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

ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ DOYUMU

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Asiye KOÇAK

İstanbul, 2014

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

ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ DOYUMU

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Asiye KOÇAK

Öğrenci No:

1207460183

Danışman:
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İstanbul, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "Çalışanlarda Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu" başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynarlarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 03/07/2014



Aday: Asiye KOÇAK

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

11.07.2014

Enstitümüz ***İşletme Yönetimi*** Anabilim dalı ***Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*** Programı yüksek lisans öğrencilerinden ***1207460183*** numaralı ***Asiye KOÇAK 'ın*** *"Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği"*nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği ***"Çalışanlarda Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu"*** konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 07.07.2014 tarih ve 2014/16 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. ALİ RIZA AKTAŞ

ÜYE
YRD. DOÇ. DR. SEBAHATTİN TAŞ

Adı Soyadı : Asiye KOÇAK
Danışman : Prof.Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans/2014
Alanı : İşletme
Anahtar Kelimeler : Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu, Hastane Çalışanları

ÖZ

ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ DOYUMU

Hizmet sektörü çalışanlarında özellikle çalışanların memnuniyetinin sağlanması, hizmet verilen kesimin de memnuniyetini sağlayacağından dolayı çalışanların örgütlerine bağlılıklarının ve iş doyumlarının arttırılması son yıllarda örgütler için önem kazanmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin önceliğinin belirlenerek örgütsel bağlılığı arttırma çalışmalarının yapılması örgütlerin devamlılığını sağladığı gibi, örgütlerin yararına olmaktadır.

Çalışanların iş doyumlarının sağlanması çalışanlarda verimliliği arttırdığı gibi örgütün devamlılığını sağlamaktadır. Bu çalışmada, hasta insanlara tedavi hizmeti veren hastane çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını ve iş doyumlarını etkileyen faktörler incelenmiştir.

Name : Asiye KOÇAK
Supervisor : Prof. Dr. M. Fikret GEZGİN
Type and Date : Master's Degree /2014
Survey Area : Business
Keywords : Organizational Commitment, Job Satisfaction, Hospital Staff

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION OF WORKERS

Service sector workers, especially in the provision of employee satisfaction, service satisfaction, as it is also the sector organizational commitment and increasing the job satisfaction of employees gained importance in recent years for organizations. Identifying the factors that affect employees organizational commitment and organizational commitment of these factors increase the priority of the work done by determining ensure the continuity of the organization, as it is for the benefit of the organization.

Job satisfaction is employees willing to work when they feel the happiness of the work which they are involved in. In this study, patients, hospital staff providing treatment services to the people of the factors affecting organizational commitment and job satisfaction were examined.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

İÇİNDEKİLER.....i

TABLOLAR LİSTESİ.....iv

KISALTMALAR.....v

GİRİŞ.....1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, SONUÇLARI ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve SONUÇLARI.....4

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....4

1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....6

1.3. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar.....9

1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....12

1.4.1. Bireyler Açısından Sonuçları.....12

1.4.2. Örgütler Açısından Sonuçları.....14

1.5. Örgütsel Bağlılığı Arttırmaya Yönelik Çalışmalar.....18

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....22

2.1. Yaş.....23

2.2. Cinsiyet.....24

2.3. Medeni Durum.....27

2.4. Eğitim.....30

2.5. Kıdem.....32

2.6. Liderlik Davranışları.....34

2.7. Ücret.....38

2.8. Örgütsel Adalet.....40

2.9. Örgüte Güven.....43
2.10. Ödüller.....45
2.11. Rol Belirsizliği.....48
2.12. İş Güvenliği.....52
2.13.Terfi Olanakları.....54
2.14. Karar Alma Sürecine Katılım ve İşin İçinde Yer Alma.....57
2.15. Ücret Dışında Sağlanan Haklar.....59
2.16. Yapılan İşin Önemi.....61
2.17. İş Saatleri.....62
2.18. Dışarıdaki İş Olanakları ve Çalışanlara Gösterilen İlgi.....65
2.19. Diğer Çalışanlar.....68
2.20. Örgüt Kültürü.....70

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU, SONUÇLARI ve İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. İŞ DOYUMU ve SONUÇLARI.....72
1.1. İş Doyumu Kavramı.....72
1.2. İş Doyumunun Önemi.....73
1.3. İş Doyumunun ve İş Doyumsuzluğunun Sonuçları.....77
1.3.1. İş Doyumu ve Verimlilik.....77
1.3.2. İş Doyumu ve İş Gücü Devri.....80
1.3.3. İş Doyumu ve Tükenme.....82
1.4. İş Doyumunu Arttırmaya Yönelik Çalışmalar.....84
2. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....86
2.1. Bireysel Özellikler ve İş Doyumu.....87
2.1.1. Yaş.....87
2.1.2. Kişilik.....90
2.1.3. Eğitim Düzeyi.....91
2.1.4. Cinsiyet.....93
2.1.5. Medeni Durum.....95
2.2. Kurumsal Özellikler ve İş Doyumu.....96
2.2.1. Ücret.....96

2.2.2. Yükselme Olanağı.....98
2.2.3. Denetim.....100
2.2.4. Karara Katılma.....102
2.2.5. Çalışma Arkadaşları.....103
2.2.6. İletişim.....105
2.2.7. Örgütün Çalışma Koşulları.....107
2.2.8. İşin Kendisi.....109
2.2.9. İstihdam Politikaları.....112
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ DOYUMU İLİŞKİLERİ.....114
3.1. Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi.....117
3.2. Kurumsal Özelliklerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi.....118
3.3. Hastane Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi.....121
3.4. Hastane Çalışanlarında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri.....124
SONUÇ.....128
KAYNAKÇA.....130

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık ile İş Doyumu Arasındaki Farklılıklar.....116

KISALTMALAR LİSTESİ

ANAÜ : Anadolu Üniversitesi

BÜ : Beykent Üniversitesi

C. : Cilt

CÜ : Cumhuriyet Üniversitesi

DEÜ : Dokuz Eylül Üniversitesi

ERÜ : Erciyes Üniversitesi

FÜ : Fırat Üniversitesi

GÜ : Gazi Üniversitesi

İİBF : İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

İİBFD : İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi

MUÜ : Muğla Üniversitesi

s. : Sayfa

S. : Sayı

SABE : Sağlık Bilimleri Enstitüsü

SBE : Sosyal Bilimler Enstitüsü

SÜ : Selçuk Üniversitesi

YYLT : Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

-Çalışma Konusunun Seçimi: Yakın bir tarihte Türkiye genelinde hastanelerin Kamu Hastaneler Birliği'ne bağlanmasıyla sağlık çalışanları arasında sistemin tam olarak anlaşılmaması ve sistemdeki belirsizliklerin kafalardaki soru işaretlerini tam olarak gidermediği, bu sebepten dolayı sağlık çalışanları arasında iş güvensizliği, motivasyon eksikliği artış göstermiş, yapılan işin sağlık ile ilgi olması insan sağlığını direk etkileyen faktörleri içerisinde bulundurması bu belirsizlikte kurum çalışanlarının kendilerini motive edecek kişiler görmek istemeleri, kendilerine güven verici meslektaşlarını aramaları ve kişisel merakım beni bu çalışmayı yapmaya yöneltmiştir. Bu çalışmada çalışanların bağlılık düzeyleri ve iş doyumunun arttırılmasının bireyler, örgütler ve toplum için öneminden bahsedilmektedir. Bilgilerin sağlık kurumlarındaki hizmetlerin kalitesini arttırmaya yardımcı olması beklenmektedir.

-Çalışma Amacı: Örgütsel bağlılık üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Ancak sağlık çalışanları ile ilgili olarak yapılan çalışmalar sınırlı olduğundan bu çalışmanın amacı öncelikle sağlık çalışanlarında örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Sağlık alanında çalışanların geniş bir kesim oluşturması yaş, örgüt içi kıdem gibi bireysel değişkenler ve cinsiyet, ırk, kariyer, eğitim, iş tatmini, takım çalışması, yöneticinin liderlik özellikleri gibi örgütsel değişkenler rol oynadığından tüm bu değişkenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ne derece etkilediğini öğrenmemizi sağlamaktadır. Kar amacı olsun ya da olmasın bütün örgütler için örgütsel bağlılık ve iş doyumu önem taşımaktadır.

-Çalışma Önemi: İş doyumu günümüz çalışma hayatının en önemli unsurlarından biridir. İş tatmini denince işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile sağladığı bir mutluluk akla gelmektedir. İyi bir yönetici için gözlemlenen bu sonuçları değerlendirip, iş doyumunu arttıracak yöntemler geliştirmesi, sonuç doğrultusunda çalışanların beklentilerinin de dikkate alınması önemlidir. Örgütsel bağlılık çalışanın örgüte sadakatidir. Çalışanların örgüte bağlılık ve iş doyumunun arttırılmasına yönelik çalışmalarla sağlık çalışanlarının motivasyonunu ve iş performansını arttırma, işte verimliliği sağlama, çalışma arkadaşları ve hastalar açısından memnuniyetin artması

sağlanacaktır. Çalışmanın yöneticiler ve personelleri hakkında yol gösterici olması beklenmektedir.

Kişilerin başarılı, mutlu, memnun ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biri olan iş doyumu kişinin işi hakkındaki genel tutumu olarak da tanımlanmakta bu tanımlama doğrultusunda çalışanın işini değerlendirmesiyle oluşan hoşnutluk ve hoşnutsuzluk duygu ve hislerinin bütünü olarak ele alınmaktadır. İş doyumu, duygusal bir tepki ve davranışsal bir dışa vurumudur. Tüm çalışanlar, çalışma koşullarının iyileştirilmesini, çalışma yaşamına ilişkin ekonomik, psikolojik ve toplumsal gereksinimlerinin karşılanmasını isterler. İş doyumu tükenmeyi etkileyen önemli etkenlerden birisidir. Doğrudan insana hizmet veren meslek gruplarında tükenmişliğin çok ciddi sonuçları olduğu görülmüştür. Sağlık çalışanları yoğun stres yaşayan hasta bireye müdahale etme güçlüğünün yanı sıra, sağlık çalışanlarının günlük çalışmalarında sık sık stres yaratıcı olaylarla karşı karşıya kalmaları nedeniyle (Hasta ölümü, hasta memnuniyetsizliği, hasta yakının sağlık çalışanına şiddet uygulaması vb.) diğer iş ortamlarından farklılık gösterir. Sağlık kurumlarında sağlık çalışanları verilen hizmetin kalitesini direk etkilerler. Sağlık kurumlarında, verilen hizmetin kişisel olduğu ve yoğun çabayı gerektirdiği için çalışanlar arasında yüksek bir iş doyumu gereklidir. İşinde tatmin olmayan sağlık çalışanı hastasını tatmin edemez.

-Çalışma Planı: Çalışma 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; örgütsel bağlılık, ikinci bölümde; iş doyumu ele alınmaktadır. Çalışmada hastane çalışanları, örgütsel bağlılık ve iş doyumu kavramlarına yer verilmektedir. Bu kavramları etkileyen faktörler önce kişisel sonra kurumsal ve toplumsal boyutta ele alınmaktadır. Araştırma teorik olarak yapılmış, alan araştırmasına yer verilmemiştir.

-Kullanılan Metot ve Teknikler: Çalışma tamamen teorik bir çerçevede gerçekleştirilmiştir. Esas itibariyle tarihçi metoda ve kaynak taraması tekniğine dayalıdır. Ancak söz konusu alanın bir çalışanı bulunmam nedeniyle yer yer kişisel deneyim, mesleki birikim, gözlem ve yaşanan örnek olaylardan, yorum ve değerlendirmelerden de istifade edilmiştir.

-**Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar:** Çalışmada yeterli sayıda kaynak taraması yapılmıştır. Sağlık alanında yapılan çalışmaların azlığı dikkati çekmektedir. Bu sebepten dolayı mesleki birikim ve gözlemlerden de yararlanılarak çalışma tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, SONUÇLARI ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve SONUÇLARI

Örgütsel bağlılık çalışanlar, örgütler ve toplum için önemli bir kavramdır. Bu nedenle örgütler, çalışanlarının örgütlerine bağlılıklarını sağlamalıdırlar. Çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanmasıyla çalışanlarda örgüt kültürü oluşmakta ve örgütün devamlılığı sağlanmaktadır.

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, günümüz çalışma hayatında, özel veya devlet kurumlarının, işyeri sahibi ve idarecisinin, çalışanın üretime veya verilen hizmete katkısını arttırmak, iş kalitesini yükseltmek için önemsedikleri bir kavramdır. Çalışanların, işyerinde standart çalışmalarıyla, örgüte bağlanarak çalışmaları arasında performans farklılıkları oluşmaktadır. Çalışanın, üretim veya hizmette sağladığı olumlu katkı örgüt yararına olacağından örgüte bağlılığı artırmak için çeşitli akademik araştırmalar yapılmıştır. Araştırmalarda, araştırmacılar örgütsel bağlılığı kavramsal olarak tanımlamaktadırlar. Örgütsel bağlılık tanımlarına bakıldığında farklı tanımların yapıldığı, tam bir fikir birliğine varılamadığı görülmektedir.

Genç, örgütsel bağlılığı şöyle tanımlamaktadır: "Örgütsel bağlanma, işgörenin işyerine psikolojik olarak bağlanmasıdır. Örgütsel bağlanma bir örgüt çalışanının örgütsel hedeflere ve amaçlara uymanın ötesinde, örgütsel amaç ve hedefleri benimsemesi, özümsemesi [özüm-semesi] ve söz konusu amaç ve hedeflere kendini adamasıdır."[1] Örgütsel bağlılık küreselleşen dünya ekonomisinde karlılığı arttırmak için işletmelerin en çok önem verdikleri kavram olmuştur. Çeşitli bilim

[1] N.Genç, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2007, s.242

dallarının uzmanları örgütsel bağlılığa katkı sağlamaya çalışmıştır. Dolayısıyla her bilimsel araştırma örgütsel bağlılık tanımında çeşitliliği artırmaktadır.

Güney, örgütsel bağlılığı şu şekilde ifade etmektedir. "Çalışanların çalıştığı örgüte yönelik hisleri ve tutumlarıdır." [1] Çalışanın çalıştığı kuruma sadakatidir, şeklinde yorumlamak ta mümkündür. Literatür taramasında farklı tanımların olduğu görülmektedir. Literatürde örgütsel bağlılığın tek boyutlu değil, çok boyutlu olduğu kabul edilmekte ve bu boyutları içeren tanımların yapıldığı görülmektedir. Saruhan ve Yıldız, örgütsel bağlılığı şöyle ifade etmektedir: "Örgütsel bağlılığı genel bir tanımla çalışanın örgüte duyduğu psikolojik bağlılık olarak tanımlayabiliriz. Ancak, örgütsel bağlılık basit bir örgüte bağlanma olarak anlaşılmamalıdır. Örgütün amaç ve değerlerini benimseme ve içselleştirme, örgütün başarısı için çaba göstermeye istekli olma ve örgütte kalma isteğidir."[2] Çalışanların örgüte psikolojik olarak bağlanması ve örgütte kalma isteği, çalışanın kurumu için daha fedakar ve özverili çalışmasını sağlamaktadır.

Çalışanın işinde daha çok motive olması için işinde örgütsel bağlanmanın ve iş doyumunun sağlanması gerekmektedir. Çalışanların, örgüt içerisinde kalması ve örgütün amaç ve hedeflerine hizmet etmesi kurumlar için önemlidir. Doğan ve Kılıç, örgütsel bağlılığı şöyle tanımlamışlardır: "Örgütsel bağlılık genel olarak işgörenlerin örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır."[3] Çalışma hayatının verimliliğini, çalışanın işinde duyduğu haz doğrudan etkilemektedir. Örgüt içi kuralların uygulanışında ve çalışma ortamların da işin yürütülmesinde yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalarda yöneticilerin verimli çalışma ortamları sağladıklarında çalışanın kuruma bağlılığının arttığı görülmektedir. Yönetici davranışlarının, çalışanın örgüte bağlılığını artırmada önemi büyüktür.

[1] S.Güney, Örgütsel Davranış, Ankara, 2011, s.277
[2] Ş.C.Saruhan-M.N.Yıldız, İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama, İstanbul, 2012, s.465
[3] S.Doğan-S.Kılıç, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", Erciyes Üniversitesi (ERÜ), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (İİBFD), (Ed. C.Dura), Sayı(S.)29, Kayseri, 2007, s.38

İşverenin, işin ve çalışanın kendi özelliklerine göre örgütsel bağlılık artmakta veya azalmaktadır. Bakan, örgütsel bağlılık tanımları için şunları ifade etmektedir: "Bu tanımların büyük çoğunluğunda bireyin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi, bu amaçlara ulaşabilmek için kendisinden beklenilenden daha fazla çaba sarf etmesi, örgütüyle kimlik bütünleşmesini gerçekleştirmesi ve örgütteki üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyması gibi bağlılığı ifade eden öğelere yer verilmiştir." [1] Tüm tanımlara bakıldığında örgütsel bağlılığı kimi araştırmacı sosyoloji, kimi araştırmacı psikoloji, kimi araştırmacı da sosyal psikoloji bilimleri açısından ele almaktadırlar. Örgütsel bağlılık tanımları, inceleme alanına, inceleme yapana ve inceleme amacına göre değişkenlik göstermektedir.

Örgütsel bağlılık nasıl tanımlanırsa tanımlansın işletme için çalışanın örgüte olan duygusal ve psikolojik bağlılığı, kurumu kendisiyle özdeşleştirmesi ve onu benimsemesi neticesi çalışanda iş doyumunu artırdığı bunun yansıması olarakta örgüte fazlasıyla katkı sağladığı görülmektedir. Örgüt için çalışanın örgüte bağlılığı büyük bir önem taşımaktadır.

1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Çalışanın, örgütle kendisini özdeşleştirip, örgütün sürekli üyesi olmayı arzulaması, çalışanın örgüte bağlılığını arttırmaktadır. Örgütsel bağlılığın, çalışanın örgütte verimliliğini, kaliteyi ve başarısını direk etkileyen, işyerinde farklılıklar yaratan önemli bir unsur olduğunun anlaşılması, işletmecilerin ve idarecilerin, çalışanın örgütsel bağlılığını arttırmaya çalışmaları, en önemli amaçları haline dönüşmüştür. Tiryaki, konuyla ilgili düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: "Örgüt çalışanlarının işlerinden ve işyerlerinden memnuniyet duymalarını sağlayabilmek, artık örgütler için mal ya da hizmet üretmek kadar önem taşımaktadır."[2] İşletmenin büyüklüğü, gücü, yaptığı yatırım ne olursa olsun işletmede çalışan bireyin, çalıştığı işyerini benimsemediğinde işletmesi için vereceği hizmet karlılık açısından tatmin

[1] İ.Bakan, Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2011, s.10

[2] T.Tiryaki, Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Kütahya, 2005, s.91

edici olmayacaktır. Karlılıktaki azalma veya zarar, örgütün girdi çıktı dengesinin bozulmasına sebep olacak, örgütün devamını zora sokacak, belkide kapanmasına neden olacaktır. Bu örgüt için büyük bir problem oluşturmaktadır. Örgütler, böyle bir problemi işçi değiştirerek çözmeye çalıştığında, yeni gelenin tecrübesizliği, beklentileri, ortama uyumu zaman alacağından işyerinin çalışma kalitesinde düşüşler yaşanacaktır.

İşgörenlerin örgüt içerisinde uzun yıllar verimli çalışması için, işletmeciler veya yöneticiler işgörenin duygusal olarak işletmeye bağlanmasını sağlayabilmelidirler. Çalışanların ücret doyumu, çalışma hayatındaki olumsuzlukların düzeltilmesi, çalışanların örgütle iletişimi gibi faktörlerde sağlanacak uyum örgüte bağlılığı arttırmaktadır. Örgütsel bağlılığı artmış bireyin hizmet verimliliği ideale yakın olmaktadır. Bu da işletme karlılığına doğrudan etki etmektedir. Çalışanın kişisel çıkarlarını bırakıp, çalıştığı kurumun çıkarlarını ön planda tutması, verimliliği arttıracağından kurumun performansını olumlu etkileyecektir.

Çalışanların örgütsel bağlılığı işlerin çabuk bitmesini, hizmetin daha kaliteli ve hızlı sunulmasını beraberinde getirmektedir. Şüphesiz çalışma hayatında zamanın çok önemli olduğu görülmektedir. İşlerin zamanında yapılmaması kurumda aksaklıklara yol açarak, verimliliği düşürecek dolayısıyla hizmet verilen kesime yansıyacak, kurum imajında zedelenme ve müşteri memnuniyetsizliği olacaktır. Zaman içerisinde de işletmenin karlılığında düşüş görülecektir. Kar amaçlı işletmeler için işgörenlerin örgütsel bağlılığı önemli bir faktör olarak görülmektedir. Sağlık, itfaiye, emniyet gibi insan sağlığını ve hayatını doğrudan etkileyen örgütlerde ise bu önem katlanarak artmaktadır. Örgütsel bağlılığı azalmış iş memnuniyetsizliği yaşayan cerrahın ameliyat yaptığını, itfaiye görevlisinin yanan evdeki insanları kurtarma girişimi veya polisin canı tehlikede olan insana yardım etme isteği gibi durumlarda göstereceği performans insan hayatını direk etkilemektedir. İnsan sağlığını ve hayatını direk etkileyen kurumlarda çalışanların görev duygusu, sadakat ve ahlaki sorumluluk örgütsel bağlılıkla sağlanabilmektedir.

Bir örgüt varsa birde çalışan vardır. Bu ikisinin arasındaki bağ başarının veya başarısızlığın en önemli sebebi görülmektedir. Literatüre baktığımızda Japonların

ekonomik olarak gelişmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının güçlü olmasının önemi görülmektedir. Bakan, bu konuda şunları ifade etmektedir: "Örgütsel bağlılığı güçlü olan Japon iş görenleri yalnızca kaliteli ürün üretmekle yetinmeyip aynı zamanda sürekli gelişmeyi sağlayarak önemli önerilerde de bulunmaktadırlar. O halde örgütsel bağlılığın sağlanması ile iş gören yalnızca kendisine verilen görevleri kendisinden beklenildiği düzeyde yerine getirmekle yetinmeyip aynı zamanda çalıştığı firmanın amaçlarını daha hızlı ve daha optimal bir şekilde yerine getirmesi için kendi bilgi, beceri ve yeteneğini kullanarak yeni önerilerde de bulunmaktadır."[1] Çalışanların önerilerde bulunması ve önerilerinin yöneticiler tarafından dikkate alınması çalışanın memnuniyetini sağlamakta ve çalışanı kurum için daha iyisini yapmaya yöneltmektedir.

Yönetimin parçası olduğunu düşünen çalışanın, kuruma bağlılığı artmakta ve kurumdan ayrılmayı düşünmemektedir. Günümüz yöneticilerinin bu yüzden örgütsel bağlılığı ve çalışanlarının isteklerini önemsemesi kurumlarının istikrarı için önemli olmaktadır. İnce ve Gül, bu konuda şunları ifade etmiştir: "Örgütler bugün dünya ekonomisinde başarıyla rekabet edebilmek için dengeye sokmak zorunda oldukları pek çok karışık problemle karşı karşıya bulunmaktadır. Onlar sürekli olarak maliyetleri düşürerek performanslarını artırmalı, süreç ve ürünleri iyileştirmeli, kalite ve verimliliği artırmalıdır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık işletmeler için daha fazla önem kazanmaktadır."[2] İş hayatında arz talep dengesini korumak ve işletmenin ekonomik istikrarının sağlanması, işletme sahipleri için büyük önem taşımaktadır.

Örgütlerin başarısı, çalışanların verimliliğini arttırmaktan geçmektedir. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının arttırılmasın da ise yöneticilere büyük roller düşmektedir. Yöneticiler bu rollerini bilirler ve çalışanların kuruma bağlılıklarını sağlayabilirlerse hem çalışanların hem de hizmet verdikleri sektörün memnuniyeti arttıracaklardır. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalar çok olsa da çalışma hayatı ve teknolojideki gelişmeler çok hızlı bir değişim gösterdiği için sürekli olarak yeni araştırmaların yapılması gerekmektedir.

[1] Bakan, s.62
[2] M.İnce-H.Gül, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Konya, 2005, s.13

Hastanelerin, insan sağlığı ve hayatıyla ilgili çalışan örgütler olması, çalışanların örgütsel bağlılığı konusunda yapılan araştırmaları önemini bir kat daha artırmaktadır. Sağlık camiası büyük, kalabalık ve çeşitli meslek gruplarının oluşturduğu bir topluluktur. Kalabalık ve çeşitli gruplardan oluşan bu topluluğun, insanlara hizmet vermesi önemini daha da arttırmaktadır. 2011 yılından itibaren sağlık alanında değişen kanun ve yönetmelikler doğrultusunda sağlık çalışanlarının çalışma sistemleri ve idari yönetimleri de değişmiştir.[1] Bu sistemin çalışanların örgütsel bağlılığını nasıl etkilediği de belli değildir. Gözlemlenen olaylar doğrultusunda yeni sistemde hizmet verilen kesimin memnuniyetine önem verilse de, çalışanların kuruma bağlılıklarına ve bunu artırıcı etkinliklere önem verilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumların istikrarlı olabilmesi ve çalışanların performanslarını düşürmemeleri için her zaman örgüte bağlılığı yüksek çalışanlara gerek duyulmaktadır. Kısacası hastanelerde çalışanların örgütsel bağlılığı kurum ve hizmet alan kesim için önemlidir. Hastanelere, hastalar gelmeye devam ettiği sürece de çalışanların örgütsel bağlılıkları önemli olmaya devam edecektir.

1.3. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar

Örgütsel bağlılık bazı kavramlarla benzerlikler içermektedir. Ayrı kavramlar olmasına rağmen birbirlerini destekleyen, konu ve tema olarak benzerlik gösteren kavramlardır. Örgütsel bağlılık ve benzer kavramalar çoğu yerde birbirlerinin yerine kullanılmaktadırlar.

İşe bağlılık, örgütsel bağlılıkla benzerlik gösteren bir kavramdır. İşe bağlılık, çalışanların yaptıkları işe karşı hissettikleri duygular bütününü kapsar. Çalışanların işlerine verdiği önemi, değeri ve işlerini yapış tarzları işe bağlılıklarını oluşturur. Çalışanlar yaptıkları işin önemli olduğuna inanırlar ve yaptıkları işle ilgili olarak değerler geliştirirler. Dolayısıyla, yaptıkları işten zevk alırlar, işe olan bağlılıkları arttığı gibi işi yapmak için de istekleri artar. Çalışanların işlerine olan bağlılığı zayıfsa yaptıkları işten tatmin olmayarak uzaklaşırlar. Yaptıkları işin kalitesi ve

[1] Resmi Gazete, www.tkhk.gov.tr/Eklenti/1933,663-sayili-kanun-hukmunde-kararname-saglik-bakanligi-ve.pdf?0, (13.04.2014)

verimliliği düşer. İnce ve Gül, konuyla ilgili olarak şunları ifade etmişlerdir: "İşe bağlılık, çalışanın işine olan bağlılığını ya da işinden uzaklaşmasını belirlemektedir. İşe bağlılık, personelin davranışlarını ve tatmin düzeyini etkileyebilmektedir"[1] İşe bağlılık düzeyi çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu veya olumsuz düzeyde etkiler. İki bağlılık türü de birbirleriyle benzerlik gösterirler ve birbirleri ile ilişkilidirler.

Örgütsel bağlılıkla benzerlik gösteren diğer bir kavramda mesleki bağlılıktır. Çalışanlar, mesleklerini geliştirmek üzere herhangi bir branşta eğitim alarak uzmanlaşabilirler. Çalışanların işyerlerinde işin özelliklerine göre sahip oldukları çeşitli becerilerini sergileyebilmektedirler. Bireylerin işyerlerinde kullandıkları uzmanlıkları ve becerileri mesleki bağlılık kavramının konusunu teşkil etmektedir. Özdevecioğlu ve Aktaş, konuyla ilgili olarak şunları ifade etmiştir: "Mesleğe bağlılık, bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Örgüte ve kariyere bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır."[2] Mesleğe bağlılık iş tatminini attıracaktır. Bireyin mesleğine bağlılığı, mesleğini icra ettiği sürece örgütsel bağlılığını sağlayacaktır. Çalıştığı kurum da mesleğini yapamayan çalışanlar yeni iş imkanlarını değerlendirdikleri görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların nazarında meslekleri, çalışma hayatında merkezi bir yere sahip olmaktadırlar.

Çalışma arkadaşlarına bağlılık kavramı ile örgütsel bağlılık kavramı benzerlik göstermektedir. Çalışanlar arasındaki uyum ve bağlılık çalışma ortamında mutluluğun anahtarıdır. Çalışanlar iyi bir birliktelik sağladığı ve sevdiği çalışma arkadaşıyla çalıştığında daha üretken oldukları görülmektedirler. Bireylerin yaşamlarının büyük bir kısmını geçirdikleri işyerlerin de beraber çalıştıkları insanlar ile kurdukları ilişkiler çalışma arkadaşları bağlılığını etkileyen en önemli faktörlerdendir. Gümüş ve Sezgin, çalışma arkadaşlarına bağlılığı şöyle

[1] İnce-Gül, s.20

[2] M.Özdevecioğlu-A.Aktaş, "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", ERÜ, İİBFD, (Ed. C.Dura), S.28, Kayseri, 2007, s.5

tanımlamışlardır: "Çalışma arkadaşlarına bağlılık, bireyin, örgütün diğer üyeleriyle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duyduğunu hissetmesi şeklinde tanımlanmaktadır."[1] Çalışma arkadaşlarına bağlılık, çalışma ortamının daha olumlu ve güvenli olmasını sağlamaktadır. Çalışanlar örgütlerinden ayrılmak istediklerinde beraber çalıştığı çalışma arkadaşlarının ikna etmesiyle örgütlerinde kalabilmektedirler. Çalışanların, çalışma arkadaşlarıyla kurdukları güçlü arkadaşlık bağları çoğu zaman çalışanların örgütlerinde kalmalarının en önemli nedenleri olmaktadırlar. Çalışanların çalışma arkadaşlarına bağlılığı örgütsel bağlılığı da arttırmaktadır.

Sadakat, örgütsel bağlılıkla benzerlik gösteren başka bir kavramdır. Örgütsel bağlılıkla, sadakat arasında anlam farklılıkları vardır. Sadakat, bağlılık, samimiyet ve vefa anlamlarında kullanılmaktadır. Çalışanlar açısında sadakat ise, örgütte kalarak çalışmaya devam etmektir. Örgütsel bağlılıkta, çalışanların örgütte kalarak çalışmalarına devam etmeleridir. İki kavram arasındaki temel fark, örgütsel bağlılık, başarı, hedefler, amaçlar ve karşılıklı gerçekleşen beklenti birlikteliğinin oluşturduğu çalışanlarla örgüt arasındaki menfaat bağlılığıdır. Sadakat ise çalışanların her durum ve şartta örgüt üyeliklerinin devam ettirilmesidir. Çalışanlar da sadakat örgütsel bağlılıktan daha güçlü bir duygudur. Koç, konuyla ilgili olarak şöyle demiştir: "Örgütsel bağlılık bireyin örgütünde, kendi bireysel amaç ve hedefleri gerçekleştiği ve çıkarları karşılandığı sürece kalmasını sağlayan bir faktör iken, örgütsel sadakat koşullar ne olursa olsun bireyin örgütten ayrılmayı düşünmediği bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütsel sadakat duygusu, bağlılık duygusuna göre daha güçlü bir duygu olarak tanımlanabilir"[2] Örgütsel bağlılık karşılıklı ilişkiler sonucu gelişir, sadakat örgütsel bağlılıktan daha güçlü tek yönlü olarak gelişir. Dolayısıyla, sadakat duygusuyla örgütüne bağlı çalışanların sağladığı verimlilik istenilen ve hedeflenen bir bağlılık türüdür.

[1] S.Gümüş-B.Sezgin, Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi, İstanbul, 2012, s.85

[2] H.Koç, "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, (Ed. B.Oral), Cilt(C.)8, S.28, Diyarbakır, 2009, s.205

1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütlerin geleceği için çalışanlarda örgütsel bağlılık sağlanmalıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılığın sonuçları bireyler ve örgütler açısından olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

1.4.1. Bireyler Açısından Sonuçları

İşyerlerinde çalışanlar yaptıkları hizmet ile örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlarlar. Çalışanlar verdikleri hizmetin karşılığını aldıklarında kendi amaçlarına hizmet ettiklerini düşünmeye başlarlar. Çalışanlar örgüt hedefleriyle, bireysel hedeflerini birlikte gerçekleştirdiklerini hissederlerse çalışmış oldukları örgüte daha fazla bağlılık duymaya başlayacaklardır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olduğunda, kurumlarının başarılı olması için ellerinden geleni yapacaklar ve kendilerinden beklenenden daha fazla çaba göstereceklerdir. Çalıştıkları kurumlar için fazla çaba sarf eden çalışanlar, örgütlerine duygusal olarak bağlanacak ve üstlendikleri görevleri başarılı bir şekilde yerine getirebilmek için çalışma istek ve arzuları artacaktır. Dolayısıyla çalışanların, devamsızlığı azalacak ve örgütlerin de iş gücü devir hızı düşecektir. Ayrıca tüm işyeri olumsuzluklarının ortadan kalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp çalışanları, örgütsel yaşam ve üst düzey başarı için gerekli gönüllü çalışmalara yönlendirecektir.

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları yüksek düzeyde olduğunda çalışanın kurumda kalmak için daha çok istekli olacağı bir gerçektir. Çalışanlar severek ve isteyerek kurumlarında kaldığında performanslarını arttıracak çaba ve gayreti göstereceklerdir. Belli bir noktadan sonra çalışanlarda örgütlerine olan güven gelişecek ve çalışma ortamlarında kendilerini ifade edebileceklerdir. Bu da örgütü ileriye götürecek yeni fikirlerin doğmasına neden olacaktır.

Örgütlerine üst düzey bağlılık sağlamış çalışanlarda örgütlerini sahiplenme ve yaşanan olumsuzluklar da dışarıya karşı koruma duyguları gelişmektedir. Çalışanların, rakip firmalar tarafından yapılan olumsuz ve yıpratıcı davranışlarda kurumlarını korudukları ve savundukları görülmektedir. Örgütlerini sahiplenen

çalışanlar da, örgüte karşı sadakatleri gelişerek, örgütlerinin başarılı bir geleceği için canla başla çalışmaktadırlar. Bu çalışanlar işlerini hep iyi yapmak için çaba gösterirler. Örgütlerin başarısı ve imajı, örgütlerine üst düzey bağlılık gösteren gözde çalışanların emeklerinde yükselmektedir.

Örgütsel bağlılığın, bireysel açıdan istenilmeyen olumsuz yönü ise düşük bağlılıktır. Düşük bağlılık, çalışanların kurumlarında isteksiz ve zorunluluktan kalmalarını ifade eder. Kurumlarında isteksiz çalışan işgörenlerin devamsızlıklarının arttığı ve işe geç gelmelerinin sıklaştığı gözlemlenmektedir. Öztürk, araştırmasında şunları ifade etmiştir: "Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta, çalışan kendini örgütüne bağlayan değerlerden uzaktır. Örgüte karşı hal ve tutumları negatif yöndedir. Sadece kalmak zorunda olduğu için, mecburen örgütte kalmaktadır. Daha cazip durumlar oluştuğunda örgütü hemen terk etmeye meyillidirler."[1] Örgütlerine düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, iş üretim verimlilikleri düşer ve yaptıkları işe özen göstermemeye başlarlar. İş yerindeki memnuniyetsizlik çalışanları alternatif iş arayışlarına sevk etmekte ve mevcut işlerine denk veya daha iyi iş imkanı bulduklarında örgütlerini bırakarak yeni işlerine başlayabilmektedirler. Bu durum örgütte işgücü devir oranının artmasına ve çalışanlar arasında işten ayrılma niyetinin çoğalmasına neden olabilmektedir.

Hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarının, çalışma ortamından ve çalışma şartlarından dolayı mutsuz ve örgütsel bağlılıklarının düşük oldukları görülmektedir. Sağlık çalışanları (doktor, hemşire, ebe, sağlık memuru ve diğerleri) çalışma çevrelerinde düşük örgütsel bağlılık, örgütlerine karşı güvensizlik ve iş doyumsuzlukları göstermektedirler. Dolayısıyla da sağlık çalışanları üzerinde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin analiz edilmesi önem kazanmaktadır. Hastaneler de idareciler, hastane çalışanlarının ekonomik ve sosyal ihtiyaçları doğrultusunda iş doyumu, örgütsel güveni ve örgüte bağlılığını inceleyerek motivasyonlarını yükseltmek zorundadırlar.

[1] M.Öztürk, Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, Beykent Üniversitesi (BÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2013, s.14

Günün büyük zamanını iş yerinde geçiren sağlık çalışanlarının, çalışma ortamlarının rahat, güvenli ve arzu edilen düzeylerde olması gerekmektedir. Zamanının çoğunu iş yerinde geçiren çalışanlar, çalışma ortamlarının, bireysel ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenlenmesini arzu etmektedirler. Sağlıklı, güvenli ve rahat çalışma ortamlarının hazırlanmasında idareye büyük görevler düşmektedir. Hastanede çalışma ortamı çalışanlar açısından huzur verici olmalıdır. İş yoğunluğu ne kadar fazla olursa olsun böyle bir ortamda hastane çalışanlarının şikayetlerinin azaldığı görülmektedir.

Hastanelerde uygulanmaya başlayan yeni sistem hizmet verilen kesime sağlanan faydayı artırmaya yönelik düşünülmüştür. Ancak hizmet verilen kesime hizmet veren sağlık çalışanlarına aynı önemi vermemektedir. Mevcut sistem ilk uygulanmaya başlandığında belli bir mesafe kat ederek başarılı görülmüştür. Zaman ilerleyince personelde iş yorgunluğu ve idareye karşı güvensizlikler oluştuğu gözlemlenmiştir. Sağlık çalışanlarında işte fedakarlık ve kuruma sadakatte düşüşler görülmeye başlanmıştır. Yeni düzenlemelerle hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarına hak ettiği önem verilmediği takdirde sistemin başarısında saman alevi gibi ani bir parlama sonrasında hızlı bir tükeniş görülecektir.

1.4.2. Örgütler Açısından Sonuçları

Örgütsel bağlılığın örgütler açısından önemi büyüktür. Çalışan bireylerin örgütlerine olan bağlılıkları örgütlerin devamında ve ilerlemesinde en önemli faktörlerden biridir. Örgütler çalışanlarının katkıları ile bir farklılık yaratırlar. Faaliyette bulunan kamu ve özel sektörler çalışanların katkısı olmaksızın ne yeterli hizmeti verebilirler, ne de karlılıklarını artırabilirler. Kamu kuruluşlarının yetersiz hizmeti halkta mutsuzluğa yol açarak yürütmenin başındaki siyasi iktidarı etkileyecektir. Özel sektörlerde ise üretimdeki kalitesizlik karlılığı düşürerek rekabet ortamında işletmenin varlığını tehdit edecektir. Son teknoloji kullanılarak kurulan bir işletme dahi olsa, o teknolojiyi kullanacak çalışanlara ihtiyaç vardır. Çalışanların performansı kurumların başarısında önemli bir yere sahiptir.

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar kurumlarının başarısı için gereğinden fazla ter dökerler. Kurumlarında mutlu ve bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların görevlerini tam yaptığı hatta görevleri arasında olmayan işleri bile tereddütsüz kabul ederek yaptıkları görülmektedir. Çalıştıkları kurumlara bu şekilde hizmet veren çalışanlar örgütlerinin kalkınmasına büyük fayda sağlarlar. Çalışanların sağladığı katkılar sayesinde örgütler varlıklarını devam ettirebilmekte ve rakipleri ile arasında lehte bir fark yaratabilmektedirler.

Çalışanlar bağlılık duygusuyla çalıştıkları kurumlarını iş çevrelerinde ve özel hayatlarında överler. Kurumun bir mensubu olmaktan gurur duyarlar. Yeni işe girecek yetenekli insanlara tavsiye ederler. Kurumun, yaşadıkları çevrede imajını yükseltirler. Zaman içerisinde kurum ürettiği hizmeti tüketen çevrelerde markalaşır. Geniş kitlelere hizmet etmeye başlar. Kurumsal gelirlerinde büyük artışlar kaydederler. Kurumlarına bağlı çalışanlar, işyerinde veya dışında gösterdikleri her türlü davranışlarla kurumlarına katkı sağlarlar.

Örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olan çalışanlar işlerine mazeretli veya mazeretsiz olarak devamsızlık yaparlar. Şahin, devamsızlıkla ilgili olarak şunları ifade etmiştir: "Mazeretsiz işe devamsızlık ayrımına, işgörenin yöneticisine herhangi bir mazeret bildirmeden işine gitmemesi veya bildirse bile kabul edilebilir bir mazereti olmadığı halde işine gitmemesi durumunu kapsamaktadır." [1] Bu tür çalışanlar mazereti zamanla işten kaçış gibi görerek işe gitmemek için mazeret yaratmaya başlarlar. İş gücünün önemli olduğu çalışma kollarında bu tür davranışlar diğer çalışanların da performans ve motivasyonlarını etkileyerek örgüte bağlılıklarını azaltacak ve tüm çalışanlar arasında işte isteksizlik yaratacaktır. İşe devamsızlıktan doğan olumsuz sonuçlar örgütün hizmet verdiği kesime de yansıyacaktır. Çalışanların performans düşüklüğü ve isteksizliği örgüt içinde yapılan işleri yavaşlatarak iş kalitesinin düşmesine ve zamanla örgütün zarar görmesine neden olacaktır.

[1] F.Şahin, "İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi", Niğde Üniversitesi, İİBFD, (Ed. F.Şahin), C.4, S.1, Niğde, 2011, s.25

Sürekli hizmet veren kuruluşlarda personelin işe devamsızlığı personelin istihdamı açısından sorunlar yaratmaktadır. Mazeretsiz işe devamsızlığın çok olması, çalışanlar arasında huzursuzluk yarattığı gibi, işine devam eden çalışanların da iş yükünü arttırmaktadır. Nöbet usulü çalışan, hizmetin sürekliliğinin gerektiği kurumlarda devamsızlıklar hizmetin aksamasına ve verimin düşmesine neden olurken, çalışanlar arasında da çatışmalar yaşanmasına neden olur. Nöbet usulü çalışan kurumlarda personel nöbet listeleri aylık yapılmakta ve izinler plan çerçevesinde ayarlanmaktadır. Devamsızlık yapan personelin nöbetleri sorun olurken, devamsızlık nedeni de yöneticiler tarafından iyi irdelenmesi gerekir. Ölüm, hastalık gibi planlanmayan durumlarda yapılan devamsızlıkların hoş görülü karşılanması durumunda mecburi devamsızlık yapan çalışanların örgüte bağlılıkları artmaktadır. Örgütler, mecburi devamsızlık nedenlerinde çalışanlarına destek olmalı ve kolaylık sağlamalıdırlar.

