

Hastane Çalışanlarının İş Tatmininin EFQM Modeli Açısından Ölçülmesi

İpek DEVECİ KOCAKOÇ¹

Özet

EFQM Mükemmellik Modeli, Avrupa'da en çok kullanılan örgütsel çerçevedir. Kuruluşların yönetim sistemlerine temel teşkil eder ve güçlerini ve iyileştirme alanlarını belirlemekte yol gösterir. Model kuruluşların yaptıkları ile elde ettiği sonuçlar arasındaki neden-sonuç ilişkilerini anlamalarına olanak sağlar. İş tatmini ve iş motivasyonu, EFQM Mükemmellik Modelinin sonuç kriterleridir. Bununla birlikte, çalışanların iş tatmini düzeyi, verdikleri hizmetler veya ürettikleri ürünler aracılığıyla müşteri memnuniyeti düzeyini de doğrudan etkileyebilir. Bu çalışmanın amacı, EFQM modelini uygulayan bir sağlık kuruluşunda çalışanların iş tatminin ölçümü için geliştirilmiş olan soru formunun analizi ve revizyonudur. Literatürde iş tatmininin ölçümü için geliştirilmiş ölçekler incelenmiş, hem literatüre dayanan hem de EFQM modeli açısından mevcut ölçeklerin eksik kaldıkları yönleri tamamlamak amacıyla sağlık kuruluşunun kalite ve insan kaynakları birimleri ile görüşülerek bir soru formu hazırlanmıştır. Soru formu açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile incelenerek çalışanların yaptıkları işten memnuniyetlerinin yanı sıra, kurumdan kaynaklanan iş tatminlerini de ölçen bir ölçek ortaya çıkarılmıştır. Kurumun çeşitli kademedeki yöneticileri, ücret ve yan haklar, kariyer ortamı, performans sistemi gibi farklı açılardan çalışanların iş tatminleri ortaya koyulmuş ve bu faktörlerin EFQM modeli ile bağlantıları incelenmiştir.

Anahtar kelimeler: EFQM Modeli, İş Tatmini, Sağlık Kuruluşları, Motivasyon

Jel Kodu: J28, I19, M12

Measuring Job Satisfaction of Hospital Employees in Terms of EFQM Model

Abstract

EFQM Excellence Model is the most used organizational framework in Europe. It provides the basis for the management systems of organizations and guides them in determining their strengths and areas of improvement. The model allows organizations to understand the cause-and-effect relationships between their actions and the results. Job satisfaction and job motivation are the outcome criteria of the EFQM Excellence Model. However, the level of job satisfaction of employees can also directly affect the level of customer satisfaction through the services they provide or the products they produce. The aim of this study is to analyze and revise the questionnaire developed for the measurement of job satisfaction of employees in a healthcare institution applying EFQM model. The scales developed for measuring job satisfaction were examined in the literature and a questionnaire was prepared by interviewing the quality and human resources departments of the health institution in order to complete the deficiencies in literature about EFQM model. The questionnaire was analyzed by both explanatory and confirmatory factor analyses and a scale that measures job satisfaction as well as satisfaction from the organization was revealed. The job satisfaction of the employees from different perspectives such as executives at various levels, salary and benefits, career environment and performance system were put forward and the relationships between these factors and EFQM model were examined.

Keywords: EFQM Model, Job Satisfaction, Healthcare Institutions, Motivation

Jel Codes: C01, C23, K12

1. GİRİŞ

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından "Avrupa'da sürdürülebilir mükemmelliğin itici gücü olma" misyonu ve "Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya" vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kar amacı

gütmeyen bir kuruluştur. Sadece şirketler değil, üniversiteler, iş okulları ve danışmanlık kurumları da vakfa katılmıştır. Türkiye'den de Arçelik, Netaş, Brisa, Beko, Beksa, Kordsa, Eczacıbaşı Vitra, Siemens gibi kuruluşlar vakıf üyesi olmuşlardır.

EFQM, kuruluşlara performanslarını iyileştirmesi konusunda yardımcı olmak üzere 1991 yılında EFQM Mükemmellik Modelini

ATIF ÖNERİSİ (APA): Deveci Kocakoç, İ. (2020). Hastane Çalışanlarının İş Tatmininin EFQM Modeli Açısından Ölçülmesi. *İzmir Yönetim Dergisi*, 35(1), 61-69.

