

## ORJİNAL MAKALELER

# Eğitim Veren Kliniklerdeki Uzmanlar, Neden Kamu Sektöründen Ayrılıyorlar?♦

Fadime Nuhoğlu (\*), Şehnaz Yıldırım (\*\*), Emrah Altıparmak (\*), Hüseyin Ümit Akgün (\*\*\*),  
Sunay Duman (\*\*\*\*)

### ÖZET

**Amaç:** Eğitim veren kliniklerimizden 2005-2006 yıllarında ayrılan-ayrılmak üzere olan uzmanların ayrılma nedenlerini araştırmak.

**Yöntem:** İşten ayrılan-ayrılmak üzere olan 10 uzman hekime işten çıkış anket formu uygulandı ve sonuçlar değerlendirildi

**Bulgular:** İşten ayrılan-ayrılmak üzere olan uzman hekimlerin tümü bir özel işte çalışıyordu. Özel sektöre geçişte, çalışma koşullarının ağırlığı (%70), işten ayrılmanın maddi olanaklarla ilgili nedeni adil ücret dağılımının (%60) olmaması, işten ayrılışın manevi nedenleri olarak kariyerin ve hizmetin takdir edilmemesi (%50) en önemli nedenler olarak değerlendirilmiştir.

**Sonuç:** Çalışma koşullarının ağırlığı, adil ücret dağılımının sağlanamaması, kariyer ve iş takdirine önem verilmemesi, görev yetki ve sorumlukların iyi belirlenmemesi, kişiler arası ilişkilerde-ekip ruhunda yaşanan olumsuzluklar, çalışma ortamındaki elverişsiz koşullar, teknik donanım ve fizik alt yapı koşullarında düzelme beklentilerinin gerçekleşmemesi, kamu sektöründen ayrılışları etkileyen nedenlerdi.

**Anahtar Kelimeler:** İşten ayrılmak, çalışma koşulları, özel sektör

### SUMMARY

**Why are the Specialists in the Clinics Giving Training Leaving the Public Sector?**

**Purpose:** To investigate why the specialists who left or were about to leave our training clinic are doing so.

**Methods:** Ten specialists who left or about to leave work were given the work-leaving questionnaire forms and the results were evaluated.

**Results:** All the specialists who left or who were about to leave the work in the public sector either had already started work or just started work in the private sector.

For entering the private sector, the hardships in the work conditions (%70), not having fair salary range as the related reason with the financial possibilities for leaving the work (%60) and not appreciating the job and the service as the spiritual reasons of leaving the work (%50) were evaluated as the most important reasons.

(\*) SB Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi, 1.Göz Kliniği Uzmanı

(\*\*) SB Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi, 1.Göz Kliniği Psikoloğu

(\*\*\*) Kudret Göz Hastanesi Uzmanı

(\*\*\*\*) SB Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi, 1.Göz Kliniği Şefi

♦ Bu çalışma 28 Ekim-01 Kasım tarihinde Antalya'da yapılan 40. Ulusal TOD

Oftalmoloji Kongresinde Poster olarak sunulmuştur.

Yazışma adresi: SB Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi, 1.Göz Kliniği, Cebeci, Ankara,

E-Posta: fadimenuhoglu@yahoo.com, fadimenuhoglu@hotmail.com

**Conclusion:** The hardships in the work conditions, being unable to maintain fair salary range, paying no attention to the appreciation of job and service, not determining the duties, authorities and responsibilities, the negativities obtained in the team spirit in interpersonal relationships, the inappropriate conditions in the work environment and being unable to realize the expectations of improvement in the conditions of technical equipment and physical infra-structure were the reasons affecting the leavings from the public sector.

**Key Words:** Leaving the work, working conditions, private sector

## GİRİŞ

İnsan sağlığı ile uğraşmak ciddi sorumluluk getirmektedir. Hayatı ve önemli kararları vermek zorunda olan sağlık çalışanları zaten ciddi stres altında yaşamaktadırlar. Kliniğimizde çalışan uzmanların emekli olarak veya istifa ederek işten ayrılmaları son yıllarda artmıştır. Bu nedenle böyle bir çalışmanın yapılması gerekli olmuştur. İşten ayrılış nedenlerini saptamak yeni düzenlemeler açısından yol gösterici olacak, geride kalanlar için daha iyi bir iş ortamı yaratmak ve hizmet kalitesini artırmak için oldukça anlamlı olacaktır (1,2). Sağlık Bakanlığının getirdiği yeni düzenlemeler (vardiya, geçici görevler, mecburi hizmet, performans) ve özel hastanelerin son yıllarda fazla miktarda açılması ve bu hastanelerin farklı imkanlar sunması işten ayrılışları ne ölçüde etkilemiştir? Yaptığımız bu anket çalışması ile soruları cevaplamaya ve yeni çözüm önerileri ortaya koymayı amaçladık.

