

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

**ÇALIŞANLARDA STRES VE MOTİVASYON
(NAZİLLİ DEVLET HASTANESİ HEMŞİRELERİ
ÖRNEĞİ)**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Kübra GÜL**

İSTANBUL, 2013

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

**ÇALIŞANLARDA STRES VE MOTİVASYON
(NAZİLLİ DEVLET HASTANESİ HEMŞİRELERİ
ÖRNEĞİ)**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan :

Kübra GÜL

Öğrenci No:

110746675

Danışman :

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İSTANBUL, 2013

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "Çalışanlarda Stres ve Motivasyon (Nazilli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği)" başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 02.09.2013

Kübra GÜL

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

02/..09/2013..

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 110746675 numaralı *Kübra Gül*'ün "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Çalışanlarda Stres ve Motivasyon (Nazilli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği)*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 27.08.2013 tarih ve 2013/26 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (45) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu~~ oybirliği ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 1 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN

PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN



ÜYE

DR. MEHMET SARITAŞ


ÜYE

YRD. DOÇ. DR. ALİ SAYGILI


Tutanakçı Tanzim Eden

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Mehmet Fikret GezgİN...

Not 1: Jüri üyeleri söz konusu tezin kendilerine teslim edildiği tarihten itibaren en geç 1 ay içinde toplanarak öğrenciyi tez sınavına alır. Tez sınavı, tez çalışmasının sunulması ve bunu izleyen soru cevap bölümünden oluşur. Sınav süresi en az 45, en çok 90 dakikadır.

Not 2: Tez sınavının tamamlanmasından sonra, jüri tez hakkında salt çoğunlukla (kabul), (red) veya (düzeltme) kararı verir. Bu karar ilgili anabilim dalı başkanlığınca tez sınavını izleyen 3 gün içinde ilgili Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç 3 ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur.

Adı Soyadı :Kübra GÜL
Danışmanı :Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans- 2013
Alanı : İşletme
Anahtar Kelimeler : Stres, Örgütsel Stres, Motivasyon, Motivasyon Araçları, Hemşirelik.

ÖZ

ÇALIŞANLARDA STRES VE MOTİVASYON (NAZİLLİ DEVLET HASTANESİ HEMŞİRELERİ ÖRNEĞİ)

Bu araştırma çalışanların stres ve motivasyon düzeylerini araştırarak, özellikle Aydın-Nazilli Devlet Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin bu konuda durumlarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Stres ve Motivasyon insan hayatını olumlu veya olumsuz etkileyen faktörlerdendir. Bu bakımdan ele alındığında çalışan birer insan olarak hemşirelerin bu çalışma ortamlarındaki bulundukları stres düzeyi ve bu durumun motivasyonlarına etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

Yoğun bir çalışma gerektiren hemşirelik mesleğinde hemşirelerin yaptıkları işten kaynaklanan stres durumları oldukça fazladır. Yapılan işin özellikleri önemli olmaksızın kuruluşlar, çalışanlarının yaptığı işi severek yapmasını isterler. Fakat bu istek, çalışan bireyin çeşitli problemlerle karşılaşmasının önüne geçemez. İşte kurum veya kuruluşlar bu sorunları aşmada motivasyon yöntemini ön plana çıkarmak durumundadırlar. Stresi ortadan kaldırabilecek çözüm yolları hem kişinin, hem de işletmenin çabalarıyla ortadan kaldırılmaya çalışılırken, aynı zamanda motive edici unsurlara da gerekli önem verilmelidir.

Çalışmamızda, 140 hemşire üzerinde inceleme yapılmış ve hemşirelerin hastane ortamında maruz kaldıkları stresörler ortaya konulmuş, yine kurumda gerek genel sağlık politikası gereği ve özelde de incelenen kurumun politikaları açısından

motive edici faktörlerin olup olmadığı veya ne derece etkili olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Name and Surname : Kübra GÜL
Supervisor : Mehmet Fikret GEZGİN
Degree and Date : Master-2013
Major : Management
Keywords : Stress, organizational (institutional) stress, motivation, motivational tools, nursing.

ABSTRACT

EMPLOYEE STRESS AND MOTIVATION (A SAMPLE OF NURSES IN NAZILLI STATE HOSPITAL)

This research aims to address the status of nurses, especially working in Aydın-Nazilli State Hospital by investigating the levels of employee stress and motivation. Stress and motivation are the factors affecting people's lives positively or negatively. In this regard, the level of stress which nurses face in working conditions and its effects on their motivation are closely investigated.

As a profession which requires an intensive care and work, the nursing causes a lot of stressful situations to happen. Organizations, irrespective of the type of work, want their employees to do their jobs willingly. However, this situation does not help the employees to avoid various problems. Institutions or organizations are required to highlight the method of motivation to overcome such problems. While solutions to eliminate stress are given with the efforts of an employee and the management, the motivating factors should be given enough importance as well.

Our survey has been conducted on 140 nurses, and nurses exposed to stressors in a hospital environment are introduced. Also, in terms of both a matter of overall health policy of the institution and the institutional policies applied in private

hospitals, this also tries to determine whether or not those factors are motivating and to what extent.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	iii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRES KAYNAKLARI

1. ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI.....	5
1.1. Stres Kavramı ve Kapsamı.....	5
1.2. Örgütsel Rol	8
1.3. Mesleki Kariyer Gelişimi.....	9
1.4. İş Ortamı	10
1.5. İş İlişkileri	11
1.6.Kurumsal Yapı ve İklim.....	11
1.7. Aile –İş İlişkileri	12
1.8.Yıldırma (Mobbing)	13
2. BİREYSEL STRES KAYNAKLARI.....	13
2.1. A ve B Tipi Kişilik.....	13
2.2. Yaş	14
2.3. Kişisel Kontrol	15
2.4. Aile.....	15
3. ÇEVRESEL STRES KAYNAKLARI.....	16
3.1. Fiziksel Çevre Koşulları.....	16

3.2. Sosyal Yasam Stresleri.....	16
3.3. Ekonomik Koşullar	17

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON ARAÇLARI

1. EKONOMİK ARAÇLAR.....	18
1.1. Motivasyon Kavramı ve Kapsamı.....	18
1.2. Gelir-Ödül	20
1.3. Kara Katılma.....	22
1.4. Prim Sistemi.....	23
1.5. Ekonomik Ödüller.....	23
2. PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR.....	24
2.1. Çalışmalarda Bağımsızlık	24
2.2. Sosyal Katılma	24
2.3. Değer ve Statü.....	25
2.4. Çevreye Uyum	26
2.5. Öneri Sistemi	27
2.6. Psikolojik Güvence	27
2.7. İşin Önemli Olduğunu Hissettirme	28
2.8. Sosyal Faaliyetler.....	28
3. ÖRGÜTSEL –YÖNETSEL ARAÇLAR.....	29
3.1. Amaç Birliği	29
3.2. Eğitim ve Yükselme.....	30
3.3. Kararlara Katılım	31
3.4. İletişim	32
3.5. Çalışma Koşullarını İyileştirme	33
3.6. Müzik Eşliğinde Çalışma.....	34
3.7. İşe Uygun Eleman Seçilmesi	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
NAZİLLİ DEVLET HASTANESİ HEMŞİRELERİNDE
STRES VE MOTİVASYON

1. NAZİLLİ DEVLET HASTANESİNE İLİŞKİN TEMEL BİLGİLER	35
1.1. Tarihçe ve Fiziki Kapasite	35
1.2. İnsan Kaynakları Yapısı	38
2. HEMŞİRELİK MESLEĞİ GÖREV VE SORUMLULUKLARI.....	38
3. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK PROFİLİ.....	41
3.1.Hemşirelerin Yaş Durumları Dağılımı	41
3.2.Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	43
3.3.Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	44
3.4. Hemşirelerin Gelir Durumlarına Göre Dağılımları	46
3.5.Hemşirelerin Toplam Çalışma Süreleri	47
3.6.Hemşirelerin Nazilli Devlet Hastanesinde Çalışma Süreleri	49
4. NAZİLLİ DEVLET HASTANESİNDE KATILIMCILARDA TEMEL PARAMETRELERİN STRESE ETKİSİ	51
4.1. Örgütsel Rolden Kaynaklanan Durumların Strese Etkileri	51
4.2. Kariyer Gelişimi İle İlgili Durumların Strese Etkileri.....	52
4.3. İş Ortamından Kaynaklanan Sorunların Strese Etkileri	53
4.4. Personel Arası İlişkilerin Strese Etkileri	54
4.5. Özel Yaşantıdan Kaynaklanan Durumların İş Stresine Etkileri	55
4.6. Mobbing Uygulamalarının Strese Etkileri.....	56
4.7. İş Güvencesi İle İlgili Durumların Strese Etkileri	57
4.8. İş Yükünün Ağır Olmasından Kaynaklanan Durumların Strese Etkileri.....	58
4.9. Hasta Yakınlarından Kaynaklanan Sorunların Strese Etkileri	59
4.10. A Tipi Kişilik Özelliklerinin Strese Etkileri.....	60
4.11. Çevresel Özelliklerin Strese Etkileri	61

5. NAZİLLİ DEVLET HASTANESİNDE ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN	
MOTİVASYON VE MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	63
5.1. Ekonomik Faktörlerin Motivasyona Etkisi.....	63
5.1.1. Yeterli ve Adil Bir Ücret Dağılımının Motivasyona Etkisi.....	63
5.1.2. Hemşirelerin İşinden Sağladığı Maddi Kazancın Motivasyona Etkisi.....	64
5.1.3. Başarılı Hemşirelere Prim Verilmesinin Motivasyona Etkisi	65
5.1.4. Kurumdaki Kara Katılımın Motivasyona Etkileri.....	66
5.1.5. Kurumda Verilen Ekonomik Ödüllerin Motivasyona Etkisi	67
5.1.6. İşin Ekonomik Anlamda Garantili Gelecek Sağlamasının Motivasyona Etkisi	67
5.2. Psiko-Sosyal Faktörlerin Motivasyona Etkisi	68
5.2.1. Hastanede Sağlanan Bağımsız Çalışma Ortamının Motivasyona Etkisi	69
5.2.2. Hemşirelerin Servisler Arası Rotasyonunun Motivasyona Etkisi	72
5.2.3. Kurumun Çalışana Verdiği Değer ve Statünün Motivasyona Etkisi.....	71
5.2.4. Oryantasyon Çalışmalarının Motivasyona Etkileri.....	72
5.2.5. Bireyin Kuruma Sunacağı Önerilerin Dikkate Alınma Durumunun Motivasyona Etkisi	73
5.2.6. Bireye Yaptığı Hizmetin Önemli Olduğunu Hissettirmenin Motivasyona Etkisi.....	74
5.2.7. Kurumun Düzenleyeceği Sosyal Faaliyetlerin Motivasyona Etkisi	75
5.2.8. Kurumun Bireysel Farklılıkları Dikkate Almasının Motivasyona Etkisi	76
5.2.9. Çalışanın Kendini İfade Etmesinin Motivasyona Etkisi	76

5.2.10. Kurum ve İş Arkadaşlarının Özel Yaşama Saygısının Motivasyona Etkisi	77
5.3.Örgütsel- Yönetmel Faktörlerin Motivasyona Etkileri	78
5.3.1. Kurumdaki Çalışanlar Arasında Ortak Amaç Sağlanmasının Motivasyona Etkisi.....	78
5.3.2. Kurumda Alınan Kararlara Katılım Sağlanmasının Motivasyona Etkisi	79
5.3.3. Kurumun Eğitim ve Yükselme Olanakları Sağlama Algısının Motivasyona Etkisi.....	79
5.3.4. Çalışan Personel Arasında ve Personel İdare Arasındaki İletişimin Motivasyona Etkisi	80
5.3.5. Kurumda Çalışma Koşullarının İyileştirmenin Motivasyona Etkisi.....	81
5.3.6. Müzikle Çalışmanın Motivasyona Etkisi	82
5.3.7.Bireyin İşe Uygunluğunun Motivasyona Etkisi.....	83
5.3.8. Ekip Çalışmasının Motivasyona Etkisi	83
5.3.9. Kurumda, Disiplin Kurallarının Tüm Çalışanlara Adilane Uygulanmasının Motivasyona Etkisi	84
5.3.10. İş Arkadaşlarından Olumsuz Davranışlara Sahip Olanların Motivasyona Etkisi	85
SONUÇ	86
KAYNAKÇA.....	89
EKLER	
Ek 1: Anket Formu	92

TABLÖLER LİSTESİ

Sayfa no

Tablo 1: Çeşitli Servislerde Yapılan Poliklinik ve Yatan Hasta Sayıları	36
Tablo 2: Hemşirelerin Yaş Durumları	41
Tablo 3: Hemşirelerin Medeni Durum Dağılımı	43
Tablo 4: Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	44
Tablo 5: Hemşirelerin Gelir Durumlarına Göre Dağılımı	46
Tablo 6: Hemşirelerin Meslekte Toplam Çalışma Süreleri	47
Tablo 7: Hemşirelerin Nazilli Devlet Hastanesinde Çalışma Süreleri.....	49
Tablo 8: Örgütsel Rolden Kaynaklanan Durumların Strese Etkileri	51
Tablo 9: Kariyer Gelişimi İle İlgili Durumların Strese Etkileri.....	52
Tablo 10: İş Ortamından Kaynaklanan Sorunların Strese Etkileri	53
Tablo 11: Hemşireler Arası İlişkilerin Strese Etkileri.....	54
Tablo 12: Özel Yaşantıdan Kaynaklanan Durumların İş Stresine Etkileri	55
Tablo 13: Mobbing Uygulamalarının Strese Etkileri.....	56
Tablo 14: İş Güvencesi İle İlgili Durumların Strese Etkileri	57
Tablo 15: İş Yükünün Ağır Olmasından Kaynaklanan Durumların Strese Etkileri ...	58
Tablo 16: Hasta ve Hasta Yakınlarından Kaynaklanan Sorunların Strese Etkileri ...	59
Tablo 17: A Tipi Kişilik Özelliklerinin Strese Etkileri.....	60
Tablo 18: Çevresel Özelliklerin Strese Etkileri	61
Tablo 19: Yeterli ve Adil Bir Ücret Dağılımının Motivasyona Etkisi.....	63
Tablo 20: Hemşirelerin İşinden Sağladığı Maddi Kazancın Yüksek Olmasının Motivasyona Etkisi	64
Tablo 21: Başarılı Hemşirelere Prim Verilmesinin Motivasyona Etkisi	65
Tablo 22: Kurumdaki Kara Katılımın Motivasyona Etkileri	
Tablo 23: Kurumda Verilen Ekonomik Ödüllerin Motivasyona Etkisi	66
Tablo 24: İşin Ekonomik Anlamda Garantili Gelecek Sağlamasının Motivasyona Etkisi	67
Tablo 25: Hastanede Sağlanan Bağımsız Çalışma Ortamının Motivasyona Etkisi ..	69
Tablo 26: Hemşirelerin Servisler Arası Rotasyonunun Motivasyona Etkisi	70
Tablo 27: Kurumun Çalışana Verdiği Değerin Motivasyona Etkisi.....	71

Tablo 28: Oryantasyon Çalışmalarının Motivasyona Etkileri	72
Tablo 29: Bireyin Kuruma Sunacağı Önerilerin Dikkate Alınma Durumunun Motivasyona Etkisi	73
Tablo 30: Bireye Yaptığı Hizmetin Önemli Olduğunu Hissettirmenin Motivasyona Etkisi	74
Tablo 31: Kurumun Düzenleyeceği Sosyal Faaliyetlerin Motivasyona Etkisi	75
Tablo 32 Kurumun Bireysel Farklılıkları Dikkate Almasının Motivasyona Etkisi ...	76
Tablo 33: Çalışanın Kendini İfade Etmesinin Motivasyona Etkisi	76
Tablo 34: Kurum ve İş Arkadaşlarının Özel Yaşama Saygısının Motivasyona Etkisi	77
Tablo 35: Kurumdaki Çalışanlar Arasında Ortak Amaç Sağlanmasının Motivasyona Etkisi	78
Tablo 36: Kurumda Alınan Kararlara Katılım Sağlanmasının Motivasyona Etkisi ..	79
Tablo 37: Kurumun Eğitim ve Yükselme Olanakları Sağlama Algısının Motivasyona Etkisi	79
Tablo 38: Çalışan Personel Arasında ve Personel İdare Arasındaki İletişimin Motivasyona Etkisi	80
Tablo 39: Kurumda Çalışma Koşullarının İyileştirmenin Motivasyona Etkisi	81
Tablo 40: Müzikle Çalışmanın Motivasyona Etkisi	82
Tablo 41 : Bireyin İşe Uygunluğunun Motivasyona Etkisi	83
Tablo 42 : Ekip Çalışmasının Motivasyona Etkisi	83
Tablo 43 : Kurumda, Disiplin Kurallarının Tüm Çalışanlara Adilane Uygulanmasının Motivasyona Etkisi	84
Tablo 44 : İş Arkadaşlarından Olumsuz Davranış ve Düşüncelere Sahip Olanların Motivasyona Etkisi	85

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa no
Şekil 1: Cooper ve Marshall'ın İş Stres Modeli	7
Şekil 2 : Motivasyon Süreci	19

GRAFİKLER LİSTESİ

	Sayfa no
Grafik 1: Hemşirelerin Yaş Dağılımları	42
Grafik 2: Hemşirelerin Medeni Durum Dağılımı	44
Grafik 3: Hemşirelerin Eğitim Durumları	45
Grafik 4: Hemşirelerin Gelir Durumları	46
Grafik 5: Hemşirelerin Meslekte Toplam Çalışma Süreleri	48
Grafik 6: Hemşirelerin Nazilli Devlet Hastanesinde Çalışma Süreleri	50

KISALTMALAR

C.	: Cilt
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
NDH	: Nazilli Devlet Hastanesi
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
SABE	: Sağlık Bilimleri Enstitüsü
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
TKYB	: Toplam Kalite Yönetimi Birimi
Tühis	: Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası
ve diğ.	: ve diğerleri
yb	: Yer belirtilmemiş
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

-Çalışma Konusunun Seçimi: Çağımızda küreselleşen bir dünya karşısında işletmelerin de en değerli varlıkları çalışanlarıdır. Bir işletme, çalışanları sayesinde başarılı olmaktadır. Örgütün rekabet etme şansı da işgörenlerinin başarılarına bağlıdır. Çalışanlar günlerinin önemli bir bölümünü işyerinde geçirmektedirler ve işin gereklerini yerine getirmek için çaba sarf etmektedirler. Çalışanlar için örgüt, kişiye yalnızca ekonomik anlamda kazanç sağlayan bir müessese değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik katkı sağlayan bir noktadadır.

Bu noktadan bakıldığında, örgütlerin başarılı ve başarısız olma durumları da tamamen çalışanları ile alakalı bir durumdur. Bu bağlama örgütler, rekabet koşulları içinde ayakta kalmak için çalışanlarına yatırım yapmak zorundadır. Yani çalışanların stres ve motivasyonları örgüt için önemli olmak zorundadır.

Her insan diğerlerinden farklıdır ve değişik kişilik özelliklerine, isteklere sahiptir. Çalışanın üzerinde var olan stres unsurlarının neler olduğunu düşünen bir kurum, bu stres yaratan faktörleri elinden geldiğince kaldırmak için çalışmalar yapmalıdır. Bireyin kendini iş yerinde iyi hissetmesi o işletme içinde çok yararlı olacaktır. Bireylerin gereksinimlerinin karşılanması, kurumun amaçlarını da gerçekleştirmesine yardımcı olacaktır. Bunun için bireylerin gereksinimlerinin neler olduğunun bilinmesi, kurum hedefleri ile kişisel gereksinimler arasında dengeli ilişkiler kurulması, çalışanlar arasında oluşturulacak işbirliği yolu ile hedefe ulaşılmasına katkı sağlayacak motivasyonla gerçekleşebilir.

Hastane ortamı hemşireler için stresörlerle dolu bir ortamdır. Hastaların stresini gidermek, ağrısını hafifletmek, onları desteklemek, bağımlı gereksinimlerini karşılamak, hemşirelerin görevlerindendir. Bazı hemşireler böylesi stresli bir ortamda çalışırken daha rahat, bazıları ise oldukça gerilim içindedir. Hemşireler hastane personelinin büyük bölümünü oluşturmaktadırlar. Hemşirenin stres ile baş edememesi sonucunda oluşabilecek olaylar kişinin kendisine, hastaya ya da kuruma zarar verebilmekte, hayati risk artmakta, komplikasyonlar gelişmekte ve bakım hizmetleri aksamaktadır. Bu durumda sağlık hizmetlerinin etkinliği azalmakta ve bakım kalitesi düşebilmektedir. Bu sebeple hastanelerin verimliliği açısından hemşirelerin motivasyon düzeyini yüksek tutmak gerekmektedir.

Bir kurum olarak sağlık hizmetleri veren kurumlarda üretim aracı olarak en büyük güç sağlık personelidir. Toplumun sağlık gereksinimlerini bu kurumlar karşıladığına göre, bu kurumlar içerisinde çalışan üretim unsuru da şüphesiz insan gücüdür. Sağlık kurumlarının başarıya ulaşması ya da başarısız olması burada çalışan personelle yakından alakalıdır. Hastanelerde çalışan personelin de insan olmasından dolayı hata yapmaması düşünülemez. Fakat şüphesiz ki burada yapılan en küçük bir hata bile geri dönüşü zor zararlara ve hatta can kaybına bile sebebiyet verebilir. Hastanelerde sağlık hizmetini alan hasta ve sağlık hizmetini veren personel arasında yoğun bir iletişim vardır. Dolayısıyla sağlık personelinin stresli hali, motivasyon düşüklüğü gibi durumlarda verilen sağlık hizmetinin sağlık kalitesi de düşecektir. Yani, sağlık personelinin motivasyonu üst düzeyde olmalı ve stresörleri ortadan kaldırmak gereklidir. Burada da en büyük görev, kurum idaresine düşmektedir. Bunu gerek sağlık birimi olarak ve gerekse Bakanlık olarak önlemlerinin almak bir zorunluluk durumundadır.

Bu çalışmada, sağlık camiası içerisinde olmazsa olmaz bir sağlık personeli olan hemşirelerin stres ve motivasyon durumları konu olarak seçilmiştir. "Çalışanlarda Stres ve Motivasyon" adıyla ele aldığımız çalışmamızda Nazilli Devlet Hastanesi hemşireleri üzerinde araştırma yapılmıştır.

-Çalışmanın Amacı: Çalışmanın amacı, çalışanlar üzerinde stres ve motivasyon etkenlerini incelemektir. Stresin çalışanlar üzerinde yaptığı etki örgütsel, bireysel ve çevresel anlamda incelenerek ortaya konulmuştur. Yine çalışanlar üzerinde motivasyonun etkilerini incelediğimiz diğer bölümde motivasyonun ekonomik, psikolojik, sosyal ve örgütsel-yönetsel anlamda etkileri ortaya konulmuştur. Nazilli Devlet Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin stres ve motivasyon düzeyleri de bu bağlamda incelemek amaç edinilmiştir.

-Çalışmanın Planı Çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde "Stres ve Stres Kaynakları" adıyla teorik bilgiler ortaya konulmuş, stresin kavram olarak açıklamalarının ardından stresi meydana getiren kaynaklar üç alt bölüm halinde verilmiştir. İkinci bölüm "Motivasyon" adıyla ele alınmış, yine motivasyon kavramı açıklamalarının ardından üç alt bölüm halinde motivasyon araçları ele alınmıştır. Son ve üçüncü bölümde ise "Nazilli Devlet Hastanesinde Çalışan

Hemşirelerin Stres ve Motivasyon Durumları" adıyla ele alınmış ve hemşirelerin stres ve motivasyon durumları iki ayrı alt bölümde saha çalışması yapılarak ortaya konulmuştur.

-Çalışmanın Önemi: Hemşirelik mesleği çok kutsal bir meslektir. Çünkü söz konusu olan insanın sağlığı olunca, sağlıktan daha önemli bir durum olamaz. Bu bağlamda sağlık hizmetini alan hasta ve bu hizmeti veren sağlık çalışanı arasında yoğun bir iletişim vardır. Çalışanların stresli hali motivasyon düşüklüğüne sebep verip, sağlık hizmetlerinin kalitesi de düşecektir. ,

Tüm bunlar düşünüldüğünde sağlık kurumlarının olmazsa olmaz yapı taşlarından biri de hemşirelik mesleğidir. Dolayısıyla bu konuda yapılan çalışmalar önem arz eder.

-Kullanılan Metot ve Teknikler: Çalışma teorik ve saha çalışması şeklinde iki boyuta sahiptir. Teorik çalışma, tarihçe, metod ve kaynak taraması tekniğine dayalıdır. Ampirik boyut ise alan araştırması metodu ve anket tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Ancak bir sağlık çalışanı olunması nedeniyle yer yer kişisel birikim, mesleki deneyim, gözlem ve yaşanan yolda meslektaşlardan öğrenilen örnek olaylardan da istifade edilmiştir. Böylece konu teorik ve ampirik yönleriyle birleşik biçimde ele alınmıştır.

Çalışmada ilk olarak araştırılan konu ile ilgili çalışmaların daha önceden yapıp yapılmadığı incelenmiş ve bu konu ile ilgili değişik kurumların incelemesine dayalı araştırmalar yapıldığı görülmüştür. Çalışmak istediğimiz Nazilli Devlet Hastanesi'nde ise konuyla alakalı bir çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir.

İlk olarak çalışma ile ilgili kaynak taraması yapılmıştır. Kaynakların bir kısmı satın alma yoluyla elde edilmiş, önemli bir kısmı da Aydın, Denizli ve İzmir'deki halk kütüphanelerinden ve Adnan Menderes Üniversitesi ile Ege Üniversitesi kütüphanelerinden yararlanma yoluna gidilmiştir. Yine az da olsa internet üzerinden de incelemede bulunulmuştur.

Çalışmanın esas bölümünü oluşturan Nazilli Devlet Hastanesi'ndeki hemşirelerin stres ve motivasyon durumlarını da incelerken saha çalışması yapılmıştır. Toplam 140 hemşire üzerinde yapılan çalışmada anket usulü ve mülakat tekniği kullanılmıştır. Bir hemşire olarak çalıştığım kurumda yıllardır yaptığım gözlemler de bir teknik olarak burada zikredilebilir.

-Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Karşılaşılan zorluklar açısından ilk olarak teorik bilgilerin araştırılmasında başvurulacak kütüphanelerden alınan kitapların süre kısıtlamasına tabii olmasını söyleyebiliriz.

Saha çalışmasında, hemşirelerin yoğun iş temposu içinde anketimize vakit ayırmaları biraz sıkıntılı olmuştur. Sürenin kısıtlı olması ve çalışanların göstereceği samimiyet derecesi karşılaştığımız zorluklar arasında sayılabilir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRES KAYNAKLARI

1. ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI

1.1. Stres Kavramı ve Kapsamı

Stres; çağımızın bir hastalığı olarak hayatımızın her anında karşımıza çıkan bir durumdur. İnsan, çok çeşitli faktörlerden etkilenir. Bu faktörler kişinin kendi iç dünyasından kaynaklanan faktörler olabileceği gibi, dış faktörler de olabilir. Günümüzde neredeyse her insanın kullandığı kavram, sokaktaki sade vatandaştan, en yüksek derecedeki bilim insanlarına kadar varlığını hissettiren bir hastalıktır. Stres tabii ki çağımızda ortaya çıkmamıştır. İnsanoğlunun ortaya çıktığı andan itibaren vardır. Tabii günümüzde yaygın olarak görülmesindeki etkenler olarak çağımızda stresi tetikleyen faktörlerin çokluğu yadsınamaz bir gerçek olsa gerek. Günümüzde ise stres ile ilgili yapılan çalışmalarda epey artış kaydedildiği görülmektedir.