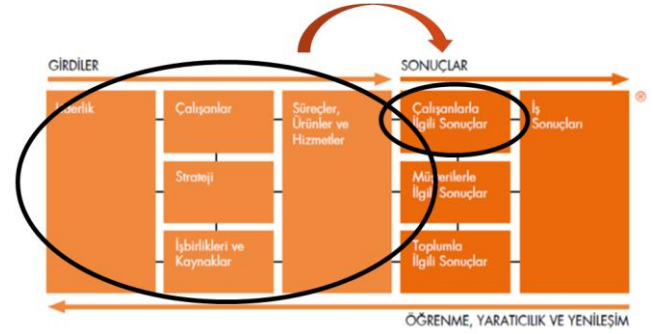
¹ Prof.Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Buca / İZMİR, **EMAIL:** ipek.deveci@deu.edu.tr
ORCID: 0000-0001-9155-8269

oluşturmuştur. Temel kavramların yapılandırılmış bir yönetim sistemi biçiminde yaşama geçirilmesinin bir ifadesi olan bu model bugünlerde Avrupa çapında ve başka ülkelerde on binlerce kuruluş tarafından kullanılmaktadır. Model ayrıca bu kuruluşlara ortak bir yönetim dili ve aracı olduğundan Avrupa çapında farklı sektörlerdeki “iyi uygulamaların paylaşılmasına” olanak tanımaktadır.

Model (Şekil1) kuruluşların yaptıkları (Enablers) ile elde ettiği sonuçlar (Results) arasındaki neden-sonuç ilişkilerini anlamalarına olanak sağlar. Liderlik, çalışanlar, stratejiler, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler, ürünler ve hizmetlerle ilgili yapılan planlamalar ve iyi uygulamaların sonucu olarak çalışanlarla, müşterilerle, toplumla ve iş ile ilgili iyi sonuçlar alınması beklenmektedir. Organizasyonlar bu genel çerçeveye göre çalışmalarını yaptıktan sonra, isterlerse kendi özdeğerlendirmelerini yapabilmekte, isterlerse de kanıtlayıcı bir dosya ile ödül için başvurabilmektedirler. EFQM modeli bir standart veya zorlayıcı bir kalıp değil, başarılı ve mükemmel sonuçlara ulaşabilmek için önerilen bir çerçevedir. Türkiye’de EFQM ile ilgili çalışmalar ve ödül değerlendirmeleri KALDER tarafından yapılmaktadır (Kalder, 2020).

EFQM açısından çalışanlar için yapılanlar ve bunlardan alınan sonuçlar önemlidir. Mükemmel çalışanlar, mükemmel iş ortakları ile birlikte mükemmel süreçlerle mükemmel ürünler yaratırlar. Mükemmelliğin itici gücü bu nedenle şirketin çalışanlarıdır (Eskildsen ve Dahlgaard, 2000). EFQM uygulayan kuruluşların çalışan memnuniyeti ölçümlerinde genellikle standart anketler kullanılmaktadır. Bu anketler çalışanların yaptıkları işten memnuniyetlerini ölçmekle birlikte, hem motive edici faktörlerin belirlenmesi hem de EFQM modelinin çıktılarını ölçebilmek için iş harici diğer faktörlerin de ölçülmesi gerekmektedir. Bu çalışmada tüm yönleriyle çalışanların kurum hakkındaki algılamalarını ölçen bir soru

formunun geliştirilme aşamaları açıklanmaktadır. Bu çalışmada geliştirilen soru formu, teoride yer alan iş tatmini ölçümlerinden ziyade, pratikte EFQM açısından genel tatminin (hem işten hem de kurumdan) ölçülmesini amaçlamaktadır.



Şekil 1: EFQM Modeli

Kaynak: EFQM (2019)’dan uyarlanmıştır.

2. EFQM AÇISINDAN ÇALIŞANLARLA İLGİLİ SONUÇLARIN ÖLÇÜLMESİ

EFQM modelinin 7. Maddesine göre mükemmel kuruluşlar çalışanlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejinin ve bu stratejiyi destekleyen politikalarının başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla performans göstergeleri ve ilgili çıktıları tanımlar ve görüş birliği sağlar. Farklı çalışan gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları kırılımlandırır. 7-a maddesi çalışanların kuruluş hakkındaki algılamalarını içerir. Algılamalar; anketler, odak grupları, görüşmeler ve yapılandırılmış performans değerlendirmeleri gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir. Bu algılamalar; çalışanlar açısından kuruluşun çalışanlarına yönelik stratejisinin, bu stratejiyi destekleyici politika ve süreçlerin çıktılarının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır. Kuruluşun amacına bağlı olarak, ölçümler şu konulara odaklanabilir: Tatmin, katılım ve bağlılık, motivasyon ve yetkelendirme, gurur duyma ve potansiyelini kullanma, liderlik ve yönetim, yetkinlik ve performans yönetimi, eğitim ve kariyer geliştirme, etkili iletişim, çalışma koşulları

(EFQM, 2013:22). Bu konular EFQM modelinin tavsiye ettiği çalışanlarla ilgili ölçümlerdir, zorunluluk belirtmezler.

