

# Yoğun Bakım ve Palyatif Bakım Hemşirelerinin Hemşirelik Hizmetlerinin İyileştirilmesi ve Çalışan Motivasyonunun Artırılmasına Yönelik Önerileri

## Intensive Care and Palliative Care Nurses' Advice to Increasing Employee Motivation and Improvement of Nursing Services

Keziban AVCI,<sup>a</sup>  
Aynur YAZICI SORUCUOĞLU,<sup>b</sup>  
Şengül MERCAN,<sup>b</sup>  
Yasin KESEMEN<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu  
Ankara 1. Bölge Genel Sekreterliği,  
<sup>b</sup>Ankara Ulus Devlet Hastanesi, Ankara

Geliş Tarihi/Received: 18.02.2014  
Kabul Tarihi/Accepted: 05.07.2014

*Bu çalışma, 5. Ulusal Yoğun Bakım Hemşireliği Kongresi (3-6 Ekim 2013, Antalya)'nde sözel bildiri olarak sunulmuştur.*

Yazışma Adresi/Correspondence:  
Keziban AVCI  
Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu  
Ankara 1. Bölge Genel Sekreterliği,  
Ankara, TÜRKİYE  
kezibanavci1@gmail.com

**ÖZET Amaç:** Bu araştırma, uzamış süreç yoğun bakım ve palyatif bakım merkezi olarak nitelenen Ankara Ulus Devlet Hastanesinde çalışan hemşirelerin, hemşirelik hizmetlerinin iyileştirilmesi ve çalışan motivasyonunun artırılmasına yönelik önerilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. **Gereç ve Yöntemler:** Tanımlayıcı olarak yapılan bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara Ulus Devlet Hastanesi'nde çalışan 62 hemşire oluşturmuştur. Veri toplama formu 2 bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm hemşirelerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan, ikinci bölüm ise hemşirelerin; hemşirelik hizmetlerinin iyileştirilmesi ve çalışan motivasyonunun artırılmasına yönelik önerilerini belirleyen açık uçlu bir sorudan oluşmuştur. Veriler sıklık ve yüzde analizi ile değerlendirilmiştir. **Bulgular:** Çalışmaya katılan hemşireler ücretlerin artırılmasını, çalışma ortamının ve mesleki itibarın iyileştirilmesini, çalışma saatlerinin azaltılmasını ve yöneticilerin sorun çözümündeki tutumlarını gözden geçirmelerini önermiştir. Ayrıca hemşireler insan kaynakları, eğitim faaliyetleri, motivasyon, takdir görme, ödüllendirme, özlük haklarının iyileştirilmesi, branşlaşma, hekim-hemşire işbirliği, sosyal faaliyetlerle ve son olarak eğitime göre değerlendirilmek ile ilgili öneriler sunmuştur. **Sonuç:** Bu çalışmada sağlık kurumları yöneticileri ve sağlık politikalarına karar vericiler için sağlık hizmetlerinin kalitesini ve çalışan memnuniyetini artırmak amacıyla gelecekteki durumunu iyileştirmeye yönelik eylem planlarının hazırlanmasında faydalı öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışan motivasyonu, hemşirelik hizmetleri

**ABSTRACT Objective:** This study was performed to determine the nurses' advice to increasing employee motivation and improvement of nursing services in Ankara Ulus State Hospital which is described as prolonged process intensive care and palliative care hospital. **Material and Methods:** This descriptive study was used in-depth interview technique that one of the methods in qualitative research. The sample of the study comprised of 62 nurses who work in Ankara Ulus State Hospital. Data collection form is consisted of two parts. The first part is composed of the questions about the nurses' demographic features, the second part is composed of one open ended question about recommendations of nurses for increasing employee motivation and improvement of nursing services. Data has been evaluated by using percentages and frequency. **Results:** Nurses who participated in the study have advised that increase of salary, improvement of working environment and professional reputation, decrease of working hours and review problem-solving attitude of managers. In addition nurses, have offered to recommendations for human resources and training, motivation, appreciation, reward and improving personal benefits, the branching, the physician-nurse collaboration, social activities, and finally evaluated by education. **Conclusion:** In this study is offered to usefull recommendation for health care managers and desicion makers of health policies to aim of increase health services quality and employee satisfaction in the preperation of actions plans for improving future state.