Devamsızlığı alışkanlık haline getiren personel ise çalışanlar arasında çatışmalara neden olmaktadır. İdareciler mazeretsiz devamsızlıklarda çalışanları iyi takip etmesi ve devamsızlık nedenlerini sorgulaması devamsızlığı yapan çalışanlarla bire bir görüşmelidirler. Çalışanların devamsızlıklarında iş yükü diğer çalışanların üzerinde olmaktadır. İş yükü artan çalışanlarda stresler oluşmakta ve bu strese bağlı iş hataları artmaktadır. Ayrıca birey sosyal ve aile yaşantısında mutsuzluklar yaşayabilmektedir. İş yükü artan ve fazla çalışan personel, çeşitli sistemlerle ödüllendirilmelidirler. Ödüllendirmeler fazla çalışan işgörenlerin motivasyonlarını arttıracağı gibi devamsızlıkları da minimuma indirecektir. Devamsızlık yapan personelin bu problemi gidermeye niyeti olmazsa personelle yolar ayrılabilir. Bu tür çalışanların işten ayrılması ile örgüt içinde yenilenme sağlanmış olacaktır.

Örgütlerin başarısı ve performansı elindeki kaynakların, özellikle en önemli unsuru oluşturan insan gücünün en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. Örgütler insan gücünü en etkin bir şekilde kullanabilme kapasitesine göre başarılı veya başarısız olarak adlandırılırlar. Bu bağlamda iş gücü devir oranı örgütler için önemli bir belirleyicidir. İş gücü devri yüksek olan örgütlerde çalışanların memnuniyetsizliği yüksek örgütsel bağlılığı ise düşük olduğu gözlemlenir. İş gücü devrinin yüksek olması örgütsel bağlılıkta olumsuz ve

istenilmeyen bir durumdur. Yılmaz ve Halıcı, iş gücü devrini şöyle ifade etmiştir: "İşten ayrılmalar ve işe girişler arasındaki ilişkiler 'işgücü devri' kavramı ile açıklanmaktadır. İşten ayrılmaların sıklığı işgücü devrinin yüksekliğini göstermektedir." [1] İş gücü devrinin yüksek oluşu, olumsuz işgücü hareketleri, performansta düşüş, eğitim ve yeni personel seçimi için harcanan zamanın artması ve çalışma kaybının çoğalması gibi maliyetler örgütler için istenmeyen bir durumdur. Örgütlerde işgücü devir oranı yüksek olduğu sürece, nitelikli elemana sahip olmak, veya yetiştirmek zorlaşmaktadır. Ayrıca çalışanlara, iş konusunda eğitim vermek, onlardan verimli bir şekilde yararlanmak ve örgütte kalmalarını sağlamak mümkün olmamaktadır.

Günümüzde özel hastanelerin çoğalması, hastaneler birliğine bağlı hastanelerde (Devlet Hastanesi) görev yapan sağlık çalışanlarına alternatif iş imkanları sunmaktadırlar. Özellikle de başarılı uzman doktorlara iyi iş imkanları teklif etmektedirler. Hastane çalışanlarının iş ortamlarında mutsuzluk ve tatminsizlikleri arttığı zaman özel hastanelere geçebilmektedirler. Kamu hastanelerinden özel hastanelere geçen personel genellikle kurumlarında çalışkan ve başarılı olmuş ancak kurumundan yeterli ilgiyi görememiş çalışanlardır. Bu işgücü göçü kamu hastanelerinde başarılı ve çalışma azimli personel azalmasına, işten kaçan, durumu idare eden isteksiz personel artmasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda hizmet verilen hastalar genellikle kamu hastanelerinden, işin yavaşlığından dolayı uzayan kuyruklardan şikayetçi ve özel hastanelerin ilgisinden ve hizmetinden memnun olmaktadırlar. Sosyal güvence ülkemiz insanına tam olarak yayıldığında ve özel hastaneler sosyal güvenceleri hastadan ek ücret almadan kullanmaya başladıklarında, ayrıca özel hastaneler il, ilçe her yerde açıldıklarında kamu hastanelerine tedavi olan hasta sayısı gidererek azalacaktır. Bu da mevcut kamu hastanelerinin varlıklarını tartışılır hale getirecektir.

[1] B.Yılmaz-A.Halıcı, "İş Gücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma", Uluslararası İktisadi İdari İncelemeler Dergisi, (Ed. K.Çelik), C.2, S.4, Trabzon, 2010, s.94

1.5. Örgütsel Bağlılığı Arttırmaya Yönelik Çalışmalar

Kurumların verimliliğinin ve çalışanların performansının önemli olduğu günümüz çalışma hayatında, örgütler varlıklarını sürdürebilmek ve rakiplerinden daha önde olabilmek için çalışanlarının örgüte bağlılıklarını sağlamak zorundadırlar. Son yıllarda örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalardan da edinilen bilgiler ışığında örgütsel bağlılığın arttırılmasında kurum yöneticilerine büyük görevler düşmektedir.

Yöneticilerin çalışanlarına gösterdikleri ilgi, çalışanlara duyulan güven, ücret, performansı arttırmaya yönelik çalışmalar, çalışanların bağlılıklarında önemli belirleyiciler olmuştur. Çalışanlarına yeterince değer vermeyen örgütlerde işten ayrılmalar, iş yavaşlatmalar, çalışanlar arasında çatışmalar gözlenmektedir. Aydın, çalışmasında şöyle ifade etmiştir: "Bireyin beklentilerinin örgüt tarafından karşılanamaması ya da iş görenlerin geleceğe ilişkin olarak yaptıkları değerlendirmede, beklentilerinin karşılanacağına ilişkin olumlu bir ışık yoksa, bu durum önemli bir stres kaynağı olarak kişinin performansını etkilediği gibi, daha uygun bir iş veya örgüt arayışı içinde olmasına ve ilk fırsatta örgütten ayrılmasına neden olacaktır." [1] Çalışanların beklentileri karşılanmadığında çalışanda stres oluşmakta ve çalışanın hayatını etkileyerek onu işten ayrılma gibi önemli kararlar almaya zorlamaktadır. Örgütlere düşen çalışanların işten ve işyerinden beklentilerini iyi saptamak, çalışanların zaman zaman kendini ifade etmesini ve kararlara katılmasını sağlamaktır.

Çalışanların iş doyumunun sağlanması da örgütsel bağlılığı arttırmaya yönelik çalışmalar içermektedir. Günün büyük zamanını iş yerinde geçiren çalışanların iş yerindeki streslerini azaltıcı çalışmaların yapılması, çalışma koşullarının çalışanların istekleri göz önünde bulundurularak düzenlenmesi çalışanların streslerini azaltarak, örgütlerine olan bağlılıklarını da arttıracaktır. Çalışma ortamı ve şartlarından memnun kalan çalışan kurumda kalmaya ve örgütün çıkarlarını korumaya başlamaktadır.

[1] İ.Aydın, İş Yaşamında Stres, Ankara, 2008, s.97

Sağlık çalışanlarının iş çevresinden kaynaklı stresleri ise iş doyumunu azaltmakta ve çalışanlarda motivasyon düşüklüğüne sebep olmaktadır. Stora, çalışmasında şu ifadeleri kullanmıştır: "Bazı servislerdeki malzeme yetersizliği ve ilaç stokunun azlığı, onları toplumsal yaşamdan tecrit eden çalışma saatleri, ekiplerin rotasyonu, ücretlerin düşüklüğü ve işyerinde özel yaşamın olmaması da diğer gerilim kaynaklarını oluşturmaktadır." [1] Hizmetin sürekli olduğu örgütlerde çalışan ve malzeme ayarlaması iyi yapılmalı ve çalışanların işlerini güvenli icra etmeleri sağlanmalıdır. Özellikle sağlık çalışanlarında takım çalışmasının önemli yeri vardır. Saniyelerin önemli olduğu insan hayatıyla uğraşan mesleklerde takım çalışmasının önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Hastanelerde girişteki güvenlik görevlisinden, temizlik personeli, doktor, hemşire, ebe vs. çalışanların hepsi görevlerini özveriyle yerine getirirse çalışanların örgüte bağlılığı ve örgütsel güvenleri artmaktadır.

Örgütlerin iş yerinin güvenliğine önem vermesi çalışanlarına güvende olduklarını, önemsendiklerini hissettirecek ve örgütün hizmet kalitesi yükseltecektir. Örgüte güven duygusunun sadakati de beraberinde getirdiği söylenebilir. Bir günün uzun bir bölümünü iş yerinde geçiren insanlar çalışma ortamlarının fiziki koşullarının iyi olmalarını isterler. İş yerlerinde ihtiyaçlarının karşılandığını gören çalışanlar daha verimli çalışarak, işinde memnun hizmet vermektedirler. Çalışanın örgüte bağlılığı örgütten ayrılmasını engelleyerek örgütünde daha verimli çalışmasını sağlayacaktır.

Çalışanın performansını ve örgütsel bağlılığını arttırmaya yönelik bir çalışmada örgütte oluşturulan ödül sistemidir. Yöneticiler çalışanlarını iyi tanımalı ve çalışanlarının ihtiyaçları doğrultusunda performansı arttırıcı ödüllendirmeler yapmalıdır. Çalışanların ödüllendirilmesi, çalışan performansını arttırmaya yönelik bir çalışma olduğu gibi, çalışanın stresini önlemekte ve işte verimliliğini arttırmaktadır.

Örgütlerde çalışanların yapacakları ve yapmaları gereken işleri daha iyi bilmeleri, iş esnasında oluşabilecek aksaklıklarda zarar oluşmadan önlem alma kabiliyetinin gelişmesi açısından çalışanlar arasında toplantılar yapılmalıdır.

[1] J.B.Stora, Stres, (Çev. A.Kalın), İstanbul, 1991, s.53

Müdahale ve tedavi yerleri olan hastanelerde çalışanlar arasındaki bu tür toplantılar daha büyük önem kazanmaktadır. Müdahale ve tedavi ekibindeki uyum veya uyumsuzluk hasta sağlığı için hayati derecede önemlidir. Karaca, çalışmasında bu konuda şu ifadeleri kullanmıştır: "Sağlık çalışanlarının hizmetin verilmesi sırasında karşılaştıkları güçlükleri ve buna yönelik planlamaları ifade edecekleri düzenli aralıklarla paylaşım toplantılarının yapılması ve sonuca yönelik planlamaların yapılması verimliliği artıracaktır."[1] Hastanelerde ekip olarak görev yapan birimlerde çalışanlar, özellikle operasyonel birim olarak görev yapan ameliyathane çalışanları her tedavi öncesinde ve sonrasında toplanmalı müdahale ile ilgili olarak görüşmelidirler.

Örgütlerde çalışanların hizmet verimliliğinin artması için iş yerindeki stres faktörlerinin en aza indirmeye yönelik çalışmalar yapılarak, stresin olumsuz sonuçları engellenmeye çalışılmalıdır. Çalışanların kurumlarından beklentisi çalışanlarına adil davranmasıdır. Adil çalışma ortamında çalışanların stres faktörleri azaldığı gibi çalışanın örgütsel bağlılığı da artacaktır. Örgütün iç huzurunun sağlanması işte performansın artmasına, çalışanların işyerinde ve evlerinde mutlu olmalarını sağlayacaktır. Örgütün çalışanlar arasında huzurunu sağlamak ve arttırmak personeli iyi tanımak ve işi iyi bilmekten geçmektedir. Bu örgütlerin devamlılığının sağlanması ve örgüt kültürünü oluşturulabilmesi için önemli bir unsurdur. Kurum kültürünü oluşturabilen örgütler, hizmet kalitesini artırarak, çalışanlarını da memnun etmekte ve kurumun vizyonunu oluşturabilmektedirler.

Sağlık Bakanlığı personel istihdamını Kamu Personeli Seçme Sınavı ile yapmaktadır. Oysa insan hayatı ile doğrudan ilişkili mesleklerde çalışanın mesleki becerileri ve mesleğine yatkınlığı da ön plana çıkmaktadır. Mesleğinin gereklerini yerine getiremeyen çalışanlar ise mesleki bilgi ve deneyimlerini geliştirmek yerine sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Duygulu ve Abaan, çalışmasında şunları belirtmektedirler: "Bu şekilde eleman alan kurumlarda, kurumdan ayrılması durumunda yüklenmesi gereken riski almak istemeyen, her şeye rağmen kurumda kalmayı yeğleyen ve az çaba ile işini yapma motivasyonuna sahip çalışanlar

[1] Y.Karaca, Sağlık Çalışanlarında İş Sağlığı ve Güvenliği, BÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2013, s.107

ordusunun yaratılacağı söylenebilir." [1] Özellikle sağlık sektöründe işe alımlarda sadece personel açığını gidermek düşünmemeli, hizmet verilen kesimin çoğunluğunu sağlığını kaybetmiş insanların oluşturduğu göz ardı edilmeden, mesleki bilgi ve becerinin önemi ön planda tutularak personel alımı yapılmalıdır. Bu yüzden sağlık çalışanlarına kurumda kadro verilirken eğitim aldığı okullardaki mesleki gelişimleri dikkate alınmalıdır. Ayrıca sağlık çalışanlarının kişisel özelliklerinin de mesleğe uygun olması gerekmektedir. Bu yüzden eğitim hayatındaki tüm davranışları eğitmenler tarafından kişisel dosyalar halinde not edilmelidir. Mezun olan birey bir sağlık teşkilatında göreve başlayacağında kişisel dosyası ona referans olmalıdır. İşe alımlarda yazılı sınavların yanında mesleki beceri sınavlarının da olması gerekmektedir. Böylece daha ilk başta mesleğine bağlı ve istekli çalışanlar örgütlere gelecek, kurumunu benimseyen çalışanın verimi düşmeyecektir. Böylelikle sağlık kurumlarında nitelikli çalışanların sayıları artmış olacaktır.

Örgüt içerisinde çalışma performansı yüksek personel ile verimliliği düşük personelin kurumlar tarafından pirimlendirilmeleri farklılık göstermelidir. Çalışma verimliliği yüksek işgörenlerin ödüllendirilmeleri ile verimliliğin devamı sağlanırken, verimliliği düşük çalışanlar da özendirilerek iş kalitelerini arttırmaya yönelik çalışmalara devam edilmelidir. Haftalık personel toplantıları, öneri kutularının oluşturulması, özel günlere yönelik kutlamaların yapılması, ödüllendirmenin ücret gibi maddi olarak yapılması, örgüt önünde başarılı çalışanlara ödül verilmesi, teşekkür edilmesi örgütsel bağlılığı arttırmaya yardımcı olmaktadır.

Sağlık çalışanlarında eğitim seviyesinin artmasıyla örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığını gözlenmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalarda bu sonucu desteklemektedir. Özcan, araştırmasında bu konuda şunları ifade etmektedir: "Çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe bağlılık düzeylerinin düştüğü sonucuna varılmıştır. Bu sebeple eğitim düzeyi yüksek çalışan grupları için örgütsel bağlılığı arttırıcı çalışmaların diğerlerine nazaran daha yoğun yapılması önerilebilir."[1] Eğitim düzeyi yükselen sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıkları arttırmak için kurum için çalışmalar yapılmalı ve kurumda kalmaları cazip hale getirilmelidir.

[1] S.Duygulu-S.Abaan, "Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi", Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, (Ed. F.Erdil), C.14, S.2, Ankara, 2007, s.70

Çalışanların çalışma ortamları, ücret ve ödüllendirme şeklindeki yapılan pirim ödemelerinin yüksekliği çalışanları örgütte kalmasını sağladığı gibi çalışma verimliliğini de artırdığı gözlenmektedir. Çalışanların örgütte kalmalarına; örgütün verimli olması, örgüt değerleri ile çalışanın değerlerinin uygun olması, ödüllendirmenin iyi olması, iş arkadaşları ve amirleriyle ilişkilerinin düzgün olması, örgütsel iletişimin yüksek olması etkili olmaktadır. Ayrıca çalışanların, terfi, ücret, çalışanların çalışma ortamlarının iyileştirilmesi, çalışanların iş doyumlarının sağlanması önemli rol oynamaktadır.

Örgütsel bağlılığı arttırmaya yönelik çalışmalardan biri de çalışanların özlük haklarının iyileştirilmesi, görev ve sorumluluklarının netleştirilmesidir. Çalışma hayatında rol belirsizliğinden dolayı çalışanlarda iş doyumsuzluğu yaşanmakta ve buna bağlı sorunlar görülmektedir. Çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığının yüksek olması örgütlerin istedikleri bağlılık türüdür. Bu bağlılıkta çalışanlar kurumlarını sevdikleri için kurumda kalmakta ve örgütlerine severek ve isteyerek katkı da bulunmaktadır. Sağlık çalışanlarında da bu bağlılık türünün güçlü olması desteklenmelidir. Çünkü hizmet verilen kesimin insan olması bazen gönüllülük esasına dayanan hizmetlerin de verilmesini gerektirmektedir. Sağlık çalışanlarının iş tatmin seviyelerini arttırmak bu doğrultuda kurumsal bağlılıklarını güçlendirmek için çalışmalar yapılmalıdır. Çalışanların motivasyonu, iş doyumunun ve örgütsel bağlılığın anahtarı konumundadır.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütlerin amacı, çalışanlarının örgütsel bağlılığının arttırılmasıdır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin belirlenerek, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırma çalışmalarının bu doğrultuda yapılması örgütler açısından daha yararlı olacaktır. Bu nedenle çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen kişisel ve kurumsal özelliklerin iyi irdelenmesi gerekmektedir.

2.1. Yaş

Yaş, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerdendir. İnsanın içinde bulunduğu yaş gurubuna göre çalışma yaşamındaki davranışları, istekleri ve beklentileri değişebilmektedir. Çalışma yaşamına yeni başlamış genç çalışanla çalışma yaşamının ortalarında olan orta yaştaki çalışan veya emekliği yaklaşmış bir çalışan arasında örgüte bağlılık farklılık göstermektedir. Örneğin genç yaşta çalışma yaşamına başlayan insanlar, mesleğinin ilk yıllarında beklentileri karşılanmadığında işini değiştirmek istemektedirler. Genç çalışanlar, kariyer yapabilecekleri, daha iyi çalışma hayatı sağlayan ve maddi geliri yüksek olan mesleklere yönelebilmektedirler.

İleri yaşlarda ise çalışanlar kıdemin verdiği rahatlık, alışmış oldukları yaşamlarında değişiklik yapmama isteği, yeni işe uyum sağlayamama korkusu ve maddi sebeplerden dolayı meslekten ayrılmak istememektedirler. Onlar için yeni bir iş önemli problemleri de beraberinde getirecektir. Yeni işinde aynı haklara sahip olamayacak belkide daha zor şartlarda çalışması gerekecektir. Bu büyük bir risktir. İnsanlar yaşlandıkça risklerden ve belirsizliklerden kaçınır. Aynı yerde sürdürdüğü uzun bir çalışma yaşamından sonra kurumunun kültürüne, kurallarına alışarak kurumuyla arasında duygusal bir bağ oluşan çalışan işyerini evi gibi görecek ve ayrılmak istemeyecektir. Genç çalışanlar, konuya böyle bakmamaktadırlar. Özellikle meslek lisesi mezunlarının çalışma yaşamına erken başlamasıyla gençliğin verdiği kararsızlık, hayati kararları almada tecrübesizlik yanlış meslek seçimine sebep olmakta, daha sonraki yıllarda çalışan, işini değiştirmeyi düşünebilmektedir.

Genç çalışan, seçtiği mesleğe uyum sağlayamadığında ve işini de değiştiremediğinde, isteksiz çalışma, iş doyumsuzluğu ve işe direnç göstermeyi beraberinde getirmektedir. Örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki ilişkiyi Tatlı, şöyle ifade etmektedir: “Yapılan araştırmalarda yaş ve kıdem ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Ele alınan araştırmalarda yaşın, beklentilerin aksine zorunlu bağlılık ile ilişkili olduğu görülmüştür ve bu ilişkiyi yaş

ilerledikçe iş görenin yeni iş bulma olasılığının azalmasına bağlamışlardır."[1] Çalışan zamanla işinde edindiği tecrübenin artmasıyla kendine güvenmekte ve örgüt içindeki başarı ve terfi olanaklarını da dikkate alarak örgütten ayrılmak istememektedir.

Literatür de örgütsel bağlılık ile yaş arasındaki ilişkilere bakıldığında, yaşın artmasıyla örgütsel bağlılığın arttığını tespit eden çalışmalar olduğu gibi farklı sonuçlar da görülmektedir. Karataş ve Güleş, çalışmasında şu sonuçları elde etmişlerdir: "İş tatmininde yaş ve kıdem belirleyici unsurlardır ancak örgütsel bağlılıkta yaş ve kıdem etkili değildir."[2] Örgütsel bağlılık ile yaş ilişkisini bazı araştırmacılar ise gençlerin uygun iş fırsatı yakaladığında düşünmeden yeni iş imkanını değerlendirdiği ve örgütünden ayrıldığını ifade eder. Çalışma yaşamında genç çalışanların, işten beklentilerinin fazla olması ve bunların karşılanmaması durumunda çabuk hayal kırıklığına uğradıkları sonrasında da işten ayrıldıkları görülmektedir. Bununla birlikte gençlerin yeni bir işe hemen başlama isteklerinin daha güçlü olduğu ve yaşlı çalışanların ise yeni bir işe başlamada iş ile ilgili daha fazla istekte bulunduğu işe başlamadan önce bir düşünme süresi geçirdikleri gözlemlenmektedir.

2.2. Cinsiyet

Cinsiyet, sanayi devrimi ile birlikte çalışma hayatının hız kazanmasıyla ve çalışanların daha çok erkek olmasından dolayı, erkeklerin çalışma hayatına motivasyonu sağlamak, çalıştığı işyerinin karlılığına katkı sağlayacak olan örgüte bağlılığını artıracak kişisel faktörler olarak ele alınmıştır. Cinsiyet, zaman içerisinde iş hayatının çeşitlilik kazanması değişik iş kollarında kadınlarında yer almasıyla birlikte kadın ve erkek çalışanların örgüte bağlılıklarını etkileyen kişisel faktör olarak ele alınmaya başlanmıştır. Yapılan araştırmalar ilk zamanlar iş hayatına atılan kadınların sayısal azlığı ve düşük emek olarak görülmesi, erkeğin ise iş hayatındaki

[1] H.Tatlı, Bingöl İl Merkezinde Bulunan Hastanelerde Görev Yapan Hekimlerin İş Doyumları ve Örgütsel Bağlılıkların Değerlendirilmesi, Fırat Üniversitesi (FÜ), Sağlık Bilimleri Enstitüsü (SABE), YYLT, Elazığ, 2008, s.27

[2] S.Karataş-H.Güleş, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki", Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (Ed. S.Savaş-L.Özav), C.3, S.2, Uşak, 2010, s.86

baskınlığı ve sayısal çokluğundan dolayı erkeğin örgüte bağlılığını yüksek görmüştür. Daha sonra yapılan araştırmalarda, araştırmacılar kadının iş hayatında erkek baskınlığını kırarak her alanda çalışma isteği, erkeklerin kolayca bulduğu çabuk yükseldiği işlerde kadınların zor şartlarda işe alınması, terfilerde çok çaba sarfetmek zorunda kalmalarından dolayı, kadınların örgüte bağlılığını yüksek görmüştür. Günümüzde yapılan araştırmalarda bazı araştırmacılar, çalışma hayatında kadın ve erkek çalışanların sayısal olarak aşağı yukarı eşit olmaları, terfilerde cinsiyetten çok fikir ve emeğe bakıldığından, her iki cinsiyetin örgüte bağlılığında fark görmemektedir.

Cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisini araştıran, bazı araştırmacılar erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek, bazı araştırmacılar da kadınların bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Gülova ve Demirsoy, yaptıkları çalışmalar sonunda elde ettiği verilere göre şu sonuca varmışlardır: "Özel bir bankanın müşteri hizmetleri servisi ile bir sigorta şirketinin çalışanları üzerinde anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilen bu araştırmada çalışanların örgütsel bağlılığının demografik değişkenlerden ... , cinsiyet değişkenine göre ise erkeklerin duygusal bağlılığının kadınlarınkinden yüksek olduğu belirlenmiştir." [1] Erkeklerin örgüte bağlılık düzeylerini yüksek, kadınların düşük bulan araştırmacıların görüşlerini dayandırdıkları iddiaları genellikle şöyledir: Kadınların öncelikli olarak aile, anne, eş, rollerine ağırlık vermesinden dolayı iş ile ilgili gelecek düşünmediklerini ve öncelikli olarak kariyer planlamadıklarını bunun sonucunda da örgüte bağlılıklarının düşük olduğunu ifade etmişlerdir.

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda Çolakoğlu-Ayyıldız-Cengiz, çalışmalarında şu ifadelere yer vermişlerdir: "Kadınların örgütlerine bağlılıklarının, erkeklere göre daha fazla olduğuna değinmişlerdir. Bunun nedeni de, kadınların örgütte bulundukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun, onlar açısından örgüte üyeliği daha önemli kılması olarak

[1] A.A.Gülova-Ö.Demirsoy, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma", İşletme ve Ekonomi Dergisi, (Ed. F.Çelikçapa), C.3, S.3, Bursa, 2012, s.72

açıklamışlardır."[1] Kadın çalışanların örgüte bağlılığını yüksek gören araştırmacıların görüşlerini desteklemede kullandıkları genel iddialar ise; kadınların herhangi bir işe erkeklere göre daha zor girmeleri ve bu yüzden örgütlerini değiştirmeyi veya bırakmayı erkeklere göre daha az düzeyde gerçekleştirdiklerinden dolayı kadın çalışanların örgütlerine bağlılıklarını yüksek bulmuşlardır.

Cengiz, çalışmasında şöyle ifade etmektedir: "Kadın ve erkeğin örgüte bağlılık düzeyinde bir farklılık olmadığını savunur. Bireyin örgüt deneyimleri ve bu deneyimlerin bağlılık üzerindeki etkisine işaret eder. Kadın ve erkek, iş tutumlarını aynı şekilde geliştirir; iş tutumlarında farklılığın tek sebebi kadın ve erkeğin içinde bulunduğu iş pozisyonudur. Yani iş modeline göre, cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkisi yoktur."[2] Örgütsel bağlılık konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar farklı guruplar ve çalışma ortamlarında yapıldığından araştırmacılar ortak bir kanıya varamamışlardır.

Sonuçlar araştırmanın yapılış şekline, yapıldığı örgüte ve örgüt çalışanlarına göre değişkenlik göstermiş çıkan sonuçlara göre de araştırmacılar, erkelerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdiği konusunda görüş ayrılıklarına düşmüşlerdir. Verilen araştırma örneklerinde de görüldüğü üzere araştırmacılar farklı gerekçeler öne sürerek erkekleri veya kadınları örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu ileri sürmüşlerdir. Kimi araştırmacılar kadın çalışanların ailesel yaşantıya verdikleri önem ve çalışma hayatına katılımlarının önündeki engeller nedeniyle örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük görmüşlerdir. Bu görüşün aksini düşünen araştırmacılar ise, araştırma sonuçlarını yorumlarken kadın çalışanların sık sık örgüt değiştirmediklerini, çalışma hayatında daha istikrarlı olduklarını ve karşılaştıkları engellerin zorluğuna aldırış etmeden çalışma azmi göstermeleri nedeniyle örgüte bağlılık düzeylerini erkeklerden daha yüksek görmüşlerdir.

---

[1] Ü.Çolakoğlu-T.Ayyıldız-S.Cengiz, "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği", Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, (Ed. Ç.H.Özel), C.20, S.1, Aydın, 2009, s.80

[2] A.A.Cengiz, Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi (ANAÜ), SBE, YYLT, Eskişehir, 2001, s.51

Görüldüğü üzere çalışma hayatında cinsiyetin önemi, işin durumuna ve yapılış şekline göre değişir, genellikle fiziki güç isteyen bir işte erkek çalışan tercih edilirken, sekreterlik gibi hizmet işlerinde bayan çalışan tercih edilir. Ülkemizde emniyet teşkilatında ağırlıklı olarak erkek personel çalışırken, sağlık teşkilatında daha çok bayan personel çalışmaktadır. Eğitim teşkilatında ise bayan ve erkek çalışan dengelidir. Tekstil işletmelerinde bayan personel çalıştırılırken ağır sanayide erkek personel çalıştırılır. Yapılan araştırmaların farklı çıkmasının çeşitli nedenleri olabilir. Erkek hâkimiyetinin olduğu bir işletmede çalışan bir kadın veya kadın hâkimiyetinin olduğu bir işletmede çalışan erkeğin örgüte bağlılığı değişir. Yine değişik bir açıdan bakılacak olursa ağır sanayide çalışan bir bayanın veya sekreterlik yapan bir erkeğin örgütüne bağlılığı tartışılır. Araştırmalar böyle gruplar üzerinde yapıldığında araştırma sonuçları birincisinde erkeklerin örgüte bağlılığını yüksek kadınlarınki düşük çıkaracak, diğer grupta ise kadınların örgüte bağlılığı yüksek erkeklerin ki düşük çıkacaktır. Bu sonuçlara göre de bir tezi savunmak pek sağlıklı olmayacaktır. Çalışanların hangi işte veya işletmede çalışırsa çalışsın, cinsiyetine uygun işler yaptırıldığında örgütsel bağlılık üzerinde cinslerin birbirlerine karşı herhangi bir üstünlüğü kalmayacaktır. Kendisine uygun bir işte çalışan birey, iş hayatında mutlu olacak ve örgütsel bağlılığı da artacaktır.

2.3. Medeni Durum

Örgütsel bağlılığının demografik değişkenlerinden medeni durum, çalışanın evli yâda bekâr olması durumunda örgütsel bağlılığa nasıl etki ettiğini içerir. Evli çalışanla bekâr çalışan arasında örgütsel bağlılık açısından farklılıklar görülmektedir. Çalışanın medeni durumunun iş performansına sağladığı katkı birçok araştırmanın konusu olmuştur. Araştırmacıların elde ettiği verilere göre savundukları genel kanı evli çalışanın örgütsel bağlılığının daha kuvvetli olduğudur. Cengiz, bunu şöyle ifade etmiştir: “Yeni bir iş teklifi karşısında bekar olan kimseler, evli olanlara kıyasla daha girişken ve cesaretli davranabilirler. Çünkü düzenli bir hayatları yoktur ve sorumluluğunu taşıdıkları kişilerin sayısı daha azdır. Hayatlarındaki bir değişiklik sadece onları etkileyecektir. Fakat, evli kimselerin sorumluluğunu taşıdıkları kimseler vardır. Hayatlarını çok kolay riske atamazlar. Bu nedenlerden dolayı evli

olan kimseler kendilerine daha tedbirli ve dikkatli olmak zorunda hissedebilirler. Buda onları mevcut örgütlerine daha bağlı kılar. Tüm bu etmenler sonucu evli olan kimselerin bekar olanlara kıyasla daha güçlü örgütsel bağlılıklarının olacağını söyleyebiliriz."[1] Evlilikle beraber kadın ve erkeğin sorumlulukları artmaktadır. Evli çalışanların bakmakla yükümlü oldukları bir aileleri olduğundan herhangi bir gelir kesintisine tahammülleri yoktur. Bu çalışmakta oldukları kuruma bağlılıklarını artırmaktadır.

İş hayatında evli çalışanların maddiyatı daha çok düşündükleri ve işlerini kolay bırakamadıkları görülmektedir. Çünkü, iş değişikliği onlar için risk içermektedir. Bekarlar ise sadece kendilerinin sorumluluğunu taşımalarından dolayı daha kolay işlerini değiştirmeyi düşünebilmektedirler. Yeni iş fırsatları sunulduğunda bekar çalışanlar daha kolay kurumlarını değiştirmeyi düşünebilirler. Gündoğan, konuyla ilgili şunları ifade etmiştir: "Bekar çalışanların evli çalışanlara göre alternatif iş olanaklarını değerlendirmelerinde daha girişken davranmaları söz konusu olabilmektedir. Çünkü evlilerin kendilerine ve bakmakla yükümlü olduğu kişilere karşı bir takım sorumlulukları vardır. Bu nedenle de riske girme konusunda daha çekingen bir tutum sergilemeleri mümkündür." [2] Kadınların evlilikle beraber sorumlulukları, toplumdaki statüleri, toplumun beklentileri ve iş yükleri daha çok artmaktadır. Erkeklerinde sorumlulukları artarken ev yaşantıları daha düzenli hale gelmekte bu yüzden evde geçirdikleri zaman azalırken işte geçirdikleri zaman artmaktadır. İşine daha çok yoğunlaşan erkekler eve gidince daha çok kendilerine zaman ayırmakta ve artan sorumluluklarından dolayı işlerine daha çok bağlanabilmektedirler.

Gümüş ve Sezgin, çalışanlarda, medeni durumun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinden şöyle bahsetmiştir: "Medeni durumun bağlılık geliştirmede kritik bir değişken olduğu kabul edilmektedir. Evli bireylerin ekonomik sorumluluklarından dolayı örgütten ayrılmayı daha riskli görecekleri ve bağlılıklarının daha yüksek olacağı varsayılmaktadır. Türkiye'de kadınların ev içi rollerinin daha ağırlıklı olması ve erkelere yüklenen 'aile babası' rolü evli erkeklerin örgütte kalma kararı üzerinde

[1] Cengiz, s.54

[2] T.Gündoğan, Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması, YYLT, Ankara, 2009, s.25

etkili olmakta ve örgütsel bağlılık düzeylerini arttıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır."[1] Şüphesiz çalışan evli kadınlar üzerinde sorumluluk daha fazladır. Çalışan evli kadın aynı zamanda anne ve eştir. İş bitişi evine geldiğinde çocuklarının bakımını yapacak evi düzenleyecek ve yemek hazırlayacaktır. Ülkemizde kadına yüklenen rol ev kadınlığıdır. Evli kadınlar çalışma hayatını bu rolle beraber sürdürmek zorundadır.

Türk toplumunda çoğu kadın bu zor yaşantıya ayak uyduramayacağını düşündüğünden çalışma hayatına girmemektedir. Çocuk bakım hizmetlerinin günümüzde yaygınlaşması kadın çalışanları rahatlatmıştır. Evde bakım yapan bayan bakıcıların sayısında çok fazla artış olmuş ve kendi alanında bir sektör oluşturmuştur. Evde bakım, hem çalışma hayatındaki çalışan bayan sayısında artışa neden olmuş hem de yaşamlarının içerisinde iş bulma fırsatlarını kaçırmış bayanların evlerinde, kendi ortamlarında çalışan ve gelir elde ederek aile bütçelerine katkı sağlayan bireylere dönüştürmüştür. Çocuk bakım problemini çözen çalışan bayanın örgüte bağlılığı artacaktır. Hastanelerde kreş açılmasıyla, hastane personelinin çocuk bakımından kaynaklanan stres ve sıkıntıları giderilecektir. Çalışanlar strese girmeyecek ve sorunlar işe yansımayacaktır.

Bayan çalışanların bir diğer grubu olarak göreceğimiz boşanmış çalışan bayanlardır. Bu bayan çalışanları da evli çalışanlar grubuna dahil edebiliriz. Boşanmış bayanların bakmakla sorumlu oldukları çocuklar ve hatta yaşlılar olabilmektedir. Bu tür çalışan bayanların ekonomik geçim yükü üzerlerinde olduğundan çalışmakta olduğu işi kaybetmemek için büyük bir çaba sarf etmektedirler. Dolayısıyla çalıştıkları örgüte bağlılıkları diğer çalışanlara göre daha fazladır.

Evli çalışanlarda ister bayan olsun ister erkek, bakmakla sorumlu oldukları kişi sayısının çokluğu örgüte bağlılık derecesini arttırmaktadır. Örneklendirecek olursak; hiç çocuğu olmayan yeni evli bir çalışanın örgüte bağlılığı ile üç çocuğu bir eş ve anne babaya bakmakla sorumlu olan evli bir çalışanın örgüte bağlılığı farklılık gösterecektir. Bakmakla yükümlü olduğu hiç kimse olmayan sadece kendinden

[1] Gümüş-Sezgin, s.110

sorumlu bekarlarda ise örgütsel bağlılık en düşük düzeydedir. Çalıştığı örgütte yaptığı iş kendisini zorlamaya başladığında veya iş ortamında diğer çalışanlarla ve yöneticilerle arasında uyum problemi yaşadığında problemi gidermeye çalışmaktansa yeni iş seçenekleri aramaya başlamaktadırlar. Yeni bir iş fırsatı bulduklarında da örgütlerini değiştirmektedirler. Görüldüğü üzere medeni durumun örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Çalışanların bakmakla yükümlü olduğu insan sayısı arttıkça elde ettikleri geliri kaybetmemek için daha çok emek sarf ederler. Bunun sonucunda da çalıştıkları örgüte bağlılıkları artmaktadır.

2.4. Eğitim

Eğitim kademelerinde yükselen bir bireyin hayata bakış açısı farklılaşmaktadır. Eğitimli bireyin çalışma hayatından beklentileri de değişmektedir. İnsanlar eğitime belli bir yatırım yapar. Bireyin bu yatırımları maliyet ve zamandır. Eğitim belli bir zaman sürecinden sonra elde edilir. Eğitimini tamamlamış bir çalışan ücret ve diğer çalışma koşullarında istekleri artacaktır. Doğal olarak bu istek artışları karşılanıp karşılanmama durumuna göre örgüte bağlılıkları etkilenecektir.

Eğitimin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini araştıran araştırmacıların genel kanısı, eğitimin örgütsel bağlılık üzerinde negatif bir etkisinin olduğudur. Eğitim arttıkça yeni iş imkanları da o ölçüde artmaktadır. Çalışan, örgütü tarafından, artan eğitim düzeyine paralel olarak beklentileri karşılanmadığında örgütünü değiştirebilmektedir. Bu konuda araştırmalar yapan İnce ve Gül, şunları ifade etmiştir: "Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanın eğitim düzeyi azaldıkça, örgütsel bağlılığı artmaktadır. Çünkü, çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütün gerçekleştirebileceğinden veya karşılayabileceğinden daha fazla beklentileri ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda alternatif iş imkanları da eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak artış göstermektedir. Sonuç olarak bu gibi faktörler, çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığını ortaya koymaktadır."[1] Hayatında ve çalışma yaşamında daha iyi yerleri düşünerek ileri derecede eğim almayı planlayan bir

[1] İnce-Gül, s.67-68

çalışanla, daha ileri bir eğitim almayı düşünmeyen çalışan arasında örgüte bağlılık konusunda farklılık yaşanacaktır. Eğitimini ilerletmeyi düşünmeyen çalışanın örgütüne bağlılığı daha fazla olacaktır. Kurumlarının çalışma şartları ve çalışma ortamından memnun olmayan çalışanlar, eğitim düzeylerini yükselterek başka mesleklere veya başka kurumlara yönelmektedirler.

Eğitim sadece okumak olarak algılanmamalıdır. Alınan meslek ve beceri geliştirme kursları da bir eğitimdir. Çevremizdeki yaşamlarda böyle eğitimler alarak statüleri değişen yaşam standartları yükselen maddi gelirleri artan birçok insana rastlamak mümkündür. Belediyede geçici işçi olarak çöpte çalışan bir işçi açılan bir kursa giderek bir iş makinası olan kepçe operatörlüğü belgesi alarak kendi kurumunda veya başka kurumda uzman olarak kadrolu çalışmaya başlayacak çalışma hayatında bir öncekine göre rahatlama, gelirde yükselme ve saygınlık kazanacaktır. Bir kurumda çalışan birey herhangi bir müzik aletini çalmayı öğrenerek çalışma saatlerinin dışında düğünlerde, toplantılarda ücret karşılığı çalarak gelirini yükseltebilecektir. Çevremizdeki yaşamlarda bu tür örneklere fazlasıyla rastlayabiliriz.

Mesleki veya beceri eğitimi alarak kendini geliştiren birey örgütüne bağlılıktan çok yaptığı işe bağlanmaktadır. İşini icra edebildiği kurumda çalışır. Yeni iş becerilerini kurumunda yapma imkanı bulamadığında işini yapabileceği kuruma geçer. Uygur, bu konuyla ilgili olarak şu görüşü belirtmektedir: "İşiyle ilgili yeterli düzeyde bir eğitim alan işgören, çalıştığı örgüt dışında mevcut olan çeşitli alternatiflere de hitap edebileceğini ve uyum sağlayabileceğini düşünür. Bu işgörenler, çalıştıkları örgütten daha çok yaptıkları işe bağlanmaktadır. Çünkü, yaptıkları iş; bilgi, beceri ve deneyimi geliştirme, kendilerini kanıtlama ve daha iyi olanaklar sağlayan başka bir örgüte geçme aracı olarak görülmektedir."[1] Çalışanın eğitimle beraber kazandığı statü ve saygınlığın artmasıyla yeni iş fırsatlarını daha rahat değerlendirdiğini, daha kişisel kararlar aldığını gözlemlemekteyiz. Çalışan kurumun çıkarlarından çok kendi kişisel gelişimine önem vermekte ve eğitimini arttırmak için kurumunu daha kolay bırakabilmektedir. Kısacası eğitim düzeyinin artmasıyla örgütsel bağlılık azalacak, işe bağlılık ise artacaktır.

[1] A.Uygur, Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık, Ankara, 2009, s.24

2.5. Kıdem

Çalışanın örgütündeki hizmet süresinin ilerlemesi kıdemi getirir. Çalışan, çalıştığı işyeri için zaman ve çaba harcar yıllar geçtikçe kıdem alır. Çalışanın, iş yerinde çalıştığı yıllar içerisinde başarılı çalışmaları ödüllendirilir. İşyerinde sahip olduğu çalışma pozisyonu yükselir. Bulunduğu mevkiden dolayı örgütünün içerisinde özgür ve rahat davranış gösterir. Çalışan birey işinden ayrılıp yeni bir işe başlamasıyla birlikte tüm bunların boşa gideceği ayrıca başka bir işte kendini göstermenin zaman alacağı düşüncesiyle, bulunduğu örgüte daha fazla bağlanmaktadır. Dolayısıyla kıdem çalışanın örgüte bağlılığını artıran unsurlardan biridir.

Çalışanın örgüt içindeki çalışma süresi arttıkça, örgütünün başarısı için harcadığı emekte buna paralel olarak artmaktadır. İşgören yıllarca çalıştığı işinden ayrılmayı düşünmemekte ve duygusal bağlılığını arttırmaktadır. Ayrıca örgütte geçen sürenin artması sonucunda işi bırakmanın giderek zorlaşması, çalışma arkadaşları ile artan sosyal, beşeri ilişkiler ve yakınlaşmalar, örgütte geçen sürenin iş değiştirme konusundaki düşünceleri ve hareketleri kısıtlaması, yeni iş olanaklarının zamanla azalması, örgüt içerisinde kariyer için yapılan yoğun çalışmaların ayrıca fedakarlıkların farkına varılması ve geri dönülmesi mümkün olmayan bir noktada bulunulması kişinin örgütüne duygusal bağlılığını perçinleyen etmenlerdir. Kısacası işgörenin, örgüt içinde çalışma süresi ilerledikçe alternatif iş olanaklarını düşünmemektedir.

