

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

**ROL BELİRSİZLİĞİ, ROL ÇATIŞMASI, ÖRGÜTSEL
DESTEK VE SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA
TÜKENMİŞLİK**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan
Erhan IŞIK

İstanbul, 2014

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

**ROL BELİRSİZLİĞİ, ROL ÇATIŞMASI, ÖRGÜTSEL
DESTEK VE SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA
TÜKENMİŞLİK**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan
Erhan IŞIK

Öğrenci No:
1207460008

Danışman:
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İstanbul, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum ‘‘Rol Belirsizliği, Rol Çatışması Örgütsel Destek ve Sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki’’ başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 20/12/2014

İmza

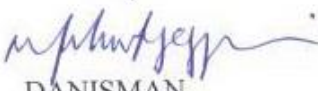
Erhan IŞIK

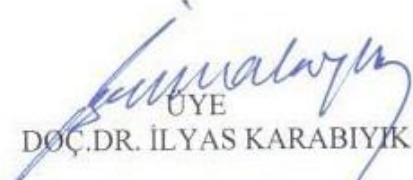
T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

23.03.2015

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 1207460008 numaralı **Erhan IŞIK**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, Örgütsel Destek ve Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 03.03.2015 tarih ve 2015/09 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (....) 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
DOÇ.DR. İLYAS KARABIYIK


ÜYE
YRD.DOÇ.DR. BİLGE AKSAY

Adı ve Soyadı : Erhan IŞIK
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2014
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, Örgütsel Destek, Tükenmişlik

ROL BELİRSİZLİĞİ, ROL ÇATIŞMASI, ÖRGÜTSEL DESTEK VE SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA TÜKENMİŞLİK

ÖZ

Gelişen dünyamızda gücü ve başarıyı hedeflemiş örgütlerin çalışanları ile bütünleşmesi gerekmektedir. Bunun yolu ise örgütsel destek ve iletişim bağlantılarının güçlendirilmesiyle mümkün olacaktır. Örgütün geleceği üzerinde önemli bir etkiye sahip olan çalışanların tükenmişlik düzeyleri örgütler tarafından önemle üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir.

Günümüzde başta sağlık personelleri olmak üzere birçok çalışan çeşitli sebeplerden dolayı meslekleri ile ilgili sorunlar yaşamaktadır. Yaşanılan sorunlara çözüm üretilmemesi sonucu oluşan çaresizlik hissi bireylerin bulundukları ortamdan soyutlanmaya itmektedir. Kendini anlamsız ve çaresiz hisseden bireyde, olaylara karşı duyarsız ve tepkisiz kalma hali oluşmakta, bu da kişiye tükenmişlik ile karşı karşıya getirmektedir.

Sağlık personellerinin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi ve sağlık kurumları ve yönetiminden kaynaklı rol kavramı, rol belirsizliği ile örgütsel destek ve iletişimin tükenmişlik üzerindeki etkilerinin açıklanmasıdır. Çalışmanın teorik kısmında bu kavramlar detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

Name and Surname : Erhan IŞIK
Counselor : Prof. Dr. M.Fikret GEZGİN
Type and Date : MA, 2014
Field : Business Enterprises Field of Study
Keywords : Role Ambiguity, Role Conflict, Organizational Support,
Burnout

**THE RELATIONSHIP BETWEEN ROLE AMBIGUITY, ROLE CONFLICT,
ORGANIZATIONAL SUPPORT AND BURNOUT LEVELS OF HEALTH
EMPLOYEES**

ABSTRACT

In today's developing world organizations, aiming to be powerful and successful, need to integrate with their employees. They can only achieve this goal by empowering the support to communicate. The burnout levels of the employees, which have an important effect of the faith of the organization, became a major field of interest.

Burnout syndrome is a statue, which is common in employees who face with extensive emotional feelings due to their work, and have symptoms such as physical exhaustion, long-lasting tiredness, hopelessness and desperation and it also causes unwelcomed types behavior both towards to the job and other people.

Nowadays, many people (mainly health employees) suffer from this syndrome and have these types of problems in their careers. The case of not being able to create solutions pushes the employees to become isolated. The individual feels meaningless and hopeless and becomes unresponsive to other incidents, and then he or she faces burnout.

The aim of this study is to identify the level of burnout of health employees and reveal the effects of this concept on role itself, role ambiguity and organizational support. The study also aims to explain the effects of burnout on communication means. This theory of the study tries to explain all of these concepts in detail.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZ.....	İ
ABSTRACT.....	İİ
İÇİNDEKİLER.....	İİİ
KISALTMALAR	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SAĞLIK HİZMETLERİNİN TEMEL BOYUTLARI

1. SAĞLIK HİZMETLERİNİN TANIMI	3
2. SAĞLIK HİZMETLERİ ve SAĞLIK KURUMLARININ SINIFLANDIRILMASI.....	4
2.1. Koruyucu Sağlık Hizmetleri	4
2.2. Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri	5
2.3. Rehabilitasyon Edici Hizmetler.....	6
2.4. Sağlığın Geliştirilmesi Hizmetleri	6
3. HASTANELERİN TANIMI ve AMAÇLARI	7
3.1. Hastanelerin Tanımı.....	7
3.2. Hastanelerin Amaçları	7
4. HASTANELERİN SINIFLANDIRILMASI	8
4.1. Hizmet Türlerine Göre Hastaneler.....	8
4.2. Ait Oldukları Kuruma Göre Hastaneler	9
4.3. Ortalama Kalış Süresine Göre Hastaneler	10
5. SAĞLIK HİZMETLERİNİN ÖZELLİKLERİ	10
5.1. Sağlık Hizmetlerinin Yapısal Özellikleri.....	11

5.2. Sağlık İşletmelerinde Süreç	13
5.3. Sağlık İşletmelerinde Çıktı Değeri	14
6. SAĞLIK HİZMETLERİ PLANLAMASI.....	14
7. TÜRKİYE’DE SAĞLIK HİZMETLERİ ve SAĞLIK ÇALIŞANLARI.....	15
7.1. Türkiye’de Sağlık Hizmetleri	17
7.2. Türkiye’de Sağlık Çalışanları.....	18

İKİNCİ BÖLÜM

ROL BELİRSİZLİĞİ ve ROL ÇATIŞMASI

1. ROL KAVRAMI.....	20
1.1. Rolün Tanımı	21
1.2. Rol Çeşitleri	22
1.3. Örgütsel Davranış ve Rol.....	23
1.4. Rol’ün Öğrenilmesi.....	24
1.5. Rol Kişi Bütünlemesi.....	24
1.6. Sağlık Kurumlarında Roller.....	25
2. ROL ÇATIŞMASI KAVRAMI	26
3. ROL BELİRSİZLİĞİ	28
3.1. Rol Belirsizliğinin Tanımı	28
3.2. Rol Belirsizliğinin Çeşitleri	29
3.2.1. Görev Belirsizliği.....	29
3.2.2. Sosyal-Duygusal Belirsizlik.....	30
3.3. Rol Belirsizliğinin Nedenleri.....	30
3.4. Rol Belirsizliğinin Sonuçları ve Etkileri	31
3.5. Rol Belirsizliğinin Çalışanların Tatmin ve Performansı ile İlişkisi	32
3.6. Rol Belirsizliğinin Liderlik Tarzları ve Yönetim Biçimi ile İlişkisi	32
3.7. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Potansiyel Kaynakları.....	33

3.8. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Potansiyel Sonuçları	33
3.9. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Sağlık Kurumları Açısından Önemi ..	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DESTEK ve ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1. ÖRGÜTSEL DESTEK	37
1.1. Örgütsel Destek Kavramı ve Tanımı	37
1.2. Örgütsel Desteğin Özellikleri	38
1.3. Örgütsel Desteği Etkileyen Kişisel Faktörler	39
1.3.1. Yaş	39
1.3.2. Cinsiyet	40
1.3.3. Eğitim Düzeyi	40
1.3.4. Hizmet Süresi	41
1.4. Örgütsel Desteği Etkileyen Örgütsel Faktörler	41
1.4.1. Örgütsel Adalet	42
1.4.2. Yönetici Desteği.....	42
1.4.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları	43
1.5. Örgütsel Desteğin Sonuçları	43
1.5.1. Örgütsel Desteğin Psikolojik Sonuçları	43
1.5.1.1. Yükümlülük Duygusu.....	43
1.5.1.2. Duygusal Bağlılık.....	44
1.5.1.3. Performans-Ödül Beklentisi.....	45
1.5.1.4. Stres.....	45
1.5.2. Örgütsel Desteğin Davranışsal Sonuçları	46
1.5.2.1. Performans	46
1.5.2.2. İşe Bağlılık	46

1.5.2.3. İşe İlişkin Duygular.....	46
1.5.2.4. Değişime Açık Olmamak.....	47
1.5.2.5. Geri Çekilme Davranışı.....	47
2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM.....	47
2.1. Örgütsel İletişimin Tanımı.....	48
2.2. Örgütsel İletişimin Önemi.....	49
2.3. Örgütsel İletişim Türleri.....	50
2.4. Örgütsel İletişim Biçimleri	51
2.4.1. Sözlü İletişim.....	51
2.4.2. Sözel Olmayan(Sözsüz) İletişim.....	52
2.4.3. Yazılı İletişim.....	52
2.5. Örgütsel İletişimi Engelleleyen Faktörler	52
2.5.1. Örgütsel Engeller	53
2.5.2. Bireysel Engeller.....	54
2.5.3. Teknolojik Engeller	54
2.6. Örgütsel İletişimin Amacı.....	55
2.7. Örgütsel İletişim Kuramları	55
2.7.1. Örgütsel İletişimin Gelişimine İlişkin Kuramlar	56
2.7.2. Örgütsel İletişimin İşlevleri.....	57
2.7.3. Örgütsel İletişimin İşleyişi	57
2.7.4. Örgütsel İletişimin Değerlendirilmesi.....	58
2.8. Örgütsel İletişimin Fonksiyonları	58
2.8.1. Örgütsel İletişimin Bilgi Sağlama İşlevi.....	59
2.8.2. Örgütsel İletişimin İkna Etme ve Etkileme İşlevi	59
2.8.3. Örgütsel İletişimin Emredici ve Öğretici İşlevi.....	59
2.8.4. Örgütsel İletişimin Birleştirme ve Eşgüdüm Sağlama İşlevi	59

2.9. Etkili Örgütsel İletişimin Yararları	60
2.10. Zayıf Örgütsel İletişimin Sakıncaları	61

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK VE SAĞLIK PERSONELLERİ ÜZERİNDE TÜKENMİŞLİĞİN ETKİLERİ

1. TÜKENMİŞLİK SENDROMU KAVRAMI ve TANIMI.....	63
1.1. İş ve İş Tükenmişliği	64
1.2. Meslek ve Meslek Tükenmişliği	64
2. TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ ve ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	65
2.1. İş Tükenmişliğinin Nedenleri	65
2.2. Mesleki Tükenmişliğin Nedenleri.....	66
3. TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	66
3.1. Tükenmişlikte Bireysel Faktörler	66
3.1.1. Cinsiyet	66
3.1.2. Yaş	67
3.1.3. Medeni Durum	67
3.1.4. Eğitim Düzeyi	68
3.1.5. Kişilik Özellikleri	68
3.2. Tükenmişlikte Örgütsel Faktörler	68
3.2.1. İş Yüğü	69
3.2.2. İşle İlgili Kontrol	69
3.2.3. Ödüller.....	69
3.2.4. Aidiyet.....	70
3.2.5. Örgütsel Değerler ve Adalet Algısı	70
3.2.6. Örgüt Yapısı	71
3.2.7. Rol Çatışması ve Belirsizliği.....	71

4. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ	71
4.1. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli.....	71
4.2. Meier Tükenmişlik Modeli	72
4.3. Cherniss Tükenmişlik Modeli	73
4.4. Pines Tükenmişlik Modeli	73
4.5. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli.....	74
4.4.6. Maslach Tükenmişlik Modeli.....	75
5. TÜKENMİŞLİĞİN EVRELERİ	76
6. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ	76
6.1. Fiziksel Belirtiler.....	77
6.2. Psikolojik / Duygusal Belirtiler.....	77
6.3. Davranışsal Belirtiler	78
7. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI	79
7.1. Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	79
7.2. Tükenmişliğin Çalışma Hayatı Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	80
7.3. Tükenmişlik Sendromunun Aile Hayatına İlişkin Sonuçları	81
8. TÜKENMİŞLİK İLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ	81
8.1. Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri.....	82
8.2. Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri	82
9. TÜKENMİŞLİĞİN SAĞLIK KURUMLARI AÇISINDAN ÖNEMİ	83
9.1. Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik Nedenleri.....	83
9.2. Sağlık Çalışanlarında Tükenmişliğin Sonuçları.....	85
SONUÇ	86
KAYNAKÇA.....	89
ÖZGEÇMİŞ	92

KISALTMALAR

ABD	:	Ana Bilim Dalı
AKDÜ	:	Akdeniz Üniversitesi
BEÜ	:	Beykent Üniversitesi
DEÜ	:	Dokuz Eylül Üniversitesi
EBE	:	Eğitim Bilimleri Enstitüsü
EÜ	:	Ege Üniversitesi
FÜ	:	Fırat Üniversitesi
GÜ	:	Gazi Üniversitesi
HAÜ	:	Haliç Üniversitesi
İSG	:	İş Sağlığı ve Güvenliği
İNÜ	:	İnönü Üniversitesi
MÜ	:	Marmara Üniversitesi
NEÜ	:	Necmettin Erbakan Üniversitesi
NÜ	:	Nevşehir Üniversitesi
s.	:	Sayfa Numarası
SABE	:	Sağlık Bilimler Enstitüsü
SBE	:	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SÜ	:	Selçuk Üniversitesi
v.b	:	Ve Benzeri
WHO	:	Dünya Sağlık Örgütü
YDT	:	Yayımlanmamış Doktora Tezi
YUT	:	Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi
YYLT	:	Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

- **Çalışmanın Konusunun Seçimi;** Sağlık kurumları yönetimi içinde yaşanan Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, Örgütsel Destek ve Sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi ve etkisini saptamaktadır. Araştırmada çalışanın iş hayatında yaşadığı rol belirsizliğinden ve bu belirsizlikten kaynaklı olarak oluşan rol çatışmasına örgüt içindeki iletişim kopukluğunun tükenmişliğe nasıl sebebiyet verdiğine cevap aramaktır.

- **Çalışmanın Amacı;** Sağlık kurumları yönetimi içindeki çalışan sağlık personellerinde örgütsel destek ve iletişimin yetersizliğinde dolayı ortaya çıkan rol belirsizliği ve çatışmasının çalışan üzerinde tükenmişliğe etkisinin olup olmadığını incelemektir.

Bu araştırma sağlık personellerinin iş içindeki sorumluluklarını yerine getirirken örgüt içindeki iletişim kopukluğundan kaynaklı olarak ortaya çıkan rol belirsizliği ve buna bağlı olarak yaşanan rol çatışmasının tükenmişliği etkileyiş biçimi doğrultusundadır.