Örgütsel uygulamaya bakıldığında, normal olarak örgütlerin, çalışanlarının «işleriyle ilgili önemli konular» hakkında neler hissettiği hakkında bilgi almak için işten memnuniyetini (tatminini) ölçen araçlar kullandıkları görülmektedir (Ehrlich, 2006). Çok nadiren, çalışanlarının işyerlerinin işin kendisi haricindeki yönleriyle ilgili olarak organizasyonlarını nasıl yargıladıklarıyla ilgili bilgi edindikleri araçlar kullanırlar. Bu anketler çalışanların yaptıkları işten memnuniyetlerini ölçmekle birlikte, hem motive edici faktörlerin belirlenmesi için hem de EFQM modelinin çıktılarını ölçebilmek için iş harici diğer faktörlerin de ölçülmesi gerekmektedir. Bu çalışma ile tüm yönleriyle çalışanların memnuniyetlerini ölçen bir soru formu geliştirilmiştir. Böylece tatminin düşük olduğu alanlarda düzeltici faaliyetlerde bulunularak çalışanların iş tatmininin ve aynı zamanda motivasyonunun artması sağlanabilecektir.

İş tatmini; çalışanların yaptıkları işi, iş çevresini ve çalışma yaşamını, kendi kişisel özellikleri ve beklentileri doğrultusunda değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan bir tutumdur. Bugün örgütsel davranış alanında iş tatmini hala önde gelen araştırma konularının başında gelmekte ve pek çok değişkenle ilişkilendirilmektedir. Literatürde Google Akademik'te sadece 2019 yılının ilk 10 ayı içinde “çalışanların iş tatmini (job satisfaction of employees)” anahtar kelimesiyle yapılan taramada 16000 den fazla çalışma olduğu görülmektedir. İş tatmini ile motivasyon, moral, iş tutumları, performans, verimlilik ve örgütsel iklim gibi benzer kavramların ilişkisi de çok sayıda çalışmada ele alınmıştır (Urhan, 2014).

EFQM modeli açısından iş tatmini ölçümü ile ilgili ise çok daha az sayıda çalışma bulunmaktadır. Robles-Garcia vd. (2005) EFQM modeli uygulayan firmalarda iş tatminine yol açan değişkenleri araştırmışlardır. Eskildsen ve Dahlgaard (2000) çalışanlarla ilgili girdiler ve çıktılar arasındaki ilişkiyi iş tatmini üstünden

incelemişlerdir. Tütüncü ve Küçükusta (2007) EFQM ödüllü firmalarda işe bağlılık ve EFQM modeli ilişkisini analiz etmişlerdir. Tomažević vd. (2014) EFQM girdilerinin hangilerinin iş tatmini üstünde daha etkili olduğunu araştırmışlardır. Nabitz vd. (2009) iş koşulları ve stresinin EFQM'in çalışanlarla ilgili bileşenleriyle olan ilişkisini incelemişlerdir. Tütüncü ve Küçükusta (2006) iş mükemmelliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Farin vd. (2002) iklim, liderlik, iletişim ve iş tatmininin ilişkisini incelemişlerdir. Doleman vd. (2014) ve La Rotta ve Rave (2017) EFQM ile ilgili yapılmış çalışmaları tarayarak ortak bulgu ve uygulamaları özetlemişlerdir.

3. BİR SAĞLIK KURULUŞU İÇİN SORU FORMUNUN GELİŞTİRİLMESİ

Sağlık hizmetlerinin kalitesi ve müşteri memnuniyeti açısından sağlık personelinin iş tutum ve davranışları önemli bir konu haline gelmiştir (Hoş ve Oksay, 2015). İşinden ve çalıştığı kurumdan memnun olan çalışanlar, işlerini ve sorumluluklarını daha iyi bir şekilde yerine getireceklerdir.

Bu çalışmada sadece iş tatminini değil, EFQM modelinin önerdiği çalışanlarla ilgili ölçümleri içeren bir soru formu geliştirilmiştir. Bunun için öncelikle EFQM ölçümleri incelenmiş ve literatürde sıkça kullanılan bir iş tatmini ölçüm aracı olan Minnesota ölçeğinin eksik kalan faktörleri belirlenmiştir. Bu eksik faktörlerle ilgili yeni sorular oluşturularak analiz edilmiştir. İzlenen yol haritası Şekil 2'de görülmektedir.