## YÖNTEM ve GEREÇ

Bu çalışmanın örneklenimi S.B Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi Göz Kliniklerinden 2005-2006 yılları arasında ayrılan 10 uzman doktor oluşturmaktadır. İşten ayrılan 10 uzman doktora ulaşılarak işten çıkış anket formu uygulandı. İşten ayrılış formu 15 açık uçlu ve çoktan seçmeli sorulardan oluşan, işten ayrılmanın maddi-manevi nedenlerini sorgulayan araştırmacılar tarafından hazırlanan bir formdur (Tablo 1). Araştırma sonuçları bilgisayar ortamında SPSS (Statistical Package of Social Science) ile tanımlayıcı istatistikler kullanılarak değerlendirildi.

## BULGULAR

İşten ayrılan uzman doktorların %100'ü başka işte çalışmaktadır. Başka bir iş düşünmelerinin birinci sıradaki nedenleri çalışma koşulları (n=7, %70), ailevi nedenler (n=3, %30) olarak belirlendi. Özel sektörde iş imkanlarının gelişmesi (n=5, %50), iş yükü fazlalığı (n=2, %20) iş unvanında değişiklik (n=1, %10), çalışma koşulları (n=2, %20) da işten ayrılış nedeni olarak 2. sırada yer aldı. Ücret (n=1, %10), iş yükü fazlalığı (n=2, %20), yöneticilerin kalitesi (n=2, %20), ilişkiler (n=2, %20) yanında belirtilen oranlarda üçüncü sırada işten ayrılış nedenleri arasında yer aldı.

Adil ücret dağılımının sağlanmaması (n=6, %60), yeterli ücretin sağlanmaması (n=3, %30), daha iyi koşullarla iş bulmanın kolay olması (n=1, %10) işten ayrılmayı etkileyen maddi olanaklar ile ilgili birinci sırada yer alan nedenleri arasındaydı. Yeterli ücretin sağlanmaması (n=1, %10), adil ücret dağılımının sağlanmaması (n=2, %20) işten ayrılışın maddi olanaklarla ilgili ikinci sırada yer alan nedenleriydi.

İşten ayrılmayı etkileyen manevi nedenlerin ilk sırasında takdir edilmeme (n=5, %50), kişisel sorunlar (n=2, %20), gelişme olanağının olmaması (n=1, %10), sosyal statünün olmaması (n=1, %10), kişiler arası ilişkilerin yeterli olmaması (n=1, %10) yer aldı. Takdir edilmeme (n=1, %10), sorumluluk verilmemesi (n=1, %10), gelişme olanağının olmaması (n=3, %30), kararlara katılmama (n=2, %20), hak ve çıkarların korunmaması (n=2, %20) manevi nedenlerin ikinci sırasında yer aldı. Manevi nedenlerin üçüncü sırasında yer alanlar ise üst göreve yükseltilmeme (n=2, %20), gelişme olanağının olmaması (n=1, %10), sosyal statünün olmaması (n=1, %10), kararlara katılmama (n=1, %10), hak ve çıkarların korunmaması (n=3, %30) idi.

İşten ayrılmanın iş koşulları ile ilgili birinci sıradaki nedenleri; vardiyalı çalışma (n=3, %30), görev yetki ve sorumlukların iyi belirlenmemesi (n=3, %30), yeterli teknik donanımın olmaması (n=2, %20), yönetimin ve yöneticilerin iyi olmaması (n=1, %10), çalışma şartlarının ağırlığı (n=1, %10) olarak belirlendi. İşten ayrılmanın iş koşulları ile ilgili ikinci sırada nedenleri çalışma şartlarının ağırlığı (n=2, %20), yönetimin ve yöneticilerin iyi olmaması (n=3, %30), görev yetki ve sorumlukların iyi belirlenmesi (n=1, %10), yeterli teknik donanımın olmaması (n=1, %10), ekip çalışmasının olmayışı (n=2, %20) olarak belirlendi. İşten ayrılmanın iş koşulları ile ilgili üçüncü sıradaki nedenleri; vardiyalı çalışma (n=1, %10), çalışma şartlarının ağırlığı (n=2, %20), yönetimin ve yöneticilerin iyi olmaması (n=1, %10) görev yetki ve sorumlulukların iyi belirlenmemesi (n=2, %20) yeterli teknik donanımın olmaması (n=2, %20) olarak belirlendi.