Kıdem ile ilgili olarak bahsetmeden geçemeyeceğimiz konulardan biri de kıdem örgütsel bağlılığı mesleklere göre de farklı etkilemektedir. İnsanlara bire bir hizmet sunan ve insan sağlığına tesir eden itfaiye, sağlık ve emniyet gibi meslekler de kıdemle beraber tecrübe, bilgi birikimi ve yapılan işte uzmanlık gelmektedir. Bu kazanılan özellikler kurum tarafından önem verilen unsurlar olduğu için, örgüt kıdemli çalışanına değer vermekte ve elde tutmaya çalışmaktadır. Örgütün çalışanına karşı sergilediği davranış, çalışanın önemsenme ve bir guruba ait olduğu duygusunu güçlendirdiği için örgütüne bağlılığını arttırmaktadır.

Kıdem, aynı zamanda örgütüne alışmış ve değerlerini benimsemiş çalışan demektir. Örgüte alışmış ve değerlerini benimsemiş çalışanların çokluğu ise yöneticilerin kurumlarında önemsediği ve olmasını arzuladığı bir durumdur. Çünkü örgütünü benimseyen ve uyum içinde olan çalışan, toplumda rahatlıkla kurumundan, mesleğinden bahsedebilmekte ve çalıştığı kurumu savunarak, kurumun misyon ve vizyonunu dile getirebilmektedir. Tabi ki bu davranışla çalışan örgütüyle birlikte kendisini de popüler etmiş olacaktır. Çevresinde ve yaşamında adı örgütüyle anılmaya başlayacaktır. Bu nedenden dolayı, kıdemli çalışanların örgütüne bağlılığı artacaktır.

Cengiz, kıdemle ilgili olarak şunları ifade etmiştir: "Örgüt içinde sahip olunan kıdemin, yani başka bir deyişle örgütsel kıdemin bağlılık ile ilişkisi şöyle özetlenebilir: Daha tecrübeli çalışanlar, örgüt içinde daha çekici pozisyonlar elde ederler. Örgütü terk ettiklerinde geride bırakacakları bir statüleri olacaktır. Bununla birlikte örgütsel kıdem; örgütle bütünleşme örgüte ait olma olasılığını güçlendirir. Uzun yıllar aynı örgütte çalışan birey, örgütün kültürünü, amaçlarını daha yakından bilecek ve örgüte adaptasyonu artacaktır. Bu etmenlerin hepsi örgütten ayrılmayı zorlaştıracak ve örgütsel bağlılığı kuvvetlendirecek bir etki yapacaktır."[1] Örgütte statü zamanla edinildiği için kıdemli çalışan örgütteki itibar ve statüsünü bırakmamaktadır. İşi bıraktığın da, yaşının ilerlemesi sebebiyle bu statüyü tekrar başka kurumda edinecek zamanı olmayacaktır. Bu nedenden dolayı, kıdemli çalışanlar mecbur kalmadıkları sürece işlerini bırakmak istememektedirler.

Çalışma hayatına yeni başlayan kişiler örgütlerinde henüz bir fedakârlıkta bulunmadığı için işi bırakma olasılığı daha yüksektir. Çalışanların kuruma olan bağlılığı oluşmadığından kurumlarından daha kolay vazgeçebilmekte ve kurumu basamak olarak kullanabilmektedir.

Kıdemle ilgili farklı davranışlardan söz edecek olursak, kıdemli çalışanların kurum içinde ki radikal değişikliklere direnç gösterdikleri görülür. Özellikle günümüz bilişim dünyasında kurumların teknolojiye uyum sağlama çabalarında, meslekte eskimiş kıdemli personel yeniliğe direnerek sessiz kalabilmektedirler. Yeni

[1] Cengiz, s.49

personel teknolojiyi daha çabuk kabullenip ve değişime karşı direnç göstermemektedirler. Bu durum eski ve kıdemli çalışanı olumsuz gösterse de eski ve kıdemli çalışanda, çalışma arkadaşlarını etkileyerek sükûneti sağlamakta, çalışma ortamında çalışan ve idareci arasında arabulucu görevini üstlenmektedir. Kıdemsiz çalışanların çokluğu örgütü dinamikleştirip, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlasa da örgüte tecrübesizlik ve memnuniyetsizliği getirmektedir. Örgütün başarısı, yapılan işin niteliğine ve örgütün hedeflerine göre dengelenmiş kıdemli ve yeni çalışan personelle sağlanacak ve bu dağılımın doğru yapılması kurumun başarısını getirecektir. Başarılı kurumlarda çalışanlar örgütün kendisine sağladığı faydayı ve maddi durumu düşünerek örgütte kalmak isteyecek ve örgüte bağlılıkları artacaktır.

2.6. Liderlik Davranışları

Liderlik, uzun yıllar araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Liderlik, üzerine araştırmalar yapmışlar toplumlara kurumlara liderlik yapmış insanların hayatlarını ve yaşam tarzlarını incelemişlerdir. Araştırmalarının sonuçlarına göre de liderlik üzerine kuramlar ve varsayımlarda bulunmuşlardır. Liderlik, bilgi ve teknoloji çağında insan kitlelerini belli hedeflere yöneltebilme yeteneği halini almıştır.

Çalışma hayatında iyi bir yöneticinin aynı zamanda iyi bir lider olması beklenmektedir. Kurum çalışanlarının yönetici hakkındaki olumlu veya olumsuz düşünceleri çalışanların örgüte bağlılıklarını ve işten memnuniyetlerini doğrudan etkilemektedir. Liderlerin geniş kitleleri etkilemesi, özellikle insan gücüne dayalı kurumlarda liderlik özelliklerinin çalışanların ve kurumun performansı için ne kadar önemli özellikler olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılıkta, çalışanların kuruma duygusal olarak bağlanması hizmetin ve üretimin kalitesini artırır. İnsanın sahip olduğu duygular, diğer insanlarla olan ilişkilerinin ve iş hayatındaki başarısının ve başarısızlığının temel belirleyicisi olur. Barutçugil, liderliği tarif ederken şu ifadeleri kullanmıştır: “Liderlik; karakter, vizyon, strateji ve duygusal zeka sahibi gerektiren ve aynı zamanda iletişim, zaman yönetimi ve değişim yönetimi gibi becerilerin kullanılmasına dayanan bir insan

ilişkisi sürecidir."[1] İş hayatında çalışanların insan olduğu, yapılan işin büyüklüğüne göre çalışanların artan sayıda olabileceği hatta büyük kitlelere ulaşabileceği ve bu kitleye mensup her insanın, çok ve değişken duygulara sahip olduğu düşünüldüğünde tüm çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine bağlanmasının ne kadar zor olduğu hatta imkânsız olduğu düşünülebilir.

Tarihte öyle liderler vardır ki kitleleri bir amaç etrafında birleştirerek mucize denebilecek başarılara imza atmışlardır. Aslında lider, kitlelere amaç ve hedefler gösteren kişidir. Dalgın, liderle ilgi şu ifadeleri kullanmıştır: "Liderler, çeşitli stratejik kararları almada ve işgörenleri işletme amaçları için çalışmaya yönlendirmede sahip oldukları sorumluluklar sebebiyle işletme başarısı üzerine belirleyici konumdadır."[2] Günümüz, liderleri çalışma hayatının içerisinde enerjik olduğu gibi işi yönlendirme ve örgüt kültürünü oluşturma yeteneklerine sahip olmalıdır.

İşletme sahipleri yönetici olarak atadıkları kişilerin, aynı zamanda çalışanları işletme amaçlarına yönlendirebilecek liderlik vasıflarının da olmasını isterler. Atman, liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyle ilgili olarak şunları ifade etmiştir: "Önemli olan güçlü liderlik ile güçlü yöneticiliğin bir kişide birleştirilerek, dengeli bir biçimde kullanılmasının sağlanmasıdır. Başarılı örgütler, her iki tip insana da değer vermekte ve en azından her iki tip insanın da kendi takımlarının üyesi olması için çalışmaktadırlar. Buradan bu iki kavramın aslında birbirlerinden farklı ancak tamamlayıcı olduğu sonucu çıkmaktadır. İdeali her iki vasfın aynı insanda toplanmış olmasıdır. Bu yüzden örgüt yöneticileri liderlik vasıflarını geliştirmek için çaba göstermeli, çalışan memnuniyetini artırıcı uygulama ve politikalar üzerinde çalışmalıdır."[3] Güçlü liderlik ve güçlü yöneticilik aynı kişide toplandığında fark yaratmaktadır. Çalışma hayatında liderin özellikleri içerisinde, çalışan ile arasında ve çalışanların kendi aralarındaki davranışları yönetebilme

[1] İ.Barutçugil, Yöneticinin Yönetimi, İstanbul, 2006, s.221

[2] T.Dalgın, Liderlik Davranışlarının İş Görenler Tarafından Algılanması ve İş Görenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Uygulama, Muğla Üniversitesi (MUÜ), SBE, YYLT, Muğla, 2008, s.97

[3] Ü.Atman, "Liderlik Davranışlarının Çalışan Memnuniyetine Etkisi: İl Sağlık Müdürlüğü Uygulaması", T.C. Sağlık Bakanlığı IV. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Poster Bildiriler Kitabı, (Ed. İ.Şencan-H.Güler-A.Öztürk), Ankara, 2013, s.414

yeteneği olmalıdır. Ayrıca, çalışanları geleceğe odaklayabilme, değişim ve gelişime ayak uydurmalarını sağlayabilme, işgörenin çalışma kalitesini ve etkinliğini artırabilme yeteneği olmalıdır.

Lider ruhlu bir yönetici, kurumun tüm çalışanlarını, yaptıkları işe kendilerini vermelerini ve rekabet ortamı içerisinde kurumuna en yüksek düzeyde katkıda bulunmalarına yardımcı olmalıdır. Ayrıca çalışan açısından kurumunu daha verimli çalışılır hale getirmek, çalışanların işlerine güvenle ve rahat gelmelerini sağlamak, iş ortamında stresi azaltıp, yüksek performansa bağlı iş doyumunu sağlamalıdır.

Örgütüne liderlik yapabilen yöneticiler çalışanların örgütüne bağlılığını arttırırlar. Karahan, bu konuyla ilgili olarak şunları ifade etmiştir: "Örgütler de yöneticilerin gösterdiği liderlik tarzları ile çalışanların örgütün hedef ve değerlerine olan bağlılığı artmaktadır. Örgütte yöneticiler, örgütün kültürel değerlerine ve normlarına önem veriyorsa, bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünce anlayışı gelişecektir. Bu nedenle liderlerin çalışanlarının ihtiyaçlarına olan duyarlılığı örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir."[1] Örgütsel bağlılıkta, çalışanların kuruma duygusal olarak bağlanması hizmetin ve üretimin kalitesini artırır. İnsanın sahip olduğu duygular, diğer insanlarla olan ilişkilerinin ve iş hayatındaki başarısının veya başarısızlığının temel belirleyicisi olur. Çalışanları belirli amaçlar etrafında toplayan ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları organize ederek harekete geçiren liderlerdir.

Hastanelerde yöneticilik ise çok farklıdır. Hastaneler bir kamu kuruluşudur. Hastanelerde çalışanların çoğunluğu ise devlet memurudur. Bu devlet memurlarının ise kurum içerisinde yaptıkları işler farklı ve uzmanlık isteyen işlerdir. Hastanelerin hizmet sunduğu kişiler ise sağlığı bozulmuş insandır. Hastanelerin tüm bölümlerinin tek amacı insana sağlığını kazandırmaktır. İnsana sağlığını kazandırmaya çalışan bu yapının da sağlıklı çalışması gerekmektedir. Sağlıklı çalışmayan yapıdan iyi hizmet beklenemez. Bu hizmetin en ufak hatasında insan ölümleri meydana gelmektedir.

[1] A.Karahan, "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (Ed. A.İ.Aypay-M.Karakaş), C.10, S.1, Afyon, 2008, s.146

Hastane ortamı son derece dinamik ve değişkendir. Ayrıca kurumda çalışanlar iş garantisiyle atamayla gelmiş insanlardır. Çalışanlar değişken, öngörülmeyen ve karmaşık bir yapıya sahiptir. İhtiyaç duyuldukça hastanelere yeni üniteler eklenmektedir. Hastaneler sürekli büyüyen bir yapıya sahiptirler. Bu yapının istenilen hizmeti yerine getirebilmesi için etkili bir lider yöneticiye ihtiyaç duyulmaktadır.

Ülkemizdeki hastane yöneticileri ise, bu iş için seçilmiş veya yetiştirilmiş insanlar değildir. Genellikle hastanede çalışan en kıdemli uzman doktorun başhekim adı altında yönetmesidir. Başhekimlik yapan bir doktordan, kendisinin uzmanlık alanında hizmet almayı bekleyen hastaların beklentilerini karşılama, kurum çatısı altında görev yapan personelin önceliklerini gözetme, ihtiyaçlarını giderme ve iş sahasında organize etme, ayrıca tüm bunları gerçekleştirirken finansal yapıyı korumaları ve geliştirmeleri beklenmektedir.

İşi doktorluk olan bir kişiye sadece kıdemli olduğu için, karmaşık yapıya sahip olan ve yönetim uzmanlığı gerektiren hastane yönetimi verilince, aksamalar olmakta bunun sonucunda da hasta, çalışan ve yönetim memnuniyetsizlikleri ortaya çıkmaktadır. Günümüzde hizmet veren tüm kurumlarda olduğu gibi sağlık hizmetleri veren kurumlarda da değişim ve gelişim süreci içinde yer almaktadır. Sağlık hizmetlerinin önemli bir bölümünü oluşturan hastanelerde karmaşık teknoloji ve yoğun insan ilişkilerinin yer alması önemli yönetimsel sorunları ortaya çıkarmaktadır. Bu sorunların aşılması, belirlenen hedeflere ulaşılması ve sunulan hizmetlerdeki etkinlik ve verimliğin artması için yönetimde sergilenen liderlik davranışları çok önemlidir.

Hastanelerin uzun dönemli varlığını sürdürmede, çalışanların istekli çalışma hevesini ortaya çıkararak hizmet kalitesini yükseltmede, çalışanları yönlendirmede, onlar için ortak bir amaç belirleyerek bu amaca ulaşmak için tüm kademelerdeki çalışanları dahil etmede, kurum hizmetlerini daha ileriye götürmede önemli bir paya sahip olan yöneticilerin daha profesyonel, seçilmiş ve bunun eğitimini alarak uzmanlaşmış liderlik özellikleri olan kişiler olmalıdır.

Sağlık sektörü diğer işletmelerden farklıdır. Liderlik ve sağlık sektörü üzerine araştırmaların henüz yeterli olmadığı görülmektedir. Özellikle sağlık sektöründe, yöneticinin davranışlarının kurumun çalışanları üzerinde etkisi büyüktür. Ortamdan memnun olmayan çalışan memnuniyetsizliğini işine ve hizmet verdiği hastalara yansıtacaktır. Buda istenmeyen bir durumdur. Kamu Hastaneler Birliğine geçilmesiyle sağlık çalışanlarında oluşan belirsizlikleri giderme de yöneticilerin özelliklerinin önemi artmaktadır. İyi yöneticilerle bu geçiş sürecin de çalışanlar daha az etkilenecek, kurumların da huzursuzluk, geçimsizlik yaşanmayacak ve problemleri en başında çözümlenme yoluna gidilecektir. Dolayısıyla hastane çalışanlarının örgütsel bağlılığı artacaktır.

2.7. Ücret

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biride alınan ücrettir. İnsanların bir işte çalışma sebepleri alacakları ücrettir. Çalışanlar yaptıkları hizmet karşılığında bir ücret alırlar. Aldıkları ücretin yaptıkları hizmete karşılık gelmesini isterler. Alınan ücret çalışanı tatmin etmezse işten ayrılarak yeni iş seçeneklerini araştırırlar. İş hayatı para ve hizmet üzerine kurulur. Çalışanlar emeğinin karşılığını alamadıklarında başka işlere yönelebilmektedir. Verdiği hizmetin karşılığı olan iyi bir ücret çalışanı örgüte bağlayacaktır. Bireyler ücreti iyi olmayan kurumlarda çalışmak istememektedirler. Ücreti yeterli bulmayan çalışan örgütüne güveni azalmakta ve zaman içerisinde kaybolmaktadır.

Çalışanların örgütlerinden elde ettikleri ücret yaşadıkları ortamlarda yaşam kalitelerini artıran önemli bir unsurdur. Kişinin elde ettiği ücret, örgütte ve sosyal yaşamda konumunu da belirleyen bir unsurdur. Çalışanın elde ettiği gelir, örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsurdur. Ücretlerin iyi olması, işin çekiciliğini yükseltmekte ve çalışanın kurumunda kalma isteğini arttırmaktadır. Çalışana verilen daha yüksek bir ücret, yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sağlamaktadır. Alınan düşük ücret çalışanın işi bırakmada en önemli etkenlerden birisidir.

Düşük ücret, çalışanları daha iyi parasal olanaklar sağlayan yeni işler aramaya zorlamaktadır. Düşük ücretle çalışan, kendisini yaptığı işe bağımlı hissetmemekte ve işte geçici olarak çalıştığını düşünmektedir. Buna bağlı olarak da düşük ücretli işlerde çalışan personel sürekli değişmekte ve çalışan devir oranı yükselmektedir. Böyle bir işletmede çalışan bir birey işi ile ilgili ekstra bir özveri göstermemekte sadece yeni iş buluncaya kadar eğer iş bulamazsa da mecburiyetten devamlılığı sağlamaktadır.

Çöl ve Gül, konuyla ilgili şunları ifade etmişlerdir: "Bilindiği üzere duygusal bağlılık örgütün amaçlarını içselleştirmeyi ve bu amaçlara ulaşmada beklenenden daha fazla çaba sarf etmeyi gerektirirken, devamlılık bağlılığı sadece örgüt üyeliğini devam ettirmeye yetecek asgari düzeyde bir çaba göstermeyi gerektirmektedir. Bu nedenle örgütler tarafından arzulanan bağlılık türü devamlılık bağlılığı değil, duygusal bağlılıktır. Ücret düzeyinin artırılması da bu arzulanan sonucu doğurmaktadır. Yani ekstra çaba göstermeyi gerektiren duygusal bağlılığı artırmakta ve asgari çaba ile yetinilen devamlılık bağlılığını azaltmaktadır." [1] Çalışanların hizmetinin karşılığı olan ücret, çalışan tarafından beğenilmez ve tatmin edici olarak görülmezse çalışanın iş değiştirmek için arayış içine girmesine sebep olmaktadır. Verilen hizmet karşılığında alınan ücret orantılı olduğunda çalışanların işlerine devam ettikleri, örgüte bağlılıklarının güçlendiği görülmektedir. Çalışanın kurum içindeki konumu da ücretle orantılı olduğundan statünün artması, kazancının artmasını da beraberinde getirmektedir.

Hastanelerde uzman doktorlar özel hastanelerden yüksek ücretli çalışma teklifi aldığında devlet hastanesinden ayrılarak özel hastanelere geçmektedirler. Ancak yardımcı sağlık çalışanı bir hemşire kamu sektörünü daha çok iş güvencesi olduğu için bırakmamaktadır. Özel hastanelerde kamuda yer bulamayan yeni mezun hemşirelere veya emekli olmuş ek iş yapmak isteyen hemşirelere teklifler götürmektedirler.

[1] G.Çöl-H.Gül, "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi, İİBFD, (Ed. E.Çolakoğlu), C.19, S.1, Erzurum, 2005, s.304

2.8. Örgütsel Adalet

Yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları örgütsel bağlılığı olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Örgütsel adalet, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biridir. Örgüt içinde ki adalet malların, malzemelerin eşit dağıtılmasını, hizmet sunumunda eşit çalışma koşullarının oluşturulması, ödül ve cezanın çalışanlara eşit uygulanması, kurum içindeki kuralların standartlaştırılması, çalışanlara ayrım yapılmadan eşit izinlerin verilmesi, fırsatların açıkça herkese sunulması, ücretlerin eşit olması, terfi olanaklarında eşitlik, konularını kapsamaktadır.

Örgütsel adaletin artmasıyla çalışanlar yöneticilere daha çok güveneceklerdir. Çalışanlarda güvenin artmasıyla örgüte bağlılık artacaktır. Çalışanın istekli ve memnun çalışması ise iş doyumu sağlayacaktır. İşgücünün önemli olduğu sektörlerde yöneticilerin astların fikirlerine önem vermesi ve sunulan çözüm önerilerini değerlendirmeye alması, çalışanın kurum için önemli olduğu hissine kapılmasına ve kendini kurumun parçası hissetmesine neden olur. Kurumunun kendisine ihtiyacı olduğunu hisseden çalışan ise, işinde verimli olarak kurum çıkarlarını gözetmeye, daha iyi neler yapabileceğini düşünerek, çalışma arkadaşlarına da örnek teşkil eder.

Yöneticinin çalışanlara, yönetici olduğunu hissettirmesi fakat yeri geldiğinde de ödül ve cezayı yerinde kullanması gerekir. Ödül ve cezanın yerinde kullanıldığını gören çalışan gerektiğinde kendisinin de cezalandırılabileceğini bilerek, çalışma arkadaşlarına sorun olmayacak, gerektiğinde arkadaşını uyararak iş stresi yaratmayacaktır. Çalışanların kendilerini ve çalışma arkadaşlarını denetlemesi sorunların idari yöneticilere yansımadan yerinde çözümünü getirecektir.

Yöneticinin adil olmaması iş yerinde verimi düşürmekte, personel arasında stres yaratmakta ve çalışanları saldırgan davranışlara yöneltmektedir. Yönetici adil olursa, çalışanların karşı çıkması daha zor olacaktır. Çalışma hayatında, kadın çalışanların kurumlarında iletişime daha çok önem verdiğini, erkek çalışanların ise daha çok maddi ödül, terfi imkanlarına önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca kadın çalışanların kurumda herkese eşit davranılmasını istemekte olduğunu, erkeklerin ise performansa dayalı ücret almayı benimsediği görülmektedir. Bu kadınların daha

duygusal olması, kişisel özelliklerinin daha yumuşak olmasına bağlanmaktadır. Ayrıca çalışan kadınların, rollerinin çokluğundan böyle bir farklılık gözlenmektedir.

Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir. Yöneticilerin adilliğine inanan çalışan daha verimli çalışarak kurum içindeki performansını yükseltecektir. Çalışanın işindeki memnuniyeti işini bırakmamasını sağlamaktadır. Kurumun çalışanlarını sık sık değiştirmesi ise işte devamsızlığı, performans ve kalite düşüklüğünü, çalışanların kuruma bağlılığını azaltacaktır. Kuruma yeni başlayan personelin kuruma uyumu ve tecrübe edinmesi zaman alacağından yöneticilerin çalışanlarını istihdam ederken, işgücünü verimli kullanmaları, çalışanların daha önceki tecrübelerinden yararlanmaları yerinde olacaktır. Ayrıca tecrübe ve bilgilerinden faydalanılan çalışan memnun olacaktır. Kişi kendine samimi ve içten yaklaşan yöneticiye memnuniyetini daha çok çalışarak gösterecektir.

Yöneticilerin personel memnuniyetini dikkate alması, çalışanlara maddi ve manevi olarak adil olması, ödül ve cezayı yerinde kullanması, çalışanın kuruma güvenini arttıracak bu da örgütsel bağlılığı arttıracaktır. Eğilmezkol, bu konuyla ilgili olarak şunları ifade etmiştir: "Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve doğrusal yönde bir ilişki olduğu ve örgütsel adaletteki artışın örgütsel bağlılıkta artışa neden olduğu ortaya koyulmaktadır."[1] İnsanlar beklentileri doğrultusunda bir takım şeyleri elde etmek için işe girerek çalışmaya başlarlar. Örgütlere girerek onun bir üyesi olan çalışan, örgüt içerisinde yöneticiler ve diğer çalışanlarla kurdukları ilişkilere göre örgütten ayrılıp ayrılmamaya karar vermektedirler.

Çalışanlar örgütte kendisine karşı gösterilen tutum ve davranışlardan etkilenerek örgüt yararına özveride bulunarak ekstra çaba gösterip göstermemeye karar vereceklerdir. Kendisine adil davranıldığına inanan çalışanlar örgütle özdeşleşmekte, duygusal olarak örgüte güçlü bir şekilde bağlanmaktadır. Kendilerine adil davranıldığını düşünmeyen çalışanlar ise, çalıştıkları örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemektedirler.

[1] G.Eğilmezkol, Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma, T.C. Gazi Üniversitesi (GÜ), SBE, YYLT, Ankara, 2011, s.117

Çalışanlar işe girerken sahip oldukları bilgilerini, deneyimlerini ve enerjilerini yanlarında getirirler. Çalışma hayatı içinde bu özelliklerini örgüte fayda sağlayacak şekilde kullanarak kendi menfaatleri doğrultusunda yatırıma dönüştürürler. Çalışanlar örgüte sağladıkları katkıları oranında adil ücret, terfi, tanınma gibi kazanımlar elde etmeyi beklerler.

Örgütsel adalet bir bireyin ulaştığı, aldığı sonuçları ya da ona ayrılan payı hakça aldığını düşünmesidir. Çalışanlar örgütlerinde harcadığı emeğin karşılığında elde ettiği kazanımların kendisine dönüşünü takip etmektedirler. Çalışanlar, kendisiyle aynı konumda olan örgütün diğer çalışanlarına bakarak söz konusu kararlardan etkilenenler arasında bir ayrımın yapılıp yapılmadığını karşılaştırırlar. Çalışanlar, karşılaştırmayı yaparken de kendilerince belirledikleri birtakım adalet ölçülerini kullanmaktadırlar.

Çalışanlar kendilerine referans olarak aldıkları kişilerin kazanımlarıyla kendi kazanımları arasında kabul edilebilir düzeyden fazla fark oluşursa adaletsizlikten söz etmeye başlayacaklardır. Adaletsizlik olduğuna inanan çalışanlarda performans ve verimlilik düşüşü görülmektedir. Ayrıca motivasyon kaybı, örgüte karşı olumsuz tutum sergileme, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde fazladan bir çaba sarf etmeme gibi davranışlarda bulunacaklardır. Bunun sonucu olarakta çalışanlarda örgütsel bağlılık azalacaktır. Örgütlerdeki çalışanların performans ve verimlilik gibi sorunlarının çözümüne sağlayacağı katkı sebebi ile örgütsel adalet çalışanlar açısından çok önemli bir faktör olmaktadır.

Örgütsel adalette, ücret dağıtımındaki eşitlik önemli unsur oluşturmaktadır. Çalışanların ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algılarlarsa bağlılıkları da o derecede yüksek olacaktır. Aynı işi yapanlara farklı ücret uygulanırsa az ücret alanlar az emek sarf etmeye yöneleceklerdir. Zamanla örgütte işler fazla ücret alanlarda toplanmaya başlayacak ve böylece az ücret alan çalışanlar kendi adaletlerini sağlamış olacaklardır. Fazla ücret alanlarda iş yükü altında yıpranmaya başlayacaklardır. Her iki grupta da mutsuzluk hakim olacak ve örgütsel bağlılık tüm çalışanlarda zayıflayacaktır.

Örgütte adalet, kurum çalışanlarına her türlü eşit davranılmasını içermektedir. Örgüt içinde tarafsızlık ve eşitliğin esas alınmasıdır. Örgütsel adalet, çalışanların, ücret, terfi, prim, ikramiye gibi konuların yanı sıra, çalışma şartlarına yönelik alınan kararlarda uygulanan yönetim strateji ve politikalarının da adil ve tarafsız olmasıdır. Örgütsel adalet, çalışanlar arasında herhangi bir ayrım gözetilmemesidir. Örgütte adalet kelimesinden bahsedilebilmesi için çalışanların kişiliğine, onuruna, kültürel değerlerine, hak ve sorumluluklarına saygılı davranılması gerekilmektedir.

Örgütte adalet sağlayıcısı olan yöneticilerdir. Yöneticiler adaletli olmalıdırlar. Ayrıca tutarlı olmalı, ön yargı ve kişisel çıkarlardan uzak durmalı, doğru karar verme, etik ve ahlaki kurallara saygı duyma, bireysel eşitliğin sağlanmasına yardımcı olmalı ve örgüt içi iletişime önem vermelidirler. Çalışanlarla arasındaki iletişime önem vermeli ve etkileşim içerisinde olmalıdırlar. Çalışanların sorunlarından habersiz olan yöneticilerden adillik beklenemez. Adil olmayan yöneticiler örgütsel adaleti sağlayamazlar.

2.9. Örgüte Güven

Güven insanlarda çabuk gelişen bir duygu değildir. İnsanlar ilk önce gözlemlerde bulunur zaman ilerledikçe yaşanan olayları kendilerince değerlendirirler. Bu değerlendirme sonrasında kişilere veya kurumlara güvenip güvenmeyeceklerine karar verirler. Örgütsel güven çalışanın örgütüne olan güvenini ifade eder. Çalışanın örgütüne güveni de çalışma hayatı ilerledikçe ortaya çıkacak bir duygudur. Çalışanlar örgütlerine güveni olmadıklarında özveride bulunmazlar sadece günü kurtarmaya yönelik çalışırlar. Örgütüne güvenen çalışanlar, örgütünün adil olduğunu düşünürler, kurumuna güvenip, kurumda kalırlar. Örgütte çalışmaya devam ederler. Çalışanın kendini güvende hissetmesi gelecek kaygısı olmadan çalışmasını sağlayacağından, kurum için performans yüksekliğini sağlayacaktır. Kendisini güvende hisseden çalışan aldığı sorumlulukları özveriyle yerine getirecektir. Çalışanın hata yapma oranı azalacak minimuma inecektir.

Örgüte güven çabuk gelişmez. Güven ilk önce çalışanlar arasında gelişmelidir. Çalışanlar arasındaki güven sosyal etkileşim sonucu birbirlerine duydukları inanma gücünün ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Taraflar birbirlerini olduğu gibi kabul ederler. Başarılı bir karşılıklı etkileşim, güvenin artmasını sağlamaktadır.

Çalışan, örgütünde bulunan diğer çalışanlarla ikili ilişkilerinin sonucunda çalışma arkadaşlarına güvenir veya güvenmezler. Çalışanın, çalışma arkadaşlarına güvensizliği oluştuğunda iş yerinde sorumluluk almazlar. Riskli işlerden kaçınırlar, güvensizlikten dolayı iş yapmaya karşı korkuları artar. Grupla hareket ederler, işin sorumluluğunu yayarlar, olumsuzluklarda sessiz kalarak kaybolurlar. Öz veride bulunmazlar, inisiyatif kullanmazlar. İş arkadaşlarına güvenen çalışanlar sorumluluk alırlar ve işten korkmazlar. Eksik veya hatalı iş yapıldığında diğer çalışanların olumsuzluğu gidereceğine güvenirler. İşle ilgili bir konu hakkında karar verilmesi gerektiğinde belli kalıplar içinde kalmayıp örgüt yararına işi yapabilmektedirler. Çalışanlar arasındaki güven çalışma hayatına huzuru getirir. Huzurlu ortamda çalışan bireyinde örgüte bağlılığı artar.

Örgüte güven, çalışanların örgüte olan bağlılık derecesi ile ölçülmektedir. Çalışanın örgütüne güveninin gelişmesi için öncelikli olarak onu tanıması gerekmektedir. Örgüt, çalışanlarına karşı açık bir iletişim içerisinde olmalıdır. Çalışanla örgüt arasında bir iletişim düzeni kurulmalıdır. Örgütle ilgili önemli gelişmeler ve bilgiler çalışanlarla paylaşılmalıdır. Örgüt içerisinde bilgi kirliliğine izin verilmemelidir. Çalışanlar örgütle ilgili veriler hakkında bilgilendirilmelidirler. Güven, örgütle çalışanların ilişkilerinin merkezinde yer alır ve tarafları olumlu bir şekilde etkiler. Örgütüne güveni artan çalışanın örgütsel amaç ve değerlere bağlılığı yükselir. Güven çalışanın örgüte bağlılığını olumlu bir şekilde arttırır.

2.10. Ödüller

Ödül, bir kişinin her hangi bir işte başarısının karşılığında verilen mükafattır. Bu mükafatın yapılan işe göre niteliği değişebilmektedir. Spor müsabakalarında kupa, madalya olurken yazı, resim, müzikte başarılı olanlara plaket, belge olabilmektedir. Başarılı araştırmalar, incelemeler veya buluşlar yapanlar unvan, imtiyaz, isimle ödüllendirilebilmektedirler. Çalışma hayatında kurumlar, çalışan personelini işe sağladığı katkı ve yaptığı işteki başarısının karşılığı olarak ödüllendirirler. Ödüllendirmeler ücret artışı, ikramiye, ek ödeme, terfi, teşekkür yazısı, herkesin içinde övme, izin verme gibi davranışlarla gerçekleştirilebilirler.

Ödül başarının teşvikidir. Çalışanları başarıya teşvik etmek için çeşitli ödüllendirmeler yapılır. Özverili çalışması sonucunda kurumu tarafından ödüllendirilen çalışanın örgüte bağlılığı artar. Ödüllendirmelerde çalışanlara doğru ve beklenilen ödül verilmelidir. Çalışanlar başarılarının karşılığında para ödülü beklerken kendilerinin teşekkürle ödüllendirilmesi onlarda hayal kırıklığı yaratarak çalışma arzularında azalmalara neden olabilmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmaya çalışılırken yanlış tercihle süreç tersine işlemeye başlayabilir. Örgütler çalışanlarının hangi ödülle tatmin ve motive olacağını bilmeli ona göre ödüllendirme yapmalıdırlar.

Duman, bu konuda şunları ifade etmektedir. "İşletmenin başarıya ulaşması için uygulanan motivasyon sürecinde gerçekleşen ödüllerin personelin beklentileri doğrultusunda olması ile önemli bir ilişkisi bulunmaktadır. Personelin beklentileri doğrultusunda verilen etkili bir ödül sistemi ile personelin motivasyonunu sağlanacak bu da personelin iş tatmini ve verimini arttıracak hem personelin hem de işletmenin başarısını sağlayacak ve işletmenin rakiplerine fark artmasına önemli bir artısı olacaktır."[1] Çalışanlara verilen ödüllerin yerinde ve zamanın da verilmesiyle işte başarı ve verimlilik artışı sağlanacaktır. Çalışanların başarısı ise kuruma bağlılıklarını artıracaktır.

[1] F.Duman, İşletmelerde Personelin Motivasyonunu Sağlamak İçin Oluşturulan Ödül Sisteminin Personel Açısından Beklenen ve Gerçekleşen Ödül Boyutunda Değerlendirilmesi ve Bir Alan Araştırması, Cumhuriyet Üniversitesi (CÜ), SBE, YYLT, Sivas, 2011, s.90

Örgüt çalışmalarını istatistiklendirmelidir. Bu istatistikler çalışanlarla paylaşılmalıdır. Çalışanlarla belli aralıklarla yapılan toplantılarda örgütün başarısı veya başarısızlığı, aksayan bölümleri ile başarı sağlayan bölümleri bu istatistiklerle anlatılmalıdır. Çalışanlara yaptıkları işteki performansları bu toplantılarda geri bildirim olarak anlatılmalıdır. Çalışanlara aktarılan geri bildirim yapılan işin aynasıdır. Çalışanlar yaptığı işi tanıdığında aksaklıklarını görecek ve kendilerini eksik kaldığı konularda geliştireceklerdir. Başarılı bölümlerde çalışanlar yaptığı doğruları tespit edecek ve daha iyiyi hedefleyerek performanslarını yükselteceklerdir. Çalışanlar başarılarının takdir edilmesini beklerler. Geri bildirimlerle çalışanlar yaptığı işteki başarısını hissederler. Hissedilen başarının arkasından verilen ödül en etkili ödüldür. Ayrıca çalışanlara bu ortamda verilen ödül, çalışanların performansının düşmesine veya yükselmesine göre ödülün adaleti ve etkisi konusunda örgüte fikir oluşturması açısından bir ölçek olacaktır.

Performans çalışanların alacağı ödüllerin önemli bir göstergesidir. Çalışanların başarısı rekabet ortamına uygun ödüllendirilmelidir. Ülkemizde çalışma hayatı kamu ve özel sektör olarak ayrılır. Kamu kuruluşlarında iç rekabet vardır. Özel sektörde, çalışanların kendi aralarında ve örgütün aynı işi yapan diğer işletmelerle kendisi arasında rekabetleri vardır. Bu tür işletmelerde başarı gösteren yetenekli çalışanlar, göstermiş olduğu başarılar ve sahip oldukları yetenekler yalnızca çalıştıkları örgüt içinde değil, aynı zamanda diğer rakip firmalarında dikkatini çekerler. Çalışanların performansı arttıkça talepleri de artar. Çalışanlar bu durumun farkındadırlar. Hatta başarılı çalışanlara rakip firmalar tarafından çok ciddi transfer teklifleri yapılabilir. Dolayısıyla ödüller çalışanlara göstermiş oldukları başarı esas alınarak verilmelidir. Çalışanları tatmin eden ödüllendirmeler örgütte bağlılığını arttırır ve kalma süresini uzatır. Üstelik ödüllendirmeler hem mevcut çalışanları elde tutulmasını sağladığı gibi hem de yeni ve yetenekli işgücünün işletmeye çekilmesini sağlarlar.

Standartlaşma çalışma hayatına bir düzen getirir. İş yerinde verilen ödüller başarılı çalışanları mutlu eder. Mutlu çalışanlar örgütün başarısı için çaba sarf ederler. Örgüt içerisindeki ödüllendirme sistemi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar göstermiş oldukları başarının karşılığı olan ödüllendirmeleri bilmelidirler.

Başarının karşılığı olan ödülün bilinmesi, ödüllendirmelere bir standart getirir. Standartlaşma ödüllendirmelerdeki tutarsızlıkların ve adaletsizliklerin oluşmasını engeller. Kolaylıkla ulaşılabilecek başarılarla ender yapılabilen istisnai başarıların karşılığı olan ödüllerin bilinmesi çalışanları farklı motive edip kabiliyetlerine göre başarılara yönlendirecektir. Örgütler amaçlarına ulaşmak istiyorlarsa çalışanlarına katkılarının karşılığını veren, örgüt hedefleriyle uyumlu, dinamik, uygulanabilir ve devamlılığı olan ödül sistemlerini kurmalıdırlar. Ödüllendirme sistemleri başarılı olan örgütler, tatmin olmuş işgörenlerle büyük başarılara imza atabilirler.

Çalışanlara verilen ödüller maddi ve manevi olabilmektedir. Çalışanlar arsında örgütsel bağlılığı yüksek personelin kurum içindeki terfisi önemliyken, örgütsel bağlılığı düşük personel için ücret artışı ön plana çıkabilmektedir. Ücret artışı olarak yapılan ödüllendirmelerin örgüte olan bağlılığı da arttırdığı görülmektedir. Maddi ödüller düşük ücretle çalışanlarda daha önemli olarak algılanıp personelin motivasyonunu arttırırken, manevi ödüller yaşlı ve kıdemli çalışanların motivasyon ve performansını etkilemektedirler.

Çalışanların elde etmek istediği ödüller farklılıklar gösterebilmektedirler. Çalışanlar arasındaki istek farklılıkları ne olursa olsun, tüm bireyler örgüt için önemli olduklarını hissetmek ve elde ettikleri başarıların takdir edilmesini beklerler. Ödül maddi ya da manevi olsun her şekilde çalışanın işte motivasyonunu ve başarısını etkileyen bir unsur olduğu görülmeli ve çalışanlara başarılarının karşılığı olarak verilmelidirler.

Yöneticiler ödüllendirmelerde örgütü temsil ederler. Yöneticiler ödül ile çalışanların başarılarını onura etmelidirler. Çalışanların örgütte başarılarını arttırmak ve işte verimliliğini olumlu yönde etkileyebilmelidirler. Çalışanlara işlerini ve görevlerini yaptıkları sürece aralıklarla sözlü veya yazılı olarak teşekkür etmelidirler. Yöneticiler, çalışanların başarılarının takdir edileceği ortamlar oluşturmalıdırlar. Çalışanların başarıları karşısında, bu zaten onun işi düşüncesini sergileyen davranışlardan uzak durmalıdırlar. Çalışanlar iş yerindeki başarılarını iş ahlakı ve davranışları nedeniyle değil sadece ödül almak için yapıyor olabilirler. Ödül elde etmek için çalışan personeller ödüllendirildiğinde işinde daha istekli ve azimli çalışacaklardır. Yöneticilerin, çalışanların niyetlerini doğru algılamaları ve başarı

düzeylerine uygun ödüllendirmeleri, çalışanların örgüt içerisindeki başarılarının artmasında önemli rol oynamaktadırlar. Örgütlerde çalışanların alışa gelmiş çalışma tarzlarının üzerine çıkarak başarılı olmak istemelerinin en önemli sebebi ödül alma beklentileridir. Çalışanların, bilgi ve becerilerini etkili ve verimli bir şekilde işlerine aktarması ve bunun süreklilik göstermesi ancak beklentilerinin karşılanmasıyla gerçekleşmektedir. Çalışanlara yaptıkları işin karşılığı verilmelidir. Örgütler, çalışanların istek ve beklentilerini karşıladığı sürece kendi isteklerinin ve hedeflerinin gerçekleşmesini bekleyebilirler. Her işgören zaman zaman yaptıkları işlere motive edilme ihtiyacı duyarlar. Ödüllendirilerek işine motivasyonu sağlanan çalışanlar, hep daha iyisini yapma isteği duyacaklar ve çalışma arkadaşlarına da örnek teşkil edeceklerdir. Bu tür çalışanlar iş ortamının denge unsurları olacaklardır.

Çalışanların hedeflerini gerçekleştirmek için harekete geçiren şey duygularıdır. Ödüller çalışma isteği azalmış çalışanları, çalışmaya özendirme aracıdır. Çalışanların ihtiyaçları birbirlerinden farklıdırlar. Çalışanlar tutum, kişilik ve diğer önemli kişisel değişkenler açısından da farklıdırlar. Bu yüzden örgütler bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak ödülleri belirlemelidir. Kimi insana hep olumlu ya da iltifat türünden sözler söylemektense kırıcı olmayan eleştirilerin etkisi çok büyüktür. Çalışanlar hizmet veren bireyler olarak iş hayatındaki huzur ve rahatlık, çalışanlar arasında ve hizmet sunulanlar arasındaki çatışmaları da azaltmaktadır Uygun olmayan ödül çalışanlarda hayal kırıklığı ve isteksizlik oluşturmaktadır. Bu yüzden örgütler ödül verirken çalışanlarını iyi tanıması ve çalışanlarının beklentileri doğrultusunda ödüllendirmesi iş görenlerin işe bağlılığını ve iş verimliliğini arttıracaklardır.

2.11. Rol Belirsizliği

Rol, bireyin sosyal bir sistem içerisinde statüsünü ve buna eşlik eden haklar, yükümlülükler ve sorumlulukların tümüdür. Yani bireyin sistem içerisindeki görevleridir. Çalışma hayatında ise rol, çalışanların işte yapmaları gereken görevlerin bütünüdür. Belirsizlik, bilinmeyen belli olmayan demektir. Rol belirsizliği ise kişinin sistem içerisindeki yapacağı işleri net bilmemesidir.