Şekil 2: Yol Haritası

İş tatmininin en önemli ölçeklerinden bazıları İş Tanımlama İndeksi (Job Descriptive Index (Smith vd., 1969)), Minnesota Tatmin/doyum Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss vd., 1967)) ve İş Tatmin Ölçeği (Job Satisfaction Survey (Spector, 1985)) dir. Bu çalışmada iş tatmininin ölçülmesi için Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen "Minnesota İş Tatmini Ölçeği" (Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ) nin kısa formu kullanılmıştır. MSQ ölçeği, içsel ve dışsal olmak üzere 2 alt boyutu içermektedir. 20 soruluk kısa ölçekte 12 soru maddesi içsel memnuniyeti, 6 soru maddesi dışsal memnuniyeti ölçmektedir. Son olarak, kalan 2 soru maddesi, genel iş tatminini ölçmeye yöneliktir. MSQ kısa versiyonu iş tatmini için en yaygın kullanılan öz değerlendirme araçlarından biridir ve tüm çalışan seviyelerine uygundur (Glaveli, 2019; Martins ve Proença, 2012). Çeşitli dillerdeki kısa ve uzun soru formlarına Minnesota Üniversitesinin sayfasından ulaşılabilir (University of Minnesota, 2019).

EFQM modelinin 7-a maddesinde belirtilen çalışanlarla ilgili ölçümler, kuruluşun sektörüne, startejilerine ve çalışma şekline göre değişiklik gösterebilir. Bu çalışmada EFQM modelini uygulayan bir özel hastane için soru formu geliştirilmiştir. Her ne kadar model genel bir çerçeve sunuyor olsa da, farklı kuruluşlarda aynı sonuçlar elde edilemeyebilir.

Kalite ve insan kaynakları bölümlerinin katkıları ile, hastanenin kendi uygulamaları, stratejik planı, performans sistemi ve EFQM algı ölçümü gereklilikleri göz önünde bulundurularak soru formunda yer alması gereken faktörler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Ücret ve yan haklar
- Performansın yönetilmesi
- Üst yönetim/ liderlik/politikalar
- Adalet
- İşin kendisinden duyulan tatmin (Minnesota içsel tatmin ölçeği)
- Görev/sorumluluk/yetkiler
- İlk amir/yakın çalışma ortamı
- Temizlik, yemek, servis

- İletişim
- Kariyer ve terfi

Minnesota ölçeği de içinde olmak üzere toplamda 55 sorudan oluşan bir soru formu geliştirilmiştir. Soru formu 5'li Likert ölçeğinde (1: işimin bu yönünden hiç memnun değilim; 5: işimin bu yönünden çok memnunum) şeklinde derecelendirilmiştir. Bu çalışmada incelenmeyen 9 tane de bağlılık sorusu (Meyer, Allen ve Smith (1993) bağlılık ölçeği; Dağlı vd. (2018)) sorulmuştur.

4. UYGULAMA VE ANALİZ

4.1. Örneklem

Oluşturulan soru formu, hastanedeki tüm çalışanlara uygulanmış ve sonuçlar üst yönetime raporlanmıştır. Bordrolu çalışanlara online anket olarak, taşeron çalışanlara ise kağıda basılı anket olarak uygulanmıştır. 760 bordrolu çalışandan 381'i, 200 civarı taşerondan 162'si anketi cevaplamıştır. Populasyonun yaklaşık 1000 kişiden oluştuğu düşünüldüğünde, yeterli örnek hacmi Bartlett, Kotrlik ve Higgins (2001)'e göre 106 olmalıdır. Bu çalışmadaki yüzde elliye yakın olan geri dönüş oranı, temsil edici bir örnekleme ifade etmektedir. Fakat farklı pozisyonlardaki bakış açılarında değişiklik olabileceği düşünülerek bu çalışmada taşeronlar, sorumlu/yöneticiler ve üst yöneticiler analiz dışında bırakılmış ve kalan 302 bordrolu çalışanın verdikleri cevaplar analiz edilerek soru formuna son hali verilmiştir.

Analize konu olan çalışanların pozisyonlara göre dağılımı Tablo 1'de verilmiştir. Hasta kayıt uzmanı, yetkilisi, hasta danışmanları, hemşire ve ebeler örneklemin yarısını oluşturmaktadır.