**Key Words:** Staff motivation, nursing services

**S**ağlık bakım teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ve yaşam koşullarının iyileşmesi sonucu, kronik-ölümcül hastalıklarda yaşam süresini giderek artırmaktadır.<sup>1</sup> Bu durum sağlık çalışanlarının, özellikle hemşirelerin, ölümcül hastalığı olan hastalarla karşılaşma sıklığını artırmakta ve bu hastalara tedavi ve bakım verme süresini de uzamaktadır. Ölümcül hastalıklar, hem hasta ve ailesi hem de sağlık çalışanları için psikolojik ve fizyolojik olarak zorlayıcı bir durumdur.<sup>2</sup> Tedavi edici yaklaşımlar tükendiği andan itibaren hasta ve yakınlarının fiziksel, psikososyal ve spiritüel gereksinimlerinin karşılanması için desteğe gereksinimleri ortaya çıkmaktadır.<sup>3</sup> Öte yandan insanların yaşamak ve ölümü geciktirmek için umut bağladıkları tedaviler, bazen hastalar için şiddetli ağrı ve yapılan işlemler nedeni ile işkence halini alabilmektedir.<sup>4</sup>

Özellikle yoğun bakım ve palyatif bakım hemşireleri, diğer sağlık çalışanlarına göre, geniş bir zaman dilimi içinde, şiddetli ağrı çeken hastalarla ve ölümlerle daha sık karşılaşmaktadır.<sup>5</sup> Bakım verilen hastanın yaşamını yitirmesi, hemşirenin kendini tıbbi ve mesleki açıdan başarısız olarak değerlendirmesine ve suçluluk duymasına zemin hazırlayabilir.<sup>6</sup> Ayrıca, bu tür hastaların bakım gereksiniminin yoğunluğu ve çokluğu, yoğun bakım ve palyatif bakım ünitelerinin çok stresli ve izole birimler olması hemşirelerin iş doyumlarını olumsuz etkilemektedir.<sup>7</sup> Bu durum hemşirelerin ağırlı, terminal dönemdeki hastaya ve yakınlarına terapötik yaklaşımının bozulmasına, emosyonel ve fiziksel zorluklara, tükenmişliğe ve bazen travmaya, iş doyumunu ve motivasyonun azalmasına neden olabilmektedir.<sup>8</sup> Sonuç olarak sağlık hizmetlerinin kalitesi, hasta ve çalışan memnuniyeti azalmaktadır.

Bu çalışmada; sağlık hizmetlerinin özellikli birimleri kapsamında değerlendirilen yoğun bakım ve palyatif bakım hemşirelerinin, hemşirelik hizmetlerinin iyileştirilmesi ve çalışan motivasyonunun artırılmasına yönelik önerilerini belirlemek amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçlar, sağlık kurumu yöneticileri ve sağlık politikasına karar vericiler için, gelecekteki durumu iyileştirmeye yönelik eylem planlarının hazırlanmasında kullanılabilir. 50

## GEREÇ VE YÖNTEMLER

Araştırmanın evrenini; Ankara ili sınırları içerisinde 2 Kasım 2012 tarihinden itibaren 110 yatak ile uzamış süreç yoğun bakım ve palyatif bakım merkezi olarak hizmet sunan Ankara Ulus Devlet Hastanesi'nde aktif olarak görev yapan 98 hemşire oluşturmaktadır. Araştırmada ayrıca bir örneklem seçimine gidilmemiş, 4-11 Mart 2013 tarihleri arasında ulaşılabilen ve araştırmaya katılmayı kabul eden 62 hemşire araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Tanımlayıcı olarak yapılan bu araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmeler bir araştırmacı tarafından katılımcı hemşirelerin belirlediği bir zamanda yüz yüze yapılmış ve yaklaşık 10 dakikada tamamlanmıştır. Görüşmede, araştırmacılar tarafından hazırlanan ve iki bölümden oluşan görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunun birinci bölümü hemşirelerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşur iken, ikinci bölüm; hemşirelik hizmetlerinin iyileştirilmesi ve çalışan motivasyonunun artırılmasına yönelik önerilerini belirlemek amacıyla hazırlanan açık uçlu 1 sorudan oluşmuştur.

Verilerin analizi aşamasında; araştırmacılarından biri tarafından (görüşmeyi yapan hariç) hemşirelerin; hemşirelik hizmetlerinin iyileştirilmesi ve çalışan motivasyonunun artırılmasına yönelik verdikleri cevaplardan çıkarılan kavramlara göre veriler kodlanmıştır. Sonraki aşamada birbirine benzeyen ve birbiri ile ilişkili kodlar bir araya getirilerek 13 tema saptanmıştır. Bir başka araştırmacı tarafından veriler saptanan bu kod ve temalara göre düzenlenmiştir. Son olarak dördüncü araştırmacı tarafından kod ve temalara göre düzenlenen veriler gözden geçirilmiş, ihtilafli cevaplar araştırma ekibince yeniden değerlendirilmiş ve veri seti istatistiksel analize uygun hale getirilmiştir. Verilerin istatistiksel analizinde SPSS 20.0 istatistik programı kullanılmış ve veriler sıklık ve yüzde gibi betimleyici istatistiklerle incelenmiştir.

