

Yoğun Bakım ve Acil Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyonlarını Artırmak İçin Neler Yapılabilir?

What Can Be Done to Improve the Motivation of Nurses Working in Intensive Care and Emergency Units?

Selma SÖYÜK

Yoğun Bakım Hemşireleri Dergisi 2001;5(1):24-27

Herhangi bir kurum içinde personelin küçük bir bölümünün bile memnuniyetsizliği bütün kurum faaliyetlerinin olumsuz etkilenmesine neden olabilir. Motivasyon, kısa vadeli, baştan savma çözüm ve uygulamalarla sağlanamaz. Çalışanın motivasyonunun sağlanmasında bireyin amaçları-hedefleri ve bunların oluşmasında etkili olan ihtiyaçların önemli bir yeri vardır. Hastane gibi hizmet işletmelerinde personelin motivasyonu önemli bir faktördür. Yoğun bakım ve acil gibi iş baskısının yoğun, çalışma ve gerilimin çok olduğu ünitelerde çalışan hemşirelerde tatminsizlik oranının diğer ünitelerde çalışanlardan çok olduğu söylenebilir. Bu makalede hemşire motivasyonunun artırılması yolları ele alınmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Kritik bakım/hemşirelik; iş tatmini/hemşirelik; motivasyon/hemşirelik; personel yönetimi/yöntem.

In any institution, even a small number of dissatisfied employees may adversely affect all activities. Motivation cannot be maintained through short-term, incompetent efforts. Motivation is closely linked to the aims, goals, and needs of individuals. In a hospital setting, motivation is of particular importance in the implementation of all services. It is unlikely to anticipate sufficient services from dissatisfied nurses working in intensive care and emergency units. The extent of satisfaction is inevitably less in nurses working under the circumstance of heavy and stressful duties and responsibilities. This article deals with the ways to improve motivation of intensive care and emergency unit nurses.

Key Words: Critical care/nursing; job satisfaction/nursing; motivation/nursing; personnel management/methods.

Motivasyon, başka bir deyişle insanları özendirme çok karmaşık nitelikleri olan bir kavramdır. Latince "movere" kelimesinden gelen motivasyon, teşvik etmek, etki altına almak, harekete geçirmek gibi anlamlara sahiptir.^[1]

İnsanların belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranmalarına da "motivasyon" adı verilir. Motivasyon, bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları için doyum sağlayacak ya da

amaca götürecek davranışlarda bulunma sürecidir.^[2]

Kurumların kullandıkları kaynaklar arasında en karmaşık ve değişken olanı insan gücüdür. Personel, çok sayıda kurum içi ve kurum dışı faktörün etkisi altındadır. Personelin küçük bir bölümünün bile memnuniyetsizliği bütün kurum faaliyetlerinin olumsuz etkilenmesine, hatta durmasına neden olabilir.^[3]

*III. Ulusal Acil Cerrahi ve Travmatoloji Kongresinde sunulmuştur (31 Ağustos-4 Eylül 1999, Antalya).

(Söyük, Öğr. Gör.), İstanbul Üniversitesi Şişli Sağlık Yüksekokulu.

İletişim adresi: Selma Söyük, İstanbul Üniversitesi Şişli Sağlık Yüksekokulu, Halaskargazi Cad. Etfal Sok. Hastane Yanı, 80200 Şişli - İstanbul.

Tel: 0212 - 232 30 92 Faks: 0212 - 233 46 77

İnsan kaynakları yönetimi açısından hedef, kendisini işe adanmış, performans gereklerini yerine getirmeye motive olmuş bir personele sahip olmaktır.^[3] Bu hedef, kısa vadeli, baştan savma çözüm ve uygulamalarla sağlanamaz. Çalışanın motivasyonunun sağlanmasında bireyin amaçları-hedefleri ve bunların oluşmasında etkili olan ihtiyaçların önemli bir yeri vardır. Birey kuruma kişisel ihtiyaçlarını gerçekleştirmek için katılır, kendi amaçlarına hizmet ettiği süreç örgütün amaçlarını destekler.