Stresi tanımlamaya çalışacak olursak; stres genel veya basit anlamıyla ruhsal gerilim olarak tanımlanabilir. Stres kavramı, "Latince "estrica", Fransızca "estrece" kelimelerinden gelmektedir. 17.yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder anlamlarında kullanılmıştır. 18.ve 19. yüzyıllarda ise kavramın anlamı değişmiş; güç, baskı ve zor anlamında, objelere, kişi, organa ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır. Bu durumda stres, nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisiyle biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlanmıştır. Bilim dünyasında stres sözcüğünü ilk kez 17.yüzyılda, nesne ile ona uygulanan dış güç arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere, fizikçi Robert Hooke kullanmıştır."¹

"Stres kavramına, öncelikle fizik ve mühendislik bilimlerinde, son 20 yy.da fizyoloji, sosyoloji, psikoloji, psikiyatri ve diğer tıp alanları ile yönetim bilimlerinde yer verilmiş ve gündelik yaşamda herkesin kullanıldığı popüler kavramlardan biri haline gelmiştir."²

¹ E. Altuntaş, Stres Yönetimi, İstanbul, 2003, s. 1

² A. Torun, Stres ve Tükenmişlik, İstanbul, 1997, s. 48

Stres, insanın fiziksel ve psikolojik sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkmaktadır. "Tehdit ve zorlanmalar karşısındaki canlı kendini korumaya yönelik bir tepki zincirini harekete geçirme özelliğine sahiptir. Bu özellik tehlike karşısında "Savaş veya Kaç " diye adlandırılan cevabın ortaya çıkmasıdır. Bir tehlike ile yüz yüze gelen canlı başa çıkamayacağına inandığı bu tehlikeden uzaklaşmaya çalışır. Başa çıkacağına inandığı tehlike ile savaşır ve böylelikle yeni duruma uyum sağlar."¹ "Stres tüm çevresel, bireysel ve örgütsel etmenlerin belli oranlarda etkili olduğu, kişinin tutum ve davranışlarına yön veren bir durum olarak değerlendirilmektedir."²

Çalışan insanlar arasında bir uyum ve dengenin kurulması, sağlıklı ast-üst ilişkilerinin sağlanabilmesi, giderek hizmetin niteliğinin iyileştirilmesi için de stresin bireysel ve kurumsal düzeyde daha iyi tanınması ve yönetilmesi gerekmektedir. "Stres tanımlanması pek kolay olmayan, betimlenmesi daha çok yeğlenen, günümüzün en karmaşık kavramlarından biridir. Stres tanımlama girişimleri genellikle stresi birey ve çevresi bağlamında ele almakta, bedensel ve ruhsal sınırların zorlanması, gerilim ve baskı altında tutulması ile ortaya çıkan bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bir başka anlatımla stres; çevresel, bireysel ve örgütsel etmenlerin belli ölçülerde etkili olduğu, kişinin tutum ve davranışlarına yön veren bir durum olarak değerlendirilmektedir."³

Belli bir düzeydeki stres, bizi performansımızın en üst noktasında tutabilirken; başka bir düzeydeki stres nedeniyle hiç iş yapamaz hale gelebiliriz. Her birimizin en rahat çalıştığımız ve en verimli olduğumuz bir "olumlu stres" düzeyimiz vardır. Stresle başa çıkmanın en temel koşulu, bu "olumlu" düzeyin üstüne çıktığımız ya da altına düştüğümüz anları ve durumları fark etmektedir.

Kavrama daha geniş olarak bakarsak, farklı yapıdaki insanlar, aynı konularda yâda aynı kaynaklardan etkilenererek stresi daha yoğun yaşadıkları görülür. Bazen de birbiriyle ilgisi olmayan konularda yaşanan stres, insanların farklı stres algılamasından kaynaklanan bir durum olarak karşımıza çıkar. Algılayış farkından kaynaklanan bu durumun gayet doğal olduğu ortadadır. Burada önemli olan algılanan

¹A. Baltaş-Z.Baltaş, Stres ve Başa Çıkma Yolları, İstanbul, 1998, s. 23

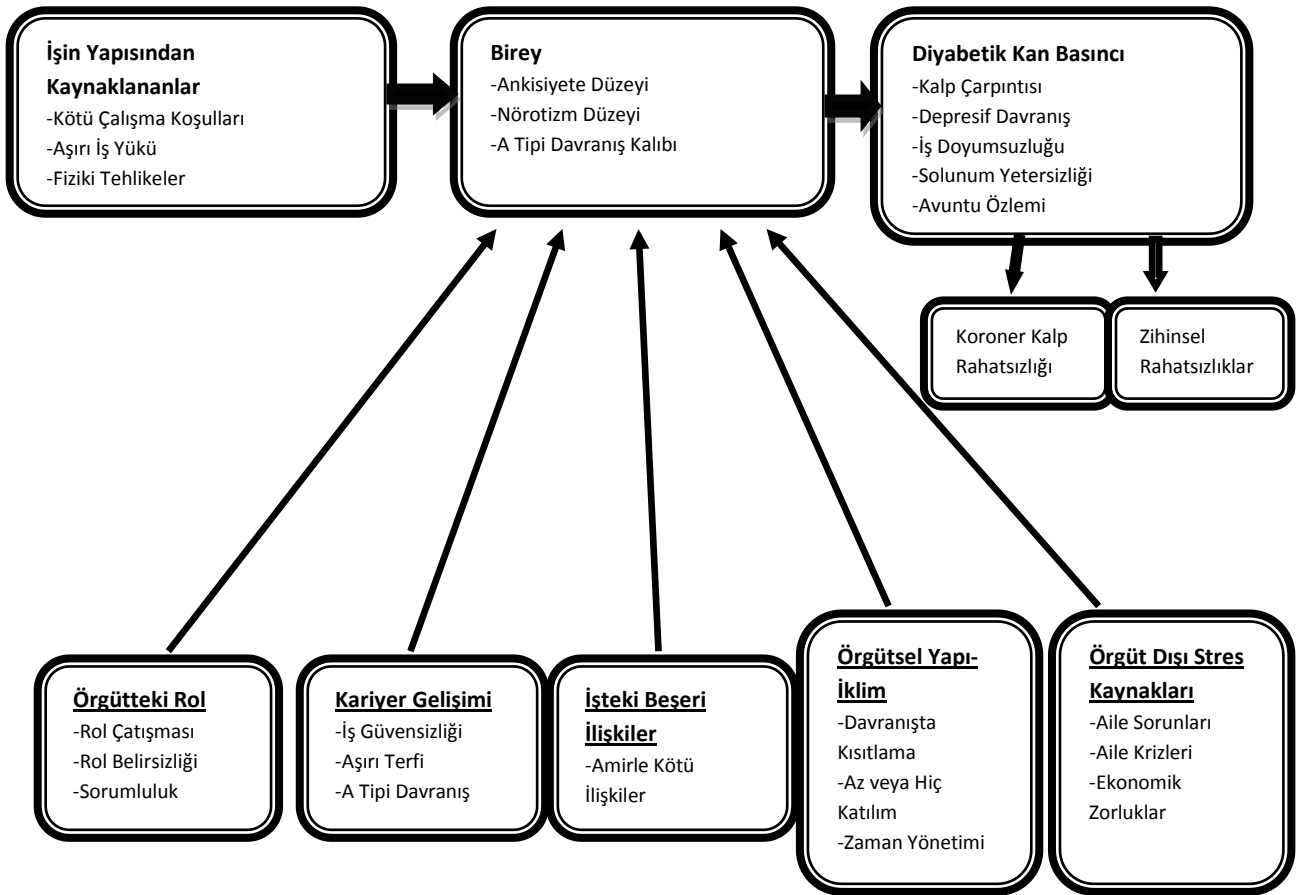
² Y. Ertekin, Stres ve Yönetim, Ankara, 2006, s.7

³ Ertekin, s. 4

stresin kaynaklarının, sebeplerinin iyi tespit edilmesi ve sonrasında iyi tahlil edilmesidir.

Örgütsel stres dediğimiz kavram günümüzde insan sağlığı açısından çok tehlikeli olarak kabul edilmektedir. Çalışan insanların performanslarında düşüşle beraber, işe devamsızlık da çalışanlarda görülmekte ve çalışanların bu tür stresle beraber sağlıkları da olumsuz yönde etkilenmektedir.

Eğer örgütsel stres kaynakları bilinir ve ona göre önlemler alınırsa hiç şüphesiz gerek örgütsel ve gerekse bireysel başarının da artışında önemli artışlar gözlenebileceği bir gerçektir.



Şekil 1 : Cooper ve Marshall'ın İş Stres Modeli

Kaynak: E. Gödelek, Üç Farklı İş Kolumun (Tekstil, Boya, Çimento) Psiko-sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması, Ankara, 1988, s. 55

Örgütsel stres kaynaklarına baktığımızda; Örgütsel Rolden kaynaklanan stres kaynakları, İş Ortamından kaynaklanan stres kaynakları, Mesleki Kariyer Gelişiminden kaynaklanan stres kaynakları, İş İlişkilerinden kaynaklanan stres kaynakları, Kurumsal Yapı ve İklimden kaynaklanan stres kaynakları ile Aile –İş İlişkilerinden kaynaklanan stres kaynakları olarak gruplayabiliriz.

1.2. Örgütsel Rol

Çalışan insanların çalıştıkları işyerlerinde birtakım rolleri vardır. İnsanlar bu rolleri bir şekilde gerçekleştirmek zorunda olduklarından, rollerine bağlı olarak da örgütsel stres doğmaktadır. Bu insanların rollerine bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar şunlardır: Rol çatışması, rol belirsizliği ve kişilere karşı sorumluluk. Bu sorunlar kişinin örgütsel rolünden kaynaklı oluşan stres kaynaklarıdır. Örgütsel rolü aşağıda açıkladığımız üç gruba ayırabiliriz. Bunlar; rol çatışması, rol belirsizliği ve kişilere karşı sorumluluktur.

i. Rol Çatışması: "Bireyin görevine bağlı olarak birbirleriyle çatışan roller arasında seçim yapması ve hangisini seçeceği konusunda kararsızlık yaşaması durumunda ortaya çıkan çatışması önemli bir örgütsel stres kaynağıdır. Rol çatışması genellikle çalışanın kişisel değerlendirmeleri ve beklentileriyle iş gerekleri arasındaki zıtlıktan kaynaklanır."¹ Rol çatışması özellikle görevin belirsizliğinden ötürü ilk yıllarda daha çok görülmektedir. Daha sonraki yıllarda görevler netleşince ve profesyonellik arttıkça daha az görülmektedir.

ii. Rol Belirsizliği: Bireyin rolleri konusunda yeterli bilgisi olmaması durumunda rol belirsizliği görülmektedir. "İşin amaçlarını tam kavrayamamak, yapılan işin bütünü içinde ne ifade ettiğini bilememek, çalışanlarda isteksizliğe ve gerginliğe neden olmaktadır. Bireyin sorumluluk sınırlarının tam çizilmemesi, görevin bireyden ne beklediğinin açıkça belirlenmemesi çalışanları çelişkiye düşürmektedir. Buna bağlı olarak da çalışanların başarı düzeyi düşer ve hem

¹ Ertekin, s. 113

Çalışanların, hem de yöneticilerin stres düzeyi artar."¹ Rol belirsizliğini ortadan kaldırmanın yollarından biri de çalışan personelin hizmetiçi eğitime tabii tutulmalarından geçmektedir. Yine sık sık yapılan toplantılar da bu durumun önüne geçebilir.

iii. Kişilere Karşı Sorumluluk: "ok sayıda asttan sorumlu olmak, yöneticiler arasında stres yaratmaktadır. Yöneticilerin denetledikleri çalışanlarla kıyaslandığında stres sonucunda ülser ve yüksek tansiyon gibi rahatsızlıklara yakalanma olasılıklarının daha fazla olduğu söylenbilir."² Bu durumda yöneticilerin stresten uzak yönetim tekniklerini bilmeleri önemlidir.

1.3. Mesleki Kariyer Gelişimi

Kişinin kariyer gelişimde iş stresine neden olabilecek durumlar var olmaktadır. "Kişi işini kaybetme endişesi taşıdığı zamanlarda stres yaşayabilmektedir. şirket bütçe sıkıntısına girdiğinde, makinelerin işçiyi elimine ettiği durumlarda veya kurumsal yapılar değiştiğinde bu gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir. İkinci faktör terfiler ile ilgili ortaya çıkan durumlardan ibarettir. Çalışanın beklediği bir terfi almaması kişi için iş stresine neden olabilmektedir. Ters bir durumda, beklenmeyen bir terfi ile karşılaşması durumunda, kişi hazırlıksız yakalanmak ile birlikte kendini yetersiz hissettiği takdirde, iş stresine neden olabilmektedir. Bu gibi terfi ile bağlantılı durumlar kişiden kişiye beklentileri ile ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır."³

Bireyin yetenek ve becerileri doğrultusunda görevlere yerleştirilmemeleri durumunda yeterince ilerleyememe sorunu ortaya çıkmaktadır. "Bireylere gereken sorumluluklar verilmediği, görevin taleplerinin bireyin kapasitesinden düşük olduğu durumlarda bireyin potansiyel yetenek ve becerileri yeterince değerlendirilememektedir. Bu durum memnun olmama ve stres düzeyinin yükselmesine sebep olduğundan istenilen verimliliğe ulaşılamadığı gibi bireyin

¹ Baltaş, Baltaş, agk, s. 58

² A. Balcı, ğretim Elemanlarının İş Stresi Kuram ve Uygulama, Ankara, 2000, s. 13

³ Z. şahin, Bir Devlet Hastanesinde alışan Hemşireler ile Bir Vakıf Üniversitesi Hastanesinde alışan Hemşirelerin İş Stres ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), İstanbul, 2011, s. 25

ilerlemesi de engellenmiş olmaktadır. Ayrıca ilerleme hızının sağlıklı olmaması ve yükselmenin olmayışı da kişilerde stres yaratan etkenler arasında sayılmaktadır."¹ Sağlık çalışanlarında terfiden ziyade yetenekleri haricinde bir başka görev verilmesi stres düzeylerini etkiler. Ayrıca sağlık çalışanının kapasitesi ölçüsünde ya da daha önceden çalışarak uzmanlaştığı tıp dallarındaki servislerde görevlendirme yapılması uygun olacaktır.

1.4. İş Ortamı

İş yerindeki masa, oda veya iş alanı, çalışanlar için belli rahatlık ve güven sağlarlar. İşin fiziksel çevre şartlarını oluşturan hava koşulları, aydınlanma, ısı, gürültü gibi unsurların çalışanların sağlığını, fizyolojik ve psikolojik durumunu etkilediği bilinmektedir.

"Çalışma ortamındaki gürültü, aşırı sıcak ya da soğuk hava, hava kirliliği, yapılan işteki mesleki risk ve hastalıklar bireyde strese neden olmaktadır. Yapılan çalışmalar sıcaklık ve nem oranının bireylerin morali, işi yapma kapasitesi hatta fiziksel ve duygusal durumlar üzerinde etkili olduğunu göstermektedir."²

Hastanelerde çalışanların sağlığını etkileyecek risk faktörlerinin en önemlilerinden biri de cilt, solunum, ağız vb. yollarla vücuda alınan, daha çok dezenfektan ve antiseptikler olmak üzere karşılaşılan kimyasal etkenlerdir. Her kimyasal maddenin etkisi kişilerde kısa ve uzun dönemlerde değişik sağlık sorunlarına yol açar. Diğer yandan bakterilerin üremesi ve mikro organizmaların yoğunlaşması açısından hastaneler oldukça elverişlidir. Ameliyathane ve yoğun bakım ünitelerinde çalışanlar bu açıdan yüksek risk altındadır. Çalışma ortamının aydınlatma ve iklimlendirme sistemleri ve radyasyon ışınları sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitesini etkileyen fiziksel faktörler arasında yer alır.

Monotonluk ta strese neden olabilmektedir. "Monotonluk otomasyon iş verimini, duyarlılığı ve dikkati azaltır. Tükenmeye neden olabilir. Monotonluğun başlıca kaynakları, işin özellikleri, çalışanın monotonluğa karşı duyarlılığı, işyeri ortamı ve çalışanın psikolojik durumuyla alakalıdır."³ Bu monoton çalışma ortamının önüne

¹ Y.Tüzel, Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Etkisi Bankalarda Yapılan Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul 2002, s. 38.

² E. Özkalp- Ç. Kirel, Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2004, s. 188-189

³ E. Eren, Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1984, s. 200

geçmenin bir yolu da hastane personelinin belli aralıklarla nöbetleşe düzende molalar verilmesi monotonluğun önüne geçmekte etkili olacaktır.

1.5. İş İlişkileri

İş yerinde üstleriyle geçimsizlik ve çalışanlar arasındaki olumsuz ilişkiler, kişiliklerin uyumsuzluğu ya da tartışma gerginlik yaratır. Çözümü en zor olan da bu sorundur. Hastanelerde hasta bakım sürecinde birbirinden farklı eğitim ve tecrübeye sahip çalışan grubu, aynı anda hastaya yönelik çeşitli hizmetler sunmaktadır. Böylesine yoğun bağımlılığın bulunduğu sistemlerde, kişilerarası çatışmaların ortaya çıkması söz konusu olabilmektedir.

1.6. Kurumsal Yapı ve İklim

Kurum yapısına uyum sağlamaya çalışan birey, zamanla kendi kişiliğinden ve özgürlüklerinden ödün vermeye başlarsa bu durum strese neden olabilmektedir. Çalışma ortamında stres yaratan önemli hususlardan birisi çalışanın kendisiyle ve kurumla ilgili kararlara katılamamasıdır.

"Birlikte çalışan bireyler, özellikle işlerin çok yoğun olduğu ya da işletmede yapısal bir değişim geçirildiği dönemlerde, kendilerini güvenli hissedebilmek için, kişiliklerinin dikkate alınması ihtiyacı içindedirler. İş yerinde olup biten değişikliklerin nedenine ilişkin bilgilerden yoksun olmak, o birimde çalışanların kendilerine ilişkin güvenlerinin, morallerinin ve kontrol duygularının sarsılmasına neden olmaktadır."¹ "İnsanların kararlara katılma isteği çok yoğundur. Bu katılım çalışanlarda, iş tatmini, kendine güven, işe yabancılaşmanın ve işle ilgili korkuların en az düzeyde görülmesi gibi olumlu tepkiler yaratmaktadır."² Yöneticinin aynı iş ortamında çalışanlardan fikir alması çalışanı onore eder ve aynı zamanda işin verimi de bu sayede yükselir. Yani çalışan kişi burada kendisinin önemli olduğu izlenimini edinecektir. "İlişkilerin yeterli olmayışı, ilişkilerin kurulamaması, istenen kişilere ulaşılabilmesi, arkadaşlarca dışlanma, yetki-sorumluluğu devredememe ve davranışların

¹ N.H.Şahin, İş Yerinizdeki Kronik Stres Kaynakları: Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım, Ankara, 1994, s. 29

² A. Arıkanlı -B.Ulubaş, Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları, Ankara, 2004, s. 113

kısıtlanması durumunda da olumsuz stres yaşanmaktadır. Ayrıca güvensizlik, desteksizlik, sorun çözümüne ilgisizlik gibi belirtiler de yetersiz ilişkiler olarak gösterilmektedir."¹

İş yerindeki ilişkiler, iş ortamındaki bireylerin birbiriyle olan etkileşimi onları olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir. İş yerindeki ilişkilerini iyi düzenleyemeyen bireyler kendilerini ve diğer bireyleri olumsuz yönde etkileyerek kötü iş ortamının oluşmasına yol açmaktadırlar.

1.7. Aile –İş İlişkileri

Aile ile ilişkilerin yarattığı stres genel olarak rol değişimi, rol çatışması ve rol yükü konularından kaynaklanmaktadır.

"Bossard, bir eserinde anne olan kadının çalışmasını şiddetle eleştirmiş ve eserinin "Stres Altındaki Aileler" adlı bölümünde annenin çalışmasının çocuk üzerinde yaptığı olumsuz etkileri maddeler halinde sıralamıştır. Bossard, çalışan annelerin yorgun, sabırsız ve asabi olduklarını, çocukların ihtiyaçlarını karşılayamadıklarını, onlarla okul yaşantılarını paylaşamadıklarını, çocuklarına sosyal onay gören davranışları öğretemediklerini, bu nedenle annesi çalışan çocukların denetimsiz ve başıboş kaldıklarını, ihmal edildiklerini ve bunu hissettiklerini vurgulayarak, çocuklu kadının evin dışında iş almasına şiddetle karşı çıkmıştır." ²

Yukarıda görüşün haklılık payı bulunsa da çağımız ortamı kadını erkekten ayırmayan ve hatta ekonomik nedenlerle onu çalışmaya zorlayan bir yapıda bulunmaktadır. Kadının çalışması onu aile içi birtakım sıkıntılara sokacağı açıktır. Bu durum kadını strese sokacaktır. Yani aile içi en önemli stresörlerden biri rol kavramındaki değişim olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda işyerlerinde birtakım düzenlemeler yapılarak sorun da çözülebilir.

¹ Özkalp- Kirel, s.145

²N. Razon, Çalışan Anne ve Çocuk, İstanbul, 1983,s. 10.

1.8. Yıldırma (Mobbing)

Duygusal saldırı, ayrımcılık ve zorbalık olarak da tanımlanan yıldırma (mobbing), psikolojik baskı ve yıldırma politikası ile işyerindeki herhangi bir çalışana uygulanan ısrarlı ve bilinçli bir davranış olarak tanımlayabiliriz. Yine bu tanımları uzatmak mümkündür.. Bu çalışana daha çok mesai arkadaşları ya da üstleri çeşitli şekillerde saldırabilir, olanakları, eğitimleri kısıtlanabilir, yükselmesi engellenebilir, alaya alınabilir, toplantılara çağrılmaz, dışlanabilir. Bütün bu olumsuz davranış ve yaklaşımlara maruz kalan çalışan fiziksel, zihinsel ya da sosyal sorunlar ile sonuçlanan zararlara maruz kalabilir. Yüksek derecede stres, kaygı, endişe, panik atak, alerji ve uyku bozuklukları mobbinge maruz kalan çalışanlarda gözlenebilen sağlık sorunlarıdır. Bu bağlamda zorbalığa maruz kalan çalışanın ciddi sağlık sorunları nedeniyle performansında düşüklük, verimsiz çalışma gibi bir durumla karşı karşıya kalacağı söylenebilir.

2. BİREYSEL STRES KAYNAKLARI

Bireysel Stres Kaynakları olarak ele alınan bu kısımda Örgütsel Stres Kaynaklarından daha farklı stres kaynakları mevcuttur. Bireysel stres kaynakları, bireyin içinde bulunduğu toplumun özelliklerinden, sosyo-ekonomik yaşantıdan ve aile içerisindeki birtakım sorunlardan doğan stres kaynaklarıdır.

2.1. A ve B Tipi Kişilik

İş yerlerinde yapılan araştırmalar, stresin insanları işyerlerinde farklı şekillerde etkilediğini ortaya koymuştur. Strese neden olabilecek bir olay farklı insanlarda farklı tepkilere yol açacaktır. Kişilik özellikleri de strese yatkınlık konusunda önemli bir etkidir.

"Strese yatkınlık şeklindeki kişilik özelliklerinin tamamına A tipi kişilik adı verilir. A tipi kişiliği iki kardiyolog M. Friedman ve Rosenman'ın çalışmaları sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu kişilikte kişiler kısa sürede çok şeyi gerçekleştirmeye

alışan, ihtiraslı, rekabetçi ve saldırgan birer tip olabilecekleri ileri sürülmüştür. Bu davranış biçiminin karşısında ise B tipi kişilik vardır. Bu kişilerde sakin, yumuşak, uzlaşmacı ve sabırlıdır. Olaylar karşısında soğukkanlıdır. A tipi kişilere göre daha az kalp damar hastalıklarına rastlanmaktadır."¹ A tipi kişiliğe sahip olan bireylerin stresli kişilikler olduğu açıktır. Fakat B tipi kişilikte strese uzak bir yapı görülmektedir. İş yerlerinde A tipi davranışlar gösteren kişiler ödüllendirilmektedir. Bu nedenle iş yerinde pek çok çalışan fiziksel ve zihinsel sağlıkları pahasına bu özelliği istemeden kendine rol edinmektedir.

"A tipi bireylerin yöneticilik mevkilerine ykselebilmelerine rağmen en başarılı tepe yöneticilerinin B tipi olduğu araştırmalarda kanıtlanmıştır.Bir karar verirken sakin ve rahat olmak başarıyı ve verimliliği arttırır."²

Kurumlar A tipi kişilik özelliğine sahip kişileri tercih edeceklerdir. Acaba A tipi kişilik özelliğindeki bireyler iş streslerini daha yoğun mu algılıyor, yoksa iş stresi faktörleri mi, onların A tipi özelliğini belirginleştiriyor? sorusuna verilecek cevap önemlidir. Sonuçta A tipi kişilik özelliğine sahip bireylerin potansiyel stres yüküne daha yakın kişilikler olduğu gözden kaçmamaktadır.

2.2. Yaş

Kişi yaşlandıkça çevresel ve psikolojik stresle başa çıkma gücü azalır. Beyni bilgiyi kullanmakla yetersiz kalır ve vücudu da değişimlere cevap verecek kapasitede değildir. Yani stres katlanılmayacak kadar zorlaşır. İnsanlar yaşlandıkça daha az hırslı olurlar ve başaramayacakları sorumlulukları yüklenmez, kendilerine başaramayacakları amaçlar koymazlar. Bu dönemlerde fiziksel güç azalmaya başlar ama yine de kariyer çabaları ve finansal çabaların st düzeyde olduğunu söyleyebiliriz.

"alışanlar açısından strese neden olan yaşla ilgili sorunların genellikle yaşın ilerlediği orta yaşlılık ve yaşlılık dönemlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu dönemlerde çalışanlarda fiziksel ve zihinsel yönden gerilemeye neden olan ve bir daha yerine gelemeyecek bireysel değişimler yaşanmaktadır. Çalışanlar yaşlandıkça

¹ F. Eroğlu, Davranış Bilimleri, İstanbul, 2006, s. 432

² ř. şimşek, T. Akgemci, A. elik, Davranış Bilimlerine Giriş ve rgtlerde Davranış, Ankara, 2005, s. 259

fazla mesailerin altından daha zor kalkmakta ve genç meslektaşlarının çalışma temposuna ayak uyduramayarak daha çabuk yorulmaktadırlar."¹ Yani insanların yaşlılık dönemlerinde bedenleri ve zihinleri üzerindeki kontrollerinin giderek azaldığı ve kendilerini daha yorgun, tükenmiş ve ölüme daha yaklaşmış hissettikleri söylenebilir. Bu da çalışma yaşamında ve diğer alanlarda stresi beraberinde getirmektedir.

