumların ekonomik gelişmeleriyle paralel olarak belirli bir maddi geçim düzeyine ulaşan bireylerin ihtiyaçları da değişmiştir. Eğitim düzeyinin yükselmesi beklentileri de değiştirmiştir.

-Toplumsal gelişmeye paralel olarak örgütsel gelişmede söz konusudur. İşletmelerde mevcut iş ve şekil gerekleri de değişmeye başlamıştır. Başlangıçta performansı iyileştirme isteği ile başlayan bu yakın ilgi yakın zamanlarda sosyal sorumluluk şekline dönüşmüştür.

-ABD’de 1930’larda sendikacılığın canlılık kazanması, güçlü sendikalar kurulması ve 1937’de Wagnerr işçi-işveren ilişkileri yasasının çıkarılması ile toplu pazarlığın hukuki bir varlık kazanmasında o ülkede iş tatminine ilgiyi artırmıştır.

¹¹ Maktalan, s.10

¹² Maktalan, s.10

-İşletmelerde örgütsel değişim uygulama gereği ve yeniliğe direniş ve yeniliği kabul ettirme gereği iş tatminini ayrıca ilgi konusu yapmıştır.”¹³

İş tatminin yöneticiler açısından örgütsel ve bireysel yönden sonuçları vardır. Bu sebeple iş tatminin direkt olarak verimlilik üzerindeki etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu yöneticiler, mutlu çalışanlarının daha etkili, yenilikçi dikkatli, duyarlı ve mutsuz çalışanlardan daha çok çaba sarf edeceklerine inanırlar. Bazı yöneticiler çalışanların iş tatmininin, işe devamsızlığın ve işten ayrılmalarda azalmaların bir anahtarı olduğu kanaatindedirler. Bazı yöneticilerde vardır ki onlar herkesi mutlu görmek ister çünkü, çalışanların da hoşlandıkları daha hoş bir örgütsel iklimde çalışmalarını isterler. Diğer yandan, örgütlerde makul düzeyde yüksek iş tatminini korumayı vicdani bir sorumluluk olarak hisseden yöneticiler de vardır.

Başaran, örgütlerdeki iş doyumundan şöyle bahseder: “Çağdaş örgüt ve yönetim kuramları, örgütün insan kaynağına büyük önem vermişlerdir. İş görenler, örgütsel etkinliğin yükselmesinde ya da düşmesinde asıl etkindirler. Örgütler de iş görenin işten doyumunu sağlamada ya da engellemede asıl etkindirler. Bir örgüt, iş görenlerinin gereksinimlerini, yetkilerini ve coşkularını karşılayarak doyumlarını yükseltebilir, böylece kendi etkinliğini sağlayabilir.”¹⁴

Çoğu günümüz çağdaş örgütlerde, çalışan faktörüne ayrı bir önem verilmektedir. Bunun en önemli nedeni de 'beşeri sermaye' olarak isimlendirilen bu faktörden en iyi şekilde, sonuna kadar yararlanabilmektir. Çünkü, günümüzdeki bir çok örgütte para, teknoloji vb. imkan ve şartlar neredeyse eşit durumdadır. İşletmeler arasındaki farkı sadece insan faktöründeki üstünlük sağlar. Derin, iş doyumunu ile ilgili çalışmasında iş doyumunun tarihçesine şu şekilde ele almıştır: “İş doyumunu kavramı ilk kez 1920’li yıllarda ortaya atılmıştır. 1930’lu yıllarda yapılan araştırmalarda çalışanlarının işlerindeki mutluluğunun o kişilerin verimliliğini etkilediğinin bulunması, iş doyumunu kavramına önem kazandırmıştır.”¹⁵

¹³ A.C.Baysal, “İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler”, İÜ, İşletme Fakültesi Dergisi, C.16, S. 2, İstanbul, 1997, s.26

¹⁴ E.Başaran, İş Doyumu- Stres İlişkisi, Antalya, 1992, s.178

¹⁵ Davis, s.96

İş tatmini kavramı zaman içinde her kavramda olduğu üzere tarihi bir süreç geçirmiştir. Yukarıdaki alıntıdan anlaşıldığına göre iş yerinde çalışanı mutlu etmek, iş doyumunu sağlamakta; o da çoğunlukla doğrudan işteki verimliliği artırmaktadır.

2. İŞ DOYUMU FAKTÖRLERİ

İş doyumunu etkileyen bir çok etmen vardır. İş doyum kavramı, zaman içerisinde gelişirken bu etmenlerde bu süreç içinde gelişme göstermiş ve sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma araştırmacılar arasında farklılıklar gösterse de temelinde aynıdır. İş doyum faktörleri, genellikle bireysel (kişisel), örgütsel ve çevresel faktörler olarak ikiye ayrılarak incelenmiştir. İş doyum faktörleri, bireyin bireysel özellikleri, çalışma ortamı, çalışma ortamındaki şartlar, iş arkadaşları, bireyin sosyal çevresindeki arkadaşları, bulunulan toplum ve toplumun özellikleri, gelenek ve göreneklerine göre değişkenlikler gösterebilir. Her faktörün önem derecesi bulunduğu saha ve kişiye göre değişir.

2.1. Örgütsel ve Çevresel Faktörler

İş doyumunu kişinin iş doyumundaki değişimler, bireysel özellikler ve bireysel farklılıklar ile değil aynı zamanda iş sahasının çeşitli yönleri ile de ilgilenmelidir. Çelik, yapmış olduğu araştırmasında iş doyumunu şöyle sınıflandırmıştır: “İş doyumunu etkileyen örgütsel ve çevresel faktörlerin bir ölçüde kişisel ihtiyaçlara ve beklentilere bağlı oluşu ve bu konuda genel ölçütler geliştirmeyi zorlaştırırsa da kimi yazarlara göre işin içeriği, ücret, çalışma grubu, üst ile olan ilişkiler ve örgütsel ortam olarak sınıflandırılmakta; kimi yazarlara göre işin kendisi, ücret, yükselme olanakları (terfi) tanınma durumu, çalışma koşulları, bireyin öz saygısı, yöneticiler, çalışma arkadaşları ve astları, örgüt ve yönetimidir.”¹⁶

İş tatminini etkileyen faktörlerin büyük çoğunluğunu örgütsel ve çevresel faktörler oluşturur. Bunların çoğu da kişinin iş yeri, arkadaşları ve sosyal çevresiyle ilgili faktörlerdir ve bireyin dış çevre ile iletişimini ilgilendirir.

¹⁶ Maktalan, s.10

2.1.1 Ücret

Bir iş görenin aldığı ücret onun kuruma yaptığı katkının karşılığıdır. Kurum iş görenin bilgi ve becerileri karşısında ona ödemede bulunur. Yeterli miktarda alınan ücretli bir iş, iş görenin kendisini işte iyi hissetmesini sağlar. Yetersiz bir ücrette çalışanın kuruma karşı olumsuz bir tutum sergilemesine yol açar.

Çelik, araştırmasında örgütsel faktörlerden iş doyumunu şu şekilde ele almıştır: “Örgütlerin kuruluş nedeni ile çalışanların çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır. Geleneksel ekonomik kuram modelinde girişimcinin temel amacı, gelirini arttırarak kendi çıkarlarını maksimize etmektir. Çalışanlar ise yaşamını varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmek için çalışırlar.”¹⁷ İş görenin çalışmasının ana nedeni; çoğunlukla kendi ve ailesinin geçimini sağlamak, başkalarına muhtaç olmamaktır. İşletmelerin ana amacı ise bu kuruluştan maksimum düzeyde bir gelir elde etmek ve kar sağlamaktır. İşletmeler ancak bu şekilde ayakta durur ve yaşayabilir.

Şahal’ın çalışmasında iş görenler ücreti başka şekillerde algırlarlar.Bunlar :

- Yaşam için gereken geçimin sağlanma aracı olarak,
- Örgüt içinde yöneticilerinin kendileri için ne düşündükleri ile arkadaşlar, komşular ve toplumdaki diğer gruplar arasında bir sembol olarak,
- Ücret artışları işletme içindeki başarının onaylanması olarak görmektedirler. Çalışanların ücret konusundaki doyumlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri de ücretlerin adil olup olmadığına ilişkin algılardır. İnsanlar, örgüte verdikleri ile aldıklarını kendilerine göre kıyaslarlar. Bu oran beklentilerin altında ise doyumsuzluk yaşanır.”¹⁸ İş görenler, benzer pozisyonda faal ve benzer özellikteki diğer iş görenlerle kendini kıyaslayıp onlara oranla daha az ücret aldığını algılaması halinde mutsuz olmaktadır. Bu durumda iş tatminsizliğinden bahsetmek mümkündür. Bundan da anlaşıldığı gibi yöneticiler ücret konusunda belli adil bir standart oluşturmali, o standardın dışına çıkmamalıdır.

¹⁷ E.Örücü ve diğ., "Banka Çalışanlarında İş Tatmini", Celal Bayar Üniversitesi (CBÜ), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF), Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.13, S.1, Manisa, 2006, s.41

¹⁸ P.Çelik, İş Görenlerin Motivasyon Düzeyleri ve İş Tatmini, Akdeniz Üniversitesi (Akd.Ü), SBE, YYLT, Antalya, 2010, s.48

Öztürk'ün sağlık alanında özelleşme ile ilgili çalışmasında görülmüştür ki; çalışanlar yapmış olduğu işin karşılığında belirli bir ücret alarak tatmin olabilmektedirler. Bu ücretin iş doyumuna üzerine etkisi verilen ücretle bireyin almasına inandığı ücret arasındaki farkla belirlenmektedir. Ödenen ücretle bireyin hak ettiğini düşündüğü ücretin aynı olması çalışanı mutlu ederek iş doyumunu sağlamaktadır. Yapılan çalışmalarda ücretin iş doyumuna üzerinde olumlu etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Ücretin önemli olmasının asıl nedeni kişinin ihtiyaçlarını para ile karşılamada önemli rol oynamasıdır. Bu sayede ihtiyaçlara giderilmektedir. Çalışanlar verilen ücret konusunda eşitlik ve gereksinimlerini karşılayabilecek bir ücret sistemi istemektedirler. Yöneticilerin ücret konusunda adaletli oluşu ve mevkilerinde ilerleme sağlamaları çalışanda iş doyumunu oluşturmaktadır. Böylelikle çalışan huzurlu ve mutlu olmaktadır.¹⁹

Kamu çalışanları üzerinde yapılmış olan bir çalışmada, ücretteki adaletsizliğin, ücretin yetersiz olma durumundan daha yüksek oranda huzursuzluk yarattığı ortaya çıkarılmıştır. Bu nedenle adil ücret dağılımının sağlanmasıyla birlikte iş görenler arasındaki huzursuzluğun giderilmesi ve iş doyumunun sağlanabilmesi mümkün olabilmektedir. İş gören için alınan ücret doyurucu bir rakam olursa ancak iş doyumunu sağlanmaktadır.

Öcal'ın iş – aile çatışması ile ilgili araştırmasında örgütsel faktörler arasında yer alan ücret, günümüzde bir çok iş verenin motivasyonunu sağlayan en önemli etkidir. İş görenin çalıştığı iş sonucunda hak ettiği parayı ücret olarak tanımlamak mümkündür.²⁰

Sağlık Bakanlığı merkez ve taşra il teşkilatı yöneticileri üzerinde yapılan çalışmada, yüksek lisans ve doktora yapmış kişilerin, diğer öğrenim düzeyindeki yöneticilere göre ücret konusunda daha tatminsiz oldukları saptanmıştır. Ücretlerin öğrenim durumuna orantısız biçimde dağıtılması ve hak edilen ücretlerin adil biçimde dağıtılmaması, iş doyuunsuzluğuna yol açabilmektedir.

¹⁹ E.Şahal, Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Akd Ü, SBE, YYLT, Antalya, 2005, s.65

²⁰ Ö.Öcal, İş-Aile Çatışması ve İş Tatmini-Yaşam Tatmini, Akd.Ü, SBE, YYLT, Antalya, 2008, s.27

Gözen Dağdeviren çalışmasında ücret konusuna, belirli çalışma süresinin ardından ücretin iş doyumuna etkisi kazanılan para ile değil çalışanlar arasındaki eşit dağılımı ile belirlendiğini ifade etmektedir. Kazanılan para ihtiyaçları karşılamaından ziyade çalışanlar arasındaki eşit dağılımın olmasıyla iş doyumunu etkilemektedir. Çalışanın aynı işi yaptığı kişilerden daha az miktarda ücret alıyor olması kişide iş doyumsuzluğunu yaratmaktadır. Bunun yanında çalışanın hak ettiği ücreti alıyor olması da kişide iş doyumunu oluşturmaktadır.²¹

Kimi zaman eğitimin düzeyi artsa da bunun tam maddi karşılığı alınamaması yada bu rakamların düşük olması tatmin edici olmaz. Aynı işletmede bulunan diğer çalışanların eğitim düzeyinin düşük olması, bu kişilerin amir konumunda olmaları yada maaşlarının daha yüksek olması diğer iş görenleri rahatsız eder. Çalışan aldığı eğitimi ve yaptığı işin tam karşılığını görmediğini düşünmektedir.

2.1.2. Yükselme Olanğı (Terfi)

Gözen Dağdeviren, çalışmasında terfi konusunu şu şekilde değinir: “Terfi olanaklarının olması ve ücret gibi adil şekilde uygulanması iş tatminini etkileyen bir faktör olmaktadır. Çünkü terfi, çalışanın başarılı olduğunu ve ilerde başarılı olacağını tahmin edildiğinin bir göstergesi olmaktadır. Bir üst pozisyona terfi olan bir çalışan beraberinde daha iyi statü ve maaşı da elde etmiş olacaktır. Çünkü terfi, çalışanın başarılı olduğunu ve ilerde başarılı olacağını tahmin edildiğinin bir göstergesi olmaktadır. Bir üst pozisyona terfi olan bir çalışan beraberinde daha iyi statü ve maaşı da elde etmiş olacaktır. Eğer o çalışan kendini bir üst pozisyonda çalışmaya hazır hissetmiyorsa veya bir üst pozisyon için yeterli beceriye sahip olmadığını düşünüyorsa, çalışanın iş tatmini düşebilmektedir. Dolayısıyla, terfiyi hak ettiklerini düşünen diğer çalışanlar da, böyle bir çalışanın terfi edilmesinin adil olmadığını düşünmekte; bu durum çalışanın çalışma şevkini kırmakta ve işlerinde tatminsizliğe yol açabilmektedir. İstanbul ve Edirne’deki sağlık yüksek okullarında çalışan öğrencilerin iş tatmini belirlemeye yönelik yapılan araştırmada, eğitimcilerin terfi olanaklarından memnun

²¹ E.Gözen Dağdeviren, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Ankara Üniversitesi (AÜ), SBE, YYLT, Ankara, 2007, s.55

olmadıkları ortaya çıkarılmıştır. Dolayısıyla eğitimcilerin iş tatminlerinin de olumsuz olarak etkilendiğini söylemek mümkün olmaktadır.”²²

Terfi iş görenin iş doyumunu olumlu veya olumsuz yönde etkileyen önemli bir etkidir. İş gören çoğu zaman iyi bir eğitim almış, iş tecrübesi ve yeteneği fazla, çalışkan ve zeki biri ise terfiyi bu nedenle de daha çok maaşı hak ettiğini düşünür. Bu tarz çalışanların terfi ettirilmesi çalışanı mutlu ettiği gibi iş doyum düzeyini, işteki verimliliğini de artırır. Eğer birey bu donanıma sahip değilse, yönetici tarafından farklı sebeplerle terfi ettirilmişse, iş gören ve arkadaşları onun bu terfiyi hak etmediğini düşünüyorsa işteki stres oranı artar ve iş doyumsuzluğu gerçekleşir.

Eren, yönetim psikolojisine değindiği kitabında terfi konusunu şu şekilde almıştır: “Yükselme olanağı, elde edilen maddi geliri arttırdığı kadar, kişinin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yönünü olumlu yönde değiştirmektedir. Her düzeydeki çalışanın başarılı olması halinde yükselme olasılığı bulması, yaptığı işteki tatminini arttıracaktır.”²³ Kurumun her kademesindeki iş gören için işinde yükselme imkanı bulunması iş tatminini arttıracak bir etmendir. Eğer çalışanın terfi yolu kapalıysa, tüm üst kademeler dolu ise, kişi başarılı olsa bile yükselmeyeceğini bilir. Bu da iş görenin iş tatminini azaltacağından, yöneticilerin buna yönelik bir çalışma yapması gerekmektedir. İş görenin terfi ettirilmesi iş göreni mutlu eder. Bu da iş doyum düzeyini ve işteki verimliliği artırır.

2.1.3.Ödüllendirme

Cezalar ve ödüller, kişinin yönetim çevresiyle ilgili güçlerdir. Yönetim bunlarla iş görenin arzu ve ihtiyaçlarını tatmin ederek, kişinin çalışma arzusunu arttırmaya çalışmalıdır. Bu güçlerini de en iyi şekilde kullanmalıdır. İş görenin amaçlarına ulaşmasına olanak sağlamak onun, içinde çalıştığı işletmenin amaçlarını benimsemesine, bu uğurda çabalarına yoğunlaştırmasına neden olmaktadır.

²² Gözen Dağdeviren, s.55

²³ E.Eren, Yönetim Psikolojisi , İstanbul, 1993, s.151

Saylan, yapmış olduğu araştırmasında iş görenlerde ödüllendirme konusuna şu şekilde değinmiştir: “Organizasyonel ödüller bireyin organizasyondan alacağı içsel ve dışsal tüm ödöl türlerini içerir. İçsel ödüller grev ve faaliyetlerin karışımından ortaya çıkar. İş tatmini ve başarıma hissi bu tür ödölle örnek gösterilebilir. Dışsal ödüller çoğunlukla kontrol edilebilir ve organizasyon tarafından dağıtılan elle tutulabilen ödüllerdir. Ücret ve sağlık yardımı dışsal bir ödöldür. Sıklıkla dışsal ödölün sağlanması içsel ödölün alınması koşuluna bağlıdır. Bireyler ceza korkusundan çok ödöl kazanma isteğiyle motive olurlar ve bu durum ise yönetsel kontrol sisteminin ödöl odaklı olmasını gerektirir.”²⁴

İş doyumunda ödüllendirme kavramı, önemli bir konudur. Yöneticiler cezadan çok ödüllendirmeyi kullanmalıdır. Bu çalışanın motivasyonunu olumlu yönde etkiler ve iş doyumunu ve verimini artırır.

Şahal yapmış olduğu araştırmasında ödüllendirme konusunu şöyle ele alır: “Ödöl sistemi mümkün olduğunca basit bir biçimde, olabildiğince kısa bir zaman süresinde, doğrudan başarı ile ilişkilendirilmesi gerekir ki çalışanlar çabaları sonucunda neler kazandıklarını görebilmelidirler. Çalışanlara performanslarının karşılığı verilmeli ve örgütün başarısına olan katkıları takdir edilmelidir. Bu ödüller ekonomik değeri olan maddi ödüller olabileceği gibi yazılı ve sözlü olarak takdir edilme, küçük bir teşekkür, isim ile hitap etmek gibi manevi yönlü olanlar da olabilir.”²⁵

İş doyumunu arttıran unsurlardan çalışanları işe özendirmek ve işletmeye daha fazla bağlamak amacıyla başarı gösterenler ödüllendirilir. İş gören yaptığıının doğru olduğunu öğrendiği gibi övgü alma beklentisi içinde çalışma temposunu sürdürebilir. Bazı iş görenler için maddi ödüller ön planda iken, bazı çalışanlar için manevi ödüller çok daha değerlidir. Yapılması gerekende iki ödüllendirmeyi beraber kullanmak, bu dengeyi sağlayabilmektir.

²⁴ T.Saylan, Çalışanlarda İş Tatmini, Ankara, 2008, s.68

²⁵ Şahal, s.67

2.1.4. Çalışma Arkadaşları

İnsanlar kendileri için yaşam alanı oluştururken, beraber yaşadığı çevresindeki diğer bireylerle işbirliği yaparak güçlerini birleştirirler. Böylelikle istediklerine daha kolay ulaşırlar. Çalışma ortamındaki arkadaşlarla ilişkilerin iyi olması, iş tatminini olumlu yönde etkileyen önemli bir faktördür.

Çelik, araştırmasında bu konuyu şu şekillerde değinmiştir: “Kişinin içinde bulunduğu grup iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içinde yer alması ve hayat görüşü kendine uygun çalışanlarla birlikte olması onun iş tatminini arttırıcı bir etki yapmaktadır. Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını işyerinde geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla sosyalleşme içersindedir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır.”²⁶

İş görenler, günün büyük dilimini iş arkadaşları ile iş yerinde geçirdikleri için, iş arkadaşları kişinin sosyal çevresinin ortalama üçte birini oluşturur. Olumlu insan ilişkileri doyumu arttırmaktadır. İş arkadaşlarından gelen olumlu destekler mesleki gerilimleri de aynı zamanda aşağı çekmektedir. “Çalışma arkadaşlarıyla kurulan destekleyici ilişkiler çalışanı işine bağlayan ve doyum almasını sağlayan faktörlerden biridir. Bu nedenle iş yeri yönetimleri çalışanlar arasındaki ilişkileri destekleme yönünde çaba göstermelidir. İşletme içinde kahve ve çay molaları tüm çalışma arkadaşlarının bir arada bulunabilecekleri şekilde verilmesi, çalışma arkadaşlarının bir araya gelebilecekleri işletme dışı faaliyetlere(akşam yemeği, piknik, gezi vb.) ağırlık verilmesi yararlı olacaktır.”²⁷

Çalışma arkadaşları ile oluşan işletme (kurum, şirket vb.) de ilişkilerin uyumlu olması işletmedeki işlerin daha iyi yürütülmesine, verimin artmasını sağlar. Yöneticiler kurum içinde iş görenler arasındaki ilişkileri geliştirmeye yardımcı olacak organizasyonlar düzenlemeli, uygun ortamlar oluşturmalı, çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmenin ve iş tatminini grup dinamiklerinden yararlanarak yükselmenin diğer bir

²⁶ Çelik, s.40

²⁷ Çelik, s.40

yolu takım çalışmalarına ağırlık vermekten geçtiğini göz ardı etmemelidir. Literatürde takım çalışmalarının işe olan devamsızlığı azaltırken iş doyumunu arttırdığından söz edilmektedir.

2.1.5. İletişim

İletişim işletmelerde, 'örgütte bir mesajın bir kişiden başka bir kişi ya da kişilere, direkt sözlü, yazılı veya sözsüz kanallardan veya endirekt yollarla iletilme ve alınma süreci' şeklinde tanımlanabilir. İletişimin iyi ya da kötü olması, iş görenlerin yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri dolayısıyla iş doyumunu etkilemektedir.

Güler, yapmış olduğu araştırmasında iletişim konusunu şu şekilde ele almıştır: "İletişim ile iş tatmini arasında bir ilişki söz konusu olmaktadır. Özellikle, çalışanın üstleriyle olan dikey iletişim ile diğer çalışanlarla olan yatay iletişim kanallarının formal veya informal olması, iş tatminini etkilemektedir. Formal iletişim kanalları, daha önce kurallarla çerçevelenmiş ve örgüt hiyerarşisinde yer alan tüm çalışanlar arasındaki bilgi alış-verişini sağlandığı kanallar olarak tanımlanmaktadır. Örgütte bazen işleri hızlandırmak ve etkinliğini yükseltmek, bazen de örgütte oluşan gayri resmi grupların sonucu olarak ortaya çıkan informal iletişim kanalları ise, örgütteki yetkili herhangi bir kişi ya da kurum tarafından örgütlenmeyen iletişim biçimi olarak tanımlanmaktadır. İnfomal iletişim kanalı söylentileri, hikayeleri, dedikoduları ve yalanları kapsamaktadır. Çalışanın kendisiyle ilgili ortaya çıkan ve kulaktan kulağa yayılan olumsuz bir söylenti, diğer çalışanlarla arasında mesafenin oluşmasına neden olabilmektedir. Üniversite hastanesinde çalışan yönetici ve klinik sekreterlerinden seçilen 220 kişilik bir örneklem üzerinde yapılan araştırmada, her iki grubun diğer iş arkadaşlarıyla olan iletişimlerinin, iş tatminlerini en az etkileyen değişkenlerde biri olarak tespit edilmiştir. Öğretim üyelerinin iş tatmin derecelerini açıklamaya yönelik bir araştırmada, iletişim ile iş tatmini arasında yüksek bir korelasyonun olduğu ortaya çıkarılmıştır."²⁸

İş yerlerinde iletişim iki şekildedir. Birincisi, resmi kanallarla olup kurallara bağlanmıştır. İşletmedeki işin düzenli ve daha seri bir şekilde işleyişini sağlar. Her kurumda bu kurallar olmalıdır. Bu kurallar olmazsa işlerin yürütülmesinde aksamalar

²⁸ A.R.Güler, Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini, Akd.Ü, SBE, YYLT, Antalya, 2007, s.58

ortaya çıkar. İkinci iletişim türü ise resmi olmayan iletişim türüdür. Yazılı kuralları yoktur. Bireyler arasında geçen konuşmalar ve davranışlar buna neden olur. İş görenler arasında bu tür sorunların olması, aralarındaki ilişkilerin bozulmasına bu da dolaylı olarak işteki performansın ve iş veriminin düşmesine yol açar. İş görenin iş tatmininin düşmesine yol açar.

İletişim bireylerin duygu, düşünce ve fikirlerini bazı yollarla başka bireylere aktarmasıdır. Öcal' da araştırmasında iletişim konusunu şu şekilde ele almıştır: “Bireyler arası iletişim, bilgi fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir; ancak bu sürecin oluşabilmesi için mutlaka bireyler arası bir ilişkinin kurulması gerekmektedir. Şu halde iletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağıdır. Bu bağın iki insanı bazen yakınlştırıcı, bazen de uzaklaştırıcı rol oynadığını belirlemek yanlış olmaz. Eğer etkin bir grup çalışması arzu ediliyorsa, bu grubu oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların aksamadan iletilmesi gereklidir.”²⁹

Herhangi bir kurumda çalışanlarda ekip çalışmasının uyumlu ve verimli olması için iyi bir iletişim şarttır. Bundan dolayı iş verenler buna önem vermeli, bunu pozitif yönde etkileyecek faaliyetler düzenlemeli, uygun ortamlar oluşturmalıdır. Bu aktiviteler, iş görenler arasında bilgi ve fikir alışverişini dolaylı olarak da duyguların paylaşımını artırdığı gibi kolaylaştırır.

2.1.6. Çalışma Koşulları

İş görenlerin içinde bulunduğu çalışma sahası ve onu etkileyen fiziksel koşullar performansı, motivasyonu, verimliliği ve iş doyumunu etkileyen önemli faktörler arasında sayılmaktadır. Gürültü, yüksek veya düşük ısı veya nem koşulları, aşırı beden gücü kullanımı, güvensiz çalışma alanları en fazla tatminsizlik yaratan fiziksel çalışma koşulları arasında yer almaktadır. İş görenin çalıştığı işletmede çevresinde kötü ısınma koşulları, yetersiz aydınlatma, gürültü ve havalandırmayla ortaya çıkan işin aynı zamanda bireyin bedensel ve ruhsal fonksiyonlarını bozulmasıyla da karşılaşabilmektedir. Bunların yanında iş yerinin mimari ve iç mimari yapısı iş doyumunu etkileyen koşullardan kabul edilebilir.

²⁹ Öcal, s.27

Çalışılan kurum öyle olmalıdır ki çalışan evinden çıkıp iş yerine geldiğinde huzur içinde mutlu bir çalışma ortamı bulabilmelidir. İş görenlerin yaşam şartlarının ve çevrelerinin (lojman, beslenme, sağlık ve eğitim konuları gibi) dikkate alınarak iyileştirilmesi, iş hevesi ve performansını olumlu etkilemektedir. Bunların yanında iş gören, sağlığı ve güvenliği için tehlike arz eden bir sahada çalışmak istemez.

İş yerinde çalışırken kendilerini güvende hissetmeleri onları mutlu kılar, tatminlerini yükseltir. İş verenler işletmeye yeni başlayan personele uyum programları ve hizmet içi eğitimler vererek, yeterli güvenlik önlemlerinin alınması olabilecek kaza ve tehlikeleri minimuma indirmede etkili olur. Bu nedenle yöneticiler her türlü gelişme ve yöntemleri yakından takip etmeli ve gerekli adaptasyonu sağlamalıdır. Aksi bir durum işletmenin sonunu hazırlayan bir faktör olur.

2.1.7. İşin Kendisi (Niteliği)

İşin personel için ilgi çekici olması, kişiye öğrenme fırsatı sağlaması, sorumluluk alma ve onun kendini gerçekleştirmesine fırsat vermesi iş doyumun etkileyen faktörlerdendir. İş doyumunda, işin niteliği iş görenin kişisel özellikleri, eğitimi ve becerileri ile uyumlu olmalıdır.

Eronat'ın yapmış olduğu araştırmasında işletmelerde iş doyumunu niteliğinin önemi şu şekilde vurgulanmıştır: “İş tatminini oluşturan değişkenler arasında işin çekici olması önemli bir yer teşkil etmektedir. Bir iş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi gelmekte ise o derece tatmin sağlayabilmektedir. İşin zorluk derecesi iş tatminini genellikle olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. Çalışanların başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır. Zihinsel olarak zor olan bir iş çalışan tarafından başarıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyorsa çalışan üst düzeyde tatmin faktörü olmadığı kabul edilmektedir. Aşırı ağır, yorucu ve yıpratıcı işleri yapmak toplumun takdir duygularını kazanmak için yeterli olmamaktadır. Çalışan bireysel özellik ve niteliklerinin üzerinde bir işi yapmak zorundaysa, bu durumda ortaya sıkıntı, moral bozukluğu çıkmaktadır. Sıkıntı ve moral bozukluğu ise iş doyumsuzluğunu ortaya çıkarmaktadır. İşin içeriği;

- Bireyin yeteneklerini, yükselme becerilerini kullanmaya elverişli olması,
- Öğrenmeye olanak vermesi,

- İşin yaratıcılığa, değişikliğe, sorumluluğa olanak vermesi,
- Denetim biçiminin demokratik olması,
- İşin buluşlara, yeniliklere açıklığı,
- İşin sorun çözmeye dayanması unsurlarına dayanmaktadır.”³⁰

İş doyumunda, işin niteliği iş görenin kişisel özellikleri, eğitimi ve becerileri ile uyumlu olmalı; kişinin kendini geliştirmesine imkan vermelidir. Zor olan işi başarmak bireyde iş doyumunu sağlamaz. Bu kimi zaman kişide strese ve aşırı yorgunluğa yol açar. Yapılan iş, sıkıcı olmamalı, yeniliklere açık olmalıdır. Oluşan sahadaki bu tekdüzelik zamanla monotonluğa yol açar bu da iş verimini düşürür.

2.1.8. Statü

Sevimli ve İşcan'ın bireysel iş ortamını etkileyen faktörleri araştırdıkları araştırmalarında statü konusunun şu şekilde yer vermişlerdir: “Statü, bireyin sosyal yapı içinde işgal ettiği yerdir. Kişilerin o toplumdaki yerleri, o toplumun ihtiyaç ve değerlerine göre saptanır. Statü, grubun kişilerarası ilişkilerinde önemli olduğu saptanmış bir pozisyonudur.”³¹ Ne olursa olsun toplumda önem verilmeyormuş gibi dursa da ' Ne iş yapıyorsunuz ? ' sorusu ilk tanışmalarda ilk sorulan sorulardan biridir. Nitekim, kişinin sahip olduğu etiket çoğu zaman kişiliğinin de önüne geçer.

Ehtiyar, otel işletmelerindeki iş doyumunu araştırdığı çalışmasında statü için bir kimseye toplumda başkalarının atfettiği değerlerden oluşan bir kavram olarak yer vermektedir. Mesleki ilerleme iş doyumunu arttırmaktadır. Yapılan bu çalışma sonunda üst düzey mesleki grupların mesleki doyumları daha alt düzeydeki meslek gruplarına oranla daha fazla olduğu görülmektedir.³² Çünkü, üst düzeyde çalışanlarda benlik tatmini daha fazla yaşanmaktadır.

Statü kavramı kişinin eğitimi ile genellikle doğru orantılıdır. Mesleki eğitim seviyesi yükseldikçe genelde iş doyumuna da doğru orantılı olarak artmaktadır. İş görenlerin mesleki düzeyleri ile iş doyumunu arasında orantısız bir ilişki vardır. Çalışma

³⁰ Z.Eronat, İşletmelerde İş Tatmini, Ankara, 2004 , s.18

³¹ F.Sevimli-Ö.F.İşcan, "Bireysel İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", Ege Akademik Bakış Dergisi, C.5, S.1, İzmir, 2005, s.56

³² R.Ehtiyar, Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini, Akd.Ü, SBE, YYLT, Antalya, 1995, s.75

hayatında üst düzeyde bulunan ve toplumda kabul gören mesleklerdeki kişiler, işlerinden daha çok doyum almaktadır.

2.1.9. Yönetimin Yaklaşımı

Kılıç, iş doyumunu ile ilgili araştırmasında yönetimin yaklaşımı konusuna şu şekilde değinmiştir: “Yönetim tarzı, yöneticilerin çalışanlarına karşı sergiledikleri davranışlar astların tatmininde önemli bir yere sahiptir. Yönetimin başarılı, güven verici, adil, sorun çözme yeteneğinin olması, yönetimde çalışanların ilişkilerinin az çatışmalı olması çalışanın tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Yöneticilerin çalışanlara örnek teşkil etmesi gerekmektedir. Çalışanlar kendilerini yöneticileriyle kıyasladığında yöneticilerini başarısız bulurlarsa çalışanlar da iş tatminsizliği yaratmaktadır.”³³

Çalışanların çalıştığı işletmede yönetimin ve yöneticilerin niteliği iş tatmini de büyük önem taşımaktadır. İş verenin dostça, nazik, hoş ve samimi olması, iş görenin sağlığına ve sorunlarına eğilmesi, iş dışı sorunlarıyla ilgilenmesi durumunda iş doyumunun önemli ölçüde arttığı gözlenmiştir.

Bingöl’ün personel yönetimi ile ilgili kitabında yönetimin yaklaşımı şu şekilde ele alınmıştır: “Karara katılan iş gören kendi kendini psikolojik yönden doyuracak kişisel mutsuzluk ve huzursuzluk duygularının giderek kaybolduğunu görecektir. Yönetime katılma, asta kendi benliğinin doyumunu için önemli olanaklar sağlayarak örgütle kaynaştırır ve örgütsel amaçlara doğru uyarır. İş görenin önerdiği çözüm yolu yönetici ve iş arkadaşları tarafından benimsendiği ölçüde iş gören doyuma daha kolay ulaşır.”³⁴

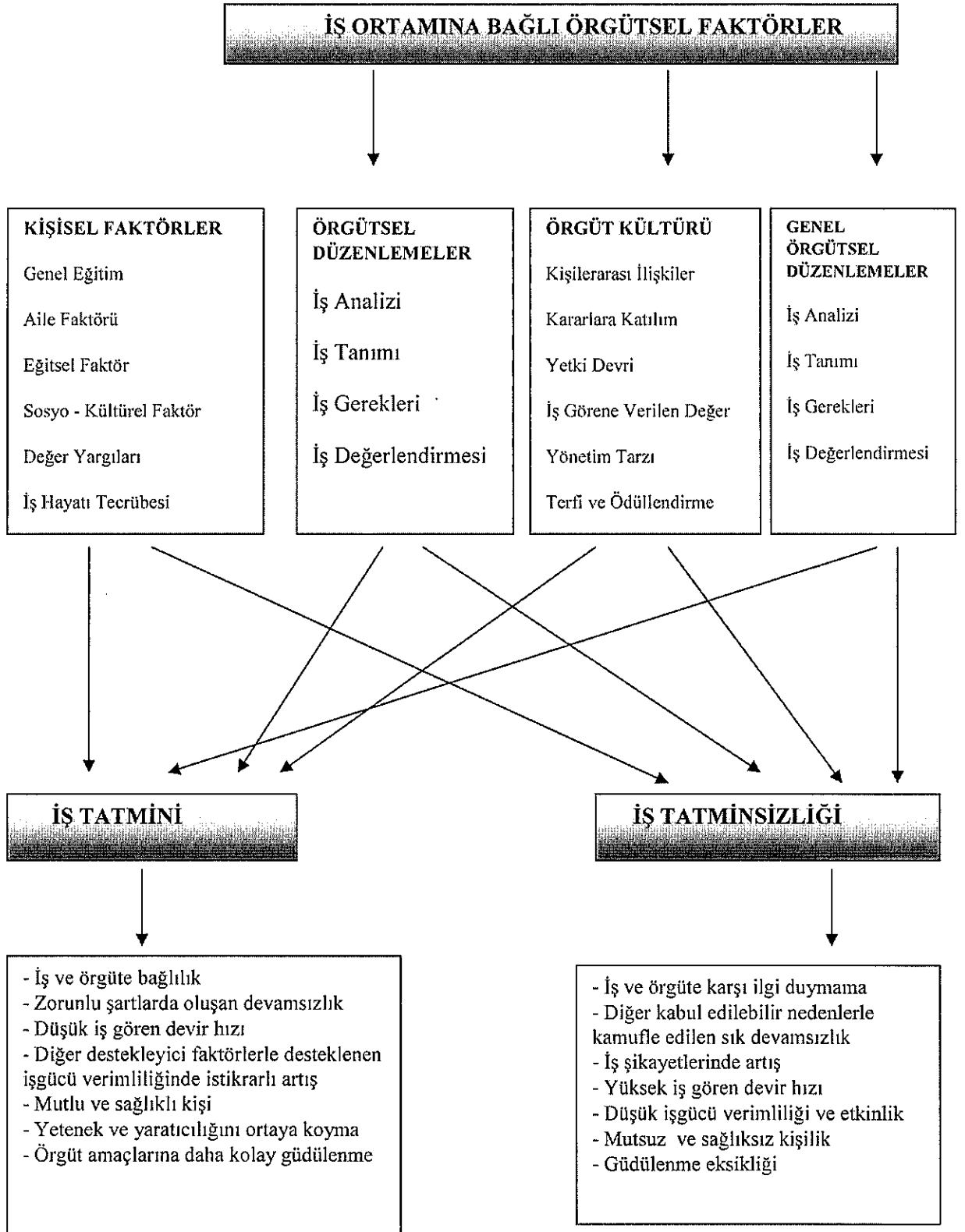
Motivasyonu etkileyen bir diğer faktör de çalışanın amiri ile olan iyi ilişkilere sahip olmasıdır. İş verenlerin motivasyonu arttırmak için; çalışanlara işlerini daha iyi yapmaları konusunda destek olması, iş dışı kişisel sorunlarının çözülmesinde yardım etmesi ve yaptıkları işlere önerdikleri görüş ve düşüncelerine değer vermeleri, sorunları çalışanları ile konuşarak çözmeleri ve onlarla arkadaşça-dostça ilişkiler kurmaları gerektiği söylenebilir.