İşten ayrılmanın sosyal olanaklarla ilgili birinci sıradaki nedenleri; izin olanaklarının bulunmaması (n=1, %10), sosyal etkinliklerin olmaması (n=1, %10) diğer

Tablo 1. İşten çıkış anket formu

Doldurduğunuz bu anket ve cevaplarınız tamamen gizli kalacaktır. Bu ankete cevap verdiğiniz esnada eğitim hastanesi ile ilişkinizi kesmiş veya görevinize devam ediyor olabilirsiniz. Eğitim hastanelerinde çalışma koşulları ile ilgili problemlerin belirlenmesi ve düzeltilmesi açısından verdiğiniz bu cevaplar bizim için büyük önem taşımaktadır. Lütfen sorulara dürüstçe cevap veriniz. Zaman ayırdığınız için teşekkürler.

## 1. Eğitim hastanesinde

- Halen görevime devam ediyorum  
 Ayrıldım

## 2. Başka bir iş düşünmenizden nedenleri nelerdir?

- Ailevi nedenler  
 Mesleğimi sevmemem  
 Bir üst eğitime devam edeceğimden  
 Çalışmak istememem  
 Çalışma koşulları  
 Özel sektörde iş imkanlarının gelişmesi  
 Ücret  
 İş yükü fazlalığı  
 Sorumlum  
 Yöneticilerimin kalitesi  
 İlişkiler  
 İş unvanında değişiklik

## 3. Eğitim hastanesinden ayrıldıysanız şu anda planladığınız (veya çalışmaya başladığınız) bir iş var mı?

- Evet; ne gibi bir işte çalışmayı planlıyorsunuz (veya çalışıyorsunuz):  
.....  
 Hayır

## 4. Kurumumuzdan ayrılmanızı etkileyen (veya düşündüren) aşağıdaki maddi olanaklardan en önemli iki tanesini rakamla yazınız?

- Yeterli ücretin sağlanmaması  
 Adil ücret dağılımının sağlanmaması  
 İş güvenliğinin yetersiz olması  
 Daha iyi koşullarla iş bulmanın kolay olması  
 Diğer.....  
.....

## 5. Kurumumuzdan ayrılmanızı etkileyen (veya düşündüren) aşağıdaki manevi değerlerden dört tanesini en önemliden önemsize doğru rakamla sıralayınız.

- Takdir edilmeme  
 Sorumluluk verilmemesi  
 Üst göreve yükseltilmeme  
 Gelişme olanağının olmaması  
 Mesleği sevmeme  
 Sosyal statünün olmaması  
 Kararlara katılmama  
 Kişisel sorunlar  
 Hak ve çıkarların korunmaması  
 Kişiler arası ilişkilerin yeterli olmaması  
 Diğer.....

## 6. Kurumumuzdan ayrılmanızı etkileyen (veya düşündüren) aşağıdaki iş koşullarından beş tanesini en önemliden önemsize doğru rakamla sıralayınız.

- Aynı işi yapan kişilerin sayısal azlığı  
 Vardiyalı çalışma  
 Çalışma şartlarının ağırlığı  
 Yönetimin ve yöneticilerin iyi olmaması  
 Görev yetki ve sorumlulukların iyi belirlenmemesi  
 İstenmeyen serviste çalışma  
 Yeterli teknik donanımın olmaması  
 Çalışma yerinin uzaklığı  
 Ekip çalışmasının olmayışı  
 Diğer....

7. Kurumumuzdan ayrılmanızı etkileyen (veya düşündüren) aşağıdaki sosyal olanaklardan üç tanesini en önemliden önemsizye doğru rakamla sıralayınız..

- Servis olmaması  
 Lojman olmaması  
 Verilen yemeğin yetersiz olması  
 İzin olanaklarının bulunmaması  
 Sosyal etkinliklerin olmaması  
 Diğer.....

8. Çalışanların işten ayrılmalarını azaltmak için sizce ne gibi önlemler alınmalıdır?

.....