2.3. Kişisel Kontrol

Performansı etkileyen önemli faktörlerden biri denilebilir. "Eğer kişiye bazı işleri yapması için sorumluluk devredildiği halde çalışması için elverişli ortam hazırlanmamışsa, kişi iş üzerindeki kişisel kontrolünü kaybeder ve bu durum yoğun stres yaşamasına sebep olabilir. Kişisel kontrol, çalışanın çalışma sürecine katılımı olarak görülür. Bu, işgörenlerin işle ilgili konulara katılımını ve onlara projenin uygulanmasında daha çok kontrol imkanı verir."² Dolayısıyla kişisel kontrolün önemli bir nokta olduğundan hareketle çalışma ortamlarının çok önemli olduğunu söyleyebiliriz. Kişinin strese girmesi durumu onu baskı altında tutacak ve hata yapmasını da beraberinde getirebilecektir.

2.4. Aile

Aile toplumun en küçük yapısını meydana getirdiğinden önemli bir kurumdur. Aile hayatı, işyerinde strese neden olan bir stres kaynağı olabileceği gibi, sorunlarıyla başa çıkmalarına yardımcı olan önemli bir sosyal destek aracı da olabilir. Çalışanlarda gerilime neden olan ailesel sorunlar; boşanma, çocuklarla olan ilişkiler, eşlerden birinin diğeri üzerinde hâkimiyet kurma isteği, taşınma, aile bireylerinin hastalığı vb. olaylardır.

Aile içinde strese neden olan etmenler, aile yapıları, değer yargıları ve ilişkiler olarak sıralanabilir. Parçalanmış aileler ile anne ve babanın görevlerini

¹ S. Aytaç, İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi <http://www.turkis.org.tr/source.cms/docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/ec109.pdf>, s. 15, , (06.08.2012)

² Şimşek ve diğ., s. 257

yerine getirmediği ailelerde, başta çocuklar olmak üzere anne ve babalar strese maruz kalmaktadır. Aile üyelerinin benimsedikleri kültürel değerlerin birbirinden farklı olması, aile bireylerinin farklı değer yargılarına sahip olmaları, aile gereksinimleri için harcanacak paranın yetersizliği strese neden olabilmektedir. Dolayısıyla aile yapılarının sağlıklı olması veya olmaması durumlarında kişinin stresle olan ilişkisi de değişkenlik gösterecektir. Çalışan kişi, stresli bir aile yapısından işyerine geldiğinde aile ortamından kaynaklanan stresli durumu işine yansıtması kaçınılmaz olacak, verim düşecek ve sorunlar ortaya çıkabilecektir.

3.ÇEVRESEL STRES KAYNAKLARI

3.1. Fiziksel Çevre Koşulları

"Gürültü, sağlıklı olmayan ofis koşulları ve ofis malzemeleri strese yol açan etkilere sahiptir. Sigara dumanı ve hava kirliliği fiziksel yakınmalara ve sinir gerginliğine neden olabilir. Aşırı sıcak ya da soğuk bireyin enerji düzeyini ve ruh halini etkileyebilir. Sürekli ayakta kalma ya da radyasyona maruz kalma kişilerde yorgunluk belirtilerinin ortaya çıkmasına yol açar. İşe gidip gelirken karşılaşılan trafik bile kişinin stres yaşamasına neden olabilir."¹

Çarpık kentleşme ve altyapı yetersizliği de çevresel bir stres kaynağıdır. Hava ve su kirliliği, çöplerin toplanmaması bireyin psikolojik sorunlar yaşamasına neden olur. Şehirde ulaşım sorununun çözülmemiş olması özellikle evinden uzakta bir işyerinde çalışan personel için önemli bir stres unsuru olmaktadır. Çünkü çalışan kişi işine gidene kadar yaşadığı trafik bunalımında yıpranmaktadır. İşe geç kalmakta ve bu yüzden yöneticisiyle arası da açılabilir.

3.2. Sosyal Yaşam Stresleri

Boşanma, çocukların evden ayrılmaları, aileye yeni katılan bireyler, emeklilik, ev tasıma, yeni arkadaşlar, tatile çıkma gibi her an karşılaşılabilecek olaylar yaşamımızı olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. İşte bu gibi durumlar sosyal yaşam streslerini meydana getirirler.

¹ Altuntaş, s.13.

3.4. Ekonomik Koşullar

"Yüksek enflasyon ve refah seviyesinin düşük oluşu, kişilerin temel ihtiyaçlarını karşılama konusunda sıkıntıya girmeleri, önemli stres kaynakları olacaktır. Ayrıca birey bu ekonomik sıkıntıları asmak için girişeceği ek iş veya fazla mesai uygulamalarında aşırı yorgunluğa girecektir ve dolayısıyla bu durum gerilim ve strese neden olacaktır."¹ "Bilindiği gibi günümüzde teknoloji hızla değişmektedir. Bunun sonucunda da işyeri sahipleri eğer teknolojiyi yakından takip edip gerekli değişimleri zamanında yapmazlarsa hem üretim verimliliği düşmekte, hem de ürünlerin kalitesi yetersiz kalmaktadır. Buna uymayan işyerleri avantajını kaybederek kapanmaktadır. Bu durum işyeri sahipleri ve o işyerlerinde çalışanlar üzerinde işlerini kaybetme korkusunun doğurduğu strese neden olmaktadır."²

Tüm bu çevresel stres kaynaklarının incelenmesi neticesinde bu stres kaynaklarının kişinin kendisiyle alakalı bir çıkış noktasının olmadığı görülür. Yani kişi ne kadar isterse istesin bu çevresel stresörleri tek başına yenmekte güçlük çekecektir. Dolayısıyla da eğer kurumlar, işletmeler veya en üst düzeyde devlet tarafından stres kaynağının ortadan kaldırılması konusunda gerekli çalışmalar yapılması şarttır. Eğer bu tip çalışmalar yapılmazsa kişi çaresizlik psikolojisi içinde çevresel stres kaynaklarını alışılmış etkenler olarak görmeye başlayacak ve stresli hali daha da üst düzey seviyelere ulaşacaktır.

Çevresel stres kaynakları kişinin müdahale edemeyeceği bir etkindir. Çevresel stres kaynaklarıyla baş edebilmek için kaynağın çıkış noktasının çözümü gerekse de bu çözümün mümkün olamayacağı durumlarda birey strese girecektir.

¹ H. Tutar, Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, İstanbul, 2000, s. 221

² E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2010, s. 301

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON ARAÇLARI

1. EKONOMİK ARAÇLAR

1.1. Motivasyon Kavramı ve Kapsamı

"Motivasyon kelimesinin dilimizde tam karşılığını bulmak çok zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Kısaca güdüleme, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. “Motive” temel kavramından türetilen güdüleme ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.”¹ "Motivasyon, bireyleri belirli yönlere davranmaya yönelten bir enerji gücü ve amaçlara yönelmede etkili bir güçtür.”²

Motivasyon psikolojik bir değişkendir. Çalışanlar açısından da yorumlayıp anlayabilmek için, insanın niçin bazı davranışları yapmaya istekli olduğunu ve hangi durumlarda rahatsız olduğunu bilmeye ihtiyaç vardır.

"Gerçekte bir bireyi birtakım etkilere maruz bırakarak, onun bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan başka biçimde hareket etmesini sağlamayı da ifade eder. Böylece, bireyin davranışlarında gözlenebilir bir değişikliğin meydana gelmiş olması, onun güdülenmesini ifade eder.”³ Motivasyonda ilk önce bireyin kendini motivasyona hazır hissetmesi gereklidir. Buna hazır olmayan birey başkalarını motive edemez. Gözlenebilir bir değişimin oluşması için motivasyon şarttır.

"İnsanların güdülerini çok çeşitlidir. Güdülerin önemi, bunların ihtiyaç olma durumlarına paralel olarak değişir. Güdülerin özellikle iş yaşamında önemi büyüktür. Tatmin edilemeyen ihtiyaç gerilim yaratır. Gerilim bireydeki dürtüleri harekete geçirir. Bu dürtüler kişiyi belirli amaçlar bulma arayışına sokar. Bu amaçlara ulaşıldığında kişi ihtiyacını tatmin edecek, gerilimi azaltacaktır.”⁴ Çalışanın göstermiş olduğu performansın değerlendirilmesi ve bu değerlendirmenin çalışana

¹ Eren, Yönetim Psikolojisi, s. 498

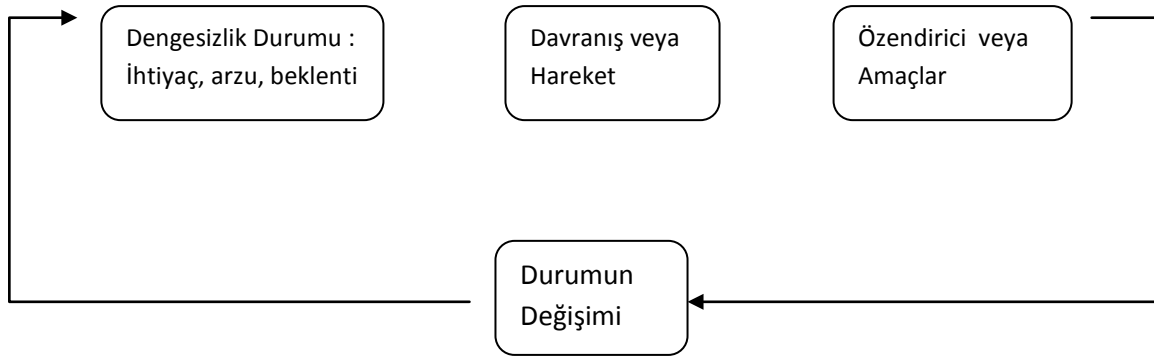
² Şimşek ve diğ., s. 129.

³ Eroğlu, s.347.

⁴ A. Keser, Çalışma Yaşamında Motivasyon, İstanbul, 2006, s. 4.

geri bildirilme süreci çalışanın motivasyonunu artırmaktadır. Aksi halde çalışanın motivasyonunun düşmesi kaçınılmaz olacaktır.

"Motivasyon karmaşık bir süreçtir. Kişinin belirli bir davranışı, birbirinden farklı birçok ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olabilir. Güdüleme çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir."¹ İnsanların farklı özellikleri olması dolayısıyla motivasyonu sağlama konusunda da yönetici motivasyon araçları konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Motivasyon sürecini genel olarak aşağıdaki şemada gösterebiliriz:



Şekil 2: Motivasyon Süreci

Kaynak: F. Eroğlu, Davranış Bilimleri, İstanbul, 2006, s. 348.

Yukarıdaki şekilde de gösterildiği gibi motivasyon, bu değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerinden doğmaktadır. Böylece süreç devam ederken motivasyon gerçekleşmektedir.

Motivasyon, birtakım ihtiyaçlarından doğduğundan, insan bu ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çalışacaktır. Bu ihtiyaçlarını karşılama sürecinde çeşitli faktörlerin ona yardımcı olması durumunda bireydeki istek oranı daha da artacak ve kısaca birey, bu amacına ulaşmak için daha çok istekli çalışacak ve hedefe ulaştığında doyuma da ulaşmış olacaktır.

¹ H.Can, Organizasyon ve Yönetim, Ankara 2002, s.189

Motivasyon araçları bir kurumda kullanılarak, İdare tarafından çalışanın daha iyi motive olması sağlanabilir. Bu sayede aşağıda bahsedilen bu araçlardan en yüksek düzeyde çalışanları yararlandırmak, şüphesiz motivasyonu artıracak ve verim de beraberinde artış gösterecektir.

Ekonomik araçlar içerisinde, ücret artışı, ödül,kararlara katılma, ekonomik prim, sosyal yardımlar, daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararlar; servis, öğle yemeği, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası, giyecek yardımı gibi araçlar örnek olarak gösterilebilir.

1.2. Gelir- Ödül

Bir kuruluş, çalışanlarına çevredeki işyerlerine veya aynı işi yapan kurumlara göre dengeli bir ücret verdiğinde ve aynı zamanda işteki yükselme olanakları uygun olarak sağlandığı düşünülürse motivasyon oranı da artış gösterecektir. "Çalışanlara motivasyon sağlama açısından işletmelerin elinde bulunan önemli güç ücrettir. Özellikle yetenekli çalışanların istihdam edilmesi, işe başladıktan sonra organizasyonda kalmasının sağlanması yine ücret seviyesi ile alakalıdır."¹

Ücret artışının önemli olmasının nedenleri şöyle sıralanabilir;

- "Ücret, yaşam için gereken geçimi sağlar ve böylece çalışmak için bir motive unsuru olur.
- Ücret ölçüsü işgörenin konumunu gösterir.
- Ücret artışı, işgörenin işindeki başarısının onaylanmasıdır.
- Ücret artışı, diğer insanlarla temastan mahrum bir yaşamı telafi edebilir."²

"Kişileri güdülemede işletmelerin elinde bulunan en güçlü araçlardan olan para, bir işletmeye yetenekli personeli çekmede ve onları daha verimli çalıştırmada etkili olan bir araçtır. Para, çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin edeceği gibi saygınlık simgesi de olabilir. Ancak çok önemli olmakla birlikte, paranın önemi, motivasyonla sınırlıdır."³ Paranın gerekliliği saygınlıktan ziyade, aile geçimini sağlama konusunda da ön planda gelen bir araçtır.Çocukların temel ihtiyaçlarını karşılayamayan bir çalışanın stres düzeyi üst seviyelere çıkacaktır.

¹ Can., s.198

² G..Hagemann, Motivasyon El Kitabı,(Çev.: G. Aksan), İstanbul, 1997, s.43

³ Can, s.205

"Her çalışanın kişisel özellikleri nedeni ile beklentileri farklıdır. Çalışanlar bilgi ve becerilerini göz önünde tutarak bir kıyaslama yaparlar. Çalışanın kendi niteliklerine eş değer ya da kendisinden daha az nitelikli insanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, bu kişinin motivasyonunu düşürür. Bu nedenle çalışanlar ücret politikalarının adil olmasını ister."¹ Aynı işyerinde daha üst düzeyde bulunan çalışan, alt düzeydeki çalışandan az ücret aldığında, o kişinin o düzeye gelebilmesi için, aldığı eğitim, uygulama gibi özellikleri aklına gelecek ve kendisinin haksızlığa uğradığını düşünerek strese kapı açacaktır.

"Yüksek iş başarısının sürekli bir ödül sistemiyle pekiştirilmesi gerekir. Bu durum iş başarısının sürdürülmesi için önemli bir husustur. Böylece ödül, yüksek iş başarısının itici etmeni olacaktır. Bireyler, elde ettikleri ödüller ile iş başarısı düzeyi arasında bir ilişki kuracaklardır."² Hagemann, yüksek ücretin, işgörende uzun dönemli, yüksek motivasyona sebep olacağını düşünmemektedir. Hagemann'a göre unutulmaması gereken bir noktada "ücretin her zaman zannedildiği kadar güçlü bir güdüleme etmeni olmadığıdır. Eğer kişinin maaşı ihtiyaçlarını karşılayabiliyor ve hatta bir miktar parada artırılabiliyorsa onun maaşına yapılacak bir zam onun işgücü girdisini çok az etkileyecektir. Çünkü yüksek gelir zamanla bir alışkanlık haline gelir ve sıradanlaşır. Örneğin; eğer bireyin ücreti ipoteğini karşılayacak, zengin bir giysi dolabı oluşturacak, her an ortaya çıkabilecek borçlara yetecek, ara sıra dışarıda yemeğe çıkabilecek ve hepsinden önemlisi hala tatiller için bir miktar para arttırabileceği kadar yüksekse, bu ücrette yapılacak bir artış onun işgücü girdisini çok az etkileyecektir. Tabii kimse fazladan parayı geri çevirmez, ama yüksek gelir zamanla bir alışkanlık haline gelir ve sıradanlaşır."³ Yani böyle bir durum karşısında çalışan kişi için artık bu şekilde bir ödüllendirme zamanla motive edici bir durum olmaktan çıkabilecektir. Yine işyerine olan maliyetleri de arttıracaktır. Bu da işletme için zamanla olumsuz bir duruma dönüşecektir.

İş motivasyonunu ya da doyumunu ücretle yakından ilişki içerisinde olduğu bir gerçektir. Düşük ücret, çalışanların en önde gelen motivasyonsuzluk kaynağıdır.

¹ İ. Günbayı, Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme, Ankara, 2000, s.5

² Eroğlu, s. 357

³ Hagemann, s. 43

Özellikle ülkemizde, ücretle ilgili memnuniyetsizlik oldukça fazla olduğunu düşünürsek, bu durumun iş motivasyonuna da olumsuz şekilde yansımalarının söz konusu olduğunu söyleyebiliriz.

1.3. Kâra Katılma

Kâra katılma aracı da etkili bir motivasyon aracı olarak ortaya çıkmaktadır. "Kâra katılma işgörenleri daha verimli hale getirmek için uygulanan bir yöntemdir. Sistemin işleyiş şekli her dönem sonunda elde edilen karın bir bölümünün işgörenlere bırakılması şeklindedir. Bu sistemin gerekçesi, gerçekleşmesinde en az sermaye kadar emek faktörünün de değer taşıdığıdır. İşgörenlere sadece ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kâra katılmalarını sağlamak oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir."¹ Kara katılma değişik şekillerde uygulanabilir. Parasal olarak katılım olabileceği gibi, kararlara katılım gibi bir yöntem de olabilir.

"Katılmalı yönetimin genelinde iki boyutu üzerinde durulmaktadır. Birincisi, işgörenin, işletmenin karına ve sahipliğine katılmalarıdır. İkincisi ise, örgütte alınan kararlara işgörenlerin katılımıdır".² Her iki uygulamada çalışan açısından bir avantajlı durum olduğu söylenebilir. "Bugün işletmelerde katılmalı yönetim tarzı daha çok ikinci boyutu kapsamakta ve şu şekilde tanımlanmaktadır: Katılmalı yönetim, bir işletmede çalışan işgörenlerin temsilciler aracılığıyla işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır."³ Tabii parayı herkesin seveceği düşünüldüğünde kara katılımın parasal boyutta olması ilk etapta çalışanın hoşuna gidecektir.

Kâra katılım insanların sorumluluğunu arttıracak ve çekişme isteğini azaltacaktır. Katılım, kendini gerçekleştirme olanağı demektir. Bu gereksinimin doyurulması çalışanı son derece motive edicidir.

¹ Z. Sabuncuoğlu- M. Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa 2001, s.123

² Z. Sabuncuoğlu,-E. Özkalp, Örgütsel Davranış, Eskişehir 1989, s 101

³ M. Aşıkoğlu, Motivasyon, İstanbul, 1996, s.66

1.4. Prim Sistemi

Bu sistemde örgütler, çalışanlarına maaşlarının dışında değişik ölçütlere göre belirledikleri primler ödemektedirler. "Sistem sanayi toplumundan beri uygulanan bir motivasyon şeklidir. Temel ücretlerin yanında performansa göre alt ve üst limitleri belirli olan prim sistemi günümüz iş dünyasında öne çıkan ekonomik motivasyon yöntemlerinden birisidir."¹

"Bu uygulamada çalışanlara ödenen primlerin hesaplanmasında genelde iki etken temel alınır. Bunlar işin yapıldığı zaman süresi ve verilen zaman içinde yapılan iş miktarıdır. Buna göre bir işi zamanından önce bitiren ya da kendisine verilen zaman dilimi içerisinde fazla üretim yapan çalışanlara belirli oranlarda primler verilerek onların bu yolla motive olmaları sağlanmaya çalışılır."² Kişiler de bu durumda daha hızlı ve verimli çalışarak iş performanslarını sergiler. Bu durum da işyerini kara sürükler.

"Primli ücret sistemi konusunda farklı görüşler mevcuttur. Kimileri bu tür ikramiyelerin aslında performansa zarar verdiğini düşünmektedirler. Bireysel performansa dayalı derecelendirmenin, kısa vadede performansı artırdığı, ancak uzun vadeli plânlamayı mahvettiği, işgörenleri korkuttuğu, kaliteyi düşürdüğü, iş kazalarını artırdığı, ekip çalışmasını yok ettiği ve düşmanlığa yol açtığı şeklinde sakıncaları olduğu savunulmaktadır."³

Her ne kadar bu sistemin sakıncalı tarafları olduğu düşünülse de prim sisteminin gerçek anlamda uygulanması rekabeti artırırken, ücret seviyesinin yükselmesini de beraberinde getirmesi kaçınılmaz olacağı düşünüldüğünde, çalışanın işine daha sıkı sarılarak iş veriminin artmasını sağlayacak bir yöntemdir. Aynı zamanda motivasyonu da arttıracaktır.

1.5. Ekonomik Ödüller

Kurumda verilen önemli teşvik araçlarından biri de ekonomik anlamda verilen ödüller olabilir. "Çalışanları işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Bu tür

¹ A.Keser, "Örgütlerde Motivasyon", Zencirkıran, M. (Ed.), Örgüt Sosyolojisi, Bursa 2012, s.75

² M.Aşıkoğlu, İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, Kütahya, 1996, s.48

³ J. Pfeffer , Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan (Çev. S.Gül), (yb), 1995, s. 30

uygulama, işletmede bir öneri, yenilik getiren, buluş yapan, yaratıcı olan çalışana ekonomik değeri olan ödülün verilmesidir. Çalışanın ürettiği mal, hizmet (buluş, öneri olabilir) ile ödül arasında bir denge olmalı ve öneriyle verilecek ödül arasında geçen süre de uzun olmamalıdır. Süre uzun olduğu takdirde ödül amacına ulaşmaz."¹

Burada önemli olan bir noktadan da bahsedilecek olursa eğer çalışan bireyin yaptığı hizmetin karşılığında verilen ekonomik ödül küçük kalacak olursa motivasyon sağlanamayabilecektir.

2.PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR

2.1. Çalışmalarda Bağımsızlık

"Birçok çalışan bağımsız olabilecekleri, rutin olmayan, farklı yeteneklerini ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ve onları geliştirebilecek bir işte çalışmayı arzu ederler. Diğer yandan, benlik duygularını tatmin etmek ya da kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ya da inisiyatif kullanma ihtiyacına önem verir. Çalışanlar sürekli kontrol altında bulunmaktan hoşlanmazlar. Bu tür otoriter yaklaşımlar çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini olumsuz etkiler; çünkü bu tür yaklaşımlar bireyde sürekli sorgulanmakta olduğu hissi uyandırır."² Bağımsız çalışma ortamına sahip olamayan çalışanlar bu yüzden pek verimli olamazlar ve ilk fırsatta kendileri için yeni bir iş arayışına girerler.

Buradan da anlaşılacağı üzere çalışanlara çalışma özgürlüğünün tanınmaması durumunda çalışanlar farklı işler arama sürecine gireceklerinden çalışanları motive etmek ve başka işyerlerine kaymalarını önlemek için çalışma bağımsızlığının sağlanması gereklidir.

2.2. Sosyal Katılma

Örgütlerde işler, genellikle üyeleri arasında yakın ilişkili olan gruplar tarafından yapılır. Bu açıdan farklı gereksinimleri olan bireylerin bu gereksinimlerini ayrı ayrı tatmin etmek yerine, üyesi olduğu grubun bir ölçüde gereksinimlerini

¹ Keser , Çalışma Yaşamında Motivasyon, s.167

² Keser , Çalışma Yaşamında Motivasyon s.168

gidermek, bu şekilde grupları motive etmek ve onları örgütün amaçları ile özdeşleştirmek motivasyon konusunda önemli bir yaklaşımdır. Kendiliğinden doğan bu grupların kişi açısından önemi her şeyden önce bir bağlılık duygusu kazandırmasıdır.¹ Böylece bir gruba dahil olan kişilerin iş veriminin de artması kaçınılmaz olacaktır.

2.3. Değer ve Statü

Takdir edilmek çalışanlar açısından önemli bir motivasyon aracıdır. “Marifet, iltifata tabidir” atasözü takdir edilme kavramını en iyi şekilde açıklamaktadır. Bu yaklaşımda anlatılmak istenen kişinin belli bir uyarıcı karşısında bir davranış sergilemesiyle bir pekiştireç (takdir edilme) elde etmesi durumunda kişinin gelecekte de aynı davranışı sergileme ihtimalinin artmasıdır.

"Yöneticilerin yanlarında çalıştırdıkları çalışanlarının görüş, düşünce, beklentilerine verdikleri değer ve önem, çalışanın motivasyonu açısından oldukça önemlidir. Her çalışan işletme içinde belli bir yeri ve değeri olmasını ister. Böylece çalışan işletme için ne kadar önemli olduğu fikrini edinmiş olur. Özellikle yöneticiler tarafından beğenilen çalışanlar işine ve işyerine daha fazla bağlanmaktadır."² Örnek vermek gerekirse, çalışanın doğum gününü hatırlayan bunu kısa bir mesajla veya bizzat görüşerek kutlayan kurum yöneticisi motivasyonu sağlamada önemli bir adım atmış olacaktır.

"Maddi teşvik araçları, özellikle az gelişmiş ülkelerde, alt seviye çalışanlarında ve düşük teknoloji kullanan işletmelerde önemli bir yere sahiptirler. Fakat şurası unutulmamalıdır ki, işe ve çalışma ortamına duyulan sevgi ve ilgi, işgörenlerde çalışma isteğini oluşturmada ücretten daha belirleyici olabilmektedir. Böyle bir ortam için en olumlu ve somut özendirme araçları, takdir etmedir."³ Sözlü olarak veya yazılı bir belgeyle takdir etmek ya da çalışanın ismini veya fotoğrafını kurumun panosuna asarak "haftanın çalışanı- ayın çalışanı" gibi sloganlarla taltif etmek motivasyon düzeyini çok attıracaktır.

¹ İ.Erdoğan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1996, s. 302

² Ö.Yasan, İstanbul İli Anadolu Yakasındaki Tıp Merkezlerinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü (SABE) ,YYLT, İstanbul, 2011,s. 31

³ Y. Ertekin, Örgüt İklimi, Ankara, 1978, s.98

"Statü saygı ile birlikte bulunur. İyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görünen bir ünvana sahip olma, başkalarınca onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar. Hatta bu manevi tatmin unsurları bazı kimselerin daha az ücretle bu işleri yapmalarını sağlayabilir. Buna örnek olarak devlet memurları verilebilir. Statünün kazanılmasında işverenin davranış ve tutumlarının rolü büyüktür. Kişilere verilecek olan hediyeleri ve takdimnameleri özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve olanak varsa bunları basın aracılığı ile kamuoyuna duyurmak sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur. Bu tür bir teşvik aracı, personelden beklenen çalışmaların hazzını, personelin dinamizmini ve işgörme arzusunu çoğaltacaktır."¹

2.4. Çevreye Uyum

İçine kapanık, kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı olmazlar. İşgören, yeni katıldığı çevrenin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılık duygusunu atmalıdır. Her grup yeni gelen kişiye karşı her zaman istekli davranmaz, belirli süre ona yabancı gözüyle bakar ve bazen de baskı uygular.