³³ E.Kılıç, Yöneticilerde İş Doyumu, Antalya, 2001, s.22

³⁴ D.Bingöl, Personel Yönetimi, İstanbul, 1997, s.26

Çalışan merkezli yönetimlerde çoğunlukla çalışanların iş doyumunun daha fazla olduğu görülmüştür. Çalışan personelin kararlara katılımı bunu daha da artırır. Personelin iş doyumunu artırmak iş verenlerin temel sorunlarından biridir. Çünkü iş doyumunu yükselmek kurumdaki üretim düzeyini maksimuma çıkarma koşullarının başında gelir. İş doyumunu, bireyin başarılı, huzurlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biridir.

Şekil: 1 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler



Kaynak: A. Atalay, Çalışanlarda İş Doyumu, Antalya, 2001, s .125

2.2. Bireysel Faktörler (Kişisel Faktörler)

Çalışanların iş doyum düzeylerinde farklılıklar yaşanması bireysel (kişisel) ve örgütsel - çevresel faktörler olmak üzere iki ana grupta toplanır. Gereksinimler, beklentiler ve çıkarlar bireysel özelliklere göre farklılık gösterecektir. Bu özelliklerin içinde kişilik, deneyim, yaş, medeni durum, cinsiyet ve eğitim düzeyi en belirgin olanlarıdır.

Örücü ve Esenkal'ın konaklama işletmelerinde çalışan tatminini araştırdıkları araştırmada kişisel faktörlere şu şekillerde ele almışlardır: "Bireysel faktörler; kişinin ihtiyaç ve beklentileri iş tatminini etkileyebilmektedir. Eğer birey organizasyonda yüksek statülü bir pozisyon arzusu içinde ise bu arzusuna ulaşırsa iş doyum düzeyinde artış görülecektir. Bireyin iş ile ilgili çıkarları da iş tatminini etkilemektedir. Öğrencilik yıllarında masraflarını çıkarmak için geçici bir işte çalışan genç bu amacı gerçekleştirdiği ölçüde işinde doyuma ulaşacaktır. Ancak, okulunu bitirip bu işte devamlı olarak çalışmak zorunda olduğunda işinden elde ettiği tatmin düzeyi azalacaktır."³⁵

Kişiden kişiye değişen iş doyumunu büyük ölçüde etkileyen bireysel faktörlerde doyum düzeyi zaman ve şartlara göre değişim gösterir. "Cinsiyet, yaş ya da kişilik iş tatminini belirleyebilecek faktörler arasında en başta sayılmaktadır. Cinsiyet konusunda kesin belirleyici hükümlere varılamamakla birlikte, değişik iş grupları cinsiyete göre değişik beklentilerin kaynağı olabilmektedir. Yaş ile iş tatmini arasında tam doğrusal olmasa da doğru orantı vardır. Yaş, iş tatminini belirlemede diğer faktörlerden daha fazla bir etkiye sahiptir, sosyoekonomik faktörler de iş tatminini belirleyici özelliğe sahiptir."³⁶

Kişisel faktörlerdeki iş tatmin seviyesi toplumun beklentilerine, işin çalışandan beklentilerine göre değişmektedir. Bayan olmak, kimi işlerde avantaj iken , kimi işlerde dezavantaj olabilmektedir. Bir takım işlere kadınların yatkın oluşu toplumda bu konuda için bir önyargı oluşmuştur. Bayanların doğum yapmaları sonrasında da izne ayrılmaları, bazen de beden gücü gerektiren ağır işlerde bayanın çalışamaması bayan için dezavantaj oluşturur. Yaşça büyük ve tecrübe sahibi olmak aynı şekilde bazı kurumlarda

³⁵ E.Örücü-F.Esenkal, "Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatmini" , Balıkesir Üniversitesi (BAÜ), Sosyal Bilimler Dergisi , C.8, S.14, Balıkesir, 2005, s.147

³⁶ E.Örücü-F.Esenkal, s.148

avantajken, bazı işletmelerde dezavantaj olabilmektedir. Kimi işler ve işletmeler için olgun ve tecrübeli personel aranırken, kimi iş yerleri ise genç, dinamik, çok dil bilen vasıflarda personel istemektedir.

2.2.1.Yaş

Yapılmış olan birçok çalışmada iş doyumunun yaşa göre değişkenlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. İş görenlerin iş doyumlarının yaşça doğru orantılı olarak arttığı görülmüştür. Bundan da anlaşıldığı gibi çalışanın tecrübe ve becerisi attıkça, daha iyi iş çıkarma olasılığı artar bu da bize yaşın iş doyumundaki olumlu etkisi kendini göstermektedir.

Köse, Liderlik Davranışları adlı kitabında iş doyumunu etkileyen kişisel faktörlerden yaş ile ilgili mevzuya şu şekilde değinmiştir: “Herzberg’ e göre iş tatmini ile yaş arasında ki ilişki U şeklinde bir eğriye benzemektedir. Çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş tatmini yüksek olurken, 30 yaşına doğru bu tatmin düşmeye başlamakta, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise tekrar yükselmektedir. Herzberg’ in bu teorisini destekler nitelikteki bir başka araştırmada 1995 yılında Birdi, Warr ve Oswald tarafından gelişmiş batı ülkelerinden 10 tanesinde yapılmıştır. Bu araştırmada iş tatmininin yaş ile birlikte önce azaldığı ardından yükselişe geçtiği saptanmıştır. 26-31 yaşları arasında en düşük düzeye ulaşan ve ardından yükselişe geçen iş tatmininin açıklaması, artan deneyim ile paralel olarak işe daha iyi uyum sağlamaya bağlanmaktadır. Yaşın ilerlemesiyle terfi olanaklarının artması, alınan ödüllerin çeşitlenmesi de iş tatmini yaratılmasında önemli rol oynamaktadır.”³⁷

Yapılan çoğu çalışmada iş tatmininin orta yaşa doğru giderek azaldığını, yaş büyüdükçe de arttığı görülmüştür. Yaş büyüdükçe mesleki deneyimle birlikte kişinin kendine olan güven duygusu artmaktadır. Bu da terfi oranını genelde arttırmaktadır.Kimi zamanda güç gerektiren seri ve ağır işlerde yaşın artması dezavantaj olabilmektedir.

³⁷ H.Köse, Algılanan Liderlik Davranışları, İstanbul, 2009, s.47

2.2.2. Kişilik

İş doyumunu etkileyen bireysel faktörlerden en önemlilerinden birini oluşturan kişilik, bireyden bireye farklılık gösterir. İş görenlerin kişilik yapılarının iş tatminlerine etkisini inceleyen çalışmalar, doyum düzeyi yüksek olan kişilerin daha esnek ve kararlı kişiliği olan, işinde doyumsuz olan kişilerin ise amaçlarını seçmede gerçekçi olmayan çevresel güçlüklerle yenik düşen ve sert bir kişilik yapısına sahip kişiler olduğunu göstermiştir. “Kişilik, bireyin kendi açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Kişiliğin bir çok yönleri, insanların örgüt içindeki davranışlarında kendisinde gösterir.”³⁸ Mesleki yaşanan doyum insanların kişilik yönünü tayin eder.

Bireyin işinden beklentileri öncelikle kendi kişiliği ile alakalıdır. Bireyin sahip olduğu kişilik özelliği, inançları ve değer yargıları da iş doyumunu etkilemektedir. İş görenlerin bireysel özellikleri ile yaptığı işin uyum içersinde olması iş tatminini arttırmaktadır. İş görenin kendine olan güveni çalıştığı işi ve başarısını etkilemekte bu da iş tatminini olumlu yönde arttırmaktadır. Fakat kimi zaman kişinin kendine fazla güveninin olması, eğer iş veren beceriksiz ve bu niteliklerden yoksunsa sıkıntı olabilmektedir.

2.2.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim seviyesi çalışanların toplumun eğitim ihtiyaçlarını sağlayan eğitim kurumlarından ne dereceye kadar ve hangi türde yararlandığını ifade eden bir etkidir. Eğitim seviyesi, çalışanların sadece bilgi ve uzmanlıklarını değil, dünyayı algılayış şekillerini de değiştirmektedir. Eğitim düzeyi de çalışanların dünyaya ve çevresine bakış açısını değiştirmekte ve iş doyumunu etkilemektedir. Aynı zamanda eğitim kurumlarından nasıl ve ne şekilde yararlanılabileceğini gösteren bir etkidir.

Öztürk, iş tatminini etkileyen kişisel faktörlerden eğitim düzeyini iş tatmininin en önemli faktörlerinden birisi olduğunu belirtmektedir. Bireyin bilgi birikimi, deneyimleri, mesleki değerleri, çalışma ortamı ve bu ortamdaki olanaklar birbirleriyle örtüşmelidir. Aynı çalışma ortamında yüksek öğrenim mezunu çalışanlarla, lise mezunu

³⁸ Öcal, s.27

Çalışanların işten aldıkları doyum birbirlerinden çok farklı olduğu sonucuna varmakta mümkündür.³⁹ çünkü, eğitim artıkça beklenen gereksinimlerde artmaktadır.

Eğitim seviyesinin artması iş doyumunu artıran bir etken olmasına karşılık her zaman bunu sağlamaz. Yüksek ğrenim görmüş kişi, iş yerinde düşük eğitim görmüş bireylerle aynı işi yapıyor ve aynı maaşı alıyorsa bu bireyin iş doyumunu düşürür ve bu durum birey için avantaj olmaktan çıkar. Çünkü bireyin eğitim seviyesi arttıkça, beklentileri de artar. Bu beklentilerinin karşılanamaması iş doyumunu azaltır.

Kılıç ise eğitim düzeyi mevzusundan şu şekilde bahsetmiştir: “alışanlar, eğitimleriyle ilgili bir kıyaslamaya girer. Kendi elde ettikleri ile diğer çalışanların eğitimlerini ve elde ettiklerini kıyaslar. Sonuç eşit ya da kendisine yönelik pozitif ise iş tatmini duyar. Aksi durumda ise iş tatminsizliği yaşayacaktırlar. Bu nedenle yapılan araştırmalar da eğitim düzeyleri yükseldikçe iş tatminlerinde bir azalma sonucuna ulaşılmıştır. Kişiler öncelikle kendine bir kıyaslama yapacak grup seçer. Daha sonra bu grubun şartları ile kendi şartlarını kıyaslayarak tatminini ortaya çıkarır. rnek olarak niversite mezunları genelde kendi yöneticileri ile kendini kıyaslar ve maaşlarını onların maaşlarıyla karşılaştırdıklarından ücret tatminleri düşmektedir.”⁴⁰

Bir işletmede yüksek öğrenim görmüş birey, daha düşük seviyede öğrenim görmüş kişilerle ynetilirlerse iş doyumları düşmektedir. Onlarla aynı işi yapıyor ve aynı maaşı alıyorsa bu çalışanın iş doyumunu azaltır. Bu durum kişi için avantaj olmaktan çıkar. Çünkü, bireyin eğitim seviyesi arttıkça, umut edilenler de artar. Bu beklentilerinin karşılanamaması iş doyumunu düşürür.

Güler, iş doyumunu etkileyen kişisel etmenlerden eğitim düzeyi ile ilgili konuya şöyle değinmiştir: “Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan araştırmalarda bu iki değişken arasındaki ilişkinin her zaman tutarlı olmadığı ortaya çıkmıştır. Bazı araştırmalar, eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin yeteneklerini gerçekleştirme işteğinden dolayı yüksek iş tatminine sahip olduklarını ortaya çıkar mış; bazıları da eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin işten beklentilerin yüksek olması ve bu

³⁹ H.alışır, Sağlık alışanlarında İş Doyumu, Beykent Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2012, s.3; A.ztrk, "Sağlık Sektöründe zelleştirme", Verimlilik Dergisi, C.4, S.3, Ankara,1993, s.12' ye atıf

⁴⁰ E.Kılıç, Yöneticilerde İş Doyumu, Antalya, 2001, s.29

beklentilerin karşılanma olasılığının düşük olmasından ötürü düşük iş tatminine sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla, eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenirken, iş tatminini etkileyen diğer faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır.”⁴¹

Eğitim seviyesinin artması her zaman iş tatminini yükseltmez. Çalışan, bu eğitimin tam karşılığını görmüyorsa, beklentileri ve amaçları, sahip olunandan farklı ve az ise iş tatminsizliği oluşur. İş görenlerin iş doyumlarının yaşça doğru orantılı olarak artış göstermesi, performansın iş doyumuna sebep olmasıyla açıklanmaktadır. Anlaşıldığı üzere deneyim ve becerisi attıkça, işte verim olasılığı artar.

2.2.4. Cinsiyet

Kadın ve erkeğe toplumsal açıdan yüklenen görevler de iş hayatındaki davranışları etkilemektedir. Bu durum çalışma ortamında önemli bir ayrımı bize göstermektedir. Bayanın geleneksel olarak ev işleri, çocuk bakımı şeklinde aile içine dönük işlevleri üstlenip, erkeğin dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlayan bir rol ile özdeşleşmesi, toplumsal rol paylaşımına sebep olmuştur.

Karaca yaptığı bir çalışmada; bayanların çalışma arkadaşları, kişilerle iletişim, uygun iş saati ve güvencesi değerlerine önem verdiği görülürken, erkeklerin de ücret, işte özerklik, kurumda etkin bir konuma sahip olma değerlerine önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bu çalışmada; bayanların iş doyum seviyesi erkeklere oranla daha düşük saptanmıştır. Bu sonuç, bayanların eşlik ve analık rollerinin öncelikli olmasına bağlanmıştır.⁴²

Demir yaptığı bir çalışmada; iş doyumunda kadın ve üst mevkide çalışanlar ile erkek ve düşük mevkide çalışanlara göre daha güçlü olduğu savunulmuştur. İş doyumunun kimi çalışanlarda diğerlerine göre daha fazla etkileri olduğu savunulmaktadır. İş doyumunda cinsiyet faktörü ile ilgili net bir sonuç ortaya çıkmamaktadır. Bazı iş gören bayanlar daha az iş doyumuna sahip olduğunu savunurken bazı araştırmalarda da bunun tam tersi bayların iş doyumunun daha az olduğunu

⁴¹ Güler, s.38

⁴² S.Karaca, Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Özellikleri, İstanbul, 2008, s.23

savunmaktadır. Bunun yanında kimi araştırmalar da kadın ve erkek doyum düzeyleri eşit çıkmaktadır. Bu farklılıkların sebebi bir çok araştırmacıya göre meslekle ilgilidir.⁴³

İş doyumunda, cinsiyet faktörü yapılan işe, sahip olunan aile yapısının, eēitim ve kariyer durumuna, kişinin bireysel özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Kadınların toplumda ve ailede yüklendiēi roller erkekten tamamen farklı oluşu, kadının evle ilgili ekstra sorumlulukları ve anne rolünün getirdiēi sorumluluklar, çalışan kadını iş dışında da yormaktadır. Eşin bu konudaki desteēi az ise kadının iş doyumunu azalmaktadır.

2.2.5. Medeni Durum

Evlilik kurumunun çeşitli sebeplerle kurulamaması veya kurulan bu ailenin yıkılması bireyin psiko sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasını aksatır. Zamanla bu kişide fiziksel ve ruhsal problemlere neden olabilir. Ailedeki doyumsuzluk ve problemler ister istemez iř alanına yansımaları iř doyumunu azaltır. Eřinden ayrılmış , dul yada ayrı yaşamakta olan bireylerin çalışma hayatındaki iř doyum düzeyleri evli çalışanlardan daha dūřüktür.

Kılıç yapmış olduēu çalışmada; evli olmanın ve eři çalışıyor olmanın mesleki tatmini artırdıēı, bu nazaran iř yoğunluēu nedeni özellikle kadın çalışanların kendisine ve ailesine yeteri kadar vakit ayıramadıēı için şikayetçi olduēu görülmüştür.⁴⁴ Normal yaşamda her ne kadar 'hayat müşterektir' denilse de bunu toplumumuzda çok uygulayan olmaz. Diēer yandan kadınlarımızın iř tatminlerinin daha dūřük olduēunu gösteren araştırmalarda, bu sonuç kadınların eşlik ve annelik rollerinin öncelikli olmasından kaynaklı iř hayatında üst düzey gereksinimlerini karşılamayı amaçlamamaları ve işlerin maddi yönünün ya da fiziksel ödülleri onlar için daha önemli olmasına bağlanmıştır.

⁴³ N.Demir, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, İstanbul, 2007, s.121

⁴⁴ Kılıç, s.29

2.2.6. Deneyim

Çoğu yapılan araştırma da, iş görenin iş deneyimi ile doyumunu arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. Yani aynı sahada yada aynı kurumdaki çalışma süresi fazla olan iş görenin iş doyumunu da yüksek olduğu söylenmektedir.

Karaca, yaptığı araştırmasında iş tatminini etkileyen kişisel faktörlerden deneyimi şöyle ele almıştır: “İş deneyimi iş tatmini üzerinde etkili bir faktördür. Çalışma hayatına yeni atılan, iş deneyimi olmayan kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri de söz konusu olabilmektedir. Ancak bu kişiler zamanla iş hayatının gerçeklerini kavramaktadır. Bulundukları görev diliminde yükselme olanaklarının olmadığını, iş arkadaşlarının geçimsiz olduğunu anlayabilmektedir. Bunun nedeni çalışanın iş hayatının gerçeklerinden uzak beklentileridir. Yeteri kadar iş deneyimi olmayan, iş hayatına yeni atılan gençlerin gerçekçi olmayan beklentileri, bireyin kendi hayal gücünün ürünleri olabileceği gibi medya organlarının yanıltması, eğitim kurumlarının öğrencilerini fazla abartması ve adayın işe kabulü sırasındaki mülakatı gerçekleştiren yöneticinin yanlış ve yanıltıcı bilgi vermesinden kaynaklanabilir. Gerçekçi olmayan beklentiler çalışanın kişiliğinde zamanla değişikliğe uğramaktadır. Bazı çalışanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre ayarladıkça iş tatmini bulabilmekte, bazıları ise geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmemekte dolayısıyla iş bulabilmekte, bazıları ise geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmemekte dolayısıyla iş tatminsizliği ile yaşamayı öğrenmektedir. Bu duyguları hayat tarzı haline getirmektedir. Çalışma hayatını tanıdıktan sonra çalışan iş tatmini duygusunu zamanla bağlı bir olgu olduğunu, gelecekteki tatmin için şimdiki durumu da küçük tatminsizlik kabul etmesi gerektiğini anlamaktadır.”⁴⁵

İşteki tecrübe çalışanın zamanla kendine olan güvenini artırmakta, bazı anlarda realist düşünmesine yol açmaktadır. Çalışma hayatına ilk adım atan her iş gören, tecrübe sahibi olup işe hakim olana kadar tecrübesizliğin getirdiği bir bedeli görerek bunu öder. Kimi zaman bu çok çalışıp az ücret alarak, terfi edemeyerek, kimi zaman da işi ile ilgili duygusal anlamda tatminsizlik yaşayarak öder.

⁴⁵ Karaca, s.23

3. İŞ DOYUMUNUN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖNEMİ

Günümüzün bilim adamları ve işletme yöneticileri iş görenlerin işe en etkili biçimde nasıl adapte olacağını bilimsel yaklaşım içinde araştırmışlardır. Bu araştırmalar esnasında motivasyonun iki temel ögesi olan ekonomik ve psiko-sosyal güdüler ağırlık derecesi ve doyurulma biçimi farklı işletmelerin meydana gelip, gelişmesine neden olmuştur.

Şahal, yaptığı çalışmasında iş doyumunun çalışanlar için önemini şöyle anlatmıştır: “İş doyumunu işin özellikleri ile bireylerin kendinde bulduğu özelliklerin uyum içinde olması şeklinde tanımlanabilir. İş gören, kendi standartları ile bu standartların hangisinin ne ölçüde karşılandığını karşılaştırdığında oluşan farklılıklar iş doyumunu belirlemektedir. Bu konuda ileri sürülen bir diğer tanım ise, iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluğun iş doyumunu olduğu şeklindedir. Endüstri ve örgüt psikolojisi alanında iş doyumunu çalışanların güdülenme düzeylerine bağlı olarak açıklanması oldukça yaygındır. Bu açıklamaya göre güdülenme düzeyi arttıkça işteki performans ve doyum artar. İş doyumunda bireyin güdülenme düzeyinin önemini vurgulayan kuramlar arasında Herzberg’ in güdülenme-hijyen kuramı ortaya çıkmaktadır.”⁴⁶

İş doyumunu, çalışanın işten beklentilerinin neler olduğu, bu beklentilerini ne ölçüde alabildiği ve bunun sonucunda hissettiği hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk duygusudur. İş tatminini yükseltmeyi etkileyen etmenlerin biri de işte güdülenmeyi sağlayıp performansı artırmaktır. Asıl nokta olumlu veya olumsuz motivasyonun iş tatminini, doğru orantılı olarak, olumlu veya olumsuz yönde etkilediğidir.

Çetinkanat’ın iş doyumunu ele aldığı kitabında bu konuya şu şekilde değinilmiştir: “Birincisi; iş tatmini, iş ortamında oluşan durumlara karşı bir çeşit duygusal tepkidir. Dolayısıyla görülemez yalnızca hissedilebilir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının kesin yargılar içermemesi ve net bir iş tatmini tanımı oluşturmaması doğaldır. İkincisi; iş tatminin derecesi, genellikle çıktıların, beklentilerini ne ölçüde karşıladığına bağlıdır. Diğer bir ifade ile iş tatmini çevresel şartlara son derece duyarlıdır ve belirli bir durumda tatmin kaynağı olan bir öge ya da uygulama, şartlar ve

⁴⁶ Şahal, s.85

buna bağı olarak beklentiler değıştiğinde bu özelliğini yitirebilir. Dolayısıyla, farklı kültür ve organizasyonlarda yapılan araştırmaların birbiriyle çelişkili sonuçlar vermesi şaşırtıcı değildir. Ayrıca beklentiler çevresel şartlara bağı olarak değıştiğinden belli bir kültür ya da meslek grubunda son derece geçerli ve güvenilir sonuçlar veren bir ölçme aracının şartlar değıştiğinde yanıltıcı sonuçlar vermesi mümkündür. Üçüncüsü; iş tatmini çok sayıda işle ilgili tutumu temsil eder. Diğer bir ifadeyle bireyler, işin belirli boyutlarına karşı olumlu tutumlara sahipken, diğerlerine karşı olumsuz tutumlara sahip olabilirler. Dolayısıyla, genel iş tatmin ölçütleri bu farklılıkları ölçmede yetersiz kalacağından, çok boyutlu bir iş tatmin profilinin belirlenmesinin daha yararlı kullanılabilir bilgiler sağlayacağı söylenebilir.”⁴⁷

İş doyumunu duygusal tepkileri içeren bir kavram olduğundan dolayı görülmez, dokunulmaz, tadılmaz. Bu nedenle, çeşitli soruları içeren iş doyumunu ölçmeyi sağlayan, bir çok iş doyumunu ölçekleri kullanılmıştır. Nitekim, iş doyumunu ile ilgili bir çok araştırma kesin yargılar içermez. İş doyumunu toplumdan topluma değışkenlik gösteren bir kavramdır. Yapılan iş aynı bile olsa, farklı çalışanların gelenek ve görenekleri, kültürler ve sosyal çevresi tamamen farklıdır. Bir toplumda iş tatminini olumlu yönde etkileyen bir faktör, başka bir toplumda yaşam koşullarına göre tam ters etki yapabilir.

4. İŞ DOYUMUNU ARTTIRMANIN TEMEL YÖNTEMLERİ

4.1. Çalışma Yaşamının Kalitesinin Arttırılması

Kişinin belirlediği amaçlara ulaşma derecesi, yaşam doyumudur. Kişisel amaçlara ulaşma seviyesinin artması yaşam doyumunu arttırır. Bu da iş doyumunu etkileyen önemli bir faktördür. Çetinkanat, yaşam kalitesinin yükseltilmesi konusuna da şu şekilde yer vermiştir: “İnsan kendine göre önemli bulduğu alandaki duygularını başka alanlara yansıtarak genellediği görülmektedir. İş görenin de aile yaşamında ki duygularını örgütteki işine; işteki duyguların da aile yaşamına yansıtarak genellenmesi olağan görülmektedir. Buna dayanılarak işten duyduğu doyumun yaşamında duyduğu doyumunu etkilemesi olağan bulunmaktadır.”⁴⁸

⁴⁷ C.Çetinkanat, Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Ankara, 2000, s.25

⁴⁸ Çetinkanat, s.38

Çalışma alanı, süre olarak bireyin hayatının ortalama üçte birini, bazen üçte ikisini, bazen de daha fazlasını kapsar. Bundan dolayı iş yerinde harcanan süre arttıkça kişinin hayatının etkilenme alanı da artar. Birey ister istemez, işteki sorunu eve evdeki bir sorunu da işe yansıtabilir. Küçüközdemir, turizmde iş doyumunu çalışmasında yaşam kalitesinin artırılması konusundan şu şekilde bahsetmiştir: “Her iş görenin, çalıştığı iş yerindeki olaylardan etkilenme derecesi farklıdır. Kimi iş görenler iş yerlerindeki olumlu ve olumsuz atmosferlerden çok etkilenirler ve bunu özel yaşamlarına yansıtırlar. Çevresi ve ailesi ile olan ilişkilerinde bu yansıma etkili olur. Kimi iş görenler de örgütlerdeki olumlu ya da olumsuz havadan etkilenmezler ve etrafına yansıtırmazlar. Doğal kişiliğinde fazla bir değişiklik söz konusu olmaz.”⁴⁹

Her bireyin kişisel özellikleri birbirinden farklı olduğundan bir olay karşısında gösterdikleri tepkileri de farklılık gösterir. Kimi iş gören işteki olumsuz bir durumu eve az yansıtır veya hiç yansıtırmazken, bazı iş görenler bunu çok fazla yansıtır. Solmuş da duygularımız konusunu ele aldığı çalışmasında yaşam kalitesinin artırılması konusundan şu şekilde bahsetmiştir: “Duygulanım, belirli bir olay, kişi ya da duruma karşı gösterdiği öfke, sevinç, ağlama ve üzüntü gibi tepkileri ifade etmektedir. Ancak, duygulanım, bireyin bir kişilik özelliği olarak ele alınabilir (neşeli veya gergin gibi). Olumsuz duygulanıma sahip çalışanların iş motivasyonu ve iş doyumunu düşük olmaktadır. Diğer yandan olumlu duygulanıma sahip kişiler iş doyumlarını düşüren olaylar karşısında daha sert tepkiler verebilir. İş yaşamı açısından bakıldığında, olumsuz duygulanıma sahip çalışanların, yoğun bir biçimde iş-özel yaşam çatışması yaşadıkları, performansların olumlu duygulanıma sahip çalışanlardan daha düşük olduğu, işten kaçma eğiliminde oldukları, buna karşın işten ayrılma ve yeni iş arama eğilimlerinin ise daha düşük olduğu görülmektedir.”⁵⁰

İnsan hayatının her anlamında moral ve motivasyon çok önemli faktörlerdir. Bireyin olaylara ve hayata bakış açısını belirler ki, bakış açısı ne kadar olumlu olursa, iş tatmini de o derece yüksektir. 'Güzel gören, güzel düşünür; güzel düşünen hayatından lezzet alır' deyimini bu gibi durumlar için söylenmiş bir sözdür.

⁴⁹ M.Küçüközdemir, Turizmde İş Tatmini-Dış Müşteri Tatmini, Akd.Ü, SBE , YYLT , Antalya, 2006, s.32

⁵⁰ Çahşır, s. 38; T.Solmuş, http://www.ikyvord.com/egitim/is_yerinde_duygularimiz_stres.htm (12.06.2012) 'den alıntı

4.2. Rotasyon

Rotasyon, bireyin benzer nitelikteki başka çalışma alanlarında çalıştırılmasıdır. Bazı kurumlarda, çok iş - az çalışan olduğu durumlarda yada sürekli güç gerektiren birimlerde rotasyon iş gören ve veren için yararlı olabilir.

Şahal, akademik örgütlerde örgüt tatmini ve iş kültürünü ele aldığı çalışmasında rotasyon konusunu şu şekilde ele almıştır: “Rotasyon, iş hayatını yatay doğrultuda değiştirir. İş çalışan için sıkıcı olmaya başladığında, kişi benzer beceriler gerektiren aynı düzeyde başka bir işe gönderilir. Ayrıca çalışan çeşitli işleri yapmayı öğrendiğinden işlerin aksaması bir dereceye kadar önlenmiş olur. Rotasyonun başlıca yararları şunlardır:

- Çalışan değişik işler yapmakta, bir çok işler öğrenmekte ,
- Değişik işlerde çalışmakla geniş ölçüde beceri kazanmakta,
- Çeşitli işlemleri öğrendiğinden ürünün ortaya çıkarılmasında kendinin de bir payı olduğunu hissetmekte,
- Diğer tüm çalışanları tanıma olanağına sahip olmakta ve sosyal çevresi genişlemektedir.”⁵¹

Çalışanın motivasyonunu etkileyen faktörlerden biri olan iş rotasyonu çalışanın faaliyetlerini çeşitlilik katarak iş yerindeki can sıkıntısını önlemeyi amaçlamaktadır. Bunun yanında iş rotasyonu uygulaması iş görenlere daha fazla beceri kazandırarak, yönetme, planlama, değişikliğe uyabilme ve devamsızlık durumlarında boşluklar doldurabilme gibi konularda esneklik sağlayabilmektedir.

İşin tekdüzeliğini önleyerek motivasyonu sağlamak için, personele zaman zaman değişik bilgi ve becerilerini kullanabileceği farklı işler verilmesi gerekebilir. Bu durum kişide hem iş verimini artırır hem de iş doyumunu artırır.

⁵¹ Şahal, s.69

4.3. İş Paylaşımı

İş doyumunu artırmanın yöntemlerinden biri olan iş paylaşımı, zamanı az olan yetenekli çalışanlar için cazip bir yöntemdir. Kısa sürede paylaşılarak bir işin tamamlanmasını sağlar.

Şahal, akademik örgütlerde örgüt tatmini ve iş kültürünü ele aldığı araştırmasında iş doyumunu artırmanın temel yöntemlerinden biri olan iş paylaşımı konusunu ise şu şekilde ele almıştır: “İş paylaşımı, yönetimin onayıyla, tam gün bir işin, iki ya da daha fazla kişi arasında uzlaşılarak eşit şekilde paylaşılmasıdır. İş paylaşımı genelde yarım günlük çalışma düzeninde uygulanır. Bununla birlikte haftalık ya da aylık düzenlemeler de geliştirilebilir. İşletmeleri genellikle bu uygulamaya iten tam neden, tam gün çalışmak istemeyen yetenekli kişileri işletmeye çekmektir. Örneğin; çok nitelikli bir öğretmen ailesi nedeniyle bütün gününü işine ayıramayabilir. Ancak aynı durumdaki iki öğretmen bir sınıfa iş paylaşımı yoluyla ders verebilir. Böylece, hem işine hem ailesine zaman ayırabilen kişinin motivasyonu artar.”⁵² Bu yöntemi uygularken bir zorluk ortaya çıkabileceği unutulmamalı beraber çalışacak kişiler arasında koordinasyon sağlanırsa etkili ve verimli bir yöntem olabileceği bilinmelidir.

4.4. Eğitim

İş doyumunu artırmanın temel yöntemlerinden biri olan eğitim, kurumlarda veya örgütlerde yöneticiler, gerek hizmet içi eğitimlerle gerekse diğer eğitimlerle sürekli bir yenilenme sağlamak açısından önemlidir. İş yaşamında bu tarz programları takip etmek personelde aksiyon ve motivasyonu sağlar. Eğitim bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaçla mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından takip, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak bireysel becerileri arttırmadır.

Şahal, akademik örgütlerde örgüt tatmini ve iş kültürünü ele aldığı çalışmasında iş doyumunu yükseltmenin temel yöntemlerinden biri olan eğitim konusuna şu şekilde değinmiştir: “Eğitim olanaklarını planlı ve düzenli biçimde çalışanların yararlanmasına

⁵² Şahal, s.71

sunabilen örgütler aynı zamanda oldukça etkili bir işe özendirme aracını da devreye sokarlar. Eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulayarak elemanların bir yandan mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştiren öte yandan sosyal ve insancıl ilişkilere dönük eğitsel programlarla çalışanlara davranış ve yönetim bilimleri kazandıran işletmeler, çalışanların güven duygusunu ve örgüte bağlılığını arttırabilirler.”⁵³

5. İŞ DOYUMUNUN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

5.1. İş Doyumu -Yaşam Tatmini İlişkisi

Yaşam tatmini, kişinin refahının ve mutluluğunun bir göstergesi olduğundan sürekli insanlığın ilgi odağı olmuştur. Bunda bireyden bireye değişmekle birlikte zenginlik, özgürlük, demokrasi, azim, bir yere ait olma, toplumda üst düzeyde bulunma, evli olma, çocuk sahibi olma, ailesi ve arkadaşları ile iyi ilişkilerde bulunma gibi faktörlerin etkili olduğu düşünülmektedir. Şahal, akademik örgütlerde örgüt tatmini ve iş kültürünü ele aldığı çalışmasında iş doyumunda yaşam tatmininin önemini şöyle anlatır: “Yaşam tatminini tanımlamak için önce tatmin kavramının açıklanması gerekmektedir. Tatmin, beklentilerin, gereksinimlerin, istek ve dileklerin karşılanmasıdır. Yaşam tatmini ise, bir insanın beklentileriyle (ne istediği), elinde olanların karşılaştırılmasıyla (neye sahip olduğu) elde edilen durum ya da sonuçtur.”⁵⁴

Birey iş dışı yaşamında ne kadar mutlu ise bunu iş hayatına o derece yansıtır. İş sahasında mutlu ve huzurlu olan bireyin iş doyumuna da artar. Bu kısır bir döngüye benzetilebilir. Öcal yapmış olduğu çalışmada yaşam tatmini konusuna şu şekilde yer vermiştir: “Yaşam tatminini etkileyen kişisel, çevresel ve işle ilgili bir çok değişken söz konusudur. Bunlardan iş ile ilgili olan iş tatmini üzerinde en önemli faktörlerden biri hatta en önemlisidir. İş tatmininin yaşam tatmini üzerindeki etkisi, yaşam tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisinden fazladır. İşlerinde tatmin olan iş görenler işle ilgili olmayan aktivitelerinde mutlu olmayı ümit ederler. İşlerinde tatmin olmayan iş görenler ise diğer işle ilgili olmayan aktivitelerinde mutsuzluk beklentisine kapılırlar. İş tatmini, ile yaşam tatmini arasında anlamlı ve doğrusal bir ilişki söz konusudur.”⁵⁵

⁵³ Şahal, s.71

⁵⁴ Şahal, s.71

⁵⁵ Öcal, s. 26

Küçüközdemir, turizm sektöründe iş doyumunu araştırdığı çalışmasında yaşam tatmini konusundan şu şekilde bahseder: “Moral, çoğunlukla iş tatmininin eşdeğeri olarak tanımlanır. Moral ortak amaç doğrultusunda bir iş gören grubuna ait olma ve onlar tarafından kabul edilme hissi olarak tanımlanır. Moral ikiye ayırır. Bunlar:

1.Grup değişkeni: grup üyelerinin içinde bulundukları grubu çekici hissetmeleri ve bu grubun bir üyesi olarak kalmayı isteme derecesidir.