9. Klinik yöneticileriniz hakkında aşağıdaki konularda ne düşünüyorsunuz?

	Her zaman	Bazen	Asla
Adil ve eşit bir davranış sergiledi			
İşimizi yaptıklarımızı doğru değerlendirdi			
Öneride bulunmamızı cesaretlendirdi ve önerilerimizi dinledi			
Şikayet ve problemleri çözdü			
Kurum politikasını ve kurallarını takip etti			
Ekip çalışmasını ve birlikte çalışmayı güçlendirdi			

10. Hastane yöneticileriniz hakkında aşağıdaki konularda ne düşünüyorsunuz?

	Her zaman	Bazen	Asla
Adil ve eşit bir davranış sergiledi			
İşimizi yaptıklarımızı doğru değerlendirdi			
Öneride bulunmamızı cesaretlendirdi ve önerilerimizi dinledi			
Şikayet ve problemleri çözdü			
Kurum politikasını ve kurallarını takip etti			
Ekip çalışmasını ve birlikte çalışmayı güçlendirdi			

11. İşinizle ilgili aşağıdaki konuları değerlendirirseniz?

	Mükemmel	İyi	Az	Yetersiz
Biriminizle ortak çalışma				
Diğer bölümlerle ortak çalışma				
Biriminizle iletişim				
Kurum bütünü ile iletişim				
Sizin ve yöneticiniz arasında iletişim				
Bölümünüzdeki motivasyon				
İş memnuniyeti				
Aldığınız eğitimler				
Kariyer olanakları				

12. Ücretiniz hakkında ne düşünüyorsunuz?

	İyi	Orta	Az	Yetersiz
Ücretiniz				

13. İşiniz ve kurum ile ilgili en çok ve en az beğendiğiniz şey nedir?

.....

14. Yeni başlayacağınız işinizde / işyerinde olup burada olmayan imkanlar nelerdir?

.....

15. Ne / Neler in değişmesi ayrılma kararınızı (veya düşüncenizi) değiştirdi ? Önem sırasına göre 3 şık işaretleyiniz.

- Çalışma koşullarının (mesai saatleri, vardiya, nöbet vb.) düzeltilmesi  
 Maddi olanakların düzeltilmesi  
 Çalışma ortamının teknik donanım ve fiziki şartlar açısından düzeltilmesi  
 Kişiler arası ilişkilerin düzeltilerek ekip ruhunun oluşturulması  
 Kişisel gelişme ve ilerleme olanaklarının yaratılması  
 Yetersiz yöneticilerin değişmesi  
 Diğer .....

nedenler (n=1, %10) olarak belirlendi. İşten ayrılmanın sosyal olanaklarla ilgili ikinci sıradaki nedenleri sosyal etkinliklerin olmaması (n=1, %10) olarak belirlendi.

Çalışmaya katılan uzman doktorlardan (n=1, %10) aldığı ücreti iyi derecede değerlendirdi, (n=6, %60) orta derecede, (n=2, %20) az olarak, (n=1, %10) yetersiz olarak değerlendirdi.

İşten ayrılan uzman doktorların işten ayrılma kararını değiştirebilecek faktörlerden çalışma koşullarının düzeltilmesi (n= 4, %40), çalışma ortamının teknik donanım ve fiziki şartlar açısından düzeltilmesi (n=2, %20), kişiler arası ilişkilerin düzelterek ekip ruhunun oluşturulması (n=4, %40) ilk sırada yer aldı. Maddî olanakların düzeltilmesi (n=1, %10), çalışma ortamının teknik donanım ve fiziki şartlar açısından düzeltilmesi (n= 3, %30), kişisel gelişme ve ilerleme olanaklarının yaratılması (n=2, %20), yetersiz yöneticilerin değişmesi (n=3, %30) ikinci sırada yer aldı. Çalışma koşullarının düzeltilmesi (n=1, %10), çalışma ortamının teknik donanım ve fiziki şartlar açısından düzeltilmesi (n=3, %30), kişisel gelişme ve ilerleme olanaklarının yaratılması (n=3, %30), yetersiz yöneticilerin değişmesi (n=1, % 10) üçüncü sırada yer aldı.