## BULGULAR

Araştırmanın evrenini oluşturan 98 hemşireden %63,3'ü (62 hemşire) çalışmaya katılmayı kabul etmiş ve araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Araştırmaya katılan hemşirelerin tanıtıcı özellikleri Tablo 1'de verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan hemşirelerin %93'ünün kadın olduğu, %54'ünün hemşirelikte lisans mezunu olduğu saptanmıştır. Hemşirelerin meslekte çalışma sürelerine bakıldığında %69'unun meslekte çalışma süresinin ilk 10 yılı içerisinde olduğu, görev yapılan üniteye çalışma sürelerine bakıldığında ise %50'sinin 1-5 yıl arasında olduğu belirlendi.

Araştırmaya katılan hemşirelerin hemşirelik hizmetlerinin iyileştirilmesi ve çalışan motivasyonunun artırılmasına yönelik önerileri Tablo 2'de verilmiştir. Buna göre; araştırmaya katılan hemşirelerin %64.5'i hemşirelik hizmetlerinin iyileştirilmesi ve çalışan motivasyonunun artırılması için ücretlerin iyileştirilmesini önermektedir. Ücretle-

**TABLO 1:** Hemşirelerinin tanıtıcı özellikleri (N: 62).

Tanıtıcı Özellikler	Sıklık	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	58	93,0
Erkek	4	7,0
<b>Eğitim Durumu</b>		
Sağlık Meslek Lisesi	14	23,0
Önlisans	11	17,0
Hemşirelikte Lisans	33	54,0
Lisans	4	6,0
<b>Meslekte Çalışma Süresi</b>		
1 -5 yıl	16	25,0
6-10 yıl	27	44,0
11-15 yıl	13	21,0
16 yıl ve üstü	6	10,0
<b>Görev Yaptılan Üniteye Çalışma Süresi</b>		
1-5 yıl	31	50,0
6-10 yıl	17	28,0
11-15 yıl	8	13,0
16 yıl ve üstü	6	9,0
<b>Çalışma Şekli</b>		
Sürekli gündüz (08-16 saatleri)	17	27,4
Sürekli gece (16-08 saatleri)	7	11,3
Nöbet (gündüz-gece değişimli)	37	59,7

**TABLO 2:** Hemşirelerin hemşirelik hizmetlerinin iyileştirilmesi ve çalışan motivasyonunun artırılmasına yönelik önerileri (N: 62).

Hemşirelik Hizmetlerinin İyileştirilmesi ve Çalışan Motivasyonunun Artırılmasına Yönelik Öneriler	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Ücretlerin iyileştirilmesi	40	64,5
Çalışma ortamıyla ilgili öneriler	27	43,5
Mesleki itibar ile ilgili öneriler	24	38,7
Çalışma saatleriyle ilgili öneriler	20	32,2
Yöneticilerin sorun çözümündeki tutumu ile ilgili öneriler	20	32,2
İnsan kaynaklarıyla ilgili öneriler	17	27,4
Eğitim faaliyetleri ile ilgili öneriler	17	27,4
Motivasyon, takdir görme, ödüllendirme ile ilgili öneriler	13	20,9
Özlük haklarının iyileştirilmesi için öneriler	13	20,9
Branşlaşma ile ilgili öneriler	9	14,5
Hekim- hemşire işbirliği, ekip anlayışı ile ilgili öneriler	7	11,2
Sosyal etkinlik ile ilgili öneriler	5	8,0
Eğitime göre değerlendirilme ile ilgili öneriler	3	4,8

\*Katılımcılar birden fazla öneri belirtmiştir.

rin iyileştirilmesine yönelik öneriler arasında; “Ek ödemelerin artırılması”, “İzin dönemlerinde ek ödemelerde kesinti yapılmaması”, “Yoğun bakım hemşirelerine yapılan ek ödeme miktarının artırılması”, “Ek ödemelerin çalışanlara eşit dağıtılması”, “Performans adaletsizliğinin düzeltilmesi”, “Hemşire maaşlarının artırılması” yer almaktadır.

Araştırmaya katılan hemşirelerin %43,5'i hemşirelik hizmetlerinin iyileştirilmesi ve çalışan motivasyonunun artırılması için çalışma ortamıyla ilgili düzenlemeler yapılmasını önermiştir. Çalışma ortamında iyileştirilmesi istenen durumlar; “Kreş olanağının sağlanması”, “Adaletli ve kuralları belli bir çalışma ortamı”, “Hemşirelerin kendi işini yapması”, “Huzurlu ve güvenilir bir çalışma ortamı”, “Malzeme eksikliğinin giderilmesi” önerileri ön plana çıkmaktadır.

Hemşirelerin %38,7'si mesleki itibarı iyileştirmeye yönelik uygulamalar yapılmasının hemşirelik hizmetlerini iyileştireceğini ve çalışan motivasyonu artıracığını düşünmektedir. Mesleki itibarın iyileştirilmesi için öneriler; “Hemşirelerin sağlık sisteminde vazgeçilmez olduğunun kabullenilmesi”, “Mesleğe değer verilmesi ve bu alanlarda çalışmaların yapılması”, “Yapılan işlere saygı ve değer ve-

rilmesi”, “Mesleki kişiliğe saygının artırılması” olarak ifade edilmiştir.