- **Çalışmanın Önemi;** Sağlık personelleri üzerinde yaşanan rol belirsizliği ve rol çatışmasından kaynaklı olarak ortaya çıkan tükenmişlik hem sağlık kurumları idaresinde ve yönetiminde çalışan personelinde çalışma şartlarını zorlaştırmaktadır. İnsanlarla sürekli yüz yüze çalışan ve çoğu zaman fazla mesaiye kalan çalışanlar örgüt içinde ki iletişim eksikliğinden dolayı ortaya çıkan örgütsel uyumsuzluktan ve memnuniyetsizlikten dolayı bıkmaya, yıpranmaya ve hatta işten ayrılmaya sonuçlanacak sorunlar yaşanabilmektedirler. Bu sorunlarla başa çıkamayan çalışan tükenmişlik sendromu yaşamakta ve böylece hem kendi psikolojisi bozulmakta hem örgütsel sorunlar baş göstermektedir.

Ülkemiz için büyük öneme sahip olan sağlık kuruluşları ve buralarda çalışan sağlık personelleri iş hayatında yaşadığı belirsizlikler, çatışmalar, destek eksiklikleri, iletişim bozuklukları ve eksiklikleri ile birleşerek ortaya çıkan tükenmişliğin çalışan üzerinde yaratmış olduğu psikolojik sorunları incelenmesi hem bilime hem de halka ışık tutacaktır.

- **Çalışmanın Planı:** Bu çalışmaya, öncelikle daha önceden Türkiye de sağlık hizmetleri, rol belirsizliği, rol çatışması, örgütsel destek ve örgütsel iletişim, tükenmişlik konularında yapılan çalışmalardan faydalanarak, çalışmanın ana hatları oluşturulmuş ve daha sonra alt başlıklar belirlenmiştir. Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde sağlık hizmetlerini temel boyutları, sağlık hizmetlerinin ve sağlık kurumlarının sınıflandırılması, sağlık hizmetlerinin özellikleri ve planlanması, Türkiye de sağlık hizmetleri ve sağlık çalışanları hakkında tanımlamalar yapılmıştır. İkinci bölümde rol kavramı, rol belirsizliği, rol çatışması ve bunların neden ve sonuçlarına ilişkin tanımlamalar yapılmıştır. Üçüncü bölümde örgütsel destek ve örgütsel iletişim konusunda tanımlamalar yapılmıştır. Dördüncü bölümde tükenmişlik sendromu ve sağlık çalışanlarında tükenmişlik konusunda değerlendirmeler yapılmıştır. Teorik açıklamalar yapılmıştır. Açıklama yaparken kaynak tarama tekniğinden yararlanılmıştır.

- **Kullanılan Metot ve Teknikler:** Bu çalışmada temel teorik veriler ortaya konmuştur. Toplam dört bölüm teorik çalışmadan oluşmaktadır. Bu bölümlerde kaynak taraması tekniğinden yararlanma usulü esas alınmıştır. Bununla birlikte derlenen bilgilerin yorumlanmasında kişisel gözlem ve tecrübelerden de istifade edilmiştir.

- **Karşılaşılan Zorluk ve Sınırlamalar:** Kaynak taramasında ulaşmada temininde olağan zorluklarla karşılaşmıştır. Ancak bu zorluklar nedeniyle herhangi bir sınırlandırmaya gidilmemiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

SAĞLIK HİZMETLERİNİN TEMEL BOYUTLARI

1. SAĞLIK HİZMETLERİNİN TANIMI

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) sağlık hizmetlerini şu şekilde tanımlamıştır: “Belirli sağlık kurumlarında farklı tür sağlık elemanından yararlanarak toplumun ihtiyaç ve arzularını göre değişen gayeleri gerçekleştirmek ve böylelikle bireylerin ve toplumun sağlık bakımını her yönden koruyucu ve tedavi edici etkinliklerle sağlamak üzere ülke çapında örgütlenmiş kalıcı bir sistemdir.”¹ Bireylerin ve toplumların sağlıklarını koruyup kollamak, hastalandıklarında tedavilerini gerçekleştirmek, tam olarak iyileşmemiş sakat kalan kişilerin diğer bireylere bağımlı olmadan yaşamlarını idame ettirmelerini sağlamak ve toplumun sağlık seviyelerini yükseltmek amacıyla yapılan planlı çalışmaların tümüne sağlık hizmetleri adı verilmektedir.

Dünyanın çeşitli ülkelerinde sağlık hizmetleri, uzun yıllar yalnızca hastalıkların tedavisi olarak ifade edilmiş, ama zamanla çeşitli hastalıklar mikroplarla mücadele, çevre sağlığı ve hijyen hususundaki gelişmeler ya da rahatsızlıkların bulaşma durumu ve zamanı hususundaki bilgilerin çoğalması gibi sebeplerle sağlık hizmetlerinin değişik bölümlerde yoğunluk gösterdiği görülmüştür. Kişi sağlığının toplum sağlığı ile sıkı bir şekilde ilişkili olduğu anlaşılmış ve tedavi hizmetlerin dışında koruyucu sağlık hizmetlerine de daha fazla önem vermeye başlanmıştır.

Sağlık hizmetleri çerçevesinde, temiz içme suyu ve iyi beslenmeden başlanarak en ileri tıp teknolojisini gerektiren tanı-tedavi hizmetlerine kadar olan çok geniş bir etkinlikler zinciri var olmaktadır. Bu sebeple sağlık hizmetleri çok sektörlü ve sağlık ile doğrudan ya da dolaylı yönden ilgisi bulunan çeşitli kamu ve özel firmalarca üstlenilerek yerine getirilmektedir.²

¹ N, Türkmendağ, Sağlık Kurumlarında Üretim Yönetimi, Beykent Üniversitesi(B.EÜ.), Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi(YYLT), İstanbul, 2012, s.3

² Türkmendağ, s.3-5

2. SAĞLIK HİZMETLERİ ve SAĞLIK KURUMLARININ SINIFLANDIRILMASI

“Sağlık hizmetleri, sağlık çalışanları tarafından sağlık kuruluşlarında, 1. Kişileri hastalıklardan korumak, 2. hasta olduklarında tedavi etmek, 3. hastalık veya sakatlık nedeniyle sağlığını kaybedenlerin rehabilitasyonlarını yapmak üzere üç bölüm halinde sunulur.”³

Sağlık kuruluşları birçok türden hizmet veren işletmelerdir. Sağlık hizmetleri amaçlarına, sağlık sorunlarına, sağlık hizmeti arz eden servislere göre değişik unsurlara bağlı olarak sınıflandırılabilir.

2.1. Koruyucu Sağlık Hizmetleri

Koruyucu sağlık hizmetleri, hastalık daha ortaya çıkmadan önce alınan her türlü önlem ve mücadeleyi içerir. Koruyucu sağlık hizmetlerinin tüketimi sonucu ortaya çıkan fayda, onu tüketen dışında toplumun diğer üyelerine de fayda sağlar. Dolayısıyla sosyal faydası özel faydasında yüksek bir sağlık hizmetidir. Sağlığın korunması, hastalıkların önlenmesi için yapılan hizmetlerle ortaya çıkan düzenlemeler bu gruba girer. Sağlığı koruyucu önlemler başlıca üç şekilde açıklanmaktadır.

Primer Koruma: Bireysel ya da toplumsal derecede sağlığı geliştirmek niyetiyle, aşılama, dengeli beslenme, çevrenin güvenli hale getirilmesi, duygusal ve fiziksel açıdan iyi durumda olmak için gereken tedbirlerin alınması.

Sekonder Koruma: Sağlığın bozulma tahmini karşısında erken tanı ve tedavi önlemlerinin bireysel ve toplumsal seviyede alınması.

Tersiyer Koruma: Hastalığa bağlı olarak oluşabilecek sakatlık ve kalıcı bozuklukların en az düzeye getirilmesi, hastanın yeni duruma uyumunun sağlanarak

³ M., Yazgan, Sağlık İşletmelerinde, Hizmet Kalitesinin Sağlık Hizmeti Sunan ve Sağlık Hizmeti Alan Taraflarca Değerlendirilmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi(DEÜ), Sağlık Bilimleri Enstitüsü, (SABE), YYLT, İzmir, 2009, s.34-35

hayat kalitesinin artırılması için alınması gereken önlemlerdir. Bir anlamda rehabilite edici hizmetler alanına girmektedir.⁴

2.2. Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri

Tedavi edici hizmetler, tamamen sağlık sektörü tarafından ve sağlık insan gücü tarafından yürütülen hizmetlerden oluşmaktadır. Bu hizmetlerin hem etkili ve ekonomik olması hem de hizmet alanlar ile hizmet veren kişilerin memnun kabul edildikleri bir alanda üretilebilmesi amacıyla, kesinlikle basamakların kademeleşmiş olması ve bu basamaklar içerisinde iyi bir sevk zinciri bulunması gereklidir. Tedavi edici sağlık hizmetleri üç basamakta incelenmektedir.

1. Basamak: Hastaların tedavilerinin evde ya da ayaktan yapıldığı hizmetleri anlatmaktadır. Tedavi hizmetlerinin hastalanan kişilere en yakın ve ulaşılması en kolay bölümünü oluşturmaktadır. Sağlık ocakları, özel muayenahaneler, hemşirelik bakım merkezleri, aile hekimliği merkezleri, ayakta cerrahi bakım merkezleri bu basamağa örnek olarak gösterilmektedir.

2. Basamak: Yatarak tedavi hizmetinin verilmiş olduğu sağlık hizmetlerini anlatmaktadır. Birinci basamakta tedavi edilemeyen ya da doğrudan doğruya hastaneye başvurulması gereken durumlarda klinik veya genel hastane hizmetlerini kapsamaktadır.

3. Basamak: Yüksek teknolojinin kullanılmış olduğu, belirli dallar üzerine uzmanlaşan hastane hizmetlerini tanımlamaktadır. Sanatoryumlar, onkoloji hastaneleri, kalp hastaneleri, üniversite hastaneleri, ruh hastaneleri bu basamağa örnek olarak verilmektedir.⁵

Tedavi hizmetleri; hastalık, kaza ve yaralanmaya maruz kalan kişilerin tanısı, tedavisi, vücut arazlarının minimum seviye indirilmesi ve ölümünün önlenmesi açısından, hekimlik yöntemleri ve uygun teknolojiler kullanılarak gerçekleştirilen sağlık hizmetleridir.

⁴ Türkmendağ, s.6-7

⁵ Türkmendağ, s.9-10

2.3. Rehabilitasyon Edici Hizmetler

Rehabilitasyon hizmetleri sağlık hizmetlerinde önemli bir yeri kapsamaktadır. Kaza, ruhsal bozukluklar, vücudun organlarının etkili bir şekilde kullanılmasına mani olan kısıtlılık koşullarının ortadan kaldırılması vs. kapsamaktadır. Bu hizmetlerin amacı söz konusu kısıtlılık durumuyla karşılaşan bireylerin bu halleriyle hayata alıştırmaları ve kendileri ve ailelerinin yaşadıkları acıyı en aza indirmek amacı taşımaktadır. Doğuştan veya kaza sonucu oluşan sakatlıkların hareket kabiliyetlerinin yükseltilmesi, özürllülerin topluma uyum sağlaması gibi hizmetler rehabilitasyon hizmetlerine örnek olarak verilebilir. Bu hizmetlerin kapsamında tıbbi iyileştirme ve sosyal rehabilitasyon yer almaktadır.

Tıbbi Rehabilitasyon: Bedensel sakatlıkların mümkün olduğu kadar düzeltilmesidir.

Sosyal (mesleki) Rehabilitasyon: Sakatlıkları nedeniyle eski işlerini yapamayanlara ya da belirli bir işte çalışamayanlara iş öğretme, iş bulma ve işe uyum sağlamalarına yönelik her türlü hizmeti içerir.⁶

2.4. Sağlığın Geliştirilmesi Hizmetleri

“Sağlığın geliştirilmesi hizmetleri sağlıklı bireylerin, sağlık seviyelerinin daha üst dereceye yükseltmek maksadıyla sağlanan hizmetlerdir. Sağlığın geliştirilmesi hizmetlerinde temel sorumluluk, kişilere aittir.”⁷

Sağlığın geliştirilmesi, zihinsel ve bedensel sağlık durumu, hayat kalitesi ve hayat süresinin yükseltilmesini amaç edinmektedir. Günümüzde birçok hastalık kişilerin yaşam şekillerinden, alışkanlıklarından ortaya çıkmaktadır.

⁶ Yazgan, s.38

⁷ Türkmenbaş, s.11

3. HASTANELERİN TANIMI ve AMAÇLARI

3.1. Hastanelerin Tanımı

Dünya Sağlık Teşkilatı (WHO) Hastaneleri, müşahede, teşhis, tedavi ve iyileştirme olmak üzere gruplandırılabilir sağlık hizmetleri sunan, hastaların uzun ya da kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde hastaneler; tedavi ve tıbbi bakım fonksiyonlarının yanı sıra, hekimlerin ve yardımcı sağlık personelinin eğitimi, tıbbi araştırma ve toplum sağlığı gibi bir kuruluş, ekonomik bir işletme, doktor ve diğer personeline eğitim veren bir eğitim kurumu, bir araştırma birimi, birçok meslek gruplarından insanların çalıştığı bir örgüt, sosyal bir kurum ve çoğunluğu kamu kuruluşu türünde olan hizmet işletmeleridir.⁸

Hastane, sağlık hizmetlerine uygun yetiştirilmiş tıbbi, hemşirelik, idari ve teknik personel tarafından yeni tıbbi bilgi ve tekniklerin beceriyle uygulanması suretiyle sağlık hizmeti sunulan, modern yönetim ve organizasyon ilkelerine göre sevk ve idare edilen karmaşık bir organizasyon olarak da ifade edilmektedir.

Özetle hastaneler, insanların en önemli ihtiyaçlarından olan sağlık hizmetlerinin sunulması gayesiyle kurulmuş sağlık hizmeti veren sistemler olarak, 24 saat hizmet üreten ve karmaşık yapıya sahip birer sosyo-ekonomik işletme şeklinde de ifade edilmektedir.

3.2. Hastanelerin Amaçları

Hastaneler öncelikle topluma yarar sağlayan hizmet organizasyonları olarak kabul edilmiştir. Çünkü hastanelerin meydana çıkmasında, bu kurumlardan hizmet alan ve hastanenin müşterileri konumunda olan hastalar etken olmuştur. Diğer bir söylemle, hastaneler hastaların iyileştirilmesi amacına dayalı olarak varlıklarını sürdürmektedirler. Toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkı sağlayan

⁸ H.G, Özyaman, Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü: Akdeniz Üniversitesi Hastanesi Yardımcı Personelinin Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi(AKDÜ), SBE, YYLT, Antalya, 2010, s.45

fonksiyonu düşünülduğünde, hastanelerin kamu faydasına faaliyette bulunan kurumlar arasında bulunması gerektiği düşünülebilir. Fakat hastanelerin esas kuruluş amacı, hastalara tedavi edici sağlık hizmeti vermek olduğu için hizmet organizasyonları içinde sayılmıştır.