2.Bireysel değişken: iş görenlerin işlerine karşı sahip oldukları duygularıyla bağlantılıdır.”⁵⁶

Yaşam tatmini bireyin kendi hayatının hoşlandığı ya da hoşlanmadığı yönlerinin özet bir değerlendirmesidir. Bir topluma, bir gruba, bir aileye ait olma kişi için önemlidir. Kişi çoğu zaman bir bütünün parçası olmak ve bir bütünü tamamlamak ister. Bundan dolayı yaşam tatmini iş doyumunu artıran bir faktördür.

5.2. İş Doyumu - Sağlık İlişkisi

Çalışma koşullarının kötü olmasından dolayı oluşan iş tatminsizliği, çalışanın sağlığını olumsuz yönde etkilemekte, çalışan işe ve işletmeye karşı yabancılaşmaktadır. Beklentileri alamaması iş görende bazen hayal kırıklığı yaratmaktadır.

Küçüközdemir, araştırmasında iş doyumuna-sağlık ilişkisi konusuna şu şekilde yer vermiştir: “İş gören, ' ruhsal iklim bozukluğu ' denilen rahatsızlık kişisel değerlerin hiçe sayılmasından terfi ve tayinlerde haksızlık yapıldığı duygusundan ileri gelmektedir. Bu durum kişinin yapısına göre, çeşitli psikolojik hastalıklara yakalanmasına sebep olmaktadır. İş gören kendisine haksızlık yapıldığı kanısına vararak örgütü cezalandırmak amacıyla hırsızlık ve sabotaj gibi olumsuz davranışlarda bulunabilmektedir. Ayrıca olumsuz iş atmosferinden dolayı ortaya çıkan iş tatminsizliği sonucu, iş gören de psikolojik davranış bozukluklarının oluşması söz konusu olabilir.”⁵⁷

Çalışma hayatında yada diğer sosyal hayatında bir sorun yaşayan bir kişi, bu sorunun sürekli hale gelmesi ile bu durumdan psikolojik ve fiziksel anlamda etkilenir, zaman içersinde de çevresine değişik şekillerde yansıtarak düşünmeye sebebiyet verir.

⁵⁶ Küçüközdemir, s.35

⁵⁷ Küçüközdemir, s.34

Tokel öğretmenlerde iş doyumunu araştırdığı çalışmasında bu konuyu şu şekilde ele almıştır: “Moral, duyguların ve aklın birleşmesi olarak tanımlanır.davranışları etkileyen ve işe devamı sağlayan ve diğerlerini de etkileyen davranışlarımızdır. İnsanlar, yüksek moralle kendilerini daha korunaklı, geleceğe karşı daha emniyetli hissederler. Yüksek moral iş ortamındaki baskının yükselmesine izin vermeden onu en aza indirir.”⁵⁸ Moral kavramı yükselip alçalmalar gösterdiğinden, onu yükseltmek için devamlı bir çaba gereklidir ki her an beslenip desteklenmeye ihtiyacı olan bir duygudur. Devamlı morali yüksek olan bireyler , işteki ve sosyal çevresindeki sorunlarla daha kolay baş ettiğinden iş doyumları da daha yüksektir.

Doyumsuzluğun sonucunda meydana gelen en belirgin duygu hayal kırıklığıdır. Son yıllarda yapılar bazı çalışmalarda iş doyumsuzluğunun kişinin sağlığı üzerinde olumsuz etkileri olduğu kanaatindedir. Beraberinde ruhsal bozukluklara neden olduğu söyleyebilmek mümkündür.

5.3. Motivasyon - İş Doyumu İlişkisi

Kurum ve örgütler açısından motivasyon kavramı çok önemlidir. Çünkü çalışanın verimliliklerin artırılması, onları teşvik eden faktörlerin araştırılmasını gerektirir ki bu faktörlerin en önemlisi çalışanın ihtiyacını uyaran güdülerdir.

İşletmelerde çalışanın büyük bir kısmının verimli olamamasının asıl sebebi uygulanan yöntemlerin yanlış olması değil, güdülerin yanlış saptanmasından kaynaklanmaktadır. Çetinkanat yapmış olduğu araştırmasında iş doyum-motivasyon ilişkisine şu şekilde yer vermiştir: “Motivasyon konusu esas itibariyle; kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir. Dolayısı ile motivasyon süreci tam olarak kavrayabilmek için kişileri belli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçları, davranışlarını sürdürme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir. Yönetici, herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde bulunma hatasına düşmemelidir. Motivasyon, çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların

⁵⁸ A.Tokel, Öğretmenlerde İş Doyumu ve Stres Düzeyleri, Akd.Ü, SBE, YYLT, Antalya, 2006, s.48

benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir. Yöneticilerin aklında tutması gereken temel şey, her davranışın bir nedeni olduğudur.”⁵⁹

İş doyumunun sağlanmasında motivasyon önemli bir faktördür. Bu yüzden işletmelerde ki yöneticilere büyük görevler düşer ve iyi bir yönetici iş verimini artırmak için çalışanını çok iyi tanımalı, onun özelliklerine uygun motivasyon araçlarını kullanmayı bilmelidir. Motivasyonu yüksek bir çalışanın performansı ve işten duyduğu doyumunu artırır. “İnsan unsurunun fiziksel, ruhsal ve zihinsel gücünü örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek düşüncesi, **motivasyon** kavramını açıklamaktadır. Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları sürecidir. Bir örgüt için motivasyon ise, hem örgütün hem de iş görenlerin ihtiyaçlarını tatmin edecek bir iş ortamı yaratarak, kişinin harekete geçmesi için isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir.”⁶⁰

Küçüközdemir, turizm sektöründe iş doyumunu adlı araştırmasında iş doyumunu motivasyon ilişkisinden şu şekilde bahsetmiştir: “Rasyonel bir motivasyon sistemi, ruhbilim ve toplum bilim ilkelerine dayanmalıdır. Bu takdirde, motivasyon sistemi iş görenler ve işletme bakımından aşağıdaki yararları sağlayabilecektir:

- İş görenlerin temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlayacaktır.
- İş görenlerin toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, sosyal güvenlik, aile yardımları vb.) karşılamaya olanak sağlayacaktır.
- İş görenlerin saygı görmesine (toplantılara katılma olanakları, danışılma olanakları, kararlara katılma olanakları vb.) olanak hazırlayacaktır.
- İş görenlerin yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına olanak hazırlayacaktır.
- İşletmelerin, iş görenlerin verimliliğine, toplumsal ekonomik refah koşullarını geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak hazırlayacaktır.
- Bireylerin yaratıcılık ve önderlik niteliklerin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.
- İş görenleri, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yöneltmek, kişiler arası olumlu rekabeti geliştirecektir.
- Değişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal koşullara göre işletmelerin ' esnek motivasyon ' sistemlerini kabule zorlayacaktır.

⁵⁹ Çetinkanat, s.22

⁶⁰ Çetinkanat, s.22

- Motivasyon, iş görenlerin amaçları ile organizasyonun amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri içerir.”⁶¹

Motivasyon bireyin öncelikle toplumdaki yeri ve değeri üzerinde etki yaparak kurumlarda kişiler arasındaki rekabeti tetikleyerek çalışanların performansını ve iş verimini artırmaya yardımcı olur. Meslek gruplarının işletmenin hedefleri doğrultusunda motive edilebilmeleri için beklentilerinin bilinmesi gerekmektedir.

Bütün işletmelerin başarısı çalışanlarının başarısına bağlı olarak artmaktadır. İşletme için en önemli kaynak, çalışanlarıdır. Çalışandan beklenen verimin alınması ve mutlu bir çalışma koşullarının sağlanması için, çalışanların özelliklerine göre gereksinimleri belirlenmeli ve en iyi şekilde karşılanmaya çalışılmalıdır. Çalışanların motivasyonunun yükselmek için işletmeciler tarafından gerçekleştirilen faaliyetler, kurumunun kaynaklarını daha etkili bir şekilde kullanmalarını sağlayabilir. “İş yaşamı içinde, insan davranışlarını belirleyen etkenler çok çeşitlidir. Herhangi bir örgüt içinde bireylerin iş tatminlerinin incelenmesinde motivasyon kavramlarından yararlanılmaktadır. Dubin (1974)’in de belirttiği gibi, pek çok psikolog bütün davranışların motive olmuş davranış olduğuna inanmaktadırlar. İnsanların motive olması, genellikle herhangi bir amaç için insanı harekete ya da eyleme geçiren içsel bir durum olarak tanımlanır. İşe motive olma ise, daha kendine özgüdür. Örgüt tarafından anlamlı olan bir amacı gerçekleştirmek için bireylerin çaba harcaması anlamına gelir. Burada, eğer örgütsel kültür bireylerin yüksek düzeyde motive olabileceğini desteklemiyorsa bireylerin orta veya düşük düzeyde motive olabileceğini belirtmekte yarar vardır. Bu nedenle, işinde başarılı olmak için bireylerin güçlü şekilde motive olmaları, örgütsel kültürün de motivasyonu destekleyici olması gerektiği söylenebilir.”⁶²

Kurumdaki yöneticilerin çalışanı desteklemesi ve bunun beraberinde çalışanda iç tatmini oluşması açısından motivasyon oldukça önemlidir. Bu iç tatmini çalışanda zamanla iş doyumunu oluşturur. Motivasyon ve tatmin arasında ilişki, karşılıklı etkileşim içinde olmalarına rağmen koşul ve durumlara göre değişkenlik gösterebilmektedir. Aralarındaki bu ilişki bazen olumlu bazen de olumsuz olabilmektedir. Bireyin iç huzurunu ve rahatlığını sağlayan tatmin, bireyin dışsal

⁶¹ Küçüközdemir, s.20

⁶² Küçüközdemir, s.21

davranışını değiştirme anlamına gelmez. Nitekim, motivasyon bireyin davranışını etkileyerek, onu harekete geçirmektedir.

6. İş DOYUMSUZLUğUNUN NEDEN, SONUÇ ve ETKİLERİ

6.1. İş Doyumsuzluğunun Nedenleri

Hayatını sürdüren bireyler bulundukları sahalaların elverişli veya elverişsiz durumuna göre ihtiyaçlarını karşılamak için çaba gösterir. Beklentilerini bulan ve gereksinimlerini gideren bir kişi doyum sağlayabilir dolaylı olarak psikolojik yönden huzura kavuşur. Aksi takdirde bir doyumsuzluk veya ruh çöküntüsü meydana çıkabilir. İş doyumsuzluğu çalışanın işten beklediklerini elde edememesi sonucu karşılaşabileceği rahatsızlık verici bir duygu olarak tanımlanabilir. Eren, yönetim ve organizasyonla ilgili kitabında iş doyumsuzluğunun nedenlerini şu şekilde sınıflandırılmaktadır :

- “1. İşin yapılış koşullarının ve iş adaletlerinin neden olduğu doyumsuzluk,
2. Maddi çıkarların neden olduğu doyumsuzluk,
3. Kişiliğin neden olduğu doyumsuzluk (terfi,sosyal statü vb.).

Bir çalışanın yukarıda sıralanmış olan nedenlerden dolayı doyumsuzluğu yaşaması söz konusu olduğunda yaşanan doyumsuzluğunun, bir takım olumsuz sonuçlar doğurması beklenebilir.”⁶³

İş doyumsuzluğunun nedenleri değişiklikler gösterse de iş doyumunu etkileyen faktörlerin tamamını aynı zamanda iş doyumsuzluğunun da kaynağı olduğunu söylemek mümkündür. İş doyumsuzluğunun nedenlerini kabaca bireyin bireysel özellikleri, çalışma ortamı, çalışma ortamındaki şartlar, iş arkadaşları, bireyin sosyal çevresindeki arkadaşları, bulunulan toplum ve toplumun özellikleri şeklinde sıralayabiliriz.

6.2. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları ve Etkileri

Kişinin bedensel, ruhsal ve sosyal yönden iyilik hallerinden birinin bozulması, düzgün olan işleyişi aksatır. Bu sebeple kişi bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Sarıkamış, örgütsel iletişimi konu edindiği araştırmasında iş doyumsuzluğunun

⁶³ Şahal, s.61

sonuçlarını şu şekilde ele almıştır: “İş tatmininin sonuçları, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün verimliliğini ve başarısını, örgütün çalışma ortamını, çalışanların performansını ve örgütün karlılığını etkileyecek kadar önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre örgütün başarısı insan boyutuyla ölçülmeli ve iş tatmini de örgütler açısından sosyal bir sorumluluk ve etik gereklilik olmalıdır.”⁶⁴

Şirkette veya kurumda ' beşeri sermaye ' olarak bilinen insan faktörü önemlidir. Her anlamda eşit konumda olan şirketlerde aradaki farkı sadece ' insan ' sağlar. Bu sebeple iş görenlerin her yönden sağlıklı olup motive edilmesi önemli bir faktör haline gelir. Bu anlamda iş verenlere önemli roller düşer. Akıncı, turizmde iş doyumunu etkileyen etmenleri ele aldığı çalışmasında iş tatminsizliğinin sonuçlarına şu şekilde yer vermiştir: “Çalışanların iş tatmin düzeyi çalışanları özel yaşamını, sağlığını, yaşam tatminini, motivasyonunu, performansını ve başarısını etkilemektedir. İş tatmininin düşük olması çalışanın işine yabancılaşmasına neden olmakta bunun sonucunda ilgisizlik ve uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır.”⁶⁵

İş görenin fiziksel, ruhsal ve sosyal açıdan çöküntüye uğraması kişinin aile hayatına ve iş hayatına ister istemez yansır. Mutsuz olan iş gören bunu farklı şekillerde etrafına yansıtır ki bu da motivasyon ve performansı etkiler, iş verimini düşürür zamanla iş doyumsuzluğuna yol açar. Eren, yönetim ve organizasyonla ilgili kitabında iş doyumsuzluğunun sonuçlarını ve etkilerine şu şekilde yer vermiştir: “İş tatmini ile çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıkları arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Stresli ortamlarda çalışanlarda psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır. Bu durum uykusuzluk, iştahsızlık, yorgunluk, hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olabilmektedir.”⁶⁶

İş ortamı stresli ve çok yoğun olarak çalışılan bir ortamsa çalışanın şikayetlerini daha da artırır. Bu durum motivasyon ve performansı etkileyerek iş verimini azaltır, zamanla da iş doyumsuzluğuna yol açar. Akıncı ise yapmış olduğu araştırmasında iş doyumsuzluğunun sonuçlarını ve etkilerine şu şekilde değinmiştir: “Bir örgütte işlerin bozukluğunu gösteren en iyi kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği işin

⁶⁴ Ç.Sarıkamış, Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim , Ana.Ü, SBE, YYLT, Eskişehir, 2006, s.64

⁶⁵ Z.Akıncı, “Turizmde İş Tatminini Etkileyen Faktörler”, AÜ, İİBF Dergisi, C.2, S.4, Ankara, 2001, s.3-7

⁶⁶ Eren, s. 36

yavaşlamasına iş başarısını ve iş verimliliğinin düşmesine, örgütte bağlılığın azalmasına, isteğe bağlı iş gücü devir oranının, iş kazalarının, iş şikayetlerinin, stresin ve çalışmanın ve devamsızlığın artmasına neden olmaktadır. İş tatminsizliği yaşayan çalışanlar iş başında görülmelerine rağmen tam kapasite ile çalışmamaktadırlar.”⁶⁷

İş doyumu, iş görenleri işe güdülenmeye hazırlayan bir faktördür. İş doyumu ne kadar yüksekse örgütün amaçları doğrultusunda motive olmak ve davranış değişikliğini sağlamak oldukça kolaydır. Bu da tatmin olmuş bir personelin motive olması için gerekli şartlar hazırlanmış demektir. Küçüközdemir yapmış olduğu araştırmasında iş doyumsuzluğunun sonuçlarından şöyle bahsetmiştir: “Yüksek iş tatmini olduğunda, örgütsel sonuçlarda olumlu gelişmelerin görüldüğü genel kabul gören bir anlayıştır. Özellikle bu ilişkinin bilincinde olan, örgüt kültürü güçlü işletmelerde örgütün istenilen hedeflere ulaşmak için iş gören iş tatminine büyük önem verilmektedir.”⁶⁸

İş doyumunda, kişiler arası ilişkileri bozuk olan ve işinden doyumsuz birey, diğer çalışma arkadaşlarını da etkilemektedir. Bundan dolayı huzursuz bir iş sahası ortamının ortaya çıkıyor oluşu iş doyumu da düşmektedir.

6.2.1. Devamsızlık ve İşe Geç Gelme

İş doyumu olmayan çalışanların işte devamsızlık, işi terk etme ve hayatlarından zevk almama problemleri yaygın olarak görülmektedir. Bu konu ile ilgili eşitli araştırmalar yapılmıştır ve bu araştırmalarda iş doyumu arttıkça, devamsızlığın azaldığı saptanmıştır. Muter iş doyumu düşük olan çalışanların devamsızlıklarının fazla olduğu söyleyerek iş göreni devamsızlık yapmaya iten doyumsuzluğun işten kaynaklanan tatminsizlik olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanında iş doyumu düşük olan bireyler işlerini bırakmaya daha yatkındırlar. İş doyumu düşük olan iş görenin daha fazla psikolojik ve sağlık sorunları yaşadıkları görülmektedir.⁶⁹

İş doyumsuzluğu iş yerinde çeşitli nedenlerle mutlusuz çalışanların iş doyumunu düşürmekte, bu da zamanla işe geç gelme, işe gelmeme, hatta daha ileri giderek işten ayrılma yada iş değiştirme gibi sonuçlara neden olabilmektedir. “İşe devamsızlık

⁶⁷ Akıncı, s.8

⁶⁸ Küçüközdemir, s.35

⁶⁹ C.Muter Şengül, Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, CBÜ, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi (YDT), Manisa , 2008, s.46

isteksizlik, sorumsuzluk, tembellik ve alkolizmin etkisiyle olabileceği gibi bazı hastalıklar nedeni ile de olabilmektedir. İşe devamsızlık gösteren iş görenlerin devamsızlık sebeplerini öğrenmek amacıyla yapılan araştırmaların %40'ının sonucu, işe devamsızlığın sebebinin iş doyumsuzluğu sonucunda yaşanan stres olduğunu göstermektedir.”⁷⁰

İşe devamsızlığın sebepleri arasında işte mutlu olmama, stres, yoğun iş ortamı, isteksizlik, sorumsuzluk, tembellik, alkolizm veya uyuşturucu ilaç bağımlılığı, kişisel veya ailesel problemler ve bazı bedensel hastalıklar sayılabilir. Bu tip problemlerde esas olan sorunu kökünden çözmektir. “Yapılan araştırmalarda, işin çekiciliği arttıkça, devamsızlık oranının düşeceğini öngörmüşlerdir. Genel olarak her bir inceleme açık bir biçimde doğrulayıcı kayıtlar kanıtlar sağlamamakla birlikte, araştırma çalışmaları bu hipotezi destekleyici niteliktedir. Buna karşın iş tatmini ve işe devamsızlık arasında ters bir ilişki olduğu hipotezini sınamak amacıyla yapılan araştırmalar aynı türden sonuçlar vermemiştir. Burada kritik etken, çoğu kez devamsızlık oranında içerilen ve uzun süreli hastalık nedeniyle ortaya çıkan gönülsüz devamsızlıkların sayısı olabilir.”⁷¹ İşe olan devamsızlıkta iş görenin algılamaları, değer yargıları, düşünce stratejileri, inançları ve çalışma sahasının sağlamış olduğu mevcut olanakları büyük rol oynamaktadır.

Sağlık personellerinde iş doyumsuzluğu, çalışanın işinden memnun olmaması, iş sahasında huzursuz ve mutsuz olduğu anlamına gelir. İş görenlerin gereksinimleri, elde ettiklerinden daha yüksek olduğu için çalışma hayatında asıl olan iş doyumu değil; iş doyumsuzluğu olmaktadır. “İşe devamsızlığın bir türevi olan düzenli olarak işe geç gelme işten erken ayrılmanın da iş tatminsizliğinin bir işareti olduğu bilinmektedir. İşini seven ve işinden tatmin olan iş gören kendisine verilen işi bitirmek ve daha sonra evine gitmek ister. Aksine tatmini düşük olan iş gören mesai saati daha dolmadan hazırlanmaya bazen mesai saati dolmadan önce bazen de mesai saatini bir dakika bile geçirmeden işinden ve iş yerinden ayrılır. Bazen de önemli sağlık problemleri kişi çalışmak istese de işte devamsızlığa neden olabilir.”⁷²

⁷⁰ Tokel, s.47

⁷¹ Tokel, s.47

⁷² Çalışır, s.64

6.2.2. Çalışan Devir Hızı

İş gücü devri, bir örgütteki giriş ve çıkışları ifade ettiği için iş doyumsuzluğunu örgütte olumsuz yönde etkileyen sonuçlarından birisi yüksek iş gücü devri oluşturmaktadır. “İşten çıkışların nedenleri; işletme içi nedenler, işletme dışı nedenler, kişisel yaşam koşullarıyla ilgili nedenler olmak üzere üçe ayrılabilir. Bunlar:

-**İşletme dışı nedenler:** Ekonominin genel durumu, iş gücü piyasası ve hukuki düzenlemeler

-**İşletme içi nedenler:** İşletmenin yeri ulaşım ve imkanları, işin özellikleri, çalışma koşulları, personel yönetimi, işletme içi ilişkiler

-**Kişisel yaşam koşulları ile ilgili nedenler:** Başka bir işe karşı duyulan istek demografik özellikler (yaş, medeni durum, vb.), çeşitli psikolojik nedenler ve beklentilerin gerçekleşme düzeyidir.”⁷³

İş doyumsuzluğu nedeni ile işe giriş çıkış artmaktadır. Kişiden kişiye değişse de yapılan araştırmalar, iş görenlerin işe gelmeleri gerekirken sıklıkla kısa ya da uzun sürelerle işe gelmemeleri ile iş tatminsizliği arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

6.2.3. Performans

Her bireyin yetenekleri birbirinden farklılık gösterdiği gibi bireyin performansını da oluşturur. "Performans değerlendirme; bir grubun ve ya bireyin işiyle ilgili güçlü ve zayıf yönlerini sistematik olarak tanımlanması, bir çalışanın önceden belirlenmiş standartlarla (hedef, davranış, yetkinlik-beceri) karşılaştırma ve ölçme yoluyla işteki başarısının değerlendirilmesi sürecidir. Genel anlamda, performans değerlendirme kişinin yeteneklerini, gizli güçlerini, işe alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir.”⁷⁴ Kurumlarda ki günümüz teknolojisinde bir çok şartlar eşittir. Kurumlar sadece kendi bünyesindeki personelin bireysel üstünlükleri ile rakiplerine fark atabilirler. Personelin performansını artırmada motivasyon önemli bir yer teşkil eder.

⁷³ Şahal, s.61

⁷⁴ Tokel, s.47

Çelik'in yapmış olduğu araştırmaya göre; iş doyumu ve performans arasında ilişki olmamakla birlikte bu iki kavram sadece anlamca ilişkilidir. İş doyumu performansa, performansında iş tatminine sebep olduğu belirtilmiştir. Fakat iş doyumunun bazı potansiyel sebeplerinin iş performansı olabileceği savunulur. Kuramsal modeller iş görenin bireysel özelliklerini hem iş doyumunu hem de performansa neden olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan çalışmalar ilk olarak iş doyumuyla performans arasında zayıf bir ilişki olduğunu desteklemektedir. Personelin yeteneği ve kullanılan teknoloji düzeyi gibi faktörler daha etkili olmaktadır. Tüm bunların yanında işini başarılı bir şekilde tamamlayan personele emeğinin bir sonucu olarak manevi ödül, kaliteli iş yapmalarının tanınması olarak da maddi bir ödül verilmelidir. Ödüllerin adil algılanması neticesinde iyi bir performans, personelin işinden daha çok doyum almasını, performansı düşük olan personel ise daha az maaş ve terfi alacak, netice olarak da iş doyumsuzluğu duyacaktır.⁷⁵

Çalışanın performansı performans ile iş doyumu arasında biraz dolaylı da olsa bir ilişki söz konusudur. Performansı yüksek olan bir personel yöneticiler tarafından maddi ve manevi ödüllerle desteklenirse mesleğinde daha fazla doyuma ulaşır ve motive olmaktadır. Bilinmesi gereken diğer bir nokta da şudur; iyi bir yönetici için, personelin performansını artırmak kadar, bu personeli elinde tutabilmek de önemlidir.

Koç yapmış olduğu çalışmasında performansla ödüllendirme arasındaki bağı şu şekilde açıklar: “İş tatmini önemli ölçüde bireyin aldığı ödülün miktarından etkilenir. Bireyler aldıkları ödüllerin miktarı standartlara uygunsa tatmin olurlar, standartların altındaysa tatmin olmayacaklardır. Burada önemli konu bireyin bu standardı nasıl belirlediğidir. Bu konudaki araştırmalara göre birey kendisiyle benzer durumdakileri standart kabul etmektedir. Ödül karşılaştırması yaptığı kişileri seçerken bireyin performans, eğitim ve özgeçmiş gibi kendince önemli saydığı kriterleri temel almaktadır. Kısaca bireyler kendi katkı ve kazanımlarını diğerlerinin katkı ve kazanım oranlarıyla karşılaştırırlar.”⁷⁶

Performans ödüle, ödül de bireylerin iş doyumu almasını sağlamaktadır. İş doyumunun iş performansına neden olduğu anlatılırken, iş doyumunun, performansın

⁷⁵ Çelik, s.48

⁷⁶ A.Koç, Örgütlerde Ödüllendirme Sistemi ve İş Tatmini, Dumlupınar Üniversitesi (DPÜ), SBE, YYLT, Kütahya, 2000, s.70

sebebi olmaktan çok sonucu olduğudur. İş doyumunun performansı etkilediği mutlaktır. Bireyler organizasyonlardaki insan ilişkilerinde ne kadar çok mutlu olursa o derecede verimli çalışıp bunu performanslarıyla gösterirler. Kişiler mutlu ve huzurlu oldukları sürece daha verimli çalışarak bu duruma karşılık verip iş doyum düzeyleri yükselmektedir.⁷⁷

Performans ile iş doyumunu arasında dolaylı da olsa bir ilişki söz konusudur. İş verenin yapmış olduğu teşviklerde iş görenin üzerinde motive edici bir etkisi vardır. Çalıştığı kurumda mutlu olan bir çalışanın iş veriminin ve performansının arttığı görülmektedir.

6.2.4. Gerilim Tepkileri

İş doyumsuzluğunun oluşturduğu hayal kırıklığı saldırganlık davranışı ile boşaltılmayıp içe atılıyorsa birey açısından strese bu da bireyin değişik gerilim tepkileri göstermesine neden olmaktadır. Bunlar hemen hemen bütün işletmelerde karşılaşılan bir durumdur. “Akut gerilimler, kısa dönemli kriz dönemleridir ve çoğunlukla olağan karşılanır. Hatta normal bir bireyin performansı ve motivasyon açısından kontrollü bir miktar gerilimin yaşanması istenilen bir durumdur.”⁷⁸

Kişi bedensel, ruhsal ve sosyal açıdan bir bütündür. Bunların herhangi birinde oluşan bir sorun, bireyi evde ve iş yerinde zor durumda bırakır. Kişi bu sıkıntılarını değişik şekillerde çevresine yansıtır. Kimi zaman hayal kırıklığı kimi zaman da saldırganlık şekline dönüşebilir. Monoton giden bir iş hayatında aksiyonu sağlamak açısından az miktardaki gerilim dozu kimi zaman çalışan açısından yararlı da olabilir. “Kronik gerileme de organizma üç evrede tepki verir. Alarm tepkisi; organizmanın gerilimine karşı gücünü harekete geçirme durumudur. Gerginliğin sürmesi durumunda fiziksel bir takım rahatsızlıklar ortaya çıkar ki bu direnme evresidir. Organizmanın uyum sağlayamaması ve gerilimin aynı şiddetle sürmesinde ise sistemin kritik devreye girdiği bitkinlik evresine girilir.”⁷⁹

⁷⁷ Gözen Dağdeviren, s.68

⁷⁸ Şahal, s.65

⁷⁹ Şahal, s.65

İş yerinde uzun süre maruz kalınan yoğun stres ve gerilim kişiyi zamanla yorup, ilk olarak tehlike alarmı vererek harekete geçer. Uzun süreçte bu stres faktörü bedensel sıkıntılara yol açmaya başlar. Sıkıntıların halen devam etmesi kişi de ruhsal sıkıntıların oluşmasına neden olur ki bu da bireyin bitkin düşmesi anlamına gelir. Bu dönemden sonra bir takım şeylerin telafisi de artık zordur.

6.2.5. Engellenme Tepkileri

Engellenme ve hayal kırıklığı, bireyin bir hedefe ulaşma güdüsünün herhangi bir engel tarafından durdurulması ile ortaya çıkan bir durumu ifade eder. "Söz konusu engeller açık (fiziksel) ya da gizli (zihinsel) bir nitelik gösterebilir. Hayal kırıklığına uğrayan birey bunu gidermek için bir takım savunma mekanizmalarına başvurur. Bunlar saldırganlık, çekilme, direnme ve uzlaşma olarak adlandırılır."⁸⁰ İş tatminsizliğinin bireyde yarattığı olumsuz sonuçları hayal kırıklığı, saldırganlık, çatışma, aşırı gerilim, işe yabancılaşma, engellenme vb. şekilde sıralamak mümkündür.

“Saldırganlık: İş tatmininin düşük seviyelerde olması, kişinin çalışma yaşamında bazı anormal davranışlar sergilemesine yol açabilmektedir. Tatminsizlik durumunda bireyin kişilik yapısında negatif duygulanımlar oluşabilmekte ve anormal tepkilere dönüşebilmektedir. Bu anormal tepkileri saldırganlık ve sabotaj olarak belirtebiliriz. Tatminsizliğin sonucu olarak saldırganlık, örgütlerde grev ve bunun gibi aktiviteler olarak geri dönebilmektedir. Bu gibi durumlarda hem bireylere hem de kurumlara sosyal ve ekonomik kayıplar yaşatabilmektedir. Sabotaj da kurumlara ve bireylere oldukça zarar verebilecek bir tepkidir. Ekipman ve ürünlerle zarar verildiği veya buna çaba gösterildiği, daha önceleri otomobil endüstrisinde, bilgisayar sektöründe ve askeri araç üretimlerinde bildirilmiştir. Aynı zamanda çalışanın kendine işi aksatmak için bilerek zarar vermesi ve iş kazası meydana getirmesi de bir sabotajdır. Ancak bu durum tam olarak tatminsizliğin neden olabileceği bir durum olmayıp, kişinin kendi psikolojik sorunlarından kaynaklanabileceği belirtilmektedir.”⁸¹

Genelde kişinin iş doyumsuzluğu sonucu yaşadığı psikolojik sorunlarından kaynaklanan saldırganlık ve sabotaj, iş yerine ve iş verene zarar vermeyi hedefleyen bir

⁸⁰ Şahal, s.66

⁸¹ Şahal, s.73

davranıştır. Yöneticiler çalışanları çeşitli şekilde motive edilip mutlu olmasını sağlamak, hem performansın artırılmasında hem de bu yönden büyük önem taşır.

"Çekilme: Engel karşısında yılgınlığı, fiziksel çekilmeyi ya da içine kapanmayı ifade eden, saldırganlıktan sonra ikinci olumsuz savunma mekanizması görünümündedir. Çekilmenin, engelin şiddetine, süresine ve tehdit ediciliğine bağlı olarak birey de bir takım kişilik bozukluklarına yol açması da söz konusudur.

Direnme: Engeli aşmak için ısrar etme ve çabaları bu yönde artırma olarak düşünülür. İsteddiği bir sonuca ulaşması yönetici tarafından engellenen bir birey bu engeli aşmak için çabasını arttırıp, performansını yükselterek olumlu sonuçlar elde etmeyi isteyecektir.

Uzlaşma: Engellenen hedefin yerine koyma, ya da hedefe engelin çevresinden dolaşarak ulaşma şeklinde tanımlanabilir.”⁸²

İş doyumsuzluğunun oluşturduğu saldırganlık yada tam tersi içe kapanma, fiziksel çekilmeye neden olur. İş yerindeki sorun uzadıkça problemin büyüklüğü daha da artıp kişide zamanla kişilik bozukluklarına neden olur. Kişi etrafına zarar verdiği gibi kendisine de zarar vererek bu mutsuzluğunu işteki performansına yansıtır. Kişi oluşan bu engeli aşmak için daha fazla çalışır ve iş verimi artar. Engeli aşmak için hiç bir çözüm bulamayınca duruma uyum sağlar, kabullenir. Bunu her iş gören yapamaz. Çoğunlukla bu durum çalışanın çalıştığı işe duyduğu ihtiyaç oranı ile çalışanın karakterine göre değişkenlik göstermektedir. Anlaşıldığı üzere; amacına ulaşmanın engellediğini düşünen çalışan için, saldırganlık ve çekilme gibi olumsuz davranışların yanı sıra direnme ve uzlaşma gibi olumlu savunma mekanizmaları da vardır. Asıl olan bunları olumlu yöne doğru yönelebilmektir.

6.2.6. İş Uyuşmazlıkları

Çalışanların işteki doyumsuzluğu ve çalışma hayatındaki huzursuzluğu belirten grev ve lokavt gibi iş uyuşmazlıkları ekonomik, sosyal etkileri toplumu yakından ilgilendirmektedir. “İşletmeler açısından büyük maddi kayıplara neden olabilecek grev, lokavt gibi sonuçlar, iş tatminsizliğinin en belirgin göstergelerinden birisidir. Üstelik

⁸² Şahal, s.73

grev, lokavt gibi eylemler toplumun önünde yaşandığından, sadece maddi kayıplar değil, sosyal bir takım olumsuz sonuçlara da sebep olabilir. Bu nedenle işletmeler, personelin işinden yüksek tatmin elde etmesini sağlayacak ücret ve sosyal haklar sağlamalıdır.”⁸³

İş doyumsuzluğu, iş görenlerde değişik tepkilerle kendini gösterirken bunlardan biri olan grev, işi yavaşlatma anlamına gelir; lokavt ise işi tamamen bırakmadır. Her ikisi de iş vereni maddi ve manevi zarara uğratan iş verimini düşüren eylemlerdir. Bu sebeple iş görenler çeşitli ödüllerle motive edilmeli, çalışma şartları düzeltilmeli ve iş görenlerin performansları artırılmalıdır.

6.2.7. Bireysel Sonuçlar

Hayatının büyük bir çoğunluğunu çalıştığı işyerinde geçiren bir iş görenin iş doyum düzeyi, özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Kişi fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden bir bütündür. Birinin yoksunluğu kişide farklı sorunlara yol açar. “İş tatmininin yüksek olmasının çalışan mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise, çalışanın işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır.”⁸⁴

Yüksek iş doyum, iş gören mutluluğuna katkıda bulunurken, iş doyumunun düşmesi iş görenin mutluluğunu azaltmaktadır. İş doyumunun düşmesi iş görenin işine yabancılaşmasına, ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. “Beklentilerin karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan iş tatminsizliği çalışan sağlığını olumsuz etkilemektedir. Bu durumda kişinin psikolojisi bozulmakta ve istenmeyen davranışlara neden olabilmektedir. Birey bazen kendi iç dünyasına çekilebilmektedir. İş tatminsizliği gerginlik, baş ve mide ağrısı, sindirim sorunları, kusma gibi psikosomatik rahatsızlıklara yol açmakta ve işlerinden tatmin sağlayamayan bireylerde sigara, alkol, uyuşturucu gibi bağımlılık yapan madde kullanımına da rastlanmaktadır. İş tatminsizliğinin yukarıdaki olumsuz sonuçlarının yanı sıra çalışan üzerinde psikolojik sonuçları da bulunmaktadır. Bu psikolojik sonuçlar arasında saldırgan davranışlar,

⁸³ N.Şahin, Personelde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık , Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ), SBE, YYLT, İzmir, 2007, s.67

⁸⁴ U.Sayın, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini, Atatürk Üniversitesi (Ata.Ü), SBE, YYLT, Erzurum, 2009, s.33

geriye dönüş davranışları, tekrar denenmek istenen sabit davranışlar ve işi olurluna bırakma ve örgüte yabancılaşma sayılabilmektedir. Tatminsiz birey ise gitmede çok isteksiz davranmaktadır. İş tatminsizliği sonucu kendini güçsüz ve yeteneksiz hisseden birey, bu durumdan normal savunma mekanizmaları ile kurtulmaya çalışmakta, eğer bunu beceremezse kişilik bozuklukları yaşanmaktadır.”⁸⁵

İş doyumsuzluğu, bireyde uzun süre devam ederse psikosomatik, psikolojik ve bedensel rahatsızlıklara, kişilik bozukluklarına, zararlı madde alışkanlıkların oluşmasına neden olarak kendisini göstermektedir. İş doyumunun düşmesi iş görenin işine yabancılaşmasına, ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

6.2.8. Stres

Stres, toplumun çok iyi bilip, az veya çok yaşayıp tanımlanması zor bir kavramdır. Literatürde stresin farklı biçimlerde tanımları bulunmaktadır. Stres yerine endişe, tahrik, uyarıcı, zorlama ve baskı gibi kavramlarda kullanılmaktadır.