Hemşirelerin hemşirelik hizmetlerini iyileştirmek ve çalışan motivasyonu artırmaya yönelik dördüncü sıradaki önerilerini %32,2’lik oran ile “Çalışma saatleriyle ilgili” ve “Yöneticilerin sorun çözümündeki tutumu ile ilgili” olarak iki grup öneri takip etmiştir. Çalışma saatleri ile ilgili katılımcılar; “Çalışma saatleri haftalık 40 saati aşmamalı”, “Çalışma saatleri yoğun bakım gibi özellikli birimlerde azaltılmalı ve diğer bölümlerde fazla mesai kaldırılmalı”, “Mesai saatleri azaltılmalı”, “Nöbetler azaltılmalı” şeklinde öneriler sunmuştur. Hemşirelerin “Yöneticilerin sorun çözümündeki tutumu ile ilgili” önerileri ise; “Eşit ve adil olunması”, “Performans değerlendirmesinin yapılması”, “Personelin yanında yer alan yönetim”, “Ödüllendirme”, “Çalışılan ünitenin, çalışanın isteği dışında değiştirilmemesi”, “Çalışanların değer görmesi ve fikirlerinin alınması” olarak belirtilmiştir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin hemşirelik hizmetlerini iyileştirmek ve çalışan motivasyonu artırmaya yönelik beşinci sıradaki önerilerini %27,4’lük oran ile “İnsan Kaynakları ile ilgili” ve “Eğitim faaliyetleri ile ilgili” olarak ifade edilen iki grup öneri takip etmiştir. Hemşirelerin insan kaynaklarına ilişkin önerileri; “Hemşire sayısının artırılması”, “Destek personeli (temizlik, hasta bakımı) sayısının artırılması” olarak belirtilmiştir. Eğitim faaliyetleri ile ilgili önerileri ise; “Hizmet içi eğitimler daha sık yapılmalı”, “Eğitimler sürekli ve bilimsel gelişmelere uygun olmalı”, “Kurs-seminer-sempozyum ve kongre gibi faaliyetlere çalışanların katılımı konusunda maddi destek sağlanmalı, katılıma izinde sorun yaşanmamalı” şeklinde ifade edilmiştir.

Hemşirelerin altıncı sıradaki önerileri %20,9’luk oran ile “Motivasyon, takdir görme, ödüllendirme” ve “Özlük haklarının iyileştirilmesi” olarak iki grup öneri takip etmiştir. Motivasyon, takdir görme, ödüllendirme ile ilgili öneriler; “Aydın, yılın hemşiresi seçilmeli”, “İyi uygulama örnekleri çalışanlara duyurulmalı, teşvik edilmeli”, “Araştırmalara destek verilmeli” olarak ifade edilmiştir. Özlük haklarının iyileştirilmesi ile ilgili

öneriler ise; “Yıpranma payı verilmeli”, “Erken emeklilik sağlanmalı”, “Ek Ödemeler emekliliğe yansıtılmalı”, “45 yaşında emekli olunmalı” şeklinde belirtilmiştir.

Hemşirelerin hemşirelik hizmetlerini iyileştirmek ve çalışan motivasyonu artırmaya yönelik yedinci sıradaki önerilerini %14,5’lik oran ile “Branşlaşma ile ilgili öneriler” takip etmiştir. Bu grup öneriler “Hemşirelik hizmetlerinde branşlaşma olmalı “Uzman hemşirelere kadro verilmeli ve uzman hemşireler uzmanlık alanlarında çalıştırılmalı” şeklinde ifade edilmiştir.

Hemşirelerin hemşirelik hizmetlerini iyileştirmek ve çalışan motivasyonu artırmaya yönelik bir başka önerileri %11,2’lik oran ile “Hekim-hemşire işbirliği, ekip anlayışı ile ilgili öneriler” dir. Bu başlığa ilişkin bir katılımcı “ hemşirenin sağlık ekibinin sözde bir üyesinden öte olduğu başta hekimler tarafından kabul edilmeli” ifadesini kullanırken, bir başka katılımcı “Hekim sistemli yönetim anlayışı değişmeli” diyerek vurgulamaktadır. Bu gruba ilişkin öneri getiren hemşirelerin birleştiği husus ise “Hekim-hemşire arasındaki ek ödeme farkının azaltılması” dır.

Hemşirelerin %8’i hemşirelik hizmetlerini iyileştirmek ve çalışan motivasyonu artırmak için “Sosyal etkinlik ile ilgili öneriler” sunmuştur. Bu öneriler içerisinde ise; “Periyodik olarak personele yönelik eğlenceler düzenlenmeli”, “ Özel günler kutlanmalı”, “Çalışanların becerilerini teşvik edici eğitimler düzenlenmeli” şeklinde öneriler yer almaktadır.