Çalışma hayatındaki rol belirsizliğini basit bir ifade ile belirtecek olursak bireyin ne yapacağını, kimlere ve nelere karşı sorumluluklarının olduğunu bilmemesidir. Gökçe ve Şahin, rol belirsizliğini şöyle ifade etmişlerdir: "Her hangi bir organizasyonda çalışan bireylerin organizasyon içerisindeki statüleri gereği organizasyon içi ve dışı beklentilerin neler olduğu hakkında bir bilgilerinin olması durumunda rol belirsizliği ortaya çıkar."[1] Bireyin görevde rolünün net olmaması, görevinin gereklerini bilmemesi, rol belirsizliğine neden olur.

Rol belirsizliği çalışanlara yüklenen farklı aynı zamanda fazla sorumluluk ve görevlendirmelerde ortaya çıkan bir durumdur. Çalışanın net olarak ne iş yapacağını bilmemesidir. Esatoğlu, bunu şöyle ifade etmiştir: "Belirli bir görevde olan kişinin yapması gereken görevlere ilişkin bilgisinin yeterli olmaması durumu rol belirsizliği olarak tanımlanmaktadır."[2] Rol belirsizliği örgütler için bir problem çalışanlar için arada kalmışlıktır. Rol belirsizliği giderilmediğinde çalışanlarda, işe karşı bir isteksizlik, güvensizlik ve devamsızlık oluşacaktır. Dolayısıyla çalışanların örgütsel bağlılığı azalmaya başlayacaktır.

Çalışanlar yapacağı işi net bilmediklerinde görevini eksik yapmış olma ve yerine getirememiş olma gibi olumsuz duygulara kapılırlar. Bu duygular zaman içerisinde çalışanı iş stresine sokar ve çalışanlarda iş tatminsizliğine neden olurlar. Çalışanlarda görev belirsizliği zamanla tembelliğe, işten ve sorumluluktan kaçmalara sebep olurlar. Rol belirsizliğinin sonucu olarak işler gecikmeye veya eksik olarak yapılamaya ve kurumun işleyişinde aksamalar olmaya başlamaktadır. Rol belirsizliğinin oluşturduğu sorunlar ilerledikçe yönetici ve çalışan karşı karşıya gelmeye başlayarak örgüt içi çatışmalar artacaktır.

Çalışanın görev tanımlarının açık olmaması veya görev tanımlarının günümüz şartlarına uygun hale getirilmemesinden dolayı rol belirsizliği artar. Ceylan-Ulutürk, bu konuyla ilgili olarak şunları ifade etmiştir: "İşgörenin işinde nelere yetkisinin olup

[1] O.Gökçe-A.Şahin, "Yönetimde Rol Kavramı ve Örgütsel Roller", Selçuk Üniversitesi (SÜ), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF), Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (Ed. A.Öğüt-A.Şahin- Y.Ceren), s.146, www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf_dergi/dosyalar/401347988136.pdf, (07.01.2014)

[2] A.E.Esatoğlu-İ.Ağırbaş-Y.Akbulut-Y.Çelik, "Hastanelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Bir Uygulama", sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/m15.pdf, (08.03.2014)

nelere yetkisinin olmadığını bilmemesi; işiyle ilgili olarak açık, net ve planlı hedeflerinin ve ulaşması gereken standartların olmaması; işinde zamanını en uygun şekilde kullandığından emin olmaması; işiyle ilgili sorumluluklarının neler olduğunu bilmemesi; işinde kendisinden beklenen şeylerin neler olduğunu tam ve kesin olarak bilmemesi; görevinin ne olduğuna dair kendisine bildirilen şeylerin açık olmaması rol belirsizliğini artıran unsurlardır." [1] Çalışanlardan yapılması beklenilen işlerin yapılmaması ya da eksik yapılması durumunda örgütlerin çalışanlara karşı iş baskısı artar. Baskı karşısında çalışanların da örgütsel bağlılıkları azalır.

Çalışma hayatında çalışanlara yüklenen görevler net ve güncel olmalıdırlar. Çalışanlar daha işe alınırlarken örgütlerin beklentileri açık olarak ifade edilmeli ve yazılı olarak çalışanlara verilmelidirler. İşe alınacak çalışanların görevleri hakkında net bilgilendirilmesiyle, çalışanın işe uygun olup olmadığı daha ilk baştan belirginleştirilmiş olacaktır. Dolayısıyla çalışandan istenen rol beklentilerinin kişinin tutum, değer ve yaşantısına ters düşmesi gibi sonuçlar en baştan engellenmiş olacaktır. Böylece iğne vuramayan bir hemşire, konuşma özürlü öğretmen, tabancadan korkan polis, utangaç bir tiyatro oyuncusu ve kan tutan bir doktor gibi rolün yeteneğe ve yaşantıya uyumsuzluğu oluşmayacaktır.

Rol belirsizliği, genellikle çok yönlü üretim yapan büyük işletmelerde, karmaşık yapılı örgütlerde ve kar etme amacıyla çok işi az çalışana yaptıran işletmelerde görülürler. Bu tür örgütlerde rol belirsizliği daha çok ortaya çıkmasının ana sebebi çalışanların farklı iş kulvarlarında yer değişiklikleri yaşamalarıdır. Büyük bir şirketin buzdolabı montajı bölümünde çalışan bir işçinin aynı şirketin, gelen talep karşısında üretimi artırmak ve işçi açığını gidermek için televizyon üretim ünitesine geçmesi ve belli bir zaman sonrada küçük ev aletleri üretim bölümüne geçmesi çalışanda rol belirsizliğine neden olur.

Karmaşık yapılara sahip hastanelerde çalışan personelin ihtiyaca göre yerlerinin değişiklik göstermesi rol belirsizliği yaratır. Çalışan sayısı az olan kurumlar da ise sayının az olmasından dolayı çalışanlardan farklı işleri aynı anda

[1] A.Ceylan-Y.H.Ulutürk, "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler", Doğuş Üniversitesi Dergisi, (Ed. E.Çepni-S.A.Çetin-Ç.Erdem-S.Çelik), C.7, S.1, İstanbul, 2006, s.49

yapması beklenmekte ve bu çalışanlarda rol belirsizliğini arttırmaktadır. Rol belirsizliği çalışanların iş yükünü artırır, artan iş yükü de çalışanlarda stres yaratmaktadır. Zamanla stres çalışanların psikolojisini ve iş performansını olumsuz etkilemektedir. Çalışanlar çalışma ortamlarında arkadaşları ve idarecileriyle çatışmalar yaşamakta ve işleri yavaşlatarak işe karşı isteksiz olmaya başlamaktadırlar.

Sağlık hizmetinin sunulduğu yerlerden biri olan hastaneler, karmaşık bir yapıya sahiplerdir. Hastane çalışanları sürekli görev değişiklikleri yaşadıkları için çalışanların rol belirsizliği yaşamalarına uygun bir ortam oluştuğu söylenebilir. Çalışanların rol belirsizliğinin artması olumsuz hizmet verilmesine neden olabilmektedir. Ayrıca, çalışanlar rol belirsizliği artıkça görevlerinde de ikilem içerisinde kalırlar.

Hastaneler tedavi merkezleridir. Hizmet verdiği kesim, sağlığını kaybetmiş fiziki acılarından dolayı davranış farklılıkları sergileyen insanlardır. Rol belirsizliği yaşayan bir çalışanın müdahale yapıp yapmama konusun da ikilemde kalması hastaların çilesini arttırır. Bu nedenle rol belirsizliği çalışma ortamından kaldırılması veya asgari düzeyde tutulmasına çok önem verilmelidir. Hastane çalışanların verimlik, etkililik ve performansları üzerinde rol belirsizliğinin büyük bir önemi bulunmaktadır. Rol belirsizliğini gidermek için hastanede göreve başlayan herkese görev, yetki ve sorumlulukları ile ilgili eğitim verilmelidir. Hastanelerde çalışanların görev aldıkları birimler mümkün olduğu kadar sabitlenmeli yer değişiklikleri askeri düzeye indirilmelidir.

Rol belirsizliğinin örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği ve aralarında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanların verimliliğinin üst düzeye taşınması için rol belirsizliğinin giderilmesi örgütler için önemlidir. Çalışanlar işlerinde ne yapacağını net olarak bildiklerinde sorumluluk alarak örgütlerinin başarısı için çaba sarf ederler. Dolayısıyla bu da çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırır.

2.12. İş Güvenliği

İnsanlar bulundukları ve yaşadıkları çevrenin güvenli olmalarını isterler. Güvenlik genel anlamıyla yaşamın devam ettiği alanlarda insanların can, mal, sağlık korkuları taşımadan düzen içerisinde ve emniyetli bir şekilde yaşamalarıdır. İş güvenliği ise çalışanların sağlıklarını sosyal, psikolojik ve fiziksel olarak korunması, iş kazalarına uğramalarını önlemek amacı ile güvenli çalışma ortamlarının oluşturulmasıdır. Köseoğlu, iş güvenliğini şöyle tanımlamıştır: "İş güvenliği, kavram olarak, işin yapılması sırasında çalışanların karşılaştıkları tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması konusunda, işverene getirilen yükümlülüklere ilişkin teknik kurallar bütünü anlamına gelir."[1] Çalışanlara iş ortamının güvenli olması ve çalışanların istekleri doğrultusunda ortamın oluşturulması çalışanlarda memnuniyet oluşturmaktadır.

Dünyada hızlı sanayileşme ve teknolojik ilerlemeler ile birlikte iş yerlerinde çalışanların iş güvenliği ile ilgili sorunlar ortaya çıkmıştır. Sanayileşmede ilk zamanlar çalışma ortamları çalışanlar açısından iş güvenliği düşünülmeksizin yapılmış ortamlardı. İş yerlerinde çalışmalar esnasında iş kaynaklı yaralanmalar, sağlık kayıpları ve ölümler olmaya başlayınca iş yerlerinde bir takım önlemleri önceden alarak iş yerlerini güvenli hale getirmek gerekliliği doğmuştur. Böylelikle çalışma ortamlarında iş güvenliğinin sağlanması oldukça önem kazanmıştır.

Çalışanları iş risklerinden korumak, gerekli malzemelerin ve tesis güvenliğinin sağlanması için örgütlerin bu konuda hassas olması gerekmektedir. Örgütler işyerlerinde çalışanların iş güvenliklerini sağlamalıdırlar. Örgütler, işyerlerinde doğabilecek iş kazaları ve meslek hastalıkları gibi her türlü risklere karşı gerekli tedbirleri almalıdırlar. Örgütler bu hususta tedbirleri yerine getirirken, yardımcı olabilecek tüm araç ve gereçleri noksansız bulundurmalıdırlar. Çalışanların iş güvenliklerinin sağlanması örgütlerin insan hayatını ve çalışanlara verdikleri önemi gösterir. İş güvenliğine yeterince önem vermeyen örgütlerin çalışanları örgütlerine karşı güvensizlik duyarlar. Çalışanlar örgütleri tarafından

[1] A.C.Köseoğlu, "İş Sağlığı ve Güvenliği Nedeniyle İşin İdarece Durdurulması ve İş Yerinin Kapatılması", İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, (Ed. Ş.Baştürk), C.7, S.1, Bursa, 2005, s.14

önemsenmedikleri duygusuna kapılırlar. Bu duygu örgütsel bağlılığı zayıflatır. Çalışılan ortamda yapılan iş tehlikeli ve güvenlik riskleri taşıyorsa çalışanlar zamanla örgütten ayrılmaya başlarlar. Yapılan işin ücreti yüksek olsa da, çalışanlar iş güvenliği olmayan riskli iş ortamlarında çalışmayı en son tercih olarak görmektedirler.

İş güvenliği oluşturulmuş ortamda çalışmak çalışanların memnuniyetini ve kuruma bağlılığını artırmaktadır. Ayrıca işin kendisinin güvenli olması ve risklerinin az olması çalışanın tercihini bu kuruma yapmasını ve kuruma bağlılığını artıracaktır. Çalışma isteği kuruma bağlılığı ve işte performansı arttırmaktadır. İş güvenliğini sağlamış kurumlar herhangi bir olumsuzlukta kurumun ve çalışanlarının güvenliğini sağlamış olmaktadırlar. Örgütler, iş yerlerinde mesleki risklerin önlenmesi, çalışanlara eğitim ve bilgi verilmesi dahil her türlü tedbirlerin alınması, iş yerlerinin iş güvenliği açısından yapılanması, iş güvenliğinin sağlanması için gerekli araç ve gereçlerin sağlanması, sağlık ve güvenlik tedbirlerinin değişen çalışma şartlarına uygun hale getirilmesi ve mevcut durumun iyileştirilmesi için çalışmalar yapmalıdır. Örgütler çalışanlarına kurum içerisinde iş güvenliği ile ilgili olarak zaman zaman tatbikat ve eğitimler düzenlemelidirler.

Hastaneler yedi gün yirmi dört saat çalışan ve sağlıkları bozulmuş insanlara hizmet veren kurumlardır. İnsanların sağlıklarını kaybetmelerinin vakti ve zamanı yoktur. Sağlığını kaybetmiş kimi hastalar acil tedavi olması gerekirken kimileri de uzun süreçli yatarak tedavilere ihtiyaç duymaktadırlar. Hafif rahatsızlıkları olup ayaktan tedavi gören hastalarda vardır. Hastaneler sürekli olarak doluluk oranları yüksek çalışan işletmelerdir. Hastane çalışanları bu yoğun temponun içerisinde insana hizmet veren kişilerdir.

İnsan merkezli çalışan hastane personeli gerek çalışılan ortamdan gerekse kullanılan aletlerden kaynaklanan rahatsızlıklara maruz kalmaktadırlar. Devebakan, konu ile ilgili şunları ifade etmiştir: “Sağlık işletmeleri sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı açısından en riskli grupta yer almaktadır. Sağlık işletmelerinin maden kömürü işletmeciliği, demiryolu, metro, tünel ve yer altı inşaatı ve tamiratı ve taş, asbest ve grafitten eşya imali işleri ile aynı risk grubunda yer alması; sağlık işletmelerinde

çalışanların iş kazası ve meslek hastalıkları açısından karşı karşıya bulundukları risk düzeyinin bir göstergesi olmaktadır."[1] Hastanelerde çalışma ortamlarından kaynaklı risklerin azaltmak için iş güvenliği açısından gerekli tedbirlerin alınması lazımdır. Hastanelerde çalışanlara, hastanede kullanılan kesici delici alet yaralanması, radyasyon güvenliği, gürültü giderici izolasyon, tesis güvenliği, çalışanlara yönelik sağlık taramalarının yapılması, çalışanların kişisel koruyucu ekipman kullanımının sağlanması, enfeksiyonların önlenmesine yönelik önlemler alınmalıdır. Ayrıca son dönemlerde sıklıkla meydana gelmeye başlayan hastane çalışanlarına karşı gerçekleştirilen fiziksel şiddetinde engellenmesi için önleyici tedbirlerin alınması gerekmektedir.

Hastaneler çeşitli bulaşıcı hastalıklara yakalanmış insanların aynı anda tedavi için bulundukları ortamlardır. Hastane çalışanlarına hizmet verdikleri kişilerden hastalıklar bulaşabilmektedir. Çalışma ortamından dolayı hastane çalışanları iş yerlerinden en çok hastalık bulaşan çalışanlardır. Hastane çalışanlarının aileleri de risk altındadırlar. Hastane çalışanları iş güvenliği açısından tüm iş riskleri ve korunma yöntemleri ile ilgili olarak düzenli bir şekilde eğitimler vererek bilgilendirilmelidirler. Hastane çalışanları iş kazası ve meslek hastalıkları için özel koruyucu ve destekleyici önlemler alınmalı kurum içerinde bir iş güvenliği kültürü geliştirilmelidir. Geliştirilen güvenlik kültürü sadece kurum tarafından değil çalışanlar tarafından da desteklenmelidir.

2.13. Terfi Olanakları

Terfi, kişinin bulunduğu statüden bir üst statüye geçerek derece, makam mevki bakımından yükselmesi demektir. Çalışma yaşamında terfi ilerleme, daha iyisini elde etme anlamında kullanılmaktadır. Başka bir ifadeyle terfi şöyle tanımlanmaktadır: "Bir memurun bulunduğu derece ve kademeden daha üst bir derece ve kademeye yükseltilmesi veya ilgilinin, bulunduğu unvandan hiyerarşi olarak daha üst bir unvanlı kadroya atanmasıdır." [2] Terfi, kurum çalışanlarının

[1] N.Devebakan, Sağlık Çalışanlarının İş Sağlığı ve Güvenliği, Ankara, 2008, s.59
[2] ....., http://www.tkhk.gov.tr/Eklenti/2420,terfi-ile-ilgili-genel-kavramlar.pdf, (16.03.2014)

kurumlarından bekledikleri bir ödüllendirme şeklidir. Terfiler, çalışanların kurum içindeki gösterdikleri başarının ödülleridirler. Başarılı çalışanlar emeklerinin karşılığında örgüt tarafından ödüllendirilecekleri, daha üst mevkie gelecekleri beklentisine kapılırlar. Beklentilerinin gerçekleşmesi çalışanın performans ve motivasyonunu artırırken, çalışanın beklentilerinin gerçekleşmemesi çalışanda hayal kırıklığı, mutsuzluk, performans düşüklüğü, işi yavaşlatma, işi bırakmaya kadar varan hizmet kalitesini düşüren olaylara neden olmaktadır.

Çalışanlar örgütlerinde zamanla yükselmek ve kariyer sahibi olmak istemektedirler. Çalışanlara bu imkan verildiğinde ise, işlerini daha iyi yapma arzusuyla işlerinde yüksek performans sergilemektedirler. Kariyer imkanını yakalayan kişi ise bu pozisyonunu koruyabilmek için daha çok çalışarak emek ve çaba sarf ederler.

Çalışanlara sunulan kariyer imkanları onları mesleklerinden soğutmamalı, kuruma bağlılığı artırırken, mesleğe bağlılığı azaltmamalıdır. Bakan, bu konuda şunları ifade etmektedir: "Kariyer imkanları çalışanlara bilgi, beceri ve deneyimleri esas alınarak, aynı zamanda onların görüşlerine müracaat ederek sunulur ise çalışanlar örgütün kariyer sisteminin adil ve tarafsız olduğuna inanacak bunun sonucunda da yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyine sahip olacaklardır. Ancak, bu durumun aksine terfi hak etmiş işgörenler yerine başkaları bu olanaklardan yararlandırılacak olunursa ve terfi kararlarına işgörenlerin katılımına imkan tanınmaz ise işgörenler örgütlerinin kariyer sisteminin adil ve tarafsız olduğuna inanmayacak ve bunun sonucunda ise ya düşük örgütsel bağlılık göstererek alternatif iş imkanları arayıp firmadan ayrılacak ya da örgütte çalışmaya düşük iş tatmini ve performans düzeyi ile devam edeceklerdir." [1] Kariyer imkanını değerlendirirken yöneticilere duyulan güven ve yöneticinin adaletli olacağının bilinmesi fırsatı kaçıran personel için isteksizlik yaratmayacak ve eskisi gibi çalışmasını sağlayacaktır. Yeni işine başlayan kişi ise iş için aranılan özellikleri taşıdığını bilerek, daha itinalı ve sorumlu görev yapacaktır.

[1] Bakan, s.146

Günümüzde çoğu işletme hala işverenler ve yöneticilerin uyguladığı terfi sistemleriyle örgütler içindeki çalışanların statüleri değiştirilmektedirler. Bu terfi sisteminde yöneticiler, çalışkan olduğuna inandıkları, daha evvel çalışıp memnun kaldıkları ya da bir tanıdığı olduğu için o çalışanın terfi etmesini sağlarlar. Bu tür terfi sisteminin en büyük dezavantajı ön yargıdır. Çalışanlar, yöneticilerin düşüncelerinde, bir defaya mahsus olsa da verilen bir görevi başarı ile tamamlayamamışsa terfi etmesi çok zor bir olasılık haline gelir. Çalışanlar ne kadar başarılı projeler yapsa da hak ettiği terfiyi alamayabilirler.

Örgütü için inanılmaz faydaları olan çalışanlar terfi hakkını elde edemeyince bir süre sonra motivasyonu ve iş tatmini düşer ve sonunda örgütten ayrılırlar. Yöneticilerin ön yargısından haberdar olan çalışanlar baskıdan dolayı bir süre sonra daha fazla hata yapmaya başlarlar. Yöneticiler gerçekten iyi performanslarını yakından izledikleri, bireysel olarak da anlaşabildikleri çalışanları örgütte terfi ettirerek önemli bir pozisyona getirmeleri bu terfi sisteminin avantajı olarak görülebilir. Doğru tercih yapıldığında örgüt içerisinde uyum ilişkileri açısından bu tür terfilendirmeler önemlidirler.

Çalışanların terfi olanakları desteklenmeli, terfi planlama ve geliştirme sistemleri hayata geçirilmeli, örgütler tarafından çalışanlara bu konuda sürekli bir yol göstericilik yapılmalı ve imkan tanınmalıdır. Çalışanlar daha üst görevlere gelme isteğine karşın, örgütler içerisinde bu isteklerinin tümünü karşılayacak kadar mevki bulunmamaktadır. Örgüt hiyerarşileri piramit şekline benzerler. Yani örgüt yapısının zirvesine yakın olan az sayıda mevki ve bu mevkilere talip olan çok sayıda çalışan vardır. Bu durumda çoğu çalışan ne kadar iyi çalışsa da, ne kadar tecrübe ve bilgi sahibi olsa da, hiyerarşik yapının belli bir noktasında kalacaklardır. Terfiler çalışanların sorumluluklarını arttırarak eğitimini daha iyi kullanabileceği bir pozisyona getirmekten ibarettir. Önemli olan doğru kişilerin doğru işlere yerleştirilmesi ve örgütün daha profesyonel çalışanlara sahip olmasıdır.

Hastanelerde çalışanlar farklı meslek gruplarında çalışmaktadırlar. Hastane çalışanlarının hastane içerisinde atanacakları mevkilerin az olmasından dolayı terfi imkanları azalmaktadır. Çoğu hastane çalışanı meslek hayatları boyunca hiç terfi almadan aynı konumda çalışabilmektedirler. Genellikle uzman doktorların hastane

yöneticiliğine, hemşirelerin sağlık bakım hizmetleri müdürlüğüne ve servis sorumluluklarına terfi ettikleri görülmektedirler. Terfilerin herhangi bir sistemi yoktur. Genellikle yönetici konumundaki kişinin tercihlerine göre yapılmaktadır. Keyfiliğin ve adam kayırmanın çok görüldüğü bir düzendir. Hastane içerisindeki terfilerde mutsuz ve küskün kesim hep olmaktadır.

2.14. Karar Alma Sürecine Katılım ve İşin İçinde Yer Alma

Bir konu hakkında planlama veya karar alınırken o konu ile ilgili emek sarf etmiş çaba göstermiş insanların düşüncelerini ve fikirlerinin alınması onları mutlu eder ve gururlandırır. Aynı zamanda alınan kararı sahiplenir ve başarısı için uğraşır. Çalışma hayatında da böyledir, örgüt içinde çalışanların verimini yükseltecek adımlardan biride örgüt amaçları saptanırken karar alma sürecine çalışanların katılımının sağlanmasıdır. Baltaş, konuyla ilgili şöyle demiştir: "Karara katılım, çalışanların değer sistemlerine, zihinsel yapılarına ve motivasyonlarına olumlu yönde etki etmektedir." [1] Çalışanların karar alma sürecine katılmaları ve işin içinde bulunmaları iş doyumunu arttırır ve işe devamsızlıklarında azalma meydana getirir.

Çalışanlar örgütün karar alma sürecinde kararların bir kısmına veya tamamına katılabilirler. İş yerlerinde işin düzenli ve hızlı olması için oluşturulan, çalışanlar arası görev dağılımı, işle ilgili fazla mesai yapılıp yapılmayacağı, yapılacaksa zamanları, çalışmalar devam ederken verilecek dinlenme araları, idari veya senelik izin kullanımları gibi, çalışanları da ilgilendiren iş yeri kuralları çalışanların fikri alınarak kararlara katılımları sağlanmalıdır. Örgüt içi çalışma kurallarının katılımla oluşturulması örgüt içi çatışmaları da azaltır.

Örgütler içerisinde işlerin yürütülmesi verimliliğin arttırılması örgüt çalışma sisteminin devamı için çeşitli kararlar verilir. Örgüt içerisinde bu kararları etkin olmasını sağlayan ve verimli kararlar düzeyine ulaştıran önemli unsurlardan birisi kararları uygulayan çalışanların uyumudur. Çalışanların kararlara uyumu, kararların alınışında belli bir düzeyde çalışanların katılımının sağlanmasıyla, fikir ve

[1] A.Baltaş, Ekip Çalışması ve Liderlik, İstanbul, 2012, s.185-186

düşüncelerinin kararlar içerinde yer almasıyla olur. Çalışanların uygun biçimde kararlara katılımı, kararların kabulünü ve amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır. Şirketler alacağı kararların hepsine çalışanların katılımını sağlamazlar. Çalışanların, şirket yönetimi ve dış ilişkilerle ilgili kararların alınması sürecine katılmalarına gerek yoktur. Çalışanların çalışma ortamı ile ilgili kararların alınmasına katılmaları kararların uygulanmasında verimli olur. Dengede tutulan kararlara katılma süreci, bireysel amaçlarla örgütsel amaçların çatışması, kararların gecikmesi gibi, olumsuzlukları ortadan kaldırır. Kararlara katılma da önemli olan çalışanların, ne zaman, ne ölçüde ve nasıl kararlara katılacaklarıdır. Katılımcı örgütler çalışanlarının daha fazla kararlara katılmasını sağlama yönünde faaliyetlerde bulunurken dikkat edilmesi gereken önemli hususlar vardır. Kararlara katılım sürecinde çalışanlar hangi düzeydeki kararlar üzerinde yoğunlaşacakları, hangi özelliklere sahip çalışanların hangi kararlara katılımlarda bulunacağı iyi algılanması gerekmektedir.

Örgütlerin yönetiminde bulanan yöneticiler, personelin alınan kararlara katılımlarının sağlanmasını teşvik etmelidirler. Bayram, bu konuyla ilgili olarak şunları ifade etmiştir. "Yöneticilerin, işgörenlere örgütün kıymetli birer elemanı oldukları mesajını vermeleri, karara katılmalarını cesaretlendirmeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmeleri arzu edilen örgütsel bağlılığın oluşması için esas yöntemler olacaktır" [1] Yöneticiler tüm çalışanların kararlara uyumunu çabuklaştırmak için, örgüt çalışanlarını temsil eden bölüm sorulularıyla haftanın belirli bir gününde ve belirli bir saatinde, gündemli toplanarak, kurumu ilgilendiren konuları ele alması büyük fayda sağlayacaktır.

Günümüzde hastaneler yönetimin başı olarak bulunan başhekimin kararları doğrultusunda yönetilmektedir. Hastanelerin işi doktorluk olan tek kişi yönetimleri ile çağı ve teknolojiyi yakalaması mümkün değildir. Hastane yönetimleri şimdiki sistemiyle etkisiz ve yetersiz olmaktadır. Görüldüğü üzere, hastane yönetimlerinin etkinliğini arttırmak için, hastane çalışanlarını temsil eden ekip liderlerinin karar sürecine katılımlarının sağlanması gerekmektedir. Katılımcı hastane yönetiminde hangi amaçların öne çıkarılacağı, hastane çalışanlarına hangi fırsatların yaratılacağı,

[1] L.Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Sayıştay Dergisi, (Ed. E.Akbulut), S.59, Ankara, 2005, s.137

katılımcı hastane yönetiminde bulunanlara hangi kaynakların hangi ilkeler çerçevesinde tahsis edileceği ve alınan kararların icrasını kimlerin yürüteceği gibi konulardaki tercihlerin tümü katılımcı hastane yönetimine geçişin önemli konularıdır. Hastanelerin oluşturacağı katılımcı yönetim faaliyetinin, amaca yönelik, geleceğe dönük, bilinçli bir seçim olma nitelik ve özelliklere sahip olmalıdır.

Görüldüğü üzere hastanelerde katılımcı yönetim anlayışını benimsemek ve geliştirmek önemli bir değişimdir. Bunun nasıl yaşama geçirileceği yönünde yeterli bilgi alt yapısına sahip olmamak ta önemli bir konudur. Uygulayıcılara bu yönde yeterli bilgi desteğinde bulunabilmek için katılımcı karar verme yönetimine geçişte bu araştırmaya benzer çok sayıda araştırma yapılması faydalı olacaktır.

2.15. Ücret Dışında Sağlanan Haklar

Çalışanların örgütsel bağlılığını artıran unsurlardan biriside ücret dışı sağlanan haklardır. Ücret dışı sağlanan haklar kapsamında, emekli aylığı, sağlık olanakları izinler, ücret dışı maddi pirimler, çalışanların iş yerlerine ulaşımın sağlayan servis imkanları, çocuk zammı, evlilik ve doğum yardımı, elbise-gıda yardımları, doğal afetlerde yaşanan kayıpların giderilmesi afet sonrasında mağduriyetin azaltılmasına yönelik çalışmalar gibi maddi ve manevi haklardan söz edilebilir. Örgütteki ücret dışı sağlanan haklar, örgütten ayrılma durumunda kaybedileceğinden bağlılığı arttırıcı niteliktedirler.

Örgütler ücret dışı sağlanan yan hakları, çalışanlar arasındaki rekabet verimliliğini artırmak, örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını kuvvetlendirmek ve örgüt içerisinde yapılan işte başarılı performans sergileyen yetenekli çalışanlarını elde tutmak ve başka örgütlerdeki yetenekli çalışanları kazanmak amacıyla sağlamaktadırlar. Gün, konuyla ilgili olarak şunları ifade etmektedir: “Gelişmiş ülkelerde yan faydalar yaygın olarak son 15 yıldır uygulanıyor. İK Danışmanlık firması Mercer’ın Avrupa’da 12 ülkede yaptığı Esnek Yan Haklar Araştırması 2012’nin sonuçlarına göre firmaların yüzde 60’ı esnek yan haklar uygulamasını aktif bir şekilde kullanıyor. Yüzde 30’u ise uygulamaya geçmeyi hedefliyor. İşverenlerin

Esnek Yan Haklar uygulamalarını tercih etme sebepleri ise yüzde 58 ile rekabet üstünlüğü yaratmak, yüzde 54 ile çalışan bağlılığını artırmak ve yine yüzde 54 oranla yetenekli personeli elinde tutmak olarak sıralanıyor." [1] Araştırma sonuçlarından görüldüğü üzere şirketlerin büyük çoğunluğu verimliliği artırmak için yan hakları kullanıyor, kullanmayan diğer kesim de kullanmayı hedefliyor. Şirketlerin, çalışanlara ücret dışında sağladığı haklar, çalışanların kurumlarını tercih etmelerinde önemli bir faktör oluşturmaktadır. Örgütler ise rekabet ortamı yaratarak, çalışanlarının örgütlerini tercih etmelerini sağlamaktadırlar.

Ücret dışında verilen haklar çalışanların bağlılığını arttırmak için kullanılan bir yöntem olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılığı yükseltmek ve çalışanların iş üretim verimliliğini artırmak kurumlar için önemlidir. Çalışanların kurumlarından memnun olmasını sağlayarak, örgütler yetenekli personellerini ellerinde tutmakta, işgücü ve emek kaybını önlemektedirler.

Örgütlerde sağlanan ücret dışı haklar çalışanların kurum memnuniyetini arttırmaktadır. Örgütünden memnun olan çalışanlar kurumlarında kalmaktadır. Bu da personel devir oranını düşürmektedir. Dolayısıyla örgütlerin ücret dışında sağladıkları hakları çalışanlar yararına arttırmalarına ve çeşitlendirmelerine neden olmaktadır.

Örgütler kurum içerisinde çalışanlar arasında kurum ölçülerine göre yaptıkları performans değerlendirmelerinin sonuçlarına göre beklenen düzeyin üzerinde performans gösteren çalışanlara performans pirimi ödemektedirler. Performans primleri ücret dışında sağlanan haklardandır. Performans primleri örgütlerin kurumsal hedeflere ulaşmada çalışanların etkinliğinin artırılması, performans sürekliliğinin sağlanması, çalışanlar arasında bireysel performansın ön plana çıkartılarak başarılı çalışanların ayrıştırılması, örgütün fazla kazanç sağlamasına etki eden çalışanların bu doğrultuda ödüllendirilmesi, için yaptıkları ödemelerdir.

Örgütler çalışanlarına ücret dışı hak sağlamalarında yaşam standardı sağlamaya yönelik sosyal haklarda verebilmektedirler. Örgütler personellerini aileleri ile birlikte sosyal bir tesiste veya otellerde tatil yapmalarını sağlayabilmektedirler.

[1] N.Gün, http://egitim.yenibiris.com/content.aspx?k=84, (19.03.2014)

Karlılığa dayalı çalışan örgütlerde, çalışanların karlılığa sağladığı katkılardan dolayı çalışanlara temettü ödemeleri yapılmaktadır. Bazı örgütler ise çalışanlarının sportif faaliyetlerini gerçekleştirebileceği örgüt içerisinde spor tesisler kurarak çalışanlarının hizmetine sunmaktadırlar. Örgütlerin çalışanlarına ücret dışı sağladıkları haklardan biride çalışanlarının barınma problemini giderdikleri lojmanlardır. Örgütlerin çalışanlarına ücret dışı sağladıkları haklarla ilgili uygulamalar çeşitlilik gösterip çoğaltılabilir.

Hastanelerde sağlık çalışanlarına verilen döner ödemeleri ücret dışı sağlanan haklardandır. Dönerler hastane çalışanlarına maaş derecelerine göre ödenmektedir. Dönerler maaş derecesinden ziyade çalışan performansına dayalı kademelendirilerek ödenirse hastane çalışanlarının iş performansı artacaktır. Bir hastane çalışanı olarak meslekte 20 yılını bitirmiş hemşirelerin nöbetlerden çıkarılmasını, tecrübelerini aktarabileceği personel eğitim süreçlerinde veya servis sorumluları olarak grup liderliği pozisyonlarında olmaları, kurum içerisinde daha verimli olacağı kanısındayım.

2.16. Yapılan İşin Önemi

Örgütlerde yapılan her iş önemlidir, önemsiz ve gereksiz iş yoktur. Bir örgütte yapılan bir işi önemsiz olduğunu düşünülüyorsa, o işin yapılmasına hemen son verilerek kaldırılmalıdırlar. Çünkü örgütlerde hiçbir önemsiz iş için çalışan kullanılarak fuzuli emek, zaman ve maliyet kaybı yapılmamalıdır. Örgütlerde çalışanlar bir işi yaparken işte kullandığı yöntemler çalışanın beceri çeşitliliğini gösterir. Çalışanların yaptığı işin belli olması işin kimliğini oluşturur. İşini bilerek yapan çalışanlar cesaretli ve özerk olurlar. Çalışanların, cesaretli ve özerk olmaları işi yaparken sergilemiş olduğu serbestlik derecesini arttırır. Örgütlerde çalışanlar tarafından yapılan işin geri bildirimi işin etkinliği konusunda çalışanları bilgilendirir. Dolayısıyla yapılan tüm bu işler çalışanlarda yaptığı işin önemli ve anlamlı olduğu duygusunu geliştirir. Böylelikle çalışanlar yaptıkları işe önem verirler. Örgütlerde yapılan işe önemini veren onu yapan kişidir.

Bir işe önemini veren onu yapan çalışanların işe yaklaşımlarıdır. Aynı işi yapan iki çalışanın işe vermiş olduğu önem ve yapış tarzları farklılıklar gösterir. Bu çalışanların aynı işe verdikleri öneme göre yaptıkları işlerin farklı önem kazandığı görülecektir. Hele birde çalışanların yaptığı işler olumlu ve olumsuz farklılık gösterirse, iki çalışana ve yaptıkları işe kattıkları değer farklı olacaktır. İşine gerekli önemi veren çalışanların önem kazandıkları görülecektir. İşinin önemine inanarak iş yapan birey o işi çok daha iyi yapar.

Hastanelerde farklı mesleklerin yaptığı birçok iş vardır. Yapılan bu işlerin önemi, bakış açısına göre bir algı meselesidir. Ameliyat yapan cerrahın işine önemli, yoğun bakım ünitesindeki bir hemşirenin yaptığı işe az önemli, hastanenin temizlik işini yapan bir temizlik görevlisinin yaptığı işi önemsiz görülemez. Bir cerrah ameliyata önem vermezse müdahale yapılan kişinin sağlığında önemli problemler oluşabilir. Yoğun bakım ünitesinde çalışan bir hemşire yaptığı işe önem vermezse burada bulunan hastaların tedavi süreleri uzayabilir veya sağlıklarını kazanamayabilirler. Temizlik görevlisi yaptığı işe önem vermezse hastane çalışanları, yatan hastalar ve ayakta tedavi gören tüm hastalar sağlıklarını kaybedebilir. Dolayısıyla hastanede yapılan işlerin önemli veya önemsiz derecelendirmesi yapılamaz. Hastanelerde farklı iş yapılanmaları mevcuttur ve işin yapılma önceliği oluşabilmektedir. Hastanelerde yapılan tüm işler önemlidir ve özenle yapılmalıdırlar.

2.17. İş Saatleri

Yapılan her işin bir başlama ve birde bitiş saati vardır. Örgütlerde çalışanlar insan olduklarından, çalışma saatleri içinde insan ihtiyaçlarının giderilmesi için yemek ve mola saatleri de çeşitli düzenlemelerle eklenmiştir. Örgütlerde yapılan iş ve hizmete göre çalışma günün her saatinde vardiyalı devam edebilmektedir. Örgütler iş üretimine göre çeşitli vardiya sistemleri geliştirmişlerdir. Vardiyalar kurumun sistemine göre, üç grup halinde 8-16, dört grup halinde 8-24, üç grup halinde 12-24, üç grup halinde 12-36, iki grup halinde 12-12 ve iki grup halinde 24-24 şeklinde olabilmektedirler. Daha farlı ve özel vardiya çeşitleri olabilmektedir.

Çalışanların iş ortamlarında bulundukları süre iş üretim verimi açısından çok önemlidir. İnsanların makina gibi bir süreklilikleri yoktur. İnsanların verim sınırı, dayanma sınırı ve yaşam sınırları vardır. Örgütlerin çalışma ortamlarında insanların verimlilik sınırıyla ilgilenmektedirler. Örgütler çalışanların verimlilik açısından ulaşabilecekleri en son noktaya ulaşmalarını isterler ve bunun için çalışmalar yaparlar.

Çalışanları saat olarak çok çalıştırmak çok verim almak değildir. Sekiz saat çalışan bir çalışanla, yirmi dört saat çalışan, bir kişinin performansı ve üretime sağladığı katkı aynı olamaz. Yirmi dört saat çalışan işgörenler, çalışma süreleri içinde çok sık ihtiyaç araları verirler ve araları uzatabildikleri kadar uzatırlar. Yaptıkları işler belli saatten sonra özensizleşir, kalitesi düşer. Çalışanların işte kalma süreleri azaldıkça iş kaliteleri ve iş üretim verimlilikleri artmaktadır. İşe geç kalmalar, iş devamsızlıkları ve iş yavaşlatmaları azalmaktadır.

Yirmi dört saat nöbet tutan ve işin devamlılığı gereken kurumlarda yeterli sayıda çalışan olmayınca tüm yük mevcut çalışanların omuzlarına binmektedir. İş saatinin çokluğu çalışanlarda iş stresi yaratmaktadır. Özellikle emniyet, sağlık gibi az çalışanla çok iş yapmaya çalışan kurumlarda çalışan personeller iş yükü altında ezilmektedirler. Sistemin yorucu ve yıpratıcı olduğu kabul edilmekle beraber, çözüm üretmek için yeterli çaba sarf edilmemektedir.

İşte kalma saatleri uzun olan çalışma sistemlerinde, özelliklede yoğun ve insan odaklı çalışan meslek mensuplarında iş verimi ve işten duyulan memnuniyet azalmaktadır. Çalışanın işinden memnuniyetsizliği, yorgunluğu, isteksizliği hizmet sunduğu insanlara da yansımaktadır. Hizmet alanların şikayetleri ve kuruma baskıları çalışanlara yansımakta bu da çalışanlarda memnuniyetsizliği arttırmaktadır. Memnuniyetsiz çalışan bireyin ise iş verimliliği düşmekte ve örgüte bağlılığı azalmaktadır.

İş saatlerinin esnek olması personelin işini kendine göre ayarlamasını sağladığından özellikle kadın çalışanların iş saatlerinde strese girmeden işlerini yapmalarını ve işten kaynaklı sorunlarını çevresindeki insanlara yansıtmadan çalışmalarını sağlamaktadır. Kadın çalışanların özellikle analık rollerinin de

olmasından dolayı esnek iş saatleri iş de devamsızlıkları engelleyerek, çalışanın kurum değiştirmesine de engel olmaktadır. Kadın çalışanlara özellikle doğum sonrası süt izinlerinde verilen esnekliklerde kadın çalışanların işe devamını sağlayarak iş verimliliği de artmaktadır. Gümüş-Sezgin, şunları ifade etmektedir: "Çalışma ortamı üzerinde zaman baskısını hissetmeyen ve en uygun zamana göre çalışma saatlerini düzenleyebilen personelin iş verimi ve iş doyumu yükseldiğinden, hem örgüt ve hem de çalışan personel bu uygulamadan karlı çıkmaktadır."[1] Çalışanların esnek çalışma saatleri yeri geldiğinde fazla çalışan personelin yeri gelince az çalışmasını ve işinde kendi planını yapmasını sağlayacak ve çalışanın kendine güvenini sağlayacaktır.

Kadın çalışanların çoğunlukla olduğu iş sektörlerinde yöneticilerin planlama yapmaları oldukça zordur. Gebelik ve doğum sonrası dönemlerde kurum açısından bakıldığında iş gücü kaybı olmaktadır. Esnek çalışma saatleri 8 saatlik süreye uymak koşuluyla başlangıç ve bitiş saatleri çalışanların talepleri doğrultusunda düzenlenebilmektedir. Çalışma saatleri personel isteğine iş yerinin uzaklığına ulaşım durumuna göre düzenlenebilir. Sözgelimi, 08.00′de başlayarak 17.00′de mesai bitirilebileceği gibi, 09.00-18.00 ya da 10.00-19.00 saatleri arasında çalışılacak şekilde düzenlenebilir.

Örgütüne bağlılığı olan çalışanların iş performansları yüksek olacaktır. Dolayısıyla çalışanların işe devamsızlıkları azalacak ve işe geç kalma, işi yavaşlatma gibi oranların azalmasına neden olacaktır. Bilinçli ya da bilinçsiz olarak işe geç gelmeye veya gelmemeye başlayan bir çalışanın örgütüyle ilgili güven ve bağlılık duygusu zamanla azalacaktır.