Hastane gibi hizmet işletmelerinde personelin motivasyonu önemli bir faktördür. Özellikle de acil ve yoğun bakım ünitelerinde motive olmamış personelden verim beklemek mantıklı bir davranış olmayacaktır.

Hastanelerde işler acil ve ertelenemez niteliktedir; yanılğı ve kuşkuya yer yoktur.^[4] Acil ve yoğun bakımda başarı iyi teşvik edilmiş, kurumuna bağlı, örgütsel ortamdan hoşnut bir personelle sağlanacaktır. Bir kurum çalıştırdığı insanların sorunlarını, motivlerini, ihtiyaçlarını ve düşüncelerini bildiği ve dikkate aldığı oranda başarılı olur.^[5]

Yapılan araştırmalar sonucunda çalışanların genel olarak iş yaşamında aradığı özellikler aşağıda özetlenmiştir:^[3,6]

- İyi ve adil ücret
- Adil terfi
- İyi çalışma koşulları
- Yükselme ve gelişmeye imkan verilmesi
- Yapılan işlerin, başarının takdir edilmesi
- İş garantisi ve iş güvenliği
- Kişisel sorunların anlayışla karşılanması
- Demokratik yönetim
- Yöneticilerden ilgi ve anlayış görme
- İşbaşı ve hizmetiçi eğitim

Bu etmenlerin varlığı yoğun bakım ve acil ünitelerinde çalışan hemşirelerin motivasyonunda etkilidir. Bunlar yanı sıra, bu ünitelerde çalışan hemşirelerin motivasyonlarını etkileyen başka faktörler de bulunmaktadır. İnsanın işinden hoşnut ve verimli olmasını sağlayan faktörlerin başında o iş için gereken niteliklere sahip olması ve o işi istemesi gelir. Bu nedenle, hemşireler yoğun bakım ve acil ünitelerinde görevlendirilirken rastgele değil, kendi isteklerine ve niteliklerine göre görevlendirilmelidirler.

Yapılan araştırmalarda vardiya çalışmasının motivasyonel açıdan çalışanda olumlu bir izlenim bırakmadığı saptanmıştır. Vardiya usulü çalışan personelin ileriye dönük beklentileri azalmış; terfi etme, daha nitelikli işlere geçme yolunda çaba göstermedikleri görülmüştür.^[5] Özellikle 15-23, 23-07 vardiyalarında çalışanlarda sağlık sorunlarına rastlanmakta; uyku bozukluğu, düşüncede, algılamada ve hareketlerde değişiklik gözlenmektedir. Ayrıca, sindirim sistemi sorunları görülmekte ve çalışanın sosyal ve aile yaşamı etkilenmektedir. Birey ailesi ile fazla ilgilenemediğini düşünerek suçluluk duygusuna kapılmaktadır. Bu nedenlerle vardiya çalışmasında bireylerin haftalık veya aylık periyotlarla aynı vardiyalarda çalışmalarına özen gösterilmelidir. Vardiya saatlerinde hemşireler çocuklarını düşünmemeli, 24 saat kreş hizmetleri sağlanmaya çalışılmalıdır.

Yoğun bakım ve acil gibi iş baskısı yoğun, çalışma ve gerilimin çok olduğu ünitelerde çalışan hemşirelerde tatminsizlik oranının diğer ünitelerde çalışanlardan çok olduğu söylenebilir. Bu tür ünitelerde motivasyonu etkileyen etmenler arasında fiziksel çalışma koşullarındaki yetersizlik, düzensizlik, aşırı rol yükü, rol belirsizliği, rol şoku, bağlılık eksikliği, üyelerarası ilişkiler, grup tatminsizliği ve yönetim biçimi sayılabilir.^[7]

İ. Ü. İstanbul Tıp Fakültesinde çalışan hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada, hemşirelerin %34.5'i çalışma koşullarından, %27.2'si kişilerarası ilişkilerin bozukluğundan, %14'ü iş yükü fazlalığından şikayet etmişlerdir. Tatminsizlik nedenleri araştırıldığında, çalışmaya katılan hemşirelerin %33'ü ücret yetersizliğini, %31'i yetersiz sosyal hakları özellikle belirtmişlerdir.^[8] Bu sonuçlar, yukarıda belirttiğimiz tatminsizlik faktörlerini desteklemektedir.