Hemşirelerin %4,8’i ise hemşirelik hizmetlerini iyileştirmek ve çalışan motivasyonu artırmak için “Eğitime göre değerlendirilme ile ilgili öneriler” sunmuştur. Bu grup öneriler içerisinde “Hemşirelik eğitiminde birliğin sağlanması, tüm hemşirelerin üniversite mezunu olması” ve “Hemşirelerin aldıkları eğitime göre değerlendirilmesi” ifadeleri ile vurgulanmıştır.

## TARTIŞMA

Çalışanın motivasyonu, daha yüksek bir performans sağlamada anahtar bir değişkendir ve sağlık yöneticilerinin/ sağlık politikalarına karar vericile-

rin günümüzde personeli motive etmedeki önemli rolünü vurgular. Motivasyon, sağlık çalışanlarının bireysel performansının temel belirleyicisidir.<sup>9</sup> Ancak performansı etkileyen çok sayıda değişkenden sadece birisidir. Fiziksel ve ruhsal yetenekler, iş ortamının doğası ve uygun donanımın varlığı, fiziksel, psikolojik ve sosyal çevrenin memnun edici olması yüksek performans seviyelerini kolaylaştırır. Kabul edilebilir performans seviyeleri ancak, yöneticiler insanları kurumsal hedefleri başarmak için çalışmalarını yönünde motive edebildikleri sürece gerçekleşir.<sup>10</sup> Literatürde; destekleyici, güçlendirici ve olumlu çalışma ortamının çalışanlarda daha az stres, daha fazla iş doyumuna sebep olduğu ve örgüte bağlılığı artırdığı belirtilmektedir.<sup>11</sup> Yapılan çalışmalarda iş stresinin artması ile performansta düşüş görüldüğü ve kurumsal aidiyetin azaldığı tespit edilmiştir.<sup>11</sup> Bu nedenle; sağlık insan gücü gereksiniminin arttığı, yeterli nitelik ve nicelikte sağlık insan kaynakları bulmanın güçleştiği günümüz koşullarında, çalışanların kurumda kalmasını, çalışmak için kurumu ve mesleği tercih etmesini sağlamak rekabet ve sağlık hizmet kalitesinin artırılması açısından vazgeçilmez temel unsurlardan biri haline gelmiştir.<sup>12</sup>

Çalışan motivasyonunun artırılmasında; ücretlerin iyileştirilmesi, mesleki özerklik, çalışma ortamının sosyal yönleri öncelikli öneme sahiptir. Ancak işte kalite koşulları oluşturacak bir yönetim anlayışının olması da elzemdir.<sup>9</sup> Daha iyi bir çalışma ortamı oluşturmak için sarf edilen çabalar arasında, kadrolaşma ile ilgili daha iyi kararlar, yeterli kaynakların desteklediği, sağlıklı seçim yapmayı kolaylaştıran daha iyi iletişim ve ekip çalışması ile güvenli çalışma ortamı yer almak zorundadır.<sup>13</sup> Nitekim çalışmamıza katılan hemşirelerin çoğu (%64,5) ücretlerin iyileştirilmesinin hemşirelik hizmetlerini iyileştireceğini ve çalışan motivasyonunu artıracığını düşünmektedir. Dede ve Çınar'ın (2008) dahiliye yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin karşılaştıkları güçlükleri ve iş doyumunu düzeyini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada ücretlerin iyileştirilmesinin iş doyumunu artırmada temel belirleyici faktör olduğu bulunmuştur.<sup>14</sup> Kılıç ve Keklik (2012) tarafından 186 sağlık çalışanı üzerinde yapılan çalışmada motivas-

yonu etkileyen unsurlar incelenmiş ve ilk sırada maaş ve döner sermaye gibi ekonomik getiri sağlayan faktörlerin olduğu görülmüştür.<sup>15</sup> Ayrıca, Knoop (1995) tarafından yapılan çalışmada, iş memnuniyeti ile, ödemeler, terfi olanakları, yönetim ve iş arkadaşlığı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.<sup>16</sup> Yaşam koşullarının zorluğu ve hemşirelerin aldıkları ücretlerin ihtiyaçlarını karşılamaya yetmemesi, bu tür araştırmalarda hemşirelerde öncelikle ücret konusunu akla getirmektedir.<sup>15</sup> Öte yandan ücret adaletsizliği kurumsal aidiyet ve iş doyumunu olumsuz olarak etkilemektedir.<sup>17</sup>