4.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Anketteki 55 sorunun tamamına öncelikle açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizine ait ön testler sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme uygunluğu 0.942 değeri ile tatmin edicidir. Bartlett Testi de faktör analizine uygun bir veri yapısı olduğunu ($p=0.000$) onaylamaktadır. Costello ve Osborne (2005)'un da belirttiği

üzere, sosyal bilimlerde, faktörler nadiren birbirinden tamamen bağımsız olduğundan, genellikle faktörler arasında bir miktar ilişki olmasını bekleriz. Bu nedenle, ortogonal döndürme (Varimax) kullanılması, bu değerli bilginin kaybına neden olur ve eğik (oblique) döndürme teorik olarak daha doğru ve belki de daha yeniden üretilebilir bir çözüm sunar. Bu nedenle bu çalışmada faktör analizinden sonra korelasyon yapısının yorumlanması ile de faydalı çıkarımlar yapılabileceği düşünüldüğünden, eğik döndürme kullanılarak birbiriyle korelasyonlu faktörler elde edilmiştir. Eğik döndürme ve temel bileşenler analizi ile toplam değişkenliğin %70'ini açıklayan 9 faktör bulunmuştur. Faktörlerin çoğu, belirlenen soru gruplarıyla örtüşmektedir fakat bazı faktörlerde çok az soru olduğundan dolayı faktör sayısı 6'ya indirgenerek analiz tekrarlanmış ve %65 açıklayıcılığa sahip faktör modeli ile analize devam edilmesine karar verilmiştir. 3 soru hiçbir faktörle ilişkilendirilemeyip çıkarılmıştır. Çıkarılan sorulardan ikisi Minnessota ölçeğindeki içsel motivasyon ile ilgili sorulardandır.

Tablo 1: Kadrolu Çalışanların Pozisyonları

Pozisyon	Frekans
Hasta Kayıt Uzmanı / Yetkilisi / Hasta Danışmanı	88
Hemşire / Ebe	70
Diğer Uzman / Yetkili	50
Diğer görevler	30
Tekniker / Teknisyen (Sağlık)	27
Sorumlu Hemşire	16
Uzman / Yetkili (Sağlık)	14
Tekniker / Teknisyen (Diğer)	6
İşkur Stajeri	1
Toplam	302

4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Hem açıklayıcı faktör analizinin sonuçları, hem de belirlenmiş olan faktörler dikkate alınarak faktör modelinin son düzenlemeleri için LISREL ile bir doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Veriler Likert ölçeği ile elde edildiğinden

dolayiasimtotik kovaryans matrisi kullanılarak Robust Maksimum Likelihood yöntemiyle tahmin yapılmıştır. Altı faktörden birincisi çok fazla sayıda soruyu içermektedir ve faktör yapısını yorumlamak oldukça zor olmuştur. Bu nedenle bu faktör incelenerek ikiye bölünmüş ve DFA 7 faktörlü olarak uygulanmıştır. Yedi faktör ile yapılan DFA modelinin uyum istatistiklerine bakıldığında (Ki-kare=4374,32; d.f=1253; Ki-kare/d.f=3,49; RMSEA=0,063; CFI=0,98; NFI=0,97) tatmin edici bir model olduğu görülmüştür. Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinin sonuçları göz önüne alınarak, 55 sorudan 3 tanesi formdan çıkarılmış ve 7 faktörden oluşan 52 soruluk bir soru formu oluşturulmuştur. Faktörlerin isimleri, güvenilirlik katsayıları ve madde sayıları Tablo 2'de görülmektedir. MSQ ölçeğinin iç tatmin boyutunun tamamı, işin kendisinden duyulan tatmin boyutunun içinde kalırken, dış tatmin boyutunun maddeleri birinci faktör (ücret, yan haklar ve performans yönetimi), ikinci faktör (üst yönetim, liderlik ve politikalar) ve beşinci faktör (ilk amir ve yakın çalışma ortamı) içine dağılmıştır. Dördüncü, altıncı ve yedinci faktörlerin tamamı yeni eklenen sorulardan oluşmaktadır. Son soru formu, faktörlerin ayrışmaları ve Minnessota ölçeğinin ayrışmadaki yeri EK1 de verilmiştir.

Tablo 2: Faktör Yapısı

Faktörler	Alpha	n
Ücret, yan haklar ve performans yönetimi	0,846	5
Üst yönetim, liderlik, politikalar	0,942	12
İşin kendisinden duyulan tatmin	0,911	9
Görev, sorumluluk ve yetkiler	0,897	9
İlk amir, yakın çalışma ortamı	0,915	7
Temizlik, yemek, servis, sigorta	0,826	8
İletişim	0,819	2

4.4. Faktör istatistikleri

Her ne kadar bu çalışmanın amacı hastanenin anket sonuçlarını yorumlamak olmasa da, hem

faktör yapısının anlamlılığını göstermek hem de okuyuculara sonuçları yansıtılabilmek amacıyla faktörlere ilişkin özet istatistik tabloları verilmiştir. Hastanenin kadrolu çalışanları ve taşeronlar için istatistikler hem ayrı hem de toplam olarak hesaplanmıştır. Faktör analizlerinde oluşturulan yapının taşeronlar için de geçerli olduğu varsayımıyla bilgi amaçlı olarak kadrolu ve taşeron çalışanların istatistikleri hesaplanarak yorumlanmıştır.