Şahal, akademik örgütlerde iş doyumunu konusunu ele aldığı araştırmasında iş doyumsuzluğunun bireysel sonuçlarından biri olan stres konusuna şu şekilde yer vermiştir: “Stresi genelde iki gruba ayırarak incelemek mümkündür. Strese maruz kalan canlının verdiği tepki ya da stresi yaratan koşullar. Örnekle açıklamak gerekirse, bir kişinin stres karşısında kalp atışlarının artması uykusuzluk çekmesi gibi verdiği tepkiler stres kavramını ifade etmek için kullanıldığında stresin tepki biçiminden söz edilir. Ancak fazla sıcak, soğuk gürültü gibi bir ortamın stres yaratıcı özelliğinden söz ediliyorsa stresin etkileyen tarafı tanımlanıyor demektir.”⁸⁶

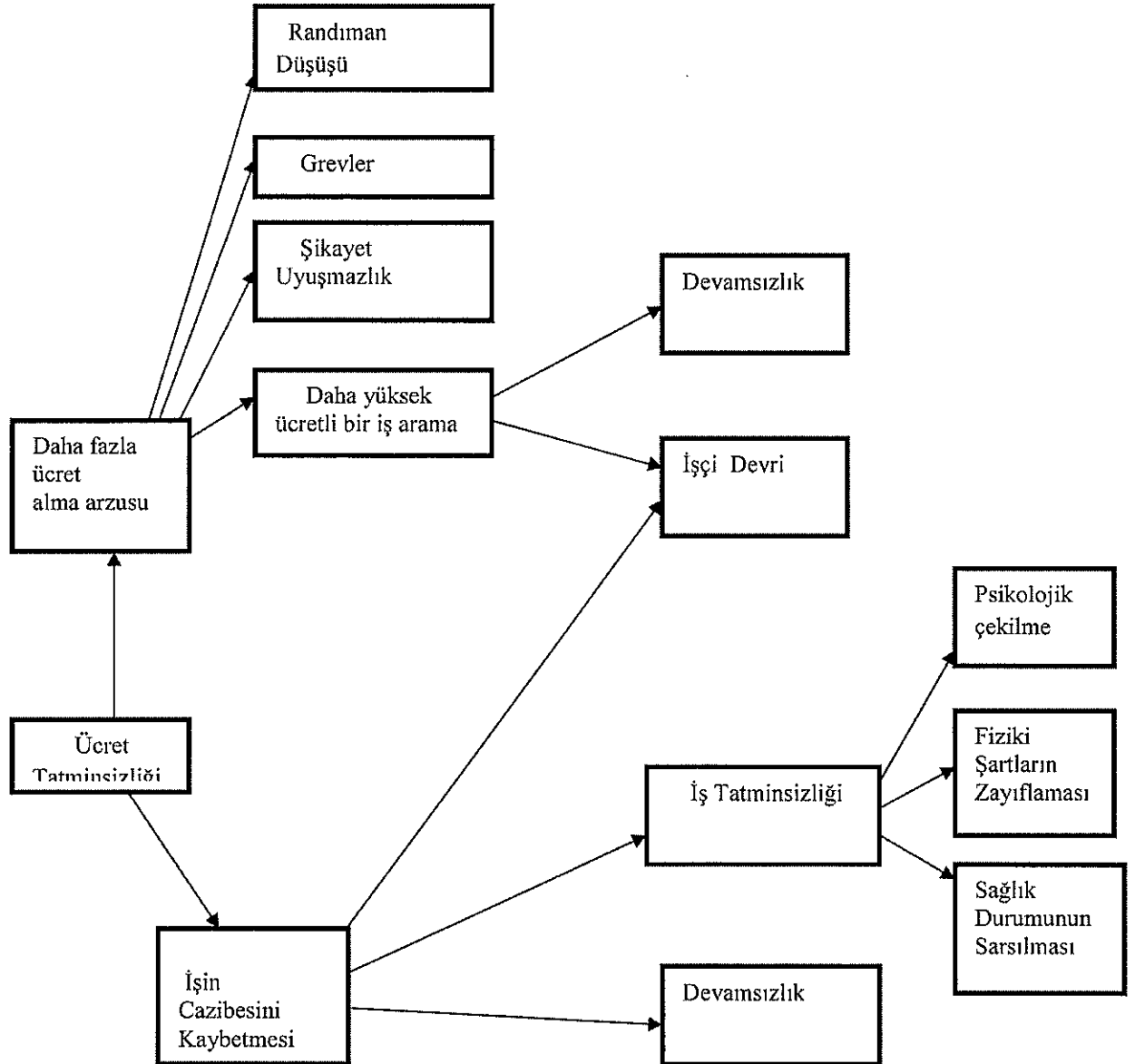
Stres düzeyi artınca, bazı bireylerde uykusuzluk, iştahsızlık ve performans düşüşü yapabilirken, bazılarında da bunun tam tersine sebep olur. Bu durum kişilik yapısına ve stresin düzeyine bağlıdır. Stres sadece orta seviyedeyse canlı en yüksek performansını gösterir. Stresin çok fazla ya da az oluşu performansı düşürür.

⁸⁵ S. Söyüt, Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2007, s.104

⁸⁶ Şahal, s.75

Sağlıklı ve başarılı olabilmek için hayattaki stres seviyesinin belli sınırlar içinde olması gerekir. Her insanın taşıyabileceği stresin sınırları kendisine göre değişir. Bu nedenle bu sınırlara ilişkin kesin yargılara varmak mümkün değildir.

Şekil: 2 İş Doyumsuzluğunun Sonuç ve Etkileri



Kaynak: Z.Akıncı , Turizmde İş Tatminini Etkileyen Faktörler, Antalya, 20008, s.6

7. İŞ DOYUMU KURAMLARI

Yönetim bilimlerinde örgütsel iş doyumunun sebeplerini ve oluşturduğu etkilerini açıklamak açısından bazı teoriler geliştirilmiştir. Bu konuda oluşturulan teoriler iki grupta incelenebilir:

- İçerik(Kapsam) Teorileri
- Süreç Teorileri

Bu teorilerin bazıları ihtiyaç ve dürtülerin öncelik sıralamalarının nasıl gerçekleştiğini, tatmin olmanın, işte başarı gösterebilmek için iş görenin ulaşmaya çabaladıkları amaç ve güdüleyicilerin neler olduğunu saptamaya çalışmışlardır. Bireyleri iş yaşamında neyin güdelediğini araştıran bu teorilere **İçerik Kuramları** adı verilmiştir. İçerik teorileri ihtiyaçlar oluşan dürtülerin öncelik sırasının nasıl gerçekleştiğini araştırmaktadır.⁸⁷ Ayrıca iş doyumunun içeriğini oluşturan öğeleri ve bunların hangi değişkenlerin sonucu oluştuğunu da açıklamaktadır. İçerik kuramları, çalışanı iş doyumuna götüren ihtiyaçları göstermeye çalışan teorilerdir. Bu teoriler, çalışanın belirlenen bazı değerlerinin ya da ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılandığında iş doyumunu nasıl algılayacaklarını açıklamaktadır. İçerik kuramları, iş davranışını ya da güdülenmeyi doğrudan doğruya tahmin etmese dahi, çalışanları iş yerinde nelerin doyumunu sağladığını anlamak için önemlidirler.⁸⁸

"En çok bilinen kavram kuramları şunlardır :

- Abraham Maslow, İhtiyaçlar Hiyerarşisi.
- Frederick Herzberg, Çift Faktör Teorisi.
- David McClelland, Başarma İhtiyacı Teorisi.
- Clayton Alderfer, ERG Yaklaşım Teorisi'dir.

Süreç kuramları da kişinin işten doyumunun nedenlerini ve nasıl olduğunu araştırmaktadır. İşten doyumunun, gereksinimleri, değerleri, umutları, algıları gibi değişkenleri sınıflandırmakta.

⁸⁷ E.Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Kültürü, İstanbul, 2010, s.3.

⁸⁸ E.Durukan Selvi, İş Doyumu ve Performans Algısı, Polis Akademisi Güvenlik Enstitüsü, YYLT, Ankara, 2013, s.14

Süreç teorileri;

-Wroom'un Beklenti Teorisi

-Porte-Lawler Başarı (Tatmin)Teorisi

-Eşitlik Teorisi dir."⁸⁹

7.1. Maslow'un Gereksinmeler Hiyerarşisi Teorisi

Bilindiği üzere insanoğlunun ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar giderildikçe başka bir ihtiyaç ortaya çıkmaktadır.Bu süreçte ise tam anlamıyla memnun olma hoşnutluk elde etmek mümkün olmamaktadır. "İş doyumu anlatırken en fazla başvurulan kuram Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisidir. Motivasyon konusundaki gelişmelere yol gösterici Maslow, insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım ihtiyaçlara sahip olduklarını ve davranışlarında da bu gereksinimlerini tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamıştır."⁹⁰ Kendi içlerinde bir hiyerarşi yapıda olup en üst seviyedeki üst ihtiyaçları tatmin etme arayışına girdiklerini ve bireyin kişilik gelişimini etkilediğinden bahsedilmektedir.

Maslow, insan gereksinimlerini öncelikler sırasına göre değerlendirmiştir. Buna göre alt seviyedeki gereksinim karşılanmadıkça, kişi bir üst seviyedeki gereksinmeyi karşılamaya yönelemez. "Maslow, insan gereksinimlerinin beş aşamadan oluştuğunu öne sürerken bunu bir piramide benzetmektedir. İhtiyaç piramidin ne kadar alt seviyesindeyse o kadar acil demektir. Bir basamaktaki ihtiyaç ulaşıldığında, bir sonraki basamaktaki ihtiyaçlar güdüleyici olmaktadırlar. Modelde bu piramidin tepesinden aşağı doğru bir derecelendirme ile kendini gerçekleştirme, saygınlık gereksinimi, sosyal ihtiyaçlar, güvenlik gereksinimi ve fizyolojik gereksinimler olarak hiyerarşik bir biçimde sıralanmaktadır. Bu bağlamda Maslow iş doyumunu, gereksinimlerin karşılanması ve örgüt içindeki kişilerin gereksinim hiyerarşisinin değişik düzeylerinde olabileceklerinden, örgütler çeşitli güdüleyici faktörleri kullanabilmelidirler."⁹¹

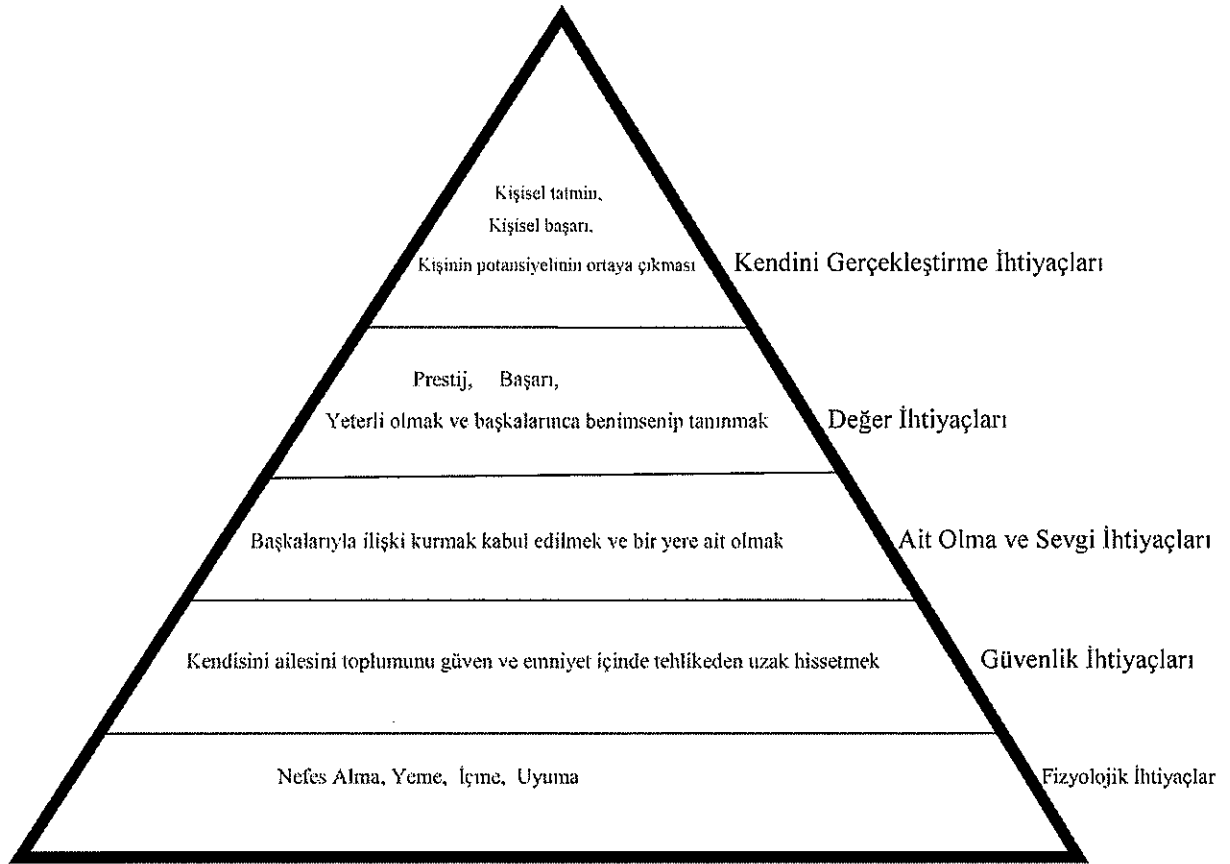
⁸⁹ E. Maden Turgut, İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s.27-31

⁹⁰ T.Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2011, s.368.

⁹¹ Ö.Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 1998, s.282

Bunların yanında Maslow'un teorisi bazı eleştiriler de almıştır. İlk eleştiri kuramın bireysel düzeyde ele alınmasına yöneliktir. Çağımızda iş tatminin bireysel yapısından çok örgütsel davranış açısından etkileri önem kazanmaya başlamıştır. Başka bir eleştiri toplumlarla ilgilidir. Nitekim günümüzde ekonomik gelişimi tam toplumlarda fiziksel gereksinimler önemini yitirmektedir.⁹² Toplamların ekonomik, sosyal ve kültürel yapısı, gelenek, kural ve alışkanlıkları, ihtiyaçların yönünü, biçimini ve zamanını değiştirmektedir. Her iş alanı için geçerli olan iş doyumu sağlık alanında da insanı konu alması nedeniyle daha fazla dikkat ve hassasiyet gerektirdiği için daha da önem kazanmaktadır.

Sekil: 3 Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: C. Çetinkanat, Örgütlerde Güdöleme ve İş Doyumu, Ankara, 2000, s.16

⁹² Koçel, s.371.

7.2. Herzberg'in Çift Etken Teorisi

İçerik kuramları arasındaki bu kuramda yanıt aranan temel soru, özellikleri gereği çeşitli faktörlerin iş doyumunun ya da doyumsuzluğunun ortaya çıkması konusunda nasıl etkilerinin olduğudur. Bu etkenleri doğrudan işin yapılması ile ilgili olanlar ve işin yapılması sırasında karşılaşılan durumlar olmak üzere iki ayrı grupta almak mümkündür. İşin kendisiyle ilgili olan etkenlere doyum sağlayıcılar ya da güdüleyiciler, işin yapılması esnasında karşılaşılan durumlara ise doyumsuzluk yaratan ya da koruyucu faktörler ismini almaktadır.

"Bu teoride güdüleyici faktörler bireylerin iyi olarak tanımladıkları, koruyucu faktörler ise kötü olarak adlandırdıkları yaşantılarla ilgili duygulardır. Güdüleyici faktörler kişinin işine karşı olumlu tutum geliştirmesini sağlarken, koruyucu faktörler ise bireyin işinden doyum sağlamasını engellemektedir. Kişi bir işi başarıyla bitirdiğini, çalışma arkadaşları, astları ve üstleri tarafından fark edildiğini hissettiğini, işini ilginç bulduğunu, işini yapması için gereken sorumluluğun kendisine verildiği ve işinde ilerlediği sürece işinden doyum almaktadır. Koruyucu faktörler ise çalışanların tatminsizlik duygularının tek başlarına iş tatminini sağlama konusundaki etkilerinin göz ardı edilecek kadar az olan etmenlerdir. Teoride bundan dolayıdır ki söz konusu etkenlere güdeleyici faktörler arasında yer verilmemiştir."⁹³ Örgüt amaçlarının belirlenmesini sağlayarak örgütsel başarıyı yakalayabilmede yer alan çalışanın motive olmasını etkileyen faktörlerin arasında esas nedenin ekonomik ödüller olduğu bilinse de aslında yapılan araştırmalarda psiko sosyal faktörler tarafından da çalışanın güdülenebildiği ortaya sunulmuştur.

Sonuç olarak motivasyonun oluşabilmesi için güdeleyici etkenlere ihtiyaç vardır. "İş doyumsuzluğundan sadece koruyucu faktörlerin bireyin kabul edilebilir gördüğü düzeyin altına düşmesi durumunda söz edilebilmektedir. Bahsedilen faktörlerin tümünün örgütsel performansın artmasında da önemli rol oynadığı için yöneticiler tarafından üzerinde durulması gereken konuların başında gelmektedir."⁹⁴ Çalışanlar çalıştıkları kurumda isteklerini bulabildikleri sürece hoşnutluk hissi olarak doyumlu olabilmektedirler. Ayrıca bu teori, koruyucu faktörler olarak belirlenmiş olan

⁹³ Durukan Selvi, s.16

⁹⁴ E.Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları, İstanbul, 2011, s.242

faktörlerden kimisinin aynı zamanda güdeleyici faktörler de olabileceği şeklinde eleştiriler almıştır.

7.3. McClland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

Başarı gereksinimi kuramı 1938 yılında ortaya atılmış , insan davranışlarının nedenlerini ortaya koyan yirmiden fazla sayılmakta olan gereksinimden sadece üçünü konu edinir. "İçerik kuramlarından bir diğeri olan başarı ihtiyacı kuramında McClland, başarıma, güç ve ilişki kurma ile iş tatmini düzeylerini ölçmeye çalışmıştır. Burada insan ihtiyaçlarını başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçları olarak üç grupta toplamıştır. Bu ihtiyaçların sosyo psikolojik ve toplumsal açıdan da önem taşıdığı konusu ' Başarı İhtiyacı ' teorisinde de açıklanmaya çalışılmıştır."⁹⁵ Bu gereksinimlerin kişiler arası ilişkilerde, kariyer başarısında, hayat tarzının belirlenmesinde ve iş performansı üzerinde ki etkileri bakımından oldukça önemli olduğu yapılan araştırmalarda saptanmıştır.

İnsanların kendi meslek sahalarında en iyi olma ve mükemmeli arama ve bu duygularının altında başarı ihtiyacı saklıdır denilebilir. "Başarı ihtiyacı kişinin işi daha iyi yapmak istemesi, kendine zor hedefler seçmesini içermektedir. Nitekim kişi başarılı olduğu oranda işinde tatmine ulaşmaktadır. Bunun yanında başarı isteği yüksek olan bireyler sorunları çözmek için çaba göstermekte, başarısız olmaktan büyük ölçüde korku duymaktadırlar. Üstte bahsi edilen üç ihtiyaç ve güdü arasında kişiyi en çok etki altında bırakan ihtiyaç, başarı ihtiyacıdır."⁹⁶ Güç elde etme ihtiyacı bireyin diğer insanları yönetme,onlar üzerinde otoriteye ve denetime sahip olma ihtiyacını ifade etmektedir. Birey güç ve otorite sağlamak için güdülenecek ve elde ettiği oranda da doyum sağlayacaktır.

"Bağlılık - ilişki kurma ihtiyacı da bireyin başka insanları benimseme, bir gruba üye olma ve sosyal ilişkilerini geliştirme gereksinimidir. Bu tarz ihtiyacı güçlü bireyler sosyal ilişkilere daha çok önem vermektedirler. Bu bireyler, diğer kişilerle arkadaş olmak, herhangi bir gruba girerek o gruptakiler tarafından benimsenmek için büyük

⁹⁵ Dinçer, s.287

⁹⁶ Durukan Selvi, s.16; J. Greenberg - A.Baron Robert, Behavior in Organizations: Understanding and Managing The Human Side Of Work, New York, 2000, p.36 'dan alıntı

çaba sarf edeceklerdir."⁹⁷ Bu teoride ihtiyaçların sonradan öğrenildiği ifade edilirken bazı teorisyenler, ihtiyaçların çocukluk yaşlarında öğrenildiğini, sonradan öğrenilmediğini öne sürmüşlerdir. Bundan dolayıdır ki kurama, bu yönde eleştiri getirmişlerdir.

7.4. Vroom'un Beklenti Teorisi

Süreç teorilerinin içerisinde en fazla bilineni Vroom' um beklenti kuramıdır. Şimdiye kadar açıklanan teoriler, kişi ihtiyaçlarının davranışları yönlendireceği varsayımına dayanmaktadır.⁹⁸ Fakat, insan ihtiyaçlarının davranışları yönlendirmeye yetmeyeceği, kişinin bir davranışta bulunması sonucu gereksinmesinin giderileceği konusunda bir beklentisinin de olduğu ileri sürülmüştür. Ayrıca gereksinim teorileri, iş görenlerin kişilik farklarını yeterince hesaba katmamış yada kişilerin neden belli şekillerde davrandıklarını gerektiği şekilde açıklayamamıştır.

Beklenti teorisi, iş görenin kendi davranışları hakkında neyin önemli veya değerli olduğuna yönelik düşüncelerine dayanmaktadır. "Vroom'un beklenti teorisine göre kişinin gösterdiği davranışın karşısında kendisi için ödül sayılan bir sonuç elde etmesi, yani umduğunu bulması karşısında benzer davranış göstermesiyle ilgilidir.Şayet kişi umduğu sonuca ulaşamaz ise benzer davranış tekrar etmeyecektir. Ayrıca iş görenler, örgütsel prosedürleri ne derece iyi bilirlerse ulaşamayacak beklentiler içine girmeyecek, iş doyumsuzluğu yaşamayacaklardır. Bu modelde üç kavram vardır.Bunlar çekicilik (valens), araçsallık ve beklentidir. Çekicilik, beklenti ve araçsallık bileşimi her kişiye göre değişmektedir. Beklenti teorisine göre kişiler, sonuca ulaşma beklentisi fazla olan ve arzulanan amaçlar için çaba harcamaktadırlar. Kişi tarafından pek istenmeyen hedefler için kişiler herhangi bir çaba harcamayacaklardır."⁹⁹

Yani yapılan bireysel davranışlar söz konusu olan davranışın sonuçlarının algılanan değerine göre açıklanmaktadır. Kişiler amaçlarına ulaşırken bulunan fırsatlarda kazanç-paha hesabıyla tercihlerini belirlemektedirler. Motivasyon teorilerine kıyasla kişiler hedefleri doğrultusunda tercihlerinin olmasına ağırlık vermektedirler.

⁹⁷ İ.E.Başaran, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 2000, s.193

⁹⁸ İ.Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004, s.52

⁹⁹ Barutçugil, s.54

Bundan da anlaşıldığı gibi Vroom'un beklenti modeli, kişiyi neyin güdülediği üzerinde değil, güdülemenin kavramsal belirleyicileri üzerinde durmakta, bu açıdan yöneticilere çalışanı güdüleme için pratik öneriler sunmamakla beraber güdülenmenin ne kadar karmaşık bir olgu olduğuna işaret etmektedir.

7.5. Porter-Lowler'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi

Beklenti kuramlarından bir diğeri ise Vroom'un teorisinin aldığı eleştiriler doğrultusunda daha kapsamlı olarak geliştirilen Porter-Lowler'ın bekleyiş teorisidir. Porter ve Lowler'in teorisine göre iş tatmini, performans ve adil olarak verilen ödüllerle ilgilidir.¹⁰⁰ Kişi yapmış olduğu davranışın sonucuna göre şu veya bu nedenle aynı davranışı tekrarlar ya da tekrarlamaz .

Birey, kendisine verilen işte gösterdiği performans sonucunda ödüllendirilir ve bu ödüller sayesinde bireyde iş doyumunu sağlanmaktadır. "Bunun yanında kişi kendi çabaları sonucunda aldığı ödülü başka bireylerin çaba ve ödülleri ile kıyasladığında kendisine adil davranılmadığını düşünüyorsa iş doyumunu bundan olumsuz etkilenmektedir."¹⁰¹ İşletmeci eğer bireyin yapmış olduğu tavrı doğru bulursa bunun tekrarlanmasını istemekte, ödüllendirme ile tekrarını sağlayabilmekte, istenmeyen bir tavırda ise cezalandırma ile tekrarlanmasını önlemektedir. Kurum idarecisi istenen ve istenmeyen davranışı açıkça belirtmeli, çalışanlara duyurmalı, mümkün mertebede ödüllendirme yoluna baş vurarak tepkilere kısa zamanda karşılık vermelidir. Yoksa araya giren zaman dilimi sonucun davranış üzerindeki etkisini yitirmektedir.

Rol çatışmalarının minimize edildiği örgütlerde güdülenme kolaylaşmaktadır. "Porter ve Lowler, örgütlerde bireylerin güdülenme, çaba ve başarısını olumsuz biçimde etkileyen rol çatışmalarının bulunduğu da değinerek örgüt yönetimlerinin önemli konularından olan rol çatışmaları, kurumlarda görev tanımlarının iyi yapılmadığı, yetki ve sorumlulukların net belirlenmediği durumlarda, iş tatminsizliğinin ortaya çıkacağına altı çizilmiştir."¹⁰²

¹⁰⁰ Koçel, s.389

¹⁰¹ Durukan Selvi, s.19 ; D.S.Öneş-Sinangil-K.Handan-Visveswaran, Chockalingam, Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı, C.2, İstanbul, 2009, s.241 alıntı.

¹⁰² J.Adair, Etkili Motivasyon, (Çev.S.Uyan), İstanbul, 2005, s.21.

8. İŞ DOYUMUNUN ÖLÇÜLMESİ

İş doyumunu ölçmek için değişik ölçekler geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları İş Tanımlama Ölçeği, Minnesota Doyum Anketi, Porter Gereksinim ve Doyum Anketi, Genel Kıyaslama ve Yüz Çizelgesidir.

-İş Tanımlama Ölçeği: "Ölçek, 1969 yılının Smith, Kendal ve Hulin tarafından ortaya konmuş ve 1987 yılında gözden geçirilerek geliştirilmiştir. Smith ve Trucker(1982) ve Schneider ve Dachler (1978) JDI'yi geçerlilik ve güvenirlik yönünden incelemiş ve çalışmaya uygun sonuçlar elde etmişlerdir. İş tanımlama ölçeği en popüler ve geniş kullanıma sahip iş tatmini ölçeği olarak tanımlanabilir, 9 Farklı dile çevrilmiş ve en az 17 ülkede kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe ye çevirisi Canan Ergin tarafından gerçekleştirilmiş ve geçerlilikle güvenirlilik çalışmaları da yapılmıştır."¹⁰³

-Minnesota Doyum Anketi: "Akademik araştırmalarda çalışanların iş tatminlerini ölçmek için en fazla tercih edilen ölçektir. Minnesota iş tatmini ölçeği 1967 yılında Weiss, Dawis, England & Lofquist tarafından geliştirilmiştir. 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçeye çevrilmiştir. 20 tane sorudan oluşmaktadır. Minnesota tatmin ölçeği, çalışanların halihazırdaki işlerinin hangi yönleriyle (sorumluluk derecesi, ilerleme fırsatları, ödeme imkanları vb. gibi) tatmin edildiklerini ortaya koymaktadır. Bu ölçekte kişiler ne kadar yüksek oranlar ortaya koyarsa, o kadar fazla işleriyle tatmin olduklarını belirtmiş olmaktadır."¹⁰⁴

Bu anket WEISS, DAVIS, ENGLAND and LOFQUIST (1967) tarafından gerçekleştirilmiştir. "MDA ,1967' de başlayan ve halen devam eden ve 1997'de revize edilen 'Mesleki İyileştirme veya İş Ayarlama Projesi Kapsamındaki Minnesota Çalışmaları' ndan ortaya çıkmıştır."¹⁰⁵ MDA bugün için en popüler iş doyumunu ölçümlerinden birisi olup, bu amaçla en çok kullanılan araçlar içinde yer aldığını söylemek mümkündür.

Daşdemir de iş görenlerdeki araştırmasında iş doyumunu ölçekleri konusuna şu şekilde ele almıştır: "MDA içsel, dışsal ve toplam iş doyumunu ölçmek için

¹⁰³ Şahal, s.76

¹⁰⁴ Çetinkanat, s.39

¹⁰⁵ Çetinkanat, s.40

kullanılmaktadır. MDA 25 mesleki gruba dayalı standart veriler sunmaktadır. Bunlar; yönetsel mesleki, teknik, hizmet, kırtasiyecilik ve satışlar, dışsal çalışma ve muhtelif çalışmalardır. MDA iki formatta bulunmaktadır. Bunlar; 100 maddelik uzun form ve 20 maddelik kısa formdur. Bu formlar çalışma koşulları ve çevresel koşullarla ilgili belirli birkaç bakış açısından iş doyumunu ölçmektedir. Bu çalışmada MDA'nın kısa formu kullanılmıştır. Anketin kısa formunun tamamlanması yaklaşık 5-10 dakika süre almaktadır. Çalışmada MDA'nın tercih edilmesinin nedenleri; daha önce pek çok sektörde uygulanmış olması, uygulandığının ve değerlendirmenin pratik oluşu ve orman kaynakları yöneticileri ile çalışanlarının çalıştığı iş ortamında karşılanmasını beklediği ihtiyaçlarını ifade etmesidir.”¹⁰⁶

-Porter Gereksinim ve Doyum Anketi: "Porter gereksinim ve doyum anketi ile Kovach'ın araştırmasında kullandığı iş ile ilgili ihtiyaçların saptanmasına yönelik ifadelerden yararlanılmıştır. Porter'in geliştirmiş olduğu ölçek, çeşitli iş doyumunu boyutlarını çalışanın doyum ya da doyumsuzluğunu ölçen bir soru formudur. Ölçek, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini temel almaktadır ve Porter buradan hareketle çalışanın algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır.”¹⁰⁷ Bu anket çalışanın algıladığı ortam koşulları ile olması gereken ortam koşullarını karşılaştırmaktadır.

-İş Teşhis Anketi: "İş teşhis anketi (Job Diagnostic Survey) Havkman ve Oldham tarafından geliştirilmiştir. Bu ankete verilen cevaplarla beş temel iş özelliği ölçülmektedir. Araştırmacılar bu temel beş özelliği, çalışanın içsel motivasyonunu güçlendirerek işin daha iyi yapmasını sağlar. 'Potansiyel Motivasyon Skoru' belirlemişlerdir. Bütün iş özellikleri, bir işle ilgili olarak değişik oranlarda bulunulabilir. Bu nedenle iş özelliklerinin, içsel motivasyon potansiyelini yansıtacak şekilde tek bir indekste birleştirilmesi çok daha bilgi verici olacaktır. Bu amaç doğrultusunda formüle dayalı olarak bir işin Potansiyel Motivasyon Skoru (PMS) elde edilebilir.”¹⁰⁸

-Yüz Çizelgesi: "Kunin'nin 1955 yılında geliştirdiği 'Yüz Çizelgesi Ölçeği'nde altı adet yüz resmi bulunmaktadır. Bu ölçekte anketi yanıtlayan kişi, iş, ücret,

¹⁰⁶ İ.Daşdemir, Çalışanlarda İş Doyumu, Tarsus, 2009, s.9

¹⁰⁷ Çelik, s.65

¹⁰⁸ Çelik, s.66

yönetim,yükselme olanakları,iş arkadaşları ile ilgili olarak yöneltilen soruları, kendisini ifade eden en uygun yüz resmini seçerek yanıtlamaktadır.”¹⁰⁹

İnsanlar çalışma hayatında çeşitli araştırmalar yapmıştır. Bunların bir çoğu da iş doyumunu ölçmeye yönelik yapılan araştırmalardır. Bahsi geçen bu anketlerin hepsi iş doyumunu ölçmeye yönelik hazırlanmış, farklı zamanlarda geliştirilmiş, belirli değişikliklere uğramış anketlerdir. Her işletme durumuna uygun anketler kullanmaktadır. Önemli olan yapılan araştırmadan ziyade en uygun anket kullanıp sayısal verilere dönüştürebilmesidir.

¹⁰⁹ S.Kök Bayrak, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık", Ata.Ü, İİB Dergisi, C.20, S.1, Erzurum, 2006 , s.29

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU ve SAĞLIK ÇALIŞANLARI

1. SAĞLIĞIN TANIMI ve SAĞLIK HİZMETLERİ

1.1. Sağlık ve Sağlık Çalışanları Kavramları

Sağlığa ilişkin yapılan tanımlamalardan bazılarına bakıldığında, 1948 yılında Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından yapılan tanımda sağlık, sadece hastalık veya sakatlığın olmaması değil, fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik hali şeklinde ifade edilmiştir. Sağlık Bakanlığı ise sağlığı, fonksiyonel ifadelerle anlatılabilen, kişilerin bireysel, sosyal ve ekonomik açıdan verimli bir hayat sürmesine olanak sağlayan bir kaynak olarak açıklamaktadır.¹¹⁰

Somunoğlu, sağlıkla ilgili görüşünü şöyle ifade etmektedir: “Sağlığın tanımlanmasına ilişkin ilk yaklaşımlar dikkate alındığında; Hygieia sağlığı sorumlu ve disiplinli bir yaşam sürme olarak açıklarken, Aesculap ise, hastalıkları yenme sanatı olarak ifade etmiştir. Bu dönemde sağlığın tanımlanması amacı ile yapılan açıklamalar; sağlığı hastalık kavramı ile birlikte ele aldığı için, sağlığın, hastalığın karşısı olarak tanımlanması söz konusu olmuştur. Yine ilk çağlarda insanların büyük çoğunluğu, bireylerin sağlığında meydana gelen bozulmaların yani hastalıkların temel nedenini; kötü ruhlar ve cinler olduğuna inanmış ve tedavi seçeneği olarak da çoğunlukla büyü ve sihir gibi yöntemleri tercih etmiştir. Bilimsel bakış açısının gelişimi ve benimsenmesi, hekimlik mesleğinde ortaya çıkan yenilikler ve mikroorganizmaların varlığının anlaşılması, teknolojik ilerlemelere bağlı olarak geliştirilen yeni tedavi yöntemleri vb. birçok faktör konunun farklı açılardan ele alınması sonucunu doğurmuştur.”¹¹¹

Sağlıkta, bireyin kendisini fiziksel, sosyal ve ruhsal yönden bütünlük içerisinde olumlu ifade etmesi esas alınmaktadır. Sağlık tanımlanırken bir çok görüş ortaya atılmıştır. Bu alanda yapılan yenilikler ve gelişmeler çoğaldıkça tanımlarda genişleyerek değişmiştir. Genişleyen sağlık tanımları, sağlık hizmetlerini, sadece hastalıkların

¹¹⁰ S.Somunoğlu, “Sağlık-Sağlık Hizmetleri ve Türk Sağlık Sistemi”, Sağlık Kurumları Yönetimi-I (Ed.M.Tatar), Eskişehir, 2012, s.4

¹¹¹ Somunoğlu, s.3

iyileştirilmesi algısından uzaklaştırmaktadır. Bu yeni algı, sağlığın korunması, tedavi edilmesi ve rehabilitasyon olarak düzenlenen, bireylerin yaşam kalitelerinde de artışa neden olacak şekilde ifade edilmektedir. Sağlığın tanımının ve sağlık hizmetleri algısının genişleyerek değişmesi sağlık çalışanlarının iş yükünü arttırarak sağlık çalışanına duyulan ihtiyacın da artmasına neden olmaktadır.