İş saatlerinin uzun olması çalışanın dikkatini azaltacak ve işine odaklanmasını da zorlaştıracağından istenmeyen iş kazalarına da sebep olmaktadır. İş saatlerinin çalışanlar için yorucu ve dikkati dağıtmayacak şekilde ayarlanması, molalarda çay gibi ihtiyaçlarını giderecek, zaman geçirebilecekleri alanların oluşturulması çalışanların motivasyonunu artırarak çalışma performansını arttıracaktır. Yöneticilerin çalışanların istek ve ihtiyaçları doğrultusunda bu ortamları hazırlaması, personeline verdiği değer, önemi gösterdiği gibi çalışanların örgüte

[1] Gümüş-Sezgin, s.43

güvenini arttıracaktır. Çalışanlar gün içerinde çalışıp mesaisi bitince işyerinden ayrılmak için beklerlerken, diğer çalışanların hala çalıştığını ve hiçbirinin henüz çıkmadığını gördüklerin de yöneticisinin gözünde tembel çalışan pozisyonuna düşmemek için kendilerinin de işyerinde bir kaç saat daha iş dışı işlerle oyalandıkları görülür. Yöneticiler, mesai saatlerinde çalışırken gördükleri personellere güvenilir ve emin bir gözle bakarlar. Çalışma saatleri, dışında hafta sonu işe gelen veya geç saate kadar iş yerinde kalan çalışanlara yöneticileri işine bağlı ve kendini işe adamış olarak görürler diğer çalışanlara örnek olarak gösterirler ve onlardan aynı beklentilere girerler. Bu durum tüm çalışanlar üzerinde bir baskı oluşturur ve çalışanların verimliliğine darbe vurulmuş olur. Çalışanlar yöneticilerinin gözüne girebilmek için geç saate kadar işyerinde kalacaklarsa mesai saatinde niye iş yapsınlar, çalışanlar hem mesai saatlerinde hem de fazladan bekledikleri saatlerde boş işlerle oyalanmasına ve kendilerini işlerine vermemelerine neden olmaktadırlar.

İşyerlerinde verimli çalışılacak saatlerin çoğu zaman boşa gittiği bilinen gerçeklerdir. Örgütlerde uygulanan, saate dayalı çalışanları ölçüm sistemi günümüzde gelişen teknoloji karşında hiç bir anlam ifade etmemektedir. Örgütlerin hedefinde olan ve çalışanlarından gerçekleştirmelerini istedikleri, müşteri memnuniyeti, artan siparişleri karşılama kabiliyeti, zorlu problemler karşısında çalışanların sorunu çözen önerileri geliştirmeleri, çalışanların iş yerlerinde geçirdikleri boş saatlerde olmamaktadır.

2.18. Dışarıdaki İş Olanakları ve Çalışanlara Gösterilen İlgi

Daha iyi çalışma koşulları, yüksek ücret, daha iyi bir statü çalışanların çalışma hayatları boyunca temel istekleridir. Çalışma şartlarının daha cazip olduğu yeni iş imkanlarını ise fırsat olarak nitelendirerek örgütlerini bırakabilmektedirler. Çalışan ve örgütü arasında değerlerin örtüşmemesi, örgüt içi iletişimin iyi olmamasından dolayı örgütsel bağlılıkta azalma meydana gelmektedir. İşten ayrılma sadece çalışanın kişisel özellikleri ile ilgili olmayıp, ülkenin genel ekonomik durumu ile de ilgilidir. Bu görüş ile ilgili olarak Dönmez, şunları ifade etmiştir: “İş piyasasındaki sınırlı iş fırsatları algısının örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla

sonuçlandığını, daha az alternatifi olduğunu algılayan ve başka bir işe girmede daha az seçeneği olan iş görenlerin, örgütlerine olan bağlılığının daha da arttığını belirtmektedir. Bu sebeple, sınırlı iş imkanlarının olduğu ekonomik kriz dönemlerinde iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının artması beklenebilir."[1] Ekonomik krizlerde iş imkanı sağlayan işletmelerin kapanması veya küçülmeye giderek işçi çıkartmaları nedeniyle, işsiz insan sayısı artığından, iş arayanların sayısında çoğalmalar olmaktadır. Böyle dönemlerde çalışanlarda örgütsel bağlılık artmaktadır.

Bir kişinin işe başladıktan sonra bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı etmenler, yeni iş bulma olanaklarıdır. Yaşanılan ülkedeki işsizlik oranlarının yüksekliği bu faktörü daha da önemli kılmaktadır. Alternatif iş imkanları sadece çalışanların kişisel yetenekleri ve eğitim düzeyi ile değil, örgütün hizmet verdiği sektör, üretime olan talep, ithalat ve ihracat durumu, ülkenin ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir.

Görüldüğü üzere ülke şartlarının ekonomik olarak kötü olduğu zamanlarda çalışanlar buldukları işi kaybetmemek için bu işte çalışacak ve kurumlarından ayrılmayı düşünmeyecektir. Bu da örgütsel bağlılığı olumlu etkileyecektir. Örgütler çalışanlarını örgütte tutmak için çalışanlarına ilgi göstermeliler ve örgütte kalmayı cazip hale getirmelilerdir.

Yeni işe başlayan çalışanın örgütün değerlerini benimsemesi zaman alacağından eski çalışanların desteğiyle kuruma alışması ve kurumun değerlerini benimsemesi sağlanmalıdır. Aksi halde memnuniyetsiz çalışan kurumdan ayrılmak isteyecektir. Sık sık personel değiştiren kurumlarda ise çalışanların iş yükünün artmasından dolayı çalışanlarda, memnuniyetsizlik ve performans düşüklüğü ortaya çıkacaktır. Çalışanlardaki bu olumsuzluklar hizmet verilen kesime yansıyacak ve müşteri memnuniyetsizlikleri artarak şikayet haline dönüşecektir.

Örgütler çalışanlarının isteklerini dinleyerek, çalışan görüşlerini de dikkate alması çalışanların önemsendiği hissini sağlayarak örgütsel güveni sağlayacak ve çalışanın dışardaki iş olanaklarını araştırma eğiliminden vazgeçirecektir. Kurum içinde çalışanlara gösterilen ilgi ve destek çalışanların kuruma bağlılıklarını

[1] F.Y.Dönmez, Çalışanlarda İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, BÜ, SBE. YYLT, İstanbul, 2013, s.69

arttırarak, çalışanların kurumda kalmaları için önemli bir gösterge olmaktadır. Örgütlerin çalışmalarını yürüten yöneticiler çalışanlara gerekli ilgiyi göstermeli çalışma ortamlarını rahatlatmalıdırlar.

Özdevecioğlu, konuyla ilgili olarak şunları ifade etmiştir: "Örgüt yöneticileri, çalışanlarına değer vermelidir. Onların rahat ve huzurlu bir ortamda çalışmasını sağlamalı, çalışma koşullarını iyileştirmeli, fikirlerine değer vermeli, şikayetlerini dikkate almalı, önemsemeli, sorunlarıyla birebir ilgilenmeli, başarıları ile övünmeli ve ödüllendirmelidir. Eğer çalışanlar veya örgüt katılımcıları kendilerinin önemsendiğini algılarlarsa, sırasıyla, duygusal bağlılıkları, normatif bağlılıkları ve devam bağlılıkları artacaktır. Genel olarak bakıldığında da örgüte olan bağlılıkları artacaktır." [1] Yetenekli ve verimli çalışanını kaybetmek istemeyen kurumlar çalışanına çeşitli iyileştirmeler sunabilmelidirler. Yetişmiş çalışanını kaybetmek örgütlere hem maddi hem de manevi kayıplar vermektedir. Çalışanların yetişmesinde harcanan zaman, emek, para çalışanın örgütten ayrılmasıyla örgütler için kayıp niteliğinde olmaktadır.

Çalışanlar eğitim düzeylerini arttırarak daha iyi pozisyonlara gelmektedirler. Bu da yetişmiş çalışanların başka kurumlara gitmesine neden olmaktadır. Eğitimli personelin mesleğinin ilk yıllarında beklentileri karşılanmadığında örgütten ayrılmaları daha çok görülmektedir. Bu yüzden örgüte yeni başlayan eğitimli personeller bilgisi ve uzmanlığıyla ilgili alanlarda istihdam edilmelidir. Eğitimli çalışanlar mesleğini icra edebildiği sürece kurumlarında kalırlar.

Devlet hastanelerinde çalışan sağlık personelinden olan uzman doktorlar özel hastanelerin hep takibindedirler. Alanlarında başarılı çalışmalar yaptıklarında veya uzman oldukları dalda tecrübelerini arttırdıklarında özel hastanelerden tatmin edici ücretlerle iş teklifleri alabilmektedirler. Çoğunluğu bu teklifleri değerlendirip kamu hastanelerinden ayrılmaktadırlar. Bu göç yıllardır devam etmekte olup, gerek idare gerekse politikalar bu göçü durdurmaya yönelik çalışmalar yapmamaktadırlar. Kamu hastanelerinde çalışan uzman doktorlar ya ilk atama veya özel hastanelerin teklif

[1] M.Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ), İİBFD, (Ed. H.Yüksel), C.18, S.2, İzmir, 2003, s.126

götürmediği personel olmaktadır. Bu durum kamu hastanelerinin hizmet ve tedavi kalitesini düşürmektedir. Hastanelerde çalışan yardımcı sağlık personeli olan başarılı hemşireler ve ebeler emekliliklerini hak ettiklerinde tecrübelerini kurumlarında kalarak yeni kuşaklara aktarmalarını sağlanması gerekirken, kurumları tarafından anlamsız iş yüklerine sokularak çalışma şartları zorlanmakta ve bu personelin emekli olarak özel hastanelere gidişlerine seyirci kalınmaktadır. Ülkemizde hasta tedavi hizmetlerinin büyük çoğunluğunun kamu hastanelerinde yapılıyor olması, bu hastanelerin toplum faydasına yetişmiş tecrübeli personelinin elde tutulmasına yönelik yeni personel politikaları izlemelidirler.

2.19. Diğer Çalışanlar

Çalışanlar, çalışma arkadaşlarının tutum, davranış, iş yerindeki birlikteliklerinden etkilenirler. Çalışanların, çalışma ortamlarındaki iş arkadaşları ile olan iletişimi ve ilişkileri çalışanların verimliliğini de etkilemektedir. İşyerinde huzurlu olmayan çalışanlar, bir müddet sonra çalışma isteğini kaybederek işini sadece para kazanmak için araç olarak görmeye başlarlar. Zamanla çalışanlar arasında çatışma ve stres yaşanarak örgütün iç huzuru bozulmaktadır. Personeller arasında çatışmaların sürdüğü bir kurumda ise iş verimliliği düşer, kurumun imajının zedelenmesine yol açar.

Çalışanlar arası ilişkilerin iyi olduğu ve görev dağılımının eşit yapıldığı örgütlerde ise; işten kaynaklı stresler azaldığı gibi, çalışanların verimliliği de artmaktadır. Dolu, örgütsel bağlılık ve diğer çalışanların ilişkisini çalışmasında şöyle ifade etmiştir: "İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin bireysel ve örgütsel bir takım sonuçları bulunmaktadır. Bireysel olarak, çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin işe ilişkin güçlükleri yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip çalışanlar birbirlerine daha fazla yardımcı olarak, dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmektedirler." [1] Çalışanların birbirlerine olan bağlılığı

[1] B.Dolu, Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Isparta, 2011, s.24

çalışanları daha güçlü, mesleki ve örgütsel bağlılığa götüreceği bilinen bir gerçektir. Çalışanlarda gelişen dayanışma duygusu artıkça, örgütlerine olan bağlılıkları da güçlü bir şekilde artmaktadır.

Örgütlerde izleyen, suskun, kışkırtıcı, pasif olmayı tercih eden çalışanlar vardır. Bu çalışanların tavırları zamanla diğer çalışanları da etkilemekte ve örgütsel güveni de etkileyerek çalışanların örgütüne olan bağlılıklarını da azaltmaktadırlar. Çalışanların, aralarındaki çatışmalar iş yavaşlatma, bırakma gibi performansı düşüren hareketlere neden olmaktadır. Örgütler çalışanları bir araya getirecek sosyal ve kurumsal etkinlikler düzenleyerek çalışanlar arası örgütsel iletişimi güçlendirmelidirler. Personelin iş birliği içinde olması personelin motivasyonunu artıracaktır.

Yöneticilerin çalışanlar arasındaki iş performanslarını iyi değerlendirip çalışanlara adil davranması gerekmektedir. Yöneticiler gerektiğinde çalışanları ödüllendirdiği gibi cezalandırmalıdırlar. Ödül ve cezanın iyi kullanıldığı örgütlerde çalışanlar örgütlerine güvenmekte ve bağlılıkları artmaktadır. İş yerinde çalışanlar, mesai arkadaşlarının adil, güvenilir, sadakatli olduklarını bilirlerse çalışma saatleri daha verimli geçmekte ve stres yaşamamaktadırlar.

Hastanelerde hizmet veren servislerde hastaya müdahaleler, sağlık personelinin oluşturduğu ekipler tarafından yapılmaktadır. Özellikle ameliyathanelerde ekip çalışmasının önemi çok büyüktür. Önemsenmeyecek derecedeki uyumsuzluk bile hasta kaybına neden olabilmektedir. Dolayısıyla hastanelerde diğer çalışanların davranışları yapılan iş esnasında önem arz etmektedir. Hastanelerde ekip çalışanlarının uyumu, iletişimi günün mutlu ya da mutsuz bitmesine sebep olabilmektedir. Çalışanlar arasında ki uyum ve anlayış uzun ve yorucu çalışma koşulları olan sağlık çalışanlarının çalışma koşulları değişmese de mutlu ve stressiz çalışmalarını sağlamaktadır. Böylece mutlu çalışanlar daha verimli çalışabilmektedirler. Hastanelerde çalışanlar arasında çatışmalar olması insan sağlığına zarar veren sonuçlara neden olabilir.

2.20. Örgüt Kültürü

İnsanların, yaşadıkları yerler, coğrafyalar ve ülkeler farklılıklar gösterirler, insanlar biyolojik olarak birbirlerine benzerler. Ancak, inançları, düşünceleri tutumları ve olayları algılayışları bakımından farklıdırlar. Bu farklılıkları ortaya çıkaran etkenlerin başında, içerisinde yaşadıkları toplumun kültürel yapısı gelir. Tolumun kültürel yapısını, toplumu oluşturan insanların yaşam tarzları oluşturur. Birey, içinde doğduğu kültürel ortamın özelliklerini anne ve babasından, yakınlarından, arkadaşlarından, okuldan, sokaktan ve iş ortamından öğrenir. Kısaca kültür, bir toplumun duyuş, düşünüş birliğini oluşturan gelenek durumundaki her türlü yaşayış biçimidir.

Örgütler de kendi içerisinde bir topluluktur. Örgütlerde çalışanlar, ülkenin çeşitli yerlerinden gelen bireylerden oluşmaktadır. Çalışanların farklılıkları örgüt kültürüyle ortak bir davranışa dönüşmektedir. Örgüt kültürünü Bülbül, şöyle tanımlamıştır. "Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgütü üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır."[1] Örgütler de çalışanların davranışları örgütün genel görüntüsünü şekillendirir. Örgüt kültürü düşünce ve normlar bütünüdür. Türk, örgüt kültürünü şu ifadelerle tanımlamıştır: "Örgüt kültürü, örgütün her kademesinde çalışan personelin davranışlarını ve dolayısıyla örgütün genel görüntüsünü şekillendiren değer, düşünce ve normlar bütünüdür."[2] Örgüt kültürü çalışanları bir arada tutan ortak değerler bütünüdür.

Örgüt kültürü zamanla oluşur. Bu kültürün oluşmasında örgüt kurucusunun rolü ve görüşü önem taşır. Aynı fikirde olan kişiler bir araya gelerek grup oluşturmaya başlarlar. Örgüte her katılım yeni fikirlerin de ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Genel olarak örgütün sürekliliğini sağlayan, değerlerini aktaran örgütün ilk kurucularıdır diyebiliriz.

---

[1] M.Bülbül, Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, YYLT, Kahramanmaraş, 2007, s.40

[2] S.Türk, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Ankara, 2007, s.4

Kültür gelecek kuşaklara aktarıldığı gibi, örgüt kültürü de eski üyelerle yeni üyelerin iletişimi ile aktarılmakta ve örgüt üyelerinin sayısının artmasıyla örgüt büyümektedir. Birey örgüt etkileşimi sonucunda örgütün değerleri yasalaştığı gibi, farklı görüşe sahip çalışanların da zamanla örgüt değerleriyle uyuşmadığı noktalar netleşerek çalışanların örgütten ayrılmaları söz konusu olmaktadır. Örgütler böyle durumlarda örgütü istemeyen çalışanın örgütü terk etmesine olumlu bakmaktadırlar. Örgüt birey iletişimin devamlılığı ise zamanla bağlılığa dönüşmekte çalışanla örgütü arasında bağlılık artmaktadır. Bağlılık arttıkça çalışanın iş yerine, arkadaşlarına güveni artmakta ve örgüt büyümektedir.

Tiryaki, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık konusuna şu şekilde değinmiştir: "Örgütsel bağlılık hem örgütler hem de çalışanlar açısından avantajlı bir durumu ifade etmektedir. Bireyler örgütte bir takım amaçlar, değerler ve inançlar için bir araya gelerek bütünü oluştururlar. Bu bireyler arasındaki paylaşılan ortak değerler ne kadar çok ise güçlü bir örgüt kültüründen söz edilebilir. Böyle bir kültürün oluşması, örgüt içi birliği sağlayarak, etkinliği, verimliliği ve sürekliliği de beraberinde getirir. Örgüt ve birey sürekli bir şekilde birbirlerine katkı sağladıkları sürece birbirlerine bağlılıkları da devam eder." [1] Örgüt kültürü tutumlar, davranışlar ve örgütün hafızasında toplam bilgilerin değerlerin, normların toplamıdır. Örgüt kültürü bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri yani örgütsel yaşamı düzenler. Örgütsel kültür, örgüte özgün kimlik kazandırır.

Sağlık çalışanlarında özellikle örgüt kültürü oluşturulmalıdır. İnsan faktörünün önemli olduğu örgütlerde bu husus daha da önem kazanmaktadır. Yeni gelen çalışana yapılan oryantasyon çalışmaları bu konuda çalışana destek olurken diğer çalışanların iletişimleri de yeni gelen çalışanın kurumda kalma kararında etkili olmaktadır. Ekip çalışmasının önemli olduğu sağlık çalışanlarında yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişimin iyi olması örgüt kültürünün oluşmasında önemlidir. Bağlılığı arttıran çalışmalara önem verilmesi ile (geceler, günler, kahvaltılar, piknikler, sünnet, düğün törenleri, ödüller) çalışanların motivasyonunu sağladığı gibi çalışanların birlikte hareketleri de söz konusu olacağından işte verimliliği de arttırarak iş yeri çalışan için daha cazip hale gelmektedir.

[1] Tiryaki, s.92

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU, SONUÇLARI ve İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. İŞ DOYUMU ve SONUÇLARI

Çalışma hayatının verimli olmasında çalışanların iş doyumlarının sağlanması önemlidir. İş doyumu sağlayan çalışanların, performansı ve verimliliği artarken, iş doyumsuzluğu yaşayan çalışanlarda iş verimliliği düşerek devamsızlıkların arttığı, örgütsel bağlılığın azalarak işten ayrılmaların arttığı görülmektedir.

1.1. İş Doyumu Kavramı

İş doyumu, işi yapmaktan duyulan memnuniyet, işin kendisiyle ilgili hissedilen duygulardır. Çalışanların işlerinden memnun olma durumlarına iş doyumu diyebiliriz. Çalışkan, iş doyumunu şöyle ifade etmiştir: "İş tatminin işi sevme, işe bağlılık, işe kendisini verme gibi iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk olarak tanımlayabiliriz." [1] Çalışanların, işyerlerinde yaptıkları işi sevdiklerinde, performanslarının arttığı gözlendiğinden beri çalışanların çalışma hayatındaki iş doyumunun ve iş tatminin performansa etkileri gibi konular araştırma konusu olmaya başlamıştır. Karaman, iş doyumunu şöyle ifade etmiştir: "İş tatmini, organizasyon içinde çalışan tüm elemanların benimsediği özel tutumlar grubu olarak tanımlanabilir. Kısaca buna kişinin işine karşı tutum ya da işine karşı gösterdiği tepki de diyebiliriz." [2] İş doyumu çalışanın işini sevmesidir, onu benimsemesidir. İş doyumuna ulaşmış çalışan işini ideale yakın yapar. İş performansları ve verimlilikleri yüksek olur.

Çalışanın işine karşı tepkisi olumlu ise iş doyumu, işine karşı tepkisi olumsuz ise çalışanlarda iş doyumsuzluğu gözlenmektedir. Çalışanların iş doyumu, işin günlük akışı esnasında gelişen olaylardan etkilenebilmektedir. Yaşanan bir

[1] Z.Çalışkan, "İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama", FÜ, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi, (Ed. H.Arslan), C.4, S.1, Elazığ, 2005, s.9

[2] F.Karaman, İşletmede Motivasyon ve Verimlilik, İstanbul, 2010, s.19

olumsuzluk çalışanı işe küstürebilirken, iş yerindeki yaşanan mutluluk işine bağlılığını arttırabilir. Dolayısıyla iş doyumunu, kişinin işine karşı göstermiş olduğu tutumlarını ifade etmektedir.

Örgütler çalışanlarına uygun iş ortamları hazırlamalı, çalışanlarının ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, iş ortamlarında gerekli düzenlemeleri yapmalıdırlar. Çalışanlar işyerlerini evleri gibi görmeleri sağlanmalıdır. İnsanlar evlerindeki rahatlığı işyerlerinde hissederlerse çalışmaktan zevk alırlar. Çalışanlar zamanlarının çoğunu işyerlerinde geçirmektedirler. İş onları sıkmamalıdır aksine rahatlatmalıdır. Çalışanların kişisel ihtiyaçlarını da giderebilecekleri çalışma ortamları oluşturulmalıdır.

1.2. İş Doyumunun Önemi

Kişinin iş ile beklentilerinin karşılanma ölçüsü çalışanların iş doyumunu yada doyumsuzluğunu belirlemektedir. Karşılanmayan beklentiler zamanla çalışanda strese ve fizyolojik bozukluklara neden olmaktadır. Çalışanların beklentisi karşılanmazsa kişi işini yaparken isteksizlik duyacak, işi yavaşlatacak, kalite düşecek ve şikayetler başlayacaktır.

Çalışmak insanlara maddi kazanç sağladığı gibi, manevi doyum da sağlamalıdır. İkisini dengede tutabilen çalışanlar işlerinden memnun çalışanlardır. Çalışmak zevkli hale gelmeli, çalışanlar işlerinden memnun olmalıdırlar ki hem kendileri, hem aileleri mutlu, huzurlu ve rahat olduklarını hissetmelidirler. Samadov, bu konuda şunları ifade etmiştir: "Bireylerin işlerinden aldıkları doyum, geniş ölçüde iş ve onunla ilgili her şeyin gereksinimlerini ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır. Dolayısıyla iş doyumu işin özellikleri ile işgörenlerin isteklerinin uyumudur. Karşılanmayan istek ve gereksinimler, zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına yol açtığı gibi, iş verimini de düşürebilmektedir."[1] Çalışanlar da iş doyumu kişinin yaşamının doyumunu da etkilemektedir. Sağlık kişinin

[1] S.Samadov, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, DEÜ, SBE, YYLT, İzmir, 2006, s.3

vücudunun doyumunu gösteriyorsa, insanların çalışma hayatının da göstergesini iş doyumu göstermektedir. Çalışanlar iş ortamındaki sıkıntı ve yaşadıkları sorunlarını istemeden de olsa eşine, çocuklarına yansıtmakta işyerindeki sorunlar çalışanların aile iç huzurunu bozmaktadır. İş yerindeki problemler nedeniyle çalışanlar iş yerine gitmemek için bahaneler yaratacak, yeni alışkanlıklara yöneleceklerdir. Bu da toplumsal sorunların artmasına ve çalışanların sağlıklarının bozulmasına neden olmaktadır. Sevimli ve İşcan, bu konudaki çalışmalarında şunlara değinmişlerdir: "İş doyumu, çalışanların genel duygusal durumunu gösterebilmektedir. İş doyumu ile yaşam doyumu arasında yakın ilişki göze çarpmaktadır."[1] Çalışan bir gününü moral bozukluğu yaşamadan geçirdiğinde iş verimi artacaktır. Bu durum hem örgütlere hem de çalışanlara katkı sağlayacaktır.

Çalışanların işte doyum sağlayamaması, çalışanı tembelliğe iterek, işine yeterince önem vermemesine sebep olmaktadır. Çalışanların iş doyumu yüksek olduğunda çalışanların örgütlerine bağlılığı ve performansları artış gösterir. Düşük iş doyumu ise işin yavaşlaması, çalışanların işten ayrılması ve performansın düşmesi gibi olumsuzluklara sebep olmaktadır.

Çalışanların iş doyumunun sağlanması örgütlerin geleceğini de etkilemektedir. Çalışanların işten ayrılmaları veya işte verimsizlikleri müşteri memnuniyetini etkilediği gibi örgütler yeni gelen personeli yetiştirmek için zaman, para, emek harcamak zorunda kalırlar. Bu yüzden iş doyumun sağlanması hem çalışanlarla hem de örgütler için önem arz etmektedir. Aykaç, konuyla ilgili olarak şunları ifade etmiştir. "İş görenler için iş ve özel yaşamlarında mutluluk ya da mutsuzluk kaynağı olabilme potansiyeline sahip olması, işletmeler için ise verimlilik ve kalite artışı ya da azalışı sağlaması nedeniyle iş doyumu; hem işgörenler hem de işletmeler açısından özel bir öneme sahiptir."[2] Çalışanlarının mutlu olması ve istekli işe gelmeleri örgütlerin üzerinde durdukları ve önemsedikleri konulardan biri olmalıdır. Çünkü, çalışanların bireysel huzuru aynı zamanda iş yerinin huzurunu sağlayarak çalışanlar arası çatışmaları da en aza indirecektir.

---

[1] F.Sevimli-Ö.F.İşcan, "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", Ege Üniversitesi, İİBF, Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi, (Ed. Ö.Önder), C.5, S.1, İzmir, 2005, s.55

[2] A.Aykaç, İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2010, s.10

Çalışanlar iş doyumsuzluğu yaşadıklarında önce işten izin almaya başlamakta, sonra ise devamsızlıklar artmakta ve işi bırakmaktadırlar. İşinden memnun olmayan çalışan sinirli olmakta, çalışanda uykusuzluk ve dikkatsizlik başlamaktadır. Dikkatsizlik hataları beraberinde getirmektedir. Hatalar ise çalışanın şikayet edilmesini ve stres yaratacaktır. Çalışanın işi bırakmasına neden olan olumsuz sonuçlar gözlenmektedir.

Kök, çalışmasında şöyle demiştir: "Diğer taraftan iş tatmininin önemini arttıran diğer kavramlardan biri işe devamsızlık ve işi bırakmadır. Yapılan araştırmalar çalışanların işe gelmeleri gerekirken sık sık kısa ya da uzun sürelerle işe gelmemeleri ile iş tatminsizliği arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer taraftan iş tatmini sağlamamak ile işgücü devri arasında da yüksek bağıntı bulunmuştur."[1] İş doyumsuzluğu yüksek örgütlerde işten ayrılmalar hızlı olmakta ve çalışanların işten sık ayrılmaları diğer çalışanlarında işten doyumunu olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle örgütler iş doyumu ile ilgili çalışmalar yapmalı, çalışanların isteklerini göz ardı etmemelidirler.

İş doyumunun toplumsal sonuçlarına bakıldığında ise; çalışanların memnun çalışmaları psikolojik sorunlarını azaltarak, çalışanların zararlı alışkanlıklara yönelmesini engelleyecektir. Çalışanların iş stresi yaşamadan çalışmasının önemi emeklilik yaşının kadınlarda 55, erkeklerde 58 olduğunu düşündüğümüzde özellikle kamu sektöründe önemli olduğunu görmekteyiz. Çalışanlarının ileriki yaşlarda psikolojik sorunlarının olması, yaşama küskünlüklerinin olduğu, eve kapandıkları gözlenmektedir. Uzun çalışma hayatından sonra çalışanların yaşamlarını normal olarak devam ettirmesini sağlamak için çalışanların, çalışma hayatlarında iş doyumlarının sağlanması gerekmektedir.

Çalışanların iş doyumu hem örgütler için hem de bireyler için önemlidir. Özellikle insana hizmet veren kurumlar müşteri memnuniyetini sağlarken, çalışanların memnuniyetini de sağlamalıdır. Günümüzde yeni inşa edilen hastaneler de hastalara otel konforu sağlanırken, çalışanlarına aynı özen gösterilmemektedir. Hastalara hizmet veren personele rahatlatıcı ve yorgunluk giderici dinlenme odaları

[1] S.B.Kök, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi, İİBFD, (Ed. E.Çolakoğlu), C.20, S.1, Erzurum, 2006, s.294

sağlanmalıdır. Rahat ve dinç bir sağlık çalışanının hizmet kalitesi yükselir. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması iş doyumunu arttırır. Eksikliklerden kaynaklanan stres ve sıkıntılar engellenmiş olur.

Zamanının çoğunluğunu iş yerinde geçiren çalışanların iş yerindeki huzur ve mutluluğu zamanla çalışma performansına yansımakta ve kişinin mutluluğu ya da mutsuzluğu olmaktadır. Hastane çalışanları nöbetlerinde 24 saat hizmet vermektedirler. Uzun süren nöbet esnasında personeli belli aralıklarla dinlendirilmezse iş bıkkınlığı oluşacaktır. Özellikle çalışma saatinin sonlarına doğru bu bıkkınlık en üst düzeye ulaşacaktır. Her hangi bir işteki zafiyet giderilebilir, ancak hastanelerde meydana gelecek bir hastaya müdahale gecikmesi elem verici sonuçlar doğurabilir. Yorgun bireyden hızlı müdahale beklenemez. Bu tür stresli bir çalışma ortamı çalışanlarda iş doyumunu azaltacaktır. Çalışanların sorumluluktan kaçmalarına neden olacaktır.

İş doyumu gündelik olaylardan etkilendiği için çalışma ortamları ve çalışma şartlarından kaynaklanan sorunlar çalışanlarda memnuniyetsizlik yaratacak ve çalışanlarda iş doyumsuzluğuna neden olabilecektir. Hastanede poliklinikte sıra beklemekten bıkan bir hastanın doktoru idareye şikayet etmesi veya vurulduğu iğnenin acısını hizmeti uygulayan sağlık çalışanının beceriksizliği olarak görüp şikayet etmesi, hele de şikayet edenin nüfuslu biri olması, idarenin çalışanına anlamsız sitemi, personelin o çalışma gününün verimsiz ve isteksiz çalışmasına etki edecektir. Bu da iş doyumsuzluğuna neden olacaktır. Garip olan şikayet ederek personelin çalışma verimliliğini düşüren kişinin, hastalığının tedavisi için aynı kişilerden başarı beklemesidir.

Günümüz çalışma hayatında ekip çalışmasının önemi büyüktür. Ekip üyelerinin işten doyumunun sağlanması ekip üyelerinin devamlılığı, işin verimliliği için önemlidir. Çalışanların iş hayatlarında başarıları, işten doyum almalarını sağlamaktadır. Çünkü işinde doyumsuz kişi başka iş arayışına gitmekte, örgütünü bırakabilmektedir. Sık sık ekip üyelerinin değiştiği yapılan işten yeterince verim alınamamasına sebep olmaktadır. Hastanelerde verilen sağlık hizmetleri çoğunlukla ekiplerle sağlanmaktadır. Ekip üyeleri arasındaki uyumsuzluk ciddi sıkıntılar yaratabilmektedir. İstediği ekibi kuramayan bir uzman doktor iş doyumsuzluğu

yaşayarak kurum değiştirebilmektedir. Aynı şekilde ekibinden memnun olmayan bir hemşire hastaneden tayin isteyip gidebilmektedir. Böyle bir personel göçü mevcut kurumu verimsizleştirerek, kuruma karşı olan ilgiyi azaltır.

Sağlık çalışanlarının hizmet verdiği kesimin psikolojik olarak ta hasta bireyler olması, iş doyumunun sağlanmasının sağlık çalışanlarında daha da önemli olduğunu göstermektedir. İş doyumunun düşmesiyle çalışanların şikayetlerinde artış, çalışanlarda stres, baş ağrısı, sinirlilik, uykusuzluk, örgütün işgücü devrinin yüksek olması, disiplin cezalarında artış, iş kazalarında artış gözlenmektedir. İş doyumsuzluğu çalışanda isteksizlik yaratacağından çalışanlar arasında çatışma, zamanla hizmetin aksamasına sebep olmaktadır. Önemli hizmet sektöründen olan sağlık çalışanlarında da işten doyumsuzluğun sebebi, iş ortamındaki eksikliklerden kaynaklanan nedenler olduğu gözlemlenmiştir. İş yerinin güvenliği kadar, malzeme, personel istihdamı, çalışma ortamının ergonomik olması, örgütsel iletişimin güçlü olması, teknolojiye uygunluk, ücret, çalışanlara sağlanan haklar sağlık çalışanlarının iş doyumunu etkilemektedir.

1.3. İş Doyumunun ve İş Doyumsuzluğunun Sonuçları

İş doyumunun sonucunda, çalışanların verimliliğinde ve performansında artış gözlenmektedir. Çalışanlar işlerini severek ve isteyerek yapmaktadırlar. Bu durum bir çalışanın en üst emek verimliliğine ulaşmasını sağlamaktadır. Çalışanlarda iş doyumsuzluğunda, işten ayrılmalar ve işgücü devrinde artış, çalışanlarda tükenmişlik en çok gözlenen sonuçlardır. İş doyumsuzluğu yaşayan çalışanlar, yaptıkları işlerde özveri göstermeyerek emek verimsizliği göstermektedirler.

1.3.1. İş Doyumu ve Verimlilik

İş doyumunun sağlanmasıyla çalışanlarda performans da artma ve verimlilik beklenmektedir. İşletmelerin amacı kar elde etmek ve işletmeleri büyütmektir. Örgütler hizmet verirken çalışanların ve müşterilerinin de memnuniyetini sağlamaya

yönelik çalışmalar yapmak ve buna önem vermek zorundadırlar. Mutlu ve memnun çalışanlar işlerinde de başarılı olur ve işletmelerinin performanslarını da arttırmaya yönelik çalışmalar sergilemektedirler. Performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlikte gösterilen bir emek yüksekliğidir. Bir sporcunun yarışmada birinci olması, örgüt çalışanlarının beklentilerin üzerinde verimlilik göstermesi, işletmelerin yıl içindeki kar oranlarını arttırmaları performansa örnek teşkil eder.

İnsanlar çalışırken belli amaçlar doğrultusunda hareket ederler. Bu amaçları gerçekleştirmede ise onlara destek verecek, amaçlarına daha çabuk ulaştıracak destekleyicilere ihtiyaç duyarlar. Bu destekleyici araçlar maddi olduğu gibi, manevi de olabilmektedir. Örgütlerin performansı arttırmak için örgüt çalışanlarına sunduğu imkanlar yanında, maddi ve manevi desteklerini de çalışanlara hissettirmeleri gerekir.

İşinden memnun çalışanların işinde daha fazla verimli olacağı, örgütlerin kar elde etmesinde verimi arttırmaya yönelik çalışmalara önem vermesi gerekmektedir. İş hayatının önemli yapı taşlarından olan insan gücü işletmeler için vazgeçilmez olduğundan, örgütlerin de çalışanlarının memnuniyetini işten doyumlarını sağlamaları beklenmekte, iş yerinin fiziki şartları, iş güvenliği, mesai saatleri, ücret ve sigorta gibi çalışanın performansını arttırmaya yönelik faktörlere önem vermeleri beklenmektedir. Beklentileri karşılanan mutlu çalışan işte performansı yüksek çalışan olmaktadır.

Ödülün hem iş doyumunu hem de performansı etkilediği görülür. Ödül çalışanları teşvik edici bir faktördür. Ödülün verilişi ve uygunluğu da çalışanların performansında etkili olmaktadır. Her ödül her çalışana uygun olmayabilir. Bu nedenle ödül çalışanın ihtiyaçlarına uygun verildiğinde çalışanda performans artışı gözlenmektedir. İşletmelerde ödül sisteminin uygun şekilde belirlenmesi çalışanların ödüllendirmede adil davranıldığının farkında olması personelin iş doyumunu olumlu etkileyecektir. Çalışanlara verilecek ödüller ücret artışı, teşvik primleri, şirket karına katılma, kira, ihtiyaç yardımı, ulaşım desteği, çalışanlara teşekkür edilmesi, yetki devri, eğitim ve kariyer geliştirme fırsatı olarak sayılabilmektedir.

Çalışanın performansındaki yükselme işten doyum almasını sağlayarak çalışan daha çok çalışmak istemekte ve performansını arttırmaktadır. Çalışanların performansı iş doyumunu etkiler. Yüksek performans iş doyumuna, düşük performans iş doyumsuzluğuna neden olur. Örgütler çalışanların performansını yükselmek için çaba sarf etmelidirler. Vural ve arkadaşları, performansla ilgili olarak şunları ifade etmiştir: "Performansı artırmak isteyen bir yönetici, çalışanların tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri dikkate almalıdır. Motive olamayan personelin olumlu performans göstermesi beklenmemelidir"[1] Örgütler çalışanların işe motivasyonunu sağlamasıyla, çalışanların performansı ve verimliliği artacak, dolayısıyla iş doyumları sağlanmış olacaktır.

Hastane çalışanlarının, özellikle tedavinin uzun bölümünde yer alan hemşirelerin, hastalara ve hasta yakınlarıyla daha çok ilişki içerisinde olmaları ve özellikle acil durumlarda sorunların direk onlara yansıtılması aşırı psikolojik yıpranmalarına neden olmaktadır. Bu kesime meslekte yıpranma verilerek özlük hakları iyileştirilebilir. Karakuş, tarafından yapılan araştırmada konuyla ilgili şunlar ifade edilmiştir: "Hemşirelerin gerek özlük hakları gerekse terfi ve ilerlemeleri ile ilgili olarak sahip oldukları haklar, nesnel ölçütler konularak etkin bir şekilde işletilmelidir. Performansa dayalı ilerleme sistemi ile meslekteki kalite ve istek artırabilir."[2] Hastane çalışanlarının, vardiyalı çalışma sistemindeki düzensizlik, ağır çalışma şartlarına karşılık alınan ücretin çalışanları memnun etmemesi, hastane personelinden görev tanımları dışında işler beklenilmesi, araç, teçhizat, malzeme, personel eksikliğinden kaynaklanan çalışma ortamı sorunları, hastane idaresinin olumsuz tavırları iş doyumlarını olumsuz olarak etkilemektedir.

Hastanelerde sağlık hizmetleri birimler olarak verilmektedir. Hastanelerde bazı birim çalışanlarının performansını artırmak için ek ödemeleri ve nöbet ücretleri farklı olmaktadır. Bu uygulama bu birimler dışındaki çalışanları mutsuz etmektedir.

---

[1] F.Vural-A.A.Dura-Ş.Fil-S.Çiftçi-S.D.Torun-R.Patan, "Sağlık Çalışanlarında Memnuniyet, Kurumda Kalma ve Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler", Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi, (Ed. Ö.Yavuz), C.1, S.3, Balıkesir, 2012, s.143

[2] H.Karakuş, "Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği", Dicle Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi, (Ed. İ.Kadıoğlu), S.2, Diyarbakır, 2011, s.55

Her iki birimde çalışanlar aynı unvanda oldukları halde (Hemşire) farklı pirimlendirilmeleri iş doyumlarını etkilemektedir. Bu ayrım bir grup çalışanın performansını yükseltip iş doyumunu artırırken, diğer grup çalışanlarda işe karşı isteksizlik uyandırmaktadır. Personeli birimlere yerleştiren hastane idaresi olmaktadır. Hastane idaresinin lideri başhekimdir. Kamu hastanelerinde birimlere yerleştirmeler performanstan çok başhekimin tercihlerine göre olmaktadır. Bu da iltiması, adam kayırmayı ve hak etmeyeni görevlendirmeleri ortaya çıkarmaktadır. Hastane çalışanlarından hasta memnuniyetinin sağlanması bekleniyorsa, sağlık çalışanlarının da gerekli iyileştirilmelerin ve statülerin çalışanlara eşit olarak verilmesi sağlanmalıdır.

1.3.2. İş Doyumu ve İş Gücü Devri

Örgütlerde çalışanlar iş doyumuna ulaştıklarında örgütlerinde kalarak örgütsel bağlılıklarının arttığı görülmektedir. Çalışanlarda iş doyumsuzluğu yaşadıklarında isteksiz çalışarak verimlilikleri düşmektedir. Çalışanlarda iş doyumsuzluğunun göstergelerinden biri de işgücü devir hızıdır. İş doyumsuzluğu yaşayan çalışanlar örgütsel bağlılıkları azalarak kurumlarını değiştirebilmektedirler. İş gücü devir hızı çalışanların işten memnuniyetsizliğini ve buna bağlı olarak çalışanın örgütünden ayrılmasını ifade etmektedir.

İş gücü devir hızının örgütler açısından önemi büyüktür. İş gücü devir hızı büyüdükçe kurumlar deneyimli ve iş üretim verimi yüksek çalışanlarını kaybetmeye başlayacaklar bu da işletmelerde çalışanlarının iş tecrübesizliğine yol açacaktır. Örgütten ayrılan her çalışanın yerine yeni işgörenler alınacak bu çalışanların yapacağı iş konusunda eğitilerek bilgilendirilmesi bir süreç alacak ve bu süreçte işletmeler, iş üretim tecrübesinde, kalite ve üretim maliyetlerinde ayrıca eğitim sürecinde geçen zaman kayıpları yaşayacaktır. Özcan, konuyla ilgili olarak şunları ifade etmiştir: "İşgücü devir hızı bir işletmede çalışan sayısının artış ve azalışındaki oranı ifade eden bir kavramdır. Genel beklenti bu oranın düşük olması yönündedir. Çünkü işletmenin deneyim sahibi çalışanının örgütten ayrılması durumunda işletme, boşalan pozisyona yeni bir işgörenin yerleştirilmesi ve bu yeni işgörenin eğitilerek

yeni bilgilerle donatılması sürecinde ciddi mali kayıplar yaşanmaktadır."[1] Örgüt çalışanlarının işten ayrılmasıyla örgütlerde maddi ve manevi kayıplar olmaktadır. Örgütler işgücü devir hızını minimum düzeyde tutmak için çalışmalar yapmalıdırlar.

Örgütlerin çalışanlarına değer verildiklerini hissettirmeleri gerekmektedir. Kurum genelinde uygulanan çalışma politikaları ve yapılan çalışma kuralları çalışanların, çalışma hayatında kolaylıklar ve iyileştirmeler yapmalıdır. Örgütler, çalışma ortamlarını cazip hale getirilmelidir. Çalışma ortamlarının iyiliği çalışanların örgütlerine olan bağlılığını arttırmaktadır. Çalışanların iş doyumunu arttırıcı ödüllendirmeler yapılmalıdır. Gül ve Oktay, çalışmalarında şu ifadelere yer vermişlerdir: "Çalışanların bağlılıkları yüksek ise işgücü devir oranı düşük, bağlılıkları düşük ise işgücü devir oranı veya işten ayrılma niyetleri yüksek olacaktır. İşten ayrılmayı engelleyen faktörler; iş tatmini, işe yapılan yatırımlar, alternatif iş imkanları ve örgütsel ödüllerdir"[2] Örgütler çalışanların rahatlığı ve mutluluğu için işe yatırımlar yapmalıdırlar. Yapılan her yatırım çalışanların iş tatminini artıracaktır. İş tatmini yaşayan çalışanlar işlerinden ayrılmayı düşünmemektedirler. Buda iş gücü devrini düşürecektir.