Hastanelerde temel amaç, her türlü koruyucu hekimlik işlemlerine rağmen oluşabilecek rahatsızlıklar karşısında erken teşhis, zamanında ve etkin tedavi ile hastanın en kısa zamanda iyileştirilmesidir. Bu amacın gerçekleştirilmesi esnasında, hasta ve toplumun tatmin edilmesi de gerekmektedir.

“Hastanelerin diğer bir gayesi ise, hizmet sunum kalitesini arttırmak ve eğitim işlevini yerine getirmektir. Günümüzde tıp bilimi ve teknolojisinin geldiği son aşama, insanların ortalama ömrünü arttırmakta ve bu doğrultuda bütün sağlık organizasyonlarının en büyük talep kaynağını kronik hastalar oluşturmaktadır. Kronik hastalarda sağlık durumunun iyiye gitmesi oranı çok düşüktür. Bu sebeple bu hastalarda işlevleri sağlama, hastalıkların ilerleyişini yavaşlatma, ağrı ve diğer rahatsızlıkları azaltma temel gayedir. Bu amaca hastaneler ancak kaliteli hizmet sunan personel ve eğitilmiş hastalar ile ulaşabilirler.”⁹

Hastanelerin farklı amaçları bulunmakla birlikte eğitim, araştırma ve geliştirme ile beraber toplumun sağlık seviyesine katkı sağlama ve sağlık hizmet programlarına katılma amaçları da vardır.

4. HASTANELERİN SINIFLANDIRILMASI

Hastaneler, hizmet türüne göre hastaneler, ait oldukları kurumlara göre hastaneler ve hastanede ortalama kalış sürelerine göre hastaneler olarak üç bölümde sınıflandırılmaktadır.

4.1. Hizmet Türlerine Göre Hastaneler

Hastaneler de hizmet türlerine göre kendi içerisinde genel hastaneler, özel dal hastaneleri, rehabilitasyon merkezleri ve servisleri ve eğitim hastaneleri olmak üzere dört bölüme ayrılmaktadır.

⁹ Özyaman, s.46

Genel Hastaneler: Yaş ve cinsiyet farkı gözetilmeksizin her türlü acil vaka ile bünyesinde mevcut uzmanlık alanlarıyla ilgili hastaların kabul edildiği, ayakta ve yatarak, hastaların muayene, teşhis ve tedavi edildiği sağlık kuruluşlarıdır. Genel hastaneler, tam teşekküllü hastaneler olup cerrahi, dahiliye, kadın doğum hastalıkları, çocuk hastalıkları, kulak burun boğaz hastalıkları, göz hastalıkları gibi alanlarda hizmet vermektedirler.

Özel Dal Hastaneleri: Belirli bir yaş ve cinsiyet grubuna dahil hastalar ile belirli bir hastalığa yakalanan veya bir organ yada organ grubu hastalarının, muayene, teşhis ve tedavi edildikleri sağlık kuruluşlarıdır.

Rehabilitasyon Merkezleri ve Servisleri: Organ, sinir, adale ve kemik sistemi hastalıkları ile kazalar, yaralanmalar veya cerrahi müdahaleler sonucu meydana gelen sakatlıkların tıbbi rehabilitasyonunu uygulayan sağlık kuruluşları veya servisleridir.

Eğitim Hastaneleri: Eğitim, öğretim ve araştırma yapılan, uzman ve ileri dal uzmanları yetiştiren sağlık kuruluşlarıdır. Eğitim hastaneleri, aynı zamanda genel hastane, özel dal hastanesi veya rehabilitasyon merkezi de olabilir.¹⁰

4.2. Ait Oldukları Kuruma Göre Hastaneler

Ait oldukları kuruma göre hastaneler de kendi arasında devlete doğrudan bağlı hastaneler, devlete dolaylı olarak bağlı hastaneler ve özel hastaneler olarak üç bölümden oluşmaktadır.

Devlete Doğrudan Bağlı Hastaneler: Bu hastaneler, devlete doğrudan bağlı hastanelerdir. Örneğin Sağlık Bakanlığı ve Milli Savunma Bakanlığı hastaneleri.

Devlete Dolaylı Olarak Bağlı Hastaneler: Bu hastaneler, bir genel müdürlük veya bir mahalli idare ile devlete bağlı olan hastanelerdir. Örneğin belediyelere bağlı hastaneler.

¹⁰ Özyaman, s.47

Özel Hastaneler: Bu hastaneler, Hususi Hastaneler Kanunu'na göre kurulan, kişiler, azınlıklar ve yabancılar tarafından kendi finansal kaynakları ile işletilen hastanelerdir. Örneğin Balıklı Rum Hastanesi (azınlıklara ait), Amerikan Hastanesi (yabancılar için) ve Güven Hastanesi (kişilere ait) gibi.¹¹

4.3. Ortalama Kalış Süresine Göre Hastaneler

Ortalama kalış süresi denilirken hastanedeki bir hastanın tedavi olurken hastanede yattığı süreyi tabir etmektedir ve tüm hastalar üzerinden toplanan bu sürelerin ortalaması da ortalama kalış süresini oluşturmaktadır. Ortalama kalış sürelerine göre hastaneler iki gruba ayrılmaktadır bunlar; kısa süreli kalınan hastaneler ve uzun süreli kalınan hastanelerdir.

Kısa Süreli Kalınan Hastaneler: Hastalarının % 50'den fazlasının hastanede ortalama yatış süresinin 30 günden az olduğu hastanelerdir.

Uzun Süreli Kalınan Hastaneler: Hastalarının % 50'den fazlasının hastanede ortalama yatış süresinin 30 günden fazla olduğu hastanelerdir. Örneğin Sanatoryum (Verem) Hastanesi.¹²

5. SAĞLIK HİZMETLERİNİN ÖZELLİKLERİ

Sağlık hizmeti toplumsal bir niteliğe sahiptir ve bütün nüfusu alakadar etmektedir. Sağlık alanında üretilen mal ve hizmetlerin genel ekonomik gruptan çeşitli değişiklikleri, sağlık malının yapısından kaynaklanmaktadır.

Sağlık hizmetlerinin en önemli özelliğinden birisi sağlık hizmetleri yarı kamusal mal ve dışsallık niteliklerine sahip hizmetlerden oluşmasıdır. Sağlık hizmetlerinin yarı kamusal mal olması, bu hizmetlerin insanlara özel yarar sağlamasından hem de topluma dışsal fayda sağlamasından kaynaklandığı görülmektedir. Kişi muayene ya da tedavi olarak sağlık hizmetlerinin tüketilmesinde özel bir yarar sağlarken, toplum içinde sağlıklı kişilerin çoğalması topluma da sosyal bir fayda sağlamaktadır.

¹¹ Özyaman, s.48

¹² Özyaman, s.48

Sağlık hizmetlerinin bir başka özelliği ise, erdemli (merit) mal olma özelliğini taşımasıdır. Erdemli mal ve hizmetlere örnek olarak konut imkanlarının sağlanması ve çoğaltılması, kamu sağlık tesisleri ve sağlık hizmetleri, düşkünlere, gözleri görmeyenlere, yaşlılara, ücretli ya da düşük ücretle sağlık ve tedavi hizmetleri sunulması gösterilebilir.

Sağlık hizmetlerinin diğer bir özelliği de, sağlık hizmetleri talebinin belirli olmamasıdır. Sağlık talebinin ne zaman meydana geleceğini tahmin etmek epeyce zor bir durumdur. Bu durum sağlık piyasasında, sağlık hizmetlerinin arz edenler ve talep edenler bakımından problem meydana çıkartmaktadır. Talep edecek olan tüketicinin meydana gelecek hastalık durumu için belli bir miktar kaynağı önceden ayırması gerekirken, arz edenler bakımından ise, üretim seviyesinin belirlenmesi konusunda bir belirlilik yoktur. Bunun çözümü için sağlık sigortası sistemi oluşturulmuştur. Sigorta, talepteki belirsizliği çözerek sağlık hizmeti bakımından pazar şartlarını garanti altına alır. Bir diğer özelliği ise hizmet fiyatlarının gerçek maliyetleri yansıtmamasıdır. Sağlık; fiyatı belirlenemeyen, bundan dolayı iktisadi ölçülerin dışında olması gereken bir hizmettir.¹³

Sağlık hizmetlerinin toplumsal olarak etkili olabilmesi, yani toplumun sağlık statüsünde arzulanan değişiklikleri yaratabilmesi açısından çeşitli özelliklere sahip olması gereklidir. Üretilen ve sunulan sağlık hizmetlerinin bu vasıflarından herhangi birini taşınamaması halinde toplum ve şahıs sağlığı üzerinde arzulanan etkileri yaratamayacağı ifade edilebilir. Etkili sağlık hizmetinin vasıfları şu şekildedir.

5.1. Sağlık Hizmetlerinin Yapısal Özellikleri

Sağlık işletmeleri karmaşık yapıda organizasyonlardır. Benzer yapıdaki diğer hizmet işletmelerinden en karmaşık olanıdır. Sağlık işletmelerinin karmaşık yapıda bulunmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları, sağlık işletmesinin çevresinin karmaşık olması, değişen teknoloji, farklı hastalıkların gelişindeki düzensizlik, aşırı iş bölümü gibi ve daha farklı etkenler bulunmaktadır. Bu etmenlerden bazıları aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

¹³ Türkmendağ, s.11

Sağlık İşletmelerinde Uzmanlaşma Düzeyi Çok Yüksek: Tıp biliminin hızla gelişmesi, teknolojik gelişmeler, hastalıkların oluşmasında ve tedavisindeki değişiklikler, yeni hastalıkların meydana çıkması, sağlık işletmelerinde uzmanlaşma düzeyini arttıran nedenlerin başında yer almaktadır. Özellikle 20. yüzyılda tıpta ve teknolojiye meydana gelen gelişmeler yeni mesleklerin ortaya çıkmasına ve tıpta uzmanlaşmaya yol açmış, bu durum sağlık işletmelerinde aşırı iş bölümüne ve yapısal karmaşıklığa yol açmıştır.

Sağlık İşletmelerinde İşlevsel Bağımlılık Çok Yüksek: Çok sayıda meslek grubunun hizmet verdiği sağlık işletmelerinde, bir birim veya kişiden kaynaklanacak aksaklık verilen hizmeti ve dolayısıyla sağlık işletmesini olumsuz etkiler. Yapılacak bir ameliyatta cerrah, anestezi uzmanı, anestezi teknikeri vb. gibi sağlık profesyonellerinin yer alması eksik gelmekte ve destek hizmetlerine de ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu nedenle sağlık işletmelerinde hizmet sunumunda yer alan kişi, birim ve gruplar arasında eşgüdümünün sağlanması, yönetimin temel görevlerinden birisi olmaktadır.

Sağlık İşletmelerinde İnsan Kaynakları, Kurumsal Hedeflerden Çok Mesleki Hedeflere Önem Veren Profesyonellerden Oluşur: Sağlık işletmelerinde çalışanların çoğu eğitim düzeyi yüksek profesyonellerden oluşur. Bir uzman hekimin yetişmesi için minimum sekiz yıllık bir zamana ihtiyaç vardır. Ayrıca sağlık işletmelerinde hekimlik aktiviteleri dışında tıbbi hizmetleri gerçekleştiren eczacı, fizyoterapist, psikolog, hemşire vs. sağlık profesyonelleri de üniversite mezunudur. Sağlık profesyonelleri öncelikle mesleki hedeflerinin üzerinde yoğunlaşmakta ve görevini mesleğin etik kuralları içinde icra etmektedir. Bu nedenle söz konusu profesyoneller için mesleki amaçlar, kurumsal amaçlardan önce gelmektedir.

Sağlık İşletmelerin Hizmetin ve Dolayısıyla Gelirin Önemli Bir Bölümünü Oluşturan Hekimlik Fonksiyonları, Tümüyle Denetlenebilir Özellikle Değildir: Sağlık işletmelerinde hizmet birimlerinin çoğu hekimden gelen talebe göre hizmet sunmaktadır. Bu nedenle sağlık işletmelerinde hizmet miktarını büyük ölçüde hekimlerin belirlediğini söyleyebiliriz. Bir sağlık işletmesinde hekimin

isteği olmadan röntgen teknisyeninin film çekmesi ya da bir laboratuvar teknisyeninin kan analizi yapması mümkün değildir. Yapılan araştırmalar sağlık harcamalarının %75'inin hekimlerin kararı ve istekleri doğrultusunda gerçekleştiğini göstermektedir.

Hastane İşletmeleri Basta Olmak Üzere, Tüm Sağlık İşletmelerinde İkili Otorite Vardır ve Bu Durum Eşgüdümleme, Denetim ve Çatışmalara Yol Açmaktadır: Sağlık işletmelerinde profesyonelleşme düzeyinin çok yüksek olması sebebiyle sağlık profesyonellerinin önemli derecede özerkliği bulunmaktadır. Çalışanların mesleki bilgi ve deneyimleri, yönetime karşı otorite geliştirmelerine sebep olmakta ve bu durum sağlık işletmelerinde eş güdümlene, denetim ve çatışmalara yol açmaktadır.¹⁴

5.2. Sağlık İşletmelerinde Süreç

Sağlık işletmelerinin karmaşık yapıda oluşları hizmeti sunma şekillerini de etkilemektedir. Bu etkileşimler aşağıdaki şekillerde olmaktadır.

Sağlık İşletmelerinde Yapılan İşler Oldukça Karmaşık ve Değişkendir: Sağlık işletmelerinde sunulan hizmetin çok karmaşık olması ve sağlık işletmelerinin çok sayıda amacının bulunması yapısal karmaşıklığa sebep olmaktadır. Sunulan hizmetlerin çeşitliliği, sağlık işletmelerinde bolum, makam ve yönetsel kademe sayısını arttırmaktadır.

Sağlık işletmelerinde temel işlev olan tanı ve tedavi hizmeti dışında eğitim hizmeti de verilmektedir. Böylece verilen hizmetin türü arttıkça karmaşıklık derecesi ve buna bağlı olarak da sorunlar çoğalmaktadır.

Sağlık İşletmelerinde Gerçekleştirilen Hizmetlerin Büyük Bir Bölümü Acil ve Ertelenemeyecek Özelliktir: Sağlık işletmelerin 24 saat kesintisiz hizmet üreten organizasyonlardır. Sağlık durumu bozulan, ya da sağlığından kuşku duyan bir hastanın herhangi bir zamanda hastaneye başvurma ihtimali vardır. Sağlık işletmelerine yapılan başvuruları hukuksal, bilimsel ve etik acıdan geri çevirmek olanaklı değildir.