1.2. Sağlık Hizmetleri ve Amaçları

Sağlık hizmetlerinin amacı; bireyin sağlıklı olması için gerekli tüm tedbirleri alarak hasta olanların iyileşmesini sağlamaktır. Bundan dolayı hastaya verilen hizmeti olabildiğince en kısa zamanda vermek, ulaşım kolaylığında olmak, etik kurallara uygun koşulda hizmet sunumunda hastaları bilgilendirmek, güler yüzlü olarak iletişime geçmek en iyi kalitede hizmeti vermek durumundadır. Sözen'e göre sağlık hizmetlerinin beş amacı bulunmaktadır:

- “1. Sağlık talebi oluşmasını sağlamak,
2. Toplumun sağlık standardını yükseltmek,
3. Kişilerin hasta olmaması için gerekli tedbirleri almak,
4. Hasta olanların en kısa sürede sağlıklarına kavuşmasını sağlamak,
5. Hasta ve sakat olanların iyileştikten sonra uyumlarını ve adaptasyonlarını sağlamaktır.”¹¹²

Toplumun sağlık kalitesinin artırılması en kısa zamanda sağlığına kavuşturulması ülke ekonomisi için büyük önem taşımaktadır. Sağlık hizmetleri bu anlamda ilaç, tıbbi malzeme ve gerekli ihtiyaçları karşılamak durumundadır. İnsanın fiziksel, ruhsal ve toplumsal bakımdan sağlığını korumayı amaçlayan sağlık hizmetleri toplumun mutluluğunu ve huzurunu geliştirmektedir. Sağlık hizmetleri; beklentilerin ve gereksinimlerin karşılanması doğrultusunda hasta odaklı hizmet vermeye, kişilerin ekonomik ve sosyal hayata katılımalarını arttırıcı sağlık politikası uygulamak durumundadır.

1.3. Sağlık Hizmetlerinin Özellikleri

Sunulan sağlık hizmetlerine bakıldığında bunların sürekli değişken, elle tutulamayan, depolanamayan, tekrarsız özelliklerinin olduğu görülürken istek düzensiz,

¹¹² C.Sözen, Sağlık Yönetimi, Ankara, 2002, s.2

hizmetin taşınabilir, belirsiz sonuçlar, var olan tıp kuralları, kişilerin bilgi yetersizliği ve kişiye karşı bir uzman gücünün var olduğunu da görmekteyiz. Bu özelliklerden kaynaklı sağlık da kalite standartlarını oluşturmak güçleşir ve hizmet verirken kaliteyle birlikte iç ve dış müşteri memnuniyetine özen gösterilmelidir.

Kendine has karmaşık yapıda olan sağlık hizmetleri sağlık kavramını çok geniş alana yaymaktadır. Sağlığı bireyin yaşadığı ortam, çevresi, genetik roller, yaşam şekli ve var olan fırsatları gibi çok sayıda faktör etkilemektedir. Bu bağlı olarak verilen sağlık hizmetleri de değişkenlik gösterip birçok etkenden etkilenmektedir. Sağlık hizmetlerinde hata söz konusu olamaz. Sağlıkta verilen hizmetin yetersizliği toplumsal sorunların oluşmasına neden olarak zarara zemin hazırlar.

Hastaneye gelen her hastanın farklı tanı, teşhis ve tedavi özellikleri içerdiği , çoğu zamanda tedavi hizmeti veren hastanelerde hizmetin tümünü önceden belirleme ve değerlendirme imkanının olmadığı bilinmektedir. Kurtulmuş hastanelerin bu anlamda özelliklerinden şu şekilde bahsetmiştir :

“-Hastane hizmetlerine olan talep büyük ölçüde doktorlar tarafından belirlenmektedir ve hastanelerin sunduğu hizmetlerde talep elastikiyeti sıfıra yakındır.

- Her an sunulan her türlü hizmete hazır olunması zorunluluğu başka işletmelerde görülmeyen, kapasite üstü istihdamı zorunlu kılmakta, zarar eden ünitenin bu gerekçeye dayandırılarak kapatılması ise söz konusu olmamaktadır.

- Hastaneler talep değişikliklerine kısa dönemde ayak uyduramaz ve buna bağlı olarak kapasite artırma veya azaltılmasına gidemezler. Hastanelerde kullanılmayan kapasite muhasebe açısından yaratılmış bir değer olmamakla birlikte, sağlık işletmelerinin başarısını belirleyen temel göstergelerden birisi kapasite kullanım oranıdır.

-Sağlıkta hizmet üretimi stoklanmaz, üretildiği anda tüketmek zorundadır.

Ancak hizmetin üretilebileceği mutlaka tüketilebileceği anlamına gelmez. Bir sağlık işletmesinin hizmet sunabilme yeteneği, sahip olduğu araç, gereç ve personelle sınırlıdır. Ancak, diğer işletmelerden farklı olarak, sağlık işletmelerinin üretiminde bulunabilmesi devletin tahsis ettiği imkânlar başta olmak üzere kendi işletmesi dışında faktörlere de bağlıdır.

-Hizmet işletmelerinin çoğu emek işletmeler olmakla birlikte, sağlık kurumları sermaye yoğun işletmelerdir. Tıp bilimlerindeki ve tıbbi teknolojideki gelişmeler ve sağlık

talebini karşılayabilmek için belli düzeyde tutulmak zorunda olunan kapasite büyük yatırımlar getirmektedir.

-Tıp bilimindeki aşırı uzmanlaşmanın giderek gelişmesi hastanelere de yansımış ve böylece hem nitelikli personel sayısı artmış, hem de hizmet birimlerinin çeşitlenerek artmasına neden olmuş, bu da iş gücü giderlerinin dolayısı ile de hizmet maliyetlerinin artmasına yol açmıştır.

-Her hastanın kişisel özelliklerinin olması sebebiyle farklı teşhis ve tedavi özellikleri göstermesi ve böylece sunulan hizmetten istifade etmelerinin de farklı olması hizmetin tanımlanmasını zorlaştırmakta, bu yüzden sağlık işletmeleri için standart açtı birimi bulmak zor olmaktadır.”¹¹³

Buradan da anlaşıldığı gibi sağlık hizmetleri her daim her şekilde hizmet verip, depolanamayan, anında tüketilmesi icap eden, kalifiye çalışan gerektiren ve şikayeti olan her hastaya hizmet veren kurumlardır. Garantisi ve önceden test etme imkanı yoktur. Aynı tanı ile gelen iki hastanın, hastalık seyirlerinin de aynı olması beklenemez ve bu riskler önceden tayin edilemez. Stabil durum her an değişkenlik gösterirken hata kabul edilemez. Aksi taktirde yapılan yanlışlar toplumsal sorunlara neden olabilir. Sağlık sektörü özellikle emek isteyen ve yoğun çalışan endüstriler içinde yer aldığından iş görenlerin iş doyumu farklı bir önem taşımaktadır. İş hayatında huzurlu olan çalışan, bunu çevresine ve hastalara yansıtacaktır.

Sağlık sektöründe tedavi gören hastaların sağlığının korunması kadar, sağlık çalışanlarının sağlığının korunması da çok önemlidir. Çünkü iş görenin sağlığındaki bir bozulma, bireyin hizmet verdiği hasta grubunu etkilemektedir. Türkiye de sağlık sektöründe, özel hastaneler ile kamu hastanelerinin çalışma şartları birbirinden çok farklıdır. Bunun yanında meslek grupları arasında da değişkenlik vardır. Bu yüzden bu konuda kesin bir karara varmak mümkün değildir.

¹¹³ S.Kurtulmuş, Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi, İstanbul, 1998, s.235-236;
O.Alpugan,Hastane Yönetimi ve Ekonomik İlkeler, Hastane İşletmeciliği, Eskişehir, 1995,
s.278'den alıntı.

2. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ DOYUMU ve KALİTE

2.1. Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu ve İş Doyumunun Önemi

Sağlık örgütleri, koruyucu, tedavi edici, rehabilitasyon ve sağlığın geliştirilmesi hizmetleri vererek kişi ve toplumun sağlık düzeyini yükselten sosyal bir sistemdir. Sağlık örgütlerinden hastaneler gelişmiş teknolojik olanakları kullanıyor olsa da emek isteyen kurumlar içinde yer almaktadırlar.

Kavuncubaşı, hastane ve sağlık kurumları yönetimini konu edindiği kitabında sağlık çalışanlarında iş doyumunun önemini şu şekilde ele almıştır: “Sağlık kurumlarının amaçlarının başarılması için gerekli tüm etkinlikler, farklı eğitim ve deneyim düzeyine sahip profesyonel meslek grupları tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu gün orta ölçekteki bir hastanede ki farklı profesyonel sayısı, diğer yapım ve hizmet endüstrisindeki büyük ölçekteki kurumlara oranla daha fazladır. 20.yy. başında, sağlık alanında geleneksel birikim yerine bilimsel bilgiye dayanan profesyonelleşme, yani sağlık meslekleri ve uzmanlıkları gelişmeye, güç kazanmaya başlamıştır. Mesleklerin kurallara bağlanması ve örgütlenmesi ise yeni düzenlemeleri gerekli kılmıştır. Bunun doğal sonucu olarak eskiden uzman olmayan hayırseverler tarafından yürütülen, hasta bakım hizmetleri, uzmanların kontrolüne geçmiş ve yönetim gerekliliği ortaya çıkmıştır. Diğer toplumsal alanlarda geliştirilen yönetim teknikleri ve bilgi birikimi sağlık hizmetlerini yönetiminde de kullanmaya başlamıştır. Aşağıda çeşitli sağlık meslek unvanlarına örnekler verilmiştir:

- Hekimler(uzman hekim, pratisyen hekim),
- Diş hekimleri,
- Eczacılar ve eczacı yardımcıları,
- Ebeler ve ebe hemşireler
- Fizyoterapistler,
- Diyetisyenler,
- Sağlık teknikerleri,
- Sağlık memurları
- Laboratuar teknisyenleri ve yardımcıları,
- Tıp radyoloji teknisyenleri ve yardımcıları,
- Sağlık fizikçileri,

- Sağlık mühendisleri(biyomedikal mühendislik),
- Çevre sağlığı teknisyenleri ve yardımcıları,
- İdari personel (müdür, müdür yardımcısı, memur, muhasebeci, sekreter, danışma görevlisi),
- Diğer yardımcı personel (temizlik, garson, yemek, odacı vb.).”¹¹⁴

Yukarıda bahsi geçen personel gruplarının başarılı, mutlu ve üretken olabilmeleri için işin bireye sağladıkları algıyla oluşan hoşnutluk duygusudur. Çalışan tüm bireyler, çalışma şartlarının iyileştirmesini buna ilişkin ekonomik psikolojik ve toplumsal ihtiyaçlarının ve isteklerinin karşılanmasını istemektedirler. Bu istekler kurumda karşılandığı sürece doyumlu olmaktadır.

Çam ve diğ., klinik ortam ve iş doyumunu konu edindikleri araştırmalarında sağlık çalışanlarında iş doyumunun öneminden şöyle bahsetmiştir: “İş doyumunu, çalışanların işini ve iş ortamını değerlendirmesi yoluyla geliştirdiği duygusal bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Bireysel özellikler, gereksinimler iş çevresi ile etkileşime girerek iş doyumunu ya da doyumsuzluğu duygusunu oluşturur. İş doyumunu kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin önemli gereklerinden biridir. Özellikle meslek dışı yaşamların doğrudan etkilenen ve sürekli özveri gerektiren hekimlik ve hemşirelik gibi meslekler de iş doyumunu büyük önem taşımaktadır. İş doyumunu, işe yönelmeyi sağlayan olumlu bir etkidir. İş doyumunu yüksek olan kişiler ile iş doyumunu düşük olan kişiler arasında davranış farklılıkları saptanmıştır. İş doyumunu yüksek olan kişilerin işe güdülenmesi ve verdikleri hizmetin kalitesi yükselmektedir. Sağlık görevlileri çalışma ortamı içindeki durumlarından hoşnut olduklarında enerjilerini hasta bakım kalitesini artırma yönünde yoğunlaştırmaktadırlar. İş doyumunun düşük olması ile personel değişim hızı, performansın düşmesi, işe devamsızlık, doyumsuzluğu pekiştirici iş ortamı, çalışma ekibi ile ilgili zorluklar, kurumsal engeller gibi faktörler arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır.”¹¹⁵

Sağlık sektörü özellikle emek isteyen ve yoğun çalışan endüstriler içinde yer aldığından iş görenlerin iş doyumunu farklı bir önem taşımaktadır. İş hayatında huzurlu olan çalışan, bunu çevresine ve hastalara yansıtacaktır. Çalışanın bu durumu performans

¹¹⁴ Ş.Kavuncubaşı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara , 2000, s.47

¹¹⁵ O.Çam ve diğ., “Klinik Ortam ve İş Doyumu”, Anadolu Psikiyatri Dergisi, C.6, S.2, Ankara, 2006, s.13

ve iş verimine yansiyacaktır. Farklı nedenlerle iş hayatında mutlu olamayan kişiler ise tam tersi bir tablo izlenmektedir. İşletmeyi ve yapılan işi zarara uğratan, sıkıntıya düşüren durumlar yaşanır.

Polat ise hemşirelerde stres ve iş doyumunu konu edindiği araştırmasında sağlık çalışanlarında iş doyumunun önemine şu şekilde ele almıştır: “Günümüzün çağdaş yönetim anlayışında diğer yönetim faktörlerine göre insan faktörü daha önemli görülmektedir. İnsan faktörünün, iş sisteminin diğer unsurları gibi yalnızca bir üretim faktörü olmadığı çağdaş yöneticiler tarafından ayrımsanmıştır. Örgütsel etkililiğin ön koşulu olarak insanın mutluluğu temel alınmıştır.”¹¹⁶ İnsanın sadece üreten bir makine olarak algılanması çağdaş yönetim anlayışına ters düşer. İdeal bir yönetici personelinin mutluluğunu, ihtiyaçlarını önemser ve iş doyumunu ön planda tutar. Çünkü, bu iş verene iş veriminde artış olarak geri dönecektir.

Aslan ve diğ., sağlıkta gerginlik ölçeğini konu edinen araştırmalarında sağlık çalışanlarında iş doyumunun önemine şu şekilde yer verilmiştir: “Toplumun sağlığının sorumluluğunu meslek olarak üstlenmiş sağlık kesimindeki iş görenlerin sağlığının korunması ya da sağlığını bozucu çalışma koşullarının düzeltilmesi çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığının korunması için önemli olduğu gibi diğer insanlara verilen insanların hizmetinin kalitesi ve sağlık kurumlarının verimliliği açısından da çok önemlidir. Sağlık çalışanlarının karşılayabilecekleri gerginlikler, yakınmalar, iş görenlerin performansını azaltabilmekte, tedavi ve bakım hizmetleri verdikleri hastalara zarar verme olasılığını arttırabilmektedir. Ancak, sağlık kesiminde çalışan meslek grupları arasında da çalışma koşulları bakımından farklılıklar bulunabilmektedir.”¹¹⁷

Sağlık sektöründe tedavi gören hastaların sağlığının korunması kadar, sağlık çalışanlarının sağlığının korunması da çok önemlidir. Çünkü, iş görenin sağlığındaki bir bozulma, bireyin hizmet verdiği hasta grubunu etkilemektedir. Türkiye de sağlık sektöründe, özel hastaneler ile kamu hastanelerinin çalışma şartları birbirinden çok farklıdır. Bunun yanında meslek grupları arasında da değişkenlik vardır. Bu yüzden bu konuda kesin bir karara varmak mümkün değildir.

¹¹⁶ N.Polat, Hemşirelerde İşe Bağlı Stres ve İş Doyumu, Başkent Üniversitesi (Başk.Ü), SBE, YYLT, Ankara, 2008, s.10

¹¹⁷ H.Asan ve diğ., “Sağlıkta Gerginlik Ölçeği”, Düşünen Adam Dergisi, C.11, S.2, İstanbul, 1998, s.4

Gökdoğan ise sağlık çalışanlarının belirleyicilerini ele alan araştırmasında sağlık çalışanlarında iş doyumunun önemine şu şekilde yer vermiştir: “Hastanede farklı statüde çalışanlar arasında işlevsel bir bağlılık vardır. Geleneksel olarak diğer sağlık çalışanları, hekimin altında ve yönetiminde yer alarak hiyerarşi gösterir. Hekimlik, tam olarak bağımsızdır ve yetkilerini seçkin bir bölümünün koruması ve yardımlarıyla kazanır ve sürdürülür. Hemşireler, hastane hiyerarşisinde ara konumdadırlar.”¹¹⁸

Sağlık sektöründe meslek grupları arasında görev, yetki ve sorumluluklarda farklılıkların olduğundan bahsetmek mümkündür. Türkiye de bunlar çeşitli kanun ve yasalarla sınırları belirlenmiştir. Hekime bağlı olarak çalışan hemşire, hekimin yazılı istemleri doğrultusunda hareket eder. Doktorlar, hemşireler ve diğer sağlık personeline oranla daha bağımsız çalışmaktadırlar.

Varinli ve Erdem, hastaların tatmin düzeylerinin ölçümünü ele aldıkları araştırmasında hemşirelik mesleğinde iş doyumunun önemine şu şekilde değinmişlerdir: “Bir işletmenin ya da kurumun başarısını en önemli faktörlerin başında müşteri (hasta) memnuniyeti gelmektedir. Sağlık hizmetleri ile ilgili beklentiler hastaların benzer kurumlardan edindiği tecrübelerden, hizmet sunumu esnasında hastanın psikolojik durumuna kadar kontrol edilemeyen bir çok faktör tarafından şekillenmektedirler.”¹¹⁹ Sağlık çalışanlarından biri olan hemşirelerde iş doyumunu, çalışanın performansını, motivasyonunu ve iş verimini önemli ölçüde etkileyen bir faktördür. Bu nedenle çalışma koşullarının düzgün olması, çalışanların sağlığının bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik halinde olması önemlidir.

Oflazer ve diğ. ise kamu hastanesinde çalışan personelin iş doyumunu etkileyen faktörleri ele aldıkları araştırmalarında hemşirelik mesleğinde iş doyumunun önemine ise şu şekilde değinmişlerdir: “İş doyumunu her meslekte önemlidir. Sağlık hizmetlerinin insanı konu alması, bu yüzden çok dikkatli ve sürekli çalışmayı gerektirmesi, meslek mensuplarının verebildikleri en iyi hizmeti vermeyi gerektirdiğinden sağlık alanında çalışanlarda iş doyumunun daha önemli olduğu açıktır.”¹²⁰ Sağlık çalışanları yaptıkları işte, yalnızca kendilerini değil hizmet vermiş olduğu müşterisi konumundaki hastaları

¹¹⁸ F.Gökdoğan, “Sağlık Çalışanlarının Belirleyicileri”, Toplum ve Hekim Dergisi, C.15, S.3, Eskişehir, 2000, s.17

¹¹⁹ İ. Varinli - O. Erdem, Hastaların Tatmin Düzeylerinin Ölçümü, Elazığ, 2001, s.5

¹²⁰ C.Oflazer ve diğ., “Kamu Hastanesinde Çalışan Personelin İş Doyumunu Etkileyen Faktörler”, Sağlık Bilimleri Dergisi, C.2, S.4, İstanbul, 2011, s.204

da etkiler. Bu nedenle söz konusu olan hasta sağlığının korunması ve yaşamın korunması olduğu için iş, doyumunu ayrı bir önem taşır. İşte yapılan yanlış bir uygulama, acil durumlarda verilebilecek yanlış bir karar bir yaşamın sonlanmasına veya hastada geri dönüşü olmayan sakatlıklara, sağlık problemlerine yol açabilir.

Sabuncuoğlu ve Tüz, örgütsel psikolojiyi ele aldıkları kitaplarında hemşirelik mesleğinde iş doyumunun önemine şu şekilde değinmişlerdir: “Bütüncül bakımın önemle vurgulandığı günümüz sağlık bakım sistemi kapsamında, tek sağlık disiplininin sağlık ve ya hasta birey ve ailesinin tüm gereksinimlerini tam olarak karşılayabilmesi imkansızdır. Bu nedenle sağlık bakımı ekibinin her bir üyesinin kendi disiplinine özgü bilgi, beceri ve davranışlarla rol ve işlevlerini, sorumluluk ve yetkileri doğrultusunda iş birliği içinde yerine getirmesi beklenir.”¹²¹ Sağlık hizmetleri bireyin, ailenin ve toplumun sağlığını korumayı amaçlayan, sağlık durumu eğer bozulmuşsa tanı ve tedavi etmeyi sağlayan bütüncül yaklaşımlı hizmetler grubudur. Bireylerin sağlığını koruma, ailenin sağlığını korumayı sağlar, ailenin sağlığının korunması ise toplumun sağlığının korunmasını sağlar. Bu nedenle bireylerin sağlığındaki en küçük bir şey ihmal edilmemeli, zamanında sağlık sorunu büyüyüp tüm aile ve toplumu etkilemeden tanı konulup tedavi edilmelidir.

Erdemir, hemşireliğin felsefesini, rol ve işlevlerini ele alan araştırmasında ele aldığı araştırmasında hemşirelik mesleğinde iş doyumunun önemine şu şekillerde değinmiştir: “Hemşirelik hekimlik kadar eski bir meslektir. Hemşirelik ve hekimlik mesleklerinin birbirine bağımlı olduğu bir gerçektir. Ancak bu bağımlılık var oluşa ilişkin ya da mesleği uygulamada yönetsel hiyerarşiye ilişkin bir bağlılık değildir. Bu bağlılığının belki de amaçlara bağımlılık olarak ele alınması gerekir. Çünkü, her iki mesleğinde amacı; birey, toplum, ailenin olası en üst sağlık düzeyine ulaşmasıdır. Bu amaç doğrultusunda; hekimlik bireyin, ailenin, toplumun mevcut ve olası sağlık sorunlarının tanı ve tedavisi ile ilgilenirken; hemşirelik, mevcut ve olası sorunlara karşı bireyin ailenin, toplumun, fizyolojik ve psikososyal tepkilerinin gereksinimlerinin bütüncül ve humanistlik bir yaklaşımla tanımlanması ve karşılanmasıyla ilgilenmektedir. Hemşirelik bir bütün olarak insana hizmet veren tek sağlık disipliniğir. Sağlık ekipleri

¹²¹ Z.Sabuncuoğlu - M.Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1998, s.48

içinde hemşirelerin bakım verici, karar verici, ve hasta hakları savunuculuğu, eğitici gibi bir çok rol ve işlevleri vardır.”¹²²

Hemşirelik mesleği, tüm sağlık ekibi özellikle de doktorlarla birlikte hizmet verilen hastalara karşı koordineli çalışmayı gerektiren, hem bireyin hem de toplumun sağlığını korumayı amaçlayan bir sağlık disiplini. Bir çok meslekte olduğu gibi hemşirelik ve doktorluk mesleği çok özveri gerektiren tamamen bir ekip çalışması isteyen mesleklerdir. Sağlık hizmetleri bireyin, ailenin ve toplumun sağlığını korumayı amaçlayan, sağlık durumu eğer bozulmuşsa tanı ve tedavi etmeyi sağlayan bütüncül yaklaşımlı hizmetler grubudur. Bireylerin sağlığını koruma, ailenin sağlığını korumayı sağlar, ailenin sağlığının korunması ise toplumun sağlığının korunmasını sağlar.

2.2. Sağlık Çalışanlarında Kalite ve İş Doyumu

Sağlık hizmetleri uzun yıllar sadece hastalıkların tedavisi olarak düşünülmüştür. Yapılan çalışmalar doğrultusunda ve gelişmelerle birlikte sağlık hizmetlerinin alanı da genişlemiştir. “Bireylerin sağlığının korunması, teşhis, tetkik, tedavi ve bakım için kişisel ve kurumsal olarak kamu ya da özel şahısların vermiş olduğu hizmetler ' sağlık hizmetleri ' olarak adlandırılmaktadır.”¹²³

Dünyada ve ülkemizde önemi sürekli daha da artan kalite kavramı sağlık alanına da büyük bir hızla giriş yapmış ve kalite amaçlı çalışmalar yapılmıştır. Başta özel hastaneler olmak üzere çoğu kamu ve özel sağlık kurumu tarafından büyük bir gayretle yürütülmeye başlanmıştır. “Dünyada yaşanan değişim ve gelişimlerin yanı sıra, artan nüfus ve kaynakların yetersizliği yöneticileri ve araştırmaları üretilen ürünlerin ve verilen hizmetlerin bir defa da ve eksiksiz olarak üretilmesi yoluyla hem maliyetleri düşürmeye hem de ihtiyaçlara zamanında ve yeteri kadar cevap verebilmeye yönelik çalışmalara itmiştir. Bu çalışmalar sonunda ise kalite kavramı ortaya çıkmıştır. Bir çok tanımı bulunmasına rağmen kaliteyi, ürün veya hizmeti müşteri ihtiyaçlarını karşılaması ve beklentilerine uygunluğu olarak tanımlayabiliriz.”¹²⁴

¹²² F. Erdemir, “Hemşirelerin Rol ve İşlevleri-Hemşirelik Eğitiminin Felsefesi”, Cumhuriyet Üniversitesi (CÜ), Hemşirelik Yüksek Okulu (HYO) Dergisi, C.2, S.1, Sivas, 1998, s.59

¹²³ Y.Odabaşı, Sağlık Hizmetleri Pazarlaması, Eskişehir, 2004, s.2

¹²⁴ F. Gökdoğan, “Sağlık Çalışanlarının Belirleyicileri”, Toplum ve Hekim Dergisi, C.15, S.3, Eskişehir, 2000, s.17

Teknolojinin sürekli gelişmesi, zamanla beklentileri ve istekleri artırmıştır. Bu durumda üreticilerde bu beklenti ve istekleri karşılamaya yönelik bir çabaya sebebiyet vermiştir. Nitekim en iyiyi yapmak isteği **kalite** kavramını ortaya çıkarmıştır. Birbirleriyle yarışan işletmeler, zamanla kalite konusunda da yarışa başlamıştır. Bu durum sağlık sektöründe de ön plana çıkmıştır. En kaliteli hizmeti , en hızlı şekilde ve en ucuz fiyata vererek, hasta ve hasta yakınlarının memnuniyeti hizmette esas alınmıştır. “Toplam kalite çalışmalarının çıktısı hastanın ve çalışanın mevcut durumunda tatmin duyması olarak belirlenmiş ve bu noktada çalışan tatmininin kalite çalışmalarındaki önemi vurgulanmıştır. Zira işinden tatmin olmayan çalışan hizmetin zamanında, eksiksiz ve sürekli olarak sunulmasında yeterli performansı gösteremeyecek ve bu durumda sağlık kurumunun verimliliğini ve kalitesini olumsuz yönde etkileyecektir.”¹²⁵

Hizmet sektöründe var olan farklılıklarının yanı sıra, sağlık hizmetlerinde de diğer hizmet çeşitlerine göre bir takım farklılıklar söz konusudur. Sağlık kurumları, diğer hizmet veren kurumlara göre karı ikinci plana atarak toplum sağlığını korumak gibi sosyal bir amacı öncelikli olarak benimsemişlerdir. Hastaneler daha kompleks yapıya sahip olduğu için çıkar grupları çok fazladır. Birden çok iş bölümü ve uzmanlaşma söz konusuysen farklı özellik ve yapıdaki çalışan gruplarının koordinasyonu zor olmaktadır. Gelişen teknoloji sürekli karmaşıklaşmakta ve değişmektedir. Yirmi dört saat hizmet verilmekte ve çoğu zaman sağlık çalışanlarının diğer sektörlerle göre daha fazla özveri göstermesi ve sorumluluk alması gerekmektedir. Bu durum beraberinde Toplam Kalite Yönetimi'nin sağlık sektöründeki uygulamalarında da bir takım farklılıkları getirmektedir. Sağlık çalışanının teşhis ve tedavi fonksiyonlarında bireysel otorite ve sorumlulukları çerçevesinde esnek davranışları, Toplam Kalite Yönetimi'nin başlıca gereklerinden biri olan esnek yönetim anlayışıyla zıt düşmektedir.

Sağlık hizmetleri, moral ve bir takım etik değerlerden etkilenmeleri bakımından da diğer kurumlardan farklılık gösterir. Sağlık çalışanları ve yöneticileri; yaşlı, düzensiz, huzursuz ve farklı şekillerde kolay incinebilir özellikleri bünyesinde taşıyabilen farklı bir müşteri kitlesiyle karşı karşıyadır. Toplam kalite çalışmalarında

¹²⁵ Y.Alçıkaya, Hemşirelerde Toplam Kalite Yönetimi , Marmara Üniversitesi (MÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 1999, s.35

çalışan memnuniyeti önemli bir yere sahiptir. Bundan dolayı Toplam Kalite Yönetimi'nin unsurlarından birini oluşturan müşteri odaklılığın gerçekleştirilmesi daha da zorlaşacaktır. Sağlık sektöründe hasta memnuniyetini sağlamanın yolu ise çalışan memnuniyetinden geçmektedir. İş sahasında mutlu olan sağlık personeli yoğun bile çalışsa, bunu hastalarına mutlaka aksettirecektir. İdareciler tarafından sağlık çalışanının maddi ve manevi olarak çeşitli şekillerde motive edilmesi büyük önem taşır. Personelin performansının artması iş verimini de artırmaktadır.

3. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ DOYUMU FAKTÖRLERİ

Sağlık çalışanlarında iş doyumunu, bireye özgü olan, yaş, medeni durum, eğitim ve deneyim gibi bireysel faktörlere bağlı olarak değişebildiği gibi ücret, terfi, ödüllendirme, iletişim, çalışma arkadaşları, işin niteliği, statü, çalışma ortamı ve yönetimin yaklaşımı gibi örgütsel ve çevresel faktörlere bağlı olarak da değişebilmektedir.

3.1. Sağlık Çalışanlarında Bireysel (Kişisel) Faktörler

3.1.1. Cinsiyet

Yapılan çalışmalarda sağlık çalışanlarında cinsiyetin iş doyumunu üzerinde önemli bir etken olduğunu ve kadın çalışanların erkeklere oranla iş doyumunun daha fazla olduğu görülmektedir. Kadınların erkeklere göre daha az ücret almaları, meslekteki ilerleme fırsatlarının daha az olmasına rağmen tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.¹²⁶ Kadınların, benzer koşullarda erkeklere göre iş doyumunun daha fazla olduğu şeklinde bir görüş vardır. Çünkü kadınların ve erkeklerin niteliklerin farklı olması gibi yaptıkları iş türleri değişkenlik gösterir.

Tel, Doğan, Eroğlu, Ördek ve Çoban'ın 2007 yılında Onkoloji Hastalarıyla Çalışan Hekim ve Hemşirelerde İş Doyumu ve Tükenmişlik isimli araştırmasında, erkek hekimlerin iş doyumunu puan ortalamalarının kadın hekimlerden daha yüksek olduğu, hemşirelerin iş doyumunu puan ortalamalarının hekimlerden daha düşük olduğu görülmektedir. Evli, 20 – 29 yaş grubunda, sağlık meslek lisesi mezunu, 3 yıl ve üzeri çalışma süresi olanlarda, onkoloji servisinde 3 yıl ve üzeri çalışanlarda, çalışma

¹²⁶ Öcal, s.26

ortamından memnun olmayan, günlük iş yükünü fazla bulan, mesleki geleceğini çok kötü gören, fiziksel ve ruhsal sağlık sorunu yaşadığını belirten hemşirelerde, iş doyumu puan ortalamalarının düşük olduğu, lisans mezunu ve çalışma süresi 0 – 1 yıl olan hemşirelerde iş doyumu puan ortalamalarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir.¹²⁷

Yapılan çalışmalar kadın çalışanların bir işin başarılması için gereken planlama ve yöntemlerle ilgilenirken uyumlu ve huzurlu bir çalışma ortamı aradıklarını göstermiştir, bu ortamlar oluşturulabildiğinde iş doyumu sağladıkları görülmektedir. Erkek çalışanlar ise daha çok sonuç odaklı çalışarak doyum sağladıkları görülmüştür. Kadın çalışanlar sosyal çalışma ortamına daha fazla önem vermektedirler. Erkek çalışanlar ise kadınlara göre daha fazla kendilerini göstermeye istekli davrandıkları belirtilmiştir.¹²⁸

Bay ve bayanların yaptığı işler, bu çalışmalardan duyduğu beklentiler ve toplumdaki rolleri birbirinden farklıdır. Bu durum iş doyumu üzerinde farklılıklara neden olmaktadır. Çalışanların bu özelliklerine bağlı olarak cinsiyet kavramı iş beklentilerini etkilemektedir.

3.1.2. Yaş

Güneş yapmış olduğu 2007'in çalışmasında hemşirelerin iş doyumu ve etkileyen etmenler incelenmiş ve 36 yaş ve üzeri hemşirelerin daha doyumlu olduğu; medeni durum, çocuk sahibi olma ve eğitim durumunun iş doyumunu etkilemediği sonucuna ulaşmıştır.¹²⁹

Kılıç 2013 yılında Sağlık Çalışanları Mobbing Algısı ve İş Doyumunun Belirlenmesi adlı çalışmasında yaş gruplarına göre teknisyenlerin ve diğer sağlık çalışanlarının iş doyumu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. İş doyumunun; içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum puanlarının 21-

¹²⁷ H.Tel - S.Doğan - S.Eroğlu - B.Ö.Ördek - S.Çoban, Onkoloji Hastalarıyla Çalışan Hekim ve Hemşirelerde İş Doyumu ve Tükenmişlik, XVII. Ulusal Kanseri Bildiri Kitabı, Antalya, 2007, s. 228

¹²⁸ Öcal, s.26

¹²⁹ N.Güneş, Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumlarını Etkileyen Etmenlerin İncelenmesi, DEÜ, Sağlık Bilimleri Enstitüsü (SABE), YYLT, İzmir, 2007, s.105

30 yaş arası teknisyenlerde yüksek, diğer sağlık çalışanlarında ise düşük olduğu saptanmıştır.¹³⁰

Derin 2007' de Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri adlı araştırmasında ise yaş arttıkça iş doyumunun da arttığı görülmektedir. En yüksek iş doyumunun 60 yaş ve üstü sağlık personeline olduğu görülürken, en düşük iş doyumunun ise 21–30 yaş grubu sağlık personeline olduğu görülmüş ve aralarındaki fark istatistiksel yönden anlamlı bulunmuştur.¹³¹

Bayındır' a göre iş doyumunun ileri yaşlarda arttığı, ancak emekliliğin yaklaşması ile düşmeye başladığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak da ileri yaşlardaki kişilere kurumlar daha çok dışsal (maddi) ödüller sunmakta, içsel ödüllerde ise sorumluluk azalma olduğundan kişiler işyerlerinde yararlı olmadıkları duygusuna kapılmakta ve iş doyumları azalmaktadır.¹³²

Yapılan çalışmalar sağlık çalışanlarında yaş ile tatmin arasında paralel bir ilişki olduğunu göstermiştir. Yaş ilerledikçe deneyim artar, deneyim arttıkça da uyum artar, uyumun artması beraberinde iş doyumunu artmasını getirir ve çalışan mutlu olur demek mümkündür. Fakat bu ilişki altmışlı yaşlara kadar devam edebilmektedir. Bu yaştan sonra düşüş göstermektedir. Araştırmalara göre gençler yaşlılara oranla daha düşük iş doyumuna sahiptirler. Öcal'ın araştırmasına göre iş tatmininin yükselmesi yaşam koşullarının düzelmesine, iş tatmininin düşmesi ise ilerleyen yaşa bağlı olarak sağlığın bozulması ve yaşam kalitesinin azalmasına bağlanmaktadır.¹³³

Sağlık çalışanlarında iş doyumunu etkileyen faktörlerden birisi ise yaş faktörüdür. Genç bireylerin hayalleri ve iş konusundaki beklentileri oldukça fazladır. Ulaşılamadığı durumlarda büyük hayal kırıklığı yaşarlar. İleri yaştaki çalışanlarda ise bu pek görülmez. Bu sebeple iş doyumları daha fazladır.