Tablo 3’de yedi faktör açısından alınmış olan puan ortalamaları görülmektedir. En yüksek ortalama iletişim faktörüne aitken, en düşük ortalama ücret, yan haklar ve performans yönetimi faktörüne aittir. Faktörü oluşturan sorular incelendiğinde bu düşük ortalamaların ana nedeninin ücret ve performans

yönetiminin şeffaf algılanmaması olduğu görülmüştür. Herzberg’in çift etmen teorisinde ücret hijyen faktörü olarak belirtilmiştir (Bassett-Jones ve Lloyd, 2005). Yani yokluğu veya eksikliği çalışanlarda memnuniyetsizlik yaratırken, miktarının artması aynı oranda memnuniyet yaratmamaktadır. Bu nedenle hastane yönetimi bir sonraki yılın aksiyon planlarında ücret artışı yapmak yerine ücret belirleme ve performans değerlendirme sisteminin çalışanlara açıklanmasını ve şeffaflaştırılmasını hedef olarak belirlemiştir. Bunun yanı sıra ikinci en düşük ortalamaya sahip olan üst yönetim, liderlik, politikalar, kariyer ve terfi faktör ile ilgili de daha şeffaf ve çalışanın sesini dinleyen bir yönetim anlayışı benimsemeyi ve kariyer planlamasının her çalışan için fırsatlar içerecek şekilde gözden geçirilmesini hedeflemişlerdir.

Tablo 3: Faktörlerin Ortalama Değerleri

	Kadrolu	Taşeron	Tümü
Ücret, yan haklar ve performans yönetimi	2,91	3,49	3,20
Üst yönetim, liderlik, politikalar, kariyer ve terfi	3,37	3,66	3,52
İşin kendisinden duyulan tatmin	3,80	3,67	3,74
Görev, sorumluluk, yetkilendirme	3,92	3,97	3,94
İlk amir/yakın çalışma ortamı	3,84	3,86	3,85
Temizlik, yemek, servis	3,82	3,83	3,83
İletişim	3,99	4,03	4,01

Tablo 4’de MSQ ölçeğinin alt faktörleri olan içsel ve dışsal motivasyon sorularının ortalaması verilmiştir. Bu faktörleri ölçen sorular, Hem kadrolu çalışanlarda hem de taşeronlarda içsel motivasyonun daha düşük olduğu görülmektedir. Yani çalışanlar işle ilgili dışarıdan gelecek motivasyonlardan değil de, işin kendilerine hissettirdiklerinden daha fazla etkilenmektedirler. Hastane yönetimi çalışanların içsel motivasyonlarını arttırabilmek için kendilerini ve yaptıkları işi değerli hissettirmeli, çalışanlara sorumluluk alma ve karar vermelerinde daha fazla fırsat tanımalıdır.

Tablo 4: MSQ Boyutlarının Ortalama Değerleri

	Kadrolu	Taşeron	Tümü
İçsel Motivasyon	3,80	3,67	3,74
Dışsal Motivasyon	3,85	3,77	3,81

5. SONUÇ

Bu çalışmada tüm yönleriyle çalışanların kurum hakkındaki algılamalarını ölçen bir soru formunun geliştirilme aşamaları açıklanmaktadır. EFQM çalışan algısı ölçümlerini karşılamak amacıyla oluşturulan soru formu, ölçülmesi tavsiye edilen algıların tamamını karşılamakta, ayrıca temizlik, yemek, servis, sigorta gibi hastane yönetiminin mutlaka takip etmek istediği memnuniyet

alanlarının da ölçülmesine imkan vermektedir. Uygulamada birkaç soru ile ölçülen bu faktörler, bu çalışmada bilimsel olarak ele alınmış ve geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı oluşturulması için ilk adımlar atılmıştır.

Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda çalışanların hem yaptıkları işten duydukları tatmini hem de kurumlarından memnuniyetlerini farklı yönlerden ölçmek üzere yedi faktörden oluşan bir soru formu oluşturulmuştur. Yedi faktörden üçü, EFQM çalışan algısı ölçümü için bu çalışmada önerilen maddelerden oluşmaktadır. Bu da sadece iş tatmini ölçeğinin kullanılması durumunda gerçekten de tam bir çalışan algısı ölçümü yapılamadığını göstermektedir. Bu form gelecek senelerde de kullanılarak

karşılaştırmalı EFQM ölçümleri yapılması planlanmaktadır. İletişim ile ilgili soru sayısı iki ile sınırlı kalmıştır. Bu faktör ile ilgili geliştirme yapılarak yatay ve dikey iletişim ile ilgili maddeler eklenmesi planlanmaktadır.