¹⁴ Yazgan, s.28

Sağlık İşletmelerinde Verilen Hizmetlerin Yanlışlık ve Belirsizliklere Karşı Toleransı Dardır: Sağlık işletmelerinde sürdürülen faaliyetler doğrudan insan yaşamı ile ilgilidir. Tanı ve tedavi aşamasında yapılan hatalar ve gecikmeler insan yaşamına mal olabilmekte ya da geri dönüşü olmayan sağlık sorunlarına yol açabilmektedir. İnsan yaşamı ile doğrudan ilgili olan faaliyetlere deneme ve sonradan düzeltme imkanı olmadığından, yapılan işlerin ilk defasında ve her zaman doğru olarak yapılması kalite ilkesi olarak benimsenmiştir.¹⁵

5.3. Sağlık İşletmelerinde Çıktı Değeri

“Sağlık İşletmelerinde Çıktının Tanımlanması ve Ölçümü Zordur.”¹⁶
Sağlık işletmelerinde temel girdi ve çıktı insandır. Koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerinin çıktılarını diğer endüstri işletmelerinde olduğu gibi kısa surede görmek ve değerlendirmek imkanı değildir. Sağlık işletmelerinde yapılan bir ameliyatın sonuçlarını değerlendirmek için bazen uzun bir süreye ihtiyaç duyulmakta, bu nedenle hastaların sonuçları anında ve kolaylıkla değerlendirmeleri mümkün olmamaktadır.

6. SAĞLIK HİZMETLERİ PLANLAMASI

Hastane planlamasında, faaliyetlerin gruplanması için farklı plan ve fonksiyon tabloları kullanılarak ayırt ve birleştirme olanakları araştırılmalı, optimum kullanım sağlayan plan çözümlerine gidilmelidir.

Planlama süreci şu durumları kapsamaktadır:

- Örgüt kaynaklarının değerlendirmeye tabi tutulması ve amaçlara ulaştıracak yolların saptanması
- Amaç ve hedeflerin saptanması
- Alternatiflerin (seçeneklerin) karşılaştırılması ve alternatifler arasından seçim yapma

¹⁵ Yazgan, s.30-31

¹⁶ Yazgan, s.31

—Misyon açıklamaları ve vizyon.¹⁷

Türk sağlık sistemi son derece karmaşık bir sisteme sahiptir. Var olan durum, rasyonel planlama süreçlerinin sonucu olmaktan çok, tarihi gelişmelerin sonucunda oluşmuştur. Sağlık hizmeti kamu kurumları, özerk kurumlar, özel girişimler ve insani yardım kurumları tarafından sunulmaktadır.

7. TÜRKİYE’DE SAĞLIK HİZMETLERİ ve SAĞLIK ÇALIŞANLARI

Günümüzün kalkınmış ülkelerinin birçoğunda Gayri Safi Milli Hâsılanın büyük kısmını hizmet sektörü oluşturmaktadır. Sağlık sektöründe ve dolayısı ile sağlık işletmelerinde hizmeti arz eden sağlık personellerinin sayısı, çalışma koşulları, ülke genelinde dağılımları ve hasta başına oranları gibi faktörler, sağlık hizmetlerinin sunumunu, etkinliğini ve verimliliğini etkileyecektir. Öte taraftan dünyada ve ülkemizde sağlık çalışanları pek çok sorun ile yüz yüzedir. Bu sorunlardan bir tanesi de sağlık personellerinin İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) ile ilgili sorunlarıdır. Sağlık işletmelerinin iş kazaları ve meslek hastalıkları açısından en riskli grupta yer alması, sağlık işletmelerinde İSG’nin önemini artırmaktadır.

Sağlık hizmetlerinin doğrudan insan yaşamı ile ilgili olması ve sağlık çalışanlarının mesleksel becerilerinin teşhis ve tedavideki önemi, hizmet alan ile hizmeti sunanlar arasındaki etkileşimi diğer sektörlere göre daha yoğun kılmaktadır. Ülkemizce sağlık işletmelerinde arz edilen hizmetler sağlık iş kolu kapsamında değerlendirilmektedir. 2821 sayılı Sendikalar Kanunu’na göre çıkarılan İş Kolları Tüzüğünde hastaneler, sanatoryumlar, bakım ve dinlenme evleri, doğum ve çocuk bakım evleri, kreşler, doktor muayenahaneleri klinikler gibi sağlık kuruluşları, diş klinikleri, röntgen muayenahaneleri ve benzerleri ile hayvan bakım evlerinde yapılan her türlü sağlık işleri sağlık iş kolunda sıralanmıştır.

Sağlık hizmetlerindeki çalışma şartları topluma sunulan hizmetin niteliğini belirleyen en önemli etmenlerden birisidir. Örneğin; hizmet sunumunda çalışan azlığı, çalışanlara daha fazla iş yüklenmesi; sağlık çalışanlarının nitelik ve

¹⁷ Türkmendağ, s.14-15

becerilerini geliştirememesi, güdülenme eksikliği ve sonuçta istenen tedavi ve hizmeti yerine getirememesi sonucuna yol açmaktadır. Çalışan azlığının sağlık çalışanları açısından ortaya çıkardığı sorunlar aşağıda sıralanmıştır;

- Sağlık çalışanlarına daha fazla iş yüklenmektedir.
- Sağlık çalışanları nitelik ve becerilerini daha az kullanabilmektedir.
- Kendilerini yenileme ve becerilerini geliştirme olanağı bulamamaktadırlar.
- Eşgüdüm sorunu yaşamakta ve strese girmektedirler.
- İstenen tedavi ve hizmeti sunamamaktadırlar.

Sağlık personelleri yaptıkları işten kaynaklan bazı biyolojik, kimyasal, fiziksel, psikolojik, çevresel, mekanik ve biyomekanik risklere maruz kalmaktadır. Söz konusu risklere çalışmanın ilerleyen safhalarında etraflıca yer verildiğinde, bu risk ve tehlikelerin sağlık personellerinin sağlığı açısından teşkil ettiği önem daha iyi anlaşılacaktır.

Sağlık hizmetlerinin özelliğinden kaynaklanan sebeplerden dolayı sağlık personellerinin çalışma şartları, diğer iş kollarından farklıdır. Sağlık hizmetlerinin 24 saat olarak kesintisiz verilmesi ve hizmetlerin çoğunun acil ve ertelenmeyecek durumda olması, normal çalışma zamanı dışında çalışma, nöbetler ve icapçı olarak çağırılma gibi nedenlerden dolayı sağlık çalışanlarında çalışma süreleri artmakta ve bu durum çalışanlar açısından iş yükünün artmasına neden olmaktadır.

Ülkemizdeki hasta başına düşen sağlık çalışanının azlığı ve yurt çapında dengesiz dağılımı da çalışanların İSG’ni etkileyen bir diğer etmendir. Birçok sektörden farklı olarak sağlık işletmelerinde gece gündüz hizmet verilmektedir. Sağlık personelleri bu nedenle vardiya sistemi ile gece de çalışmakta ve bazen de rutin çalışma saatleri dışında acilen çağırılmaktadır.

Dünya ülkeleri araştırıldığında ülkemizdeki sağlık personellerinin çalışma sürelerinin birçok ülkeden çok daha uzun olduğu görülmektedir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na göre memurların haftalık çalışma süresi 40 saat iken,

2368 Sayılı Sağlık Personelinin Tazminat ve Çalışma Esaslarına Dair Kanun'a göre, kamu sağlık hizmetlerinde çalışan personelin haftalık kanunî çalışma süresi 45 saat olarak belirlenmiştir.¹⁸

7.1. Türkiye'de Sağlık Hizmetleri

Ülkemizde sağlık hizmetlerine genel bir bakış açısı kazandırması bakımından "Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı"ndaki (2007 Yılı Programı) değerlendirmelerden söz etmekte yarar vardır. Söz konusu programda; son yıllarda yürütülen etkili politikalarla sağlık sektöründeki insan gücü ve alt yapı konularında gelişme sağlanmış olmakla beraber, mevcut durumun henüz ülkenin ihtiyaçlarını karşılar seviyeye ulaşılamadığı belirtilmektedir. İlgili programda sağlık sektörü ile ilgili hedeflere ulaşılamamış olmasının belli başlı nedenleri; fiziki altyapı ve sağlık çalışanlarının yetersizliği ve bölgeler ile il ve ilçe merkezleri arasındaki dengesiz dağılımı, koruyucu sağlık hizmetlerinin yeterli düzeye ulaşmamış olması, hizmete erişim ve finansmana ilişkin sorunlar ile etkili bir sevk zincirinin oluşturulamaması olarak sıralanmaktadır.

Türkiye sağlık isteminde son yıllarda köklü değişikliklere gidilmektedir. Söz konusu değişiklikler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır;

—5258 Sayılı Aile Hekimliği Pilot Uygulaması Hakkında Kanunu ile aile hekimliği sistemi birçok ilimizde uygulanmaya başlanmıştır.

—Sağlık sigortası kapsamına alınmış nüfusun oranı artmıştır.

—Sağlık güvencesi olmayan nüfusun sigorta kapsamına alınması ve ödeme gücü olmayanların primlerinin devlet tarafından karşılanmasını sağlayacak 5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu 2006 yılında yasalaşmış ancak yürürlük tarihi önce 2007'ye, sonra 2008'e ertelenmiştir.¹⁹

—Sağlık Bakanlığı ile bağlı kuruluşlarının yeniden yapılandırılması; 6/4/2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiye dayanılarak, Bakanlar Kurulu'na

¹⁸ N, Devecan, Özel Sağlık İşletmelerinde İş Sağlığı Ve Güvenliği, DEÜ, Yayınlanmamış Doktora Tezi,(YDT) İzmir, 2007, s.131

¹⁹ Devecan, s.133

11/10/2011 tarihinde kararlaştırılmıştır. 663 nolu Kanun Hükmünde Kararnamenin amacı; Sağlık Bakanlığı ve bağlı kuruluşlarının teşkilat, görev, yetki ve sorumluluklarını düzenlemektir.

İlgili kanun hükmünde kararname ile sağlık bakanlığının teşkilat yapısında köklü değişikliğe gidilmiştir. Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu kurulmuştur. İllerde kurulan kamu hastaneler bilirliği genel sekreterliği aracılığıyla bütün devlet hastaneleri bu kuruma bağlanmıştır. Ayrıca Türkiye Halk Sağlığı Kurumu kurularak, illerde Halk sağlığı İl Müdürlükleri kurulmuştur. Daha önce Sağlık İl Müdürlüğünce yürütülen, illerdeki sağlık hizmetleri yeni kurulan kurumlarca paylaşılarak daha etkili bir sağlık hizmeti sunumu amaçlanmıştır.

7.2. Türkiye’de Sağlık Çalışanları

Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda Türkiye’deki sağlık insan gücü ile ilgili bir değerlendirmeye yer verilmiştir. Söz konusu değerlendirmedeki saptamalar aşağıda sıralanmıştır;

—Hekim ve sağlık personeli sayılarında iyileşme olmakla birlikte, ülkenin ihtiyaçlarını karşılayacak düzeye henüz gelinememiş olup, bölgelerarasında dengesiz dağılım sorunu vehametini korumaktadır.

—Hekimlerin bölgeler arası dağılımı, bölge nüfuslarıyla dengeli olarak incelendiğinde, nüfusun yüzde 25’inin yaşadığı Marmara Bölgesinde hekimlerin yüzde 28,6’sının, nüfusun yüzde 18,8’inin yaşadığı Doğu ve Güney Doğu Anadolu Bölgesinde ise hekimlerin yüzde 11,3’ünün istihdam edildiği görülmektedir.

—Son dönemlerde yürürlüğe konulan sözleşmeli personel uygulaması ile yardımcı sağlık çalışanı ve pratisyen hekim dağılımındaki iyileşmeye rağmen, uzman hekim dağılımında yeterli düzelme sağlanamamıştır.

—AB ülkelerinde yüz bin kişiye düşen tıp fakültesi mezun sayısı 8,8 iken, bu sayı ülkemizde 2000–2005 döneminde 7,5’ten 6,1’e düşmüş olup, bu düşüşün devam etmesi durumunda gelecek yıllarda hekim açığının daha da artması beklenmektedir.²⁰

Sağlık hizmetleri özelliğinden dolayı ikame etmek mümkün olmadığından, modern sağlık anlayışı gereklerine uygun olarak yeterli sayı ve nitelikte sağlık insan gücünün istihdam edilmesi büyük önem taşımaktadır. Diğer taraftan ülkemizde hala iyi bir sağlık enformasyon sistemi yer almadığından dolayı; sağlık düzeyi ile ilgili bilgilere ulaşmayı zorlaştırmaktadır.

²⁰ Devecan, s.134

İKİNCİ BÖLÜM

ROL BELİRSİZLİĞİ ve ROL ÇATIŞMASI

1. ROL KAVRAMI

Rol kavramı, değişik düzeydeki toplumsal olayları birbirine bağlayan, toplumsal bilimlerin en temel kavramlarından biridir. Rol; kişisel düzey ile toplumsal düzey arasında bir köprü görevi görmekte veya çalışanın iş tanımı içinde yer alan ve çalışanın görevini yaparken yapması beklenen davranışlarıdır; böylece, toplumsal yapının bir takım rol öğelerinden meydana geldiği düşünüldüğü gibi, bireylerin davranışları da, oynadıkları rollerin içinde bulundurduğu beklentilerle açıklanmaktadır. Başka bir deyişle rol kavramı, belirli bir konuda yer alan ya da belirli bir fonksiyonla görevlendirilen kişiden beklenen davranış olarak da tanımlanabilir. Beklenen davranış kavramı diğer kişiler tarafından rol atfedilen davranışsal gereklilikleri ifade etmektedir.

Rolleri biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) roller adı altında sınıflayabiliriz.

Biçimsel roller, iş tanımları ve görev belirlemesi gibi olgular olup, bunlar herhangi bir bireyden bağımsız olarak açık bir şekilde belirlenebilir. Bu açıdan örgüt, biçimsel manada rollerden oluşan bir sistemdir.

Biçimsel olmayan roller ise, biçimsel rol konumlarıyla belirlenmeyen ya da düşünülmeyen bireylerin eylem ve davranışlarıdır.²¹

Herhangi bir bireyin rol ya da rolleriyle ilgili olan rollerin tamamına rol kümesi denir. Rolle ilişkileri bulunan insan kümesi –üstler, astlar, eşitler, dışarıdakiler onun “rol kümesini” meydana getirir. Tüm örgüt, bir kısmı örgüt sınırlarını aşan, geçişmeli ve birbirine kenetlenmiş rol kümelerinden oluşan bir bütün olarak düşünülebilir. Rol kümesi kavramı, davranışçının özelliği olan uzmanlaşmalarının tamamını ifade eder ve bireyin eş zamanlı edindiği üyelikle ilgili

²¹ Y. Narin, İstanbul İlinde Bir Eğitim Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Rol Çatışması, İş Doyumu ve Stres Düzeylerinin Belirlenmesi, Haliç Üniversitesi(HAÜ), YYLT, İstanbul, 2010, s.7-8

belirli konumlar kompleksini ya da grubunu ifade etmek için kullanılır. Örgüt çeşitli rollerden oluşan rol öbeklerinden oluşur ve bunların hepsi şu ya da bu şekilde birbiriyle örtüşür. Bazı roller birbirleriyle doğrudan ilişkili iken diğerleri birbirleriyle dolaylı bir ilişkiye sahiptir.