¹³⁰ N.Kılıç, Sağlık Çalışanları Mobbing Algısı ve İş Doyumunun Belirlenmesi, CÜ, SABE, YYLT, Sivas, 2013, s.63

¹³¹ N.Derin, Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler, Osmangazi Üniversitesi, SABE, YYLT, Eskişehir, 2007, s.65

¹³² A.Bayındır, Yöneticide Algılanan Liderlik Davranışının Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi, MÜ, SABE, YYLT, İstanbul, 2004, s.50

¹³³ Öcal, s.27

3.1.3. Kişilik

Derin'in yapmış olduğu Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri adlı araştırmasında mesleğinin kendisine çok uygun ve uygun olduğunu düşünen sağlık personelinin, mesleğinin kendisine uygun olmadığını yada kısmen uygun olduğunu düşünen sağlık personeline göre daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu bulunmuştur.¹³⁴

Bireyin kendisi tarafından zihinsel, ruhsal ve fizyolojik özellikleri hakkındaki bilgisini ' kişilik ' olarak tanımlanabilir. Kişiliğin pek çok tarafı, insanların örgütsel davranışlarında ortaya çıkabilmektedir.¹³⁵

Bireyin kişilik yapısı önemli bir faktördür ve iş tatmininde kişiden kişiye değişir. İş yerinde doyumsuz olanların, genel yetenekleri sınırlı, çevreye uyum sağlayamayan, insan ilişkileri zayıf, fazla agresif, kişisel konumlarından hoşnut olmayan çalışanlar oldukları saptanmıştır. Kişiler arası ilişkileri ve aile hayatı düzgün, kendine güvenen bireylerin iş doyumunu daha yüksek olmaktadır.

3.1.4. Eğitim

Eğitim, çalışanın işini daha iyi kavrayıp daha çok başarı kazanmasını sağlar. Bu durum iş doyumunun oluşumuna katkıda bulunur. İş doyumunu ile eğitim düzeyi arasında ilişki arayan araştırma sonuçları farklılık göstermektedir.

Eğitim düzeyi çalışanların, eğitim kurumlarından ne derecede ve nasıl yararlanılacağını gösterir.¹³⁶ Özellikle sağlık çalışanlarında eğitim düzeyi çalışanların dünyaya bakış açılarını değiştirmektedir. Kandemir ve Türkdemir' in acil servis çalışanları üzerinde yaptığı bir araştırmada cinsiyet ve eğitim düzeyi değişkenlerinin iş doyumunu üzerine etkili olduğu, yaş ve kurumda çalışma süresinin iş süresinin iş doyumuna bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.¹³⁷

¹³⁴ Derin, s.83

¹³⁵ Öcal, s.27

¹³⁶ Derin, s.85

¹³⁷ S.Kandemir - A.H.Türkdemir, İş Doyumunu Etkileyen Etmenler, Ankara, 2001, s.1

Kılıç 2013 yılında Sağlık Çalışanları Mobbing Algısı ve İş Doyumunun Belirlenmesi adlı çalışmasında sağlık çalışanlarının cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumuna göre iş doyum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirtmiştir.¹³⁸ Dağ tarafından 2006 yılında yapılan bir araştırmada bunların tam tersine eğitimi sağlık meslek lisesi ya da ön lisans olan hemşirelerin iş doyumunun, lisans ve yüksek lisans mezunu olan hemşirelere göre daha fazla olduğunu bulmuştur.¹³⁹

Derin' in yapmış olduğu çalışmasında ise tam tersine eğitim düzeyi arttıkça iş doyumunun da arttığı görülmektedir. En yüksek iş doyum puanı lisans üstü (uzman ve tıpta uzman) mezunlarında çıkarken, en düşük iş doyum puanı ise lise mezunlarında bulunmuştur.¹⁴⁰

Eğitim düzeyi ile iş doyum arasında ilişki arayan başka araştırma sonuçları, genellikle eğitim düzeyinin yükselmesi ile iş doyumunun azaldığını göstermektedir. Eğitim düzeyinin yükselmesiyle, sosyokültürel yönden gelişmiş, eleştirel düşünme yeteneğine sahip ve bilgi birikimi fazla olan sağlık çalışanlarının değer ve inançları doğrultusunda beklentileri fazla olmaktadır. Beklentilerin karşılanamamasına bağlı olarak doyumsuzluk oluşacaktır. Ayrıca kendilerine seçtikleri referans gruplarının koşulları ile kendi koşullarını karşılaştırdıklarında, bireylerin kıyaslama sonucu doyumsuz olduklarını belirtmektedirler. Örneğin üniversite mezunları, kendi yöneticilerini referans grubu olarak seçip, ücretlerini onların ücretleri ile karşılaştırdıklarından ücret konusundaki doyumları düşük olmaktadır.¹⁴¹

Eğitim düzeyi çalışanın doyum seviyesini ve çevreye bakış açısını etkileyen bir yapıya sahiptir. Bu nedenle çalışma hayatında alınan doyumla yakından ilişkilidir. Eğitim seviyesinin artması iş doyumunu artıran bir etken olmasına karşılık her zaman bunu sağlamaz. Yüksek öğrenim görmüş sağlık çalışanı, iş yerinde düşük eğitim görmüş bireylerle aynı işi yapıyor ve aynı maaşı alıyorsa bu bireyin iş doyumunu düşürür ve bu durum birey için avantaj olmaktan çıkar. Çünkü, bireyin eğitim seviyesi arttıkça, beklentileri de artar. Bu beklentilerinin karşılanamaması iş doyumunu azaltır.

¹³⁸ Kılıç, s.87

¹³⁹ D.Dağ, Hemşirelerin İş Doyumlarının Değerlendirilmesi, Fırat Üniversitesi, SABE, YYLT, Elazığ, 2006, s.60

¹⁴⁰ Derin, s.72

¹⁴¹ M.Çimen - İ.Şahin, "Bir kurumda çalışan sağlık personelinin iş doyum düzeyinin belirlenmesi", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C.5, S.4, Ankara, 2000, s.65

3.1.5. Medeni Durum

Derin 2007' de Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri adlı araştırmasında medeni durumun iş doyumunu etkilediği belirtilmektedir. Evli sağlık personeli bekar, bekar sağlık personeli ise diğer (dul, boşanmış ve ayrı yaşıyor) sağlık personelinden daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu görülmektedir.¹⁴²

“Sağlık çalışanların evli veya bekar olma durumlarının iş doyumunu üzerindeki etkisinin belirlenmesi için yapılan araştırmalarda, medeni durum ile iş doyumunu arasında çok anlamlı ilişki bulunmasa bile genel olarak, evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha fazla işinden tatmin sağladığı ortaya çıkarılmıştır. Bunun nedeni evli çalışanların aile yaşamındaki tatminin işe yaygınlaştırılmasından veya evliliğin iş ile beklentileri değiştirmesinden kaynaklanabilmektedir.”¹⁴³ Ailedeki doyumsuzluk ve problemler ister istemez iş alanına yansısı iş doyumunu azaltır. Eşinden ayrılmış , dul yada ayrı yaşamakta olan bireylerin çalışma hayatındaki iş doyum düzeyleri evli çalışanlardan daha düşüktür.

Kılıç' ın 2013 yılında Sağlık Çalışanları Mobbing Algısı ve İş Doyumunun Belirlenmesi adlı çalışmasında diğer araştırmalara oranla sağlık çalışanlarının cinsiyet ve medeni durumuna göre iş doyum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirtilmiştir.¹⁴⁴ Bireysel faktörlerden biri de çalışanın medeni halidir. Evliliğin kişinin yaşamını düzenlediği için, yapılan araştırmalarda sağlık çalışanlarında evlilerdeki iş doyumunun bekarlara göre daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

3.1.6. Deneyim

Her iş alanı için geçerli olan iş doyumunu sağlık alanında da insanı konu alması nedeniyle daha fazla dikkat ve hassasiyet gerektirdiği için daha da önem kazanmaktadır. “Sağlık çalışanlarında, iş tecrübesi ile iş doyumunu arasında doğru orantılı, olumlu bir ilişki ortaya çıkarılmıştır. Aynı alanda veya aynı kurumda çalışma süresi fazla olan kişilerin iş doyumunun daha yüksek olduğu görülmüştür. Yeteri kadar iş deneyimi olmayan veya iş hayatına yeni atılan gençlerin gerçekçi olmayan beklentileri fazla olup,

¹⁴² Derin, s.70

¹⁴³ Çelik, s.53

¹⁴⁴ Kılıç, s.87

iş konusunda daha fazla riske girmektedirler.”¹⁴⁵ İş deneyimleri arttıkça, iş tatmini bulunabilmektedir. İşteki tecrübe çalışanın zamanla kendine olan güvenini artırmakta, bazı anlarda realist düşünmesine yol açmaktadır.

Kılıç'ın 2013 yılında yapmış olduğu araştırmasında sağlık çalışanlarının aynı kurumdaki çalışma süresine göre iş doyumu puanları ebelerin ve teknisyenlerin iş doyumu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. 6 ile 10 yıldır çalışan ebelerin iş doyumları ile teknisyenlerin iş doyumlarının yüksek, 1 ile 5 yıldır çalışan ebelerin ise iş doyumlarının düşük olduğu görülmektedir.¹⁴⁶

Güleç yapmış olduğu çalışmasında sağlık çalışanları için yılların vermiş olduğu deneyim konusuna şu şekilde yer vermiştir: "Çalışma süresinin iş doyumuna etkisinin incelendiği çalışmaların çoğunluğu, hemşirelerin toplam çalışma yıllarına göre iş doyumu puanları arasında anlamlı fark olmadığını göstermektedir. Ancak bazı çalışmalarda toplam çalışma yılı 10 yıl ve üzerinde olan hemşirelerin iş doyumu anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Güneş'in (2007) bir üniversite hastanesinde yaptığı çalışmada, çalışma yılı 16 yıl ve üzerinde olan hemşirelerin iş doyumu puanları anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Yang ve Huang'ın (2005) dahiliye ve cerrahi kliniklerinde yaptıkları çalışmasında da toplam çalışma yılı arttıkça hemşire moralinin arttığı belirlenmiştir."¹⁴⁷

Çalışma hayatına ilk adım atan her iş gören, tecrübe sahibi olup işe hakim olana kadar tecrübesizliğin getirdiği bir bedeli görerek bunu öder. Kimi zaman bu çok çalışıp az ücret alarak, terfi edemeyerek, kimi zaman da işi ile ilgili duygusal anlamda tatminsizlik yaşayarak öder.

¹⁴⁵ Öcal, s.26

¹⁴⁶ Kılıç, s.67

¹⁴⁷ D.Güleç, Rotasyon İle Çalışan Hemşirelerde İş Doyumunun Belirlenmesi, MÜ, SABE, YYLT, İstanbul, 2009, s.76

3.2. Sağlık Çalışanlarında Örgütsel ve Çevresel Faktörler

3.2.1. Ücret

Öcal yapmış olduğu çalışmasında sağlık çalışanlarında ücret konusunun önemine değinmiştir. Bir çok yöneticinin ve çalışanın motivasyonunu etkileyen en önemli faktörler arasında yer alan ücret, bireylerin yaptığı iş neticesinde elde ettiği gelir olarak tanımlanır. Yapılan işe karşılık hak ettikleri ücretin altında bir ücret almak sağlık çalışanlarını mutsuz ettiği görülmüştür. Kamu çalışanları üzerinde yapılmış olan bir çalışmada, ücretteki adaletsizliğin, ücretin yetersiz olma durumundan daha yüksek oranda huzursuzluk yarattığı ortaya çıkarılmıştır. Bu nedenle adil ücret dağılımının sağlanmasıyla birlikte iş görenler arasındaki huzursuzluğun giderilmesi ve iş doyumunun sağlanabilmesi mümkün olabilmektedir. İş gören için alınan ücret doyurucu bir rakam olursa ancak iş doyumunu sağlamaktadır.¹⁴⁸

Tosun, Kaya, Babadağ, Turan, Kaçar, Taze ve Öztürk' ün yaptığı araştırmada, ücret ve işinde terfi olanağı alanlarında düşük doyum alındığı belirtilmektedir. İş doyumunu etkileyen faktörler içinde yaş, cinsiyet, mesleği isteyerek seçme ve çalıştığı birimi seçme nedeninin etkili olduğu ifade edilmektedir.¹⁴⁹

Kömürcü, Çakır ve Özdemir'in 1999' da yaptığı çalışmada, iş doyumunu azalma eğilimi gösteren hemşirelerin işten ayrılma isteğinin daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Özel hastanelerde çalışan katılımcıların kamu hastanelerinden ayrılma nedenlerinin başında ücret ve çalışma saatlerinin uygun olmayışı / nöbet tutmamak gelirken, kamu hastanelerinde çalışan katılımcıların özel hastanelerden ayrılma nedenlerinin başında maaşın yetersiz / ödenmiyor olması ve iş güvenliği geldiği görülmüştür.¹⁵⁰

İşteki başarının karşılığı ücret olarak tanımlanmaktadır. Ücretin miktarı iş doyumunu etkiler. Bir müddetten sonra ücretin bu etkisi, miktarı ile değil çalışanlar

¹⁴⁸ Öcal, s.27

¹⁴⁹ K.Tosun - H.Kaya - K.Babadağ - Y.Turan - G.Y.Kaçar - S.Taze - H.Öztürk, "Bir Üniversite Hastanesinin Cerrahi Birimlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Düzeyi ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi", Türk Nöroşirürji Dergisi, C.2, S.17, İstanbul, s. 35

¹⁵⁰ N.Kömürcü - Ş.Çakır - S.Özdemir, "Özel ve Kamu Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin Kurumlarından Ayrılma ve Tercih Nedenleri İle Yönetimden Beklentileri", Modern Hastane Yönetimi Dergisi, C.3, S.3, Ankara, s. 4-13

arasındaki dağılımıyla da kendisini göstermektedir. Kişinin kendisi ile aynı seviyedeki kişilerden daha az ücret aldığı biliyor olması, özellikle kendisinden daha az yetenekli olduğuna değil, başkaları ile karşılaştırılmasını etkilemektedir. Ücretin iş doyumuna olan katkısı farklı kıdem, mevki, branş düzeyinde olanlara göre de farklılık gösterebilmektedir.

3.2.2. Çalışma Arkadaşları

Sosyal ortamdaki ilişkiler kadar çalışma ortamındaki arkadaş ilişkileri de iş tatmini açısından oldukça önemlidir. İş görenler, günün büyük dilimini iş arkadaşları ile iş yerinde geçirdikleri için, iş arkadaşları kişinin sosyal çevresinin ortalama üçte birini oluşturur. Olumlu insan ilişkileri doyumunu arttırmaktadır. İş arkadaşlarından gelen olumlu destekler mesleksenin gerilimleri de aynı zamanda aşağı çekmektedir. Arkadaş ilişkilerinin sağlam ve destekleyici olması iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.¹⁵¹

Güleç hemşirelik gibi ekip çalışması gerektiren, grup birliği ve uyumu yüksek olan çalışma gruplarındaki kişilerin iş doyumlarının da yüksek olduğunu belirtmektedir. Araştırmasında, çalışma arkadaşları ile ilişkilerin iş doyumunu orta düzeyin üzerinde etkilediği bulunmuştur.¹⁵² Derin 2007' de Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri adlı araştırmasında 'Birlikte Çalışılan Kişiler'in iş doyumunu artıran, 'Terfi Olanakları' nın ise iş doyumunu düşüren etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.¹⁵³

Yaptıkları işten maddi getiri ya da herhangi bir karşılık beklemeyen sağlık çalışanları, günlük yaşantısının ortalama yarısını iş yerinde çalışarak geçirmektedir. Uyumlu iş arkadaşları ile bu zamanını geçirip, iş yerinde destekleyici iş arkadaşları bulan kişinin iş doyumunda artmaktadır.

3.2.3. İletişim

Sağlık çalışanlarında kişiler arası iletişim; duygu, düşünce ve fikir alış verişiyse olmaktadır. Bu alış verişin iyi olması kişiler arasındaki ilişkinin iyi olmasına bağlıdır.

¹⁵¹ Öcal, s.28

¹⁵² Güleç, s.78

¹⁵³ Derin, s.160

Sağlık çalışanlarının uyum içerisinde çalışmaları iletişimi güçlendirir ve bu durum iş doyumunu arttırmaktadır.¹⁵⁴

Hastanelerde çalışan sağlık personeli için fiziki ortam, çalışma şekli ve çalışma koşulları oldukça önemlidir. Çalışma ortamı ve koşullardaki olumsuzluklar, birey ve kurumlar üzerinde de olumsuz durumlara neden olmaktadır. Yaşanan karşılıklı iletişimdeki sorunların çalışanlara kişilerarası çatışmalar, performans düşmesi ve iş doyumsuzluğu olarak yansması kaçınılmazdır.¹⁵⁵

Albayrak ve Aslan'a göre doyumsuzluk yaratan kaynaklar; yetersiz planlama ve etkisiz iletişim, işi etkileyen kararların açıklamalarında yetersizlik, açık olmayan kural ve yönetmelikler, açıklanamayan baskı, iş çokluğu ve bunun iş kalitesine olumsuz etkisi ve iş birliği yapmayan hekimler gibi durumlardır.¹⁵⁶

Ülkemizde, gelişmiş ülkelerdeki hekimlerin maruz kalmadığı ve hekimlerin iş doyumuna etki eden pek çok faktör bulunmaktadır. Örneğin ülkemizde yaşayan insanların eğitim seviyeleri arasında uçurumlar bulunması hekim ile hasta arasında iletişimde problemler yaşanmasına yol açabilmektedir ki bu durum hekimlerde tatminsizliğe zemin hazırlamaktadır.¹⁵⁷

Pişkin'in (2001) Malatya Turgut Özal Tıp Merkezinde Çalışan Sağlık, İdari, Teknik ve Yardımcı Hizmetler Sınıfındaki Personelin İş Doyumu başlıklı, yaptığı çalışma incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların, ortalama iş doyum puanlarının 70 üzerinden 41.1 ± 10.7 olduğu ve genel olarak orta düzeyde olduğu görülmektedir. Ücretten en düşük puan alınırken, en yüksek iş doyum puanının insan ilişkileri boyutundan alındığı görülmektedir.¹⁵⁸

¹⁵⁴ Öcal, s.29

¹⁵⁵ Çalışır, s.101

¹⁵⁶ N.Albayrak - Ö.Asan, "Hemşirelerde İş Doyumu. Modern Hastane Yönetimi Dergisi", C.6, S.2, İstanbul, 2002, s.29-35

¹⁵⁷ A.Şengül, İş Doyumu ve Tüketici Tatmini İlişkisi Kamu Özel Kesim Sağlık Hizmetlerinde Hekimlerin İş Doyumunun Hasta Tatminine Etkisi, Celal Bayar Üniversitesi, SBE, YDT, Manisa, 2008, s.77

¹⁵⁸ A.Pişkin, Malatya Turgut Özal Tıp Merkezinde Çalışan Sağlık, İdari, Teknik ve Yardımcı Hizmetler Sınıfındaki Personelin İş Doyumu, İnönü Üniversitesi, SABE, YYLT, Malatya, 2001, s.75

İnsanları bir araya getiren, sosyal bir grup halinde ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan iletişimdeki bu bağın iki kişiyi birbirine kimi zaman yakınlıştırıcı, kimi zaman da uzaklaştırıcı rol oynadığını belirtmek yanlış olmayacaktır. Nitekim, etkin bir grup çalışması isteniyorsa, bu grubu oluşturan kişilerle arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak düzgün bir şekilde iletilmesi gereklidir.

3.2.4. Statü

Kişinin, toplum içinde mesleğinde sağladığı statüsü, sağlık çalışanlarında iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden biridir. “Statü, bir bireye toplumda başkalarının yüklediği kavramlardan oluşan bir kavramdır. Sağlık çalışanlarında, mesleki düzey yükseldikçe tatmin düzeyi de yükselmektedir. Farklı mesleki düzeylerin farklı gereksinimlerin tatminini sağladığı düşünülmektedir.”¹⁵⁹ Sağlık çalışanlarında mesleki statü ve iş doyumunu paralellik göstermektedir. Mesleki düzeylerin de farklı ihtiyaçların doyumunu sağladığını söylemek mümkün olabilmektedir.

Statüde eşitlik, benzerlik ve yakınlık arttıkça iş doyumunu artır. İnce Özgenel iş doyumunu ile statü arasındaki ilişkiyi ele aldığı araştırmasının sonuçlarında kişinin statüsü arttıkça iş doyumunun da artacağı doğrultusundadır.¹⁶⁰ Sağlık personelinin statüsü beklentisinden daha az ise ya da yaptığı işe göre düşükse, personelde iş doyumsuzluğu oluşabilir.

Sağlık çalışanlarıyla yapılan iş doyumunu çalışmalarında hemşirelerin en düşük iş doyumuna sahip meslek gurubu olarak belirlenmiştir. Sağlık idarecilerinde iş doyumunu yüksek düzeyde bulunmuştur. Hekimlerin akademik unvan durumlarına göre yapılan analiz sonucu, pratisyen hekimlerin iş doyum düzeylerinin diğerlerinden düşük olduğu görülmektedir.¹⁶¹

Mesleki eğitim seviyesi arttıkça mesleki statünün de doğru orantılı olarak arttığı görülmektedir. Olasılığı düşük olsa bile bazen bunda eğitim düzeyi değil, tanıdık ilişkileri de etkili olabilir. Statü artması genelde iş doyumunu da arttırmaktadır.

¹⁵⁹ A.Öztürk.- Y.S.Güzelsoydan, “Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu”, Ata.Ü, İİBF Dergisi, C.15, S.1, Erzurum, 2001, s.34

¹⁶⁰ F.İnce Özgenel, Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Hekim ve Hemşirelerde İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler, Trakya Üniversitesi, SBE, YYLT, Edirne, 2014, s.17

¹⁶¹ Çimen - Şahin, s.65

3.2.5. Yönetimin Yaklaşımı

Aslan ve Akbayrak tarafından Gülhane Askeri Tıp Akademisi'nde çalışan hemşirelerin iş doyum düzeyini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmada, hemşirelerin genel iş doyum düzeyinin ortanın biraz üzerinde olduğu bulunmuştur. Amirle ilişkiler, işin özelliği, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, iletişim, çalışma koşulları alanlarında, hemşirelerin ortanın üzerinde iş doyumunu yaşadıkları, en düşük doyum alınan alanın ücret olduğu belirlenmiştir.¹⁶²

Bingöl yapmış olduğu araştırmasında yönetimin tutumuna şu şekilde yer vermiştir: “Sağlık çalışanlarında, yönetim tarzı, yöneticilerin çalışanlarına karşı sergiledikleri davranışlar astların tatmininde önemli bir yere sahiptir. Yönetimin başarılı, güven verici, adil, sorun çözme yeteneğinin olması, yönetimde çalışanların ilişkilerinin az çatışmalı olması, çalışanın iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Yöneticilerin çalışanlara örnek teşkil etmesi gerekmektedir. Karara katılan iş gören kendi kendini psikolojik yönden doyuracak kişisel mutsuzluk ve huzursuzluk duygularının giderek kaybolduğunu görecektir. Yönetime katılma, asta kendi benliğinin doyumunu için önemli olanaklar sağlayarak örgütle kaynaştırır ve örgütsel amaçlara doğru uyarır. İş görenin önerdiği çözüm yolu yönetici ve iş arkadaşları tarafından benimsendiği ölçüde iş gören doyuma daha kolay ulaşır.”¹⁶³

Yüksel'in Hemşirelerin iş doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi isimli araştırmasında, düşük ve normal iş doyumuna sahip hemşirelerin iş doyum bileşenlerinin ortalamaları arasındaki farklılık; düşük ve normal iş doyum düzeyine sahip hemşireleri ayırt edici iş doyum bileşenleri; ayırt edici bileşenlere bağlı olarak düşük ve normal iş doyum düzeyine sahip hemşireler belirlenmeye çalışılmıştır. Gruplar arasında iş doyumuna en fazla ayırıcı etkide bulunan değişkenler önem sırasına göre, iş yerindeki yönetimin tutumu, yöneticiden görülen

¹⁶² Ö.Asan - N.Akbayrak, "Gülhane Askeri Tıp Akademisi'nde Çalışan Hemşirelerde İş Doyumu", Modern Hastane Yönetimi Dergisi, C.6, S.2, İstanbul, 2002, s. 29-35

¹⁶³ Bingöl, s.25

destek ve rehberlik, işin yapılması sırasında hissedilen takdir edilme duygusu, yöneticinin gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi olarak sıralanmaktadır.¹⁶⁴

İş verenlerin sağlık çalışanlarına olan yaklaşımı ve çalışanın yönetime katılması, sağlık çalışanlarında, iş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerden biridir. Sağlık çalışanı yaptığı işte mutlu olur, yaptığı işte yöneticisi tarafından takdir edilir, görüşleri dikkate alınırsa iş doyumunu daha yüksek olur ki burada devreye giren iş verenin tavrı ve yönetim şeklidir. Motivasyonu etkileyen bir diğer faktör de çalışanın amiri ile olan iyi ilişkilere sahip olmasıdır. İş verenlerin motivasyonu arttırmak için; sağlık çalışanlarına işlerini daha iyi yapmaları konusunda destek olması, iş dışı kişisel sorunlarının çözülmesinde yardım etmesi ve yaptıkları işlere önerdikleri görüş ve düşüncelerine değer vermeleri, sorunları çalışanları ile konuşarak çözmeleri ve onlarla arkadaşça - dostça ilişkiler kurmaları gerektiği söylenebilir.

3.2.6. Yükselme olanağı (Terfi)

Sağlık çalışanlarında iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de kişinin iş yerindeki terfisiidir. Eren yapmış olduğu araştırmasında terfi konusuna şu şekilde yer vermiştir: "Sağlık çalışanlarında, terfi olanaklarının olması ve ücret gibi adil şekilde uygulanması iş tatminini etkileyen bir faktör olmaktadır. Çünkü terfi, çalışanın başarılı olduğunu ve ileride de başarılı olacağını tahmin edildiğinin bir göstergesi olmaktadır. Bir üst pozisyona terfi olan bir çalışan beraberinde daha iyi statü ve maaşı da elde etmiş olacaktır. Eğer o çalışan kendini bir üst pozisyonda çalışmaya hazır hissetmiyorsa veya bir üst pozisyon için yeterli beceriye sahip olmadığını düşünüyorsa, çalışanın iş tatmini düşebilmektedir."¹⁶⁵ Etkisi çalışanın eğitimine, tecrübesine ve bu konudaki isteğine göre değişiklik göstermektedir. İş gören bu terfiye hazır değil ise olumsuz etkisi bile olabilmektedir.

Kanbay' ın yapmış olduğu çalışmasında iş yeri çalışma koşulları sağlık çalışanlarının yükselmesine, başarı sağlamalarına ve yeteneklerinin gelişmesine olanak verici şekilde olması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Bu koşullar çalışan açısından

¹⁶⁴ İ.Yüksel, "Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi", Kocaeli Üniversitesi, SBE Dergisi, C.3, S.1, Kocaeli, 2002, s. 67-78

¹⁶⁵ Eren, s.155

uygunsa, onu motive etmektedir. Bir çalışan için iş, anlamlı, önemli, değerli, doyurucu ve prestij sağlayıcı bir etkinliktir. Bu açıdan iş, insanı sosyo-ekonomik çevresine bağlayan bir kurum olarak hayati önem taşımaktadır. İnsan isinin kendisi, örgütü ve toplumu için önemli ve yararlı olduğu bilincine varırsa ve başarı duygusunu daha sık yaşarsa daha verimli ve uyumlu çalışabilmektedir.¹⁶⁶

Akyol' un 2007 yılında hemodiyaliz hemşirelerinin ve teknisyenlerinin iş doyumunu ve hasta bakım uygulamalarını saptamak amacıyla yaptığı çalışmasında, sağlık çalışanlarının en düşük doyumunu sırasıyla, hasta bakımında personelin etkili olması, farklı düşünceleri uygulayabilme fırsatı bulabilme, ilerleme / terfi verilmesi, çalışma yoğunluğu, alınan ücret olduğu belirlenmiştir. İş doyumunu puan ortalamaları ile cinsiyet, yaş grupları, mezun olunan okul, medeni durum, diyalizde çalışma yılı, görevi arasında istatistiksel olarak anlamsız, meslekten ayrılma planı olma durumu ile anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır.¹⁶⁷

3.2.7. Çalışma Koşulları

Sağlık hizmetinin sürekli olması, verilen hizmetin kişisel olması ve yoğun çabayı gerektirmesi özellikle günün 24 saatinde çalışma durumunun olması hemşirelerde bu önemi daha da artmaktadır. Verilen hizmetin etkinliğinin korunabilmesi için sağlık personelinin bireysel sağlıklarının yükseltilmesi, geliştirilmesi ve korunması gerekmektedir.

Eronat yapmış olduğu çalışmasında sağlık çalışanlarında çalışma konusuna şu şekilde yer vermiştir: “Sağlık çalışanlarında, çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar performansı, motivasyonu, verimliliği ve iş tatminini etkileyen önemli faktörler arasında sayılabilmektedir. Aşırı gürültü, yüksek veya düşük ısı veya nem koşulları, aşırı beden gücü kullanımı, tehlikeli çalışma şartları en fazla tatminsizlik yaratan fiziksel çalışma koşulları arasında yer almaktadır. Kişinin çalıştığı iş yerine maddi çevresi denmektedir. Maddi çevrede kötü ısınma koşulları, yetersiz aydınlatma, gürültü ve havalandırmayla ortaya çıkan ve işin yapılması büyük ölçüde aksatan aynı zamanda bireyin bedensel ve ruhsal fonksiyonlarını bozulmasına

¹⁶⁶ A. Kanbay, Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığı, Haliç Üniversitesi, SABE, YYLT, İstanbul, 2010, s.136

¹⁶⁷ D.A.Akyol, "Hemodiyaliz Sağlık Çalışanlarının Hasta Bakım Uygulamaları ve İş Doyumlarının İncelenmesi", Nefroloji Hemşireliği Dergisi, C.3, S.2, İstanbul, 2007, s.62-68

yol açan durumlarla karşılaşabilmektedir. Çevrede kötü ısınma koşulları, yetersiz aydınlatma, gürültü ve havalandırmayla ortaya çıkan ve işin yapılması büyük ölçüde aksatan aynı zamanda bireyin bedensel ve ruhsal fonksiyonlarını bozulmasına yol açan durumlarla karşılaşabilmektedir. Bunlar dışında iş yerinin mimari ve iç mimari yapısı da iş tatminini etkileyen koşulları olarak kabul edilebilir.”¹⁶⁸ İş yeri öyle olmalıdır ki çalışan evinden çıkıp iş yerine geldiğinde huzur içinde bir çalışma ortamı bulabilmelidir.

Sağlık çalışanlarının doyum düzeylerinde zaman içinde yükselmenin olup olmadığı belirlenerek kurumun kendi kendilerini değerlendirme imkanını oluşturabilir. Bunun için çalışma ortamlarındaki fiziksel, biyolojik, kimyasal ve psikolojik risklerin değerlendirilmesini ve gerekli önlemlerin alınmasını için komisyonlar kurulmalıdır. Beraberinde getirdiği bir takım risklerle ilgili sağlık çalışanının eğitiminin ve denetiminin sağlanmasının daha iyi çalışma sahalarının meydana getirilmesi konusunda yararlı olacağı görülmektedir. Çünkü çalışma ortamı, sağlık çalışanlarının iş doyum düzeylerini etkilemektedir. Bu nedenle sağlık çalışanlarının taleplerini dikkate alınmalı ve olumlu çalışma ortamları oluşturulması konusunda çalışmalar yürütülmelidir.

Çam, Akgün, Babacan Gümüş, Bilge, Ünal Keskin' in yapmış olduğu araştırmada çalışma ortamı çalışanın iş doyumunu etkilediği gibi, çalışanların iş doyum düzeyi de çalışma ortamını etkilediği görülmüştür.. Bu karşılıklı bağlantı ve denge içinde, sağlık personeli arasında iş doyumunu yüksek çalışanlar, hasta için önemli olan tedavi edici ortamı yaratabilirler. Sağlık kuruluşlarında tedavi edici ortam, hastaneye kabul edilen bireylerin en kısa zamanda sosyal yaşamlarına yeniden dönebilecek bir duruma gelmeleri için yardım eden; onların öz güvenlerini, benlik değerlerini, diğerleriyle ilişkilerini geliştiren, yeteneklerini arttıran ideal ve dinamik ortamdır. Tedavi ortamı hastaların kısa sürede kendilerini toplumsal yaşama hazır hissederek taburcu olmalarını kolaylaştırır.¹⁶⁹

Durmuş ve Günay, hemşirelerde iş doyumunu ve anksiyete düzeyleri ele aldığı araştırmasında hemşirelik mesleğinde iş doyumsuzluğunun belli başlı nedenlerine şu şekilde değinmişlerdir: “İş doyumunu her meslekte önemlidir. Çalışanların iş doyumunu

¹⁶⁸ Eronat, s.21

¹⁶⁹ O.Çam - E.Akgün - A.Babacan Gümüş - A.Bilge - G.Ünal Keskin, Bir Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, C.6, S.4, Ankara, 2005, s. 213-220

meslek grupları arasında farklılıklar gösterebileceği gibi, aynı meslek grubunda, kurumlar arasında, hatta bölgeler ve ülkeler arasında da farklılıklar gösterebilir. Ancak hemşirelik mesleğinde, çalışma koşullarının ağır olması, düzensiz çalışma saatleri (nöbetler, icaplar vb) düşük ücretle çalışma, mesleki saygınlığın yetersizliği gibi birçok nedenler mesleki iş doyumunun düşük olmasına sebep olmaktadır.”¹⁷⁰ Bu nedenle çalışma koşullarının düzgün olması, çalışanların sağlığının bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik halinde olması önemlidir.

Kanser hastalarıyla çalışan tedavi ekibi klinik tıpta en ciddi zorlanmayı yaşayan grup olmaktadır. Kanser, hasta ve aile üçgeninin getirdiği tüm zorluklar tedavi ekibine yüklenmektedir. Özkan ve Armay 2007' de yapmış oldukları çalışmalarında fiziksel, ruhsal ve duygusal olarak acı çeken hasta ve aileler ile çalışmak duygusal olarak yıpratıcı bir durum olduğunu belirterek, onkoloji çalışanlarının ağır ve duygusal olarak yoğun iş yüküne ek olarak sağlık hizmetindeki yetersizlikler, personel yetersizliği, uzun çalışma saatleri, düşük maaş gibi etmenlerde tükenmişliğe, iş performansının düşmesine, duygusal ve davranışsal belirtilere, sosyal ilişkilerde bozulmaya neden olduğunu ve bu durumun iş doyumunu ile yaşam doyumunu etkilediğini görmekteyizler.¹⁷¹

Tel, Karadağ, Tel ve Aydın'ın 2003 yılında yaptığı çalışmada, iş ortamındaki stresörlerin sağlık çalışanlarının beden ve ruh sağlığını ve iş doyumunu olumsuz etkilediği ifade edilmektedir. Hekim ve hemşirelerde iş stresinin arttıkça iş doyumunun azaldığı, iş stresi hemşirelerde hastalık ve işe devamsızlık gibi davranışlar oluşturduğu belirtilmektedir.¹⁷²

Sağlık kurumlarında çalışırken kendilerini güvende hissetmeleri sağlık çalışanlarını mutlu kılar, tatminlerini yükseltir. İş verenler işletmeye yeni başlayan personele uyum programları ve hizmet içi eğitimler vererek, yeterli güvenlik önlemlerinin alınması olabilecek kaza ve tehlikeleri minimuma indirmede etkili olur. Bu nedenle yöneticiler her türlü gelişme ve yöntemleri yakından takip etmeli ve gerekli adaptasyonu sağlamalıdır. Aksi bir durum işletmenin sonunu hazırlayan bir faktör olur.

¹⁷⁰ S.Durmuş - O.Günay, “Hemşirelerde İş Doyumu ve Anksiyete Düzeyleri”, Erciyes Tıp Dergisi, C.29, S.2, Elazığ, 2007, s.139

¹⁷¹ S.Özkan - Z.Armaç, Psiko – Onkoloji, İstanbul, 2007, s.190-191

¹⁷² H.Tel - M.Karadağ - Ş.Aydın, "Sağlık Çalışanlarının Çalışma Ortamındaki Stres Yaşantıları İle Başetme Durumlarının Belirlenmesi", Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi, C.5, S.2, Antalya, s.23

Sağlık çalışanlarında iş ortamı, kişinin bedensel, ruhsal ve sosyal açıdan kendini her yönü ile rahat hissedebileceği bir ortam olmalıdır ama günümüz şartlarında her sağlık kurumu bunu tam olarak sağlayamamaktadır. Bu durumda doyumsuzluğu arttırmaktadır.

3.2.8. Ödüllendirme

Sevimli ve İşcan, yapmış oldukları çalışmada araştırmasında ödüllendirme konusuna şu şekilde ele almışlardır: “Sağlık çalışanlarında, ödül sistemi mümkün olduğunca basit bir biçimde, olabildiğince kısa bir zaman süresinde, doğrudan başarı ile ilişkilendirilmesi gerekir ki çalışanlar çabaları sonucunda neler kazandıklarını görebilmelidirler. Çalışanlara performanslarının karşılığı verilmeli ve örgütün başarısına olan katkıları takdir edilmelidir.”¹⁷³ Bu ödüller ekonomik değeri olan maddi ödüller olabileceği gibi yazılı ve sözlü olarak takdir edilme, küçük bir teşekkür, isim ile hitap etmek gibi manevi yönlü olanlar da olabilir.