"Birey, grubun üyesi olduğunu ve belirli bir yere sahip bulunduğunu kanıtlamaya çalışır. Daha sonra işgören, nelerin olup bittiğini öğrenme ve bilgi edinme gereksinmesi duyar. Bu istek grup yaşantısına katılma eğilimini belirler. Yeterli bilgi alınmadığında grubun dışında kalma ve kişiliğini kaybetme korkusu başlar. Son aşamada ise işgören grubun yaşantısını taşıyan ve grubun bir üyesi olmanın onurunu yaşayan kişidir. Grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser, grup varlığının sürdürülmesini üstlenir."² Bu durumu sağlamak için kuruma düşen önemli görevlerden biri de sosyal faaliyetler konusuyla bağlantılı uygulamalar yapmaktır. Mesela adaptasyon, oryantasyon, spor müsabakaları gibi.

"Örgüt üyelerinin çalıştıkları örgüte uyumuna yönelik sağlanan kolaylıklar çalışanın örgüte daha kolay adapte olabilmesini yol açarak, motivasyonuna olumlu

¹ E. Eren, Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, İstanbul, 2003, s. 575

² Sabuncuoğlu- Tüz, s. 117

katkı sağlayacaktır. Oryantasyon programları çevreye uyum açısından önemli bir fırsattır."¹ İşe yeni başlayan çalışan böylece hem gruplar arasında kendine yer edinebilecek ve hem de iş yerini daha hızlı tanıyarak ortama ayak uydurması daha kolay olacaktır. Bu da çalışanın kendini iyi hissetmesini, değerli hissetmesini sağlayacaktır.

2.5. Öneri Sistemi

"Çalışanın işe ilişkin düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabilmesini sağlayan öneri sistemi, çalışanlarla yöneticiler arasındaki diyalogun gelişmesine yardım eden bir özendirme aracıdır. Özellikle Amerikan ve bazı batı işletmelerinde yaygın olarak uygulanan bu yöntemin işgörenlerin işletmeye olan bağlılıklarını artırdığı, bütünleşmeyi ve yönetimde etkinliği olumlu etkilediği görülmüştür."²

Çalışan tarafından sunulan öneri yönetim tarafından iyi karşılanır ve incelenirse, şüphesiz bu durumdan çalışan psikolojik bir tatmin sağlayacaktır. Kendisine değer verildiğini ve işletmenin bir parçası olarak nitelendirdiğini gördükçe, işletmeye giderek kaynaşacak ve hiç kuşkusuz işletmede, istekli ve verimli çalışan eleman kazanacaktır.

İşgörenlerden gelen önerilerin zaman kaybetmeden uygulamaya konulması, bu önerilerin göz ardı edilmeyip değerlendirildiğinin kanıtlanması işgörenleri olumlu bir şekilde de motive edecektir.

2.6. Psikolojik Güvence

"Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır. Bu konuda ilk yaklaşım çalışma havasını bozan olumsuz, tehlikeli ve zararlı psikolojik öğelerin ortadan kaldırılmasına dayanır. İkinci bir yaklaşım; olumlu nitelikteki çalışma koşullarının gerçekleştirilmesini önerir. Bu konuda ortaya çıkan gereksinimleri karşılamayan örgütler son derece yetersiz bir "insan ilişkileri imajı" yaratırlar."³

Bir örgütte kişi; ne yapacağını, kiminle çalışacağını, işini nasıl yapacağını bilirse, kendine olan güveni artacaktır. Bu duygunun oluşturulmasında yöneticilere

¹Keser, "Örgütlerde Motivasyon"s. 95

² Sabuncuoğlu - Tüz, s. 132

³ Sabuncuoğlu -Tüz, s.135

büyük görev ve sorumluluk düşmektedir. Çünkü güven duygusu, çalışanlara büyük ölçüde yöneticiler tarafından benimsetilir. Böylece çalışanlar neyi ve nasıl yapacaklarını bildiklerinde, kendi yetenekleri konusunda şüpheye düşmeyecektir.

2.7. İşin Önemli Olduğunu Hissettirme

"Kişiler, yaptıkları işlerin toplumda birçok kimsenin arzu ve ihtiyaçlarını karşıladığını görmekten büyük zevk duyarlar. Yaptığı hizmetlerin değerini başkalarını memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimseler, çektikleri zahmetlerin şiddetini daha az duyarlar. Daha iyi hizmet üretmek konusunda fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal güçleri artar. Böylece kişi, örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi için de bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır. İşyerinde bu konuda alınacak tedbirler, işçiyi işletmenin gerçekten sosyal bir hizmet yaptığına inandırmalıdır."¹

Sağlık sektöründe mesela hasta tarafından iyi dileklerle sunulmuş bir not veya mesaj, aynı zamanda o çalışana da duyurulursa, bu durumda kişi yaptığı işin önemini daha iyi kavrayacak ve motivasyonu artacaktır.

2.8. Sosyal Faaliyetler

Sosyal bir varlık olan insan, günün önemli bir bölümünü çalışma yaşamında geçirmektedir. Modern çalışan insan, sosyal ortamlara sadece hafta sonları yahut izinli günlerinde dâhil olabilmektedir. Geziler, yarışmalar, sosyal faaliyetler, kutlamalar, turnuvalar, eğlenceler, kültürel faaliyetler kişinin motivasyonunda önemli yer tutmaktadır.

Sosyal faaliyetler konusunu biraz daha açmak gerekirse şöyle bahsetmek yerinde olacaktır:

"Özel gün ve Eğlenceler: Kurum içinde ya da dışında özel günler nedeniyle çeşitli programlar düzenlenebilir. Bu programların özellikleri işletmenin kültürüne göre değişiklik gösterir. Örneğin; bazı kurumlarda bu bir doğum günü kutlaması, kokteyl ya da iftar yemeği olabilir.

¹ Eren, Yönetim Psikolojisi, s. 360

Sportif Uğraşlar: Çeşitli spor dallarında aktiviteler düzenlenerek, çalışanların kaynaşması sağlanabilir. Bu doğrultuda, işletme bünyesinde takımlar oluşturulur, turnuvalar ve karşılaşmalar düzenlenir.

Geziler: İş ile ilgili ya da iş dışında turistik amaçlı geziler düzenlenerek, çalışanların iş ortamının monotonluğundan ve yoğunluğundan uzaklaşmaları sağlanır. Aynı iş kolunda yer alan işletmelere düzenlenen gezilerde ise, çalışanların bilgi ve bakış açıları geliştirilmeye çalışılır.

Kütüphane: Çalışanların genel kültür ve mesleki bilgilerini arttırmak amacıyla işletme içinde kütüphane kurulabilir Sosyal uğraşlar iki yönlü öneme sahiptir. Bunlardan birincisi, çalışanların boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaşmalarını sağlamaktır. Diğer önemli yönü ise, sosyal uğraşlara katılan çalışanlar arasındaki doğal liderleri saptamaktır. Yöneticiler, çalışanların iş dışı yaşamlarının da olduğunu unutmamalı ve işte olan sorunlarının çözümüne yardımcı olma gayretinin yanı sıra iş dışı sosyal ve ailevi sorunlarına çözüm bulmada yardımcı olmalıdır."¹

Bu tür sosyal faaliyetler kurum idaresi tarafından sürekli bir hale getirilerek organize edilmesi çalışan bireyin motivasyonunu artıracaktır. Neticede çalışanlara bu tür sosyal organizasyonlar düzenlemek, kuruma hiçbir şey kaybettirmeyecek, tam tersine kısa veya orta vadede artan motivasyon durumu sayesinde verimlilik artacak ve kazanan yine kurum olacaktır.

3. ÖRGÜTSEL –YÖNETSEL ARAÇLAR

3.1. Amaç Birliği

"Örgüt ve çalışanın birbirinden farklı çoğu kez de çelişen beklentileri vardır. Çalışanlar örgütün beklentilerine cevap verdikleri takdirde onların ihtiyaçları da örgüt tarafından giderilecek ve böylece her iki tarafta karşılıklı beklentilerine ulaşabilecektir. Bu uyumun sağlanabilmesi için çalışanların amaçlarını tanıyarak ona yaklaşmak ve işletme amaçlarını da çalışanlara yaklaştırmak gerekmektedir. Bu

¹ Yasan, s. 33

yönde sağlanacak bir bütünleşme, her iki kesim içinde kazançlı sonuçlar doğuracaktır."¹ Asıl amaç burada her iki taraf içinde ortak bir paydada buluşmak olmalıdır.

"Amaç birliği örgütsel birliğe yol açar. Bu birliğin yaratıcısı yöneticiler olmalıdır. Yönetici, astları işlerinde dürüst ve verimli çalışmanın işletme çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına da dönük bir hareket olduğuna inandırmalıdır."² Böylece çalışan, örgüt amaçları için çalışırken kendi amaçları içinde çalışmış olduğuna inanacak ve daha fazla gayret gösterecektir. Ancak amaç birliği kurulurken iki tarafta dürüst olmalı ve vaat edilenler verilmelidir. Burada daha çok sorumluluk yöneticilere düşmektedir. Amaç birliği konusunda bu birliği sağlayan yöneticiler bütünlük sağlayacak ve başarıya ulaşabileceklerdir.

3.2. Eğitim ve Yükselme

Eğitim ve yükselme olanakları çalışanın motive eden araçlardan bir diğeridir. Yükselme, çalışanın bulunduğu mevkiden daha yukarıdaki bir mevkiye geçmesidir. Çalışanın geçtiği mevkideki yetki ve sorumluluk da daha fazla olacaktır. Bu da eğitim sayesinde olacaktır.

"Eğitim çoğu kez yükselmenin bir aracıdır. Eğitim çalışanların işleriyle ilgili gelişmeleri takip etmelerini sağlar."³ Eğer belirli bir eğitim almadan yükselme sağlanıyorsa bu durum diğer çalışanlar arasında huzursuzluklara sebebiyet verecektir.

"Sürekli değişen ve gelişen çevre koşullarına kendilerini adapte edemeyen ve gelişmeler karşısında kendini yenilemeyen, geliştirmeyen çalışanlar bir müddet sonra işletme içinde niteliksiz eleman durumuna düşecektir. Çalışanı bu duruma düşmekten korumak için onları eğitmek, sahip oldukları bilgi ve tecrübe potansiyelini arttırmak gerekir. Eğitim bunun için bir gereksinimdir, güdülen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, yeni yöntemler öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme, kişisel yetenekleri arttırmaktır. Eğitim yoluyla çalışanlar yeni bilgiler, davranışlar ve

¹ Yasan, s. 34

² Keser, , Çalışma Yaşamında Motivasyon, s.172

³ Sabuncuoğlu- Tüz, s.168.

beceriler kazanmakla kalmaz, özgüvenleri artar."¹ Kendinden emin, özgüveni yüksek çalışanların motivasyonları da daha yüksek olacaktır.

Yükselme konusunun çalışanlar tarafından farklı şekillerde algılanması söz konusudur. Yükselme, çalışanlar için maddi gelirin artması, statünün yükselmesi, toplumda belli bir yere ulaşılması gibi farklı anlamlara gelmektedir.

Neticede eğitim ve yükselme açısından işverenler gerçekten iyi çalışmalar yaparlarsa, çalışanların verimliliği de bu bağlamda artacaktır. Yükselme ve eğitimin iç içe olduğu organizasyonlar bu bağlamda düşünülebilecek örgütler olacaktır.

3.3. Kararlara Katılım

Çağımızda artık gelişmiş işletmeler çalışanlarını kararlara katılım konusunda önemli çalışmalar yapmaktadırlar. Çalışanlar, bu tarzda yönetilen işletmelerde gerek kendileriyle alakalı konularda ve gerekse işletmeleriyle ilgili konularda karar alım sürecine katılmaktadırlar.

"Kararlara katılım, çalışanların verilen kararlara ortak olmasıdır. Böylece bu kararlar daha kolay ve istekle benimsenmekte ve uygulanmaktadır. Çalışanın kararlara katılması çalışanı işe bağlar ve başarısını artırır. Eğer işletmede bireylerin kararlara katılmasına izin verilmiyor, onlara sorumluluk yüklenmiyorsa bu durumda bireylerde işe yabancılaşma görülecek ve gizli tatminsizlik, devamsızlık, başarılı elemanların işten ayrılması gibi sorunlar sıkça görülecektir."² Bu durumun önüne geçmek için kurum idaresi gerekli önlemleri almakta gecikmemesi gerekir.

"İşgörenlerin yeterli bilgi, birikim ve donanımına sahip olmaması, alınacak kararlara kayıtsız kalması veya gizli kalması gerekebilecek kararların ortaya dökülmesi gibi durumlarda ortaya çıkabilecek sakıncalar ve işgörenlerin katılımı yüzünden karar alma sürecinin yavaşlaması gibi eleştiriler mevcuttur."³ Fakat yine de demokratik bir kurum yapısı oluşturmak isteniyorsa bu durumları göze alarak uygulamak şarttır.

"Çalışanların kararlara katılması isteniyorsa, bu aracı sadece çalışanların görüşlerini almak gibi göstermelik bir yaklaşımla ele almamak gerekmektedir.

¹ Yasan,s.34-35

² Yasan, s. 35

³ Ö. Dinçer, İ.Fidan, İşletme Yönetimi, İstanbul 1996, s. 29.

Görüşlerin alınmasına dayalı "danışmalı katılma" yerine daha etkili ve gerçekçi yöntem olan "kararlara katılma" uygulaması çalışanlar açısından daha motive edici olacaktır."¹

Kararlara katılma, çalışanları motive edici bir faktördür. Çünkü; insanlar, kendilerini etkileyecek kararlara katılma, kendi istekleri doğrultusunda yönlendirmek isterler. Kararlara katılımı bir motivasyon aracı olarak kullanabilen ve bunun bilincinde olan işletmeler verimlilik yolunda da önemli yol kat etmiş olacaklardır.

3.4. İletişim

İnsanoğlu var olduğundan beri iletişime ihtiyaç duymuştur. İnsan iletişim olmadan yaşayamaz. "İletişim geniş anlamda "kişi ve çevresi arasında iki yönlü ilişkiyi ilgilendiren tüm aşamalar" olarak tanımlanabilir. Dinamik, akıcı, devamlı ve değişken bir süreçtir. İletişimi "herhangi bir işaret yardımı ile duygu, düşünce ve anlamların nakli ya da değiş tokuşu" olarak da tanımlayabiliriz."² Yaşamın her anında var olan iletişim sayesinde canlılar birbirleriyle anlaşır.

"Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim, örgütteki çatışmayı azaltır. Çalışanlar, iletişim sayesinde sorunlarını açıkça ifade edebilirler. Böylece belirsizlik, güvensizlik gibi sorunlar ortadan kalkmakta ve bireyin motivasyonu artmaktadır."³ İletişimin olmadığı çalışma ortamlarında birbirini anlamayan bireylerin varlığı söz konusu olacaktır. İnsanların birbirini anlayamaması durumunda birtakım olumsuzluklarda beraberinde gelecektir.

Eğer bir iş yaşamı içinde işletme başarıyı yakalamak istiyorsa iletişime önem vermeli, otokratik bir yapıya bürünmemelidir." Örgüt ile ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını güçlendirir. Çalışanların kendilerine olan güven ve saygılarını arttırır. Örgüt amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlar. Yönetici bakımından ise, iyi bir iletişim ağı, yöneticinin astlarının görevlerini daha iyi düzenlenmesine ve denetlenmesine yardımcı olur. Öte yandan aşağıdan yukarıya işleyen etkili bir iletişim kanalı,

¹ Keser, "Örgütlerde Motivasyon", s.88-89.

² <http://w2.anadoludlu.edu.tr/aos/kitap/ehsm/1208/unite04.pdf>, 30.12.2012.

³ Keser, , Çalışma Yaşamında Motivasyon, s.174.

yöneticiye aşağıya doğru gönderdiği emir ve haberlerin sonuçlarını öğrenme olanağı verir. Yukarı doğru iletişimin geriye bildirim sağlama işlevinin, yöneticiler üzerinde güdüleyici etkisi büyüktür."¹ Bu bağlamda, iyi bir iletişim organizasyonuna sahip işletme, yapılan işlerin nasıl uygulandığını, çalışanlar tarafından nasıl algılandığını görerek başarı düzeyi ve verimliliğini artırması kaçınılmaz olacaktır.

İletişim kanallarının kapalı olduğu kurumlar, otoriter bir yapıya yakın olan kurumlar olarak değerlendirileceğinden, günümüzde demokratik bir yapının oluşması açısından iletişim unsurlarını uygulayan işletmeler başarıyı yakalayacaklardır.

3.5. Çalışma Koşullarını İyileştirme

Fiziksel çalışma koşulları da motivasyon araçları arasında yer almaktadır. Fiziksel çalışma koşulları arasında iş düzeninden bahsedilebilir. "İş yeri düzeninden anlaşılması gereken işyerinin iç ve dış fiziksel durumu ile ilgili yapısıdır. Bir başka deyişle, binaların üretime uygun olması, yerlerdeki döşemeler, taban ve tavan özellikleri, pencereler, kapılar, geçiş yolları, merdivenler, rampalar, işyerinde kullanılan aletlerin muhafaza düzeni ve temizliği, işyerinin temizliği, işyerinin boyanma durumu işyerinin düzeni konusunda belirleyici olmaktadır."²

"Çalışma ortamının fiziksel şartları ve bu ortamın ergonomik koşullara uygun hale getirilmesi, çalışanların motivasyon düzeylerinin artırılması ve kapasitelerinin tamamen yaptıkları işe yoğunlaştırılması açısından büyük önem taşımaktadır."³

Çalışma koşullarını iyileştirilmesi yönünde atılacak adımlar çalışanları hoşnut edecektir. Bu konuda çalışan bireylerin fikirleri alınarak onların istekleri doğrultusunda yapılacak çalışmalar motive edici bir çalışma olacaktır.

¹ D.Altuğ, Toplam Kalite Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış, Ankara, 1997, s.78

² M.Z. Camkurt, "İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi", Tühis İş Hukuku ve İktisat Dergisi, C. 20 S. 6, (yb), 2007.

³ H. Eren, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul 1997, sy. 127.

3.6. Müzik Eşliğinde Çalışma

Müzik eşliğinde çalışma şekli işyerlerindeki monoton havayı dağıtması açısından önemli olacaktır. Çeşitli araştırmalarda bildiğimiz gibi müziğin insanı harekete geçirici yönü ispatlanmıştır. Böylece yapılan iş daha ilgi çekici hale gelecektir. Özellikle klasik ve hafif müzik dinlendirici bir etkiye sahip olduğu bilindiğinden bu tarz müzikler eşliğinde yapılan çalışmalarda motivasyonu artıracaktır.

3.7. İşe Uygun Eleman Seçilmesi

Bir işyerinde çalışan bireyin özelliklerine uygun bir iş verilmesi motivasyon için önemlidir. Eskiden olan yaygın anlayışla "ne iş olsa yaparım" düşüncesinin yerini artık işe uygun eleman seçimi düşüncesi almaya başlamıştır. Aksi durumda hem bireyin motivasyon düzeyi sağlanamayacak, hem de işyeri bu durumdan ötürü kaybedecektir. Yani bireyin kişilik özellikleri ve yetenekleri doğrultusunda ona bir iş verilmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

NAZİLLİ DEVLET HASTANESİ HEMŞİRELERİNDE STRES VE MOTİVASYON

1.NAZİLLİ DEVLET HASTANESİNE İLİŞKİN TEMEL BİLGİLER

1.1. Tarihçe ve Fiziki Kapasite

Nazilli Devlet Hastanesi 1952 yılında doğum evi olarak hizmete sunulmuş, sonradan ilaveler yapılarak genel amaçlı 317 yataklı hastane olarak hizmete arz edilmiştir. 01.09.2008 tarihinde Adnan Menderes Devlet Hastanesi ile birleşmesi sonucu 405 yataklı Nazilli Devlet Hastanesi olarak hizmet sunumuna devam etmektedir. 1969 yılında SSK Hastanesi olarak hizmete başlayan Adnan Menderes Devlet Hastanesi, birleşmeden sonra Nazilli Devlet Hastanesi Ek Binası olarak tanımlanmıştır.Hastanenin şu anki mevcut binasından taşınarak TOKİ tarafından yapılan modern binasına çok kısa zamanda yerleşmesi beklenmektedir.¹

Bu kısımda ortaya konulan istatistiki bilgiler Nazilli Devlet Hastanesi'nde bir aylık zaman diliminde gerçekleştirilen tedavi sayıları ve yatan hasta sayılarından oluşmaktadır.

¹ Nazilli Devlet Hastanesi (NDH), Toplam Kalite Yönetimi Birimi'nden (TKYB) alınan bilgiler doğrultusunda hazırlanmıştır.

Tablo 1: Çeşitli Servislerde Yapılan Poliklinik ve Yatan Hasta Sayıları

Servis Adı	Yapılan Poliklinik Sayısı	Yatan Hasta Sayısı
Acil Servis	20523	-
Anestezi	261	2
Beyin ve Sinir Cerrahisi	1673	57
Cildiye	2722	0
Çocuk Cerrahisi	255	38
Çocuk Servisi	3009	363
Dahiliye	5293	323
Enfeksiyon Hastalıkları	401	33
Fiziksel Tıp ve Rehabilitasyon	2511	562
Göğüs Cerrahisi	61	9
Göğüs Hastalıkları	1991	104
Göz	3195	11

Hariciye	3674	180
Kulak Burun Boğaz	3100	46
Kalp ve Damar Cerrahisi	491	5
Kardiyoloji	2541	44
Nisaiye	3163	311
Nöroloji	2321	96
Ortopedi	4105	153
Psikiyatri	2948	113
Üroloji	1946	102
Yoğun Bakım	-	161
Yenidoğan İşitme	180	-
Toplam	66.471	2081

Nazilli Devlet Hastanesindeki Yoğun Bakım Servisleri:

Nazilli Devlet Hastanesinde toplam dört yoğun bakım bulunmaktadır. Yoğun bakımların neler olduğu ve bir ayda yatan hasta sayısı aşağıda gösterilmiştir:

- Genel Yoğun Bakım -39 hasta
- Göğüs Yoğun Bakım -16 hasta
- Kroner Yoğun Bakım -70 hasta
- Nöroloji Yoğun Bakım- 2 hasta
- Yenidoğan Yoğun Bakım-17 hasta¹

1.2 İnsan Kaynakları Yapısı

Nazilli Devlet Hastanesinde çalışan personeller ve sayıları şöyledir: 83 Uzman Doktor, 19 Pratisyen Hekim, 189 Hemşire, 65 Ebe, 25 Laboratuar Teknisyeni, 18 Röntgen Teknisyeni, 4 Eczacı, 5 Tıbbi Teknolog, 2 Diyetisyen, 3 Psikolog, 1 Biyolog, 9 Sağlık Memuru, 9 Tıbbi Sekreter, 1 Ortopedi Teknisyeni, 1 Çocuk Gelişimcisi, 3 Fizyoterapist, 1 Kimyager, 10 Memur, 4 Laboratuar Teknikeri, 2 Röntgen Teknikeri, 32 Veri Hazırlama Memuru, 27 Toplum Sağlığı Teknisyeni, 39 Hizmetli, 1 Evde Sağlık Teknikeri, 1 Yaşlı Bakım Teknikeri, 13 Sağlık Anestezi Teknisyeni, 2 Anestezi Teknikeri, 2 Sosyal Çalışmacı, 3 Sağlık Teknikeri Odiyometri, 4 Atölye Teknisyeni, 2 Teknisyen Yardımcısı, 6 Şoför, 3 Aşçı, 1 Şef, 2 Terzi, 3 Bekçi, 1 Bilgisayar İşletmeni, 1 Ayniyat Saymanı, 2 Veznedar, 1 İnşaat Teknikeri, 2 İşçi, 2 Araştırmacı, 1 İnşaat Mühendisi, 1 Makine Mühendisi, 364 Sözleşmeli Şirket Çalışanı bulunmaktadır. Çalışanların toplam sayısı 611'dir.²

Nazilli nüfusunun 111.000 kişiden oluştuğundan hareket edildiğinde, sağlık hizmetlerini sunan bu personelin Nazilli nüfusuna az oranda olduğu görülmektedir. Sonuç itibarıyla çok iş az personelle yapılmaya çalışılmaktadır.

2. HEMŞİRELİK MESLEĞİ GÖREV VE SORUMLULUKLARI

Hemşire; "sağlık kuruluşunda, evde, okulda, iş yerinde her yaşta hastanın, sakatın duygusal, toplumsal ve bedensel ihtiyaçlarına göre hizmet veren köyde ve şehirde, bireylere ve ailelere sağlığın korunması ve geliştirilmesi konusunda danışmanlık yapan onlara destek olan, Sağlık Bakanlığı tarafından tescil edilen veya

¹ NDH, TKYB İstatistikleri.

² NDH, TKYB İstatistikleri.

denkliği kabul edilen Türk ve yabancı okullardan mezun olan meslek sahiplerine hemşire adı verilmektedir."¹

Uluslararası Hemşirelik Birliği ne (ICN) g öre ise hemşire, “sağlık seviyesinin artırılması, hastalığın önlenmesi, hastanın bakımı ve rehabilitasyon çalışmalarında hemşirelik bakımını planlamak, sağlamak ve değerlendirmekte becerilidir ve Sağlık Bakanlığının bir üyesi olarak görevli ve yeterlidir” ² şeklinde ifade edilmiştir.

Uluslararası Hemşireler Birliği (International Council of Nurses=ICN) ulusal temsilcilerin toplantısında hemşirelik hizmetlerinin içeriği şu şekilde ifade edilmiştir: Sağlık bakım sisteminin bir parçası olarak, bütün sağlık kuruluşlarında ve toplumda, her yaştaki insanların sağlığının geliştirilmesini, hastalıkların önlenmesini ve fiziksel, mental hastalığı olanların veya yetersizliği olanların bakımını kapsamaktadır². Bu tanıma göre hemşireler,

- “ Fiziksel ve mental hastalığı olan kişilere bakım vermek,
- Sağlık bakımı ile ilgili eğitim vermek,
- Sağlık ekibinin bir üyesi olarak, sağlıkla ilgili bütün faaliyetlere katılmak,
- Kendi personelini eğitmek, (hemşire ve bakıma yardımcı diğer kişileri)
- Sağlıkla ilgili çalışmalara iştirak etmekle yükümlüdür.”³

Toplumun sağlık hizmetlerini karşılamada hemşirelerin sorumluluk alanlarının genişlemesi ile sağlık ekip üyeliğinde aktif bir işbirliği gelişerek sağlık hizmetlerini daha verimli, erişilebilir yöntemlerle geliştirilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Hemşirelik Kanunu'nun 6. Maddesine göre hemşirelerin görev ve sorumlulukları şu şekildedir:

- “ Her ortamda bireyin, ailenin ve toplumun hemşirelik girişimleri ile karşılanabilecek sağlıkla ilgili ihtiyaçlarını belirler ve hemşirelik tanılama süreci kapsamında belirlenen ihtiyaçlar çerçevesinde hemşirelik bakımını kanıta dayalı olarak planlar, uygular, değerlendirir ve denetler.