Hemşirelerin, hemşirelik hizmetlerini iyileştirmek ve çalışan motivasyonu artırmak için ikinci sıradaki önerileri (%43,5) çalışma ortamı ile ilgilidir. İş ortamlarında, fiziksel çevreden kaynaklanan tehditler hep var olsa da sağlık hizmetlerinde, çalışma ortamının sosyal ve psikolojik yönleri, sağlık çalışanlarının sağlığını ve iş yaşam kalitesini iyileştirmek için düzenleme yapılması gereken temel alanlardan biri olma özelliğini koruyacaktır.<sup>9</sup> Fiziksel çalışma ortamı için gereksiz beden duruşu ve hareketlerini engelleyen, görev ve performansların gereksiz efor sarfetmeden gerçekleşmesini sağlayan; gürültü, güvenlik, iş yerinin soğuk-sıcak olması, yetersiz aydınlatma ve koku gibi dikkat dağıtıcı ve hoş olmayan çalışma koşullarından uzak bir ortam, fiziki anlamda sağlıklı bir çalışma ortamıdır.<sup>9</sup> Ergonomik koşullar, çalışanlara eğitimlerini aldıkları görevlerini yürütmeleri için en iyi koşulları sağlamalıdır.<sup>18</sup> Psikosoyal çalışma ortamı için ise Karasek'in talep ve iş denetim modelinden faydalanılabilir. Buna göre; yüksek iş talepleri ve düşük denetimler tarafından şekillenen kötü bir psikososyal ortama maruziyet, sürekli strese ve sağlık açısından uzun vadeli sonuçlara neden olur. Öte yandan yüksek özerklik ve denetimler, akla uygun talep düzeyleri ve yöneticilerle meslektaşlardan gelen sosyal destek, meslek memnuniyeti ve refah ile sonuçlanır.<sup>19</sup>

Hemşirelerin çalışma ortamının iyileştirilmesine yönelik önerilerinin başında bir katılımcının ifadesi ile "...kurum çalışanları için özellikle nöbetlerde çocuklarını güvenle emanet edebilecekleri kreşin varlığı..." gelmektedir. Sağlık hizmetlerinin

7 gün 24 saat kesintisiz sürdürülen hizmetler olduğu ve hemşirelerinde çoğunun kadın olduğu dikkate alınırsa bu talep bir annenin haklı bir isteği olarak görülebilir. Çalışma ortamının iyileştirilmesine yönelik bir başka öneri ise “Adaletli ve kural-ları belli bir çalışma ortamı” ve “Hemşirelerin kendi işini yapması” şeklinde ifade edilmiştir. Bu durum Dede ve Çınar’ın (2008) yoğun bakım hemşirelerin genellikle bir görev karmaşası içerisinde oldukları yönündeki tespitlerini destekler niteliktedir.<sup>14</sup>

Araştırmaya katılan hemşirelerin hemşirelik hizmetlerini iyileştirmek ve çalışan motivasyonu artırmaya yönelik üçüncü sıradaki önerileri (%38,7) mesleki itibar ile ilgilidir. Bu başlık altında yer alan önerilerde dikkati çeken husus; hemşirelerin bu önerileri kim ya da kimler tarafından hayata geçirileceğini belirtmemiş olmaları, muhababının belirsizliğidir. Ancak hiç kuşkusuz bu öneriler, mesleki onur ve saygı kavramları ile yakından bağlantılıdır ve çalışanların refahının ve performansının artırılmasına katkı sağlar. Aynı zamanda bu öneriler; bir kişinin işine ya da iş deneyimine biçilen değerden kaynaklanan, memnun edici ya da olumlu duygusal durum olarak tanımlanan meslek memnuniyetinin hemşirelerde düşük olduğu sonucunu akla getirmektedir. Meslek memnuniyetinin ve psikolojik sağlığın performansa yaptığı katkı ile ilgili bir çalışmada mutlu çalışanların daha iyi performans gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.<sup>20</sup> Hemşirelerin meslek memnuniyetinin Kanada, Almanya, Birleşik Krallık ve ABD’de düşük olduğu, İsveç’te ise yüksek olduğu yapılan çalışmalarda gösterilmiştir.<sup>9</sup> Belçika ve Birleşik Krallıkta yapılan çalışmalarda hemşirelerin memnuniyeti daha yüksek statülerle ve kurum içinde saygın olma hissi ile önemli derecede artmıştır.<sup>9</sup>

Hemşirelerin hemşirelik hizmetlerini iyileştirmek ve çalışan motivasyonu artırmaya yönelik dördüncü sıradaki önerilerini (%32,2) “Çalışma saatleriyle ilgili” ve “Yöneticilerin sorun çözümündeki tutumu ile ilgili” olarak iki grup öneri takip etmiştir. Çalışma saatleri ile ilgili öneriler mesai saatlerinin azaltılması ve fazla mesailerin kaldırılmasına yöneliktir. Benzer şekilde; Dede ve Çınar (2008) çalışmalarında hemşirelerin iş yükünün faz-

lalığın ve çalışma saatlerinin uzunluğunun iş doyumunu olumsuz etkilediğini belirtmektedir.<sup>14</sup> Bir diğer çalışmada, hemşirelerin en çok karşılaştıkları sorunlar arasında nöbet fazlalığının geldiği saptanmıştır.<sup>21</sup> Bilindiği gibi aşırı iş yükü; hemşireler açısından memnuniyetsizlik ve stres ile erken emeklilik, işe gelmeme, işten ayrılma gibi değişim hızını yükselten ve maliyetlerde artışa sebep olan temel faktördür.<sup>12,22,23</sup> Bu nedenle hemşirelerin iş yükünün azaltılması, öte yandan üniteler ve kurum için optimal hemşire sayısının saptanması hastaların bekleme zamanını azaltmak, sağlık hizmetlerinin kalitesini, verimliliğini, etkinliğini ve çalışan memnuniyetini artırmak açısından elzemdir.<sup>24</sup>