1.1. Rolün Tanımı

Bir toplumsal yapı ilişkiler sistemi bakımından gruplandırıldığında genel yönleri ile davranış düzlemi karşımıza çıkmaktadır. Davranış düzlemi analiz edildiğinde ise bir statüler ağı karşımıza çıkmakta, davranış düzlemi ile statüler topluluğunun iç içe olduğu görülmektedir. Statü, davranış düzlemi kapsamında gerçekleştirilmesi gereken etkinlikler topluluğu olarak düşünülürse, bu etkinlikler topluluğunun, uygun özelliklerdeki bireylerce arzulanan biçimde gerçekleşmesine de rol denebilir.

Çalışanın işlevsel çevresiyle etkileşiminin sonucu olan davranışlarıyla, toplumsal çevresiyle etkileşiminin sonucu olan davranışlarının birbirinden farklı ele alınması, örgütsel davranışın çözümlenmesini ve tanınmasını kolaylaştırır. Örgütsel açıdan rol, bir çalışanın görevine ilişkin yapmayı kabullendiği davranışlar dışında örgütsel ve toplumsal statüsüyle ilgili olarak kendisinden beklenen ya da yapmayı düşündüğü davranışlarıdır.

Örgütsel rolün dikkat çeken niteliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Örgütsel rol, oynandığında davranışa dönüşür.
- Örgütsel rol, örgütün toplumsal çevresine ilişkin bir kavramdır. Çünkü örgütün toplumsal çevresinin etkisiyle ve çoğunlukla bir başkasının beklentisiyle ortaya çıkar.
- Örgütün rol yapısı, örgütte bulunan tüm insanların beklentilerini içeren karmaşık bir dokudur.
- İş görenden beklenen rol ile iş görenin örgütsel ve toplumsal konumu arasındaki ilişki yüksektir.
- Bir iş gören, örgütte ne denli değişik görevler üstlenirse, kendisinden beklenen roller de o denli çeşitlenir ve ağırlaşır.

- Rolün oynanmasıyla iş görenin gereksinmelerinin karşılanması birbirine bağlıdır.
- Rolün sayısı ve niteliği ile iş görenin yetki alanı arasında ilişki vardır.
- Roller, genel olmaktan çok özel, soyut olmaktan çok somut davranışların yapılmasını içerir.
- Rol belirsizleştikçe, rolün beklenen düzeyde oynanma olasılığı azalır.
- Rol, iş görene ne denli çekici ise rolün oynanma olasılığı da o denli artar.
- Bir iş gören birden çok rol oynayabilir.
- İş gören kendinden beklenmeyen örüntülü rolleri de üstlenip oynayabilir. Bu rolün oynanması için başkalarının açıkça rol göndermesi gerekmebilir.
- Rol davranışı, görev davranışına bakarak iş görenin kişilik özelliklerini daha iyi anlatır ve tanıtır.
- Rol, iş görenin örgütsel ve toplumsal tutumunu tamamlar ve güçlendirir.
- Bir iş görenden beklenen rol, çevrenin baskısı ve beklentileri yükseldikçe, onun kişilik özelliklerine ve karakterine ters düşse bile, iş görence oynanabilir.²²

Her statü için uygun olan bazı davranışlar bulunmaktadır. İnsanlar sosyal yaşamda bu davranışları sergilemek durumundadırlar. Sahip olunan statülerin gerektirdiği bir durum olarak yapılan davranışlar rol olarak adlandırılır. Diğer bir ifadeyle statünün davranış boyutu rol'dür. Rol, statünün dinamik yönünü oluşturmaktadır. Bu bağlamda statünün ihtiyaç duyduğu davranış sergilendiğinde rol gerçekleşmiş olmaktadır.

1.2. Rol Çeşitleri

Banton rollere ilişkin sınıflandırmasında rolleri, temel roller, genel roller ve bağımsız roller adı altında üç grupta toplamıştır.

²² N. Kara, Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması, Marmara Üniversitesi(MÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s.4

Temel Roller: Temel roller, kişilerin cinsiyetlerine ve yaşlarına göre gerçekleştirmek zorunda kaldıkları rollerdir. Cinsiyete ve yaşa göre toplumların kişilere ilişkin beklentileri de temel rolleri oluşturur. Annelik ve babalık rolleri, temel roller içerisinde yer almaktadır.

Genel Roller: Genel roller, toplumca kabul edilmiş olan, sonuçları çok zaman toplumu ya da grubu etkileyen rollerdir. Bunlardan mesleki roller genel roller içerisinde yer almaktadır.

Bağımsız Roller: Bağımsız roller, genel rollerden ayrı olarak, etkisi bireysel ve yerine getirilmesi zorunlu olmayan rollerdir. Erdoğan, bağımsız rolü ifade edebilmek için şöyle bir örnek vermektedir: İşletme fakültesinde doktora çalışması yapmak için yaşa ve cinsiyete dayalı bir kısıtlama yoktur. Ancak, doktora öğrencisi rolüne ilişkin düzleme katılan bireyin, bu düzlem içerisinde ilgili statünün şartlarını yerine getirerek rol davranışını gerçekleştirmeye başlaması ile rol, bağımsızlık özelliğini yer yer kaybetmektedir.²³

Toplumların gelişme düzeylerine göre rollerin birbirlerine göre konumları da değişmektedir. Önemli olan, gerçekleştirilen temel, genel ve bağımsız roller arasındaki ayarın sağlanabilmesidir.

1.3. Örgütsel Davranış ve Rol

Sosyal ve örgütsel psikoloji olarak da ifade edilen örgütsel davranış, kökeni çok eskilere dayanan fakat bilim sistematığı içerisinde incelenmesi yeni bir bilim dalıdır. Örgütsel davranış, örgütteki bireysel davranışları ve grup dinamiklerini konu edinir.

Örgütsel davranış, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için planlanan düzeyde örgütsel edim elde etmeyi amaçlar. Örgütsel davranış biliminin ilişkili olduğu psikoloji bilimi, bireysel davranışı insan doğasına dayanarak anlatmaya ve bazı

²³ S.Yörükoğlu, Özel Bir Hastanede Çalışan Sağlık Personelinin Rol Çatışması, Rol Belirsizliği Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi, HAÜ, SABE, İstanbul, 2008, s.15

bireysel davranışları önceden tahmin etmeye çalışan bir araştırma uygulama alanıdır; özde bireysel farklılıklar ve süreçler üzerinde durur.

Endüstri ve örgüt psikolojisinin görece olarak daha yeni olan çalışma alanıdır. Hemen hemen bütün işler bir örgüt içerisinde yapılmaktadır ve bu ortam bireylerin tutum ve davranışları üzerinde etkilidir. Bu nedenle örgütsel davranış, davranışları araştırırken örgütle alakalı değişkenleri dikkate alır. Örgütsel alandaki çalışmalara örnek olarak örgüt içi iletişim, iş rolü, grup etkisi, liderlik, örgüte bağlılık konuları verilebilir. Davranış üzerindeki sosyal etkiler, daha çok bu alandaki kişilerin çalışma ortamı oluşturur.²⁴

1.4. Rol'ün Öğrenilmesi

Rolün öğrenilme süreci ve roller arasındaki ilişkiler sisteminin özellikleri, rol çeşitlerine ve roller içerisindeki davranış düzlemine, bu düzlemle diğer davranış düzlemleri arasındaki ilişkiye bağlıdır. “Bir organizasyona katılan bir kişi, belirli bir zaman, bir uyum sağlama aşamasından geçecektir. Bu kimse çevrenin kabul ettiği davranışların ne olduğunu, ne tür sonuçların beklendiğini ve ödüllendirildiğini görecektir ve öğrenecektir. Böylece kişi o organizasyonun bir üyesi olarak kendisine düşen rolü de öğrenmiş olacaktır.”²⁵

Sosyal grubun örgütsel bütünlüğü ve etkinliği, roller arası ilişkiler sisteminin düzenliliğine ve bireylerin kendilerinden umulan rolleri tam anlamıyla yerine getirmelerine bağlıdır. Bireyin rolünü beklentiler doğrultusunda gerçekleştirmesi ise rolünü bilmesine ve yeni rolleri öğrenmesine bağlıdır. Kişinin rolünü öğrenmesi bir rol olgusu topluluğuna bağlıdır veya bir rol olayları dizini içerisinde gerçekleşir.

1.5. Rol Kişi Bütünlemesi

Bir davranış düzlemi rollerin birleşmesinden oluşmakta, özel ve genel kurallar çerçevesinde bünyesinde yer alacak olan statü alanlarının sınır ve özelliklerini belirlemektedir. Davranış düzlemi kişilerden bağımsızdır, genel görünümü ile kişisel ilişkilerin hizalayıcısı durumundadır. Statü ise rolün sınırlarını

²⁴ Yazgan, s.10

²⁵ Kara, s.7-8

ve rolü gerçekleştirecek olan bireyin özelliklerini, kabiliyetlerini belirler. Ancak, bir statü düzlemi içersin de yer alan kişinin kişiliği ile gerçekleştireceği rol davranışı arasında karşılıklı ilişki olacaktır.

Kişi gerçekleştireceği rolün özelliklerini kavrayacak, bu özelliklerle kendi özellik ve yeteneklerini birleştirecektir. Günümüzün organize toplulukları olan işletmelerde ise durum tam aksidir. Örgütleyici, statü sınırlarını belirlerken rol davranışını gerçekleştirecek bireyin özelliklerini, yeteneklerini tanımlamakta, aranan özelliklere sahip kişilerin rol davranışını gerçekleştirmesini sağlamaya çalışmaktadır. Fakat kişi, ister seçilerek ister bir statü seti içerisinde yer alsın, ister öğrenerek bir rolü gerçekleştirmek zorunda kalsın kişiliğinden rolüne bazı davranışsal faktörler çoğalacak, buna karşılık rolü de uzun sürede kişiliğine etki edecektir.²⁶

Roller, toplumsal ve kurumsal olarak belirlenmekte ve kişiliğin anlatılış biçimleri üzerine bazı kısıtlamalar getirmektedir. Bazı insanların tutum, davranış ve güduları belirli roller için diğer bazı insanlardan daha münasip olmaktadır. Kişiliğine uygun bir role sahip olan insanların organizasyon içindeki ilişkileri daha uyumlu ve başarısı daha yüksek olacaktır. Rolün oynanması, kişilik üzerinde önemli derecede etki bırakır. Toplumsal bir niteliğe sahip rol ile insana özgü kişilik arasında önemli derecede bir etkileşim söz konusunun olması gerçekte insan ile organizasyon arasındaki etkileşim sorununun anlaşılır olmasında etkili bir yardımcıdır.

1.6. Sağlık Kurumlarında Roller

Sağlık profesyonellerin üstlendikleri roller, büyük ölçüde ulusal sağlık politikalarında insan gücü planlamasına ilişkin izlenen yaklaşımlara bağlıdır. Sağlık insan gücü planlaması sürecinde ne tür, hangi sayıda sağlık çalışanına ihtiyaç olduğu ve bu ihtiyacın hangi kaynaklardan karşılanacağına ilişkin verilen kararlar sağlık personellerinin rollerini önemli düzeyde etkilemektedir.

Meslek gruplarının üstlendikleri roller statik değildir. Sürekli olarak değişen sağlık hizmetleri, teknolojiye gelişmeler ve yeni iş alanları, yeni roller oluşturmakta veya uzun süredir var olan rolleri değiştirmektedir. Örneğin,

²⁶ Kara, s.8-9

resüsitasyon (canlandırma) cihazlarındaki gelişmeler, yeni bir meslek olarak acil tıbbi teknisyen grubunun oluşturulmasını zorunlu kılmış daha öncesinde hekim ve hemşireler tarafından yerine getirilen bazı rollerin bu meslek grubuna devredilmesine neden olmuştur. Tedavi ve rehabilitasyon gibi gün geçtikçe daha karmaşık hale gelen sağlık hizmeti sunumunun üstesinden gelebilmek için çoklu profesyonel çalışmalardan faydalanması, sağlık hizmeti ekibinin dinamiklerini değiştirmektedir. Artık geleneksel tıbbın baskın olduğu hiyerarşiden uzaklaşıp, sağlık sektöründeki mesleklerin her birinin kendi başlarına birer profesyonel olarak ekibe yarar sağladığı bir düzene geçilmesi zorunluluk haline gelmiştir.²⁷

Sağlık hizmetlerinde hızlı teknolojik gelişmelere, hasta beklentilerine, talep ve yasal değişikliklere paralel olarak sağlık hizmeti sunucularının da değişimi hızlı olmalıdır. Sağlık sektöründeki kanun koyucuların bu değişiklikleri önceden tahmin etmeleri ve bunlara karşılık gelecek uygun düzenlemeleri gerçekleştirmeleri gerekmektedir

2. ROL ÇATIŞMASI KAVRAMI

Rol çatışması topluluk düzeltmeler çok eskilere dayanan bir konudur ve 1960'dan bu yana hatırı sayılır akademik ilgi görmüştür. Örgütler karmaşık ve kompleks sistemler halini aldıkça, bu sistemlerin üyesi olan kişilerin rolleri de çok yönlü ve karmaşık hale gelmiştir. Çok yönlü ve karmaşık hale gelen roller, iş ortamında rol çatışması yaşama durumunu artırmıştır.²⁸

Belirli durumlarda kişi kendisini çelişkili durumlara maruz kalmış bulabilirler. Bir yandan işin ya da diğer grup ve bireylerin beklentileri birbirleriyle uyumsuz olabilir. Kişiler bu tür çalışmalarla karşılaştıklarında nasıl davranacaklardır? Bu soruya yanıt aramadan önce, öncelikle rol çatışması kavramını açıklamaya çalışalım.

Rol çatışması Herhangi bir rol içersinde kendiliğinden oluşabilecek ve yaşanması kaçınılmaz olan durumların ve baskıların diğer role uyumu zorlaştırması

²⁷Ş. Özkan, Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliğinin Hekim Ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Olan Etkileri, Hacettepe Üniversitesi, SABE, YYLT, Ankara, 2008, s.7-8

²⁸ Narin, s.12-13

durumu olarak ifade edilmektedir. Kahn ve diğerlerine göre, rol çatışması, kişinin bir role uyum sağlamasının bir diğer role uyum sağlamasını zorlaştırması, başka bir ifadeyle, aynı anda iki ya da daha fazla rolü üstlenmenin kişi üzerinde yarattığı baskı sonucu ortaya çıkan gerilim durumudur.²⁹

Yapılan birçok araştırma birden çok çeşit rol çatışması olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar; bireyden etkisiz olarak oluşan rol çatışması, bireyler arası rol çatışması, kişiye has rol çatışmasıdır. Rol çatışmasının tüm türlerinde, bir rol çeşidi ile alakalı baskı diğer rol türlerindeki baskıdan bağımsız olarak oluşmakta ve kişiyi etkilemektedir.