Kanbay' ın yapmış olduğu araştırmasında da kurum yapısını katılımcı olduğunu ifade eden, işinde kendini güvende hissedenenlerin ve ödüllendirme olarak pozisyon değişikliği yanıtını vererek çalışma koşullarını iyi olarak değerlendiren hemşirelerin iş doyum puanları ortalamanın üstünde bulunmuştur.¹⁷⁴

Maddi ve manevi ödüllendirme motivasyon ile iş performansını artıran sağlık çalışanları için önemli faktörler arasındadır. Güdülenmesi ve iş verimi artan personelin çoğunlukla iş doyumunu da, iş yerindeki iş verimi de artırmaktadır. Bu sebeptendir ki idarecilerin ara da ödüllendirme yöntemini kullanmaları uygun ve iyi olur.

3.2.9. İşin Kendisi (Niteliği)

Sevimli ve İşcan, sağlık çalışanlarında iş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerden işin niteliği konusuna da araştırmasında şu şekilde yer vermiştir: “İş tatminini oluşturan değişkenler arasında işin çekici olması önemli bir yer teşkil etmektedir. Bir iş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi gelmekte ise o derece tatmin sağlayabilmektedir. İşin zorluk derecesi iş tatminini genellikle olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. Çalışanların başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır. Zihinsel olarak zor

¹⁷³ Sevimli - İşcan, s.56

¹⁷⁴ Kanbay, s.140

olan bir iş çalışan tarafından başarıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyorsa çalışan üst düzeyde tatmin faktörü olmadığı kabul edilmektedir. Aşırı ağır, yorucu ve yıpratıcı işleri yapmak toplumun takdir duygularını kazanmak için yeterli olmamaktadır. Çalışan bireysel özellik ve niteliklerinin üzerinde bir işi yapmak zorundaysa, bu durumda ortaya sıkıntı, moral bozukluğu çıkmaktadır.”¹⁷⁵ Sıkıntı ve moral bozukluğu ise iş doyumsuzluğunu ortaya çıkarmaktadır.

Yapılan işin türü ve niteliği, sağlık çalışanlarında, iş doyumunu etkileyen faktörlerden biridir. Yapılan işin; iş görenin eğitimi, deneyimi ve bireysel özellikleri ile de uyumlu olması gerekmektedir. Bunlar kişiden kişiye değiştiği için iş doyumunda varılan sonuçlar da değişmektedir.

İş ortamındaki doyum, çalışan bireyin yalnızca fiziksel ve zihinsel durumunu değil aynı zamanda bireysel fizyolojik ve ruhsal durumunu da olumlu yönde etkilemektedir. Tükenmişliğe de yol açan etkenlerden biri olan iş doyumsuzluğu, bazı meslek gruplarında daha sık görülmektedir. Onkoloji hastalarıyla çalışan sağlık personeli de bu riskli grup içinde yer almaktadır. Okanlı ve Özdoğan 2007 yılında yapmış oldukları çalışmada kanserli hastaların zor bir hasta grubu olması, durumlarının ağır olması, yeterince bakım verilememesi, hastaların kaybedilmesi, iş yükünün fazla olması gibi nedenlerin iş doyumsuzluğunu oluşturduğunu belirtmektedirler.¹⁷⁶

Pınar ve Arıkan'ın 'Hemşirelerde İş Doyumu' isimli yaptıkları araştırmada, hemşirelerin en fazla doyum bildirdikleri alan içsel doyum faktörlerini içeren ifadeler olup sırasıyla, başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olması bakımından, yaptığı iş karşılığında duyduğu başarı hissinden, kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme bakımından, sabit bir iş sağlaması bakımından ve kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olması bakımından memnun oldukları ifade edilmektedir. Hemşirelerin memnun olmadıkları dışsal doyum faktörleri sırası ile; ücret, çalışma şartları, iş içinde terfi olanağı ve yapılan iş karşılığında takdir edilme ifadeleri olmaktadır.¹⁷⁷

¹⁷⁵ Sevimli - İşcan, s.57

¹⁷⁶ A.Okanlı - M.Özdoğan, Kanser Hastalarıyla Çalışan Hemşirelerde İş Doyumu ve Tükenmişliğin Değerlendirilmesi, XVII. Ulusal Kanser Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, 2007, s. 229- 230

¹⁷⁷ R.Pınar - S.Arıkan, Hemşirelerde İş Doyumu, VI. Ulusal Hemşirelik Kongresi Bildirileri, Ankara, 1998, s.41

İş doyumunda, işin niteliği iş görenin kişisel özellikleri, eğitimi ve becerileri ile uyumlu olmalı; kişinin kendini geliştirmesine imkan vermelidir. Zor olan işi başarmak bireyde iş doyumunu sağlamaz. Bu kimi zaman kişide strese ve aşırı yorgunluğa yol açar. Yapılan iş, sıkıcı olmamalı, yeniliklere açık olmalıdır. Oluşan sahadaki bu tekdüzelik zamanla monotonluğa yol açar bu da iş verimini düşürür.

Tablo: 1 Sağlık Alanında İş Doyumuna İlişkin Yapılmış Çalışmalar

YAZAR / YIL	ÇALIŞMANIN ADI	BULGULAR
Bingöl,D., 1997	Personel Yönetimi	İş verenin ve çalışma arkadaşlarının olumlu tutumu sağlık çalışanlarının iş doyumuna ile ilişkilidir.
Eronat,Z., 2004	İşletmelerde İş Tatmini	Genel iş ortamının fiziksel şartları sağlık çalışanlarının beklentileri karşılması ile ilişkilidir.
Dağ,D., 2006	Hemşirelerin İş Doyumlarının Değerlendirilmesi	Sağlık çalışanının eğitim düzeyinin artması iş doyumuna ile ilişkili değildir.
Derin,N., 2007	Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler	Sağlık çalışanının terfi durumunun oluşu, ücret ve çalışma arkadaşları iş doyumuna ile ilişkilidir.
Güneş,N., 2007	Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumlarını Etkileyen Etmenlerin İncelenmesi	Sağlık çalışanının ileri yaş durumu iş doyumuna ile ilişkilidir.
Çelik,P., 2010	İş Görenlerin Motivasyon Düzeyleri ve İş Tatmini	Sağlık çalışanının medeni durumu iş doyumuna ile ilişkilidir.
Çalışır,H., 2012	Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu	Sağlık çalışanlarında iletişim iş doyumuna ile ilişkilidir.
Kılıç,N., 2013	Sağlık Çalışanları Mobbing Algısı ve İş Doyumunun Belirlenmesi	Sağlık çalışanlarında deneyim ve tecrübe iş doyumuna ile ilişkilidir.

4. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ DOYUMUNUN İNCELENMESİNİN FAYDALARI

Gülmez ve Kitapçı, hastanelerde hasta doyum düzeylerinin ölçülmesini konu edinen araştırmalarında sağlık çalışanlarında iş doyumunu incelemenin faydalarına şu şekilde yer vermiştir: “Hastane hizmetleri, genel anlamda sağlık hizmetlerinin önemli bir parçasıdır. Hastane hizmetleri kapsamında üç temel faktör vardır. Bu faktörler; hastane yönetimi, hastanede çalışan personel ve hastadır. Bu birbirleriyle bağlantıları ve ilişkileri vardır.”¹⁷⁸

Sağlık hizmetleri hem sağlık personelinin hem de müşteri konumunda bulunan hasta ve hasta yakınları bünyesinde barındıran bir hizmettir. Bu sebeple bu anlamda mükemmeli yakalamak büyük önem taşımaktadır. Türkiye de bir çok sağlık hizmeti mevcuttur. Bu çoğunlukta ortak bir kaliteyi oluşturmak oldukça zordur.

Öztürk, sağlık sektöründe özelleştirmeyi ele alan çalışmada sağlık personelinde iş doyumunu incelemenin faydaları konusuna şu şekilde yer vermiştir: “Sağlık hizmetleri, ülkemizde son yıllarda en fazla tartışılan konulardan biridir. Çünkü, bir hastanın sağlığına kavuşturulmasının ekonomik ve sosyal yönünün yanında psikolojik ve ahlaki yönü de vardır. Aynı şekilde sağlık hizmetlerinin kıt kaynaklardan ve ikame edilemez oluşu, sağlık hizmetlerine olan talebin düzensizliği ve bu hizmetlere olan talebin her geçen gün arttığı dikkate alındığında; sağlık hizmetlerinde verimliliğin ve etkililiğin artırılmasını kaçınılmaz kılmıştır.”¹⁷⁹

Hasta, bedensel, ruhsal, sosyal ve ekonomik açılardan bir bütün olarak ele alınan sağlık hizmetlerinde, hizmet verirken bunların hepsi dikkate alınmalıdır. Müşteri memnuniyeti sağlanmalıdır. Kamu ve özel sektörde bir çok sağlık kuruluşu vardır. Özellikle özel sektörde hasta memnuniyeti odaklı çalışıldığı için işletmeler arası rekabet söz konusudur.

Özgen de devlet hastanelerinde yönetim sorunlarını konu edinen araştırmasında sağlık personellerinde iş doyumunu incelemenin faydalarına şu şekilde yer vermiştir:

¹⁷⁸ M.Gülmez - O.Kitapçı, Hastanelerde Hasta Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi, Sivas, 2008, s.4

¹⁷⁹ Çalışır, s.1; A.Öztürk, “Sağlık Sektöründe Özelleştirme”, Verimlilik Dergisi, C.4, S.3, Ankara, 1993, s.12 'den alıntı.

“Türkiye ekonomisinin önemli bir kısmını oluşturan sağlık hizmetleri büyük bir hizmet endüstrisi olarak karşımıza çıkmaktadır. 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. Bu çerçevede sağlık hizmetleri üreten birimleri çağdaş yönetim ve organizasyon anlayışına göre yönetmesine yönelik çalışmalar da hızlandırılmıştır.”¹⁸⁰

' Kalite ' kavramı en iyi hizmeti verme düşüncesi içerdiği için zamanla sağlık hizmetlerinde ön plana çıkmıştır. Hastaya en iyi, en hızlı, en kaliteli şekilde hizmet vermek sağlık kuruluşlarının artık amacı olmuştur. Günümüzde sürekli gelişen teknolojiyle mükemmeli yakalamak rekabet açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

Kamçı hastanelerde verimlik ve kalite sistemini konu edinen kitabında sağlık personeline iş doyumunu incelemenin faydaları konusuna şu şekilde yer vermiştir: “Hastaneler sağlık hizmeti sunan, başta tedavileri için gerekli tetkik ve tedavileri gerçekleştiren kurumlar olduğu için bu kurumlarda asıl olan hasta tatmini ve memnuniyetidir.”¹⁸¹

Hasta, bedensel, ruhsal, sosyal ve ekonomik açılardan bir bütündür ve hizmet verirken bunların hepsi dikkate alınmalı memnuniyet sağlanmalıdır. Kamu ve özel sektörde birden çok sağlık kuruluşu vardır. Özellikle özel sektördeki sağlık kuruluşları arasındaki bu rekabet 'hasta memnuniyeti' odaklı çalışmaktadır.

Kaya ve diğ., KBB kliniğinde çalışan hemşirelerin mesleki doyumlarını konu edinen çalışmalarında sağlık personeline iş doyumunu incelemenin faydalarına şu şekilde yer vermiştir: “Sağlık çalışanlarından hemşirelerin doğru karar verebilme bilgi ve becerileri; sağlıklı veya hasta bireyin sağlık sorunlarının çözümünde, disiplinler arası ekip çalışmasının sağlanmasında, kurumsal ve mesleki konulara yaklaşımda çok önemli rol oynamaktadır. Söz konusu bu alanlarda hemşirelerin istedik sonuçlar elde etmesi ve başarılı olması mesleklerinden doyum almalarına katkı sağlayabilecektir. Dolayısı ile

¹⁸⁰ H.Özgen, “Devlet Hastanelerindeki Yönetim Sorunları”, Verimlilik Dergisi, C.3, S.1, Ankara, 1994, s.10

¹⁸¹ S.B.Kamçı, Hastanelerde Verimlilik ve Kalite Sistemi, Sivas, 2003, s.1

hemşirelikte karar verme stratejilerinin kullanımı ile mesleki doyumları arasında bir ilişkinin olabileceği varsayılmaktadır.”¹⁸²

Sağlık personellerinden özellikle hemşirelerin hastaya hizmet verirken riskli ve acil durumlarda doğru ve en iyi kararı vermelidir. Bu stratejiyi uygulayabilmesi, personelin mesleki iş doyumunu ile ilgilidir. İş yaşamında mutlu olan ve sorun yaşamayan personel, iş deneyimini de kullanarak daha sağlıklı kararlar verebilmektedir.

Yeşil ise çalışanlar için yaşam kalitesi ölçeğini konu edinen çalışmasında sağlık personelinde iş doyumunu incelemenin faydalarına şu şekilde yer vermiştir: “Dünya Sağlık Örgütü, 1948 yılında sağlığı ' yalnızca hastalık halinin olmaması değil; aynı zamanda fiziksel, ruhsal ve sosyal açıdan tam bir iyilik halinde olması ' olarak tanımlar. Yaşam kalitesi bireyin fiziksel işlevlerini, ruhsal durumunu, aile içindeki ve dışındaki toplumsal ilişkilerini, çevreden etkilenmişlik düzeylerini kapsar ve bu durumun bireyin işlevselliğini ne derecede etkilediğini gösterir. İş ve meslek yaşamı da yaşam kalitesini etkileyebilir.”¹⁸³

Hastalarda fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden bir bütündür ve kişiye sağlıklı diyebilmek için sadece hasta olmaması yeterli değildir. Bu yönden bir aksaklık yaşaması kişi de bir dişlinin çarklarından birinin kırılması gibi tüm işleyişin aksamasına yol açar. Nitekim bu sebeple hasta bir bütün olarak her yönü ile değerlendirilmelidir.

5. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ DOYUMUNU ARTIRMANIN TEMEL YÖNTEMLERİ

Kişinin belirlediği amaçlara ulaşma derecesi, yaşam doyumudur. Kişisel amaçlara ulaşma seviyesinin artması yaşam doyumunu artırır. Bu da iş doyumunu etkileyen önemli bir faktördür. “Sağlıklı veya hasta bireyin bakımı, kurumsal ve mesleki konular, sağlık çalışanlarının yaşamsal önemi olabilen kararlar verebilmelerini gerektirmektedir. Karar verme sürecini tam ve doğru olarak anlama ve sağlıklı veya hasta birey ve ailesinin bakımında kullanma profesyonel becerilerinin gelişiminin temel gereğidir. Diğer bir deyişle etkili sorun çözme stratejilerini kullanma ve güçlü bilgi

¹⁸² Çalışır, s.97; N.Kaya ve Diğ., “KBB Kliniğinde Çalışan Hemşirelerin Mesleki Doyumları” <http://www.firattipdergisi.com/tex.php3?id=669,C.16,S.1,2011,s.25> (12.06.2012) 'den alıntı

¹⁸³ Çalışır, s.98; A.Yeşil, “Çalışanlar İçin Yaşam Kalitesi Ölçeği”, <http://www.readperiodicals.com/201004/206955491.Html> (12.06.2012)' den alıntı.

temeline dayalı karar verme yeteneği, sağlık ekibinin bir üyesi olan profesyonel hemşireden beklenen bir davranıştır.”¹⁸⁴

Sağlık çalışanı için çalışma alanı, süre olarak bireyin hayatının ortalama üçte birini, bazen üçte ikisini, bazen de daha fazlasını kapsar. Bundan dolayı iş yerinde harcanan süre arttıkça sağlık çalışanın hayatının etkilenme alanı da artar. Birey ister istemez, işteki sorunu eve evdeki bir sorunu da işe yansıtabilir.

Çalışır yapmış olduğu araştırmasında sağlık çalışanlarında iş doyumunu arttırmanın yöntemlerinden şu şekilde bahseder: “Sağlık çalışanlarında, hastaya sağlık hizmeti verirken acil ve doğru karar vermeyi bir çok durumla karşılaşılır. Bunu yaparken sağlık çalışanın aldığı eğitim kadar iş tecrübesi ve çalışma koşulları da etkilidir. Hastaya müdahale de öyle zamanlar olur ki saniyelerin bile önemi olur. Bu nedenle önce sağlık çalışanları bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik halinde olmalı, çalışma şartları motivasyonunu artıracak şekilde olmalıdır. Yapılan bir çok araştırmada geçen, genel olarak sağlık çalışanlarında iş doyumunu arttırmanın en önemli yöntemleri şunlardır:

- Çalışma yaşamının ve ortamının kalitesinin artırılması,
- Çalışma ortamında işin zenginleştirilmesi,
- Rotasyon uygulaması,
- İşin genişletilmesi ve geliştirilmesi,
- Azaltılmış iş günü sayısı uygulaması,
- Esnek zaman uygulaması,
- İş paylaşımı uygulaması,
- Part-time çalışma,
- Hizmet içi ve genel eğitim programları.”¹⁸⁵

Kişinin belirlediği amaçlara ulaşma derecesi, yaşam doyumudur. Kişisel amaçlara ulaşma seviyesinin artması yaşam doyumunu arttırır. Bu da iş doyumunu etkileyen önemli bir faktördür. Çalışma hayatında çalışanlar ile çalışma koşulları arasında sürekli bir etkileşim vardır. İş görenleri yönetiminde en önemli sorun, iş görenlerin mal ve hizmet üretimine en iyi şekilde katılmalarını sağlayacak ve iş

¹⁸⁴ A.Azak-S.Taşcı, “Klinik Karar Verme ve Hemşirelik”, Türkiye Klinikleri Dergisi, C.1, S.17, İstanbul, 2007, s.176

¹⁸⁵ Çalışır, s.101

görenlerin sağıklarının fiziksel ve ruhsal açıdan korunmasını sağılayacak biçimde iş görenlerle üretimi gerçekleştirebilmektir. Çalışanların iş doyumunu artırmak yöneticilerin temel sorunlarından biridir. Çünkü iş tatminini artırmak işletmedeki üretim düzeyini en üst seviyeye çıkarma şartlarının başında gelir. İş tatmini, kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmeleri için gereklidir.

Hemşirelik mesleğinde iş doyumunu etkileyen faktörlerle ilgili Yüksel'in hemşireler üzerinde yaptığı bir araştırma da iş doyumuna etki eden en önemli faktörler sırasıyla; iş yerindeki yönetimin tutumu, yöneticiden görülen destek ve rehberlik, işin yapılması sırasında hissedilen takdir edilme duygusu yöneticinin gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi biçiminde bulunmuştur.¹⁸⁶ Bu faktörlerin çalışma koşullarında ihmal edilmemesi gerekir. Bir faktörün bile ihmal edilmesi çalışma düzenini bozar ve iş verimini azaltır.

Hastanelerde çalışan sağık personeli için fiziki ortam, çalışma şekli ve çalışma koşulları oldukça önemlidir. Çalışır yaptığı araştırmasında sağık çalışanlarının iş doyumunu artırmanın temel yöntemlerinden şu şekilde bahseder: "Çalışma ortamı ve koşullardaki olumsuzluklar, birey ve kurumlar üzerinde de olumsuz durumlara neden olmaktadır. Yaşanan sorunların çalışanlara kişilerarası çatışmalar, performans düşmesi ve iş doyumsuzluğu olarak yansması kaçınılmazdır."¹⁸⁷ İş tatmini kavramı zaman içinde her kavramda olduğu üzere tarihi bir süreç geçirmiştir. Anlaşıldığı üzere görülmüştür ki iş yerinde çalışanı mutlu etmek iş doyumunu sağılamakta; o da çoğunlukla doğrudan işteki verimliliği artırmaktadır.

Aydın ve Kutlu ise hemşirelerde iş doyumunu ve çatışma eğilimi konusunu ele alan araştırmalarında iş doyumunu artırmanın temel yöntemlerine şu şekilde yer vermişlerdir: "Hemşirelerin düzensiz ve ağır iş koşulları, uykusuzluk, yorgunluk, görev yetki ve sorumlulukların yeterince belirlenmemiş olması, acı çeken ve ölmekte olan insanlara hizmet verme gibi nedenlerle iş doyumsuzluğu ve çatışma riski yüksek

¹⁸⁶ İ.Yüksel, "Hemşirelerde İş Doyum Düzeyi", Kocaeli Üniversitesi, SBE Dergisi, C.3, S.1, Kocaeli, 2002, s.67

¹⁸⁷ Çalışır, s.100; G.Özgür ve diğ., "Hastanelerde Çalışan Hemşirelerde Ruhsal Belirtilerin İncelenmesi", [http:// www. dusunenadamdergisi. org/tr/TMakaleDetay.aspx?MkID=5](http://www.dusunenadamdergisi.org/tr/TMakaleDetay.aspx?MkID=5) (11.06.2012)'den alıntı.

Çalışanlar grubunu oluşturmaktadırlar.”¹⁸⁸ Hemşirelerde iş doyumsuzluğuna neden olan etken yok edilemezse, zamanla çalışanın stres düzeyi artmakta ve çalışan tükenmişlik yaşamaktadır. alışan zamanla işine, hastalara ve çevresine karşı duyarsızlaşmaktadır. Bazen alışanlar evre ile hasta ve hasta yakınlarıyla da çatışmaya girebilmektedir.

Sağlık çalışanın motivasyonunu etkileyen faktörlerden biri olan iş rotasyonu çalışanın faaliyetlerini çeşitlilik katarak iş yerindeki can sıkıntısını önlemeyi amaçlamaktadır. Bunun yanında iş rotasyonu uygulaması iş görenlere daha fazla beceri kazandırarak, yönetme, planlama, değişikliğe uyabilme ve devamsızlık durumlarında boşluklar doldurabilme gibi konularda esneklik sağlayabilmektedir. İşin tekdüzeliğini önleyerek motivasyonu sağlamak için, personele zaman zaman değişik bilgi ve becerilerini kullanabileceği farklı işler verilmesi gerekebilir. Kişide bu durum hem iş verimini artırır hem de iş doyumunu artırır.

İş doyumunu artırmanın yöntemlerinden biri olan iş paylaşımı, zamanı az olan yetenekli sağlık çalışanlar için cazip bir yöntemdir. Kısa sürede paylaşılarak bir işin tamamlanmasını sağlar. Bu yöntemi uygularken bir zorluk ortaya çıkabileceği unutulmamalı beraber çalışacak kişiler arasında koordinasyon sağlanırsa etkili ve verimli bir yöntem olabileceği bilinmelidir.

İş doyumunu artırmanın temel yöntemlerinden biri olan eğitim, hastanelerde gerek hizmet içi eğitimlerle gerekse diğer eğitimlerle sürekli bir yenilenme sağlamak açısından önemlidir. İş yaşamında bu tarz programları takip etmek personelde aksiyon ve motivasyonu sağlar. Eğitim bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaçla mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından takip, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak bireysel becerileri arttırmadır.

İşlerin yapısında gerçekleştirilebilecek birden fazla değişiklikle sağlık çalışanlarının daha tatmin edilmesi sağlanabilir. İş zenginleştirme çalışmalarında sağlık çalışanlarının işin başlangıcından bitimine kadar farklı kademelerinde görev alarak daha fazla sorumluluk taşımaları hedeflenir. Bundan dolayı sağlık çalışanlarının işle

¹⁸⁸ R.Aydın - Y.Kutlu, “Hemşirelerde İş Doyumu ve Kişilerarası atışma Eğilimi”, C, HYO Dergisi, C.5, S.2, Sivas, 2001, s.38

özdeşleştirilmesi, özerklik sağlaması, işte kullanılan beceri çeşitliliğini arttırması gibi etkinlikler iş zenginleştirme programları içinde yer almaktadır. Hastanedeki işler, mümkün olduğu ölçüde sağlık personelinin özel yeteneklerini kullanabilecek şekilde, çalışanı sıkımayacak özelliklerde olmalıdır. Hastanede ki idareciler, özellikle sıkıcı ve yorucu işleri cazip hale getirmenin yollarını aramalı, bu yolla sağlık çalışanlarının iş doyumunu ve performansını artırmalıdır.

Sağlık çalışanı benzer nitelikteki başka işlerde çalıştırmaktır. Kimi hastanelerde özellikle de çok iş - az çalışan olduğunda veya sürekli ağır iş yapan birimlerde rotasyon, çalışan ve hastane yöneticisi için yararlı olabilmektedir. Sağlık personelinin iş doyumunu etkileyen faktörlerden biri de iş rotasyonudur. Sağlık çalışanındaki iş rotasyonu faaliyetleri yapılan işe çeşitlilik katarak işteki can sıkıntısını önlemeyi hedeflemektedir. Ayrıca hastanelerimizde bu uygulamanın olması sağlık çalışanına daha fazla beceri kazandırarak, yönetme, planlama, değişikliğe uyabilme ve devamsızlık durumlarında boşluklar doldurabilme gibi konularda esneklik sağlayabilmektedir. Bu sebeple sağlık kurumlarında işin tekdüzeliğini önleyerek iş doyumunu sağlamak için, sağlık çalışanına zaman zaman değişik bilgi ve becerilerini kullanabileceği farklı işler verilmesi hem iş verimini artırır, hem de dolaylı olarak iş doyumunu artırır. Sağlık çalışanı yaptığı işte ne kadar mutlu olursa, performansı da o kadar artmaktadır.

İş genişletme, sağlık kurumundaki sağlık çalışanına farklı işler yükleme veya aynı işi artırarak yapılır. Personelin yaptığı işler hafif farklılıklar içerse de sorumluluk düzeyi yönünden eşittir. Nitekim genç sağlık çalışanları, aynı işi yapmaktan ve boş vaktinin fazla olmamasından zamanla sıkılmaktadırlar.

İş doyumunu artırmanın yöntemlerinden biri de çalışılan iş günü sayısını azaltmaktır. Özellikle iş dışı hayatına daha fazla zaman ayırmak isteyen sağlık çalışanları için cazip bir yöntemdir. Azaltılmış iş günü sayısı, iş doyumunu olumlu yönde etkileyen yöntemlerden biridir. Hastanede geçirilen süre azalıp, evine, ailesine, arkadaşlarına ve sosyal faaliyetlere ayırdığı süre arttıkça, iş tatmini de artmaktadır.

İş doyumunu artırmanın temel yöntemlerinden bir diğeri ise esnek zaman uygulamasıdır. Sağlık çalışanı bu yöntemde kendine ve ailesine daha çok zaman

ayırabilmektedir. Burada önemli olan şey verilen işin aksamadan verilen zaman ve sürede bitirilmesidir.

Şahal, akademik örgütlerde örgüt tatmini ve iş kültürünü ele aldığı çalışmasında iş doyumunu artırmanın temel yöntemlerinden esnek zaman uygulaması konusundan şu şekilde bahsetmiştir: “Klasik çalışma programında çalışanın işe başlama ve işten ayrılma saatleri belirlidir ve değişmez. Oysa esnek zaman uygulamasında, çalışanlar mesailerinin işletmenin belirlediği zorunlu çalışma saatleri hariç günün istedikleri saatinde kullanma serbestliğine sahiptirler. Esnek zaman uygulamasının çeşitli yararları vardır. Çalışanlara kendilerine ayrılacak zaman (dışçı randevusu, fatura yatırma) bıraktığından devamsızlık azalır. İş olmadığında işletme de bulunma zorunluluğunun en aza indirildiği için üretime takınılacak düşmanca tavırları ortadan kaldırır. Özerkliği sağladığından, işe karşı daha fazla sorumluluk duyulmasını sağlar, iş tatminini artırır. Böylece çalışan işine daha sıkı sarılmak yönünde motive olur.”¹⁸⁹

Sağlık çalışanı açısından bu tarz bir uygulama cazip ve güzel olsa da özellikle Türkiye’de alışılmış bir çalışma şekli olmadığı için sağlık kurumları açısından sıkıntı yaratabilir. Kimi sağlık çalışanları açısından suistimal edilmeye açık bir çalışma şekli olması açısından uygun olmayabilir. Çünkü burada yapılan işin özellikleri önemlilik oluşturmaktadır.

6.SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ DOYUMSUZLUĞU

6.1. Sağlık Çalışanlarında İş Doyumsuzluğunun Nedenleri

İş doyumsuzluğuna neden olabilecek faktörler sağlık çalışanlarında, işin yapılış şekli ile ilgili olabileceği gibi, işletmenin yapısından, fiziksel çevre şartlarından veya çalışanın bireysel özelliklerinden kaynaklı olabilir. Özellikle çalışılan işletmeden kaynaklı özellikler, iş arkadaşları, işin özellikleri iş tatminsizliği için devamlı problem yaratabilirler. Sorunun kaynağı bulunmazsa iş doyumsuzluğuna sürekli ve kalıcı bir çözüm bulmak güçleşir.

¹⁸⁹ Şahal, s.71

Erdemir, sağlık çalışanlarında iş doyumsuzluğunun nedenlerinden şu şekilde bahsetmiştir :

- “Rollerdeki belirsizlik ve rol çatışması,
- Sorumlulukların fazla olması,
- Karara katılımda azlık,
- İş güvenliğinin yetersizliği veya yokluğu
- Yönetimin olumsuz yaklaşımları,
- Fiziki mekan ve çalışma ortamının uygunsuz koşulları,
- Yoğun iş yükü, zamanın yetersizliği,
- Nöbet veya vardiya sisteminde çalışma, icaplar,
- Çalışma arkadaşları ve çalışma ekibi ile iletişimin bozukluğu,
- Ücretlerdeki yetersizlik,
- Ödüllendirme vb. teşviklerin olmaması veya yetersiz olması,
- Terfi vb. konularda adaletsizlik,
- Statü ve kariyer engeli,
- Yaş, medeni durum, kişilik, eğitim düzeyi, cinsiyet, deneyim gibi bireysel nedenler.”¹⁹⁰

Durmuş ve Günay, hemşirelerde iş doyumunu ve anksiyete düzeyleri konu edindiği çalışmasında hemşirelik mesleğinde iş doyumsuzluğunun nedenlerinden şu şekilde bahsetmişlerdir: “İş doyumunu her meslekte önemlidir. Çalışanların iş doyumunu meslek grupları arasında farklılıklar gösterebileceği gibi, aynı meslek grubunda, kurumlar arasında, hatta bölgeler ve ülkeler arasında da farklılıklar gösterebilir. Ancak hemşirelik mesleğinde, çalışma koşullarının ağır olması, düzensiz çalışma saatleri (nöbetler, icaplar vb) düşük ücretle çalışma, mesleki saygınlığın yetersizliği gibi birçok nedenler mesleki iş doyumunun düşük olmasına sebep olmaktadır.”¹⁹¹ Bundan dolayı çalışma şartlarının düzgün olması, çalışanların sağlığının bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik halinde olması önemlidir.

Sağlık çalışanın aldığı ücret onun çalıştığı kuruma yaptığı katkının karşılığıdır. Sağlık kurumları bünyesinde çalışanın bilgi ve becerileri karşısında bir ödemede bulunmaktadır. Eğer bu ödenek yeterli geldiği sürece çalışanın kendisini işte iyi hissetmesini sağlar. Bu ödenek yetersiz bir ücret ise çalışanın sağlık kurumuna karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine yol açar. Sağlık çalışanları, aynı pozisyonda veya

¹⁹⁰ Erdemir, s.59

¹⁹¹ Durmuş - Günay, s.139

benzer özellikteki diğer çalışanlarla kendini kıyaslayıp onlara göre daha az ücret aldığını düşünmesi halinde mutsuz olması nedeniyle bu durumda iş doyumsuzluğundan söz etmek mümkün olabilmektedir.

Kimi zaman alınan eğitimin düzeyi artsa da bunun tam maddi karşılığı alınamayabilir. Kimi zaman da bu rakam çok düşük düzeyde olduğu için yeterli gelmemektedir. Bir de aynı iş yerinde bulunan diğer sağlık çalışanlarının eğitim düzeyinin düşük olması, bu kişilerin amir konumunda olmaları ile maaşlarının daha az olması diğer sağlık çalışanlarını rahatsız eder. Sağlık çalışanı aldığı eğitimi ve yaptığı işin tam karşılığını alamadığını düşünmesi nedeniyle mutsuz olmaktadır.

Terfi etmek sağlık çalışanları için iş doyumunu olumlu yada olumsuz yönde etkileyen önemli bir faktör olması nedeniyle, sağlık çalışanı genellikle iyi bir eğitim almış, iş deneyimi ve yeteneği yüksek, çalışkan ve zeki biri ise terfiyi ve dolaylı olarak da daha çok maaşı hak ettiğini düşünür. Sağlık çalışanının terfi ettirilmesi çalışanı mutlu ederek iş doyum düzeyini, işteki verimliliği artırır. Sağlık çalışanı eğer bu özelliklere sahip değilse, yönetici tarafından farklı sebeplerle terfi ettirilmişse, sağlık çalışanı ve iş arkadaşları onun bu terfiyi hak etmediğini düşünüyorsa işteki stres oranı artmaktadır. Bu nedenle iş doyumsuzluğu gerçekleşir.

Sağlık yönetimi ödül yada ceza sayesinde sağlıkçının istek ve gereksinimlerini tatmin ederek, onun iş görme arzusunu arttırmaya çalışmalıdır. Bu güçlerini en iyi şekilde kullanmalıdır. Sağlık çalışanının amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevreden gelen bu araçlar onun, içinde çalıştığı sağlık kuruluşunun amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarına yoğunlaştırmasına neden olmaktadır.

Sağlık kurumlarında çalışan sağlıkçılar arasında iletişim çok önemli bir faktördür. Ekip çalışmasının uyumlu ve verimli olması için iyi bir iletişimin var olması şarttır. Bu nedenle sağlık kurumları yöneticileri buna önem vermeli, bunu pozitif yönde etkileyecek faaliyetler düzenlemesi, uygun ortamlar oluşturmaları önemlidir. Bu faaliyetler, çalışanlar arasında bilgi, fikir ve duyguların paylaşımını artırır ve kolaylaştırır.

İş doyumsuzluğuna neden olan etken zamanında müdahale edilip yok edilmezse çalışan personelde uzun vadede fiziksel, ruhsal ve sosyal olarak sorunlara neden olur. Sağlık çalışanının memnuniyeti ile ilgili internette yapılan bir araştırma sonucu da şu şekildedir: “Sağlık çalışanlarında yaş ilerledikçe tutum ve görüşler iyileşmektedir. Kadınların erkeklere göre tutum ve görüşleri daha olumsuzdur. Evli olan sağlık personeli daha olumlu tutum ve görüşe sahiptir. Gelir arttıkça tutum ve görüşler olumlu yönde seyretmektedir. Meslekte geçirilen süre uzadıkça hem iş doyumu, hem motivasyon hem de bağlılık artmaktadır.”¹⁹²

Sağlık personelinde, meslekteki deneyim arttıkça bireyin işine bağlılığı dolaylı olarak da kendine olan güveni artmaktadır. İş tatmini ile ilgili yapılan farklı araştırmalarda gelir düzeyi iyi olan evli bayan çalışanların iş doyumlarının genelden daha yüksek bulunmuştur. Gelir düzeyi düşük olan evli bayanlarda da ev işlerinin, eşin ve çocukların sorumluluğundan kaynaklı iş doyumunun biraz daha düşük olduğu saptanmıştır.

6.2. Sağlık Çalışanlarında İş Doyumsuzluğunun Sonuçları ve Etkileri

Ekonomik anlamda, yaşamlarını sürdürmek yada belirli bir düzeye yükseltmek için çaba gösterip çalışmak durumunda olan bireylerde iş; herhangi bir sonuç elde etmek için güç harcanarak yapılan hizmet, görev ya da değer yaratan bir emek olarak tanımlanır. Sağlık çalışanlarında iş doyumsuzluğu, çalışanın işinden memnun olmaması, iş alanında huzursuz ve mutsuz olduğu anlamına gelir.