Görüldüğü gibi, çalışanın motivasyonunda ilk sırada çalışma koşulları gelmektedir. Yoğun bakım ve acil ünitesinde çalışan personelin, hasta ve hasta yakınlarının konfor ve ihtiyaçları düşünülmesi, bekleme-dinlenme odaları ve kafeteryaları olmalı ve bunlara imkan tanınmalıdır.

Yoğun bakım ve acil ünitelerinde, tüm ünitelerde olduğu gibi etkin ekip hizmeti sağlamak gerekir. Ekip üyelerinin her biri "biz" bilincine sahip olmalıdır. Ekip-takım, ortak amaçlar doğrultusunda üyelerin herbirinin diğer üyelerin sosyal ve fonksiyonel rollerini bilerek karşılıklı dayanışma ve işbirliği içinde etkin olarak çalışan

grup olarak tanımlanabilir.^[9] Ekip üyelerinin birbirleri ile uyumlu olmaları gerekir. Sağlık ekibinde farklı meslek grupları, farklı mesleki bilgi ve deneyimleriyle uygulamalarını gerçekleştirirler. Birbiri ile uyuşamayan, amaç birliğine varamamış ekip üyelerinden oluşan gruplarda çatışmalar olmaktadır.^[8] Bu çatışmalar çalışan motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.

İşe yeni alınan hemşirelerin oryantasyon eğitiminden geçmeden yoğun bakım ve acilde görevlendirilmeleri yine tatminsizliğe yol açacaktır. İlk işe başlanan günlerde edinilen yanlış izlenimlerin telafisi zordur; eğitim verilen eleman kendisiyle ilgilenildiği için kendisine değer verildiğini düşünür ve kuruma bağlılığı artar.^[9] Belli dönemlerde uygulanan hizmetiçi eğitimler de motivasyonda önemli rol oynayacaktır. Saydanlı ve ark.^[7] yaptıkları çalışmada hizmetiçi eğitim programlarının hemşire motivasyonunda rol oynadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Sağlık ekibinde her üye kendinin ve diğer üyelerin görev-yetki ve sorumluluğunu tam olarak bilmeli ve ekip üyelerinden biri olmadığında işler aksamamalıdır. Günümüz yoğun bakım ve acil ekipleri için bunu söylemek doğru olmayacaktır. Çünkü görev, yetki ve sorumluluklar tam olarak belirlenmemiştir. Yetki belirsizliği bireyi rol belirsizliğine sevk etmekte ve kişinin motivasyonu bozulmaktadır. Her kurumda acil ve rutin uygulamalarda neler yapılacağını gösteren protokollerin hazırlanması bu belirsizlikleri biraz olsun ortadan kaldıracaktır.

Tüm sağlık disiplinlerine baktığımızda, hemşirelerin yaptığı işe karşılık en az ücreti alan grup olduğu söylenebilir. Özellikle de bu ünitelerde çalışan kişilerin, diğer ünitelerde çalışan meslektaşlarından biraz daha farklı ücret almaları motivasyonda önemli rol oynar. Çalışanın işe ve işletmeye bağlılığı ve motivasyonunda, o kişiye ödenecek ücretin kişinin yeni iş aramasına neden olmayacak ve işletmeye yeni elemanları çekecek miktarda olması gerekir.^[5]

Hemşirelerin motivasyonunda önemli bir nokta da her zaman şikayet konusu olan alet, malzeme eksikliğinin giderilmesi ve onların zamanlarının çoğunu alan ve aslında onların işleri olmayan hizmetlerin yükünün hemşirelerden alınması olacaktır. Hemşireler zamanlarını çoğunu bozuk musluk, kırık cam, boya-badana gibi işlerle geçirmekte ve bir yığın sekreteryar işi hemşireyi beklemektedir.