“Baillien ve De Witte’nin bildirdiğine göre örgütsel değişim, daha fazla iş yüküne ve daha fazla rol belirsizliği ve rol çatışmasına yol açmaktadır ve dahası artmış iş yükü, mobbing davranışını ve rol belirsizliği ve rol çatışmasını artırmakta bu da hayal kırıklığı, gerginlik ve mobbing davranışına maruz kalma ile sonuçlanmaktadır. Baillien ve De Witte yaptıkları çalışmada, örgütsel değişim ile mobbing davranışı arasında orta dereceli direkt bir ilişki olduğunu ve bu ilişkiye rol çatışması ve işteki güvensizlik ortamının aracılık ettiğini bulmuşlardır.”³⁰

Rol çatışması, bireyin aynı anda birden fazla rolü üstlenmek zorunda olması durumunda rol gereklerinden birisine diğerlerine oranla daha fazla uyması şeklinde genel bir tanım ortaya konmuştu. Bu tanımda, bireyin birden fazla rolü aynı anda üstlenmesi ve bu rollerin icap ettiği davranışlarından birisini ön plana alması rol çatışması olarak ifade edilmektedir. Fakat, rol çatışması sadece bireyin aynı anda birden fazla rol davranışını gerçekleştirdiği durumda karşımıza çıkmaz. Birey rol uyumsuzluğu, kişinin rolü veya davranış düzlemini benimsemesi durumunda da meydana gelebilir.

Çalışma ortamında yaşanan rol çatışması, aşırı iş yükü, görev belirsizliği ve sorumluluğun yetkiden fazla olması durumlarıdır. Bu durumlar işin gerilimli

²⁹ O, Diker, İş-Aile Çatışması ve İşe Bağlılık İlişkisinin Turizm Sektöründe İncelenmesi: Nevşehir Bölgesinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Nevşehir Üniversitesi(NÜ), SBE, YYLT, Nevşehir, 2010, s.42-43

³⁰ S. Kaygısız, Rol Çatışması, Psikolojik İklim ve Mobbing Kavramları Arasındaki İlişkiler: Bir Kamu Hastane İşletmesinde Uygulama, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, SBE, YYLT, Eskişehir, 2010, s.10

olmasına neden olmaktadır. Rol çatışması genellikle iş görenin bireysel ölçütleri, değer ve beklentileriyle, iş gerekleri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanmaktadır.

3. ROL BELİRSİZLİĞİ

Rol Belirsizliği, çalışan kişinin işini nasıl yapacağı ile ilgili bilginin yeterli olmaması veya yanlış yönlendirilmesi esnasında ortaya çıkmaktadır. İşin amaçlarının belli olmaması ya da bireyin sorumluluk çerçevesinin tam olarak çizilmemesi de rol belirsizliği olarak kabul edilmektedir.³¹

İşin amaçlarını ne olduğunu tam anlamıyla bilmemek, yaptığı işin bütün içinde ne anlam taşıdığından haberdar olmamak, çalışanlarda gerginliğe ve isteksizliğe neden olmaktadır. Bunun yanında kişinin sorumluluk alanının iyi çizilmemiş olması, kişiden beklenen görevin açık ve net olmaması çalışanları çelişkiye düşürmektedir.

3.1. Rol Belirsizliğinin Tanımı

Bireylerin üyesi oldukları grupta işlerini iyi bir şekilde yapabilmeleri için iş hedeflerini, yapmaları ve yapmamaları beklenen şeyleri, işin kapsam ve önemiyetinin neler olduğunu bilmeleri gerekir. İş tanımlarında ya da beklentileri kuşatan şeylerde belirsizlik söz konusu olduğu bireyler rol belirsizliği yaşarlar.

Bireyin/hastanın bakımını primer olarak yürütecek olan kişi, yönetim tarafından belirlenmediğinde rol belirsizliği meydana gelir. Yönetim tarafından hemşireye görev verilmezse, hemşire kendi başına bir görevi yerine getiremez. Eğer görevi üstlenirse, diğer ekip üyeleri ile arasında çatışma problemi ortaya çıkabilir. Ayrıca hemşirenin rolü tam olarak belli olmadığı için, hastanın savunuculuğunu da yapamaz.

“Katz ve Kahn rol belirsizliğinin kişileri bir rolü sahiplendiklerinde ne yapacaklarını bilemedikleri bir durumu anlattığını belirtmişlerdir. Rol belirsizliği rol

³¹ Kara, s.17

ile talep edilen davranış biçimlerinin açıkça ifade edilmesini veya üstlenilen rolün yeterince bilinmemesi durumunda meydana gelebilir.”³²

Kişinin yapacağı işin ne olduğunu, kendisinin nelerden sorumlu, kime karşı sorumlu, ne yapması gerektiğini bilmediği bir ortamda; üstlerinin istediği performansı göstermesini ve yaptığı işten tatmin olmasını bekleyemeyiz. Burada iş tanımlarının, işi analizlerinin önemini daha net görebiliyoruz. İş analizi işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlar ve yaptıkları işler, bölüm, birim gibi gruplara ayırıp, ayrılan bu gruplarının sınırlarının, özelliklerin belirlenmesi ve görevlerin tanımlanmasıdır.

Rol belirsizliği, iş görenin, yaptığı işin üstü tarafından değerlendirilmesi, ilerleme olanakları, denetim alanı ve rol göndericilerinin beklentileri konusunda bilgi sahibi olmamasının sonucu ortaya çıkabilir. Bu bilgisizlik, yetersiz eğitim, düşük iletişim veya kasıtlı bilgilendirme eksikliğinden meydana gelebilir. İlk iş, ilerleme, transfer ya da yeni bir yönetici sayesinde hemen hemen her çalışan, rol belirsizliği deneyimi yaşamıştır. Ancak bireyin, kendisinden beklenen davranışı tam olarak algılamadığı sürece başarılı olması umulamaz.

3.2. Rol Belirsizliğinin Çeşitleri

Rol belirsizliği ile ilgili yapılan çalışmalar neticesinde rol belirsizliği iki sınıfta altında incelenmiştir. Görev belirsizliği ve Sosyal-Duygusal belirsizlik olarak rol belirsizlikleri iki türe ayrılmaktadır.

Görev belirsizliği örgüt içerisinde kişiyi ne iş yapacağının tam olarak belirtilmemiş olmasından kaynaklanır. Sosyal-duygusal belirsizlikse kişi kendisinin örgüt içerisinde nasıl değerlendirildiğini bilmemesinden kaynaklanır.

3.2.1. Görev Belirsizliği

Görev belirsizliği, örgütte çalışanın yapacağı iş ile alakalı belirsizlik olmasıdır. Rol ile ilgili beklentilerin nasıl değerlendirildiğinin bildirilmesindeki bilgi eksikliklerinin derecesi, rol belirsizliğinin derecesini belirlemektedir. Kişi yapacağı

³² Narin, s.16

işin ne olduğunu, kendisinin nelerden sorumlu, kime karşı sorumlu, ne yapması gerektiğini bilmediği bir durumda üstlerinin istediği performansı göstermesi ve yaptığı işten tatmin olması beklenemez.³³

Etkin hazırlanmış iş tanımları ve iş analizleri sayesinde çalışan ne yapması gerektiğini, nasıl yapması gerektiğini bilecektir. Çalışanların rolleri açıkça tanımlandığı takdirde işleri konusunda daha çok tatmin olacaklardır. Rol teorisine göre, uzun süreli rol belirsizliği iş tatminsizliğini besleyebilir ve örgüt içinde çatışmalara sebebiyet verebilir. Bu nedenle örgütlerde iş tanımları, görev sınırları kesin olarak belirlenmelidir.

3.2.2. Sosyal-Duygusal Belirsizlik

Personelin kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olamamasıdır. Değerlendirme kriteri açık olmadığında veya diğer çalışanlardan da bir geribildirim alınmadığında sosyal- duygusal belirsizlik tipi meydana çıkmaktadır.³⁴

Hastanelerde iş yükünün fazla olması ve sürekli yoğun bir tempoyla çalışılıyor olmasında dolayı, yöneticiler çalışanlara yeterli zaman ayıramamaktadır. Bu durum çalışanların geri bildirim almamalarına neden olmakta ve sosyal-duygusal belirsizlik ortaya çıkmaktadır.

3.3. Rol Belirsizliğinin Nedenleri

Kahn ve arkadaşlarına göre rol belirsizliğinin sebepleri; örgütün çok büyük ve karmaşık bir yapıya sahip olması, hızlı örgütsel gelişmeyle birlikte yeniden örgütlenme, çalışanı etkileyen örgütsel çevrede meydana gelen değişimleri birbirleriyle ilişkili çalışanın yer değiştirmeleri ve yönetimin etkin bir örgütsel bilgi akışı sağlayamaması olarak sıralanabilir.³⁵

Eğer bir iş gören, karar verme yetkisine sahip değilse, kendisinden neleri başarmasının beklendiğini ya da ne şekilde değerlendirileceğini bilmiyorsa rol

³³ Yörükoğlu, s.20

³⁴ Yörükoğlu, s.20

³⁵ Yörükoğlu, s.20

belirsizliği yaşamaktadır. Örgütteki iş görenin yerine getirdiği görevlerle ilgili olarak kendisinden beklenenlerin belirgin olmaması ve bunları davranışa yöneltmesi için kendisine açık bir şekilde ifade edilmemesi rol belirsizliğinin başlıca nedenidir.

3.4. Rol Belirsizliğinin Sonuçları ve Etkileri

Rol belirsizliğinin etkileri, genel olarak rol çatışmasının etkilerine benzer özellikler taşımaktadır. Kahn ve arkadaşları devamlı rol belirsizliği içerisinde olanların, olmayanlardan daha çok iş doyumsuzluğu, daha fazla iş doyumsuzluğu, daha çok gerilim, daha az düzeyde kendine güven, daha çok değersizlik duygusu gösterdiklerini bulmuşlardır.

Rol belirsizliği ile iş tatmini içerisinde ilişki konulu araştırmalarda, denetçi ya da yöneticiden memnun olma halini ancak denetçinin ya da yöneticinin açık bildirimler vermesi durumunda mümkün olduğu ve genel tatmin ve rol açıklığı arasındaki bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Ancak işyerindeki tatminsizliğin önemli bir belirleyicisi olan yalnızca rol belirsizliği değildir. İş ortamındaki belirsiz rol tanımlamaları ve beklentileri ile ilgili tatminsizlik ya da doyumun tam olarak bilinmesi için belirsizlik ya da açıklık kaynağının tam olarak sorgulanması gerekir.

Cohen bir görevin yeterince tanımlanmamış olmasının bir endişe artışına, üste yönelik pek hoş olmayan tutumlara ve bir verim düşüşüne sebep olduğunu saptamıştır. Bir sigorta şirketinde üç ayrı düzey yöneticiyle görüşme yapan Wispe ve Thayer ise, üst düzeydeki endişeli olan yöneticilerin rolleri oldukça belirsiz olan yöneticiler olduğu saptanmıştır. Mendel satış, mühendislik ve muhasebeyle uğraşan 695 kişiye bir anket uygulamıştır. Anketi cevaplayanlar, nitelikli bir denetçinin en önemli özelliklerinden birinin açık ve net talimatlar verebilmesi olduğunda birleşmişlerdir. Performans açısından yetersiz olarak değerlendirilen yöneticiler, astlarına açık bilgi verme seviyesinde de düşük ve yetersiz görölmüşlerdir. Denetçinin astlarına performansları açısından bilgilendirilmesi, moral açısından gerekli unsur olarak algılanmıştır. Özetle belirtmek gerekirse, rol belirsizliği bazı durumlarda yaratıcılığı ve motivasyona yardımcı olabilmekle birlikte, rol

davranışının meydana gelmesini güçleştirmesi nedeniyle başa çıkma yöntemlerine başvurmayı gerektirmektedir.³⁶

3.5. Rol Belirsizliğinin Çalışanların Tatmin ve Performansı ile İlişkisi

Rol belirsizliği, organizasyonun büyüklüğünden ve bireyin kavrama kabiliyetinden fazla olan karmaşıklığından, sık sık reorganizasyonu içeren organizasyonel büyümeden, sosyal yapıda başkalaşım içeren, teknolojiye sıkça meydana gelen değişimlerden, iç bağımlılığı etkileyen personel yapısındaki sık değişimlerden, üyelerine yeni talepler aşılayabilen, organizasyon içinde bilgi akışını kısıtlamaları teşvik eden yönetsel felsefelerden kaynaklanmaktadır. Yapılan araştırmalar, yüksek düzeyde rol belirsizliğinin yüksek gerilim, tedirginlik, korku ve düşmanlık, azalan iş tatmini, kendine güvenin kaybı ve genellikle düşük üretkenlikle sonuçlandığını göstermektedir. Örgüt içinde yaşanan belirsizlikleri en aza düşürmek ve açık iletişim kurmakla mümkün olacaktır.³⁷

3.6. Rol Belirsizliğinin Liderlik Tarzları ve Yönetim Biçimi ile İlişkisi

Rol belirsizliklerde belirli bir liderlik tipi ya da örgütsel yapı tipinin ne kadar verimli olacağı konusunda bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucuna göre girişimci yanları yüksek olan liderler, bireysel iş atamalarını yaparlar, sınırları belirlerler ve açık bir şekilde nelerin yapılması gerektiğini ortaya koyarlar. İlmli seviyede bir girişimci iyi bir iş başarımı elde etmeye yardımcı olabilir, böylece çalışanın yüksek rol belirsizliğiyle yüz yüze geldiği ortamlarda daha yüksek tatmin elde edebilirler.

Farklı türlerdeki örgüt yapıları da rol belirsizliği-tatmin negatif ilişkisi üzerinde çok fazla etkisinin olduğu tahmin edilmektedir. Mekanik yapıdan epeyce organik bir yapıya geçen birey önemli ölçüde bir rol belirsizliği yaşayabilir. Çünkü organik yapıda iş ve otorite ilişkileri çok açık bir şekilde tanımlanmamıştır. Rol belirsizliğinin daha fazla yaşanması iş görenin iş tatminini azaltmaktadır.³⁸

³⁶ Narin, s.19

³⁷ Kara, s.20

³⁸ Kara, s.20-21

3.7. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Potansiyel Kaynakları

Sosyal psikologlar örgüt içinde bireylerin belirli kuralları takip ettiğinin altını çizmişlerdir. Bu kuralları içerisine alan konseptler rol belirsizliği, rol stresi ve rol çatışması başlıkları içerisinde genellenmiştir.

Bireyin iş stresi kaynaklarından biri de rol stresidir ve rol stresinin iki ana unsuru vardır: Rol belirsizliği ve rol çatışması. Rol belirsizliği, çalışanın işyerinde kendisine atfedilen görevde istenen performansı meydana çıkarabilmesi için gerekli bilgiden yoksun olduğunda ortaya çıkar. Rol çatışması ise, bir çalışanın iş yerinde birbirinin aksi olan talep ve beklentilerle karşılaşması durumunda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda çalışan bir talebi karşıladığında, diğer taleplerden en az birini karşılayamamakta veya karşılaması zorlaşmaktadır.