¹ P. Velioğlu, Hemşirelikte Yönetim, Ankara, 1982, s. 24

² Velioğlu, s. 34

³ Ş. Doğan, "Bilinçsizlik ve Diğer Nedenlerle Yatağa Bağımlı Hastalarda Hemşirelik Girişimlerinin İncelenmesi" Gülhane Askeri Tıp Akademisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Ankara, 1995, s. 10

- Verilen hemşirelik bakımının kalitesini ve sonuçlarını değerlendirir, hizmet sunumunda bu sonuçlardan yararlanarak gerekli iyileştirmeleri yapar ve sonuçları ilgili birime iletir.
- Tıbbî tanı ve tedavi planının uygulanmasında; hekim tarafından, acil durumlar dışında yazılı olarak verilen tedavileri uygular, hastada beklenmeyen veya ani gelişen durumlar ile acil uygulanması gereken tanı ve tedavi planlarında müdavi hekimin şifahi tıbbi istemini kabul eder. Bu süreçte hasta ve çalışan güvenliği açısından gerekli tedbirleri alır.
- Hastaya lüzumu halinde uygulanmak üzere hekim tarafından reçete edilen tıbbî talepleri bilimsel esaslara göre belirlenen sağlık bakım, tanı ve tedavi protokolleri doğrultusunda yerine getirir.
- Tıbbi tanı ve tedavi işlemlerinin hizmetten faydalananlara zarar vereceğini öngördüğü durumlarda, müdavi hekim ile durumu görüşür, hekim işlemin uygulanmasında ısrar ederse durumu kayıt altına alarak hekimin yazılı talebi üzerine söz konusu işlemi uygular.
- Tıbbî tanı ve tedavi girişimlerinin hasta üzerindeki etkilerini izler, istenmeyen durumların oluşması halinde gerekli kayıtları tutarak hekime bildirir ve gerekli önlemleri alır.
- Görevi teslim alacak hemşire gelmeden ve gerekli bilgiyi hasta başında sözlü ve yazılı olarak teslim etmeden ve doğal afet, toplu kazalar gibi olağanüstü durumlarda ise hemşireye olan ihtiyaç ortadan kalkmadan kurumdan ayrılamaz.
- Hemşirelikle ilgili eğitim, danışmanlık, araştırma faaliyetlerini yürütür. Mesleği ile ilgili bilimsel etkinliklere katılır. Toplumun, öğrenci hemşirelerin, sağlık çalışanlarının ve adaylarının eğitimine destek verir ve katkıda bulunur.
- Sağlık hizmetlerinin verildiği tüm alanlarda etkin bir şekilde görev alır, oluşturulan sağlık politikalarının yürütülmesinde, mevzuat çerçevesinde karar mekanizmalarına katılır.
- Hizmet sunumunda, hizmetten faydalananların bireysel farklılıklarını kabul ederek, insan onurunu, mahremiyetini ve kültürel değerlerini azami ölçüde göz önünde bulundurur.

- Tüm uygulamalarını kayıt altına alır.”¹

3. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK PROFİLİ

Aydın İli Nazilli Devlet Hastanesinde Yardımcı Sağlık Hizmetleri fonksiyonunu yerine getiren hemşirelerin cinsiyetleri, medeni durumları, aylık gelir düzeyleri, eğitim durumları, mezun oldukları öğrenim biriminin türü, yaşları, çalışma yaşamındaki toplam hizmet süreleri, çalıştığı kurumda iş deneyim süreleri ve bulundukları serviste kaç yıldır görev yaptıkları; kuruma bakış açılarını ve örgüt geliştirme açısından yenilik yapma düşüncelerinde farklılık yaratmaktadır. Bu nedenle araştırmaya katılan hemşirelerin genel özellikleri aşağıda incelenmiştir.

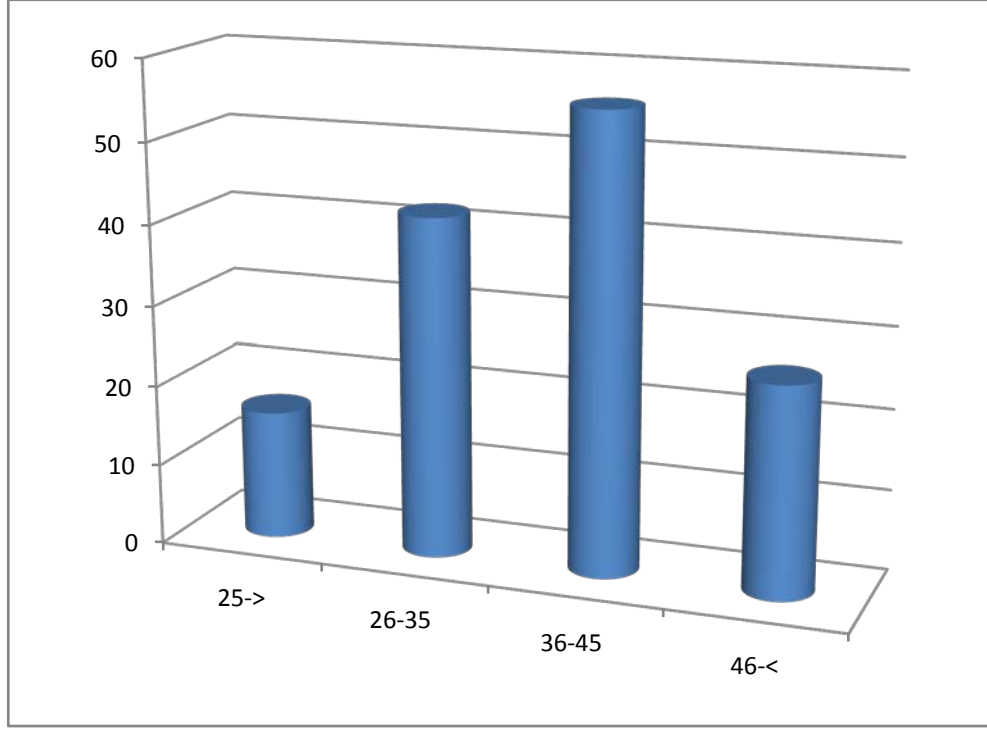
3.1. Hemşirelerin Yaş Durumları Dağılımı

Tablo 2: Hemşirelerin Yaş Durumlarına Göre Dağılımları

Yaş	Hemşire Sayısı	Yüzde (%)
25 yaş ve altı	16	11,4
26-35 yaş aralığı	42	30
36-45 yaş aralığı	56	40
46 yaş ve üstü	26	18,6
Toplam	140	100

¹,Hemşirelik Yönetmeliği, “Hekimler ve Tabipler Odası Yöneticileri İçin Mevzuat” Resmi Gazete 8.3.2010,http://www.ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com_content&view=article&id=745:hemrel-yetmel&catid=2:ymelik&Itemid=33, (11.01.2013)

Tablo incelendiğinde % 40'lık oranla 36-45 yaş aralığında olan hemşirelerin ağırlıkta olduğu ve yine ikinci sırada olan % 30'luk oranla 26-35 yaş aralığında olan hemşire grubunun gelmesi Nazilli Devlet Hastanesi'ndeki hemşirelerin genç sayılacak bir durumda olduklarını göstermektedir.



Grafik 1: Hemşirelerin Yaş Dağılımları

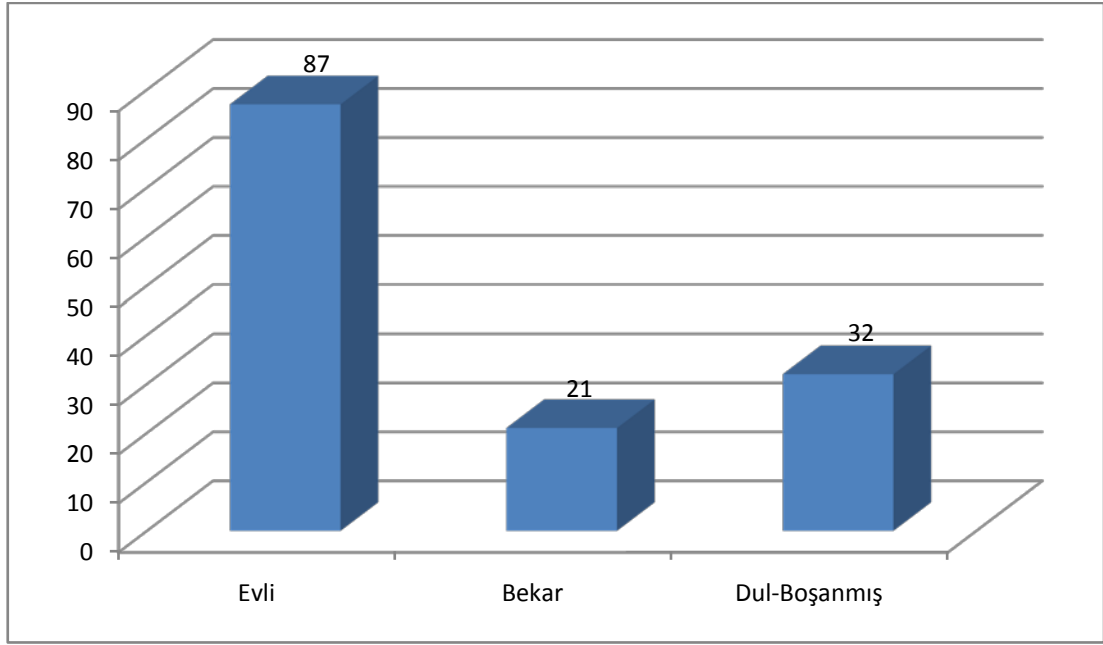
Bununla beraber genç çalışanların çoğunlukta olması dinamik ve yeniliklere açık bir hemşire portföyü olarak değerlendirilebilir. Çağımız bir gelişim çağı olduğundan ve hayatımıza sürekli birtakım yenilikler geldiğini de düşündüğümüzde genç neslin yeniliklere daha açık, teknoloji kullanımını daha iyi bilen ve dinamik bir yapıda olması şüphesiz kurum için büyük bir şanstır. Kurumun yapısına dinamik olarak büyük katkılar sağlayacak olan bu durum, şüphesiz gelişen sağlık sistemi içinde Nazilli Devlet Hastanesinin işleyişini de olumlu yönden etkileyecektir.

3.2. Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Tablo 3: Hemşirelerin Medeni Durumları Dağılımları

Medeni Durum	Sayı	Yüzde(%)
Evli	87	62.2
Bekar	21	15
Dul/Boşanmış	32	22.8
Toplam	140	100

Dağılımda % 62.2'lik oranla evli grubunun ilk sırada gelmesi, onların aynı zamanda yaş düzeyleriyle de bağlantılıdır. Yani tablo 1'le de bağlantı kurulacak olursa orta yaş grubu hemşirelerin ağırlıkta olması evli oranının yüksek olması ile de doğru orantılıdır. Kırsal kesimden hemşirelik mesleğini seçenlerin çoğunlukta olması ve erken yaşta hemşirelik mesleğine sahip olmaları göz önüne alınırsa hemşirelerin erken yaşlarda evlenmeleri sonucunda evli hemşirelerin yüksek sayıda olmasını etkilemiştir. Evli hemşire sayısının yüksek olması, hemşirelerin manevi yönden sağlıklı, psiko-sosyal durumlarının iyi olduğu izlenimini edindirmektedir. İyi bir aile yaşamı motivasyonu da üst düzeylerde tutacaktır ve iş stresinin azalmasında etkili olacaktır. Bu da kurumun başarısının artmasında önemli bir paya sahip olacaktır.



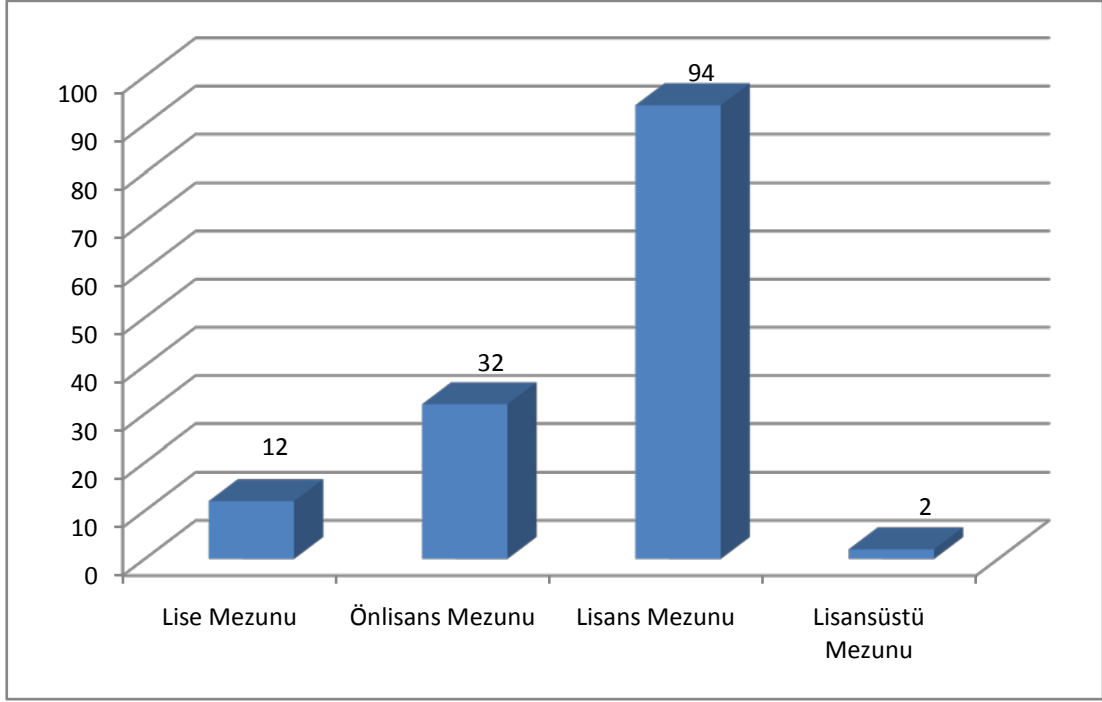
Grafik 2: Hemşirelerin Medeni Durum Dağılımı

3.3. Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Nazilli Devlet Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin sahip oldukları tahsil düzeyi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Tabloda Lise Mezunu olarak gösterilen kısımda "Sağlık Meslek Lisesi Mezunu" olarak anlaşılmalıdır.

Tablo 4: Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde (%)
Lise Mezunu	12	8,6
Ön lisans Mezunu	32	22,8
Lisans Mezunu	94	67,2
Lisansüstü Mezunu	2	1,4
Toplam	140	100



Grafik 3: Hemşirelerin Eğitim Durumları

Hemşirelerin eğitim durumlarını değerlendirmek amacı ile yapılan bu araştırmada yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi lisans mezunu hemşirelerin % 67,2 oran ve 94 kişiyle ağırlıkta olduğu görülmektedir. Lisans mezunu hemşireler diğer eğitim basamaklarından mezun olan hemşirelerin önemli bir farkla önüne geçmişlerdir. En düşük eğitim düzeyi olarak lise mezunu hemşirelerin 12 hemşire ve % 8,6 oranla en alt seviyede olması eğitim düzeyi seviyesinin yüksekliğini göstermektedir.

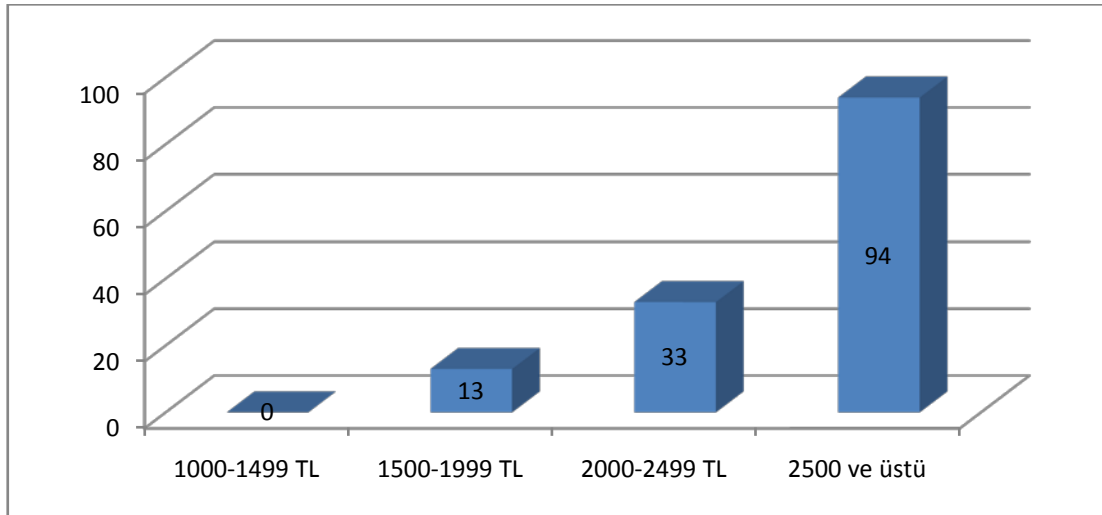
Durum böyle iken Nazilli Devlet Hastanesi hemşirelerinin eğitim açısından iyi bir seviyede olduğunu değerlendirebiliriz. Sağlık Bakanlığının anlaşmış olduğu bazı üniversitelerle yapılan protokollerle, çalışanlara lisans tamamlama hakkı verilmiştir. Bu nedenle lisans mezunu hemşire sayısı fazladır. Yıllarca Meslek Liselerinde mezun olan kişilerin üniversite tercihleri sınırlı olduğundan zevkle ve yüksek motivasyonla eğitimlerini tamamlamışlardır. Bu durum da hiç şüphesiz kurumun verimlilik tablosuna çok olumlu bir şekilde yansımaktadır. Eğitim düzeyinin Yardımcı hizmetler sınıfı olarak hemşirelerde eğitimin bu seviyede olması aynı zamanda verilen hizmetin kalitesini de şüphesiz arttıracaktır.

3.4. Hemşirelerin Gelir Durumlarına Göre Dağılımları (Ücretler Dahil)

Tablo 5: Hemşirelerin Gelir Durumu Dağılımları¹

Gelir Düzeyi (TL)	Sayı	Yüzde
1000-1499	-	-
1500-1999	13	9.2
2000-2499	33	23.6
2500 ve üstü	94	67,2
Toplam	140	100

Rakamlar incelendiğinde en az gelir durumuna sahip hemşirelerin % 9.2'lik oran ve 1500 TL ile 1999 TL arasında gelir elde eden 13 kişilik grup olduğunu görmekteyiz. Yine en üst düzeyde gelir elde eden 94 hemşirenin % 67.2 oranla 2500 TL ve üstü gelir elde eden grup olduğunu görüyoruz. Bu gelir durumlarının değişken olmasında, şüphesiz eğitim durumu ve kıdem durumlarının da etkisi olduğu yadsınamaz. Gelir durumu eğitim durumuna göre değişiklik arz etmiştir.



Grafik 4: Hemşirelerin Gelir Durumları

¹ Gelir Durumları Maaş ve Ücretler dahil edilerek ortaya konulmuştur.

2012 yılında 4 kişilik bir ailenin yoksulluk sınırına bakılırsa ortalama 3100 TL gibi bir rakam ortaya çıkmaktadır.¹ Tablo 1'den hareketle % 60 oranlık hemşire grubunun evli olduğundan hareketle ve hemşirelerin eşlerinin de çalıştığının düşünüldüğünde hemşirelerin büyük bir oranla yoksulluk sınırının üstünde yaşadıklarını söylenebilir.

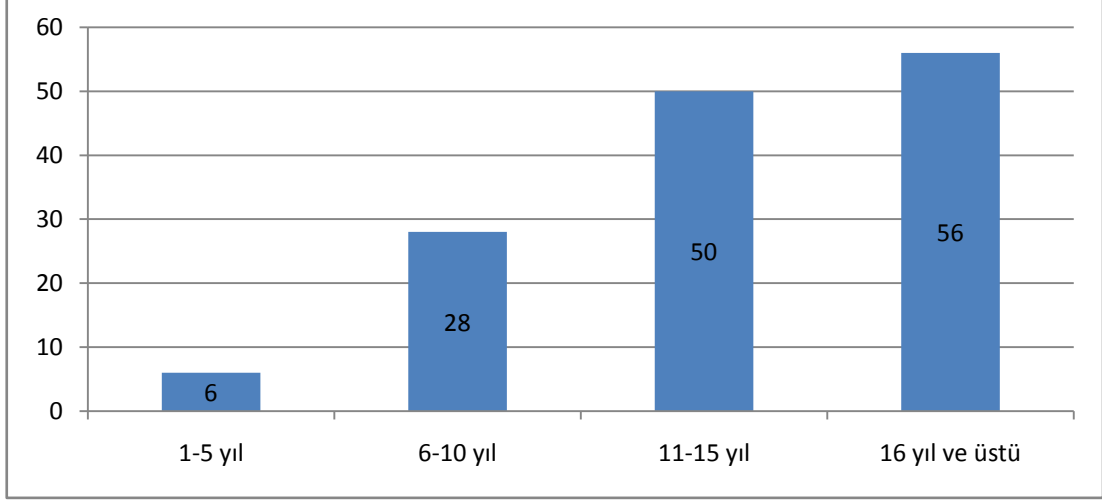
3.5. Hemşirelerin Toplam Çalışma Süresi

Nazilli Devlet Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin, hemşirelik mesleğinde toplam çalışma süreleri araştırılarak, tasnif yapıldıktan sonra tabloya uyarlanarak aşağıya çıkarılmıştır.

Tablo 6: Hemşirelerin Meslekte Toplam Çalışma Süreleri

Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde
1 yıldan az	-	-
1-5 yıl	6	4,3
6-10 yıl	28	20
11-15 yıl	50	35,7
16 yıl ve üstü	56	40
Toplam	140	100

¹ Türk-İş Haber Bülteni, Ankara, 2012,s. 1. Türk- İş Sendikası bu rakamı Türkiye İstatistik Kurumu'nun verilerine göre hesapladığını belirtmektedir.



Grafik 5: Hemşirelerin Meslekte Toplam Çalışma Süreleri

Nazilli Devlet Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin hemşirelik mesleğinde toplam çalışma sürelerine bakıldığında en fazla süre olan 16 yıl ve üstü çalışma süresine sahip toplam 56 hemşire olduğunu görmekteyiz. Bu süreye sahip hemşireler % 40'lık oranla birinci sırada yer almaktadır. Yine 11-15 yıl aralığında çalışma süresine sahip 50 hemşire de % 35,7 oranla ikinci sırada yer almaktadır. 1 yıldan az görev süresine sahip hemşirenin bulunmaması ve yine 1-5 yıl arası görev süresine sahip hemşirelerin de çok az olması Nazilli Devlet Hastanesi'ndeki hemşirelerin genel olarak mesleklerinde tecrübeli olduklarını bize göstermektedir. Kıdem olarak yüksek kıdemli hemşirelerin çokluğu verilen hizmetlerde de tecrübeyi ön plana çıkaracağından kaliteli hizmet anlayışını da arttıracaktır.

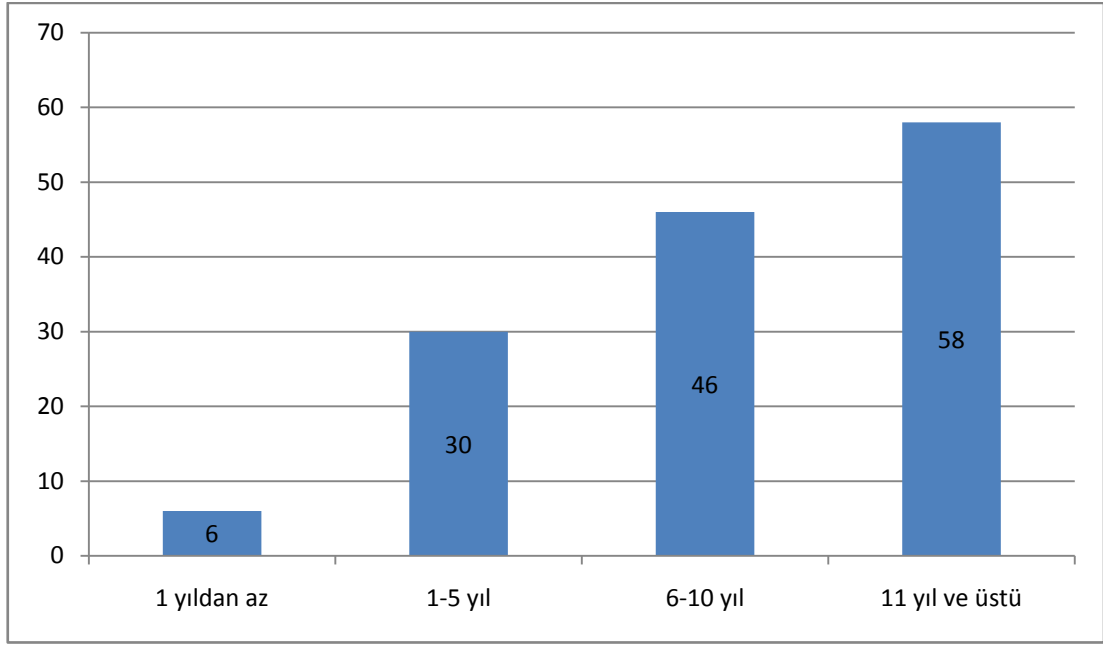
3.6. Hemşirelerin Nazilli Devlet Hastanesinde Çalışma Süresi

Tablo 7: Hemşirelerin Nazilli Devlet Hastanesinde Çalışma Süresi

Bu Kurumda Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde (%)
1 yıldan az	6	4,3
1-5 yıl	30	21,5
6-10 yıl	46	32,8
11 yıl ve üstü	58	41,4
Toplam	140	100

Nazilli Devlet Hastanesi'nde en yüksek çalışma süresine sahip yıl aralığı % 41,4 ile 11 yıl ve üstü çalışan grubudur. Yine bu grubu, % 32,8 ile 6-10 yıl aralığı izlemektedir.

Kurumu tanımak ve kuruma adaptasyon sağlamak açısından en yüksek iki seviyenin; yani 6-10 yıl ve 11 yıl ve üstü seviyenin birinci ve ikinci sırada gelmesi önemlidir. Kurumun işleyiş şekline son derece hâkim olmak anlamına gelen bu rakamlar kurum için sevindirici bir durumdur. Neticede kuruma daha uzun süre emek vermiş hemşirelerin kurum kimliğini, kurum işleyişini ve hasta profilini bilen bu duruma hakim profesyonel hemşireler olmaları yadsınamaz bir gerçektir. Bu da kuruma müspet bir değer katacaktır.