Yıldırım, sağlık alanında çalışma ortamını etkileyen faktörleri konu edinen çalışmasında sağlık çalışanlarında iş doyumsuzluğunun sonuçları ve etkilerine şu şekilde yer vermiştir: “İş yaşam kalitesi ise bireylerin kendi kültür ve değerler sisteminin etkisinde durumlarını algılamalarına göre farklılık gösteren, organizasyonun çalışma koşullarından, yönetim şekline, yüksek ücretten sosyal haklardan yararlanmaya, kariyer gelişiminden, etkili ödül sistemine uzanan geniş bir konu alanıdır. İş yaşam kalitesinin temel amacı organizasyonun ekonomik büyümesinin sağlanması ile insanlar için mükemmel olan çalışma koşullarını geliştirmektir. Daha geniş anlamda insan ve

¹⁹² Çalışır, s.10; <http://www.ozelrastaneler.org.tr/> “Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırma Sonuçları”, (12.06.2012)'den alıntı

sosyal ihtiyaçlar arasında denge kurulması, yaşamın daha ödüllendirici kılınması, iş görenlerin işle ilgili kaygılarının azalması ve işle ilgili kararlara daha fazla katılmaya cesaretlendirilmesi iş doyumunu etkileyen faktörler arasındadır.”¹⁹³

Sağlık personellerinde iş doyumсуuzluğu, çalışanın işinden memnun olmaması, iş sahasında huzursuz ve mutсуuz olduğu anlamına gelir. İş görenlerin gereksinimleri, elde ettiklerinden daha yüksek olduğu için çalışma hayatında asıl olan iş doyumу değil; iş doyumсуuzluğu olmaktadır. “Beklentilerin karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan iş doyumсуuzluğu bireylerde istenmeyen davranış bozuklukları yaratmaktadır. Bunlardan en önemli sonuçları şunlardır:

- Devamsızlık ve işe geç gelme,
- Çalışan devir hızında artış,
- Performansta düşüklük, motivasyon eksikliği,
- Gerilim tepkileri (Alarm tepkisi, direnme tepkisi, bitkinlik evresi),
- Engellenme tepkileri (Saldırganlık, çekilme, direnme, uzlaşma),
- İş uyuşmazlıkları,
- Bireysel sonuçlar,
- Stres.”¹⁹⁴

Aksayan yapmış olduğu araştırmasında, iş doyumunun bireysel ve örgütsel düzeydeki etkilerine ve özellikle de doyumсуuzluğun sonuçlarına hemşirelik mesleği açısından bakıldığında, meslek üyelerinin işlerinden doyum sağlamasının öneminin açıkça görüldüğünü önemle vurgulamaktadır. İşinden doyum elde edemeyen bir hemşirenin yorgunluk, baş ağrısı ve benzeri fiziksel rahatsızlıklarının olabileceği gibi, anksiyete düzeyinin yükselmesinden dolayı kendini işine verememesi ve hizmetlerini aksatabileceği ifade edilmektedir. Bunlarla birlikte, işinden sürekli yakınma, işini eleştirme, işten kaçınma, işe geç gitme, işi yavaşlatma, işe devamsızlık gibi hizmetlerin devamlılığı açısından sorun oluşturabilecek davranışlar da sergileyebileceği belirtilmektedir. Doyumсуuzluk düzeyinin artması ile birlikte işyeri değıştirme veya meslekten tamamen ayrılma gibi davranışlar da görülmektedir.¹⁹⁵

¹⁹³ A.Yıldırım, “Sağlık Çalışma Ortamını Etkileyen Faktörler”, Hastane Dergisi, C.2, S.30, Adana, 2008, s.1

¹⁹⁴ Şahal, s.61

¹⁹⁵ S.Aksayan, Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu ve Etkilerinin İrdelenmesi, İÜ, SABE, YDT, İstanbul, 1990, s.130

Sağlık kurumlarında çalışıp doyum alamayan sağlık çalışanında devamsızlık, işi terk etme ve hayatlarından zevk almama problemleri yaygın olarak görülmektedir. İş doyumunu düşük olan sağlık çalışanlarında devamsızlıklarının yüksek olduğu, işini bırakmaya daha eğilimli oldukları, daha fazla psikolojik sorunlar ve sağlık sorunları yaşadıkları görülmektedir. Hastanede çeşitli nedenlerle mutlu olmayan çalışanların iş doyumunu düşmekte, bu da zamanla işe gelme, işe gelmeme, hatta daha ileri giderek işten ayrılma veya iş değiştirme gibi sonuçlara gidebilmektedir. İşe devamsızlığın bir başka şekli olan düzenli olarak işe geç gelme işten erken ayrılmanın da iş doyumsuzluğunun bir işareti olduğu bilinmektedir. İşini seven ve işinden doyum alabilen sağlık çalışanı kendisine verilen işi bitirmek ve daha sonra evine gitmek ister. Bunun tam tersi iş doyumunu düşük olan çalışan mesai saati daha dolmadan hazırlanmaya bazen mesai saati dolmadan önce bazen de mesai saatini bir dakika bile geçirmeden işinden ve iş yerinden ayrılır. Nadiren olsa da önemli sağlık problemleri kişi çalışmak istese de işte devamsızlığa neden olabilir.

İş doyumsuzluğu sonucu işe giriş çıkış artmaktadır. Kişiden kişiye değişse de çalışanların işe gelmeleri gerekirken sık sık kısa ya da uzun sürelerle işe gelmemeleri ile iş doyumunu arasında önemli bir ilişki olduğunu söylenebilmektedir..

Koç'un örgütlerdeki iş doyumunu ve ödüllendirme konusunu ele aldığı çalışmasında iş doyumsuzluğunun sonuçlarından performans da azalma durumuna şu şekilde yer vermiştir: "İş tatmini önemli ölçüde bireyin aldığı ödülün miktarından etkilenir. Bireyler aldıkları ödüllerin miktarı standartlara uygunsa tatmin olurlar, standartların altındaysa tatmin olmayacaklardır. Burada önemli konu bireyin bu standardı nasıl belirlediğidir. Bu konudaki araştırmalara göre birey kendisiyle benzer durumdakileri standart kabul etmektedir. Ödül karşılaştırması yaptığı kişileri seçerken bireyin performans, eğitim ve özgeçmiş gibi kendince önemli saydığı kriterleri temel almaktadır. Kısaca bireyler kendi katkı ve kazanımlarını diğerlerinin katkı ve kazanım oranlarıyla karşılaştırırlar."¹⁹⁶

Performans, ödüle neden olduğu için iş doyumuna yol açmaktadır. Geleneksel bakış açılarından biri; iş doyumunun iş performansına neden olduğudur iken ikinci bakış açısı da iş doyumunun, performansın sebebi olmaktan çok sonucu olduğudur.

¹⁹⁶ Koç, s.70

Gözen Dağdeviren ise örgütsel bağlılık ve iş doyumu konusunu ele aldığı çalışmasında iş doyumsuzluğunun sonuçlarından biri olan performans da azalma durumuna iş doyumunun belirli sınırlar içinde performansı etkilediğinin muhakkak olduğuna değinmiştir. İş doyumu örgütlerdeki insan ilişkilerinin temelini oluşturmaktadır ve iş ortamında sağlık çalışanı ne kadar mutlu olursa performansı o denli yüksek olmaktadır.¹⁹⁷

Performans ile iş doyumu arasında bir ilişki söz konusudur. Yöneticiler tarafından yapılan teşviklerin sağlık çalışanları üzerinde motive edici bir etkisi olduğu için çalıştığı kurumda mutlu olan bir çalışanın iş verimi ve performansı da ister istemez arttırmaktadır.

Bunların yanında iş doyumsuzluğu, sağlık çalışanlarında farklı tepkilerle de kendini gösterir. Bunlardan grev, işi yavaşlatma anlamına gelir; lokavt ise işi tamamen bırakmadır. Her ikisi de sağlık kurumunu maddi ve manevi zarara uğratan iş verimini düşüren eylemlerdir. İş doyumsuzluğunun, yapılan araştırmalara göre sağlık çalışanında yarattığı olumsuz sonuçları hayal kırıklığı, saldırganlık, çatışma, aşırı gerilim, işe yabancılaşma, engellenme vb. şeklinde sıralanabilmektedir. Bu sebeple sağlık çalışanları çeşitli ödülleriyle güdülenmeli, çalışma koşulları düzeltilmeli ve çalışanların performansları artırılmalıdır.

Sağlık çalışanının hayatının büyük bir kısmını çalıştığı işletmede veya kurumda geçirdiğinden dolayı iş doyum düzeyi, özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönden etkilemektedir. İş doyumunun çok olması sağlık çalışanının mutluluğuna katkıda bulunduğu gibi az olmasının da çalışanın işine yabancılaşmasına neden olduğu gerçeği, buna bağlı ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığına ışık olmuştur.

İş doyumu ile ilgili Dallar ve arkadaşlarının sağlık çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmasında da iş doyumsuzluğunun bir sonucu olarak özellikle tükenmişlik sendromu ön plana çıkmıştır. Araştırma da düşük duygusal tükenmişlik ve yüksek duyarsızlaşmanın daha yüksek iş doyumuna neden olduğu görülmüştür.¹⁹⁸ Hemşirelerde iş doyumsuzluğuna neden olan faktörler yok edilemezse zamanla çalışanın stres düzeyi

¹⁹⁷ Gözen Dağdeviren, s.68

¹⁹⁸ Y. Dallar ve diğ., Çocuk Kliniğinde Personel İş Doyumu, Ankara, 2005, s.1

artmakta ve çalışan tükenmişlik yaşamaktadır. Çalışan zamanla işine, hastalara ve çevresine karşı duyarsızlaşmaktadır.

Kara, iş doyumu ve empatik ilişki konusunu ele alan çalışmasında iş doyumsuzluğunun sonuçlarını şu şekilde açıklar: “Çalışma ortamından memnun olan hemşireler, enerjisini hasta bakım kalitesini artırma yönünde kullanabilmektedir. Hemşirelerin iş doyumu düzeninin artışı ile birlikte hastaların psiko-sosyal ve eğitim gereksinmelerine daha fazla önem verdikleri belirlenmiştir. Buna bağlı olarak hasta memnuniyeti de artmaktadır. Bunun için hemşirelerin etkili iletişim yeteneklerine sahip olmaları ve iş doyumunu artırmaya yönelik girişimler yapılmalıdır.”¹⁹⁹

Sağlık çalışanlarından biri olan hemşirelerin kaliteli bir hizmet sunabilmesi için öncelikle kendilerinin bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik halinde olması gerekir. Çalışma koşulları iyi olan bir çalışanın iş doyumu ve iş verimi de yüksek olmaktadır. İş doyumu yüksek olan sağlık çalışanı bunu hastalarına ve çevresine yansıtır. Bu da hasta ve hasta yakınlarının memnuniyetini sağlamaktadır.

Duygulu ve Korkmaz, iş doyumu ve örgütsel bağlılık konusunu ele alan çalışmalarında iş doyumsuzluğunun sonuçlarından şu şekilde bahsetmektedirler: “Sağlık hizmetlerinde çalışan hemşire sayısının yetersizliği ve bireysel, sosyal, ekonomik nedenlerle işten ayrılmalara sık rastlanması, sağlık bakımı verilmesini etkileyen bir problem olmaya devam etmektedir. Bu sorunun sadece ülkemiz için geçerli olmayıp tüm dünya ülkelerini ilgilendiren evrensel bir sorun olduğu görülmektedir.”²⁰⁰

Hemşirelerde iş doyumsuzluğunun esas nedenini genellikle eleman yetersizliği nedeni ile yoğun iş yükü oluşturmaktadır. Hemşirelerin yoğun iş yükü, işteki hastalara sunulan bakımın kalitesini düşürmekte, sağlık çalışanında bedensel ve ruhsal olarak aşırı derecede yorulmaya ve iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Bu sebeple oluşan iş doyumsuzluğu işe devamsızlık, işe geç gelme ve hatta işten ayrılmalara kadar gidebilmektedir.

¹⁹⁹ B.Kara, “Hemşirelerde İş Doyumu ve Empatik İlişki”, Sağlık ve Toplum Dergisi, C.3, S.2, Ankara, 2007, s.25

²⁰⁰ S.Duygulu-F.Korkmaz, “Hemşirelerin Örgüte Bağlılığı, İş Doyumları ve İşten Ayrılma Nedenleri”, CÜ, HYO Dergisi, C.12, S.2, Sivas, s.10

Sağlık alışanlarının çalışma ortamı iş doyum düzeylerinin zaman zaman yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu sayede yapılan işler ortaya konularak işletmecilerin kendilerini değerlendirebilmesi, iş görenlerin isteklerinin göz önünde bulundurulmasının ve daha kaliteli çalışma ortamları oluşturulmasının, çalışanların iş doyum düzeylerini uzun vadede nasıl etkilediğini saptayabilmek mümkün olabilir.

SONUÇ

İnsan yaşamının önemli bir zamanı iş yerinde geçtiği için, iş görenin işinden hissettiği tatmin yaşamını büyük ölçüde etkilemektedir. İşinden aldığı doyum ve bunun yaşamı üzerindeki olumlu etkisi kademeli olarak, onun ruhsal sağlığının yanında, bedensel sağlığı üzerinde de olumlu etkisini gösterirken, aile yaşamında mutluluk ve örgütte de verimliliği arttırmaktadır.

Son zamanlarda sürekli artış gösteren sağlık kurumları, sağlık iş gücü gereksinimini de beraberinde sürüklemektedir. Sağlık çalışanlarındaki bu yetersizlik tüm dünya ülkelerinin gündeminde yer tutarken bu soruna olan yaklaşımlar değişkenlik göstermektedir.

Sağlık çalışanları en iyi kalitede bakım verebilmeli ve hizmet sunabilmelidir ancak bunları yaparken sağlık kurumları en ideal ortamı çalışanlara sunması gerekmektedir. Çalışma ortamındaki olumlu veya olumsuz etkenler iş doyumunu etkilemektedir. Bu bağlamda sağlık çalışanlarında hissedilen bu doyum çalışma ortamını ve hastaları etkilemektedir. Yüksek iş doyumuna sahip olan sağlık çalışan hasta için önemli olan tedaviye ideal ortam hazırlayabilirler. Sağlık kurumuna kabul edilen hastaların en kısa sürede sosyal yaşamlarına, sağlıklarına dönebilecek bir duruma gelmeleri için yardım eden dinamik bir ortamdır. Bu yüzden hastaya en ideal ve kaliteli şekilde hastaya ve çalışana sunulmalıdır.

İnsanları bir araya getiren, sosyal bir grup halinde ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan iletişimdeki bu bağın iki kişiyi birbirine kimi zaman yakınlaştırıcı, kimi zaman da uzaklaştırıcı rol oynamaktadır. Nitekim, etkin bir grup çalışması isteniyorsa, bu grubu oluşturan kişilerle arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak düzgün bir şekilde iletilmesi gereklidir. Yaptıkları işten para ya da herhangi bir karşılık beklemeyen sağlık çalışanları, günlük yaşantısının ortalama yarısını iş yerinde çalışarak geçirmektedir. Bu nedenle uyumlu iş arkadaşları ile bu zamanını geçirip, iş yerinde destekleyici iş arkadaşları bulan kişinin iş doyumunu da arttırmaktadır diyebiliriz.

Sağlık çalışanının çalışma yaşamındaki ilk 5 yılında, iş doyum düzeylerinin düşük olduğu bilinmektedir. İşe yeni başlayan genç yaş grubu sağlık çalışanının strese daha duyarlı oldukları göz önüne alınarak, bunun için eğitim programlarının düzenlenmesi ve sağlık kurumuna uyum sağlayabilmeleri için oryantasyon programlarında motivasyon, kurum kültürü gibi kurumsal bağlılık geliştiren konulara yer verilmesi önem taşımaktadır. Mesleki gelişme ve yenileşme için, sağlık çalışanlarına kurum içi, kurum dışı toplantı, seminer, eğitim, kongre ve sempozyumlara katılımının ve hizmet içi eğitimleri ile yenilenmelerinin sağlanmasına olanak sunulmalıdır.

Onaylamadığı bir bölümde çalışan sağlık çalışanının iş doyumunun düşük olması nedeni ile sağlık personelinin imkan varsa istediği bölümde çalışmasının sağlanmalıdır. Çalıştığı bölümden hoşnut olmayanların hoşnut olmama nedenlerinin araştırılması, yer değişikliği yapılması gereken durumlarda da sağlık çalışanının fikir ve görüşlerini alınarak tercih sunularak yer değiştirilmesi önerilmelidir.

Sağlık kurumlarında çalışan sağlık çalışanlarında, yaşları ve toplam hizmet süreleri ile hizmetlerinin yürütülmesinde yaş ilerleyince genelde emekli olmayı ya da birim değiştirmeyi isterler ancak, sağlık çalışanları maddi, manevi, sosyal ve ailesel sebeplerle geç emekli olmayı tercih etmektedir. Bu oran diğerlerine kıyasla düşüktür. Bu durumun temel nedeni sanıldığı gibi sağlık hizmetlerinden alınan iş doyumunu değil günden güne artan maddi ihtiyaçların ağırlık basmasıdır.

İşteki başarının karşılığı olan ücretin miktarı iş doyumunu etkilediği bilinmektedir. Bir müddetten sonra ücretin bu etkisi, miktarı ile değil çalışanlar arasındaki dağılımıyla da kendisini göstermektedir. Sağlık çalışanının kendisi ile aynı seviyedeki kişilerden daha az ücret aldığını biliyor olması, özellikle kendisinden daha az yetenekli olduğuna değil, başkaları ile karşılaştırılmasını etkilemektedir. Ücretin iş doyumuna olan katkısı farklı kıdem, mevki, branş düzeyinde olanlara göre de farklılık gösterebilmektedir. Bu bağlamda da alınan doyumun değişkenlik gösterdiği söylenebilir.

Sağlık kurumlarının çalışma koşulları ve çalışma ortamındaki kişiler arası ilişkiler ile sağlık hizmetlerinin yürütülmesi arasında sıkı bir ilişki söz konusudur. Sağlık çalışanlarının çalışma şartları iyileştirildikçe hasta ve hasta yakınlarına verilen

hizmetin kalitesi artmıştır. Bu durum dolaylı olarak da sağlık çalışanının iş performansını yükseltirken iş doyumunu buna bağlı olarak artmaktadır denilebilir.

Sağlık çalışanlarından evli olanların verimli çalıştıkları, sosyal hayatlarının ve psikolojik durumlarının daha iyi olduğu görülmektedir. Evli olan sağlık çalışanlarının iş performansı ve iş doyumunu daha yüksektir fakat, sağlık kurumunda vermiş olduğu hizmetlerin yanında ev işleri, çocuklar ve eş, artı iş yükü ve sorumluluk getirmektedir. Bu anlamda evli ve bekar sağlık çalışanının iş doyumunu için değişkenlik gösterdiğini söylenebilir.

Yaptıkları işten para ya da herhangi bir karşılık beklemeyen sağlık çalışanları, günlük yaşantısının ortalama yarısını iş yerinde çalışarak geçirmektedir. Uyumlu iş arkadaşları ile bu zamanını geçirip, iş yerinde destekleyici iş arkadaşları bulan kişinin iş doyumunu da artmaktadır.

Sağlık çalışanlarının eğitim düzeyi ve mesleki deneyimleri arttıkça iş doyumlarının ve kendilerine olan güvenlerinin arttığı görülmektedir. Eğitim düzeyi çalışanın doyum seviyesini ve çevreye bakış açısını etkileyen bir yapıya sahiptir. Bu nedenle çalışma hayatında alınan doyumla yakından ilişkilidir.

Sağlık çalışanlarında örgütsel, bireysel ve çevresel faktörler verilen hizmetlerin yürütülmesini doğrudan etkiler. Bu durum iş doyumunu ile de doğrudan orantılıdır. Bu sayılan faktörlerin her biri, sağlık çalışanlarında iş doyumunu doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Çalışan fiziksel, ruhsal ve sosyal olarak bir bütündür. Bunlardan herhangi birinde oluşan aksaklık diğerlerini de etkiler ve aksatır diyebiliriz.

Sağlık çalışanı olmak, tüm sağlık ekibi özellikle de doktorlarla birlikte hizmet verilen hastalara karşı koordineli çalışmayı gerektiren, hem hastanın hem de toplumun sağlığını korumayı amaçlayan bir sağlık disiplindir. Bir çok meslekte olduğu gibi sağlık mesleği çok özveri gerektiren tam anlamıyla bir ekip çalışması isteyen mesleklerden biridir. Sağlık hizmetleri kişinin, ailenin ve toplumun sağlığını korumayı amaçlayan, sağlık durumu eğer bozulmuşsa tanı ve tedavi etmeyi sağlayan bütüncül yaklaşımlı hizmetler grubundan oluşmaktadır. Kişilerin sağlığını koruma, ailenin

sağlığını korumayı, ailenin sağlığının korunması ise toplumun sağlığının korunmasını sağlar.

İş doyumunu dinamik bir durum olmasından kaynaklı sağlık çalışanlarında bu tarz araştırmaların bir kez yapılmakla kalmayıp, belirli aralıklarla yinelenmesi gerekmektedir. Sağlık çalışanlarının doyum düzeylerinde zaman içinde yükselmenin olup olmadığı belirlenerek kurumun kendi kendilerini değerlendirme imkanını oluşturabilir. Bunun için çalışma ortamlarındaki fiziksel, biyolojik, kimyasal ve psikolojik risklerin değerlendirilmesini ve gerekli önlemlerin alınmasını için komisyonlar kurulmalıdır. Beraberinde getirdiği bir takım risklerle ilgili sağlık çalışanının eğitiminin ve denetiminin sağlanmasının daha iyi çalışma sahalarının meydana getirilmesi konusunda yararlı olacağı görülmektedir. Çünkü çalışma ortamı, sağlık çalışanlarının iş doyum düzeylerini etkilemektedir. Bu nedenle sağlık çalışanlarının taleplerini dikkate alınmalı ve olumlu çalışma ortamları oluşturulması konusunda çalışmalar yürütülmelidir.

Sağlık çalışanları iş sahalarında istedikleri işi ve bu işin bilgi ve yetenekleri ile ilgili olan kısmını elde ettikleri zaman çalışma sahalarında daha verimli olurken aynı zamanda maddi ve manevi ihtiyaçlarını da karşılayabilmektedirler. Nitekim istek ve ihtiyaçları karşılanmayan sağlık çalışanında doyumsuzluk ve uyumsuzluk görülebilmektedir. Sağlık çalışanlarını yönetmede en önemli ve esas sorun, çalışanın mal ve hizmet üretimine en etkili biçimde katılmalarını sağlanarak, sağlıklarının fiziksel ve ruhsal açıdan korunmasına olanak sağlayacak biçimde çalışanlarla üretimi gerçekleştirebilmektir. Sağlık çalışanlarının iş doyumunu artırmak işletmecilerin temel sorunlarından birini oluşturmaktadır. Çünkü iş doyumunu seviyesini yükseltmek sağlık kurumundaki üretim düzeyini en yüksek seviyeye çıkarma koşullarının en başında gelir. İş doyumunun işle sıkı bir bağlantısı vardır. İş doyumunu, çalışanın başarılı, mutlu, huzurlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gerekçelerinden bir tanesidir.

Sağlık çalışanlarının çalışma ortamı iş doyum düzeylerinin zaman zaman yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu sayede yapılan işler ortaya konularak işletmecilerin kendilerini değerlendirebilmesi, iş görenlerin isteklerinin göz önünde bulundurulmasının ve daha kaliteli çalışma ortamları oluşturulmasının, çalışanların iş doyum düzeylerini uzun vadede nasıl etkilediğini saptayabilmek mümkün olabilir.

Sağlık alışanlarında değişim ve ilerlemenin sağlanabilmesi için, ilişkilerin kurulması, hizmet standartlarının yükseltilmesi, etkili ve verimli bir çalışma ortamının yaratılması, çalışanların tavır ve davranışlarının yorumlanması, gerek bireysel gerek örgütsel açıdan önemli olan iş doyumunu düzeylerinin bilinmesi, etken faktörlerinin tanımlanması yapılarak, bu konu üzerinde duyarlılık gösterilip önlemler alınması, bunlara ilişkin yeni düzenlemelerde bulunulması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Adair,J., Etkili Motivasyon, (Çev.S.Uyan), İstanbul, 2005
- Akıncı,Z., “Turizmde İş Tatminini Etkileyen Faktörler”, AÜ, İİBF Dergisi, C.2, S.4, Ankara, 2001
- Aksayan,S., Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu ve Etkenlerinin İrdelenmesi, İÜ, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1990
- Akyol,D.A., "Hemodiyaliz Sağlık Çalışanlarının Hasta Bakım Uygulamaları ve İş Soyumlarının İncelenmesi", Nefroloji Hemşireliği Dergisi, C.3, S.2, İstanbul, 2007
- Albayrak,N - Aslan,Ö., "Hemşirelerde İş Doyumu. Modern Hastane Yönetimi Dergisi", C.6, S.2, İstanbul, 2002
- Alçıkaya,Y., Hemşirelerde Toplam Kalite Yönetimi, MÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 1999
- Aslan,H., ve diğ., “Sağlıkta Gerginlik Ölçeği”, Düşünen Adam Dergisi, C.11, S.2, İstanbul,1998
- Aslan,Ö - Akbayrak,N., "Gülhane Askeri Tıp Akademisi'nde Çalışan Hemşirelerde İş Doyumu", Modern Hastane Yönetimi Dergisi, C.6, S.2, İstanbul, 2002
- Aydın,R - Kutlu,Y., “Hemşirelerde İş Doyumu ve Kişilerarası Çatışma Eğilimi”, CÜ, HYO Dergisi, C.5, S.2, Sivas, 2001
- Azak,A-Taşçı,S., “Klinik Karar Verme ve Hemşirelik”, Türkiye Klinikleri Dergisi, C.1, S.17, İstanbul, 2007
- Barutçugil,İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004
- Başaran,E., İş Doyumu- Stres İlişkisi, Antalya, 1992
- Başaran,İ.E., Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 2000
- Baştemur,Y., İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler, Erciyes Üniversitesi, SBE,YYLT, Kayseri, 2006

- Bayındır,A., Yöneticide Algılanan Liderlik Davranışının Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi, MÜ, SABE, YYLT, İstanbul, 2004
- Baysal,A.C., “İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler”, İÜ, İşletme Fakültesi Dergisi, C.16, S.2, İstanbul, 1997
- Bingöl,D., Personel Yönetimi, İstanbul, 1997
- Bingöl,D., İş Tatmini, İşveren ve Toplum Açısından Önemi, İstanbul, 1986
- Çalışır,H., Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu, Beykent Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2012
- Çam,O., ve diğ., “Klinik Ortam ve İş Doyumu”, Anadolu Psikiyatri Dergisi, C.6, S.2, Ankara, 2006
- Çam,O - Akgün,E - Babacan Gümüş,A - Bilge,A - Ünal Keskin,G., Bir Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, C.6, S.4, Ankara, 2005
- Çelik,P., İş Görenlerin Motivasyon Düzeyleri ve İş Tatmini, Akd.Ü, SBE, YYLT, Antalya, 2010
- Çetinkanat,C., Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Ankara, 2000
- Çimen,M - Şahin,İ., "Bir kurumda çalışan sağlık personelinin iş doyum düzeyinin belirlenmesi", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C.5, S.4, Ankara, 2000
- Dağ,D., Hemşirelerin İş Doyumlarının Değerlendirilmesi, Fırat Üniversitesi, SABE, YYLT, Elazığ, 2006
- Dallar,Y., Çocuk Kliniğinde Personel İş Doyumu, Ankara, 2005
- Daşdemir,İ., Çalışanlarda İş Doyumu, Tarsus, 2009

- Davis,K., İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış, (Çev.K.Tosun), İÜ, İstanbul, 1988
- Demir,N., Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, İstanbul, 2007
- Derin,N., Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler, Osmangazi Üniversitesi, SABE, YYLT, Eskişehir, 2007
- Dinçer,Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 1998
- Durmuş,S. - Günay, O., “Hemşirelerde İş Doyumu ve Anksiyete Düzeyleri”, Erciyes Tıp Dergisi, C.29, S.2, Elazığ, 2007
- Durukan Selvi,E., İş Doyumu ve Performans Algısı, Polis Akademisi Güvenlik Enstitüsü, YYLT, Ankara, 2013
- Duygulu,S - Korkmaz,F., “Hemşirelerin Örgüte Bağlılığı,İş Doyumları ve İşten Ayrılma Nedenleri”, CÜ, HYO Dergisi, C.12, S.2, Sivas
- Ehtiyar,R., Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini, Akd.Ü, SBE, YYLT, Antalya, 1995
- Eren,E., Yönetim Psikolojisi ,İstanbul, 1993
- Eren,E., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları, İstanbul, 2011
- Eren,E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Kültürü, İstanbul, 2010
- Erdemir,F., “Hemşirelerin Rol ve İşlevleri-Hemşirelik Eğitiminin Felsefesi”, CÜ, HYO Dergisi, C.2, S.1, Sivas, 1998
- Erdoğan,İ., İşletmelerde Hayal Kırıklığı ve İş Tatmini, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1999
- Eronat,Z., İşletmelerde İş Tatmini, Ankara, 2004
- Gökdoğan,F., “Sağlık Çalışanlarının Belirleyicileri”, Toplum ve Hekim Dergisi, C.15, S.3, Eskişehir, 2000

- Gözen Dağdeviren,E., İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, AÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2007
- Güler,A.R., Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini, Akd.Ü, SBE, YYLT, Antalya, 2007
- Gülmez,M-Kitapçı,O., Hastanelerde Hasta Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi, Sivas, 2008
- Güneş,N., Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumlarını Etkileyen Etmenlerin İncelenmesi, DEÜ, SABE, YYLT, İzmir, 2007
- İnce Özgenel,F., Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Hekim ve Hemşirelerde İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler, Trakya Üniversitesi, SBE, YYLT, Edirne, 2014
- Kamçı,S.B., Hastanelerde Verimlilik ve Kalite Sistemi, Sivas, 2003
- Kanbay,A., Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığı, Haliç Üniversitesi, SABE, YYLT, İstanbul, 2010
- Kandemir,S - Türkdemir,A.H, İş Doyumunu Etkileyen Etmenler, Ankara, 2001
- Kara,B., “Hemşirelerde İş Doyumu ve Empatik İlişki”, Sağlık ve Toplum Dergisi , C.3, S.2, Ankara, 2007
- Karaca,S., Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Özellikleri, İstanbul, 2008
- Karcıoğlu,F. - Timuroğlu,M.K. - Çınar,O., “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi”, Yönetim Dergisi, C.20, S.3, Erzurum, 2009
- Kavuncubaşı,Ş., Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara , 2000
- Kılıç,E., Yöneticilerde İş Doyumu, Antalya, 2001
- Kılıç,N., Sağlık Çalışanları Mobbing Algısı ve İş Doyumunun Belirlenmesi, CÜ, SABE, YYLT, Sivas, 2013

- Koç,A., Örgütlerde Ödüllendirme Sistemi ve İş Tatmini, DPÜ, SBE, YYLT, Kütahya, 2000
- Koçel,T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2011
- Kök Bayrak,S., " İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık", Ata.Ü, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.20, S.1, Erzurum, 2006
- Kömürcü,N - Çakır,Ş - Özdemir,S., "Özel ve Kamu Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin Kurumlarından Ayrılma ve Tercih Nedenleri İle Yönetimden Beklentileri", Modern Hastane Yönetimi Dergisi, C.3, S.3, Ankara
- Köse,H., Algılanan Liderlik Davranışları, İstanbul, 2009
- Küçüközdemir,M., Turizmde İş Tatmini-Dış Müşteri Tatmini, Akd.Ü, SBE, YYLT, Antalya, 2006
- Maden Turgut,E., İş Doyumu Ve Yaşam Doyumu İlişkisi, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2010
- Maktalan,K., İş Tatminini Etkileyen Etmenler ve İş Güvenliği, İstanbul, 1998
- Muter Şengül,C., Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, CBÜ, SBE, YDT, Manisa, 2008
- Odabaşı,Y., Sağlık Hizmetleri Pazarlaması, Eskişehir, 2004
- Oflazer,C. ve diğ., "Kamu Hastanesinde Çalışan Personelin İş Doyumunu Etkileyen Faktörler", Sağlık Bilimleri Dergisi, C.2, S.4, İstanbul, 2011
- Okanlı,A - Özdoğan,M., Kanser Hastalarıyla Çalışan Hemşirelerde İş Doyumu ve Tükenmişliğin Değerlendirilmesi, XVII. Ulusal Kanser Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, 2007
- Öcal,Ö., İş - Aile Çatışması ve İş Tatmini-Yaşam Tatmini, Akd.Ü, SBE, YYLT, Antalya, 2008

- Örücü,E - Esenkal,F., "Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatmini", BAÜ, Sosyal Bilimler Dergisi, C.8, S.14, Balıkesir, 2005
- Örücü,E. ve diğ., "Banka Çalışanlarında İş Tatmini", CBÜ, İİBF, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.13, S.1, Manisa, 2006
- Özgen,H., "Devlet Hastanelerindeki Yönetim Sorunları", Verimlilik Dergisi, C.3, S.1, Ankara, 1994
- Özkan,S. - Armay,Z., Psiko – Onkoloji, İstanbul, 2007
- Öztürk,A. - Güzelsoydan,Y.S., "Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu", Ata.Ü., İİBF Dergisi, C.15, S.1, Erzurum, 2001
- Pınar,R. - Arıkan,S., Hemşirelerde İş Doyumu, VI. Ulusal Hemşirelik Kongresi Bildirileri, Ankara, 1998
- Pişkin,A., Malatya Turgut Özal Tıp Merkezinde Çalışan Sağlık, İdari, Teknik ve Yardımcı Hizmetler Sınıfındaki Personelin İş Doyumu, İnönü Üniversitesi, SABE, YYLT, Malatya, 2001
- Polat,N., Hemşirelerde İşe Bağlı Stres ve İş Doyumu, Başk.Ü, SBE, YYLT, Ankara, 2008
- Sabuncuoğlu,Z - Tüz,M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1998
- Sarıkamış,Ç., Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, Ana.Ü, SBE, YYLT, Eskişehir, 2006
- Saylan,T., Çalışanlarda İş Tatmini, Ankara, 2008
- Sayın,U., Örgütsel Adalet ve İş Tatmini, Ata.Ü, SBE, YYLT, Erzurum, 2009
- Sevimli,F - İşcan, Ö.F., "Bireysel İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", Ege Akademik Bakış Dergisi, C.5, S.1, İzmir, 2005

- Somunoğlu,S., "Sağlık-Sağlık Hizmetleri ve Türk Sağlık Sistemi", Sağlık Kurumları Yönetimi-I (Ed.M.Tatar), Eskişehir, 2012
- Söyük,S.,Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi, İÜ, SBE, İstanbul, 2007
- Sözen,C., Sağlık Yönetimi, Ankara, 2002
- Şahal,E., Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Akd.Ü, SBE, YYLT, Antalya, 2005
- Şahin,N., Personelde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, DEÜ, SBE, YYLT, İzmir, 2007
- Şengül,A., İş Doyumu ve Tüketici Tatmini İlişkisi Kamu Özel Kesim Sağlık Hizmetlerinde Hekimlerin İş Doyumunun Hasta Tatminine Etkisi, Celal Bayar Üniversitesi, SBE, YDT, Manisa, 2008
- Tel,H - Doğan,S - Eroğlu,S - Ördek,B.Ö - Çoban,S., Onkoloji Hastalarıyla Çalışan Hekim ve Hemşirelerde İş Doyumu ve Tükenmişlik, XVII. Ulusal Kanser Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, 2007
- Tel,H., Karadağ,M., Aydın,Ş., "Sağlık Çalışanlarının Çalışma Ortamındaki Stres Yaşantıları İle Başetme Durumlarının Belirlenmesi", Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi, C.5, S.2, Antalya
- Tokel,A., Öğretmenlerde İş Doyumu ve Stres Düzeyleri, Akd.Ü, SBE, YYLT, Antalya, 2006
- Tosun, K - Kaya,H - Babadağ,K - Turan,Y - Kaçar,G.Y - Taze,S - Öztürk,H., "Bir Üniversite Hastanesinin Cerrahi Birimlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Düzeyi ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi", Türk Nöroşirürji Dergisi, C.2, S.17, İstanbul
- Varinli.İ., - Erdem,O., Hastaların Tatmin Düzeylerinin Ölçümü, Elazığ, 2001
- Yıldırım,A., "Sağlık Çalışma Ortamını Etkileyen Faktörler", Hastane Dergisi, C.2, S.30, Adana, 2008

Yüksel,İ., "Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi", Kocaeli Üniversitesi, SBE Dergisi, C.3, S.1, Kocaeli, 2002

Yüksel,İ., "Hemşirelerde İş Doyum Düzeyi", Kocaeli Üniversitesi, SBE Dergisi, C.3, S.1, Kocaeli, 2002

ÖZGEÇMİŞ

29 Eylül 1987 Denizli doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi Denizli'nin Tavas İlçesinin Karahisar beldesinde tamamladıktan sonra Celal Bayar Üniversitesi Hemşirelik lisans bölümünden 2008 yılında mezun oldum. 2012 yılında da Beykent Üniversitesi Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitime başladım. 2009-2010 yılları arası Bursa İnegöl Devlet Hastanesi, 2010 yılından itibaren de Manisa Celal Bayar Üniversitesi Hafsa Sultan Hastanesinde çalışmaktayım.

İletişim

E-Posta Adresi: sehir_20@hotmail.com

Tel. : 0 5077921590

Gülçin ŞENAKIN