Hemşirelerin “Yöneticilerin sorun çözümündeki tutumu ile ilgili” önerileri incelendiğinde (%32,2) adalet, hakkaniyet ve katılımcı liderlik temalarının öne çıktığı görülmektedir. Benzer şekilde liderlik davranışları ile çalışanın verimliliği, iş memnuniyeti ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada katılımcı liderlik ile çalışanın verimliliği ve iş memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.<sup>25</sup>

Araştırmaya katılan hemşirelerin hemşirelik hizmetlerini iyileştirmek ve çalışan motivasyonu artırmaya yönelik beşinci sıradaki önerilerini (%27,4) “İnsan Kaynakları ile ilgili” ve “Eğitim faaliyetleri ile ilgili” olarak ifade edilen iki grup öneri takip etmiştir. Hemşirelerin insan kaynaklarına ilişkin önerileri çalışma saatleri ile ilgili önerileri pekiştirir niteliktedir ve hemşire sayısının artırılmasını talep ederek iş yüklerinin fazla olduğunu belirtmektedirler. Öte yandan araştırmaya katılan hemşireler “motivasyon, takdir görme, ödüllendirme”, “Özlük haklarının iyileştirilmesi”, “Branşlaşma”, “Hekim-hemşire işbirliği, ekip anlayışı”, “Sosyal etkinlik” ve “Eğitime göre değerlendirilme ile ilgili öneriler” sunmuştur. Bu grup önerilerde hemşirelik eğitiminin lisans düzeyinde olması ve hemşirelerin aldıkları eğitime göre değerlendirilmesi talepleri yer almaktadır. Karadağ ve ark.nın (2012) Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesi hemşireleri ile yaptıkları çalışmasında hemşireler görev yerleri belirlenir iken bilgi, beceri ve eğitimin dikkate alınmadığını vurgulamaktadırlar.<sup>26</sup> Avustralya’da 1032 sağlık çalışanı

üzerinde yapılan bir çalışmada, iş yaşam kalitesinin nasıl geliştireceği sorulmuş ve sırasıyla, daha iyi ücret, daha uygun çalışma saatleri, daha iyi yönetim, daha iyi tanınma cevapları alınmıştır.<sup>26</sup> İran'da sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada ise çalışanlar; ücret ve ödül sistemlerinin yeterli olmadığından, iş yüklerinin çok fazla olduğundan, iş ortamlarının iyileştirilmesi gerektiğinden, iş güvencelerinin olmamasından, örgütsel kararlara katılamamaktan, kariyer ve emeklilik imkanlarının yetersizliğinden şikayetçidir ve bu faktörlerde yapılan iyileştirmelerin çalışan motivasyonunu artıracağını vurgulamaktadırlar.<sup>15</sup> Bu sonuçlar bizim çalışmamızı destekler niteliktedir.

## SONUÇ

Sağlık hizmetlerinin özellikli birimleri kapsamında değerlendirilen yoğun bakım ve palyatif bakım hemşirelerinin, hemşirelik hizmetlerinin iyileşti-

rilmesi ve çalışan motivasyonunun artırılmasına yönelik önerilerini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada; ücretlerin artırılması, çalışma ortamının ve mesleki itibarın iyileştirilmesi, çalışma saatlerinin azaltılması ve yöneticilerin sorun çözmedeki tutumlarını gözden geçirmelerini önerilmiştir. Ayrıca hemşireler insan kaynakları ve eğitim faaliyetleri, motivasyon, takdir görme, ödüllendirme ve özlük haklarının iyileştirme, branşlaşma, hekim-hemşire işbirliği, sosyal faaliyetler ve eğitime göre değerlendirilmek ile ilgili öneriler sunmuştur.

Mevcut kanıtlardan insana yatırım yapmanın kurum, hastalar, çalışanlar ve toplum için bir kazanç olduğu açıktır. Bu nedenle hemşirelik hizmetlerini iyileştirmek ve çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik bizzat çalışanların görüşlerini kulak verilerek hemşirelik mesleği cazip hale getirilebilir.