Örgütler için çalışanlarının işten ayrılması önemlidir. Örgütün günlük işleyişi aksayacak ve hizmet verilen kesimde de sorunlar ve memnuniyetsizlik yaşanacaktır. Hastanelerde hizmet alan hasta insanların hizmet alamaması ve eksik alması düşünülemez. Böyle bir durum vahim sonuçlar doğurabilir. Bu neden dolayı hastane çalışanlarında iş gücü devir hızı minimum olmalıdır. Hastane çalışanları idare tarafından dikkatlice izlenmeli, kurumdan ayrılma istemlerine neden olan sebepleri gidermeye çalışmalıdır. Duygulu ve Korkmaz, konuyla ilgili olarak şunları ifade etmişlerdir: "Hemşirelerin kurumlarından ayrılma isteklerinin hastane yönetimleri ve yönetici hemşireler tarafından dikkatle izlenmesindeki en önemli nedenler arasında, bu eleman devrinin kuruma getirdiği maliyet, hizmet kalitesinin düşmesi, hastanın

[1] E.D.Özcan, Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini, İstanbul, 2011, s.122-123

[2] H.Gül-E.Oktay, "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, (Ed. K.Gülbeyaz), S.15, Kırgızistan, 2008, s.4 http://www.akademikbakis.org/eskisite/15/performans.htm, (06.02.14)

hizmet alması için bekletilmesi sayılmaktadır."[1] Çalışan personelde tecrübesizliğin artması telafisi güç veya imkansız hatalara sebep olur. Bir hemşirenin teorik bilgisi ne kadar iyi olursa olsun uygulamadan enjeksiyon yapmayı öğrenemez. Bir cerrah konusuyla ilgili tüm kitapları okumuş olsa da uygulama tecrübesi yaşamadan ameliyat yapamaz. Tecrübe yaşanarak kazanılır ve belli bir süreç ister.

1.3.3. İş Doyumu ve Tükenme

Tükenmişlik, gücünü yitirme ve çaba göstermeme durumudur. Örgütlerde çalışanlar iş ortamlarında yoğun çalışmaları, kurumların mükemmeliyetçi çalışma kuralları, stres altındaki çalışma şartlarından dolayı zamanla motivasyonlarını kaybederek tükenmişlik sendromu yaşamaktadırlar. Çalışanların tükenmişlik sendromuna girmeleri örgütlerin zararına devam edecek bir sürecin başlamasıdır. Bu dönemde çalışanlar iş doyumsuzluğu yaşayarak çalışma isteğinden uzaklaşırlar. Çalışanlar emek düşüklüğü göstererek çalışama durgunluğu sergilerler.

Çalışanların tükenmişlik düzeylerini azaltılması iş doyumlarını arttırır. Buna yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Çalışanların, olumsuz çalışma koşullarının iyileştirilmesi, gelir düzeylerinin yükseltilmesi, sosyal destek politikalarının geliştirilmesi tükenmişlik seviyelerini azaltacak ve iş doyumlarını arttıracaktır. Tükenmişliği az ve iş doyumu fazla olan çalışanların iş verimlilikleri artacak, hizmet kaliteleri yükselecek ve hizmet verilen kesimin memnuniyeti sağlanacaktır. Örgütler çalışanların tükenmişlik nedenlerini belirleyerek çalışanların tükenmişliğini önlemeye çalışmalıdır. Tükenmişlik zamanla çalışanlarda sağlık sorunları oluşturmakta ve çalışanların fiziksel ve psikolojik olarak etkilenmektedir. Çalışanlar streslerini azaltmak için sigara, alkol gibi maddelere yönelmekte zamanla kendilerinin yaşam huzurlarını ve sağlıklarını kaybetmektedirler. Huzursuz ve sağlıksız çalışanlar bu durumu işlerine de yansıtmaya başlayacaklardır.

[1] S.Duygulu-F.Korkmaz, "Hemşirelerin Örgüte Bağlılığı, İş Doyumları ve İşten Ayrılma Nedenleri", CÜ, Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, (Ed. S.Doğan), C.12, S.2, Sivas, 2008, s.10

Yoğun ve uzun çalışma gerektiren mesleklerde çalışanlar, çalışma sürelerinin uzunluğundan dolayı çalışmadıkları saatleri dinlenerek geçirmelerinden dolayı çalışanların sosyal bağlarında azalmalara neden olmaktadır. Bu da çalışanların sosyal yaşam içinde kopuk ve mutsuz olmalarına neden olmaktadır. Çalışanlardaki mutsuzluk iş kaynaklı başlayıp sosyal çevrede derinleşecek ve tekrar iş ortamına taşınarak işte doyumsuzluğu beraberinde getirecektir. Aydın, çalışmasında şunları demiştir: "Moral ve doyum düşüklüğü işgörenlerin örgüt içinde ruhsal yönden zayıflamalarına neden olarak hem işlerine ilişkin, hem de üyesi oldukları kümeye ilişkin tutumlarını olumsuz yönde etkileyerek stres tepkisinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır."[1] İş doyumu kişinin yaşamını da etkilemektedir bu nedenle çalışanların stresleri azaltılmalı ve tükenmişlik yaşamalarına engel olacak tedbirler alınmalıdır.

İş doyumsuzluğu çalışanların mesleki becerilerinin de azalmasına, çalışanların işe gelmek istememesi ve tükenmeye kadar kişisel ve mesleki sonuçlar doğurabilir. Özellikle insanla uğraşan mesleklerde tükenme daha çok yaşanmaktadır. Hastane çalışanlarında en çok tükenme yaşanırken, hastane personelleri arasında da en fazla yoğun çalışan birimlerde tükenmişlik gözlenmiştir.

Hizmet şartlarının ağırlığı kadar hizmet verilen kesim de çalışanlarda iş doyumunu etkilemektedir. Hastane çalışanları yaralı ve hasta bireylere hizmet vermektedirler. Ayrıca afetler gibi acil durumlarda da görev almaktadırlar. Hasta bireylerle uğraşan sağlık çalışanlarının hizmet sunumu esnasında karşılaştıkları stres zamanla çalışanlarda tükenmişliğe yol açmaktadır.

Hastane çalışanlarının stres kaynaklarını, insan yaşamının sorumluluğunu üstlenme, nöbet sürelerinin uzun olması, çalışan bireylerin azlığı, hata yapma kaygısı, hasta yakınlarının olumsuz tepkileri, çalışmalarının takdir edilmemesi, çalışma ortamının yetersiz olması, mesleki riskler, ücret yetersizliği, ast-üst ilişkileri şeklinde belirtmek mümkündür. İş doyumsuzluğunun sonucunda çalışanlarda stres yaşanmakta ve zamanla stres çalışanlarda tükenmişliğe yol açmaktadır.

[1] Aydın, s.68

1.4. İş Doyumunu Arttırmaya Yönelik Çalışmalar

Örgütler, çalışanların iş doyumlarının arttığında performanslarının yükseldiğini ve işletmelere karlılık açısından katkı sağladıklarını fark ettiklerinden bu yana iş doyumunu arttırmaya yönelik çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Örgütler çalışanların iş doyumunu sağlama başarısına göre üretim kalitesini ve verimliliğini yükseltmişler veya düşürmüşlerdir. Örgütler varlıklarını sürdürebilmeleri için döndürülebilir mali kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Ürettikleri hizmet veya malı pazarlayarak mali kaynak yaratırlar. Ürettikleri kaliteli olduğu sürece talep olacaktır. Üreten çalışanlar olduğundan, çalışanların iş doyumlarına göre gösterdikleri performans işletme karlılığına direk etki edecektir. Çalışanların iş doyumu üretim için çok büyük önem arz ettiğinden, örgütlerin iş doyumunu arttırmaya yönelik çalışmaları da o nispette önem kazanmıştır.

Örgütlerde iş doyumunu arttırmaya yönelik çalışmaları sağlamada en önemli araçlardan birisi de örgütsel iletişimdir. Bir birleriyle iyi ilişkiler kuran çalışanlar işlerine daha çok bağlanmaktadırlar. İyi ilişkiler kurmanın temelinde iletişim yatmaktadır. Çalışanların kendi arasında ve yöneticiler arasındaki iletişimleri iş doyumunu etkilemektedir. Örgütlerde çalışanlar arasındaki iletişim iyi olursa çalışanlar arasındaki çatışmaların azaldığı gözlenmektedir.

Örgütlerde yöneticilerin tavırları, davranışları, sözel ifadeleri çalışanların iş doyumlarında etkilidir. Örgüt yöneticilerinin çalışanlara gösterdikleri güven verici davranışlar çalışanların iş doyumlarını olumlu yönde etkilemektedir. Örgütler işe yeni başlayan çalışanların iş uyumlarının sağlanmasına yardımcı olmalıdırlar. Buna yardımcı olacak örgüt kültürü de oluşturulmalıdır. Örgütlerde istekle ve azimle çalışan personel diğer çalışanları da teşvik etmek ve motivasyonlarını yükseltmek için, örgütte yükselme olanağı varsa bu çalışanlar üst kademelere terfi ettirilirler. Ancak örgütler çalışanlar arsında terfi imkanlarını çok dikkatli ve özenli kullanmalıdırlar. Terfiler adil ve performansa göre yapılıyorsa çalışanda iş doyumu artmaktadır. Terfilerde keyfiyet olursa çalışanlarda iş doyumsuzlukları oluşur ve terfiler çalışanlar arasında istenen etkiyi göstermezler. Adalet örgüte güveni yükselterek çalışanların örgütlerine bağlanmalarını sağlarken iş doyumlarını da sağlamaktadır.

Örgütler çalışanın yaptığı işin özellikleri ile çalışanın özelliklerinin uyuşup uyuşmadığına dikkat etmelidirler. Çalışanlara başarabilecekleri ölçüde sorumluluk verilmelidir. Çalışanlar yapamayacakları işler ile sorumlandırıldıkların da iş doyumsuzlukları yaşayacaklardır. Örgütler personel alımlarında ve meslek seçimlerinde bu kriteri göz önünde bulundurulmalıdırlar. Ayrıca çalışanlardan istek geldiği takdirde ve performans düşüklüğü gözlendiğinde örgütler iş yerinde rotasyon uygulanmalıdırlar.

Örgütler çalışanların iş güvencesini ve çalışma ortamındaki iş güvenliğini sağlamalıdırlar. Güvenli çalışma ortamlarında çalışanların kaygı duymadan çalıştıkları ve hata yapma oranlarının düştüğü görülmüştür. Risklerin az olduğu ve malzeme, araç gereç, personel eksikliğinin olmadığı ortamlarda çalışanların iş doyumları artmaktadır. Çalışanların istekleri göz ardı edilmeden ve çalışanı rahatlatıcı güvenli çalışma ortamları oluşturulmalıdır.

Örgütler çalışanların iş doyumlarının sağlanmasını önemsemeli ve bunu arttırmak için çözüm üretmelidir. Örgütler çalışanların iş doyumlarını belli aralıklarla ölçerek, iş doyumu düşük çıkan çalışanların iş doyumunu arttırmaya yönelik çalışmalar yapmalıdırlar. İş doyumunun sağlanmasıyla çalışanların memnun olması sağlanır. Bunun sonucunda psikolojik ve sosyal sorunlarında önüne geçmiş olunacaktır. Çalışanların iş doyumunun artmasıyla, yaşam doyumları da artmış olmaktadır.

Örgütler çalışanları teşvik edici çalışmalara önem vermeli, başarılı çalışanlara ek ödeme, teşekkür, plaket verilmelidirler. İşletmelerde çalışanların verimliliğini artıracak ayrıca iş doyumlarını sağlayacak başka bir yol ise çalışanların işlerine motivasyonlarının sağlanmasıdır. Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için arzulu ve istekli davranmalarıdır. İşe motivasyon olmuş çalışanlar iş verimliliğini en üst düzeye taşırlar.

İş devamlılığı olan örgütler çalışanlarını vardiyalı olarak çalıştırmalıdırlar. Çalışanların vardiyaları 8 saatlik çalışma sürelerinde olmalıdır. Örgütlerde personel istihdamı yeterli olmalı çalışanların üzerine fazla iş yükü binmemelidir. Çalışanların kendilerine ve ailelerine ayıracak daha çok zamanları olmalıdır. Örgütlerde

çalışanların iş tanımları net olmalıdır. Kurumlarda çalışanlara görevleri dışında iş yaptırılmamalıdır. Çalışanlarda rol belirsizliği ve rol çatışması iş doyumsuzluğunu arttırmaktadır. Başarılı çalışanlara ödüllendirmeler yapılmalıdır. Ödüllendirmelerin adil olması, çalışanlarda güven duygusunun artmasına neden olmaktadır. Örgütlerde çalışanlara yapabilecekleri ve yetkileri oranında sorumluluk verilmelidir. Örgüt içerisindeki istekli personele ek görevler verilmelidir. Örgütler toplantılar yapalı ve toplantılarda çalışanların kararlara katılması sağlanmalıdır. Çalışanlara mesleki becerilerini arttırıcı hizmet içi eğitimler verilmelidir. Yapılan işlerle ilgili yeni bilgiler çalışanlar paylaşılmalıdır. Çalışanlara kendilerini güvende hissetmesi sağlanarak iş doyumu arttırılmalıdır.

Örgütler sosyal açıdan çalışanların özel günlerini hatırlamalı ve kutlamalıdır. Örgütler çalışanlarına toplantılar ve yemekler düzenlenmeli, çalışanların birlik ve dayanışma içinde olması sağlanmalıdır. Çalışanlar, iş haricinde sosyal yaşam için buluşmaları kendi içlerinde daha iyi kaynaşmalarını sağlar. Bu tür organizasyonlarda çalışanların fikirleri alınarak sorumluluklar da verilmelidir. Hastaneler insana hizmet sunan ve kar amaçlayan işletmelerdir. Son yıllarda hastaların memnuniyetleri ve verilen hizmetin kalitesi sorgulanırken, çalışanların da memnuniyetleri, iş güvenlikleri, hizmetin kalitesinin artması hedeflenmektedir. Çalışanlardan beklenen kaliteli hizmet sunumunun yanında çalışanlarında isteklerini göz ardı etmeyen yönetim anlayışının benimsenmesi, çalışanların çalışma ortamlarının iyileştirilmesi çalışanların iş doyumlarının sağlanarak verimliliğin arttırılması hedeflenmektedir. Personel istihdamının sürekli olduğu örgütlerde çalışanların iş doyumunun sağlanması ve arttırmak için çalışmalar yapılması personel devamlılığı açısından önemlidir.

2. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütlerin başarısı, çalışanların sarf ettiği emek, gösterdiği gayret ve üretime sağladıkları katkıyla gelmektedir. İşgörenlerin özveriyle çalışması için iş doyumu sağlanmalıdır. Çalışma hayatında, çalışanların iş doyumunu ve doyumsuzluğunu bireysel ve kurumsal özelliklerin etkilediği görülmektedir.

2.1. Bireysel Özellikler ve İş Doyumu

Çalışanların çalışma ortamında gösterdikleri tepkiler ve çalışanların kişisel özelliklerinin farklı olmasından dolayı çalışanların bireysel özelliklerinin, iş doyumunun sağlanmasında önemli faktörler olduğu belirlenmiştir. Çalışanların örgütlerine daha iyi hizmet sunabilmesi için çalışanların kişisel özelliklerinin ve beklentilerinin farklı olduğu unutulmamalıdır.

Örgütler açısından iş doyumu olarak bireysel özelliklerin incelenmesi bir ölçüm aracı olmaktadır. Örgütlerde doyumsuzluk gösteren ve örgüt içerisinde sorunlara neden olabilecek çalışanların belirlenmesini sağlar. Örgütler, kurum içinde hangi çalışanların iş doyumlarıyla daha çok ilgilenmesi gerektiğini ölçmüş olurlar. İş doyumunu etkileyen bireysel özellikler olarak çalışanların, yaş, kişilik, eğitim düzeyi, cinsiyet ve medeni durumları incelenecektir.

2.1.1. Yaş

İnsanlar yaşamlarının her döneminde farklı duygular ve davranışlar gösterirler. Çocukluklarında, hareketli ve sorumsuz, gençliklerinde, fiziki güce dayalı davranışlar ve hayaller peşinde koşma, orta yaşlarında, toplumla bütünleşme, iş hayatı heyecanı ve aile sorumlulukları, ileri yaşlarda, yaşam birikiminin tecrübeleri ve olgunluk gözlenmektedir. Bireyler çalışma hayatına genç yaşlarda başlayıp ileri yaşlarda sonlandırırlar. Örgütlerde çalışanlar, genç, orta ve ileri yaşlardaki bireylerin karması halindedir. Kıdemli çalışanlar ile genç çalışanların çalışma hayatından beklentileri farklı olmaktadır. Yaşın etkilediği bu beklentilerin karşılanıp karşılanmaması, iş doyumunu etkilemektedir.

Örgütlerde, genç çalışanlar, arayış, farklılık, hareket ve heyecan peşindedirler. Genç çalışanlar umut ettiklerini bulamadıklarında veya ulaşamadıklarında hayal kırıklıklarına uğrarlar. Zamanla bu hayal kırıklıkları iş doyumsuzluğuna dönüşür, çalışma hayatlarının henüz başında olmalarından ve işlerine zaman ve emek yatırımı yapmadıklarından dolayı, kurum ve iş değiştirmeyi çok çabuk düşünürler. Genç yaşlardaki çalışanların kurumlarına bir dinamizm kattıkları da bir gerçektir. Genç

çalışanlar, örgütlerde hareketli ve dinamizm içeren birimlerde istihdam edildiğinde iş doyumları yükselmektedir. Genç çalışanlar, yaptıkları işte tecrübe eksiklikleri olduğundan, iş tecrübesi olan daha kıdemli çalışanların yanında geçirdiği süre ve uyum iş doyumlarını dolayısıyla örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.

Çalışanların yaşlarının ilerlemesiyle iş doyumlarının arttığı, bunda işte edinilen deneyimlerin rolünün olduğu görülmektedir. İnsanlar orta yaşlarının tamamını bir işte çalışarak geçirmektedirler. Bu çalışanlar genellikle yaptıkları işlerde belli bir tecrübe birikimleri olduğundan uzman konumundadırlar. Örgütlerde orta dereceli statülerdedirler. İşlerine emek ve zaman yatırımları yapmışlardır. Zorunlu olmadıkları sürece örgütlerinden ayrılmayı düşünmemektedirler. Üzerlerinde aile sorumluluğu vardır ve toplum içerisinde belli bir konumdadırlar. Örgütlerde, ileri yaştaki çalışanlarla, genç çalışanlar arasında denge unsuru olarak kuşak çatışmasını en aza indirmektedirler. Çalışma hayatında örgütlerin en çok istediği ve elde tutma çabası gösterdiği çalışanlardır. Dolayısıyla iş doyumunun en yüksek seviyelerde olduğu çalışanlardır.

İleri yaştaki çalışanlar mesleklerinin sonlarındadır. Yaşın ilerlemesiyle beraber çalışanların emeklilik beklentileri olmakta, emekliliğe yönelik planlar yapmakta, iş ile ilgili hedefleri olmamaktadır. Yaşın ilerlemesiyle beraber teknolojik ilerlemelere ayak uyduramayan çalışanlar iş doyumsuzluğu yaşamakta fakat emeklilik yaşlarının dolmaması veya maddi gelire ihtiyaç duymalarından dolayı çalışmaktadırlar. Artan iş yükü ve performans kaygısı bu çalışanları strese itmektedir. Genellikle idareyle orta kademeler arasındadırlar. İdareyle çalışanlar arasında irtibatı kurarlar. Fiziki yetersizlik içerisindedirler ancak çalışma tecrübelerinden ve bilgi birikiminden dolayı eğitici konumundadırlar. Örgütlerde bu tür çalışanların olmaması tecrübesizliği getirir ve kurum kültürünü bozar, fazlalığı yeniliğe direnç ve hantallığa neden olur. Çalışanlar çalışma ortamlarında konumları rahatsa iş doyumları yüksek olur ve çalışmaya devam ederler. Bulundukları konumda iş yükü fazlalaştığında iş doyumları düşer ve emekli olmayı tercih ederler.

Örgütlerde genç çalışanlarla kıdemli çalışanların iş doyumları farklılık göstermektedir. Taş, yapmış olduğu çalışmasından elde ettiği sonuçlarla, bu farklılığı ortaya koymaktadır. “Analiz sonucunda 26-35 yas arası çalışanların örgütsel bağlılık

ve is doyumu puan ortalamalarının 35 yıl ve üstü çalışanlara göre anlamlı derecede düşük bulunmuştur." [1] Gençler daha çok beklenti içinde olmaktadır. Gençlerin beklentileri yanıt bulmazsa kurumu bırakabilmekte alternatif iş imkanlarına yönelebilmektedir. Bu yüzden çalışanların iş doyumlarının sağlanması önemlidir. Örgütler çalışanların yaş beklentilerini tespit edip iş dağılımını buna göre yapmalıdır. Bu tür yapılan iş dağılımı çalışanların iş doyumunu arttıracaktır.

Çalışanların yaşlarıyla iş doyumu arasında ilişkiyi Tınaz, şöyle ifade etmiştir. "Bireyler yaşlandıkça yaptıkları işten daha fazla doyum almaya başlarlar. Yaşlanan kişinin yaşamdan beklentileri daha azdır. Aynı zamanda işletmede almış olduğu kıdem nedeniyle de hem sosyal ortama hem yaptığı işe alışmıştır. Genç bireylerin beklentileri ise daha yüksektir. Daha yavaş alışkanlık kazanırlar. Bazı istisnalarla birlikte genel kanı, iş doyumunun yaşla orantılı olarak arttığı yönündedir." [2] Çalışanlarda yaş ilerledikçe iş doyumları artmaktadır. Genç çalışanlarda iş doyumsuzluğu daha fazla görülmektedir. Örgütlerde kıdemli çalışanlar genç çalışanlara çalışma hayatında destek olmalı ve iş doyumu sağlamalarına yardımcı olmalıdırlar. Bu hem çalışanlar arasında kaynaşmayı sağlar hem de örgüt kültürünün gelişmesine yardımcı olur.

Hastanelerde çalışan personelin çalışma şartlarından dolayı yıpranmaları fazla olmaktadır. Meslek hayatlarına 18 yaşında başlayan personel sayısı oldukça fazladır. Günümüzde emeklilik yaşı, 55 yaşın üzerine çıkmıştır. 18 yaşında işe giren çalışanlar 40 yıl çalışacaklar, bu da çalışanlar üzerinde strese neden olmaktadır. Problemin giderilmesi için ya işe alımlar ileri yaşlara çekilmeli ya da emeklilik yaştan çalışma süresine çevrilmelidir veya emeklilik yaşı düşürülebilir. Yoğun çalışan hastane çalışanlarına yıpranmada verilebilir. 60 yaşına yaklaşmış hastane çalışanlarından istenilen verim alınamaz. Hasta insanlara hizmet verecek personel belli bir yaşın altında olmalıdır. Hatta hastane çalışanlarına bir yaş haddi getirilmeli personel çalışmak istese de emekliye sevk edilmelidirler. Kendi hastalıklarıyla uğraşan personel hasta insanlara umut olamaz.

[1] Ö.Taş, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği, Ankara Üniversitesi, SABE, YYLT, Ankara, 2012, s.183

[2] P.Tınaz, Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, İstanbul, 2005, s.28

2.1.2. Kişilik

İnsanlar karmaşık duygular bütünüdür. İnsanlar olaylara farklı farklı tepki gösterirler. Bu tepkiler insanların kişilik özellikleriyle alakalı olarak değişmektedir. Çalışma hayatında da çalışanlar olaylara yaklaşımı, iş anlayışı, çalışma arkadaşlarına davranışları farklılık gösterebilir. Bu farklılıklar tamamen çalışanların kişilikleri ile ilgilidir. Kimi çalışan sıkıntısını stresini kimseye belli etmeden kendisini çalışmaya verip verimli olabilmek için uğraşır ve çalışma ortamında arkadaşlarıyla uyum içindedir. Kimi çalışanda iç dünyasındaki stres ve sıkıntısını gizleyemez işe taşıyarak çalışma arkadaşlarına yansıtır. Çalışanın sinirli, agresif tavırları çalışma ortamının huzurunu bozabilir.

Kişilik özelliklerinin çalışma hayatında doyum sağlamada önemli olduğu bilinmektedir. Memnuniyetsiz kişilerin hem sosyal hayatta hem de çalışma hayatında isteksiz, sinirli, stresli, huzursuz olduğu görülmektedir. Bu çalışanlar kendilerine, çalışma arkadaşlarına ve hatta ailelerine bu sıkıntılarını yansıtarak tükenmişlik yaşamaktadırlar. Bu çalışanlar hep şikayetçi durumunda olduklarından diğer çalışanlar ve yöneticiler tarafından istenmeyen kişiler olarak görülmektedir. Bu çalışanlar zamanla yaşadıkları stresten dolayı çatışma yaşamaktadırlar.

İş yerinde stres ise istenilmeyen bir durumdur. Çalışanlar arasında çatışmalara neden olduğu gibi, verimlilik ve performansı da olumsuz yönde etkilemektedir. Çok sinirli ve ani tepki gösteren kişilerin işten aldıkları doyum ile sakin yapılı kişilerin işten aldıkları doyum farklıdır. Çalışanların işten doyumu her çalışanda farklılık göstermekle beraber, çalışanın beklentilerinin niteliği, süresi, çalışanın ihtiyaçlarına göre farklılık göstermektedir.

Hayata pozitif bakabilen kişiler çalışma ortamlarında da işlerini iyi yapan, hizmet sunumunda pozitif olabilen, arkadaşları arasında ve çalıştığı örgütte sorumluluk almaya istekli kişilerdir. Örgüt çalışanları arasında bu istekli çalışanların artmasıyla örgütlerin iletişimi ve verimliliği artacaktır. Hastane çalışanlarından hep performans ve verimlilik artırımı beklenilmektedir. Çalışanın kişisel yapısına bakılmaksızın görevlendirmeler yapılmaktadır. Titiz hemşireyi enjeksiyona, kan tutanı ameliyathaneye, heyecanlı olanı acile, sakin olanı depoya, riski sevmeyeni

yoğun bakıma, mesleğini icra etmeye hevesli olanı evrakta görevlendirilmesi gibi durumlar görülmektedir. Kamu hastanelerinde personeli seçerek ve ihtiyaç duyulan birime uygunluğu denenerek alınmamaktadır. Çalışan personel devlet memurluğu sınavını kazanarak atamayla gelmektedir. Dolayısıyla çalışanlar kişiliklerine, motivasyon olabilecekleri ve uyum sağlayabilecekleri birimlere dizayn edilmelidir. Böylelikle hastane çalışanlarında iş stresi azaltılarak iş doyumları sağlanabilir.

2.1.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim ailede başlar, okulda devam eder ve hayat boyunca da devam eder. Ülkelerin gelişmişlik düzeyinin de göstergesi olmaktadır. Bu nedenle toplumlarda eğitim düzeyi yüksek çalışanların olması toplumların gelişmişlik düzeyini göstermektedir. Eğitimle beraber elde edilen statü, kendine güven, uzmanlık, bilgi birikimi çalışanların sosyal hayatını da çalışma hayatını da etkilemektedir. Eğitim düzeylerinin yükselmesiyle çalışanlar işlerinde uzmanlaşmakta ve kendilerine güvenleri gelmektedir. Çalışanların eğitim düzeylerinin yükselmesiyle çalışanların beklentileri de artmaktadır.

Çalışanların eğitim düzeyi işlerini kavramaya yardımcı olur. Eğitim düzeyi yüksek çalışanlar örgütlerinden ücret farklılığını beklerler. Örgütler eğitim düzeyi yüksek çalışanlarına ücret farklılığı uyguladıklarında çalışanların iş doyumları oluşmakta ancak ücret farkı oluşmadığında eğitim düzeyi yüksek çalışanlarda iş doyumsuzluğu oluşmaktadır. Eğitimin çalışanların ücretleriyle olumlu bir ilişkisi olmalıdır. Zaten yüksek eğitimli çalışanın düşük ücretle çalışması iş doyumsuzluğunun en büyük kaynağıdır. Çalışanlar eğitim düzeylerini, fazla ücret ve kariyer beklentileriyle yükseltirler. Beklentileri olmayan çalışanların eğitim düzeylerine yatırım yaptıkları görülmez. Eğitim düzeyleri yüksek çalışanlar kendilerini örgütlerinde daha yetkili konumlarda görmek isterler. Dolayısıyla çalışanların örgütlerinden beklentileri yükselmektedir. Çalışanlar eğitim gördüğü alanda daha fazla ücret, ödül ve statü beklemektedirler. Karşılanmadığında iş doyumları düşer. Çalışanların iş doyumları eğitim düzeylerine göre işlerde çalıştırıp çalıştırılmama durumuna göre değişiklik gösterir.

Hastane çalışanlarına her yıl gruplar halinde kongreler düzenlenerek yeni gelişmeler konusunda bilgilendirici ve eğitici çalışmalar yapılmalıdır. Sağlık alanında her geçen gün gelişmeler yaşanmakta ve bilgi paylaşımına ihtiyaç olmaktadır. Çalışanlara eğitim toplantıları yapılmalıdır. Hastane personeli düzenli aralıklarla hizmet içi eğitimlere tabi tutulmalıdır. Hastanelerin bünyesinde faaliyet gösteren ve personel eğitimi için kurulmuş eğitim şubeleri vardır. Ancak şube çalışanları eğitici eğitimi almamış idarenin görevlendirdiği personelden oluştuğu için etkin ve faydalı olamamaktadır. Şubenin adı ve çalışanı var, ancak işlerliği yeterli değildir. Hastane idaresi bu şubede çalışacak personelini sertifika programlarına göndererek eğitimlerini almalarını sağlamalıdırlar.

Hastane çalışanlarında son dönemlerde ön lisans programlarına katılma, lisans tamamlama, hatta yüksek lisans yapma girimleri artmıştır. Fakat çalışanların eğitim düzeylerinin arttırmasına rağmen ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunları arasında statü ve ücret farklılığı oluşmamaktadır. Bu durum hastane çalışanları arasında iş doyumsuzluğuna sebep olmaktadır. Eğitim düzeyinin artmasıyla çalışanlara ek ödemeler ve nöbet ücretlerinde farklar verilirse, çalışanlar emeklerinin karşılıklarını aldıklarını gördükleri için memnun olacaklar ve iş doyumları artacaktır.

Hastane çalışanlarında eğitim seviyesinin artmasıyla çalışanların işten beklentileri de artmaktadır. Hastane çalışanları, eğitim düzeylerinin artmasıyla statülerinin de artmasını beklemektedirler. Son zamanlarda çalışanlar bunu her platformda dile getirmelerinden dolayı hastane servis sorumluluklarına yavaş yavaş lisans mezunları getirilmeye başlandı. Ancak bunun çalışana ek sorumluluklar yüklendiği halde ücrette artış olmaması, çalışanların önemli sorunları haline gelmiştir. Çünkü artan sorumluluk çalışana ek stres ve iş yükü getirdiği halde ücret artışı veya ek primlendirme getirmemiştir. Bu durumun en kısa zamanda düzeltilerek çalışanların iş doyumu sağlanmalıdır.

2.1.4. Cinsiyet

İnsanlar kadın ve erkek olarak yaratılmışlardır. Erkekler kas yapıları gelişmiş, kadınlar narin yapıdadırlar. İş hayatında iki grubunda tercih edildiği alanlar farklılaşır. Cinsiyet açısından iş doyumu işin durumuna ve yapılış şekline göre değişir. Grupların fiziki özelliklerine ve duygu bütünlüklerine göre yapılan iş yerleştirmelerinde iş doyumları artacaktır. Yani çalışanların hangi işte veya işletmede çalışırsa çalışsın, cinsiyetine uygun işler yaptırıldığında örgütsel iş doyumları üzerinde cinslerin birbirlerine karşı herhangi bir üstünlüğü kalmayacaktır. Kendisine uygun bir işte çalışan birey, iş hayatında mutlu olacak ve iş doyumu da artacaktır.

Kadınlar doğaları gereği daha ince ruhlu, narin, kırılgan bir yapıya sahip iken erkekler toplumsal baskılar ve çocukluktan gelen öğretilerle daha sert, güçlü görünmektedirler. Kadınlar ve erkeklerin hayattan ve işinden beklentileri farklıdır. Bu da işlerinden doyumu farklılaştırmaktadır. Kadınlar işlerini sosyalleşme aracı olarak görürken, erkekler işlerini ekonomik yönden gelir getiren bir araç olarak görmektedir. Kadınlar işlerinde, çalışanlar arasındaki iletişim, iş saatleri, güvence, çalışılan ortamı değerlendirirken, erkekler genellikle, statü, ücret, ek ödemeler, fiziksel güç gerektirip gerektirmediğine bakmaktadır.

Çalışma hayatında kadınların iş doyumlarını annelik ve eş rollerinin de etkilediği görülmektedir. Kadınlar aynı zamanda annedirler. Son yıllarda çalışan kadınların süt izni ve doğum sonu izinlerinde iyileştirmeler olmuş çalışan kadınların annelik rolleri ve işten kaynaklı sorun ve stresleri azaltılmıştır. Kadınlar ailenin ekonomik sorumluluğuna katkıda bulunurken, diğer rollerini de yerine getirmekte ve daha çok yıpranmaktadırlar. Kadın çalışanlar çalışırken aynı zamanda çocuklarını eşlerini, ev işlerini, sosyal programlamaları düşündüklerinden dolayı daha yoğun bir yaşam geçirmektedirler. Kadın çalışanlara, çalıştıkları kurumdaki yaptıkları işler sosyal yaşamlarını zorluyor veya engelliyorsa iş doyumları düşmektedir. Kadın çalışanların iş doyumlarını yükselmek için sosyal yaşantıları göz önünde bulundurulmak zorundadır.

Erkek çalışanlar sosyal yaşamlarından kadınlara göre daha bağımsızdırlar. Erkekler aile reisi olarak sorumlulukları olduğu için iş hayatına ücret temini için atılmaktadırlar. Toplumuzda erkek eş aradığında erkeğin yaptığı işe, aldığı ücrete bakılır. Erkekler kadınlara göre daha zor işlerde çalışmayı göze alabilirler. En zor çalışma ortamlarında çalışsa bile ücret, çalışma arkadaşları, yöneticiler ile sağladığı uyuma göre iş doyumları artar veya azalır.

Literatür taramalarında, araştırmalarda kadın ve erkek çalışanların iş doyumları cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği bazı araştırmalarda erkeklerin iş doyumlarının yüksek, kadınların iş doyumlarının düşük olduğunu, karşıt görüşteki araştırmacılar ise tersini savunmaktadır. Araştırmaların, hangi cinsin iş doyumunun yüksek olduğundan ziyade, iş doyumsuzluğunun giderilmesi üzerine yoğunlaşması, çalışanların yaptıkları işlerde, çalışma şartlarının iş verimliliğinin artırılması üzerine yapılmasının daha iyi olacağı kanaatindeyim. Çalışma şartları ve çalışma ortamı kadın ve erkeklere uygun ayarlanırsa çalışanların iş doyumları sağlanırken işyerindeki huzur da sağlanmış olacaktır.

Toplumsal değerler kadın ve erkeğe görevler yüklemiştir. Cinslere yüklenen görevler çalışma yaşamında kadın ve erkek çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Bu durum işe başlamalarda, çalışma hayatındaki görevlendirmeler ve görev almalarda önemli bir yer teşkil etmektedir. Hastane çalışanların da sayı bakımından kadın hakimiyetinin olduğu bir gerçektir. Bu kadar çok kadın çalışan olmasına rağmen hastaneler büyük çoğunlukla erkekler tarafından yönetilir. İstisna denebilecek azınlıkta kadın idareciye rastlanır. Bu toplumsal değer yargılarıyla ilgili bir durumdur. Çalışmış olduğum hastanede lisans ve yüksek lisans mezunu veya tamamlamaya uğraşan kadın çalışan sayısı erkek çalışan sayısından çok fazladır. Ancak şube sorumluları ve hastane idaresi erkek çalışanlardandır. Sadece bu grup içerisinde müdür yardımcılığı düzeyinde hemşirelerden sorumlu bir bayan çalışan vardır. Zaten bu durumda gelenek haline dönüştüğü içindir. Bu durum yüksek eğitimli kadın personelin iş doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir. Hastane yönetimleri, yüksek eğitim almış, akademik çalışmalar yapmış hastane personellerinden oluşturulmalıdır. Cinsiyet ayrımları bırakılarak alınan eğitime uygun görev dağılımları yapılmalıdır.

2.1.5. Medeni Durum

Evlilikle beraber sorumlulukların artmasına rağmen, kişinin yaşamına bir düzen gelmektedir. Düzenli bir yaşam insanları rahatlatır huzura götürür. Huzurlu birey çalışma hayatında sakin ve uyumlu olur iş doyumları artar. Çalışanlar aileleri ile mutlu bir yaşam sürdüğünde bu işlerine de yansır. Fakat çalışanların ev ortamlarındaki sorunlar kişinin gerilmesine neden olduğundan ve işe gergin gelen birey çalışma ortamında sorunlar yaşayarak iş doyumsuzluğu meydana gelir. Çalışanların iş hayatları ile sosyal hayatları ayrı değerlendirilemez. Her ortamdaki kişi aynı kişidir duygu, düşünce ve ruh hali aynıdır.

Evlilik, insanların psikolojik, fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarının karşılandığı sosyal bir yapıdır. Bu yapının çeşitli sebeplerle kurulamaması veya kurulan bu yapının yıkılması bireyi yalnız ve düzensiz yaşama götürür. Bu zamanla kişide fiziksel ve ruhsal problemlere yol açabilir. İnsanlar sosyal varlıklardır. Evdeki doyumsuzluk ve problemler ister istemez iş hayatına yansır ve iş doyumunu azaltır. Çalışanlarda bu tür sorunlar tespit edildiğinde üzerine gidilerek çözülmeye çalışılmalıdır.

Evlilik, erkek çalışanlara düzen getirirken, çalışan bayanlara yaşam yoğunluğu getirir. Kadın çalışanların kendisine ve ailesine yeterli vakit ayıramadığı için şikayetçi olduğu sık görülür. Kadının evle ilgili artan sorumlulukları ve anne olmasıyla birlikte eklenen sorumluluklar, kadın çalışanların iş dışında da yoğun bir tempo da olmasına neden olmaktadır. Bu da çalışan kadınların sürekli yorgun olmasına yol açmaktadır.

İki eşin çalışması maddi rahatlık getirir. Ancak eşlerin ikisinin de çalışması aile içinde stres yaratır. Müşterek yaşam dengesi stresin kaynağıdır. Kadın erkek eşlerin aynı işyerinde çalışması ise onlara ekstra stres yaratmaktadır. Hastane personelin de aynı işyerinde çalışan eşlerin sayısı azımsanmayacak rakamlara ulaşabilmektedir. Bu tür hastane çalışanlarının, evde ve iş de sorun yaşadığında iki çalışanında iş doyumsuzluğu yaşadığı gözlemlenmektedir.

2.2. Kurumsal Özellikler ve İş Doyumu

Örgütlerin kendilerine ait kuralları ve örgüt kültürü bulunmaktadır. Çalışanların çalışma şartlarına, çalışma ortamına uyumları önemlidir. Çalışanların kurumsal özelliklere sağladığı uyum iş doyumunun sağlanmasında önemli bir yer teşkil etmektedir. Çalışanların örgütlerinde daha verimli olabilmesi için kurumsal özellikler iyi incelenip araştırılması gerekmektedir. İş doyumunu etkileyen kurumsal özellikler olarak çalışanların, ücret, yükselme olanağı, denetim, karara katılma, çalışma arkadaşları, iletişim, örgütün çalışma koşulları ve işin kendisine ait özellikler incelenecektir.

2.2.1. Ücret

İnsanlar, çalışma hayatına, yaşamlarını devam ettirecek ve ihtiyaçlarını karşılayacak parayı kazanmak için başlarlar. İşverenler, çalışanların üst düzey performans göstermelerini beklerler. Bu beklentilerin gerçekleşmesi için çalışanların iş doyumuna ulaşmaları gerekmektedir. Çalışanların en önemli iş doyum sebebi aldıkları ücrettir. Çalışanların işte sarf ettikleri emeğin karşılığıdır ücret, çalışanlar emeklerinin karşılığını adil olarak aldıklarını düşündüklerinde, yaptıkları işten zevk alır ve daha çok çalışma eğilimi gösterirler. İnsanlar bir işi tercih ederken ilk önce verilen ücreti göz önünde bulundururlar. Emeğinin karşılığını alamayan çalışanlar o işte kalmakta ısrar etmezler. İşin, ağırlığı, zorluğu, çalışma şartlarının kötülüğü ne olursa olsun ücreti iyi olursa her zaman bir çalışan bulunur. Ücret örgütsel bağlılığın ve iş doyumunun ilk ve en önemli belirleyicisidir.

Literatürler tarandığında ücret ve iş doyumunun ilişkileri araştırıldığında, gelişmişlik düzeyiyle ilgili olarak sonuçlar farklılık göstermektedir. Çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörlerin başında ücret gelmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar incelendiğinde gelişmiş ülkelerde ücret doyumsuzluk sebebi değilken, gelişmekte olan ülkelerde ücret doyumsuzluk sebebi olabilmektedir. Ülkemizde de iş doyumu üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde iş doyumunu etkileyen faktörlerin başında ücretin geldiği görülmektedir. Çalışanların daha iyi şartlarda

yaşama ve çalışma isteği artınca ücretin de artması beklenmektedir. Bu artış gerçekleşmediğinde çalışanlar iş değiştirmeye veya ek işlere yönelmekte ve örgütten ayrılmayı düşünebilmektedirler. Çalışanların elde ettiği gelir iş performanslarını da etkilemektedir.

Çalışanlara ödenen ücret yanında sağlanan ek ödemeler çalışanların motivasyon kaynağı olduğu gibi iş doyumlarını da artırmaktadır. Ücretin adil olduğunu düşünen çalışanlar işlerine devam edip, örgütlerinde kalarak yükselme olanağı bulmak için fırsat kollarlar. Eğitim düzeylerinin artmasıyla, çalışanlarda ücret artışı beklentisi olmaktadır. Çalışanların ücret artışının olmasıyla beklentiler gerçekleşip iş doyumu sağlanmaktadır. Fakat eğitim düzeyinin arttığı halde çalışanlar arasındaki ücret farklılığı olmazsa, bu durum eğim düzeyi artan çalışanlarda iş doyumsuzluğuna neden olur. Çalışanlar uygun bir iş fırsatı bulduklarında da iş değiştirmeyi düşünürler.

Çalışanların aldığı ücret, yapılan işin sorumluluk düzeyine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına uygun olmalıdır. Örgütler çalışanlarına karşı bu ücret politikasını sağladıklarında çalışanların işlerine karşı tutumları olumlu olmaktadır. Çalışanların aldığı ücret diğerlerine göre dengeli olması yüksek olmasından daha önemlidir. Bu durum çalışanlarda ücret adaletini geliştirmektedir. Adaletli ücret aldığını düşünen çalışanların iş doyumları yüksektir. Çalışanların ücret doyumsuzluğu iş performanslarını düşürmekte devamsızlığı ve işten ayrılmaları arttırmaktadır. Ücret memnuniyetsizliği çalışanların, işin tümünden duyduğu doyumsuzluk seviyesini yükseltmekte ve örgütsel bağlılığını azaltmaktadır. İş doyumsuzluğu yaşayan ve örgütsel bağlılığı azalan çalışanlar örgütten ayrılmak isteyeceklerdir.