Raharjo vd. (2016) ve Matthies-Baraibar vd. (2014)'te de belirtildiği üzere, çalışanların memnuniyetinin artması, aynı zamanda hem hastaların memnuniyetini arttıracak, hem de organizasyonel ilerlemeyi geliştirecektir. Böylelikle EFQM'in müşterilerle ve iş ile ilgili sonuçları üzerinde de etkili olabilecektir. Bu nedenle elde edilen sonuçların EFQM girdileri ile olan ilişkileri incelenerek hastanenin gelecek seneye ait stratejik planlarında hedeflerin belirlenmesi için kullanılması çok yönlü bir iyileşme etkisi sağlayacaktır.

REFERANSLAR

BARLETT, J. E., KOTRLIK, J. W., & HIGGINS, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43.

BASSETT-JONES, N., & LLOYD, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power?. *Journal of management development*.

DAĞLI, A., ELÇİÇEK, Z., & HAN, B. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1765-1777.

DOELEMEN, H. J., TEN HAVE, S., & AHAUS, C. T. B. (2014). Empirical evidence on applying the European Foundation for Quality Management Excellence Model, a literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6), 439-460.

EHRlich, C. (2006). The EFQM-model and work motivation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(2), 131-140.

EFQM. (2019). EFQM Mükemmellik Modeli. <https://www.efqm.org/index.php/efqm->

model/download-your-free-copy/. Erişim tarihi: 05.10.2019.

ESKILDSEN, J. K., & DAHLGAARD, J. J. (2000). A causal model for employee satisfaction. *Total quality management*, 11(8), 1081-1094.

GLAVELI, N., GRIGORODIS, E., & MANOLITZAS, P. (2019). Practical application of MSQ and MUSA methodology in determining critical job satisfaction factors of seasonal employees in summer destination luxury resorts. *Tourism Management*, 74, 426-437.

HOŞ, C., & OKSAY, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 20(4).

LA ROTTA, D., & PÉREZ RAVE, J. (2017). A relevant literary space on the use of the European Foundation for Quality Management model: current state and challenges. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(13-14), 1447-1468.

MARTINS, H., & PROENÇA, T. (2012). Minnesota Satisfaction Questionnaire–Psychometric properties and validation in a

İ. DEVECİ KOCAKOÇ

population of Portuguese hospital workers. FEP Journal–Economics & Management: Working Paper, 471(1), 42-58.

MATTHIES-BARAIBAR, C., ARCELAY-SALAZAR, A., CANTERO-GONZÁLEZ, D., COLINA-ALONSO, A., GARCÍA-URBANEJA, M., GONZÁLEZ-LLINARES, R. M., ... & OLAETXEA-URIZAR, E. (2014). Is organizational progress in the EFQM model related to employee satisfaction?. BMC health services research, 14(1), 468.

MEYER, J. P., N. J. ALLEN VE C.A. SMITH. 1993. "Commitment to organizations and occupations: Extensionand test of a three-component conceptualization." Journal of Applied Psychology. 78, 538-551.

NABITZ, U., JANSEN, P., VAN DER VOET, S., & VAN DEN BRINK, W. (2009). Psychosocial work conditions and work stress in an innovating

addiction treatment centre. Consequences for the EFQM Excellence Model. Total Quality Management, 20(3), 267-281.

RAHARJO, H., GUGLIELMETTI MUGION, R., DI PIETRO, L., & TONI, M. (2016). Do satisfied employees lead to satisfied patients? An empirical study in an Italian hospital. Total Quality Management & Business Excellence, 27(7-8), 853-874.

URHAN, S. (2014). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

UNIVERSITY OF MINNESOTA (2019). (MSQ) Minnesota Satisfaction Questionnaire. <http://vpr.psych.umn.edu/instruments/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire>. Erişim tarihi: 05.10.2019.