## TARTIŞMA

Çalışmamızın sonuçlarını değerlendirdiğimizde çalışanların işten ayrılmalarını azaltmak için alınabilecek bazı önlemleri değerlendirdik. Çalışma ortamının teknik donanımın ve fiziki şartların düzeltilmesi ile daha huzurlu bir ortamda daha hızlı ve verimli iş üretiminin sağlanması, bilimsel ciddi çalışmaların yapılması ve akademisyenlikte destek sağlanması mesleki doyumu ve mesleki başarıyı artıracaktır. Kıdemli kıdemsiz farkının dengelenmesi insan ilişkilerinin düzeltilmesi ile daha mutlu bir çalışma ortamının yaratılması, performans puanlarının adil düzenlenmesi ile eşit ücret dağılımının sağlanması, çalışanların sıkıntılarını yönetim tarafından önem verilerek çözülmeye çalışılırken adil çözümlerin üretilmesi, çalışanların önerilerini özgürce ifade edebileceği bir ortamın sağlanması, yönetimin çalışanların koşullarını birlikte değerlendirerek birlikte program yapması iş kalitesini artıracaktır. Hasta sayısının kısıtlanması ve iş yükünün dengeli dağılımı ile iş yükünün biraz daha hafifletilmesi, vardiyanın ve geçici görevlerin kaldırılması ile aile düzeninin ve huzurunun bozulmaması, takdir edilmeler ve çalışma isteğinin motive edilmesi işten ayrılmaları büyük ölçüde azaltacaktır. Literatüre baktığımızda yapılan çalışmaların genellikle sağlık sektörü dışında olduğu ve bu sektördeki kadar multifaktöriyel olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte; İş motivasyonu, işe bağlılık, yöneticiye güvenin, yönetici desteğinin, kariyer desteği-

nin, çalışma koşullarının zorluğunun işten ayrılmanın önemli nedenlerinden olduğu bildirilmiştir. (2-5).

Çalışanların iş ortamında en beğendiği özellikler ise çalıştığı hastanenin referans hastane olması, bir çok bölümün olması ile konsültasyonla bilgi ve sorumluluk paylaşımının olması, vaka çeşitliliğinin çok olması ile mesleki başarı ve becerisini artırabilme imkanının olması, son yıllara kadar amatör ruhla çalışma ortamı ve arkadaşlık ilişkileri, çalışma personeli ile ilişkilerin iyi olmasıydı. İşten ayrılanların iş ortamında beğenmedikleri ise, insan ilişkilerinde ve akademisyenlikte motivasyonun sağlanmaması, son yıllarda yönetim otoritesinin kaybolması ve arkadaşlık ilişkilerinin zayıflaması, yöneticilerle ilişkilerin yetersiz oluşu ve başhekimlik yönetiminin memnun etmeyen siyasi tavırları, fiziki şartlarda ve sistemdeki düzensizlik, hasta yoğunluğu ve hasta muayene süresinin kısıtlıydı. Bu özellikler hizmet verilen hedef kitleyi de olumsuz etkilediğinden birbirini takip eden olumsuz bir daire oluşmaktadır (3).

Yeni başladıkları işlerde ise daha iyi ücret verilmesi, disiplinli iş ortamının oluşu, çalışma ortamının daha temiz ve düzenli oluşu, daha iyi teknik donanıma sahip olması, teknolojik aletlerle çalışabilmek, mesleki itibarın oluşu, akademik kariyer imkanının olması, kendi işinin patronu olabilme veya yönetici olabilme imkanı, aktif çalışabilme olanağı ve daha az iş yükünün olması işten ayrılışları kolaylaştırmıştır.

Sonuç olarak, çalışma koşullarının (mesai saatleri, vardiya-nöbet) düzeltilmesi adil ücret dağılımının sağlanması, iş takdirine önem verilmesi, görev yetki ve sorumlulukların iyi belirlenmesi, kişiler arası ilişkilerin düzelterek ekip ruhunun oluşturulması, çalışma ortamının teknik donanım ve fizik şartları açısından düzeltilmesi işten ayrılışları engelleyecektir.

## KAYNAKLAR

1. Uyguc N, Cırmın D: Dokuz Eylül Üniversitesi hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının eğitim algıları ve iş ile ilgili tutumları. Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi. 2004; 18(1): 47-53
2. Allen, David.G.-Shore, Lynn M.-Griffeth, Rodger W. (2003), "The role of perceived organizational support and supportive human resource practises in the turnover process", Journal of Management, Vol: 29, No: 1, s.99-118.
3. Çakar Demircan N, Ceylan A: İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. Doğu Üniversitesi Dergisi. 2005; 6(1):52-66
4. Özdevecioğlu M: Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. Amme İdaresi Dergisi, 2004; 37(4):97-115
5. Ceylan A, Demircan N: Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. İşletme Dergisi. 2002; 31(1):57-70