Hastane çalışanlarında da ücretin iş doyumunu etkilediğini görmekteyiz. Çalışanlar çalışma koşulları ile diğer meslek mensuplarının aldığı ücretleri karşılaştırdığında düşük ücret aldıklarını düşünmektedirler. Hastane çalışanlarının, nöbet usulüne göre çalıştıkları, yıpranmalarının yüksekliği, iş risklerinin fazla olması ve eğitim düzeylerinin yüksek olmasına karşın aldıkları ücret çalışanları tatmin etmemektedir.

Hastaneler bulundukları bölgelerde insanlara verdikleri hizmet karşılığında hizmeti alanlardan veya hizmeti alanların sosyal güvencelerinden (sigortalarından) tedavi giderini tahsil etmektedirler. Hastane çalışanlarının maaşlarını ve hastane giderlerini devlet finanse etmektedir. Hastanelerin tahsil ettiği ücretlerin tamamı hastanelerin döner sermaye saymanlığına kalmaktadır. Bu paraların belli bir kısmı çalışanlara döner adı altında ek ücret olarak ödenmektedir. Hastane çalışanlarının beklentisi bu paranın tamamının çalışanlara eşit ve adaletli dağıtılması yönündedir.

2.2.2. Yükselme Olanağı

Yaptıkları işte yükselmek ve başarıya ulaşmak insanların doğasında vardır. Çalışanlar, çalıştıkları kurumlarda iyi bir yerde olmak ister, kurumunda kendini kabul ettirerek yükselmek isterler. Çalışanların örgütlerinde yükselmesi çok farklı yöntemlerle gerçekleşebilir. Çalışanların yükselmesinde, doğru ve kalıcı olan, yükselmenin kişinin yeteneklerine ve kapasitesine bağlı olmasıdır. Örgütlerin çalışmalarından beklediği bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini kullanarak performanslarını yükseltmeleri ve terfi için emek sarf etmeleridir.

İş yerinde kariyer yapmak isteyen çalışanlar, yükselme umuduyla eğitim imkanlarını ve kariyer fırsatlarını değerlendirmektedir. Örgütlerinde üst yönetime geçme, yetkilerinin arttırılması amacıyla çalışanlar örgütlerine bağlılıklarını arttırarak, çalışmalarını daha verimli hale getirmektedirler. Örgütler, çalışanlarının örgütlerine bağlılıklarını arttırmaya yönelik çalışmalarda bulunmaları ve çalışanlarının iş doyumlarını sağlamaları gerekmektedir. Örgütlerin iyi gözlemleri sonucunda örgüt yararına olacak çalışanları iyi tespit etmeleri ve yönetim kadrolarına yükselebilecek çalışanlara gerekli, desteği sunmaları örgütlerin yararına bir çalışma olacaktır.

Çalışanlar arasında yükselme, kurumsal yapının ve işleyişin bir kuralıdır. Çalışanların çoğu örgütlerinde üst basamaklara çıkmak, daha fazla yetki ve sorumluluk almak isterler. Örgütlerin terfilerde dikkat etmesi gereken ve iç huzuru bozabilecek olan, çalışanların bulundukları basamakta başarılarını kanıtlamadan ve

bir üst mevki için yeterince bilgi ve birikim sağlamadan yükselmeleridir. Bu tür yükselmeler çalışanların kendilerine ve diğer çalışma arkadaşlarına hatta çalıştıkları kuruma önemli sorunlar yaratabilir. Örgüt içerisinde yükselme olanaklarının iş doyumu üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Önemli olan yükselmenin adil olması ve belli ölçülere dayanması kurum içi huzur açısından önemlidir. Başaran, konuyla ilgili olarak şunları ifade etmiştir: "Yükselme olasılığının yüksekliği, sıklığı, adil olmasıyla yükselme isteğinin işgörence duyulması, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini arttıran öğelerdir."[1] Örgüt içi yükselmeler başarılı ve yönetim kapasitesi olan çalışanların iş doyumlarını arttırdığı ve yükselmeyi hedefleyen çalışanları da teşvik etmektedir.

Kariyer fırsatı yakalayan çalışanlar ise daha verimli olmak için daha iyisini yapma çabası ve yeni fikirlere yönelecekler bu da örgütlerin yararına olacaktır. Daha verimli çalışmak çalışanların memnuniyetini ve iş doyumu sağlamaktadır. Örgütlerde yükselme olanağı olan çalışanlar daha yüksek performans sergileyerek beklenti içinde olmaktadırlar. Fakat yükselme olanağı olmayan çalışanlar beklenti içinde olmayıp çalışma karşılığında ödenen ücretlerini yükseltmek istemektedirler. Terfi sisteminin adil olması çalışanların iş doyumlarını da attıracaktır. İş yerinde yükselme olanağı bulamayan çalışanlar zamanla örgütlerine küsmekte ve yabancılaşarak ilk fırsatta iş değişikliğine gitmekte veya çalışma arkadaşları arasında huzursuzluk yaratarak dikkat çekmektedirler. Bu çalışanların iş doyumları düşük olacağından işlerini sadece maddiyat için yapacaklar ve sadece iş yerinde zamanlarının dolmasını beklemektedirler. Çalışanların bu tavırları zamanla diğer örgüt çalışanlarını da etkilemektedir ve çalışanlar arasında çatışmalara varan sorun oluşturmaktadır.

Çalışanların yükselmelerinde dikkat edilmesi gereken bir başka konu da aynı düzeyde ve alt basamaklarda çalışan ekip arkadaşlarının desteğidir. Çalışanların iş arkadaşlarının onu üst görevlerde görmeyi kabul etmesi ve ona bağlı olarak çalışmak istemeleri terfi eden çalışanın dengeli ve hak ederek yükseldiğini gösterir. Terfi eden çalışanın mevcut yerinden ayrıldığında orada bir sorun yaşanmaması örgütler açısından önemli bir durumdur. Çalışanlar arasında güven ve destek olmadan gerçekleşen yükselmeler örgütler içinde büyük problemlere neden olacaktır.

[1] İ.E.Başaran, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 2000, s.219

Hastane çalışanlarında kurum içi yükselme olanakları azdır. Az olan mevkilere yükselme fırsatı yakalamak zaman gerektirmektedir. Eğitim düzeylerinin yükselmesine rağmen çalışanların üst görevlere gelebileceği kadrolar sınırlıdır. Hastane çalışanlarının yükselme olanağının kısıtlı olmasından dolayı örgütlerin çalışanlarının iş doyumunu arttırmak için yaptığı çalışmalar yetersiz kalmaktadır. Bu yüzden sağlık çalışanları iş değişikliğine gitmektedirler. Bu da yetişmiş ve eğitimli personelin iş gücü kaybına neden olmaktadır. Personel azlığından dolayı yaşanan sorunlar ise çalışanların iş doyumsuzluğuna sebep olmaktadır. Zincirin halkaları gibi birbirine bağlı bu etkenler iş doyumunu sağlarken, yokluğu da iş doyumsuzluğuna sebep olmaktadır.

Yönetim becerisi ve donanımı kazanmamış bir çalışanın aşırı istek veya hırsla çok çabuk yükselmesi hatta birden zirveye çıkması kuruma olduğu kadar o kişiye de zarar verecektir. Kamu hastanelerinin yönetiminin zirvesinde olan başhekimlerin atanması da bilgi birikimi, tecrübe ve yönetim kabiliyetlerinden çok siyasi istek, üst idarelere yakınlık ve yoklukta tercih edilme veya geçici süreli sıradan atama şeklinde olmaktadır. Bu durum yöneticinin önceden çalıştığı kişilere karşı hissi duygularını ön plana çıkarmasına neden olmaktadır. Çalışanlarında idareye karşı tepkili ve isteksiz çalışmalarına ve iş doyumsuzluklarına neden olur.

2.2.3. Denetim

Örgütlerin aksayan yönlerinin belirlenmesi için zaman zaman çalışanların denetlenerek, çalışmalarının düzenli ve kurallara uygun yapmalarını sağlaması gerekmektedir. Denetim düzeni sağladığı gibi, disiplini de sağlar. Çalışma hayatında denetim olmalıdır fakat artık çalışanlar denetlenme biçimlerini eleştirebilmektedirler. Geçmiş yıllardaki gibi sıkı, eleştirici denetimler yerine yol gösteren, beraber görüş birliğine varılan denetimler çalışanları daha çok memnun etmektedir.

Çalışanların denetlenmesi iş yerinin düzeninin ve verimliliğinin artmasında önemli rol oynamaktadır. Denetimlerin adil ve düzenli yapılması çalışanların iş doyumlarını da etkilemektedir. Denetimlerin düzenli olarak yapılması, çalışanları

sıkmadan ve çalışanların gözlemlenerek evrakların ve çalışma ortamının karşılaştırılarak yapılması daha uygun olacaktır. Denetimler iş performansını artırmaya yönelik olmalıdır. Disiplin adına sıkı, çalışanları huzursuz edici ve kontrol altında tutan denetimler çalışanları mutsuz ederek iş doyumlarını azaltacaktır. Çalışkan, araştırmasında şu ifadeleri kullanmıştır: "Denetim biçiminin iş tatmininin olumlu ya da olumsuz yönde etkilendiğini göstermektedir. Sıkı bir denetim biçiminin kişilerin aşırı ölçüde kontrol edilmesinin bireysel esnekliği azalttığı, bu tür yönetici iş gören ilişkisinin olumsuz tutum yarattığı yapılan çalışmalarda görülmüştür. Ayrıca denetimci ile olumlu ilişki varsa tatmin daha yüksek olacaktır"[1] Denetimcilerin ve çalışanların aralarındaki ilişkiler ve iletişimin iyi olması iş doyumunun artmasına yardımcı olmaktadır. Denetimler yol gösterici, çalışanı yargılamadan yapılırsa, çalışanlar iş doyumu yaşayarak verimli olmaya ve performanslarını arttırmaya istekli çalışacaklardır.

Hastanelerde kalite denetimleri yapılmakta ve hastanelere puan verilmektedir. Bu denetimler yılda bir kez yapılmaktadır. Hastane çalışanlarının kalite formlarını ne kadar etkin kullandıklarını, çalışanların ve hastaların güvenliğine yönelik yapılan çalışmalar incelenmektedir. Hastaneler kalite denetiminin yanı sıra, İl Sağlık Müdürlükleri ve Genel Sekreterlikler tarafından denetlenilmektedirler. Genel olarak hastane çalışanları denetlenmekten hoşlanmamaktadırlar. Hastaneler denetlenirken kusur arayıcı, üstünlük gösterici, personeli eleştirici olduğundan hastane çalışanlarının iş doyumsuzluklarına neden olmaktadır. Bazen bu denetimlerin arka arkaya, yaz aylarında ve geceleri olması personelin izinlerini istedikleri şekilde kullanamamasına neden olmaktadır. Bu tür denetimler hastane çalışanlarını isteksizliğe itmektedir. Hastane çalışanlarının iş yükü de göz önünde bulundurularak, denetimlerin kış aylarına kaydırılması çalışanların iş doyumlarının artmasını sağlayacaktır.

[1] Çalışkan, s.11

2.2.4. Karara Katılma

Örgüt üyelerinin alınan kararlarda görüşünün alınması çalışanların iş doyumlarının yükselmesini sağladığı gibi kararların daha kolay hayata geçmesini sağlamaktadır. Kararların uygulanması ve denetlenmesi aşamalarında çalışanların da fikirlerinin alınması çalışanların önemsendiğini ve değerli olduğunu hissettirecektir. İşin aksayan yönlerini ve ihtiyaçlarını işi yapan çalışanlar daha iyi bilir. Bu nedenle çalışanların kararlara katılımı sağlanmalı ve örgütlerin devamlılığı için katılımcı yönetim anlayışı benimsenmelidir.

Örgütlerde çalışanlar zaman zaman üstleri tarafından dinlenilmek isterler. Bu görüşmelerde çalışanların, işlerinde yaşadıkları olumsuzlukları, iş ile ilgili beklentilerini, çalışma ortamının kuralları ile ilgili görüşlerini amirlerine ifade etmesini sağlayacaktır. Bu görüşmelerde ortaya çıkacak çalışma ortamını geliştirerek, verimliliği arttıracak, işleyişi kolaylaştıracak görüşler birim amirleri tarafından üst düzey toplantılara taşınarak, yöneticiler arasında yapılacak görüşmeler sonucunda uygulamaya konulabilecektir. Kendi belirlediği kurallarla çalışmak, çalışanların iş doyumlarını arttırarak örgütsel bağlılığını sağlayacaktır.

Hastanelerde kararlar, başhekim ve hastane müdürleri tarafından alınmaktadır. Çoğunlukla hastane içinde uygulanacak kararları kendi ön görüleri doğrultusunda almaktadırlar. Çalışma koşularının zorluğunu, eksiğini ve kolaylaştırıcı yönlerini çalışanlar bilir. Hastane çalışanlarının, çalışma ortamıyla ilgili alınan kararlara katılımları sağlanmalıdır. Hastane çalışanları birim birim çalıştıkları için, birim içi toplanılarak, çalışma ortamı ile ilgili performans artırıcı görüşler geliştirilebilir. Bu görüşler düzenli olarak idare ve birim sorulularının katılımıyla yapılacak toplantılarda, birim sorumluları tarafından dile getirilmelidir. Toplantılarda görüşülen konular idare tarafından dikkate alınarak uygulamaya konulmalıdır. Kendi görüşlerinin uygulamaya konulması hastane çalışanlarını mutlu edecek ve uygulamaya konulan kararlara sahip çıkacaktır. Hastanelerde uygulanan karar alma süreçleri bu doğrultuda olmalıdır.

2.2.5. Çalışma Arkadaşları

Gününün çoğunu iş yerinde geçiren çalışanların çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri iş verimliliğini etkilediği gibi örgütün verimliliğini de etkilemektedir. Bu nedenle çalışanlar arasındaki iletişimin iyi olması iş doyumunu arttıran bir unsur olmaktadır. Arkadaşlarıyla ilişkileri iyi olan çalışanların iş doyumları artacaktır. İstemediği çalışma arkadaşlarıyla çalışmak, işine istekle gelen çalışanı da etkileyerek çalışanın iş devamsızlığına sebep olmaktadır. Devamsızlık iş doyumsuzluğuna yol açarken, çalışanların bir birlerine karşı sergilemiş olduğu olumsuz tavırlar çalışma ortamını gerecek çatışmalara neden olacaktır.

Ekip üyelerinin uyumu beraberinde iş doyumunu ve müşteri memnuniyetini getirmektedir. Bu yüzden çalışma arkadaşlarının görevlerini tam yerine getirmesi ve sorumluluklarının bilincinde olması sağlanmalıdır. Örgüt içindeki iletişimin etkinliği ve iyi olması çalışanların iş doyumunu ve işbirliğini sağlamaktadır. Örgüt çalışanlarının dayanışmasını sağlayacak etkinlikler planlanarak çalışanların iş doyumları da arttırılmalıdır. Personele uygulanan anketlerle çalışanların iş doyumları ölçülmeli, olumsuz sonuçlar elde edildiğinde gerekirse çalışanların bölümleri değiştirilmelidir. Kendisini yetersiz gören personelin, hizmet içi eğitimlerle kendine güvenmesi sağlanmalıdır. Çalışma arkadaşları arasında, kendisini, eksik ve yetersiz hissetmesi giderilmelidir.

Çalışanlar iş yerlerinde daha çok çalışma arkadaşları ile birlikte olmaktadırlar. Birbirleri ile olan iyi ilişkileri paylaşımlarını ve yardımlaşmalarını arttırmaktadır. Polat, konuyla ilgili olarak şunları ifade etmiştir: "İşgörenin çalıştığı işyerinde yönetici ve üstlerden daha çok sayıda iş arkadaşlarına sahip olacağı ve iletişimde bulunacağı aşikardır. Dolayısıyla işgörenlerin iş arkadaşlarıyla ilişkide bulunma sıklığının, kendinden daha üst kademedeki kimselerle olan ilişkinin yoğunluğundan fazla olması beklenebilir. Bu tür bir örgüt ortamında iş arkadaşlarının işgörene işinde yardımcı olması, onunla pozitif yönde ilişki kurması ve onu ihtiyacı olduğu zamanlarda koruması işgörenin bulunduğu ortamdan zevk almasına ve

işinden tatmin olmasına yol açacaktır."[1] İş tatmini yüksek olan çalışan, çalışma ortamı huzurunun bozulmaması için, çalışma arkadaşlarından kaynaklanacak küçük ve telafi edilebilir hataları ve olumsuzlukları gidermeye çalışacak, buda olumsuzluğa neden olan personelin sevgisini ve saygısını kazanmasına yol açacak, kurum içinde çalışanlar arasında huzuru sağlayarak iş doyumunu arttıracaktır.

Çalışma arkadaşlarının önemi ekip çalışmasının hakim olduğu hastanelerde daha çok ön plana çıkmaktadır. İşini itinalı ve sorumluluklarının bilincinde yerine getiren personel çalışma arkadaşları tarafından takdir edilecektir. Çalışma arkadaşlarının tutumları iş doyumunu olumsuz ya da olumlu etkileyerek, çalışanların iş doyumlarında etkili olmaktadır. Hastanelerde çalışanlar arası olumsuzluklar ve çatışmalar hizmet verilen kesime anında yansıyacaktır. Buda hizmet alan kesimde memnuniyetsizliğe neden olarak şikayetlerin artmasına sebep olacaktır. Şikayetlerin oluşturacağı baskı hastane çalışanları arasında gerginliği daha da arttıracaktır.

Hastanelerde ekip çalışanlarının veya nöbet arkadaşının güvenilir olduğunu bilmek çalışanları gereksiz stresten kurtardığı gibi, zaman ve emek kaybına neden olmadan uzun nöbet saatlerinin işbirliği içinde ve sorunsuz geçmesini sağlamaktadır. Ekip üyeleri arasındaki sosyal ilişkiler ve iletişimin yakın olması çalışanların güvende ve kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaktadır.

Çalışanlar arasında işten kaytaranların olması çalışma isteğini düşürür. Özellikle ekip çalışmasının ağırlıklı olduğu hastanelerde işten kaçan ve savsaklayan personel ekibi komple etkiler. Bu durum bir kısım personelin rahat bir kısım personelinde iş yükünün artmasına neden olmaktadır. Bunların davranışları diğer çalışanlar tarafından onaylanmadığı gibi çalışanların motivasyonlarını düşürmektedir. Hastanelerde çalışan motivasyonu çok önemlidir. Hastanelerde uyumsuzluk yaratan bu personelin işine motivasyon sağlaması için uğraşılmalıdır.

Küçük hastanelerde kişilerarası iletişim kolay ve daha iyidir. Fakat memleketinde çalışan ve işyerinde akrabaları olan çalışanlar için çalışma arkadaşları daha da önem kazanmaktadır. Yıllarca mesai arkadaşının sorumsuzca

[1] N.Polat, Hemşirelerde İşe Bağlı Stres ve İş Doyumu: Bir Eğitim Hastanesinde Saha Çalışması, Başkent Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2008, s.40-41

davranmalarına ve ilgisizliklerine göz yuman çalışanlar oluşmaktadır. Yasal işlemler başlatılmak istendiğinde ise akrabalar, devreye girmekte çalışanların hataları devam etmektedir. Sağlık çalışanlarında rotasyon uygulamasının olmaması nedeniyle sağlık çalışanları kendi memleketlerinde uzun yılar çalışabilmektedirler. Kendi memleketinde çalışmanın çalışanlara sağladığı avantaj ve dezavantaj özellikle insana hizmet veren sağlık kurumlarında daha ön plana çıkmaktadır. Hastane çalışanlarında da rotasyon uygulamasıyla çalışanların memlekette çalışmalarından kaynaklanan sorunları giderilmiş olacaktır. Çalışanlar rotasyon uygulamasıyla çalışma arkadaşlarından kaynaklanan sorunlarına da çözüm bulacaklardır.

2.2.6. İletişim

Örgütler, örgüt amaçlarına ulaşmak ve örgüt kültürünü geliştirerek, örgütün devamlılığını sağlayabilmeleri için çalışanlar arasında iletişimi iyi kullanması gerekmektedir. Örgütlerin, çalışanlar ile arasındaki ve çalışanların kendileri arasındaki olumlu iletişim sağlanması örgütün devamlılığını ve çalışanların iş doyumlarında etkili olduğu görüşü literatür taramasında görülmektedir. Örgütler, işini tam ve eksiksiz yapan, aksatmayan, güvenilir çalışanlar isterler. Örgütler çalışanlarından, örgütte çalışmanın aksamamasını, işlerin zamanında yapılmasını ve hizmet alan kesimin memnuniyetinin sağlanmasını dolayısıyla iş performansının artmasını beklemektedirler. Örgüt bütünlüğünün korunması ve çalışma ortamının iyi olması dolayısıyla iş üretiminin ve kalitesinin artmasında örgüt içi iletişimin rolü büyüktür.

Örgüt içerisinde iletişim, bilginin paylaşımını ve kullanımını içerir. Örgüt içi iletişimin eksikliği çalışanlarda iş belirsizliğine neden olur, belirsizlik de bilgi yetersizliğinden kaynaklanır. Gümüş ve Sezgin, iletişimle ilgili olarak şunları ifade etmektedir: "Örgüt içinde iletişimin temel amacı, kopuk ve dağınık kişileri bir düzen içine sokmak ve örgüt amaçlarıyla kişisel amaçlar arasında bilinçli bir denge kurulmasını sağlamaktır. İşletmelerde çalışanların birbirleriyle ve üstleriyle kurdukları iyi bir iletişim, onların çalışma şevkini artıracaktır. Dolayısıyla iletişim, örgütte çalışanlarda kendilerine değer verildiğini inancını güçlendirir, çalışanların

kendilerine olan güven ve saygılarını olumlu yönde etkiler. Yönetici açısından iyi bir iletişim ağı gerek, çalışanlar için olsun gerekse yöneticiler için olsun motive edici bir özelliğe sahiptir."[1] Örgütlerin çalışma hayatında rekabet üstünlüğü sağlamasında çalışanlar önemli rol oynamaktadır. Örgüt içi iletişimin güçlü olması çalışanlarının iş doyumuna katkı sağlar. İş doyumu yüksek olan çalışanlar, işlerine daha düşük düzeyde devamsızlık yaparlar, dolayısıyla iş gücü devir oranı en alt seviyelere düşer.

Örgütler iş akışının düzenlenmesi ve denetlenmesi için yöneticiler atar. Yöneticiler üst basamaklara çıktıkça sorumlulukları artar. Üst düzey yöneticiler örgütsel iletişimin en büyük etkileyicisidirler. Karcıoğlu, konuyla ilgili olarak şu ifadelere yer vermiştir: "İş tatmininin en önemli özelliği, zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavram olmasıdır. Kişisel olması sebebi ile yöneticinin yapacağı en önemli şey, işgörenlerine optimum seviyede bir tatmine ulaşmaları için yardımcı olmaktır. İş tatmini üzerinde yapılan araştırmalarda kavram; genel olarak örgütsel davranış geliştirme açısından ve verimlilik artışı sağlayan bir faktör olarak ele alınmıştır."[2] Kurum içi pozisyonlarda yöneticilerin uygun kişiyi belirlemede etkin rol oynadığı görülmektedir. Astların üstlerle, üstlerin astlarla, astların kendi aralarındaki ilişkilerinde ve hizmet sunumunda iletişimin yeri önemlidir.

Hastanelerde idareyle çalışanların iletişiminde, idareye daha yakın çalışanların yönlendirme ve bilgilendirmesinin etkili olduğu gözlenmektedir. Hastane çalışanları, idarecilerinin her çalışanla eşit olarak iletişim kurmalarını beklemektedir. Ancak, hastane idarecisi başhekimler, gün boyu poliklinikte hasta tedavisiyle uğraştıktan sonra artan zamanında yönetime vakit ayırdıkları için tüm çalışanlarla iletişim kuramamaktadırlar. İletişimlerinin yoğunluğu, kendisine yakın çalışanlarla oluşmaktadır. Bu da yönlendirme ve yanlış bilgilendirmeyi arttırmaktadır. Dolayısıyla başhekim hastane çalışanlarına karşı eşitliğini kaybetmektedir. İletişim eksikliğinden oluşan bu durum hastane çalışanları arasında iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır.

---

[1] Gümüş-Sezgin, s.59

[2] F.Karcıoğlu-K.Timuroğlu-O.Çınar, "Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Uygulama", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, (Ed. C.C.Arslantaş),Yıl, 20, S.63, İstanbul, 2009, s.61

Hastanelerde yönetim etkinliğinin oluşturulması iyi bir iletişim sisteminin varlığına bağlıdır. İyi bir iletişim sistemi olan hastanelerde personel planlamasının yapılması, faaliyetlerin yürütülmesi, birimler arasında gerekli koordinasyonun sağlanması daha kolay olacaktır. Hastanelerde, etkin bir iletişim sistemi oluşturulduğunda, çalışanların iş paylaşımlarının düzenlenmesine, yardımlaşma duygusunun artmasına, çalışanlar arasındaki sürtüşmelerin engellenmesine ve çalışanlar üzerindeki baskıların azalmasını sağlayacaktır. Bu durum hastanelerde çalışanların faaliyetlerinde istikrar ve iş birliği oluşturarak iş doyumunu arttıracaktır.

2.2.7. Örgütün Çalışma Koşulları

İnsanlar, yaşadıkları ortamlarda rahat olduklarında, çevresiyle kurdukları ilişkiler de ve hayattan aldıkları doyumda artış olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum çalışma hayatında da aynıdır. Örgütün çalışma koşulları, çalışanlar için günün gereklerine göre ayarlandığında ve bu ayarlamalar yapılırken çalışanların istekleri de dikkate alındığında çalışanların iş doyumlarının artığı görülür. Çalışanlar iş güvenliğinin sağlandığı, çalışma risklerin azaltıldığı ortamlarda çalışmak istemektedirler. Örgütler çalışma koşullarının istenilen düzeye ulaştırdığında çalışanların işlerinde daha istekli çalıştıkları ve yaptıkları işlere daha iyi konsantre oldukları görülmektedir.

Örgütler, çalışanlarının düzenli aralıklarla çalışma ortamlarında kontrol edilmesini ve gözlenmesini sağlamalıdırlar. Çalışanlara, çalışma ortamlarında yapılan bu ziyaretler, çalışanların işlerinde yaşadıkları güçlüklerin ve sıkıntıların öğrenilmesini sağlayacaktır. Bu da, çalışanların kendilerini rahat hissedecekleri ortamlar için çözüm önerilerini sunmalarına imkan vererek, çalışma ortamındaki aksayan yönlerin örgütler tarafından giderilmesini sağlayacaktır.

Örgütlerde çalışanlar yaptıkları işin en iyi şekilde yapmaları için keyifli bir çalışma ortamlarının olması gerekir. Karataş ve arkadaşları, araştırmalarında iş doyumu ve çalışma koşullarına değinirken şu ifadeleri kullanmıştır: “Çalışanların yaptığı işten keyif almalarını sağlamak, hem kurumda verilen işi en iyi şekilde

yapmasını hem de kurum hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır. Çalışanların motivasyonunu ve işini sevmesinin sağlanması, takdir edilmesi, ödüllendirilmesi, çalışma koşulları ve iş güvenliğinin sağlanmasıdır." [1] Örgütler çalışanların iş güvenliğini sağlayarak işten doğabilecek riskleri en aza indirmelidirler. Örgütler iş riskini giderecek veya en aza indirecek malzemeleri çalışanlarına sağlamalıdırlar. Örgütler, çalışanların iş yerlerinde fiziksel ihtiyaçlarını da karşılamalıdır. Çalışma ortamlarının iyileştirilmesi, çalışanların iş doyumlarını etkilemektedir.

Örgütlerin faaliyet alanları ve çalışma şartlarına göre yapılan iş çalışana belli bir risk oluşturmaktadır. İşin tehlikeli olması, çalışma ortamının aşırı sıcak ya da soğuk olması, kullanılan alet ve makinanın sürekli dikkat isteyen çalışma sistemlerinin olması çalışanda, çalışma ortamından kaynaklanan stres oluşturur. Çalışanların evlerinin iş yerlerine mesafesi ve ulaşımı bile yaptığı işe etki eder. Bu tür çalışma ortamı kaynaklı çalışanlarda stres yaratan unsurların giderilip giderilmemesine göre çalışanların iş doyumları etkilenir.

Örgütlerde uygun olmayan ve yetersiz çalışma koşulları çalışanlarda fiziksel rahatsızlıklara neden olarak iş gücü kaybı oluşturmaktadır. Çalışanlar işinden kaynaklı fiziksel rahatsızlıklara yakalanmaları iş doyumlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların, kurumlarında çalışma süreleri uzun olduğunda çalışanların yaşamının büyük bir kısmını kaplamaktadır. Çalışanların iş dışında kendilerine ve ailelerine ayırdıkları zamanların kısalması psikolojik sorunlara neden olmaktadır.

Hastanelerin çalışma ortamlarında daha çok psikolojik olarak sabretme direnci düşük hastalara hizmet verilmektedir. Bu hastaların çalışma ortamında, çalışanlara davranışlarından dolayı negatif duygular bırakmaktadır. Hastane çalışanları gün içerisinde bu negatif davranışlara, sabır sınırları zorlandığı için karşı davranışlar sergileyebilmektedirler. Çalışanların bu tür davranışlarının engellenmesi ve çalışanların rahatlatılarak iş doyumlarının sağlanması için çalışma saatleri azaltılabilir ve çalışan daha rahat birimlerde çalışan ve aynı işi yapabilme özelliğine

[1] N.Karataş-E.H.Yayan-N.Nak-Ö.İnanç-C.Çolak, "Turgut Özal Tıp Merkezi Çalışanlarının İş Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Bunu Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi", 4.Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Sözel Bildiriler, (Ed. İ.Şencan), C.2, Ankara, 2013, s.135

sahip çalışanlarla yer değiştirilebilir. Hastanelerde oluşturulan kantinlerde çalışanların kısa süreli ihtiyaç giderici dinlenmelerine olanak sağlanmalıdır. Hastane ortamların da iş risklerini azaltıcı önlemler alınmalı, personele koruyucu ekipmanların kullanılması hususunda bilgilendirmeler yapılmaktadır. Hastanelerde ayrıca ses, ışık, gürültü ve yangına karşı önlemler alınarak çalışanların iş güvenliği de sağlanmalıdır. Hastane çalışma koşullarının her hastane de standartlaştırılmalı, koşulları iyileştirilemeyen hastanelerde ise çalışanlara yıpranma hakları ek ücret olarak ödenmelidir.

Yeni yapılan hastanelerde çalışanların, çalıştıkları odalardaki çalışma ortamları daha itinalı düzenlenmeye başlanmıştır. Fakat, eski hastanelerde bu ortamların bulunmadığı gözlemlenmektedir. Eski hastanelerin sayıca çok olduğu yeniye dönüşümünün uzun bir süreç alacağı aşikardır. Yeni yapılan hastanelerde şartların düzeleceği ve çalışma ortamlarının iyileştirileceği söylemleri hastane çalışanları tarafından inandırıcı bulunmamakta söylemlerin vaatten ileri gitmeyeceğini düşünerek iş doyumsuzluğu yaşamaktadırlar.

2.2.8. İşin Kendisi

Çalışanlar istedikleri işleri yaparken daha dinamik ve verimli olmaktadırlar. İsteksiz yapılan işlerde çalışanlar, çalışma süresinin dolmasını beklerken, işi önemsemediği ve özverili çalışmadığı görülmektedir. Yapılan iş çalışana zevkli geldiğinde mesainin daha çabuk geçtiği, çalışanların psikolojik olarak rahat olduğu gözlenmektedir. Bu durum çalışma arkadaşlarını ve hizmet verilen kesimi de etkilemektedir. Yapılan işe ait özellikler çalışanları tatmin edici olmalı ve çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlamalıdır. Aksi takdirde çalışanlar iş doyumsuzluğu yaşayarak işlerini değiştirmekte ve örgütün işgücü devrinin artmasına neden olmaktadır.

Çalışanların örgütlerinde yaptıkları işler iş doyumlarını etkilemektedir. Özcan, işin kendisinin, iş doyumunu etkilemesi konusunda şu ifadelere yer vermiştir: "İş tatminin en önemli belirleyicilerinden biri de iş durumunun kendisidir. Kişinin

yürüttüğü görevlerin ne kadar ilginç, zorlu ya da sıkıcı olduğu, fiziksel iş çevresi, iş arkadaşlarıyla ve müşterilerle yapılan etkileşimin kalitesi, adil ücretlendirme ve maaş dışında sağlanan avantajlar, mesleki güvenlik, adil politikalar gibi örgütlerin çalışanlara davranış şekilleri gibi faktörlere bağlıdır." [1] Çalışanlarda, işe ait özelliklerin iş doyumu açısından önemli olduğu görülmektedir. Bu yüzden özellikle meslek seçiminde gençlere yol gösterici tavsiyelerde bulunulmalı, kişisel özelliklerine göre daha verimli ve severek çalışacakları meslekleri seçmeleri sağlanmalıdır.

Çalışanlar işlerini sadece gelir amaçlı görmemeli, çalışırken güvenli ortamlarda da bulunmalıdırlar. İş sağlığı ve güvenliği çalışmalarının önem kazanmasıyla işyerinde risklerin azaltılması, kazaların önlenmesi, çalışanların güvenliği sağlanmaktadır. Çalışanların güvenli ortamlarda çalışmaları işlerini isteyerek yapmalarını sağlayan etkenlerden birisi olmaktadır.

Uzmanlık gerektiren mesleklerde işin kendisiyle ilgili özelliklerin önemi daha da artmaktadır. Mesleğinde uzmanlaşan ve tecrübelerinin önemli olduğu mesleklerde işin zaman zaman mecburiyetten değil, gönüllülük esasına dayandığı durumlar yaşanmaktadır. Uzmanlığından yararlanılan kişilerin iş doyumlarının sağlanması daha verimli çalışmalarını da getirecektir. Özellikle şartları zor mesleklerde çalışanları tatmin eden unsurların olması, çalışanların motivasyonunu sağlayarak çalışırken işyerlerinde memnun olmalarını sağlamalıdır.

Hastanelerde çalışan uzman doktorlar kariyerlerinin başlarında tecrübelerini arttırmak için devlet hastanelerinde çalışma temposunun yoğunluğuna bakmaksızın çalışmaktadırlar. Kariyerleri ilerlediğinde ücret artışı sağlayan özel hastanelere geçmektedirler. Kariyerinin üstlerinde bulunan doktorlar araştırma hastanelerinde görev alarak tedavi amaçlı araştırmalar ve çalışmalarının yanında eğitimci konumundadırlar. Alanlarında en iyisini yapmak için çaba sarf ederler. Sevimli ve İşcan, araştırmasında bu konuyla ilgili olarak şöyle demiştir: "Bir başka ifade ile kariyerin üst noktalarına doğru çıkıldıkça, hekim doğru işi seçtiğini düşündüğünde ve

[1] Özcan, s.111

çalışma alanı ile ilgili konulara çalışanın ilgisi arttıkça iş doyumu da artmaktadır."[1] Mesleğini doğru seçtiğini düşünen çalışanlar mesleklerinin gerektirdiklerini yerine getirirken, ahlaki ve toplumsal sorumluluklarını da yerine getirmektedirler. Toplumun işe gösterdiği saygınlık ve önem de çalışanlar da iş doyumu sağlamaktadır. Uzman doktora gösterilen saygı ile pratisyen hekime gösterilen saygı aynı olmamaktadır. Toplumun mesleğe verdiği değer zamanla çalışanın da mesleğini severek yapmasına veya yapmamasına neden olmaktadır.

Hastane çalışanlarının da işlerini severek yapması, çalışanların yıpranması ve tükenmişlik yaşamalarını önlerken, mesleklerini daha verimli ve isteyerek yapmalarını sağlamakta ve hasta memnuniyetini de beraberinde getirmektedir. Hastane çalışanlarında iş doyumunun sağlanmasında işin kendisi ön plana çıkmaktadır. Hastanede yapılan işler uzmanlık istemektedir. İş konusunda uzmanlığı olan hastane çalışanları uzmanlığının dışında farklı birimlerde değerlendirildiğinde iş doyumsuzluğu yaşamaktadırlar.

Hastanelerde yapılan işlerde gerekli malzemenin ve personelin yeterliliği de hastane çalışanlarında iş doyumunu olumlu etkilemektedir. Hastane çalışanı yaptığı işte malzeme eksikliği yaşadığında bunun memnuniyetsizliğini hastadan anında gördüğü için eksik malzemeyle çalışmak zorunda kaldığında o işi yapmak istememekte dolayısıyla iş doyumsuzluğu yaşamaktadır. Hastane idaresi bu durumu göz önünde bulundurarak personel ve malzeme dağılımını iyi yapması, çalışanların iş ile ilgili stres kaynaklarını azaltacak ve iş doyumlarını arttıracaktır.

Hastane çalışanları nöbet usulü çalıştıkları için günün tamamını yani, 24 saat hastanede kalmaktadırlar. Hastanelerde çalışan hemşireler aynı zamanda eş ve annedirler. İş saatlerinin uzunluğu ve nöbetlerin sıklığı aile içi huzura olumsuz yansımakta bu olumsuzluk çalışanın işindeki performansını etkilemektedir. Karakuş, çalışmasında şu ifadelere yer vermiştir: "Hemşirelerin işlerine çok fazla zaman ayırması, ailesi, eşi, çocuklar yakın çevresi ve kendi ile daha az ilgilenmesi demektir. Bu durumun geçici olmayıp, bir yaşam tarzı haline geldiğine inanan hemşirelerin farklı bir mesleğe özlem duydukları, seçtikleri mesleğe değer vermelerine rağmen

[1] Sevimli-İşcan, s.63

hayal kırıklığı yaşadıkları varsayılabilir." [1] Hastanelerde sağlık çalışanlarının çoğunluğunun bayan olmasından kaynaklanan sorunlar yaşandığı gibi, evlilik, iş saatleri, çocukların bakımı, ev işleri, kariyer fırsatlarını değerlendirmek isteme gibi nedenlerden dolayı hemşirelerin iş doyumsuzluğunu daha çok yaşadığı ve iş değiştirmeyi istediği çalışma hayatında gözlenmektedir. Hastane çalışanlarının mesleklerinin insan hayatını ilgilendirmesi, hataların geri dönüşünün olmaması, çok dikkat gerektirmesi göz önünde bulundurulursa hastane çalışanlarının mesleklerini seçerken bu kriterleri yapmayı kabul eden çalışanlar olduğunu görmekteyiz. Hasta bireylerle çalışmak ise sabır, özveri, itina, şefkat isteyen özelliklerdir.

2.2.9. İstihdam Politikaları

Örgütlerin istihdam politikaları da çalışanların iş doyumunu etkilemektedir. Personeller istihdam edilirken çalışma şartlarına ve yoğunluğuna bakılmalıdır. Sağlık Bakanlığı bünyesinde faaliyet gösteren koruyucu sağlık hizmetleri sunan Halk Sağlığı Müdürlüklerin de verilen hizmete göre fazla ve atıl personel yığılması oluşmuşken, Sağlık Bakanlığı bünyesindeki kamu hastanelerinde hizmette kullanılacak personel eksikliği sıkıntısı çekilmesi, yanlış yürütülen istihdam politikalarının bir sonucudur.

Personel eksikliği hastanelerde mevcut personele fazladan iş yükü getirmektedir. Bu da hastane çalışanların da iş doyumsuzluğuna sebep olmaktadır. Bunun giderilmesi için Sağlık Bakanlığının personel istihdam politikalarını yeniden düzenleyerek, hastanelerin personel açıkları, eldeki atıl personelin yer değiştirmesi ile giderilebilir. Böylelikle, bir kurumdaki iş gücü kaybı engellenerek, diğer kurumdaki iş yükü azaltılabilecektir.

Gelecek kaygısıyla gençler, maddi sebeplerden dolayı biran önce iş sahibi olmak için en kısa yoldan işe girmek istemekte ve bazen istemedikleri kurumlara yerleşebilmektedirler. Bu çalışanlar zamanla iş tatminsizliği yaşamaktadır. İşinin kendisine uygun olmadığını çalışanların fark ettiğinde ise iş değiştirme yaşlarını

[1] Karakuş, s.54

geçirdiklerinden dolayı işlerini bırakamadıkları çalışma hayatında gözlemlenmektedir. Böylece işinden memnun olmayan ve iş doyumsuzluğu yaşayan çalışanlardan oluşan bir hizmet sektörüyle karşı karşıya kalınmaktadır. Sağlık çalışanlarının işe başlama yaşlarının küçük olmasından dolayı bu sorunlar sıkça yaşanmaktadır.

Sağlık alanında sürekli yeni düzenlemeler yapılmaktadır. Son yapılan düzenlemelerde Sağlık Meslek Lisesi mezunlarının hemşire yardımcısı, hemşirelik yüksekokullarından lisans eğitimi alarak mezun olanlar hemşire olarak unvanlandırılacak olması sağlık çalışanlarında fark yaratacaktır. Buna sağlık personelinin beceri ağırlıklı sınavlara girerek istihdam edilmesi, bu mesleğin geleceği için daha doğru olduğu düşüncesindeyim. Çünkü, bilgisini uygulayamayan personel hastasını hayata döndüremez. Hatta, yanlış müdahale ile hasta kaybına sebep olabilirler. Bu yüzden bilgi ve beceri eğitimleri yeterli olan çalışanlar kurumlarda görev almalıdırlar.

Emekliliği hak eden ve hala çalışan personelin varlığı örgütlerin yetişmiş eleman ihtiyacını karşıladığı gibi örgütlere yeni ve taze kanların gelmesini, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını engellemektedir. İki tür çalışandan birinin fazlalaşması kurumu olumsuz etkileyecektir. Çalışanların verimi artıracak ve ihtiyaç duyulan şekilde istihdam politikaları geliştirilerek personel orantılanmalıdır.

Hastane çalışanlarında rotasyon desteklenmeli ve çalışanların kendi memleketinde çalışması kısıtlanmalı veya engellenmelidir. Kendi memleketinde çalışmanın avantaj ve dezavantajlarını kurumlar iyi değerlendirmelidirler. Sağlık çalışanlarının kendi memleketlerinde çalışmaktan kaynaklı sorunları çok yaşadığını çalışma ortamlarında görülmektedir. Rotasyon sonucunda bu sorunlar azaldığı gibi sağlık çalışanlarının da yaşam doyumları ve iş doyumları artacaktır. Kendi memleketinde çalışan sağlık personeli istemeden de olsa sosyal hayattaki sorunlarını işine yansıtmaktadırlar. Bu sorunlar zamanla çalışanların iş doyumlarını ve örgütsel bağlılıklarını azaltmaktadır. Yönetme ve planlama yapan merkez idare hastane çalışanlarının istihdam politikalarını yeniden gözden geçirerek yerleştirmelerde ve atamalarda bu hususlara dikkat etmelidirler.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ DOYUMU İLİŞKİLERİ

Örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı örgütü sevmesidir, iş doyumu, çalışanın işini sevmesidir. Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu etkileyen faktörlere bakıldığında ikisinde de, kişisel faktörler; yaş, eğitim, cinsiyet, medeni durum ve kıdem, kurumsal faktörler, ücret, çalışma koşulları, kararlara katılma, denetim, yükselme olanağı, iletişim, çalışma arkadaşları, istihdam politikaları ön plandadır.