## KAYNAKLAR

- Super A. The context of palliative care in progressive illness. In: Ferrel BR, Coyle N, eds. *Textbook of Palliative Nursing*. New York: Oxford University Press; 2001. p. 27-36.
- Suraklı MH. Ölmekte olan hasta ve yaşam sonu bakım. *Turkish Journal Of Family Medicine And Primary Care* 2013;7(3):52-7.
- Aydoğan F, Uygun K. Kanser hastalarında palyatif tedaviler. *Klinik Gelişim* 2011;24(3):4-9.
- Taylor GJ, Kurent JE. *A Clinician's Guide to Palliative Care*. Oxford, UK: Blackwell Science; 2003.
- Karaman G, Engin E, Dülgerler S, Öztürk E. Yoğun bakım hemşirelerinin iş doyumlarını etkileyen faktörler. *DEUHYO ED* 2011;4(1):12-8.
- Ulrich BT, Lavandero R, Hart K, Woods D, Legget J, Taylor D. Critical care nurses work environments: a baseline status report. *Critical Care Nurse* 2006;26(5):46-57.
- İnci F, Öz F. Palyatif bakım ve ölüm kaygısı. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar* 2012; 4(2):178-87.
- Cherlin E, Schulman-Green D, McCorkle R, Johnson-Hurzeler R, Bradley E. Family perceptions of clinicians' outstanding practices in end-of-life care. *J Palliat Care* 2004;20(2):113-6.
- Gunnarsdóttir S, Rafferty AM. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi. Dubois CA, McKee M, Nolte E, editörler. Akdağ R, Mollahaliloğlu S, Öncül HG, İşlek H, çeviri editörleri. *Avrupa'da Sağlıkta İnsan Kaynakları*. Ankara: TC Sağlık Bakanlığı; 2011.p.171-88.
- Longest BB, Rakick JS. Motivation. In: Longest BB, Rakick JS, Darr K, eds. *Managing Health Services Organizations and Systems*. Baltimore: Health Professions Press; 2002. p.126.
- Duygulu S, Abaan S. Örgütsel bağlılık: çalışanların kurumda kalma ya da kurumdan ayrılma kararının bir belirleyicisi. *Hacettepe Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi* 2007;14(2):61-73.
- World Health Organization. *The World health report 2006: working together for health*. Geneva. Erişim Tarihi:02.11.2012, [http://www.who.int/whr/2006/whr06\\_en.pdf](http://www.who.int/whr/2006/whr06_en.pdf)
- Baumann A, Brien-Pallas LO. Commitment and care: the benefits of a health workplace for nurses, their patients and the system. *A Policy Synthesis Canadian Health Services Research Foundation*. The Change Foundation, 2001.
- Dede M, Çınar S. Dahiliye yoğun bakım hemşirelerinin karşılaştıkları güçlükler ve iş doyumlarının belirlenmesi. *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanat Dergisi* 2008; 1(1):3-14.
- Kılıç R, Keklik B. Sağlık alanlarında iş yaşam kalitesi ve motivasyona etkisi üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2012; 14(2):147-60.
- Knopp R. Relationships among job involvement, job satisfaction and organizational commitment for nurses. *J Psychol* 1995;129(6):643-9.
- Tourangeau AE, Cranley LA. Nurse intention to remain employed: understanding and strengthening determinants. *Adv Nurs* 2006; 55 (4):497-509.
- Schabracq M, Cooper CD. Work and health psychology: towards a theoretical framework. In: Schabracq M, Cooper CD, Winnubst J, eds. *Handbook of Work and Health Psychology*. New York: Wiley; 1996. p.124-32.
- Karasek M, Theorell T. *The demand-control-support CVD*. *Occupational Medicine: State of Art Reviews* 2000;15(1):78-83.
- Judge TA, Bono JE. Relationship of core self-evaluation traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control and emotional stability- with job satisfaction and job performance: a meta analysis. *J Appl Psychol* 2001; 86(1):80-92.
- Arcak R, Kasımoğlu E. Diyarbakır merkezdeki hastane ve sağlık ocaklarında çalışan hemşirelerin sağlık hizmetlerindeki rolü ve iş memnuniyetleri. *Dicle Tıp Dergisi* 2006;33 (1): 23-30.

22. Aiken LH, Clarke SP, Sloane DM, Sochalski J, Silber JH. Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. *JAMA* 2002;288(16): 2087-93.
23. Needleman J, Buerhaus P, Mattke S, Stewart M, Zelevinsky K. Nurse-staffing levels and quality of care in hospitals. *N Engl J Med* 2002;346(22):1715-22.
24. Kabene SM, Orchard C, Howard JM, Soriano MA, Leduc R. The importance of human resources management in health care: a global context. *Hum Resour Health* 2006;4:20.
25. Huang X, Shi K, Zhang Z, Cheung YL. The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in chinese state-owned enterprises: the moderating role of organizational tenure. *Asia Pacific J Manage* 2006;23(3):345-67.
26. Karadağ M, Akman N, Demir C. Hemşirelik hizmetlerinde yönetsel ve örgütsel sorunlar. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi* 2013;16(1):16-26.