Çalışanlar örgüt içi faktörlerden olduğu kadar örgüt dışı faktörlerden de etkilenirler. Çalışanın ailesel sorunları, malzeme eksikliği, yoğun hasta talebi, hastaneler arası rekabet, siyasal belirsizlik, nitelikli eleman azlığı bu faktörler arasında sayılabilir.

Tüm bunlar hemşireyi gerilime sokar. Bu da motivasyonu etkiler. Hastane yönetimi bu faktörlerle nasıl başedileceğini bilmeli ve daha önceden stratejiler belirlemelidir. Bu nedenle de yapılan tüm işlere ilişkin protokoller hazırlanmalı, kişilerarası ilişkiler çok iyi tutulmalı, insan kaynağı, malzeme ve bilgi kaynaklarının sayısı yeterli olmalıdır.

Sonuç olarak, acil ve yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin motivasyonlarının sağlanmasında aşağıdaki önlemler alınabilir:

- Yoğun bakım ve acil gibi özel birimlerde çalışan hemşireler diğer birimlerde çalışan hemşirelerden daha fazla ücret alabilirler.
- Döner sermayesi olan kurumlar bu birimlerde çalışan elemanlarına döner sermayeden daha fazla pay verebilir.
- Acil-yoğun bakım hemşireleri günde 8 saat yerine 6 saat; haftada 4 gün çalışabilirler veya belli yasal düzenlemelerle senelik izin süresi uzatılabilir.
- Yoğun bakım ve acil hemşireleri eğitim programlarına, kongrelere, yurt dışı eğitim çalışmalarına ücretsiz gönderilebilirler.
- 24 saat kreş ve bakım hizmeti sağlanmaya çalışılabilir.
- Çalışma koşulları bir an evvel iyileştirilebilir.
- Kişilerarası ilişkiler iyileştirilebilir.
- Ekip çalışması bilincinin kazanılması gerekir.
- Protokoller hazırlanmalıdır.
- Görev, yetki ve sorumluluklar bir an önce belirlenmelidir.
- Nitelikli eleman sayısı ve malzeme sayısı artırılmalıdır.
- Acil ve yoğun bakımlarda istekli elemanlar çalıştırılmalıdır.
- Yeni başlayan elemana oryantasyon eğitimi verilmeli ve sürekli hizmetiçi eğitimler düzenlenmelidir.

KAYNAKLAR

1. Polat Ş. Başarı değerlemenin motivasyon üzerine etkileri ve İstanbul il sınırları içinde yer alan hastanelerde hemşirelik hizmetlerinde başarı değerlendirme çalışmalarına yönelik bir araştırma [Yüksek lisans Tezi]. İ. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: 1994.
2. Bingöl D. Personel yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım; 1996.
3. Eke AE. İşe bağlılıkta motivasyon ve personel değerlendirilmenin yeri. SEGEM Sanayi Eğitim ve Geliştirme Merkezi Yayını 1987;10:20-3.
4. Seçim H. Hastane yönetim ve organizasyonu. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları; 1991.
5. Ataay İD. İşletmelerde insan gücü verimliliğini etkileyen faktörler (verimlilik, çalışma zamanı ve ücret tatmini). Ankara: MESS Yayınları; No: 126, 1988.
6. Prokopenko J. Verimlilik yönetimi uygulamalı el kitabı. Çevirenler: Baykal O, Atalay N, Fidan E. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları; Yayın No: 476, 1995.
7. Saydanlı Ş, Turgay M, Polat Ş, Gönül N, Baram Z, Kalkan G, ve ark. Bir üniversite hastanesinde hasta bakım hizmetlerini sunan hemşirelerin iş motivasyonlarının değerlendirilmesi. Modern Hastane Yönetimi Dergisi 1999;2:32-40.
8. Karaca E. Örgütsel takımlar ve takım çalışması iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma [Yüksek lisans Tezi]. İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul; 1994.
9. Söyüç S. Hastanelerde oryantasyon programı çalışmaları ve İstanbul bölgesi hastanelerinde hemşirelik hizmetlerinde oryantasyon çalışmalarına yönelik bir araştırma [Yüksek lisans Tezi]. İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: 1993.