İş doyumunun önemli özelliği kişinin yaşam doyumunu da etkilemesi ve çalışanların verimliliğini de etkileyerek örgütlerin performansını belirlemesidir. Çalışanlar, ekonomik gereksinimleri için çalışmaktadırlar. Fakat, örgütler de çalışanların sosyal ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak gerekli düzenlemeler yapmalıdırlar. Bu nedenle örgütler için iş doyumu üzerinde önemle durulması gereken bir unsur ve çalışanların verimliliğini etkileyen bir faktördür.

Örgütsel bağlılık ise, işinden memnun çalışanların işlerini severek yapması sonucu çalıştıkları örgütün değerlerini benimseyerek örgütlerinde çalışmaktan memnun kalmalarıdır. İş doyumu çalışanların işlerine karşı tutumlarını ifade ederken, örgütsel bağlılık daha genel olarak çalışanların örgütlerine olan davranışlarıdır.

Literatür taramaları yapıldığında, araştırmaların çoğunluğunda iş doyumunun, örgütsel bağlılığı sağladığını ve örgütsel bağlılık ile iş doyumunun birbirleri ile ilişkili olduğu görüşleri yaygındır. Örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasındaki ilişkiler etle-tırnak gibi iç içe girmiştir. Biri diğerinden ayrı düşünülemez.

Örgütlerde çalışma yaşamı ve yönetim şekilleri hızlı bir değişim içindedir. Örgütler başarıyı hedeflerken tüm çalışanlarında bir ekip ruhu oluşturmaya çalışmaktadırlar. Buda kurumlarda ekip çalışmasının önemini giderek arttırmaktadır. Ekip çalışmasının önemli olduğu mesleklerde, kurumlar meslek gruplarını memnun ederek hizmet verilen kişilere de bu memnuniyeti yansıtmaya çalışmaktadırlar. Çalışanların örgütlerine bağlılığını arttırmak iş doyumunu da beraberinde getirdiği gibi çalışanların işlerinden memnun olmaları çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Örgütler, örgütsel bağlılığı arttırmaya yönelik çalışmalara önem vermesi örgütlerin devamlılığı için önemlidir.

Örgütlerin çalışanlarının iş doyumlarını sağlarken kurum vizyonu oluşturması ve çalışanların bu doğrultuda çalışma hayatında örgütlerini temsil etmesi sağlanmalıdır. Böylece toplumun çalışanlara ve mesleklerine bakış açısı değişirken, toplumsal statüleri yükseltilmiş olmaktadır. Örgütlerde kurum kültürü oluşturulmalı ve çalışanların toplumda imajı yükseltilmelidir. Toplumun çalışanlara tavırları ve davranışları doğrudan çalışanların iş doyumlarını etkilemekte ve çalışma hayatlarının verimliliğini arttırmaktadır.

Hizmet verilen kesimin olumlu geri bildirimleri çalışanların memnuniyetlerini arttırmakta ve çalışanların iş doyumları sağlanmış olmaktadır. Hizmet verilen kesimin memnuniyeti direk olarak çalışanlara yansıtılmalı ve çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri sağlanmalıdır. Böylelikle, çalışanların iş doyumları artmış olacaktır. İş doyumu örgütsel bağlılığı arttırmada önemli bir etkendir. İş doyumu, örgütsel bağlılığı direk etkilemekte ve çalışanların kurumda kalmalarında etkili olmaktadır. Çalışanların iş doyumlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve bunların iyileştirilmesi, çalışanların, örgütlerin, toplumun memnuniyetini sağlayacaktır. Örgütler, istihdam ve personel politikalarında ki gelişmeleri takip ederek gerekli yenilikleri yapmalıdırlar. Çalışma hayatını düzenleyen kanunlar güncelleştirilerek çalışanların hakları korunmalıdır.

Literatür taramalarında araştırmacılar örgütsel bağlılık ile iş doyumu arasındaki farklılıklara değinmişlerdir. Bakan, çalışmasında örgütsel bağlılık ile iş doyumu arasındaki farklılıkları şöyle tablolandırmıştır.

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık ile İş Doyumu Arasındaki Farklılıklar

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	İŞ DOYUMU
Amaçları ve değerleri de kapsamına alacak şekilde bir örgüte bağlanmayı ifade eder.	Çalışanın kendisine verilen görevleri yerine getirdiği bir iş veya çalışma ortamına bağlılığı ifade eder.
Yalnızca bir tutum olmayıp aynı zamanda bir davranıştır.	Sadece bir tutumdur.
Daha aktif bir anlam ifade eder.	Pasif bir anlama sahiptir.
Kalıcı duyguları ifade eder.	Her zaman kalıcı duyguları ifade etmeyebilir.
Yavaş ama istikrarlı bir şekilde gelişim sağladığından gelişimi uzun zaman alır.	Daha değişken bir yapıya sahiptir.
Günlük iş akışlarından etkilenmez.	Günlük iş akışlarından çabuk etkilenir.
Kişisel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra kişinin örgütsel amaç ve değerleri, performans beklentisi ve sonuçları ve örgütün üyesi olarak kalmaya istekli olma algısını da kapsamına alarak yavaş yavaş gelişir.	Kişisel ve örgütsel faktörlere ani duygusal cevap olarak daha hızlı bir şekilde gelişir.

Kaynak: İ.Bakan, Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2011, s.244

Örgütsel bağlılık ve iş doyumu araştırmaları incelediğin de ikisinin arasında anlamlı ilişki saptanmıştır. Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılıkta ve iş doyumunda etkili olduğu görülmektedir. Fakat çalışanların iş doyumunu ücret, iş ile ilgili özellikler, çalışma koşulları daha çok belirlerken, örgütsel bağlılık çalışanların davranışlarını daha geniş olarak ele almaktadır. İş doyumu, çalışanların anlık davranışları ve çevre koşullarından çabuk etkilenirken, örgütsel bağlılıkta çalışanların örgüte karşı tutumları ön plandadır.

Örgütlerde, işinden memnun olmayan çalışanların kurumlarını değiştirme isteklerinin arttığı görülmektedir. Örgütten ayrılmayı düşünen personelin gitmesiyle iş yükü artacak ve kalanların örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları da etkilenecektir. Ayrıca, boşalan kadrolara her yeni gelen personel örgütte zaman, para, emek kaybına neden olacaktır. İşinde uzmanlaşan personelin gitmesini örgütler istememektedir. Bu nedenle personelin çalışma ortamının iyileştirilmesi, ödül sisteminin kullanılması, iş güvenliğinin sağlanması ve iş risklerinin azaltılması, kararlara katılımın sağlanması, çalışanlara görev ve sorumlulukların verilmesi çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş doyumlarını arttıracaktır.

Örgütler çalışanların birlik ve beraberlik içinde çalışmalarını sağlayacak organizasyonlar düzenlenmelidirler. Bu organizasyonlar çalışanların istekleri doğrultusunda planlanmalıdır. Özellikle çalışma ortamında örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu azaltan eksiklikler giderilmelidir.

3.1. Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi

Kişisel özellikler, yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu şöyle etkilemektedir:

-Yaş: Yaşın artmasıyla çalışanlar örgütlerini değiştirmeyi düşünmemektedir. Yaşın artması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, yaşın artmasıyla çalışanların iş doyumları da artmaktadır. Yaş arttıkça çalışanların işlerine yaptığı yatırımlar ve edindiği tecrübe örgütsel bağlılığı artırmakta, çalışanların iş doyumunu da sağlamaktadır.

-Cinsiyet: Çalışanların cinsiyetleri ile yapılan işin özelliklerinin uyum sağlaması önemlidir. Çalışanların cinsiyetleri ile yaptıkları iş uyum sağladığında iş doyumlarının arttığı, örgütsel bağlılıklarının yükseldiği görülmektedir.

-Medeni Durum: Çalışanların evli olmasıyla örgütsel bağlılıkları artarken, bekar çalışanların örgütsel bağlılıkları düşük olmaktadır. İş doyumu bekar çalışanlarda düşük, evli çalışanlarda yüksek olmaktadır.

-Eğitim: Eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılık azalmakta, iş doyumu ise artmaktadır. Meslekte uzmanlaşma iş doyumunu sağlarken, çalışanların örgütsel bağlılıklarını azaltmaktadır.

3.2. Kurumsal Özelliklerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi

Kurumsal özellikler, liderlik davranışları, ücret, örgütsel adalet, örgütsel güven, ödüller, rol belirsizliği, iş güvenliği, çalışma koşulları, terfi olanakları, kararlara katılma, ücret dışında sağlanan haklar, yapılan işin kendisi, iş saatleri, dışarıdaki iş olanakları, diğer çalışanlar, örgüt kültürü, ve istihdam politikaları örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu şöyle etkilemektedir:

-Liderlik Davranışları: Yöneticilerin davranışları çalışanların, örgütsel bağlılıklarını ve iş doyumlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Örgüt yöneticilerinin olumlu davranışları çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş doyumlarını arttırırken, olumsuz davranış ve baskıları çalışanların üzerinde olumsuz etki yaparak iş doyumsuzluğuna sebep olmakta ve örgütsel bağlılığı azaltarak örgütten ayrılmaları arttırmaktadır.

-Ücret: Ücret arttıkça çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları artmaktadır. Ücret çalışanlar için en önemli iş doyumunu arttırıcı unsur olmaktadır. Harcanan emek karşılığında alınan ücretin yetersiz olması çalışanlarda iş doyumsuzluğuna neden olmakta ve örgütsel bağlılıklarını azaltmaktadır.

-Örgütsel Adalet: Örgütlerin çalışanlara adaletli davranmasıyla çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları artmaktadır. Örgüt içinde çalışanlar arasında yaşanan bir adaletsizlikte, çalışanların iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları olumsuz yönde etkilenmektedir.

-Örgütsel Güven: Güven zor kazanılan bir duygudur. Bu nedenle çalışanların örgüte güvenleri zaman almaktadır. Çalışanlarda örgüte güven sağlandığında hem iş doyumları hem de örgütsel bağlılıkları artmaktadır.

-Ödüller: Örgütler, çalışanlarına, beklentilerine uygun ödüller verdiğinde iş doyumlarının ve örgütsel bağlılıklarının artığı görülmektedir. Başarılı çalışmalarından sonra ödül beklentisinde olan çalışanlar ödüllendirilmediğinde motivasyonları azalarak iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları düşmektedir.

-Rol Belirsizliği: Örgütlerde çalışanların, sürekli birim değiştirmesi veya birden çok işin sorumluluğunun yüklenmesi sonucunda rol belirsizliği yaşamalarına neden olmaktadır. Rol belirsizliği, çalışanların iş doyumsuzluğu yaşamalarına ve örgütsel bağlılıklarının zayıflamasına neden olmaktadır.

-İş Güvenliği: Çalışanların yaptıkları işin bünyelerine verebileceği fiziki ve ruhsal zararlara karşı örgütlerin almış olduğu tedbirler ve gösterdiği hassasiyet çalışanların iş doyumlarını ve örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. İş güvenliğinin sağlanmış olması çalışanların iş doyumunu ve örgütsel bağlılığını artırmaktadır.

-Çalışma Koşulları: Örgütün çalışma koşulları, çalışanlar için günün gereklerine göre ayarlanmalı ve bu ayarlamalar yapılırken çalışanların istekleri de dikkate alınmalıdır. Çalışma koşullarının iyi olması iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.

-Terfi Olanakları: Çalışanlar, çalıştıkları kurumlarda kendini kabul ettirerek yükselmek ve konum olarak iyi bir yerde olmak isterler. İşlerinde yükselmek çalışanların hep beklenti dahilindedir. Kurumlarda yükselme olanaklarının olması çalışanların iş doyumunu sağladığı gibi örgütsel bağlılığı da arttırmaktadır.

-Kararlara Katılma: Karar almada örgüt çalışanlarının görüşünün alınması kararların uygulamada daha kolay hayata geçmesini sağlamaktadır. Alınan kararların içerisinde bulunan çalışanlar, uygulamada iş doyumu yaşamakta, dolayısıyla örgütsel bağlılıkları artmaktadır.

-Ücret Dışında Sağlanan Haklar: Ücret dışında çalışanlara sağlanan hakların cazip olması örgütsel bağlılığı arttırmakta ve çalışanların iş doyumlarının artmasını sağlamaktadır.

-Yapılan İşin Kendisi: Çalışanlar istedikleri işleri yaparken daha dinamik ve verimli olmaktadırlar. Çalışanların sevdikleri işte çalışması iş doyumunu üst düzeye taşıyarak, örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. İsteksiz ve zorla yaptırılan işlerde iş doyumsuzlukları artmaktadır.

-İş Saatleri: Çalışanların iş ortamlarında bulundukları süre iş üretim verimi açısından çok önemlidir. İnsanların makina gibi bir süreklilikleri yoktur. Örgütler çalışanların verimlilik açısından ulaşabilecekleri en son noktaya ulaşmalarını isterler. Çalışanları, saat olarak çok çalıştırmak çok verim almak değildir. Sekiz saat çalışan bir çalışanla, yirmi dört saat çalışan, bir kişinin performansı ve işe sağladığı katkı aynı olamaz. İş saatinin çokluğu çalışanlarda iş stresi yaratmaktadır. İş saatlerinin uzun olması iş doyumunu olumsuz yönde etkilemekte ve örgütsel bağlılığı azaltmaktadır.

-Dışardaki İş Olanakları: Çalışanların başka örgütlerde iş imkanının olması örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir baskı oluşturmaktadır. Başka iş olanağının bulunması çalışanların, örgütsel bağlılıklarını güçlendirmek için çaba sarf etmemelerine ve yaptıkları işten, yaşanacak en ufak bir olumsuzlukta bıkmalarına neden olmaktadır. Dışarıdaki iş olanakları iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı azaltmaktadır.

-Diğer Çalışanlar: Çalışanların yaptıkları işlerde çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri iş üretim verimliliğini ve işin kalitesini etkilemektedir. Çalışanlar, iş yerlerinde diğer çalışanlarla uyumlu olduklarında iş doyumunun ve örgütsel bağlılıklarının arttığı görülmektedir. Çalışanlar arsındaki uyumsuzluklarda iş doyumu azalarak, örgütten ayrılmalar çoğalmaktadır.

-Örgüt Kültürü: Çalışanların farklılıkları örgüt kültürüyle ortak bir davranışa dönüşmektedir. Çalışanlar arasında örgüt kültürü oluşturulduğunda örgütsel bağlılık artmaktadır. Örgüt kültürünün oluşturulması çalışanların iş doyumunu da arttırmaktadır.

-İstihdam Politikaları: Örgütlerin istihdam politikaları da çalışanların iş doyumunu ve örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Örgütler kadrolarına personel istihdam ederken çalışma şartlarına ve yoğunluğuna bakmalıdır Örgütün istihdam politikaları başarılı olduğunda, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları artmaktadır.

3.2. Hastane Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi

Hastane çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş doyumlarının çalışma hayatında nasıl etkilendiğini yapılan gözlemler ve bu konuda yapılan araştırmalar incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır.

-Yaş: Genç yaşlarda hastane kadrolarında iş bulan çalışanların yaptıkları işin önemini kavrayamadıkları ve yüklendikleri sorumlulukları yerine getirmede zorlandıkları görülmektedir. Buda onlarda iş doyumsuzluğu oluşturmakta ve örgütsel bağlılıklarını azaltmaktadır. Hastane çalışanlarında yaşın artmasıyla tecrübe ve öz güven beraber geldiğinden, çalışanların iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları artmaktadır.

-**Cinsiyet:** Hastane çalışanlarının çoğunluğunun bayan olması dolayısıyla doğum izinleri ve doğum sonrasında alınan ücretsiz izinler kadrolarda eksilmeye sebep olmakta ve çalışan personel üzerindeki iş yükünü arttırmaktadır. Bayan çalışanların süt iznini kullanmasında da sıkıntılar oluşmakta buda bayan çalışanlarda iş doyumsuzluğunu arttırmaktadır.

-**Medeni Durum:** Evli hastane çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları yüksek, bekar hastane çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları düşük olmaktadır. Evli hastane çalışanlarının eşleriyle aynı iş yerinde çalışması iş doyumlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

-**Eğitim Düzeyi:** Hastane çalışanları çeşitli konularda eğitim alarak branşlaşmakta ve uzmanlıklarını artırmaktadırlar. Hastanelerde yüksek lisans yapan personeller çalışma konumlarında bir farklılık yaşamamaktadırlar. Bu durumdaki hastane çalışanlarının iş doyumları düşmektedir.

-**Kıdem:** Kıdemin artmasıyla hastane çalışanları örgütlerini benimsemekte ve bağlılıkları artmaktadır. Mesleki birikimler iş doyumunu da sağlamaktadır.

-**Kişilik:** Hastane çalışanları kişilik özelliklerine uygun birimlerde çalıştırılmalıdırlar. Bu durum sağlandığında hastane çalışanlarının iş doyumları artmaktadır.

-**Yönetici Davranışları:** Hastanelerin başhekimlik sistemiyle yönetilmesi imtiyazlı zümreyi ortaya çıkarmakta buda hastane çalışanları içerisinde bölünmelere yol açarak iş doyumsuzluklarını artırmaktadır.

-**Ücret:** Hastane çalışanlarının ücretleri ve ek ödemelerindeki artış çalışanların iş doyumlarının arttırmasına katkı sağlayacaktır. Ücretlerinin arttırılmasıyla diğer mesleklerle aralarında ücret farklılığı giderilecek ve çalışanların örgütsel bağlılıkları artacaktır.

-**Örgütsel Adalet:** Hastane çalışanlarına adaletli davranılması çalışanların örgütsel bağlılık ve iş doyumlarının artmasına neden olmaktadır. İş doyumlarının artması çalışanların performanslarının artmasını sağlamaktadır.

-**Örgütsel Güven:** Hastane çalışanlarının örgütlerine güveni çalışanların örgütlerine bağlılıklarının artmasını sağlarken, çalışanların iş doyumlarını da olumlu yönde etkileyerek arttırmaktadır.

-**Ödüller:** Hastane çalışanlarına verilen ödüller çalışanların ihtiyaçları ve beklentileri yönünde olmalıdır. Çalışanların ödüllendirilmesi iş doyumunu sağlarken, örgütsel bağlılığı da arttırmaktadır.

-**Rol Belirsizliği:** Hastane çalışanlarının görev tanımları iyi yapılmalıdır. Rol belirsizliği çalışanların iş doyumlarını olumsuz yönde etkileyerek düşürmektedir. Çalışanlar unvanlarının gerektirdiği hizmetleri sunduklarında daha istekli ve verimli olmaktadırlar.

-**İş Güvenliği:** Hastane ortamlarında bulaşıcı hastalıkları taşıyıcıların çokluğu ve bunların hastane çalışanlarıyla temas sıklığının fazla olması çalışanlar üzerinde risk oluşturmaktadır. Buna karşı önleyici tedbirlerin alınarak, iş güvenliğinin sağlanması hastane çalışanlarının iş doyumlarını artırmaktadır.

-**Terfi Olanakları:** Hastane çalışanlarının terfi olanaklarının az olması örgütsel bağlılıklarını azaltmakta ve çalışanların kurum değiştirmelerine neden olmaktadır. Çalışma hayatının tamamını aynı konumda geçiren hastane çalışanlarının iş doyumları da olumsuz etkilenmektedir.

-**Kararlara Katılma:** Katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesi hastane çalışanlarının istediği bir yönetim biçimidir. Çalışanların kararlara katılması alınan kararların daha kolay hayata geçirilmesini sağlamaktadır. Hastane çalışanlarının kararlara katılmasıyla iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları artacaktır.

-**Ücret Dışında Sağlanan Haklar:** Hastane çalışanlarına ek ödeme olarak ödenen dönerlerin adaletsiz düzenlenmesi yoğun ve yorucu çalışan personelde mutsuzluğa neden olmaktadır. Buda çalışanların iş doyumlarını düşürmektedir.

-**Yapılan İşin Önemi:** Hastane çalışanlarının yaptıkları her iş önemlidir. Hastanelerde yapılan işlere çok önemli, az önemli, önemsiz gibi sıfatlar takılması çalışanları rahatsız etmekte ve iş doyumlarını farklı şekillerde etkilemektedir.

-**İş Saatleri:** Uzun çalışma saatleri hastane çalışanlarını yormakta ve iş doyumsuzluğu yaratmaktadır.

-**Dışardaki İş İmkanları:** Hastane çalışanlarına dışarıdan sunulan yeni iş imkanları örgütsel bağlılıklarını azaltmaktadır. Alternatif iş olduğu düşüncesinde olan hastane çalışanının yaptığı işten aldığı doyumda düşmektedir.

-**Çalışma Arkadaşları:** Hastanelerde ekip çalışması vardır. Bu çalışma sisteminde çalışanların uyumunun sağlanması başarı getirmektedir. Çalışma arkadaşları arasındaki iletişim çok önemlidir. Hastane çalışanlarının aralarındaki iyi ilişkiler iş doyumlarını arttırmaktadır.

-**Örgüt Kültürü:** Yerleşmiş bir örgüt kültürü hastane çalışanlarının iş doyumlarını ve örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır.

Çalışma hayatını etkileyen tüm faktörler bir bütün olarak hastane çalışanlarını etkilemektedir. Bireyler bütün olarak ele alınmalı, fiziksel, sosyal ve ruhsal ihtiyaçları beraber karşılanmalıdır. Hastane ortamlarının çalışanlar için cazip hale getirilmesiyle çalışanların örgütsel bağlılık ve iş doyumlarında artış beklenmektedir.

3.4. Hastane Çalışanlarında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Hastane çalışanlarının çalışma hayatlarının daha düzenli, verimli, mutlu, huzurlu geçmesi için çalışanların öncelikle iş doyumlarının sağlanması gerekmektedir. Çalışanların iş doyumlarının sağlanmasıyla örgütsel bağlılıkları da artacaktır. Hastanelerde kurum kültürü geliştirilerek iletişim ve güvenin artması sağlanacaktır. Hastane çalışanlarının aralarındaki iletişimin arttırılması için yemekler, toplantılar, günler, piknikler düzenlenmeli çalışanların sosyal hayatta da beraber olmaları sağlanmalıdır. Böylelikle çalışanlar arasındaki ilişkiler düzeltilerek arkadaşlık bağları kuvvetlendirilecektir.

Hastanelerde, çalışanların çalışma ortamlarının ergonomik olmadığı, malzeme, bilgisayar donanımlarının yetersiz olduğu, dinlenme odalarının yetersiz olduğu görülmektedir. Çalışma ortamlarının rahat, güvenilir hale getirilmesiyle, iş

risklerini azaltıcı önlemlerin alınmasıyla çalışanlara değerli oldukları hissettirilmelidir. Hastanelerde çalışanlara karşı gösterilen fiziksel şiddet olaylarındaki artış, çalışanlarda iş doyumunu azaltmaktadır. Hastanelerde görev yapan özel güvenlik görevlileri, oluşabilecek sorunda şirketleri tarafından işlerine son verildiğinden, şiddet olayı esnasında önleyici olamamaktadır. Hastanelerde, yerli sayıda hastane polisleri görevlendirilmelidir.

Çalışanların malzeme ihtiyaçları zamanında ve ihtiyaçları kadar sağlanmalıdır. Malzeme eksikliğinden kaynaklanan sorunlar, hastalar tarafından direk olarak çalışanlara yansıtılarak çalışanlar ve hastalar arasında istenmeyen tartışmalara neden olmaktadır. Bu durum çalışanların strese girmesine neden olarak iş doyumlarını düşürmektedir.

Hastanelerde yöneticilerin sadece yönetim işiyle ilgilenmemesi nedeniyle işleyişte aksamalar ve yöneticilerin personeline yeterli zaman ayırmadığı gözlemlenmektedir. Hastane yöneticilerinin sadece hastane yönetimiyle ilgilenmesi ve yönetim eğitimi almış, tecrübeli kişilerden oluşması sağlanmalıdır. Böylece yöneticiler çalışanların ve hastanenin sorunlarına daha fazla zaman ayırarak, çalışanlarını daha iyi tanıma imkanı bulacaklardır.

Meslek seçiminin erken yaşlarda yapılmasıyla, çalışanların kişilik özelliklerine uymayan meslekler seçtikleri ve işini sadece para kaynağı olarak gören çalışanların sağlık alanına istihdam edildiği gözlemlenmektedir. Hastane çalışanlarının kadro almadan geçici olarak işe alınmalı belli bir takip sonunda yaptığı hizmetlerin not edildiği raporlarla toplanacak hastane kurullarınca işe alınmalı veya mesleğe başlama yaşı arttırılmalı, mesleği isteyerek ve severek seçen çalışanların kadrolara alınması sağlanmalıdır.

Hastanelerde personel eksikliğinden dolayı, çalışanların fazla çalışmak zorunda kaldıkları görülmektedir. Fazla çalışmaktan dolayı çalışanlar daha çok yıpranmakta ve sosyal hayatları olumsuz etkilenmektedir. Sağlık Müdürlüğü ve Halk Sağlığı Müdürlüğü çatısı altında gereksiz ve atıl personel yığılmaları bulunmaktadır. Küçük bir hastane personeli kadar çalışanı olmasına rağmen tedavi hizmetlerinden uzak çalışmaktadırlar. Buradaki personelin yaptığı işleri hizmet

memurları çok rahat yapabilir. Bu kadar çok sağlık çalışanının tedavi dışı işlerde kullanılması büyük bir problemdir. Atıl vaziyetteki sağlık çalışanlarının yerlerine hizmet memurları verilerek, hastane kadrolarına geçirilmelidirler. Böylelikle, hastane çalışanlarının da iş yüklerinin azalması sağlanacaktır. Hastane çalışanlarının tükenmişlik yaşamaları önlenmiş olacak ve iş doyumları artacaktır. Mevcut personel istihdam politikaları gözden geçirilerek yeni düzenlemeler yapılmalıdır.

Hastanelerde mevcut ek ödeme sisteminde bütün çalışanları kapsayan ücret artışının olmaması çalışanların iş doyumsuzluğuna neden olmakta ve çalışanlar fazla emek harcamadan görevlerini yerine getirmeyi tercih etmektedirler. Hastane çalışanlarının ek ödemelerinin dağıtıldığı mevcut performans yönetmeliğinin değiştirilerek, çalışanların daha adil ek ödeme almalarının sağlanması çalışanların memnuniyetinin ve iş doyumunun artmasını sağlayacaktır. Ayrıca, çalışanlara ödül niteliğinde verilen ek ödeme paylarının dağıtılmasında adaletli olunmasıyla çalışanların örgüte güvenlerinin artması sağlanacaktır.

Hastanelerde uzun süreli nöbetlerin olması çalışanlarda tükenmişliği artırmaktadır. Hastanelere yeterli sayıda personel istihdamı yapılarak nöbet saatlerinin 24 saatten daha az sürelendirilmesi sağlanmalıdır. Böylelikle, çalışanların sosyal hayatlarına daha fazla zaman ayırmaları sağlanacak ve çalışanlarda tükenmişlik ve stresten kaynaklı sorunlar en aza indirilecektir.

Hastanelerde çalışanların aldıkları eğitime göre çalıştırılmaları sağlanmalıdır. Sertifika gereken birimlerde çalışanların sertifika almaları desteklenmeli, hastanelerde hemşirelerinde uzmanlaşması sağlanmalıdır. Çalışanların eğitim düzeyleri ve aldıkları mesleki eğitime göre kadrolarda çalışması sağlandığında, çalışanların iş doyumlarının artması ve iş verimliliği sağlanacaktır. Çalışanların eğitim hayatlarında mesleki derslerinin yanında meslek ahlakı, insan ilişkileri ve iletişim derslerinin daha ağırlıklı olarak işlenmesi sağlanmalıdır. Ayrıca, mesleğe girişlerde beceri sınavlarının daha önemli olması sağlanmalı ve hemşirelerin mesleklerinde uzmanlaşmasıyla beraber çalışanların verimliliğinde, çalışma kalitesinde ve iş doyumlarında artış beklenmektedir.

Bayan personel ağırlıklı çalışan hastanelerde bayan çalışanların anne olma sürecinde iş yerlerinde stres ve sıkıntılar yaşamakta, doğum ve sonrasında alınan izinler ise çalışanlarda iş yükü oluşturmaktadır. Bu durum çalışma arkadaşları ve yöneticiler ile aralarında sorunların yaşanmasına neden olmaktadır. Doğun ve sonrasında alınan izinlerde Halk Sağlığı Müdürlüğündeki atıl durumdaki personeller görevlendirilerek eksik personel sıkıntısı giderilebilir. Hastanelerde kreşler açılarak çalışan annelerin, çocuk bakımından kaynaklanan sorunları azaltılmış olacak ve işe devamsızlıkları minimuma düşmesi sağlanacaktır.

Hastane çalışanlarının çoğunluğunun bayan olmasından dolayı yaşanan sıkıntılar, erkek hemşirelerin sayısının arttırılmasıyla giderilecektir. Bayan çalışanların iş saatlerinin azaltılmasıyla çalışanların iş, ev, aile, sosyal hayat döngülerine daha kaliteli zaman ayırmaları sağlanacaktır. Bu durum toplumsal boyutta ele alındığında çalışanların iş yüklerinin azalmasına, çalışanların memnuniyetine, çalışanların stresten uzak olmasına, çalışanların zararlı alışkanlıklara yönelmemesine neden olacaktır.

Memleketinde çalışmanın çalışanlara getirdiği tanınma, ilişkilerde rahat davranamama gibi sorunlara çözüm bulunmalıdır. Hastane çalışanlarına rotasyon getirilmeli böylece çalışanların daha kapsamlı hastanelerde ve sağlık alanındaki gelişmeleri takip ederek çalışmaları sağlanmış olacaktır. Ayrıca, çalışanların memleketlerinde çalışmalarından dolayı yaşadıkları olumsuzluklar giderilmiş olacaktır.

Çalışanların görev ve sorumluluklarını tam olarak bilmemesi istenmeyen çatışmalara ve çalışanlara fazla iş yükü getirmekte ve çalışanların iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Çalışanlara yapılan görev tanımlarının iyi bilinmesi sorunların azalmasını sağlayacaktır. Hastane çalışanlarından beklenen görevler açık olarak belgelendirilmeli ve çalışma ortamındaki iş akışları görev tanımlarına uygun yerine getirilmelidir. Bu konuda çalışanlara eğitimler verilerek görevlerini tanımaları sağlanmalıdır.

SONUÇ

Çalışmanın birinci bölümünde, çalışanlarda örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, ikinci bölümünde iş doyumu ve iş doyumunu etkileyen faktörlere değinilmiştir. Örgütlerde çalışanların verimliliklerini arttırmaya yönelik çalışmalar yapılmakta ve çalışanların iş doyumlarını arttırmak hedeflenmektedir.

Kişisel özellikler ve kurumsal özellikler çalışma hayatında ne kadar önemli ve çalışanların işlerinden memnuniyetlerini ne kadar etkilemektedir, çalışmada ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Ayrıca, çalışmanın, geleceğe yönelik planlamaların ve istihdam politikalarının yapılmasında önemli olacağı düşünülmektedir.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak için çalışanların değerli olduklarını hissetmeleri gerekmektedir. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin tavırları çalışanları zorlayıcı yönde değil, çalışanların kendiliğinden ve gönüllü olarak örgütleri için çalışmalarını sağlamaya yönelik olmalıdır.

Hizmet sektörü olan sağlık sektöründe çalışanlara yönelik çalışmalar çalışanların iş doyumunu arttırdığı gibi, çalışanların sosyal ilişkilerini de olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle iş doyumu kişisel boyutta önemli olduğu gibi, sosyal boyutta da önemlidir. Stresli ortamda çalışan hastane çalışanlarının örgütlerine olan bağlılıklarını ve iş doyumlarını arttırmaya yönelik çalışmalar hastane idaresine yarar sağlayarak, çalışanların hangi faktörlerden daha çok etkilendiğinin bilinmesi sorunların çözümünde kolaylık sağlayacaktır. Hasta bireylere hizmet sunan hastane personelinin çalışırken, kendi sağlıkları da düşünülmeli ve çalışma ortamları uygun hale getirilmelidir.

Hastane çalışanlarının işe alımlarında KPSS ile değil, beceri sınavları ile alınması nitelikli ve istekli personelin sağlık alanında istihdam edilmesi sağlanacaktır. Böylece çalışan memnuniyeti sağlanırken, hasta memnuniyeti de sağlanmış olacaktır. Hastane yönetimine gelecek yöneticilerin, kamu idaresi ve yönetimi, eğitimi almış kişiler tarafından yapılması bu sektörün profesyonelleşmesini sağlayacaktır. Yönetimde profesyonelleşme, iş doyumunu sağlayan tüm faktörleri kullanan idarecileri ön plana çıkaracak ve kurum çalışanlarının iş doyumlarının

artmasına katkı sağlayacaklardır. Hemşirelerin uzmanlaşması sağlanmalı, bu yönde eğitim almaları desteklenmelidir. Uzmanlaşmayla beraber örgütsel bağlılıkta azalma düşünülse de, çalışanların iş doyumları sağlanacaktır.

Hastane personelinin iş doyumlarının sağlanması aynı zamanda örgütsel bağlılıklarının artmasında etkili olacaktır. Örgütsel bağlılık sağlamak için öncelikle hastane çalışanlarının işlerini ve işyerlerini sevmeleri sağlanmalıdır. Sevgi, tüm zor şartları kolay eden, imkansızlıklar içerisinde inanılmaz başarılara imza attıran, özverinin derecesini yükselterek fedakarca çalışılmasını sağlayan bir duygular bütünüdür. Severek çalışan hastane çalışanlarının azmi tüm hastalara şifa kaynağı olacaktır.

KAYNAKÇA

Atman,Ü., "Liderlik Davranışlarının Çalışan Memnuniyetine Etkisi: İl Sağlık Müdürlüğü Uygulaması", T.C. Sağlık Bakanlığı 4.Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Poster Bildiriler Kitabı, (Ed. İ.Şencan-H.Güler-A.Öztürk), Ankara, 2013

Aydın,İ., İş Yaşamında Stres, Ankara, 2008

Aykaç,A., İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2010

Bakan,İ., Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2011

Baltaş,A., Ekip Çalışması ve Liderlik, İstanbul, 2012

Barutçugil,İ., Yöneticinin Yönetimi, İstanbul, 2006

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

Bayram,L., "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Sayıştay Dergisi, (Ed. E.Akbulut), S.59, Ankara, 2005

Bülbül,M., Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, YYLT, Kahramanmaraş, 2007

Cengiz,A.A., Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama, ANAÜ, SBE, YYLT, Eskişehir, 2001

Ceylan,A.-Ulutürk,Y.H., "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler", Doğuş Üniversitesi Dergisi, (Ed. E.Çapni-S.A.Çetin-Ç.Erdem-S.Çelik), C.7, S.1, İstanbul, 2006

Çalışkan,Z., "İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama", FÜ, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi, (Ed. H.Arslan), C.4, S.1, Elazığ, 2005

Çolakaoğlu,Ü.-Ayyıldız,T.-Cengiz,S., "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği" Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, (Ed. Ç.H.Özel), C.20, S.1, Aydın, 2009

Çöl,G.-Gül,H., "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi, İİBFD, (Ed. E.Çolakaoğlu), C.19, S.1, Erzurum, 2005

Dalgın,T., Liderlik Davranışlarının İş Görenler Tarafından Algılanması ve İş Görenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Uygulama, MUÜ, SBE, YYLT, Muğla, 2008

Devebakan,N., Sağlık Çalışanlarının İş Sağlığı ve Güvenliği, Ankara, 2008

Doğan,S.-Kılıç,S., "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", ERÜ, İİBFD, (Ed. C.Dura), S.29, Kayseri, 2007

Dolu,B., Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Isparta, 2011

Dönmez,F.Y., Çalışanlarda İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, BÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2013

Duman,F., İşletmelerde Personelin Motivasyonunu Sağlamak İçin Oluşturulan Ödül Sisteminin Personel Açısından Beklenen ve Gerçekleşen Ödül Boyutunda Değerlendirilmesi ve Bir Alan Araştırması, CÜ, SBE, YYLT, Sivas, 2011

Duygulu,S.-Abaan,S., "Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi", Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, (Ed. F.Erdil), C.14, S.2, Ankara, 2007

Duygulu,S.,-Korkmaz,F., "Hemşirelerin Örgüte Bağlılığı, İş Doyumları ve İşten Ayrılma Nedenleri", CÜ, Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, (Ed. S.Doğan), C.12, S.2, Sivas, 2008

Eğilmezkol,G., Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma, GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2011

Genç,N., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2007

Gülova,A.A.-Demirsoy,Ö., "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, İşletme ve Ekonomi Dergisi (Ed. F.Çelikçapa), C.3, S.3, Bursa, 2012

Gümüş,S.-Sezgin,B., Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi, İstanbul, 2012

Gündoğan,T., Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması, YYLT, Ankara, 2009

Güney,S., Örgütsel Davranış, Ankara, 2011

İnce,M.-Gül,H., Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Konya, 2005

Karaca,Y., Sağlık Çalışanlarında İş Sağlığı ve Güvenliği, BÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2013

Karahan,A., "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (Ed.A.İ.Aypay-M.Karakaş), C.10, S.1, Afyon, 2008

Karakuş,H., "Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği", Dicle Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi, (Ed. İ.Kadıoğlu), S.2, Diyarbakır, 2011

Karaman,F., İşletmede Motivasyon ve Verimlilik, İstanbul, 2010

Karataş,N.-Yayan,E.H.-Nak,N.-İnanç,Ö.-Çolak,C., "Turgut Özal Tıp Merkezi Çalışanlarının İş Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Bunu Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi", 4. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Sözel Bildiriler, (Ed. İ.Şencan), C.2, Ankara, 2013

Karataş,S.-Güleş,H., "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki", Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (Ed.S.Savaş-L.Özav), C.3, S.2, Uşak, 2010

Karcıoğlu,F.-Timuroğlu,K.-Çınar,O., "Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Uygulama", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, (Ed. C.C.Arslantaş), Yıl 20, S.63, İstanbul, 2009

Koç,H., "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, (Ed. B.Oral), C.8, S.28, Diyarbakır, 2009

Kök,S.B., "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi, İİBFD, (Ed. E.Çolakoğlu), C.20, S.1, Erzurum, 2006

Köseoğlu,A.C., "İş Sağlığı ve Güvenliği Nedeniyle İşin İdarece Durdurulması ve İş Yerinin Kapatılması", İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, (Ed. Ş.Baştürk), C.7, S.1, Bursa, 2005

Özcan,E.B., Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme, Çukurova Üniversitesi, SBE, YYLT, Adana, 2008

Özcan,E.D., Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini, İstanbul, 2011

Özdevecioğlu,M., "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", DEÜ, İİBFD, (Ed.H.Yüksel), C.18, S.2, İzmir, 2003

Özdevecioğlu,M.-Aktaş,A., "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", ERÜ, İİBFD, (Ed. C.Dura), S.28, Kayseri, 2007

Öztürk,M., Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, BÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2013

Polat,N., Hemşirelerde İşe Bağlı Stres ve İş Doyumu: Bir Eğitim Hastanesinde Saha Çalışması, Başkent Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2008

Samadov,S., İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, DEÜ, SBE, YYLT, İzmir, 2006

Saruhan,Ş.C.-Yıldız,M.N., İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama, İstanbul, 2012

Sevimli,F.-İşcan,Ö.F., "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", Ege Üniversitesi, İİBF, Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi, (Ed. Ö.Önder), C.5, S.1, İzmir, 2005

Stora,J.B., Stres, (Çev. A.Kalın), İstanbul, 1991

Şahin,F., "İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi", Niğde Üniversitesi, İİBFD, (Ed. F.Şahin), C.4, S.1, Niğde, 2011

Taş,Ö., Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği, Ankara Üniversitesi, SABE, YYLT, Ankara, 2012

Tatlı,H., Bingöl İl Merkezinde Bulunan Hastanelerde Görev Yapan Hekimlerin İş Doyumları ve Örgütsel Bağlılıklarının Değerlendirilmesi, FÜ, SABE, YYLT, Elazığ, 2008

Tınaz,P., Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, İstanbul, 2005

Tiryaki,T., Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, YYLT, Kütahya, 2005

Türk,S., Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Ankara, 2007

Uygur,A., Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık, Ankara, 2009

Vural,F.-Dura,A.A.-Fil,Ş.-Çiftçi,S.-Torun,S.D.-Patan,R., "Sağlık Çalışanlarında Memnuniyet, Kurumda Kalma ve Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler", Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi, (Ed. Ö.Yavuz), C.1, S.3, Balıkesir, 2012

Yılmaz,B.-Halıcı,A., "İş Gücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma", Uluslararası İktisadi İdari İncelemeler Dergisi, (Ed. K.Çelik), C.2, S.4, Trabzon, 2010

Esatoğlu,A.E-Ağırbaş,İ.-Akbulut,Y.-Çelik,Y., Hastanelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Bir Uygulama, sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/m15.pdf, (08.03.2014)

Gökçe,O.-Şahin,A., "Yönetimde Rol Kavramı ve Örgütsel Roller", SÜ, İİBF, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (Ed. A.Öğüt-A.Şahin,-Y.Ceren), www.iibf.selçuk.edu.tr/iibf_dergi/dosyalar/401347988136.pdf, (07.01.2014)

Gül,H.,-Oktay,E., "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, (Ed.K.Gülbeyaz), S.15, Kırgızistan, 2008 http://www.akademikbakis.org/eskisite/15/performans.htm, (06.02.14)

Gün,N., http://egitim.yenibiris.com/content.aspx?k=84, (19.03.2014)

Resmi Gazete, www.tkhk.gov.tr/Eklenti/1933,663-sayili-kanun-hukmunde-kararname-saglik-bakanligi-ve.pdf?0, (13.04.2014)

.....,http://www.tkhk.gov.tr/Eklenti/2420,terfi-ile-ilgili-genel-kavramlar.pdf,
(16.03.2014)

ÖZ GEÇMİŞ

20 Şubat 1977 tarihinde Isparta ili Yalvaç ilçesinde doğdum. Öğrenim hayatıma Yenimahalle İlkokulu, Keçiborlu Ortaokulu, Antalya Sağlık Meslek Lisesi'nde devam ettim. 1995 yılında ebelik bölümünden mezun olarak, Antalya Devlet Hastanesi'nde göreve başladım. 1999 yılında Antalya Sağlık Yüksek Okulu Ebelik bölümünden mezun olarak lisans diplomasını aldım. Evli ve iki çocuk annesiyim. Gölhisar Devlet Hastanesi'nde Hasta Hakları Birim Sorumlusu olarak görev yapmaktayım.

Asiye KOÇAK