Grafik 6: Hemşirelerin Nazilli Devlet Hastanesinde Çalışma Süreleri

4. NAZİLLİ DEVLET HASTANESİNDE KATILIMCILARDA TEMEL PARAMETRELERİN STRESE ETKİSİ

4.1. Örgütsel Rolden Kaynaklanan Durumların Strese Etkileri

Tablo 8: Örgütsel Rolden Kaynaklı Durumların Strese Etkileri

Sıra		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Sık sık çalıştığım servis değişiyor	90	% 64.1	30	% 21.4	-	-	9	% 6.5	11	% 8
2	Görevimle ilgili sorumlulukları açık bulmuyorum	87	% 62.2	40	% 28.5	5	% 3.6	5	% 3.6	3	% 2.1
3	Birbiriyle çelişen iki işi yaptığım oluyor	5	% 3.6	17	% 12.2	23	% 16.4	55	% 39.3	40	% 28.5
4	Aynı anda birden fazla idareciye karşı sorumluyum	130	% 92.8	5	% 3.6	5	% 3.6	-		-	
5	Hata yapmaktan korkuyorum	4	% 2.8	3	% 2.1	2	% 1.4	33	% 23.7	98	% 70
6	Bana görevim olmayan işler veriliyor.	3	% 2.1	8	% 5.7	27	% 19.3	67	% 47.9	35	% 25

Tabloya göre genel anlamda hemşirelerin sorulan altı sorudan yarısına olumlu, yarısına da olumsuz cevaplar verdikleri görülmektedir. Bu durum, hemşirelerin örgütsel rol ile alakalı birtakım sorunlarının olduğunu göstermektedir. 3.sırada yer alan duruma, % 67.8'lik bir hemşire grubunun katıldığı görülmektedir. Yani hemşirelerin büyük bir kısmı aynı anda birbiriyle çelişkili iki işi birden yaptıklarını belirtmişlerdir. 5. sırada sorulan sorunun analizinde 131 hemşirenin %

70 ve % 23.7 oranla toplamda % 93.7'sinin meslekleriyle alakalı hata yapmaktan korktukları göze çarpmaktadır. Neticede hemşirelik, hastanın sağlığı ile alakalı, hata payının hiç olmaması gereken bir meslektir. Küçük bir hata bile insan sağlığını olumsuz etkileyebilecek sonuçlar doğuracağından, hemşirelerin büyük oranının bu soruya olumsuz cevap verdikleri düşünülmelidir. Yine 6.soruda hemşirelere görevleri olmayan işler verildiği sonucuna toplamda % 72.9 oranında hemşirenin katıldığını görmekteyiz. Bu durumda hastane yönetiminin gerekli önlemleri alması konusunda girişimleri yapması ve hemşirelerin stresini en aza indirgeyecek çözümler üretmesi gerekmektedir.

Tabloda 1.,2. ve 4. kısımlardaki sorunsallara da hemşirelerin çoğunlukla olumlu yaklaştıklarını, bu sorunsalların genel olarak hemşireler üzerinde stres meydana getirecek bir durum olmadığı söylenebilir.

4.2. Kariyer Gelişimi İle İlgili Durumların Strese Etkileri

Tablo 9: Kariyer Gelişimi ile İlgili Durumların Strese Etkileri

Sıra		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Kurum yönetimi, eğitime gönderilecek kişilerin seçiminde adildir.	50	% 35.7	63	% 45	12	% 8.6	7	% 5	8	% 5.7
2	Kurumum, kariyer gelişimi ile ilgili çalışmalara önem verir.	7	% 5	13	% 9.3	-	-	33	% 23.6	87	% 62.1

Kariyer gelişimi ile ilgili durumların hemşirelerin stres düzeylerine etkisi incelendiğinde 1.sorunun % 35.7 ve % 45 oranlarında olumsuz cevaplandırıldığı görülmüştür. Yani kurumda çalışan hemşirelerin toplamda % 80.7'si hastane yönetiminin eğitime gönderilecek kişilerin seçiminde adilane davranmadığı

düşüncesinde olduklarını belirtmişlerdir. Bu kısımdan, hastane personeli arasında çeşitli konferans, sempozyum, kurs gibi kariyere etki edecek eğitim uygulamalarına yönetimin kendi seçtiği ya da hep aynı personel üzerinde yoğunlaşarak seçim yaptığı bir uygulama içerisinde olduğu sonucu çıkarılabilir. Bu durum da hemşireler arasında stres oluşturabilecek ve kurum kimliği hakkında olumsuz izlenimler bırakacak bir durum olabilecektir.

Yine 2. kısımda, İdarenin, kariyer gelişimi ile ilgili yukarıda bahsettiğimiz çalışmalara önem verdiğini % 85.7'lik bir hemşire grubu kabul etmektedir. Bu durum, kurum adına önemli bir gelişmedir. Fakat 1.kısımdaki uygulamayla 2.kısımdaki uygulama arasında olumsuz ilişki etkisi oluşturmaktadır.

4.3. İş Ortamından Kaynaklanan Sorunların Strese Etkileri

Tablo 10: İş Ortamından Kaynaklanan Sorunların Strese Etkileri

Sıra		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	İş ortamının genişliği, sıcaklık, aydınlatma ve havalandırması uygun seviyededir.	48	% 34.3	30	% 21.4	5	% 3.6	30	% 21.5	27	% 19.2
2	İşim için gerekli mekân, araç-gereç ve teçhizat sağlanmaktadır.	5	% 3.6	6	% 4.3	4	% 2.8	82	% 58.6	43	% 30.7
3	İş yerine ulaşım kolaydır. Servis imkânları yeterlidir.	2	% 1.4	1	% 0.7	-	-	74	% 52.9	63	% 45
4	Yapılan işi aşırı monoton buluyorum.	12	% 8.6	24	% 17.2	11	% 7.8	52	% 37.1	41	% 29.3

Rakamlar incelendiğinde 1.kısımda verilen hastane ortamının fiziki koşullarını yetersiz bulan hemşirelerin sayısı azımsanmayacak derecededir. 1.soruya olumsuz anlamda cevap veren hemşirelerin toplam yüzdesi 55.7'dir. Yani çalışan hemşirelerin yarısından fazlası kurumun fiziki ortamını yetersiz bulurken % 40.7'si ise fiziki koşulları uygun bulduğunu belirtmiştir. 2.kısımdaki sorunsalda yer alan mekân, araç, gereç temini konusunda da neredeyse hemşirelerin tamamı bir sıkıntının olmadığını belirtmiştir. Yine işyerine ulaşımın kolay olduğunu hemşirelerin verdiği yanıtlardan anlaşılmaktadır. Son olarak işin monotonluğu konusunda % 66.4 lük bir hemşire grubu yaptıkları işi monoton bulduklarını belirtmişlerdir.

Bu tabloda 1. ve 4. kısımlardaki sorunsallarda hemşirelerin strese yatkın oldukları belirtilebilir.İşin fiziki ortamının sorulduğu 1.kısımdaki sorunun düzeltilmesi İdare tarafından sağlanabilecek bir durumdur. Fakat iş monotonluğu konusunda da yapılacak uygulamalar olabilir. Mesela Yönetim tarafından hemşirelerin bulunduğu bölümleri arada değiştirme yoluna gidilerek bu sorun aşılabılır ve stres kaynakları böylece en aza indirgenebilir.

4.4. Personel Arası İlişkilerin Strese Etkileri

Tablo 11: Hemşireler Arası İlişkilerin Strese Etkileri

Sıra		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Meslektaşlarımdan kişisel destek alamıyorum.	7	% 5	15	% 10.7	12	% 8.6	61	% 43.6	45	% 32.1
2	İş ortamımda dedikodu çok fazla yapılmaktadır.	11	% 7.8	9	% 6.4	4	% 2.8	71	% 50.8	45	% 32.9
3	Kendimi arkadaşlarımdan koyduğu ortak kurallara uyma zorunluluğunda hissediyorum	22	% 15.7	15	% 10.7	13	% 9.3	37	% 26.4	53	% 37.9

Sorunlar incelendiğinde 1.kısımda hemşirelerin %75.7'si iş arkadaşlarından kişisel destek alamadığını, 2.kısımda, hemşirelerin %83.7'si işyerinde dedikodunun çok fazla olduğunu ve 3.kısımda da hemşirelerin % 64.3'ü iş arkadaşlarının koyduğu ortak kurallara kendilerini uymak zorunda hissettiklerini belirtmişlerdir. Her üç sorunsalda da hemşireler olumsuz düşünce içinde olduklarını bildirmişlerdir. Bu durumların da stresi tetiklemesi söz konusudur.

Bu durumların aşılması noktasında, personelin kişisel gelişim ve iletişim konularında eğitime alınmaları gerekebileceği belirtilebilir. İletişimin sağlıklı yürüdüğü bir ortamda stres faktörleri de azalacaktır. Bu durumda yine görev kurum yönetimine düşecektir. İyi bir kişisel eğitim programıyla sorunların halledilmemesi kaçınılmaz olmayacaktır.

4.5. Özel Yaşantıdan Kaynaklanan Durumların İş Stresine Etkileri

Tablo 12: Özel Yaşantıdan Kaynaklanan Durumların İş Stresine Etkileri

Sıra		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Fiziksel özelliklerim (hastalıklar, direnç durumu, hormonal denge düzensizliklerim vb.) işime olumsuz olarak yansıyor	97	% 69.3	23	% 16.4	-	-	12	% 8.6	8	% 5.7
2	Ailevi sorunlarım işimi olumsuz etkiliyor.	102	% 72.8	22	% 15.7	-	-	11	% 7.8	5	% 3.6
3	Aileme yeterince vakit ayıramıyorum	121	% 86.4	10	% 7.1	1	% 0.7	5	% 3.6	3	% 2.1

Hemşirelerin özel yaşantılarından kaynaklanan durumların iş stresine etkileri konusunda 1.sorunsalda hemşirelerin % 85.7'si olumlu cevap vererek fiziksel özelliklerinin işlerini olumsuz etkilemediğini bildirmişler, yine 2. sorunsalda hemşirelerin % 88.5'i aileden kaynaklı problemlerinin işlerini etkilemediğini bildirmişlerdir. Son sorunsalda da % 93.5 oranla hemşireler ailelerine vakit ayırma

konusunda bir sıkıntılarının olmadığını belirtmişlerdir. Bu durumda özel yaşantıdan kaynaklanan sorunsalların kurum hemşirelerine yansımadığını da söylemek yanlış olmaz.

4.6. Mobbing Uygulamalarının Strese Etkileri

Tablo 13: Mobbing Uygulamalarının Hemşirelerin İş Stresine Etkileri

Sıra		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	İşimi tam, doğru ve zamanında yaptığımda dahi kasıtlı olarak olumsuz eleştirildiğim oluyor.	34	% 24.3	25	% 17.8	58	% 41.5	12	% 8.6	11	% 7.8
2	Görev tanımım dışında (vasıflarınız ya da pozisyonunuzla ilgisi olmayan) işler bana bilinçli olarak veriliyor.	113	% 80.8	18	% 12.8	2	% 1.4	5	% 3.6	2	% 1.4
3	İş yerimde karşılaşılan problemlerin sebebi benmişim gibi davranıldığı oluyor.	88	% 62.9	38	% 27.2	4	% 2.8	4	% 2.8	6	% 4.3
4	Üst yönetime karşı hak etmediğim halde üstlerim ya da diğer çalışanlar tarafından olumsuz lanse edildiğim/ kötülendiğim oluyor.	32	% 22.8	28	% 20	12	% 8.6	33	% 23.6	35	% 25
5	İş yerinde hissettiğim psikolojik baskı nedeniyle işe gitmek istemediğim günler oluyor.	73	% 52.1	47	% 33.6	-	-	13	% 9.3	7	% 5

1. kısımda verilen sorunsalla ilgili olarak hemşirelerin % 42.1' i haksız ve kasıtlı eleştirilerin olmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu kısımda dikkati çeken nokta % 41.5'lik hemşire grubunun sorunsal karşısında kararsızım görüşünü bildirmesidir. 2., 3. ve 5. sorunsalda stres kaynağı algısının oluşmadığı görülmektedir. 4. kısımda ise % 48.6'lık kesim olumsuz görüş bildirirken, % 42.8'lik kesim olumlu görüş bildirmiştir. Bu gruplar arasında çok büyük bir fark olmadığı görülmektedir.

4.7. İş Güvencesi İle İlgili Durumların Strese Etkileri

Tablo 14: İş Güvencesi İle İlgili Durumların Strese Etkileri

Sıra		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	İşimde isteğim dışında yer değiştirme kaygısı taşıyorum.	13	% 9.3	10	% 7.1	7	% 5	62	% 44.3	48	% 34.3
2	Can ve mal güvenliğimiz için gerekli önlemler alınmaktadır.	47	% 33.6	68	% 48.6	-	-	15	% 10.7	10	% 7.1
3	İşim ve sosyal haklarım güvence altındadır.Kaybetme korkum yoktur.	2	% 1.4	3	% 2.1	1	% 0.7	18	% 12.9	116	% 82.9

Tablo incelendiğinde 1. kısımda % 78.6 oranında hemşire grubunun istek dışı servisinin/ bölümünün değiştirme kaygısı taşıdığı görülmektedir. Bu durum hemşireler arasında önemli bir stres kaynağı olabilmektedir. 2. ve 3. kısımlarda hemşirelerin bir stres kaynağı ile karşılaşmadıkları değerlendirilmektedir.

4.8. İş Yükünün Ağır Olmasından Kaynaklanan Durumların Strese Etkileri

Tablo 15: İş Yükünün Ağır Olmasından Kaynaklanan Durumların Hemşirelerin İş Stresine Etkileri

Sıra		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Hemşirelere aşırı derecede ağır sorumluluklar yüklenmeye çalışılmaktadır.	33	% 23.6	62	% 44.3	-	-	28	% 20	17	% 12.1
2	Çalışma saatlerimiz bellidir. Günlük çalışma süresi uygun seviyededir.	7	% 5	13	% 9.3	1	% 0.7	41	% 29.3	78	% 55.7
3	İşimle ilgili görevleri yetiştirecek kadar zamanınız olmuyor.	95	% 67.8	-	-	-	-	14	% 10	31	% 22.2
4	İşimde çok hızlı çalışmak zorunda kalıyorum.	11	% 7.8	12	% 8.6	8	% 5.7	58	% 41.5	51	% 36.4

4. kısımdaki sorunsal haricinde diğer tüm kısımlarda hemşirelerin bir stresörle karşılaşmadığı görülmektedir. 4.kısımda ise hemşirelerin işi yetiştirmek için hızlı bir tempoyla çalıştıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu doğrultuda görüş bildiren hemşirelerin oranı %77.9' dur. Bu da stres yaratan bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Hemşirelerin yaptığı işte çok hızlı çalışmalarını gerektirecek nedenlerin ortaya konularak, bu stresörün ortadan kaldırılması yönünde çalışmalar yapılmalıdır.

4.9. Hasta ve Hasta Yakınlarından Kaynaklanan Sorunların Strese Etkileri

Tablo 16: Hasta ve Hasta Yakınlarından Kaynaklanan Sorunların Strese Etkileri

Sıra		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Hasta veya hasta yakınları işimize çok müdahale etmektedir.	13	% 9.3	21	% 15	3	% 2.1	69	% 49.3	34	% 24.3
2	Ara sıra hastalardan ve hasta yakınlarından sözlü veya fiziksel şiddet görüyoruz.	10	% 7.1	9	% 6.4	-	-	71	% 50.8	50	% 35.7
3	İşimi doğru yaptığım halde hasta ve hasta yakınları şikayette bulunuyor.	65	% 46.4	53	% 37.8	2	% 1.4	14	% 10	6	% 4.3

Tablo incelendiğinde ilk iki kısımdaki sorunsalın bir stres kaynağı olarak ortaya çıktığı görülmektedir.. 1. kısımda hasta yakınlarının yapılan işe çok müdahalede bulunduklarını belirten hemşire sayısı 103' tür. Oransal olarak da % 73.6'lık bir hemşire grubu bu durumu onaylamıştır. 2. kısımda da hasta yakınlarından sözlü veya fiziksel şiddet gördüğünü belirten % 86.5' lik önemli sayılacak bir hemşire grubu söz konusudur.

Burada önemli olan nokta hasta yakınlarının sağlık çalışanlarına saygı duymaması bu durumu ortaya çıkarmaktadır. 1. ve 2. kısımlardaki sorunsalların stres kaynağı olarak sağlık çalışanlarının karşısına çıkmaması için ilk olarak hasta veya hasta yakınlarının sağlık çalışanlarına saygı duyması esastır. Saygı duyması konusunda da tabii sağlık çalışanlarının işini doğru ve tam olarak yapmaları esastır.

Sağlık çalışanlarının veya hemşirelerin işlerini yaparken arkalarında duracak bir yönetimin varlığını hissetmeleri çok önemli bir durumdur. Bu sorunsalların ortaya çıkmasındaki en büyük sebeplerden biri bu zamana kadar, "hasta her zaman haklıdır

(müşteri her zaman haklıdır.)" sloganının geçerli kabul edildiği bir sağlık politikası uygulanmasından geçmektedir. Hasta, hiçbir zaman müşteri değildir. Bu işletme mantığıyla müşteri gibi bir algılama yapılması, sağlık politikasının en büyük zaaflarından birisi olmuştur. En üst yönetim olarak Sağlık Bakanlığı'nın bu konuda, yani sağlık çalışanlarına yönelik sözlü ve fiziksel şiddet uygulamasının önüne geçecek tedbirler alması, yaptırımlar uygulaması yerinde olacaktır. Neticede işine çok karışılan bir ortamda veya sözlü- fiziksel şiddete maruz kalınan hastane ortamlarında sağlık çalışanları işini tam ve düzgün olarak yapamayacaklar, sürekli olarak kendilerini stres içerisinde hissedeceklerdir.

4.10. A Tipi Kişilik Özelliklerinin Strese Etkileri

Tablo 17: A Tipi Kişilik Özelliklerinin Strese Etkileri

Sıra		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Yapmam gereken işleri önemli olmayan nedenlerle ertelerim.	111	% 79.3	24	% 17.1	-	-	5	% 3.6	-	-
2	Bir işi yaparken plansız bir şekilde başka bir işe geçme eğilimindeyim.	69	% 49.3	51	% 36.3	10	% 7.2	5	% 3.6	5	% 3.6
3	Günlük işler içinde boğulurum.	52	% 37.2	67	% 47.9	4	% 2.8	4	% 2.8	13	% 9.3
4	Yapılacak işleri öncelik ve önem sırasına göre dizerim.	70	% 50	36	% 25.7	13	% 9.3	7	% 5	4	% 2.8
5	Bir gün sonrası veya herhangi bir zaman dilimi için "yapılacaklar listesi" hazırlarım.	76	% 54.4	25	% 17.8	1	% 0.7	6	% 4.3	32	% 22.8

Tablo incelendiğinde 1. ve kısımlardaki sorunsallarda A tipi kişilik özelliklerinin izleri görülürken, 3.,4. ve 5. kısımlarda bu durum görülmemekte, hatta B tipi kişilik özelliklerine rastlanmaktadır. 1.kısımda hemşirelerin 96.4'ü yapılması gereken işleri önemli olmayan nedenlerle ertelediklerini belirtmişlerdir. 2.kısımda da bir işi yaparken plansız şekilde başka bir işe geçme eğiliminde olmadıklarını belirten hemşirelerin oranı % 85.6'dır. Bu durum ilk kısımdaki sorunsalda hemşirelerin A tipi kişilik özelliklerine yakın olduklarını yansıtmaktadır. Bilindiği gibi A tipi kişilik özelliklerinde olan bireyler, strese daha yakın kişilik özelliğine sahip insanlardır. Bu da bize hastane ortamında strese yakın duran hemşirelerin varlığını göstermektedir.

4.11. Çevresel Özelliklerin Strese Etkileri

Tablo 18: Çevresel Özelliklerin Strese Etkileri

Sıra		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Oldukça gürültülü bir yerde çalışıyorum.	43	% 30.7	58	% 41.4	12	% 8.6	17	% 12.2	10	% 7.1
2	Çalıştığım yerdeki koku beni rahatsız ediyor.	131	% 93.7	3	% 2.1	-	-	4	% 2.8	2	% 1.4
3	İşyerim yeterince ısınmamakta veya çok sıcak olmaktadır.	51	% 36.4	65	% 46.5	-	-	14	% 10	10	% 7.1
4	Oturduğum yerdeki çevre kirliliğinden şikayetçiyim.	113	% 80.8	8	% 5.7	2	% 1.4	11	% 7.9	6	% 4.2
5	İşimde çok fazla ayakta kalıyorum.	8	% 5.7	13	% 9.3	-	-	41	% 29.3	78	% 55.7

Çevresel özelliklerin hemşireler üzerindeki strese etkilerine yönelik hazırlanan bu tabloya baktığımızda toplam beş sorunsalın sadece 5. kısımda verilen bir stres kaynağı olarak karşımıza çıktığı söylenebilir. İlk dört kısımdaki sorunsallarda hemşirelerin olumsuz bir görüş bildirmediği ortadadır. 5. kısımda ise hemşireler, çalışma ortamında çok fazla ayakta kaldıklarını belirtmişlerdir. Bu oran % 85' tir.

Hemşirelerin işlerini yaparken genellikle sürekli ayakta kalarak çalıştıkları bir gerçektir. Onların yaptıkları işin özelliğinden kaynaklanan bu durumda da hemşireler çok fazla yorulmaktadırlar. Sürekli ayakta kalarak çalışan bireylerde görülebilecek çeşitli rahatsızlıklar da zamanla ortaya çıkabilecek bir problemdir. Mesela bu konudaki meslek hastalıklarından biri varistir. Tabii bu durumda kendisini bir stres kaynağı olarak zamanla ortaya çıkaracaktır.

5. NAZILLİ DEVLET HASTANESİNDE ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN MOTİVASYON VE MOTİVASYON FAKTÖRLERİ

Bu kısımda Nazilli Devlet Hastanesinde çalışan hemşirelerin motivasyonlarını etkileyen faktörler üç alt grupta incelenmiştir. Bunlar; ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler ve yönetsel faktörlerdir.

5.1 Ekonomik Faktörlerin Motivasyona Etkisi

Her çalışanda olduğu gibi hemşirelerde harcadıkları yoğun emeğin karşılığını almak ister. Harcanan yoğun emeğin karşılığı ekonomik anlamda tatminkar bulunmazsa bu durum motivasyon düşüklüğüne sebebiyet verecektir. Aşağıda incelediğimiz alt bölümlerde hemşirelerin ekonomik anlamda ne kadar motive oldukları incelenmeye çalışılmıştır.

5.1.1. Yeterli ve Adil Bir Ücret Dağılımının Motivasyona Etkisi

Tablo 19: Yeterli ve Adil Bir Ücret Dağılımının Motivasyona Etkisi

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
İşimde yeterli ve adil bir ücret dağılımı motivasyonumu etkiler.	6	% 4.3	5	% 3.6	-	-	32	% 22.8	97	% 69.3

Tablo incelendiğinde hemşireler yeterli ve adil ücret dağılımı konusunda olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu durumun oranı % 92.1' dir. Yani hemşireler büyük bir oranla adil ve yeterli bir ücret dağılımı olduğunu ve bunun motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini söylemişlerdir.

Her çalışan birey, yaptığı işin karşılığında yeterli bir ücret ve diğer aynı işi yapanlara göre adil bir ücret almak ister. Ücret, insanların temel ihtiyaçlarını karşılaması, hayatını idame ettirmesi ve cemiyet içinde belli bir noktada olabilmesi için bir zorunluluktur. Bu bağlamda kurumlar, ücret dağıtımında adil olmak ve

yeterli bir ücret politikası takip etmek zorundadır. Çünkü eğer bir kurum nitelikli, iyi yetişmiş çalışanlara sahip olmak istiyorsa bunu gözetmelidir. Bu da çalışanların motivasyonunu arttıran bir durum olacaktır.

5.1.2. Hemşirelerin İşinden Sağladığı Maddi Kazancın Motivasyona Etkisi

Tablo 20: Hemşirelerin İşinden Sağladığı Maddi Kazancın Yüksek Olmasının Motivasyona Etkisi

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
İşimden sağladığım maddi kazanç yüksek olursa motivasyon sağlanır.	2	% 1.4	3	% 2.1	2	% 1.4	38	% 27.2	95	% 67.9

Hemşirelerin işinden sağlayacağı maddi kazancın yüksek oranda olmasının hemşirelerin motivasyonuna etkisi incelenen bu kısımda, hemşireler % 95.1 oranla bu durumu onaylamışlardır. Yani yapılan işin karşılığında eğer yüksek oranlarda bir kazanç elde edilirse bu durum, hemşirelerin motivasyonuna olumlu yönde yansıtacağına dair hemşireler görüş bildirmişlerdir.

Fakat şu da bir gerçektir ki; çalışanın maaşına yapılacak artış, bu durumu sıradanlaştıracak ve birey artık ekonomik unsurları takip etmeyi bırakarak, psiko-sosyal unsurlara yönelecektir. Yani, işgücü olarak motivasyon az düzeyde sağlanacaktır. Eğer verilen maaş yeterliyse üzerine verilecek zam güdülenmeyi biraz etkiyecektir.

5.1.3. Başarılı Hemşirelere Prim Verilmesinin Motivasyona Etkisi

Tablo 21: Başarılı Hemşirelere Prim Verilmesinin Motivasyona Etkisi

Sıra		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Kurumda başarılı personele prim verilmektedir.	135	% 96.4	5	% 3.6	-	-	-	-	-	-
2	Başarılı hemşirelere prim verilmesi beni motive edecektir.	11	% 7.8.	8	% 5.8	4	% 2.8	35	% 25	82	% 58.6
3	Göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğini bilsem, daha fazla çalışabilirim.	27	% 19.3	9	% 6.4	12	% 8.6	29	% 20.7	63	% 45

Tablo incelendiğinde, ilk olarak sağlık çalışanlarına başarılı çalışmalarını karşılığında prim sisteminin uygulanmadığı durumu tespit edilmiştir. Zaten hemşirelerin de tamamı böyle bir uygulamanın olmadığını belirtmişlerdir. Gerçekten de Sağlık Bakanlığı'nın çalışanları açısından böyle bir prim uygulaması bulunmamaktadır. Fakat 2. kısımda verilen motivasyon etkeninde hemşirelerin % 83.6 'sı prim uygulamasının olması durumunda motivasyonlarının artacağını belirtmişlerdir. Prim uygulaması gerçekleşirse, sağlık çalışanları da bu primi alabilmek için daha istekli çalışmaya başlayacaklardır. Zaten 3.kısımda verilen motivasyon etkeninde hemşirelerin % 65.7'si daha fazla gayretli çalışma karşılığında ücretin artmasını motive edici bir faktör olarak değerlendirmişlerdir.

Yalnız burada dikkat edilmesi gereken noktalar da vardır. Ulaşılması zor miktarları hedef alan prim sistemleri motivasyonu düşürerek, primi başarısız kılar. İşverenler, prim sisteminin esaslarını, neye göre hesaplandığını çalışanlara da bildirmelidir. Geç ve gelişigüzel tarihlerde verilen prim sistemi başarısız bir uygulama olacaktır.

Eğer sağlık çalışanlarına yönelik böyle bir uygulama başlatılırsa, mesela işindeki başarılı çalışmaları, davranışlarıyla çevresine örnek olması, hastalarla ve iş arkadaşlarıyla geçimi gibi çeşitli yönlerden değerlendirmeye tabii tutulacak sağlık çalışanına üçer aylık dönemlerde prim verilebilir. Tabii bu prim dağıtımının da adilane yapılması ve adam kayırmacılığın da önüne geçilmesi esas olarak görülmelidir.

5.1.4. Kurumdaki Kâra Katılımın Motivasyona Etkileri

Tablo 22: Kurumdaki Kara Katılımın Motivasyona Etkileri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kurumda kara katılım beni motive eder.	4	% 2.8	1	% 0.7	6	% 4.3	89	% 63.6	40	% 28.6

Bu kısımda % 92.2'lik bir hemşire grubu kara katılımın motivasyonu arttıracığını belirtmiştir. Fakat Sağlık Bakanlığı uygulamaları açısından böyle bir politika güdülmemektedir.