Ek1. Anket soruları ve faktör ayrışımı

Anket Soru No	Faktör	Soru	MSQ içsel	MSQ Dışsal
15	Ücret, yan haklar ve performans yönetimi	Ara dinlenmelerde çalışanlara rahat ve huzurlu bir ortam sağlanmaktadır.		
2		Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten memnunum.		1
11		Genel olarak çalışma şartlarından memnunum.		1
1		Ücret artışlarının performansla orantılı olmasından memnunum.		
17		Mesai saatlerinden memnunum.		
14	Üst yönetim, liderlik, politikalar	Üst yönetim(YK. Başkanı, Genel Müdür, Başhekim, Başhekim Yardımcısı ve Genel Müdür Yardımcısı) yerinde ve uygun kararlar verir.		1
16		İşimde terfi ve kariyer fırsatları vardır.		1
4		Kurumun ücret politikası açık ve nettir.		
3		Katkılarım ve performansım adil bir biçimde değerlendirilir.		
5		Çalışanların işten memnuniyetlerine önem verilir.		
12		Herkesin çalışmak isteyeceği bir kurumdur.		
9		Kurumum bana ve fikirlerime değer verir.		
13		Haklı bir gerekçe olmadıkça işime son verilmeyeceğini düşünüyorum.		
6		Kurumda terfiler adil biçimde gerçekleşir.		
8		Üst yönetimin (YK. Başkanı, Genel Müdür, Başhekim, Başhekim Yardımcısı ve Genel Müdür Yardımcısı) yönetim tarzından memnunum.		1
7	İşletme politikalarının uygulanış şekline memnunum.		1	
10	Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü ve takdirden memnunum.		1	
21	İşin kendisinden	İşimde bağımsız çalışma fırsatı bulurum.	1	
22		İşimi yaparken ara sıra farklı deneyimlerle kendimi geliştirme fırsatı bulurum.	1	

24	duyulan tatmin	Yaptığım işle toplumda bir yerim olduğunu hissederim.	1	
26		Bu kurum bana sabit bir iş olanağı sağlar.	1	
23		İşimde başkaları için bir şeyler yapabilme fırsatım vardır.	1	
18		Kişilere ne yapacaklarını söyleme, yönlendirme fırsatım vardır.	1	
19		Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansım vardır.	1	
20		İşimde kendi kararımı verme özgürlüğüm vardır.	1	
25		İş yaparken kendi çözümlerimi uygulama olanağım vardır.	1	
35		Görev, sorumluluk ve yetkiler	İşimde vicdanıma aykırı bir durumla karşılaşmam.	1
31	Benden beklenen performans hedefleri açık ve nettir.			
32	Kurumum çevreye ve doğaya duyarlıdır.			
34	İşimi düzgün yapabilmem için gerekli yetkiye sahibim.			
36	Aldığım eğitimler işle ilgili yetenek ve becerilerimi geliştirir.			
29	Görevlerim ve yetkilerim açıkça belirtilmiştir.			
33	Yaptığım iş görev tanımına uygundur.			
30	Kurum içi iletişim ve bilgi akışı iyidir.			
28	İşimle ilgili sorumluluklarım net olarak tanımlıdır.			
38	İlk amir, yakın çalışma ortamı	Bağlı olduğum ilk yöneticim yerinde ve uygun kararlar verir.		1
41		Bağlı olduğum bölüm/departman müdürü yerinde ve uygun kararlar verir.		1
43		Bölümde iş dağılımı adil yapılır.		
42		İşimi düzgün yapamadığımda gerekli destek ve geri bildirim yöneticilerimden alırım.		
37		Bağlı olduğum ilk yöneticimin yönetim tarzından memnunum.		1
40		Bağlı olduğum bölüm/departman müdürünün yönetim tarzından memnunum.		1
39		İlk amirim ile olan iletişimimden memnunum.		
49		Temizlik, yemek, servis, sigorta	Kurumumuz bilgi birikimi ve kaynaklarını sosyal sorumluluk projeleri aracılığıyla toplumla paylaşır.	
48	Çalışma ortamının temizlik ve düzeninden memnunum.			
44	Yemekhanenin temizlik ve düzeninden memnunum.			
46	İş güvenliği ile ilgili alınan önlemlerden memnunum.			
50	Servis imkanından memnunum.			
45	Yemeklerin lezzet ve sunumundan memnunum.			
47	Çalışanlara yönelik etkinliklerden memnunum.			
54	"Aileme Sağlık" tamamlayıcı sağlık uygulamasından memnunum.			
52	İletişim	Çalışma arkadaşlarım birbirleriyle iyi anlaşır.		1
51		Birimimdeki çalışma arkadaşlarımla olan iletişimimden memnunum.		
55	çıkarıldı	İşimde dolu dolu çalışma olanağı bulurum.	1	
27	çıkarıldı	İşimle ilgili sorunlarda görüşüme başvurulur.		
53	çıkarıldı	Yaptığım işten duyduğum başarı hissinden memnunum.	1	