Çalışanın, işletmede elde edeceği başarıdan kendisinin de yararlanacağını bilmesi, daha istekli ve daha verimli çalışmasını sağlamaktadır. Günümüzde kara katılma konusu yönetime katılmanın başka bir yolu olarak da değerlendirilmektedir. Fakat sistemin sakıncalı tarafları da olabilir. Mesela kara katılım konusunda tüm çalışanların, yani hem hak edenlerin, hem de bu karı hak etmeyenlerin pay alacak olmaları, gerçek anlamda karı hak eden çalışanları olumsuz yönde motive edecektir

5.1.5. Kurumda Verilen Ekonomik Ödüllerin Motivasyona Etkisi

Tablo 23: Kurumda Verilen Ekonomik Ödüllerin Motivasyona Etkisi

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Ekonomik ödüllendirme kişiye yönelik yapılmalıdır.	10	% 7.1	12	% 8.6	2	% 1.4	55	% 39.3	61	% 43.6

Tabloda ekonomik ödüllendirmenin kişiye yönelik olması hususunda hemşirelerin % 82.9'u olumlu olarak görüş bildirmiştir. Zaten bir kurumda, iyi çalışan bireylere ekonomik anlamda ödüllendirme yapmak başarı düzeyini de kuşkusuz yükseltecektir. Tabii burada bu ekonomik ödüllendirme yapılırken, yönetim tarafından nasıl bir çalışma karşılığında ekonomik ödüllendirme yapılacağı ve miktarı da motivasyonu olumlu etkileyecektir.

5.1.6. İşin Ekonomik Alanda Garantili Gelecek Sağlamasının Motivasyona Etkisi

Tablo 24: İşin Ekonomik Anlamda Garantili Gelecek Sağlamasının Motivasyona Etkisi

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
İşim, ekonomik olarak garantili bir gelecek sağlaması beni motive ediyor.	20	% 14.2	3	% 2.1	-	-	41	% 29.3	76	% 54.4

Tabloda, hemşirelerin % 83.7'si yaptıkları işin ekonomik anlamda garantili bir gelecek sağladığını ve bu durumun da onların motivasyonuna olumlu yansıdığını belirtmişlerdir. Tabii burada şunu da belirtmek gerekir. Devlet hastanesinde çalışan bu hemşirelerin hepsi de devlet memuru statüsünde olduklarından geleceklerini ekonomik olarak garanti altında görmeleri doğaldır. şüphesiz bu durum devletin memurlarına sağladığı çok iyi bir uygulamadır. Bu da ekonomik anlamda gelecek kaygısında olmayan bir çalışan sınıfı doğurmaktadır. Bununla beraber, işten çıkarılma korkusu veya işyerinin kapanma kaygısını bu çalışanlar düşünmeyeceklerdir.

5.2. Psiko-Sosyal Faktörlerin Motivasyona Etkisi

Bu başlık altında Nazilli Devlet Hastanesinde alışan hemşirelerin motivasyonunu etkileyen psikolojik ve sosyal etkenler incelenecektir. Yine daha önceki konularda olduğu gibi 140 hemşire üzerinden inceleme yapılmıştır. Buradaki alt bölümler toplam on kısımdan oluşmaktadır.

5.2.1. Hastanede Sağlanan Bağımsız Çalışma Ortamının Motivasyona Etkisi

Tablo 25: Hastanede Sağlanan Bağımsız Çalışma Ortamının Motivasyona Etkisi

Sıra		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	İşimin, kendi kararımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından işimden memnunum.	58	% 41.4	46	% 32.9	5	% 3.6	10	% 7.1	21	% 15
2	Kendi yeteneklerimi ve yöntemlerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansım olmasından dolayı işimden memnunum.	52	% 37.2	30	% 21.4	6	% 4.3	35	% 25	17	% 12.1

Tablo incelendiğinde 1.kısımda verilen motivasyon faktörüne hemşirelerin % 74.3'ü olumsuz görüş bildirerek katılmamışlardır. Önemli bir çoğunlukla hemşireler kendi kararlarını işlerinde uygulama serbestliğine sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Yine 2. kısımda da hemşirelerin yarıdan fazlası kendi yetenek ve yöntemlerini kullanabilme durumlarının olmadığını bildirmişlerdir.

Bir işyerinde inisiyatif kullanabilmek çalışanın motivasyonunu arttıracaktır. Çalışanlara bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma imkanı verildiği takdirde, onların işlerinden duyduğu mutluluk, işe bağlılık ve memnuniyet de artacaktır. Fakat incelediğimiz bu kurumda hemşirelerin büyük çoğunluğu bu durumun olmadığını söylemişlerdir. Bu da motivasyon sağlanmasını engelleyeceğinden kurum için negatif bir özellik söz konusu olacaktır.

5.2.2. Hemşirelerin Servisler Arası Rotasyonunun Motivasyona Etkisi

Tablo 26: Hemşirelerin Servisler Arası Rotasyonunun Motivasyona Etkisi

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Servisler arasında rotasyon yapılması motive edici olur.	116	% 82.9	13	% 9.3	4	% 2.8	2	% 1.4	5	% 3.6

Tabloda hemşirelerin % 92.2'si servisler arası rotasyonun motive edici bir faktör olmayacağını belirtmişlerdir. Bu durum, yani hemşirelerin belli sürelerle çeşitli servislerde çalışmaları hastaneye olan bağlılıklarını, kurumsal bağlılıklarını azaltacaktır. Neticede kuruma veya işe bağlılığı azalan çalışanlar, verimli olamayacaklar, iş kalitesi ve moralleri düşecektir. İncelediğimiz kurumda da böyle bir uygulama yapılmamaktadır.

Fakat şu da bir gerçektir ki; eğer servisler arası rotasyon uygulaması yapılırsa, hemşireler farklı sosyal gruplar arasında kendisine yer edinecektir. İletişim özellikleri artacaktır. Bu da kişinin sosyalleşmesi açısından olumlu bir durum olacak, eğer iletişim artarsa motivasyon da artacaktır.

5.2.3. Kurumun Çalışana Verdiği Değerin Motivasyona Etkisi

Tablo 27: Kurumun Çalışana Verdiği Değerin Motivasyona Etkisi

Sıra		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Çabama, kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirim, var gücümle çalışırım.	-	-	7	% 5	-	-	40	% 28.6	93	% 66.4
2	Başarı düzeyimle ilgili geri bildirim yapılması beni mutlu eder.	-	-	6	% 4.3	-	-	-	-	134	% 95.7
3	Başarılı çalışmalar yapan personelin, tüm kuruma ilan edilmesi motivasyonumu artırıyor.	6	% 4.3	7	% 5	2	% 1.4	53	% 37.8	72	% 51.5

Tabloda, 1.kısımdaki motivasyon etkenine % 95 oranla, 2. kısımdaki motivasyon etkenine % 95.7 oranla, 3.kısımdaki motivasyon etkenine de % 89.3 oranlık katılım düzeyiyle hemşireler olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu tabloda, yönetimin hemşirelere yapacağı bazı ufak geri bildirimlerin motivasyonu arttıracığı belirtilmiştir. Değer verildiğini, takdir edildiğini bilmek çalışanlar açısından önemli bir motivasyon aracıdır. “Marifet, iltifata tabidir” atasözü takdir edilme kavramını en iyi şekilde açıklamaktadır.

5.2.4. Oryantasyon Çalışmalarının Motivasyona Etkileri

Tablo 28: Oryantasyon Çalışmalarının Motivasyona Etkisi

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kuruma yeni katılan personele oryantasyon uygulaması motive edicidir.	-	-	-	-	18	% 12.8	7	% 5	115	% 82.2

Tablo incelendiğinde kuruma yeni katılan personele uygulanacak oryantasyon çalışmalarının motivasyonu sağlayacağı konusunda hemşirelerin % 87.2'lik oranla olumlu yanıt verdikleri görülmektedir. Bu çalışmalar arasında kurum yönetimi tarafından görevlendirilen bir görevlinin kuruma yeni katılan çalışanlara bu konuda yardımcı olması kuvvetle muhtemeldir. Mesela oryantasyon görevlisi kuruma yeni katılan çalışanlara servisleri dolaştırarak bir tanışma uygulaması yapabilir. Hastanenin bölümlerini tek tek gezdirebilir, onları yöneticilerle tanıştırebilir. İşte yapılan bu oryantasyon çalışmaları kuruma yeni katılan çalışan üzerinde olumlu bir etki yapacak ve daha kuruma ilk adımını atmış olan birey, daha başından itibaren motivasyon sağlamış olacaktır.

5.2.5. Bireyin Kuruma Sunacağı Önerilerin Dikkate Alınma Durumunun Motivasyona Etkisi

Tablo 29: Bireyin Kuruma Sunacağı Önerilerin Dikkate Alınma Durumunun Motivasyona Etkisi

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Çalışanların kurumun işleyişi hakkında görüş ve önerilerinin alınması daha verimli çalışmamı sağlıyor.	17	% 12.2	12	% 8.6	4	% 2.8	51	% 36.4	56	% 40

Bu tablo incelendiğinde, kurum işleyişi hakkında çalışanların görüş ve önerilerinin alınmasının hemşirelerin % 76.4'ü motivasyonu sağlayacağını düşündüklerini belirtmişlerdir. Görüş ve önerilerini, üstlerince önemsenmesi yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişimi arttıran araçlardan birisidir. İşletmede, çalışan kesim düşünce ve önerilerini açıkça ve özgürce ortaya koyabiliyorsa bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görüşler uygulamaya konuyorsa, o işletmelerde demokratik yönetim şeklinden ve uygulamasından bahsedebiliriz.

Görüş ve önerilerini, üstlerince önemsenmesi, kişide saygınlık hissi uyandırması, kişinin kendisine önem ve değer verildiğini hissetmesi, işletmeyi bir aile olarak görmesi, verimin yükselmesi ve çalışanlarda sahiplik duygusunun artması gibi olumlu taraflarıdır. Yöneticinin bu konuda dikkat etmesi gereken şey, çalışana, önerisi hakkındaki görüşlerini açıkça söylemeli, reddedilme sebeplerini açıklamalı ve onu yeni öneriler için cesaretlendirmelidir.

5.2.6. Bireye Yaptığı Hizmetin Önemli Olduğunu Hissettirmenin Motivasyona Etkisi

Tablo 30: Bireye Yaptığı Hizmetin Önemli Olduğunu Hissettirmenin Motivasyona Etkisi

Sıra		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Yaptığım işin toplum için önemli olduğunu düşünüyorum.	3	% 2.1	2	% 1.4	-	-	7	% 5	128	% 91.5
2	Hizmet verdiğimiz kişilerden gelen olumlu geri dönüşüm bize bildirilmektedir.	-	-	10	% 7.1	-	-	43	% 30.7	87	% 62.2

Bu tabloda hemşirelerin % 96.5'i yaptıkları işin toplum nazarında önemli bir iş olduğunu düşündükleri belirtmişlerdir. Yine hemşirelerin % 92.9'u hastalardan gelen olumlu geri bildirimlerin motivasyon sağlayan bir unsur olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

Gerçekten hemşirelik veya sağlık alanında çalışan diğer çalışanlar açısından verilen hizmet toplum için önemli bir hizmettir. Bu durumun önemli olmasında tabii ki insan sağlığı konusunda yapılan çalışmaların önemli olduğu düşüncesi etkilidir. Yapılan bu kutsal mesleğin karşılığında hizmet verilen kişilerin yani hastaların aldıkları hizmetin kalitesini bildiren geri bildirim notları da çalışanın motivasyonunu arttıracaktır.

5.2.7. Kurumun Düzenleyeceği Sosyal Faaliyetlerin Motivasyona Etkisi

Tablo 31: Kurumun Düzenleyeceği Sosyal Faaliyetlerin Motivasyona Etkisi

Sıra		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Doğum günü gibi özel günlerin kurumumca hatırlanması motivasyonu artırır.	-	-	-	-	-	-	17	% 12.2	123	% 87.8
2	İş dışında kurumun organize edeceği sportif uğraşlar, kutlama gecesi vb motivasyonu artırır.0	-	-	12	% 8.6	-	-	10	% 7.1	118	% 84.3

Tabloda 1. kısımda verilen bazı özel günlerin hatırlanmasının hemşirelerin tamamı motivasyonu arttıracacağı yönünde görüş bildirmiştir. Yine 2. kısımda iş dışı organize edilecek çeşitli sosyal faaliyetlerin hemşireleri olumlu yönde motive edeceği yönünde % 91.4'lük hemşire grubu olumlu yanıt vermiştir.

Gerçekten kişinin özel yaşamıyla alakalı, birey için anlam ifade eden doğum günü, evlilik yıldönümü gibi özel günlerin hatırlanması, hatta bu günlerin çalıştığı kurum tarafından hatırlanarak en azından bir kutlama mesajı verilmesi çalışanı onore edecek, işyerine bağlılığı artacak ve bu da motivasyonu yükselten bir etken olacaktır.

Yine kurum tarafından çalışanlar arasında iş dışında organize edilecek sportif müsabakalar, kutlama geceleri (mesela hemşireler gününün akşamında tertip edilecek bir yemek) gibi durumlar onların iş yaşamı dışında da değerli olduklarını mesajını vermesi açısından etkili bir uygulama olacaktır. Çalışanlar böylece iş yaşamı dışında iş arkadaşları ile kaynaşacaklar, sosyal bir birliktelik ortamı doğacaktır. Bu durum motivasyonu arttıracak bir etken olacaktır.

5.2.8. Kurumun Bireysel Farklılıkları Dikkate Almasının Motivasyona Etkisi

Tablo 32: Kurumun Bireysel Farklılıkları Dikkate Almasının Motivasyona Etkisi

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kurumum, bireysel farklılıkları dikkate almaktadır.	98	% 70	25	% 17.8	7	% 5	4	% 2.8	6	% 4.3

Bu kısımda hemşirelerin % 87.8'i kurumun bireysel farklılıkları dikkate almadığını belirtmişlerdir. İnsanlar farklı kişilik özellikleri taşırlar. Her insan farklı farklı şeylerden etkilenir ve farklı ihtiyaç düzeylerine sahiptir. Örneğin; bazı kişiler emir almaktan hoşlanmaz iken bazıları da emir ve katı disiplin kurallarının bulunduğu iş ortamlarında verimli çalışabilmektedirler.

Burada kurumun hedefleri doğrultusunda çalışanları yönltebilmesi için sağlıklı bir iletişim ile empati kurarak, beraber çalıştığı tüm personelin psikolojik ve kişilik yapılarını bilerek karar vermelidir. Böylece çalışanlar kendilerine saygı ve değer verildiğini düşünerek motivasyon düzeyleri yükselecektir.

5.2.9. Çalışanın Kendini İfade Etmesinin Motivasyona Etkisi

Tablo 33: Çalışanın Kendini İfade Etmesinin Motivasyona Etkisi

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kurum içinde duygu ve düşüncelerimi yeterince ifade edebiliyorum.	11	% 7.8	34	% 24.3	15	% 10.7	52	% 37.2	28	% 20

Tabloda hemşirelerin % 57.2'si duygu ve düşüncelerini yeterince ifade edebildiğini belirtirken, % 32.1'i de bu düşünceye katılmadığını belirtmişlerdir. Hemşirelerin yarıdan fazlasının kurumda kendini ifade ettiğini belirtmesi, kurumda demokratik bir anlayışı olduğunu ifadesidir. Çalışanların duygu ve düşüncelerini kurum yönetimine ifade edebilmesi ve bunun sonrasında yönetimin bu düşünceleri dikkate aldığını düşünürsek, kurum içinde aynı zamanda çalışanla yönetim arasında iletişimin de iyi düzeyde olduğu görülmektedir.

Yine bazı hemşirelerin de duygu ve düşüncelerini ifade edemedikleri veya bu konuda kararsız kaldıkları noktasından hareket edilirse, kurumda otoriter bir yönetim anlayışına sahip yöneticilerin olduğunu düşüncelerinden kaynaklanan durumlardan ötürü bu düşüncede oldukları görülmektedir.

5.2.10. Kurum ve İş Arkadaşlarının Özel Yaşama Saygısının Motivasyona Etkisi

Tablo 34: Kurum ve İş Arkadaşlarının Özel Yaşama Saygısının Motivasyona Etkisi

Sıra		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Kurumumun özel yaşamıma saygılı olması motive edicidir.	-	-	-	-	7	% 5	50	% 35.7	83	% 59.2
2	İş arkadaşlarımdan özel yaşantıma saygısı beni motive eder.	5	% 3.6	18	% 12.8	-	-	82	% 58.6	35	% 25

Bu tabloda, kurumun hemşirelerin özel yaşamına saygılı olduklarını belirten oran % 94.9'dur. İş arkadaşları olarak değerlendirildiğinde de iş arkadaşlarının özel yaşama saygılı olduğunu belirten hemşireler % 83.6 'lık bir orana sahiptir. Buradan da anlayabileceğimiz gibi kurum olarak ve kurumda çalışan bireyler olarak özel yaşama saygılı bir tutum izlendiği düşüncesi oluşmaktadır.

Kurum yöneticilerinin ve çalışanların hoşgörü içinde bir dost olarak çalışanların özel yaşamlarına saygı duymaları gerekmektedir. Aksi bir durumla karşılaşan çalışan kişiler mutsuz, isteksiz ve moralsiz bir durumda düşük bir verim ile çalışacaklar ya da kurumdan ayrılmayı düşünebileceklerdir. Böyle bir durum kurum için işgücü kaybına, verimliliğin düşmesine, maliyetlerin artmasına ve insan kaynaklarının ulaşımında zorluk yaşanmasına neden olacaktır.

5.3. Örgütsel ve Yönetmel Faktörlerin Motivasyona Etkileri

5.3.1. Kurumdaki Çalışanlar Arasında Ortak Amaç Sağlanmasının Motivasyona Etkisi

Tablo 35: Kurumdaki Çalışanlar Arasında Ortak Amaç Sağlanmasının Motivasyona Etkisi

Sıra		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Kurumda, tüm çalışanlar ortak bir amaç için çalışmaktadır.	7	% 5	5	% 3.6	3	% 2.1	75	% 53.6	50	% 35.7
2	Çalışanların ortak amaç ve değerlere inanması motivasyonu artırır.	2	% 1.4	9	% 6.4	-	-	31	% 22.2	98	% 70

Tablo incelendiğinde kurumdaki tüm çalışanların ortak bir amaç için çalıştığını belirten hemşire oranı % 83.3'tür. Yine ortak bir amaç ve değerlere inanılarak çalışılmasının motivasyonu arttıracığını düşünen hemşireler % 92.2'dir. Yani ortadaki ortak amaç için çalışan sağlık çalışanları aynı zamanda bu ortak amaç ve değerlere inanarak çalışıyorlarsa bu durumda motivasyon artacaktır.

Amaç ister yönetici, ister çalışan tarafından belirlensin çalışmada ortak bir sahiplenme duygusu olmalıdır. Özellikle insanlar bir amaca ulaşmak için katılımcı olurlarsa daha fazla motive olmaya yatkındırlar.

5.2.2. Kurumda Alınan Kararlara Katılım Sağlanmasının Motivasyona Etkisi

Tablo 36: Kurumda Alınan Kararlara Katılım Sağlanmasının Motivasyona Etkisi

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kurumda alınan kararlarda çalışanların da kendini ilgilendiren konularda söz hakkı vardır.	58	% 41.4	33	% 23.6	6	% 4.3	25	% 17.9	18	% 12.9

Tabloda, kurumda alınan kararlarda çalışanların da söz hakkına sahip olduğunu bildiren hemşire oranı % 28.8 iken, % 75'lik hemşire grubu çalışanların söz hakkına sahip olmadığını düşünmüşlerdir. Bu durumun sebebine baktığımızda hemşirelerin bu konuda otoriter bir yönetim tarzı uygulamasının varlığı düşündükleri söylenebilir.

Kurum içerisinde olup bitenlere çalışanların da aktif olarak katılımına imkan tanıyan yöneticiler, önemli bilgilere ulaşma fırsatını yakalamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların da güvenini kazanırlar. Kararlara katılım, bireylerin sorumluluk ve kontrol hislerini artırmakta, çekişme isteğini azaltmakta, ait olma duygusunu geliştirmekte ve insani bir ihtiyaç olan kendini gerçekleştirme isteğinin doyurulmasında motive edici bir rol oynayabilmektedir.

5.2.3. Kurumun Eğitim Olanakları Sağlama Algısının Motivasyona Etkisi

Tablo 37: Kurumun Eğitim Olanakları Sağlama Algısının Motivasyona Etkisi

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kurumum çalışanlara, çalıştığı birimin özellikleri doğrultusunda eğitime gönderir.	13	% 9.3	5	% 3.6	11	% 7.8	33	% 23.6	78	% 55.7

Tabloda hemşirelerin % 73.3'ü çalışanları çalışılan birimin özellikleri doğrultusunda eğitime gönderdiğini düşünmektedir. Sağlık çalışanı, bulunduğu serviste veya birimde hangi türde bir çalışma özelliğinde bulunuyorsa, ona göre bir eğitim, kurs, hizmet içi eğitim, konferans gibi eğitim faaliyetlerine katılması, o çalışanın bulunduğu birimde uzmanlaşmasını arttıracaktır. Bireyler kendi işlerinde iyi eğitilmiş ve bilgi sahibi olarak iyice tecrübe kazanıp ustalaştıkça, daha fazla sorumluluk ve yetkiye yani daha yüksek mevkilere ihtiyaç duyacaklardır. Bir üst göreve yükselmek, her çalışanın motivasyon ve iş tatmin düzeyine olumlu etkiler yapacaktır.

5.2.4. Çalışan Personel Arasında ve Personel İdare Arasındaki İletişimin Motivasyona Etkisi

Tablo 38: Çalışan Personel Arasında ve Personel-İdare Arasındaki İletişimin Motivasyona Etkisi

Sıra		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Servisler arası hemşirelerin birbirleriyle iletişimi motivasyonu etkiler.	1	% 0.7	11	% 7.8	4	% 2.8	21	% 15	103	% 73.6
2	Kurumun faaliyetleri ve durumu hakkın da çalışanlara bilgi verilmektedir.	68	% 48.6	53	% 37.8	4	% 2.8	11	% 7.8	4	% 2.8

Tabloda 1. kısımda, servisler arasındaki hemşirelerin aralarındaki iletişiminin motivasyona olumlu yansıtacağına dair hemşireler büyük çoğunlukla katılmışlardır. Gerçekten de kurum içinde olan iyi bir iletişimin varlığı çalışanların birbiriyle kaynaşmasını sağlayacağından motivasyonu da artırır. 2. kısımda kurumun faaliyetleri ve durumu hakkında çalışanlara bilgi verildiğini % 86.4 oranla hemşire grubu uygun görüş bildirmemiştir. Bu durum da hemşirelerin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecek bir nokta olacaktır. Çünkü çalışanlara

belirli aralıklarla kurumun işleyişi hakkında ufak toplantılarla dahi olsa bilgilendirmek onların motivasyonunu sağlayacak bir etmen olacaktır.

Çalıştığı kurum hakkında bilgi sahibi olmak, çalışan ihtiyaçlarından birisidir ve ancak iletişim ile sağlanabilir. Açık bir iletişim ve karşılıklı geri beslenmenin olmadığı durumlarda belirsizliğin arttığı görülmektedir.

5.2.5. Kurumda Çalışma Koşullarının İyileştirmenin Motivasyona Etkisi

Tablo 39: Kurumda Çalışma Koşullarının İyileştirmenin Motivasyona Etkisi

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kurumun iç ve dış fiziki koşulları motivasyonu etkilemektedir.	4	% 2.8	10	% 7.2	2	% 1.4	81	% 57.9	43	% 30.7

Tablo incelendiğinde % 88.6 oranlık hemşire grubu kurumun iç ve dış fiziki koşullarının motivasyonu etkilediğini bildirmişlerdir. Burada çalışma ortamı ne kadar sağlıklı koşullara sahip olursa, verimliliğinin artması da o derecede yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Fiziki yerleşimin personel beklentisine göre yapılması, personeli çalışmaya motive etmede önemli role sahiptir. Çalışma ortamının fiziksel şartları ve bu ortamın ergonomik koşullara uygun hale getirilmesi, çalışanların, motivasyon düzeylerinin artırılması ve kapasitelerinin tamamen yaptıkları işe yoğunlaştırılması açısından büyük önem taşımaktadır

5.2.6. Müzikle Çalışmanın Motivasyona Etkisi

Tablo 40: Müzikle Çalışmanın Motivasyona Etkisi

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kurumun uygun ortamlarında müzik eşliğinde çalışma motivasyonu olumlu etkiler.	3	% 2.2	8	% 5.6	4	% 2.8	30	% 21.5	95	% 67.9

Bu tabloda hemşireler müzik eşliğinde çalışmanın motivasyonlarını arttıracak düşüncesinde olduklarını bildirmişlerdir. Bunun rakamsal boyutu % 89.4'tür. Bunun tam tersi düşüncede olan hemşire oranı ise % 7.8'dir. Hemşirelerin % 2'si kararsız kalmışlardır.

Bir atasözünde "müzik ruhun gıdasıdır" denilmiştir. Gerçekten de iyi bir müzikle insan dinlenir, coşar veya üzülür. Bu bağlamda hastane ortamında da hemşirelerin ve diğer çalışanların motivasyonunu sağlamak amacıyla, uygun olan birimlerde ve servislerde müzik verilebilir. Tabii bu müziğin türü de önemlidir. Hafif veya klasik müzik fondan az bir sesle verilmesi hem çalışanlar açısından, hem de hastalar açısından iyi sonuçlar doğurabilecektir. Neticede, bu konuda yapılan çeşitli bilimsel çalışmalarda da müziğin bırakın insanları, hayvanları ve bitkileri bile olumlu yönde harekete geçirdiğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla hastane ortamında uygun bölümlerde verilecek müzik, işin yapılmasına engel olmayacağı gibi, çalışanlarında motivasyonunu arttırabilecektir.

5.2.7. Bireyin İşe Uygunluğunun Motivasyona Etki

Tablo 41: Bireyin İşe Uygunluğunun Motivasyona Etkisi

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kişisel özelliklerime ve yeteneklerime uygun bir iş yapıyorum.	6	% 4.2	14	% 10	5	% 3.6	41	% 29.3	74	% 52.9

Tabloda hemşirelerin % 82.2' si yaptıkları hemşirelik mesleğinin kişisel özelliklerine ve yeteneklerine uygun olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum kurum adına sevindirici bir durumdur. Çünkü motivasyonun sağlanmasında temel öğelerden biri de budur.

Bir işyerinde çalışan bireyin özelliklerine uygun bir iş verilmesi motivasyon için önemlidir. Eskiden olan yaygın anlayışla "ne iş olsa yaparım" düşüncesinin yerini artık işe uygun eleman seçimi düşüncesi almaya başlamıştır. Aksi durumda hem bireyin motivasyon düzeyi sağlanamayacak, hem de kurum bu durumdan ötürü kaybedecektir. Nazilli Devlet Hastanesindeki hemşireler de yaptıkları işin kendilerine uygun olduğunu belirterek böylece bu konuda bir motivasyon engeliyle karşılaşmamaktadırlar.

5.2.8. Ekip Çalışmasının Motivasyona Etkisi

Tablo 42: Ekip Çalışmasının Motivasyona Etkisi

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Yaptığımız ekip çalışması motivasyonumu artırıyor.	3	% 2.1	6	% 4.2	-	-	73	% 52.2	58	% 41.5

Tablo incelendiğinde, ekip çalışmasının motivasyonlarını arttırdığını belirten hemşire oranı % 93.7'dir Bu durum hem kurumda ekip çalışması yapıldığını ve hem de hemşirelerin bu çalışmadan dolayı motivasyonlarının arttığını belirtmişlerdir.

Kurumda, takım temelli bir örgüt modelinin uygulanması hem örgütsel etkinliğin sağlanması, hem de motivasyon açısından beklenen performans düzeyinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Bu ekip ruhu ile çalışan bireylerin aidiyet duyguları gelişmekte ve dolayısıyla bir motivasyonu düzeyini artırıcı etki etmektedir.

5.9. Kurumda, Disiplin Kurallarının Tüm Çalışanlara Adilane Uygulanmasının Motivasyona Etkisi

Tablo 43: Kurumda Disiplin Kurallarının Tüm Çalışanlara Adilane Uygulanmasının Motivasyona Etkisi

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Disiplin kuralları herkese eşit uygulanması motivasyonumu etkiliyor.	20	% 14.3	34	% 24.3	7	% 5	52	% 37.1	27	% 19.3

Tabloda hemşirelerin % 56.4'ü disiplin kurallarının herkese eşit uygulanmasının motivasyonlarını etkilediğini belirtirken, % 38.6'sı da bu duruma katılmadıklarını belirtmişlerdir. % 36.6'lık kesimin bu konuda olumsuz görüş bildirmesi, onların "adamına göre disiplin uygulaması" düşüncesinde olduklarını göstermektedir. Yine de hemşirelerin yarısından fazlasının bu konuda olumlu görüş bildirmesi, kurumda bu konuda eşit muamele yapıldığı düşüncesini ortaya çıkarmaktadır.

Herkese eşit uygulanan bir disiplin anlayışı, aynı zamanda her şeyin daha önceden planlanarak duyurulmasını gerekli kılar. Bu yüzden her olumlu ve olumsuz

davranışın karşılığında nasıl bir yaptırım veya ödüllendirme yapılacağı önceden saptanmalı ve çalışan, olumlu veya olumsuz bir eyleme geçmeden önce bunun sonucunda ne göreceğini bilmelidir. Adil ve sürekli bir disiplin sistemi, memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine işbirliği ve çalışma arzusunu kuvvetlendirici bir özendirme aracı olacaktır.

5.10. İş Arkadaşlarından Olumsuz Davranış ve Düşüncelerine Sahip Olanlarının Motivasyona Etkisi

Tablo 44: İş Arkadaşlarından Olumsuz Davranış ve Düşüncelere Sahip Olanların Motivasyona Etkisi

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
İş arkadaşlarımdan bazılarının olumsuz düşünce ve davranışları motivasyonumu kötü etkiliyor.	-	-	7	% 5	4	% 2.8	43	% 30.7	86	% 61.5

Tablo incelendiğinde hemşirelerden % 92.2'si iş arkadaşlarından bazılarının olumsuz düşünce ve davranışları karşısında motivasyonlarının olumsuz yönde etkileneceğini belirtmişlerdir. Yani kurumda çalışan bazı çalışanlar bazen veya çoğu zaman olumsuz bir tavır takınmakta, olumsuz düşünmektedir. Tabii bir çalışanın yanındaki çalışma arkadaşının zaman zaman veya sık sık bu durumda bulunması, o çalışana da olumsuz yönde etkileyecek ve motivasyonu düşecektir.

Çalışanın özel yaşamına ve kişiliğine yeterli saygının gösterilmemesi durumunda da bu tip sonuçlar doğabilir. (İncelediğimiz kurumla ilgili olarak daha önceki konularda geçen Tablo 33'ün 2.kısımıyla bağlantı kurulabilir.) Kurumlar böyle bir durumda istihdam ettiği çalışanlarının eğitimi gibi maliyet unsuru doğuracak zararlarla karşılaşacaklardır.

SONUÇ

Bu çalışmada, çalışanlarda stres ve motivasyon konusu incelenmiş ve Nazilli Devlet Hastanesinde çalışan 140 hemşire üzerinde anket usulüyle inceleme yapılmıştır.

Nazilli Devlet Hastanesinde çalışan hemşirelerin stres kaynağı olarak gördükleri durumlar, hemen hemen alt başlıklarda incelenen tüm sorunsallarda kendini göstermiştir. Örgütsel, bireysel ve çevresel stres kaynaklarının hepsinde de bir stres yaratıcı durum olduğu ortaya çıkmıştır.

Stres hayatın yadsınamaz ve yok edilemez bir gerçeğidir. Olmadığı takdirde nasıl bir yaşam sürerdik, hayat nasıl bir şekil alırdı, bilinmez. Belki de şu an stres nedeniyle yaşanan göreceli sıkıntılı haller belki de çok daha büyük bir artış gösterecekti. Genelde stresin olumsuz bir şey olduğunu düşünme eğilimi insanların belleklerinde yer ettiği bir gerçektir. Diğer deyişle; stresi, zihinsel ve fiziksel kaynaklarımızı eritip tüketen bir şey olarak görülmektedir. Bu durum artarak devam ettiği takdirde beraberinde insanı iş göremeyecek bir duruma getirebileceği gibi, ciddi tıbbi sorunlar yaratabilir. Önemli olan stresin bu olumsuz yönünün veya olumsuz stresin insanların tükenme noktasına gelmeden önünün alınması, stresin akıllıca ve başarılı bir şekilde yönetilmesi gerektiğidir.

Hemşirelik, ruhsal sağlığın mutluluk ve verimliliği etkilediğini, mutsuz insanın başkalarına yeterince yardımcı olamayacağını savunur ve meslek ağırlıklı olarak insan ilişkilerinin etkileşimine dayanır. Ancak hemşirelerde aşağıda sayılan faktörler gerçekleştiğinde mutsuzluk ve stres etkileri görülmektedir. Bu etkenler şunlardır: Düşük ücret, gece veya uzun saatler boyunca çalışma zorunluluğu, çalışma ortamından kaynaklanan stresler, rol karmaşası, rol belirsizliği, kurumsal desteğin yeterli olmaması, ev-iş çatışması, yükselme ve gelişme olanaklarının sınırlı olması, hemşire- hasta oranının artması, farklı düzeyde eğitim görmüş hemşirelerin görev- yetki ve sorumluluklarının aynı olması, hemşirelerin hasta bakımı dışındaki işlerden sorumlu tutulması, ödüllendirilmede adaletsizlik, tükenmişlik, işten ayrılma...

Stresin psikosomatik hastalıklarla ilişkisi bulunduğu, çok sayıda hastalığın gelişmesinde rol oynadığı bilinmektedir. Bu nedenle hemşirelere, günlük bakım hizmetlerinin aksamayacağı biçimde düzenlemelerle hizmet içi eğitimleri yapılabilir. Bu eğitimlerde stresin zararları, stres nedenleri ve stresle baş etme yöntemleri konuları uygulanabilir örneklerle yer verilebilir.

Bir kurumda en önemli unsur insandır. Kurumun verimli bir şekilde çalışabilmesi, insan kaynaklarının en etkin şekilde yönetilmesine ve kişisel gereksinimlerin doğru algılanmasına bağlıdır. Gereksinimlerin belirlenmesi ve bunlara yönelik faaliyet planlarının oluşturulması, kişisel verimliliğin artırılmasını ve dolayısıyla örgütsel verimliliğin artmasını sağlayacaktır. Bireyler en temel gereksinimleri olan fizyolojik ihtiyaçlarından başlayarak, güvenlik, ait olma ve bunun gibi ihtiyaçlarından dolayı çalışmaktadırlar. Ancak çalışma ortamında bireyin çabasına karşılık motivasyon aracı olarak hiçbir karşılık alamaması çalışanın veriminin düşmesine neden olacaktır.

Motivasyon konusunda, Nazilli Devlet Hastanesinde hemşirelerin motivasyonu engelleyen birtakım unsurlar gördüğü yapılan çalışmada görülmektedir. Genelde ekonomik anlamda motivasyon sağlayan unsurlar dışında psiko-sosyal ve yönetsel motivasyon araçları konusunda hemşirelerin motivasyonunu engelleyen birtakım etkenler olduğu gözlemlenmektedir. Ekonomik anlamda da hemşirelerin genelde motivasyon etkenlerine olumlu yönden baktığı gözlemlenmiştir.

Genelde motivasyon aracı olarak ilk akla gelen unsur para olduğu düşünülür. Ancak, yöneticilerin öncelikli olarak parayı ön planda tutmaması gerekmektedir. Çalışan motivasyonunu değerlendirmeleri ve bu değerlendirme sonucuna göre motivasyon araçlarını belirlemeleri, çalışanların motivasyonunu doğru bir şekilde artırebilmelerini sağlayacaktır. Çalışanların motivasyon beklentilerini anlamak doğru hedef belirleme açısından oldukça önemlidir.

Hasta güvenliğini yakından etkileyen bir konu olarak motivasyon, sağlık kurumlarında hasta güvenliği komitelerinin de başlıca konularından biri olmalıdır. Sağlık çalışanları olmadan hiçbir uygulamanın gerçekleşmeyeceği sağlık işletmelerinde, sağlık personelinin öneminin iyice kavranması gerekmektedir.

Sağlık işletmelerinde motivasyonla ilgili öncelikli olarak gerçekleştirilmesi gereken faaliyet çalışanların motivasyon düzeylerinin belirlenmesi ve çalışanların hangi motivasyon araçları ile motive olduklarının saptanmasıdır. Bir işletmede örneğin, kalite yönetim sisteminin uygulanmaya başlaması veya stratejik planlama uygulamalarının gerçekleştirilmesinde nasıl ilk adım mevcut durum analizinin yapılması ise, motivasyon artırma sürecinde de ilk aşamanın mevcut personelin motivasyon düzeylerinin belirlenmesi ve gelecek beklentilerinin anlaşılmasıdır.

Bir hemşirenin sağlık işletmesine oryantasyonun sağlanması, hasta bakımını üstlenecek düzeye gelmesi oldukça uzun ve maliyetli bir süreçtir. Her yeni gelen hemşirenin bu süreçten geçtiği düşünülürse, hemşireleri ve aslında tüm çalışanların sağlık işletmesinden ayrılma kararını verdirmemeye yönelik motivasyon artırıcı uygulamalar gerçekleştirilmelidir. Motivasyon araçlarının uygulanması işten ayrılan bir hemşirenin yeniden eğitilmesi ve işletmeye alıştırılması sürecinden daha az maliyetlidir. Motivasyon araçlarının uygulanması ile sağlık çalışanının işletmeye bağlılığı artacaktır.

Tüm bu faktörler birlikte düşünülürse, bu etkenler hemşirelerde mutsuzluğa ve hasta bakımı niteliğinin azalmasına neden olacaktır. Bu durum da motivasyonun alt seviyelere inmesini beraberinde getirecektir. Bu olumsuz faktörler önlendiğinde ve hemşirelerin gereksinimleri belirlendiğinde hemşirelerin motivasyon düzeyleri artarak verimli çalışmaları sağlanacaktır. Yönetim tarzı ve iş yükü faktörü, astlarına yeterli düzeyde değer vermeyen, otoriter, baskıcı yönetim davranışlarını ve iş dağılımdaki dengesizlik özelliği ile birlikte betimlenmektedir. Bu faktöre göre, astları arasında iş yükünü dengeli dağıtmayan, astlarına değer vermeyen, sürekli diğerleri önünde eleştiren, baskı uygulayan yönetici hemşire davranışlarını öncelikli stres kaynağı olarak görülmelidir.

Sağlık çalışanlarının insan hayatını ön planda tutarak, iş yapmaları gerekliliği ve yaptıkları işin ana konusunun insan hayatı olması, bu işletmelerdeki çalışan stresinin de yüksek olmasına neden olmaktadır. Yüksek stresli bir ortamda çalışan personelin motivasyon düzeyleri çok rahatlıkla düşebilir. Motivasyon düşüklüğü, bir sağlık kurumu için oldukça önemlidir. Çalışandaki motivasyon kaybı, hasta güvenliğini tehlikeye sokacak bir unsur olabilir. Bu nedenle en alt aşamadan en üst aşamaya doğru çalışanların bu konu üzerinde hassasiyetle durmaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Altuğ, D., Toplam Kalite Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış, Ankara, 1997
- Altuntaş ,E.,Stres Yönetimi, İstanbul, 2003
- Arıkanlı, A.-Ulubaş, B., Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları, Ankara, 2004
- Aşıkoğlu, M., Motivasyon, İstanbul, 1996
İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, Kütahya, 1996
- Aytaç, S., İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi,
<http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/ec109.pdf>,
(06.08.2012)
- Balcı, A.,Öğretim Elemanlarının İş Stresi Kuram ve Uygulama, Ankara, 2000
- Baltaş, A.,Baltaş, Z., Stres ve Başa Çıkma Yolları, İstanbul, 1998
- Camkurt, M. Z., “İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi”, Tühis İş Hukuku ve İktisat Dergisi, C. 20, S.6, (yb), 2007
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2002.
- Dinçer,Ö.-Fidan, Y., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1996
- Doğan, Ş., Bilinçsizlik ve Diğer Nedenlerle Yatağa Bağımlı Hastalarda Hemşirelik Girişimlerinin İncelenmesi, Gülhane Askeri Tıp Akademisi, YYLT, Ankara, 1995
- Eren, H., Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1997
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2010
Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, İstanbul, 2003
Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1984
- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2006
- Ertekin, Y.,Stres ve Yönetim, Ankara, 2006
Stres ve Yönetim .,Ankara, 1993

Örgüt İklimi, Ankara, 1978

- Gödelek, E.,Üç Farklı İş Kolunun (Tekstil, Boya, Çimento) Psiko-sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması, Ankara Üniversitesi, SBE, Ankara, 1988
- Günbayı, İ., Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme, Ankara, 2000
- Hagemann, G., Motivasyon El Kitabı, (Çev.: G. Aksan), İstanbul ,1997
- Keser, A., Çalışma Yaşamında Motivasyon, İstanbul, 2006
- Nazilli Devlet Hastanesi, Toplam Kalite Yönetimi Birimi İstatistikleri
- Nurullah, G., “Amaçlara Göre Yönetim ve Motivasyon” Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi, C. 7, S. 1-2, Erzurum, 1987
- Özkalp, E.,Kirel,Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2004
- Pfeffer, J., Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, (Çev.:S. Gül), (yb), 1995
- Razon, N.,Çalışan Anne ve Çocuk, İstanbul, 1983
- Sabuncuoğlu Z., Tüz M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001
- Stora,J.B., Stres ve Mesleki Yaşam, Çev.:Ayşe Kalın, Ankara, 1992
- Şahin, N. H., İş Yerinizdeki Kronik Stres Kaynakları: Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım, Ankara, 1994
- Şahin, Z., Bir Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşireler ile Bir Vakıf Üniversitesi Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Stres ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi, Maltepe Üniversitesi,SBE), YYLT ,İstanbul, 2011
- Şimşek Ş., Akgemci T., Çelik A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, (yb), 2005
- Torun, A., Stres ve Tükenmişlik, İkinci Baskı, İstanbul, 1997
- Tutar, H., Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, İstanbul, 2000
- Tüzel, Y., Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Etkisi Bankalarda Yapılan Bir Araştırma., Marmara Üniversitesi SBE, YYLT, İstanbul, 2002
- Velioğlu, P., Hemşirelikte Yönetim, Ankara, 1982
- Yapar ,T., Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ,SBE, YYLT, İstanbul, 2005

- Yasan, Ö., İstanbul İli Anadolu Yakasındaki Tıp Merkezlerinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi, Haliç Üniversitesi, SABE, YYLT, İstanbul, 2011
- Zencirkıran,M. (Ed.),Örgüt Sosyolojisi, Keser, A., "Örgütlerde Motivasyon", Bursa, 2012, s. 59-95
-,Hemşirelik Yönetmeliği,
[http://www.ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com_content&view=article&id=745:hemrel-yetmel &catid=2:ymelik&Itemid=33](http://www.ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com_content&view=article&id=745:hemrel-yetmel-&catid=2:ymelik&Itemid=33), (11.01.2013)
- <http://w2.anadolu.edu.tr/aos/kitap/ehsm/1208/unite04.pdf>, (30.12.2012)

Ek 1: Anket Formu

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
ANKET FORMU

Değerli katılımcı;

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalına bağlı olarak yürütülen “Çalışanlarda Stres ve Motivasyon (Nazilli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği)” adlı yüksek lisans tezi çalışmasına esas olmak üzere görüşleriniz gerekmektedir.

Anket formunda çalıştığınız kurumla ve işinizle ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen bu ifadeleri okuyarak söz konusu fikrin sizin görüşlerinize ne derece uyduğunu belirtmenizdir.

Anketteki hiçbir ifadenin doğru ve yanlış yanıtı yoktur. Bu nedenle soruları yanıtsız bırakmamanızı ve form üzerinde kimliğinizi belirtecek herhangi bir ifadeye yer vermemenizi rica ederim.

Göstermiş olduğunuz ilgi için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Beykent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi
Kübra GÜL

A. BİRİNCİ BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgilerinize ilişkin sorulara yer verilmiştir. Lütfen size uygun seçeneğin yanındaki parantezin içine (X) işareti koyarak yanıt veriniz.

1. Eğitim düzeyiniz?

- a. () Lise b. () Önlisans c. () Lisans d. () Lisanüstü

2. Çalışma yaşamınızdaki hizmet süreniz?

- a. () 1 yıldan az c. () 6-10 yıl e. () 16 yıl ve üstü
b. () 1-5 yıl d. () 11-15 yıl

3. Deneyiminiz (Şu andaki işyerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?)

- a. () 1 yıldan az b. () 1-5 yıl c. () 6-10 yıl d. () 11 yıl ve üstü

4. Aylık geliriniz (varsa ek ödemeler dahil)?

- a. () 1000-1499 TL
b. () 1500-1999 TL
c. () 2000-2499 TL
d. () 2500 TL ve üstü

5. Yaşınız?

- a. () 25 yaş ve altı b. () 26-35 yaş c. () 36-45 yaş d. () 46 yaş ve üstü

6. Medeni durumunuz?

- a. () Evli b. () Bekar c. () Dul-Boşanmış

A. İKİNCİ KISIM STRES İLE İLGİLİ SORULAR

Aşağıda bulunan ifadelerde, ölçekler “**TAMAMEN KATILIYORUM**” seçeneğinden “**KESİNLİKLE KATILMIYORUM**” seçeneğine doğru sıralanmıştır. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı, size uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum

2. Katılmıyorum

3. Kararsızım

4. Katılıyorum

5. Tamamen Katılıyorum

B1. Stresi Etkileyen Faktörler İle İlgili	1. Kesinlikle katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Tamamen Katılıyorum
1-Sık sık çalıştığım servis değişiyor.					
2-Görevimle ilgili sorumlulukları açık bulmuyorum					
3-Birbiriyle çelişen iki işi yaptığım oluyor					
4-Aynı anda birden fazla idareciye karşı sorumluyum					
5-Hata yapmaktan korkuyorum					
6-Bana görevim olmayan işler veriliyor.					
7-Kurum yönetimi, eğitime gönderilecek kişilerin seçiminde adildir.					
8-Kurumum, kariyer gelişimi ile ilgili çalışmalara önem verir.					
9-İş ortamının genişliği, sıcaklık, aydınlatma ve havalandırması uygun seviyededir.					

10-İşim için gerekli mekân, araç-gereç ve teçhizat sağlanmaktadır.					
11-İş yerine ulaşım kolaydır. Servis imkânları yeterlidir.					
12-Yapılan işi aşırı monoton buluyorum.					
13-Meslektaşlarımdan kişisel destek alamıyorum					
14-İş ortamımda dedikodu çok fazla yapılmaktadır.					
15-Kendimi arkadaşlarımdan koyduğu ortak kurallara uyma zorunluluğunda hissediyorum					
16-Fiziksel özelliklerim (hastalıklar,direnç durumu, hormonal denge düzensizliklerim vb.) işime olumsuz olarak yansıyor					
17-Ailevi sorunlarım işimi olumsuz etkiliyor.					
18-Aileme yeterince vakit ayıramıyorum					
19-İşimi tam, doğru ve zamanında yaptığımda dahi kasıtlı olarak olumsuz eleştirildiğim oluyor.					
20-Görev tanımım dışında (vasıflarınız ya da pozisyonunuzla ilgisi olmayan) işler bana bilinçli olarak veriliyor.					
21-İş yerimde karşılaşılan problemlerin sebebi benmişim gibi davranıldığı oluyor.					
22-Üst yönetime karşı hak etmediğim halde üstlerim ya da diğer çalışanlar tarafından olumsuz lanse edildiğim/ kötü-lendiğim oluyor.					
23-İş yerinde hissettiğim psikolojik baskı nedeniyle işe gitmek istemediğim günler oluyor.					
24-İşimde isteğim dışında yer değiştirme kaygısı taşıyorum.					
25-Can ve mal güvenliğimiz için gerekli önlemler alınmaktadır.					
26-İşim ve sosyal haklarım güvence altındadır.Kaybetme korkum yoktur.					
27-Ailevi sorunlarım işimi olumsuz etkiliyor.					
28-Aileme yeterince vakit ayıramıyorum					
29-Hemşirelere aşırı derecede ağır sorumluluklar yüklenmeye çalışılmaktadır.					
30-Çalışma saatlerimiz bellidir. Günlük çalışma süresi uygun seviyededir.					
31-İşimle ilgili görevleri yetiştirecek kadar zamanınız					
32-İşimde çok hızlı çalışmak zorunda kalıyorum.					

33-Hasta veya hasta yakınları işimize çok müdahale etmektedir.					
34-Ara sıra hastalardan ve hasta yakınlarından sözlü veya fiziksel şiddet görüyoruz.					
35-İşimi doğru yaptığım halde hasta ve hasta yakınları şikayette bulunuyor.					
36-Yapmam gereken işleri önemli olmayan nedenlerle ertelerim.					
37-Bir işi yaparken plansız bir şekilde başka bir işe geçme eğilimindeyim.					
38-Günlük işler içinde boğulurum.					
39-Yapılacak işleri öncelik ve önem sırasına göre dizerim.					
40-Bir gün sonrası veya herhangi bir zaman dilimi için "yapılacaklar listesi" hazırlarım.					
41-Oldukça gürültülü bir yerde çalışıyorum.					
42-Çalıştığım yerdeki koku beni rahatsız ediyor.					
43-İşyerim yeterince ısınmamakta veya çok sıcak olmaktadır.					
44-Oturduğum yerdeki çevre kirliliğinden şikayetçiyim.					
45-İşimde çok fazla ayakta kalıyorum.					

B2. Motivasyonu Etkileyen Ekonomik Faktörler İle İlgili	1. Kesinlikle katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Tamamen Katılıyorum
46-İşimde yeterli ve adil bir ücret dağılımı motivasyonumu etkiler.					
47-İşimden sağladığım maddi kazanç yüksek olursa motivasyon sağlanır.					
48-Kurumda başarılı personele prim verilmektedir.					
49-Başarılı hemşirelere prim verilmesi beni motive edecektir.					
50-Göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğini bilsem, daha fazla çalışabilirim.					
51-Kurumda kara katılım beni motive eder.					
52-Ekonomik ödüllendirme kişiye yönelik yapılmalıdır.					
53-İşim, ekonomik olarak garantili bir gelecek sağlaması beni motive ediyor.					
B3. Motivasyonu Etkileyen Psiko-Sosyal Faktörler İle İlgili	1. Kesinlikle katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Tamamen Katılıyorum
54-İşimin, kendi kararımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından işimden memnunum.					
55-Kendi yeteneklerimi ve yöntemlerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansım olmasından dolayı işimden memnunum.					
56-Servisler arasında rotasyon yapılması motive edici olur.					
57-Çabama, kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirim, var gücümle çalışırım.					
58-Başarı düzeyimle ilgili geri bildirim yapılması beni mutlu eder.					
59-Başarılı çalışmalar yapan personelin, tüm kuruma ilan edilmesi motivasyonumu artırıyor.					

60-Kuruma yeni katılan personele oryantasyon uygulaması motive edicidir.					
61-Çalışanların kurumun işleyişi hakkında görüş ve önerilerinin alınması daha verimli çalışmamı sağlıyor.					
62-Yaptığım işin toplum için önemli olduğunu düşünüyorum.					
63-Hizmet verdiğimiz kişilerden gelen olumlu geri dönüşüm bize bildirilmektedir.					
64-Doğum günü gibi özel günlerin kurumumca hatırlanması motivasyonu artırır.					
65-İş dışında kurumun organize edeceği sportif uğraşlar, kutlama gecesi vb motivasyonu artırır.					
66-Kurumum, bireysel farklılıkları dikkate almaktadır.					
67-Kurum içinde duygu ve düşüncelerimi yeterince ifade edebiliyorum.					
68-Kurumumun özel yaşamıma saygılı olması motive edicidir.					
69-İş arkadaşlarımla özel yaşantıma saygısı beni motive eder.					
B.4 Motivasyonu Etkileyen Yönetmel Faktörler					
	1. Kesinlikle katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Tamamen Katılıyorum
70-Kurumda, tüm çalışanlar ortak bir amaç için çalışmaktadır.					
71-Çalışanların ortak amaç ve değerlere inanması motivasyonu artırır.					
72-Kurumda alınan kararlarda çalışanların da kendini ilgilendiren konularda söz hakkı vardır.					
73-Kurumum çalışanlara, çalıştığı birimin özellikleri doğrultusunda eğitime gönderir.					
74-Servisler arası hemşirelerin birbirleriyle iletişimi motivasyonu etkiler.					
75-Kurumun faaliyetleri ve durumu hakkın da çalışanlara bilgi verilmektedir.					
76-Kurumun iç ve dış fiziki koşulları motivasyonu etkilemektedir.					
77-Kurumun uygun ortamlarında müzik eşliğinde çalışma motivasyonu olumlu etkiler.					

78-Kişisel özelliklerime ve yeteneklerime uygun bir iş yapıyorum.					
79-Yaptığımız ekip çalışması motivasyonumu arttırıyor.					
80-Disiplin kuralları herkese eşit uygulanması motivasyonumu etkiliyor.					
81-İş arkadaşlarımdan bazılarının olumsuz düşünce ve davranışları motivasyonumu kötü etkiliyor.					

Anketime vermiş olduğunuz içten cevaplar, katılımınız, değerli zamanınızı ayırdığınız için ve yakın ilginizden dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Beykent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi
Kübra GÜL

ÖZGEÇMİŞ

1977 yılında Aydın-Nazilli'de doğdum. İlkokul, Ortaokul ve Liseyi aynı yerde bitirdim. 2010 yılında Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Bölümünden mezun olduktan sonra, 2011 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi üzerine Yüksek Lisansına başladım.

Halen hemşirelik görevime devam etmekte olup, evli ve iki çocuk annesiyim.

Kübra GÜL