Bu durumda, bu çalışmada esas alınan rol çatışması kavramını, örgüt içerisinde bireyin birbiri ile uyumsuz veya çatışan iki veya daha çok rolü yerine getirmesi yolunda aldığı mesajlar bünyesinde incelemek gerekmektedir.³⁹

3.8. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Potansiyel Sonuçları

Birçok çalışmada rol stresinin hem birey hem de örgüt için iş memnuniyetsizliği, güvensizlik, anksiyete, gerginlik, işten ayrılmalarda artış, işten kaytarmada artış, yüksek tansiyon gibi negatif sonuçlar ortaya çıkarttığı vurgulanmıştır.

Rol çatışmasının yol açtığı değişik iş bağlantılı sonuçlar ve davranışları inceleyen birçok çalışmada rol çatışması, düşük iş tatmini, işle alakalı gerginlik, düşük performans ve işi bırakma eğilimi ile ilişkilendirilmiştir.

Rol stresiyle ilgili araştırmalarda yüksek derecede rol çatışması ve rol belirsizliğinin hem birey hem de örgüt için olumsuz sonuçlar doğurduğu bildirilmiştir.

Baillien ve De Witte'nin bildirdiğine göre örgütsel değişim, daha fazla iş yüküne ve daha çok rol belirsizliği ve rol çatışmasına sebep olmaktadır ve dahası

³⁹ Kaygısız, s.3

artmış iş yükü, mobbing davranışını ve rol belirsizliği ve rol çatışmasını artırmakta bu da hayal kırıklığı, gerginlik ve mobbing davranışına maruz kalma ile vuku bulmaktadır. Baillien ve De Witte yaptıkları çalışmada, örgütsel değişim ile mobbing davranışı arasında orta dereceli direkt bir alaka olduğunu ve bu ilişkiye rol çatışması ve işteki güvensizlik ortamının aracılık ettiğini saptamışlardır.

Rol çatışması ve rol belirsizliğinin üç potansiyel sonucu, işle ilişkili gerilim, iş tatmini ve çalışılan örgütten ayrılma eğilimidir. Yapılan araştırmalarda Kahn ve arkadaşları, Tosi, Lyons, House ve Rizzo, Johnson ve Stinson, Brief ve Aldag, Miles da rol çatışması ve belirsizliğinin sonuçları olarak işle ilişkili gerilimde bir artış ve iş tatmininde azalma ortaya çıktığını söylemişlerdir. Sorensen ve Sorensen'in, finansal kurumlarda çalışanlarda yaptıkları çalışmada rol çatışmasının işi bırakma ve iş memnuniyetsizliği ile doğru orantılı olduğunu buldukları bildirilmiştir. Kahn ve arkadaşları rol çatışması ve belirsizliğinin artışının kurumda daha az güven duygusuna sebep olduğunu, House ve Rizzo ise kurumsal etkinlik algısında azalmaya yol açtığını söylemişlerdir. Ayrıca Miles, Miles ve Perreault rol çatışması ve belirsizliğinin rolleri belirleyenlere karşı olumsuz tavır ve tutumlarda bulunmaya yol açtığına ve Brief ve Aldag ise yapılan işte daha fazla hata yapılmasına yol açtığına dikkat çekmişlerdir.⁴⁰

3.9. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Sağlık Kurumları Açısından Önemi

Sağlık kurumlarının performansı çalışanın üretkenliği, hizmetlerin kalitesi ve kurumsal istikrar süreçleriyle alakalıdır. Doğru olmayan seçimler ve uygulamalar sağlık hizmetlerinin işleyişi üzerinde zararlı etkilere sebep olabilir. Rollerin yönetim tarafından belirlenerek açık bir şekilde tanımlanmamış olması rol belirsizliğine ve ekip üyeleri arasında rol çatışmasına sebep olur. Bu da sağlık çalışanları arasında tükenmişliğin artmasına ve sunulan sağlık hizmetinde aksamalara neden olur.

Rol beklentileriyle başarı arasında algılanan bir fark oluştuğu zaman rol stresi ortaya çıkmakta ve aşırı rol yükleme ile rol belirsizliği alt başlıklarından oluşmaktadır. Aşırı rol yükleme; çalışan sayısının kısıtlılığı, ilave edilen yeni işler, iş

⁴⁰ Kaygısız, s.10-11

önceliği ve zamanın verimli yönetimi gibi baskıların etkisinde ortaya çıkmaktadır. Rol belirsizliği ise; meslek sorumluluğunun açıklıkla ortaya konmaması durumunda oluşmaktadır.

Rol belirsizliği ve rol çatışması sonucunda kişilerde fizyolojik ve psikolojik stres belirtilerinin yanında işe devamsızlık, işe geç gelmek, çevresindekiler ile kötü ilişkiler içerisinde olmak, verimli olamamak, sorumsuzluk, işe karşı sorumsuzluk, işe karşı ilgisiz davranmak, zamanı etkin kullanamamak ve düşük motivasyon gibi örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilecek davranışsal stres belirtilerine sebep olmaktadır. Rol belirsizliğinin yok edilmesi, iş tanımlarının yapılması, örgütsel çatışmanın yönetimi, çalışanların kararlara katılımlarının sağlanması, yetki devrinin yapılması, iş genişletme çalışmalarının yapılması ve personele sosyal destek sağlanması çalışanların stresini minimum ederek örgütsel amaçlara katkılarının daha çok olmasını sağlayacaktır.

Rol belirsizliğinin olduğu bir örgütte hangi işin sorumluluğunu, nereye kadar alması gerektiğini bilmeyen bir personel, bir başka personelin sınırlarına müdahalede bulunabilmekte, bu durum da örgütsel çatışmalara sebep olabilmektedir. Rol belirsizliği sebebiyle bazı çalışanlar iş yapmazken diğerleri çalışmayan arkadaşlarının işini yüklenerek aşırı baskı altında kalabilmektedirler. Böylece House ve Rizzo'nun belirttiği gibi rol çatışması ve rol belirsizliği; işten ayrılma düşüncesine, iş stresine ve endişede yükselmeye sebep olmaktadır.⁴¹

Rol çatışmasına bağlı olarak sağlık personellerinde karışıklık, klinisyen değer ve inançları ile çatışma, klinik etkinlikte azalma, etkisiz yöneticilik, işlevsiz servisler ve sonuçta düşük kaliteli sağlık hizmeti oluşur. Örgütte verimliliğin ve üretkenliğin artması, ekonomik kayıplara engel olmak ve örgütün başarısının sürekliliğinin sağlanması için örgütteki rol belirsizlikleri ve çatışmaları giderilmelidir.

Sağlık sisteminin yapısı ve hasta bakımındaki farklılaşma, hastanede kalış süresinin azalması, hasta beklentilerinin çoğalması ve yeni teknolojiler maliyet etkili ve kaliteli hasta bakımına odaklanması ve sağlık çalışanlarının iş yükünün artmasına neden olmuştur. Talepteki artış hemşireler ve hasta bakımı açısından

⁴¹ Özkan, s.17

olumsuz sonuçlara sebep olmuştur. Bu durum yeni mezunların istihdam ve elde tutulmalarını etkilemiştir. Yeni mezun hemşirelerin eğitim süresince oluşturdıkları fikir ve değerleri ile karşılaştıkları uygulamalar arasında kalarak yaşadıkları çelişki, yeni mezun hemşireler tarafından en büyük stres faktörü olarak ifade edilmiştir. Örneğin, görevlerini yapmak ve rutin işleri bitirmeye verilen önemin hastaların ihtiyaçlarını karşılamaktan daha çok olması hemşirelerde çatışma yaşanmasına sebep olmaktadır. Okulda öğrenilenler ile klinikteki işler arasında bocalayan hemşire mevcut duruma ayak uymak zorunda kalarak duyarsızlaşmaya başlar. Bununla birlikte rollerinin neler olduğu ve nasıl yerine getirileceği konusunda bilgi olmaması, rolün yerine getirilmesindeki sosyal ve psikolojik belirsizliklere sebep olmaktadır. Stresin yüksek düzeyde yaşandığı yeni göreve başlayan hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada rol belirsizliği çoğaldıkça iş doyumunun azaldığı fark edilmiştir. Servis hemşirelerinde yapılan başka bir rol belirsizliği ile ilgili çalışmada da rol belirsizliği ile iş memnuniyeti arasında ters bir orantı olduğu belirtilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DESTEK ve ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1. ÖRGÜTSEL DESTEK

Örgütsel bakış açısıyla, çalışanların örgütte bulunmalarının temel sebebi olan örgütsel etkililiğin ve verimliliğin artırılması hedefine ulaşılmasında, çalışanların örgütün kendilerine olan bağlılığına dair inançları büyük bir öneme sahip olmaktadır. Çalışma örgütlerinin desteğine veya kötü niyetine dair algılar, iş görenlerin yaptıkları işe dair tutum ve davranışlarının gelişimini önemli ölçüde etkilemektedir.

Örgütsel destek, anlık bir histen çok, çalışanların işyerlerinde bulundukları süre boyunca örgüt tarafından gördükleri olumlu muamelenin geçmişi ile ilgilidir. Örgütsel destek, iyileştirilmiş iş metotlarını ve çalışma koşullarını, çalışanların refahına duyulan ilgiyi, ulaşılabilir hedefleri, iş görenlerine anlayış gösteren örgütü, yeterli bilgiyi, iletişimi, cesaretlendirmeyi ve uyuşmazlıklara toleransı içine alabilir.

42

1.1. Örgütsel Destek Kavramı ve Tanımı

Çalışanlar örgüt içinde destek alma ihtiyacını hissederler. Çalışanlar için son derece önemli olan örgütsel destek, saygı duyulma, kabul ve onay görme, değer verilme gibi duygusal ihtiyaçların karşılanması için önemli kaynaklardan bir tanesidir. Örgütsel destekle örgüt, çalışanlarının örgüte olan katkılarının farkında olduğunu, onların mutluluklarına önem verdiğini ve onlarla birlikte çalışmaktan memnun kaldığını belirterek, bireyin ait olma, saygı görme ve onaylanma ihtiyaçlarını karşılar. Örgütsel destek, bir örgütün, personelinin örgüte katkılarının farkında olması ve personelin refahına önem vermesidir.

Literatürde çalışanların örgüte göstermiş oldukları bağlılık, Mowday vd. ile Allen & Meyer, tarafından örgütsel bağlılık olarak adlandırılırken; örgütlerin çalışanlara gösterdiği bağlılık konusunda iş görenlerin oluşturacağı yargıları tabir

⁴² A, Karakurt, Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Düzeyinin Örgütsel Destek ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Necmeddin Erbakan Üniversitesi(NEÜ), Eğitim Bilimleri Enstitüsü(EBE), YYLT, Konya, 2012, s.30

eden genel bir kavram o yıllarda henüz geliştirilememiştir. Yazındaki bu açığa dikkat çeken Eisenberger, kavramı örgütsel destek olarak ifade etmiştir. Eisenberger’e göre çalışanlar örgütlerinin, gösterdikleri çabayı ödüllendirmeye ve kabul görme, bağlı olma, saygı görme gibi birtakım psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya hazır olduğunu düşündüklerinde; katkılarına değer verildiğine ve mutluluklarının önemsendiğine ilişkin birtakım inançlar oluştururlar ki bu inançlar “algılanan örgütsel destek” olarak adlandırılmaktadır.⁴³

Örgütsel destek, ancak insan kaynaklarının öneminin farkında olan örgütlerde bulunabilecek özel bir anlayış gerektirir. Bu anlayışa sahip olan örgütlerde insanların yaptıkları katkılar dikkate alındığı ve refah düzeyi arttırıldığı için çalışan bu durumdan büyük onur ve mutluluk duyar. İnsan kaynaklarının makinelerden daha önemli görülmediği örgütlerde, örgütsel desteğin sağlanması mümkün değildir.

1.2. Örgütsel Desteğin Özellikleri

Örgütsel desteğin özellikleri, bu kavramı oluşturan kuramsal temeller doğrultusunda farklı araştırmacılar tarafından şu şekilde belirtilmiştir.

— **Örgütün çalışanın katkısına değer vermesi:** Çalışan tarafından algılanan örgütsel desteğin sonucunda, örgütün çalışanın katkısına değer verdiği duygusu meydana gelecektir. Çalışanın örgütün amaç ve değerleri için yüksek efor sarf etmesi örgüt tarafından ödüllendirileceği beklentisini yükseltir. Böylelikle çalışan örgüte karşı olumlu bağlar oluşturur ya da duygusal olarak örgüte bağlanır.

— **Örgütün çalışanın mutluluğunu önemsemesi:** Örgütsel destek olgusu örgütün personelin mutluluğunu dikkate alması ile ilgili olan bir göstergesidir ve örgüt ile personel arasındaki ilişkiyi, örgütsel üyeliği bireyin öz kimliğinin bir bileşeni yapacak şekilde destekler.

— **Örgüt ve çalışanlarının birbirlerine güvenmesi:** Örgütün verimli ve etkin bir şekilde çalışmaya devam edebilmek için çalışanlarına güvenmelidir. Çalışanlarda örgüte karşı sergiledikleri performans çerçevesinde ödüllendirileceğine devam edilmesi durumunda karşılıklı güven ilişkileri meydana gelecektir.

⁴³ Karakurt, s.30-31

— **Çalışanı etkileyen politika, kural ve faaliyetlerin gönüllü olması:** Örgütsel destek örgütün uyguladığı politika, kural ve faaliyetlere atfedilen bir algı olduğu için, gönüllülük, örgütsel desteğin meydana gelmesini sağlayan önemli unsurlardan biridir. Örgütün isteyerek yaptığı ve çalışanlarının yararına olan olumlu aktiviteler onlarda örgütün çalışanının önemseydiği düşüncesini meydana getirmekte ve örgütün verdiği ödül olarak kabul edilmektedir. Böylelikle çalışanlar örgütsel desteği örgütün kendi isteği ile ortaya koyduğu faaliyetlerin sonucu olarak ortaya çıkan potansiyel maddi ve manevi yarar olarak değerlendirebilmektedir.

— **Anlık olaylara göre değişmemesi:** Örgütsel destek anlık uygulamalara göre değişen bir duygu değildir. Örgütte çalışanı iyi veya kötü yönde etkileyebilecek olan tavır ve uygulamalar örgüt hakkındaki diğer kararlar ile bir araya getirilmekte ve zaman içinde örgütsel destek seviyesi değişebilmektedir.⁴⁴

1.3. Örgütsel Desteği Etkileyen Kişisel Faktörler

1.3.1. Yaş

Yapılan çalışmalarda, algılanan örgütsel destek ile yaşın ilişkisi açık ve net bir şekilde ortaya konamamıştır. Bazı çalışmalar yaş ilerledikçe örgütsel destek seviyesinin arttığını, bazıları ise örgütsel destek seviyesinin azaldığını ortaya koymuştur.

Kore’de erkek ve yaşlı çalışanların kadın ve daha genç çalışanlara göre örgütsel desteği daha çok algılamaktadır. Bu, Kore kültürünün özelliğinden kaynaklanmaktadır.

Yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre algıladıkları örgütsel destek düzeyinin daha düşüktür. Yani iş görenlerin yaşları arttıkça algılanan örgütsel destek seviyeleri azalmaktadır.⁴⁵

⁴⁴ Karakurt, s.32-33

⁴⁵ R, Gürbüz, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi, Atatürk Üniversitesi, SBE, YYLT, Erzurum, 2012, s.13

1.3.2. Cinsiyet

Cinsiyet ile algılanan örgütsel destek arasında ilişki bulunmakla birlikte bu konuda yapılan araştırmalar azdır.

Yoon ve Lim, Kore’de üç üniversite hastanesinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; erkeklerin kadınlara göre daha çok örgütsel destek algısına sahip olduklarını, benzer şekilde yaşı büyük olanların daha genç olanlara göre daha çok örgütsel destek algısına sahip olduklarını saptanmıştır. Medeni durum, eğitim durumu, kıdem ve ödeme gibi diğer demografik değişkenler ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuşlardır. Johlke vd., satış personelleri üzerinde yaptıkları araştırmada; kadınların erkeklere göre anlamlı bir şekilde daha az örgütsel destek algılamalarına sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kadın çalışanlar örgütlerinde cinsiyet ayrımcılığını hissedерlerse, daha az seviyede örgütsel destek algılamaktadırlar. Amason ve Allen çalışmalarında, cinsiyet değişkenini, algılanan örgütsel destek ile meslektaş iletişimi arasındaki ilişkide ara değişken olarak ele almışlardır. Çalışma bulgularına göre; kadın çalışanlar meslektaşlarının iletişim kabiliyetlerinin kalitesini dikkate almamaktadırlar. Dolayısıyla örgütsel destek algıları farklılaşmamaktadır. Yalnız, erkek çalışanların iletişim ilişkileri kadın çalışanlara göre daha olumludur. Bundan dolayı erkek çalışanların algıladıkları örgütsel destek seviyeleri daha yüksektir.⁴⁶

1.3.3. Eğitim Düzeyi

Bu konuda da çeşitli sonuçlar bulunmaktadır. Yoon ve Lim’e göre, eğitim seviyesindeki artış algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkilemektedir. Fakat Rhoades ve Eisenberger de algılanan örgütsel destek ile eğitim seviyesi arasında ters orantılı bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Selçuk, yaptığı çalışmada çalışanların kişisel gelişim destek algılarının eğitim seviyesi değişkeninden etkilendiği sonucuna ulaşmıştır. Bunun nedenini, örgütün üniversite mezunu çalışanlarına üst düzey pozisyonlara terfi etmek için daha çok öncelik, fırsat ve kişisel gelişim desteği vermesi ile açıklamıştır.

⁴⁶ Gürbüz, s.13-14

Akalın ise, yaptığı araştırmada belirtilen çalışmalardan farklı olarak lise mezunu olan çalışanların, üniversite mezunu olanlara göre algıladıkları örgütsel destek seviyelerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Bunu, eğitim seviyesi yükseldikçe beklentilerin de artacağı biçiminde yorumlamıştır. Bunun nedenini de, eğitim seviyesinin bireyin hayat görüşünü, algılarını, öz değerlerini etkileyen bir özellik olarak nitelendirmiştir.⁴⁷

1.3.4. Hizmet Süresi

Algılanan örgütsel destek ile hizmet süresi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Kıdemi yüksek çalışanlar, yüksek örgütsel destek algılamalarının da etkisiyle örgütüne karşı pozitif düşünceler oluşturmaktadır. Hizmet süreleri fazla olan çalışanların algılanan örgütsel destek seviyeleri, hizmet süreleri daha düşük olan çalışanlara göre daha yüksektir. Bunun nedeni, çalışanların örgütlerinden memnun olmaları ve bu yüzden işlerin ayrılmak istememeleri şeklinde edilmiştir.

Bazı araştırmalarda, hizmet süresi ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin negatif olduğu belirtilmiştir. İlişkinin negatif olması başlangıçta, örgütün de çalışanların de birbirlerine karşı daha destekçi, hoşgörülü ve iyi niyetli iken; zamanla toplumsal düzende olduğu gibi karşılıklı çatışmaların ve memnuniyetsizliklerin araya girmesiyle ilişkilendirilmiştir.⁴⁸

1.4. Örgütsel Desteği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel desteği etkileyen örgütsel faktörleri sınıflandırmak için yapılan çalışmalar sonucunda örgütsel adalet, yönetici desteği, insan kaynakları uygulamaları olarak üç ana başlık altında sınıflandırılmıştır.

Örgütsel desteği etkileyen örgütsel faktörlerden en önemlisi örgütsel adalettir. Örgüt içerisinde bireyler örgütsel adaletin olmadığını düşünüyorlarsa o örgütte disiplinden söz etmek mümkün değildir. Örgütün bütün bireylerine eşit davranılıyor olması örgüte olan güvenin artmasını sağlar.

⁴⁷ Karakurt, s.44-45

⁴⁸ Gürbüz, s.15

1.4.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adaletin, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu söylenebilir.

Adaletli davranan organizasyona karşı çalışanlar da algıladıkları örgütsel destek seviyelerini olumlu yönde arttırarak karşılık göstermektedirler. Yani, çalışanların bu davranış ya da tutumlarının, örgütlerinden gördükleri adaletlilik sonucunda geliştiği ve bunun örgüt tarafından değer verildikleri hissine bir karşılık olduğu söylenebilmektedir. Örgütsel Destek Teorisine göre de hoş giden ödüllerin dönüşümü algılanan örgütsel destek olmaktadır.⁴⁹

1.4.2. Yönetici Desteği

Çalışanlar, örgüt tarafından yaptıkları iş karşılığında bazı beklentiler içersine girerler. Yani kişilerin harcadıkları çaba, örgüte yaptıkları katkı sonucunda bazı şeylere sahip olmak isterler. Örneğin çalışanın gerçekleştirdiği başarılı proje çalışması sonucunda terfi beklemesi, eğer terfiyi alamıyorsa çalışanın örgüt içindeki uyumsuzluk süreci baslar. Örgüt tarafından beklentiler doğru zamanda, doğru yerde karşılanmalıdır.

Örgütsel destek kuramına göre, yöneticiden gelen destek, çalışan ve örgüt arasında uyumlu bir ilişki sağlamaktadır. Böylece, çalışanlar, çeşitli örgütsel kuruluşlardan ve birimlerden elde ettikleri uygun davranışları örgütsel desteğin tüm algısına yerleştirmektedirler.⁵⁰

Çalışanın üstü ile iyi ilişkiler geliştirmesi örgüt içinde güvene ve bağlılığa yol açacaktır; çünkü çalışanlar üstlerinin kendilerine yardım ettiğini ve örgütte kendilerine değer verildiğini düşüneceklerdir.

⁴⁹ Karakurt, s.40

⁵⁰ Karakurt, s.39

1.4.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları

Çalışanlara veya insan kaynaklarına yönelik sistematik geniş çapta örgüt politikaları ve süreçleri, belirgin bir şekilde çalışanlara yönelik uygulamalar olması sebebiyle, algılanan örgütsel destek üzerinde olumlu veya olumsuz etki meydana getirebilir. İnsan sermayesine yatırımı belirten ve çalışanların katkılarını gösteren olumlu insan kaynakları uygulamaları, algılanan örgütsel desteği teşvik eder.⁵¹

Algılanan örgütsel destek, iş güvenliği, özerklik, eğitim, karar almalara katılım, ödül ve terfi fırsatları gibi insan kaynakları uygulamalarıyla ilişkilidir.

1.5. Örgütsel Desteğin Sonuçları

Algılanan örgütsel destek, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak zorunluluk hissi yaratma, duygusal bağlılığı artırma ve performans-ödül beklentilerini güçlendirme olarak görülür. Ayrıca aşırı talepler sebebiyle oluşan stresli durumlarda, kaynak yardımı ve duygusal destek göstererek, stres azaltmada algılanan örgütsel destek önemli bir yer tutmaktadır.⁵²

1.5.1. Örgütsel Desteğin Psikolojik Sonuçları

Örgütsel desteğin psikolojik sonuçları dört başlık altında incelenmiştir bunlar yükümlülük duygusu, duygusal bağlılık, performans-ödül beklentisi, ve strestir.

1.5.1.1. Yükümlülük Duygusu

Gouldner'a göre, bir insan diğerine iyi davrandığında, karşılıklı ilişki norm kuramı gereğince gösterilen uygun davranışın karşılığının verilmesi gerekmektedir. Algılanan örgütsel destek, çalışanlara geniş ve önemli birtakım sosyo-duygusal ve kişisel kaynaklar sağlamaktadır. Bundan dolayı, karşılıklı ilişki norm kuramı, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için genel bir yükümlülük duygusu oluşturmalıdır. Algılanan örgütsel desteğin temelinde, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak, örgüte karşı etkili sorumluluğu artırmak ve performans-

⁵¹ Gürbüz, s.18

⁵² Gürbüz, s.20

ödül beklentilerini güçlendirmek için gereken bir yükümlülük hissi yer almaktadır. Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades, postane memurlarının algıladıkları örgütsel destek ile yükümlülük duyguları arasında pozitif bir ilişki olduğunu keşfetmişlerdir.⁵³

1.5.1.2. Duygusal Bağlılık

Algılanan örgütsel destek çalışanların saygınlık, onaylanma ve duygusal destek gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılanarak duygusal bağlılıkları gelişmektedir. Rhodas ve diğerleri, algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen üç çalışma yapmıştır. Birinci çalışma, algılanan örgütsel destek ile örgütsel ödüller ($r = 0,24$), algılanan örgütsel destek ile işlemsel adalet ($r = 0,37$), algılanan örgütsel destek ile yönetici desteği ($r = 0,33$) ve algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık ($r = 0,72$) arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. İkinci çalışma, algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılığa yol açtığını kanıtlamıştır. Üçüncü çalışmada duygusal bağlılık, algılanan örgütsel destek ve gönüllü olarak işten ayrılma davranışı arasında negatif bir ilişki saptanmış ve duygusal bağlılığın aracı bir rolde olduğu belirlenmiştir.

Uygun iş deneyimleri, algılanan örgütsel destek aracılığıyla duygusal bağlılığı artırmakta; buna karşılık çalışanların işten ayrılmalarını azaltmaktadır. Sonuç olarak, algılanan örgütsel destek duygusal bağlılık sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Temel iş deneyimlerinin duygusal bağlılığı ve çalışanların geri çekilme davranışlarını nasıl etkilediğini açıklamada yardımcı olmaktadır. Örgütsel destek kuramı ve sosyal değişim ilişkileri, duygusal bağlılığın belirleyicilerini (nedenlerini) ve sonuçlarıyla ilgili çok sayıda deneysel bulguları açıklamak için yardımcı olmaktadır.⁵⁴

⁵³ G, Kalağan, Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki, AKDÜ, SBE, YYLT, Antalya, 2009, s.27

⁵⁴ Kalağan, s.27-28

1.5.1.3. Performans-Ödül Beklentisi

Ödüller, başarılı performans sergileyen çalışana “teşekkür” mesajını iletmenin en iyi yoludur. Ödül sisteminin amacı çalışana “sana değer veriyoruz”, “yaptığın işi takdir ediyoruz” imajını vermektir. Örgütün çalışanlara sunduğu maddi ve manevi ödüller çalışanların örgütsel destek algılarını etkilemektedir. Çalışan ile örgüt arasında bir değişim ilişkisi görülmektedir. Bireyler, örgütten alacakları ücret, takdir, terfi gibi ödüller karşılığında örgüte girerler. Örgüt de çalışana katkılarından ve çabalarından dolayı çeşitli ödüller sunar. Bu değişim ilişkisi sürdüğü müddetçe çalışan da örgütsel destek algısı güçlenir ve örgüte bağlılık gösterir. İşinden ayrılmayı düşünmez.⁵⁵

1.5.1.4. Stres

İş ortamında çalışanların yaşadıkları stres iş stresi olarak ifade edilmekte ve kişilerin kendilerine, işin niteliğine, iş dışı faktörlerin etkisine bağlı olarak çalışanların yaşadıkları stres seviyesi değişmektedir. Stres uyarıcıdan farklıdır ve uyarıcının bir derece ilerisidir.

Uyarıcı sadece vücutta herhangi bir tepkiye sebep olurken stres ise dayanma eşiğini aşan uyarıcılar sebebiyle vücudun dengesinin bozulmasına neden olmaktadır. Gerilim ise stresin sonucudur ve stres sebebiyle vücutta ortaya çıkan bir tepkidir. Çalışmalarda, algılanan örgütsel destek ile stres sonucunda meydana gelen bitkinlik, psikolojik çöküntü, kaygı ve baş ağrıları değişkenleri arasında negatif bir ilişkinin olduğu kaydedilmiştir.

Algılanan örgütsel destek, stresli durumlarla başa çıkmada ve işin daha etkili bir şekilde yapılabilmesinde gerekli yardımın var olacağını garanti eder. Stresli durumlarda algılanan örgütsel destek, duygusal varlık ve somut destek göstererek psikolojik gerilimi azaltabilir. Algılanan örgütsel desteğin ayrıca çalışanların stres vericilere karşı düşük ve yüksek seviyedeki gerilimi azaltması da mümkündür. Algılanan örgütsel destek ile yorgunluk, tükenmişlik, endişe ve baş ağrısı arasında negatif yönlü ilişki var olmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin işyerindeki yüksek

⁵⁵

Karakurt, s.41

isteklerle karşılaşıldığında duygusal destek ve materyal yardım mevcudunu sağlayarak, stres vericilere karşı olumsuz psikolojik ve psikomatik tepkileri azaltması umut edilir ve çalışanların genel stres seviyelerini azaltabileceği düşünülmektedir.⁵⁶

1.5.2. Örgütsel Desteğin Davranışsal Sonuçları

Algılanan örgütsel desteğin davranışsal sonuçları performans, örgütsel bağlılık, işe bağlılık, işe ilişkin duygular, değişime açık olmamak, geri çekilme davranışını içermektedir.

1.5.2.1. Performans

Araştırmalar, algılanan örgütsel destek ile performans arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Çalışanlardan yardım isteme, örgütü çeşitli risklerden korumak için etkinlerde bulunma, yapıcı ve olumlu önerilerde bulunma, örgüt yararına bilgi ve beceri kazanmayı kapsayan ekstra rol davranışları algılanan örgütsel destek ile alakalıdır. Algılanan örgütsel destek standart iş etkinliklerinin iş performansını artırmaktadır. Böylece çalışanlar kendilerine devredilen sorumlulukların üstesinden gelebilmektedir. George ve Brief'e göre, meslektaşlara yardımcı olmak için fazladan yardımda bulunmak, örgütü riskten korumak için önlem almak, yapıcı öneriler sunmak, bilgi ve beceri kazanmak için uygulanan tüm uygulamalar örgütün yararınadır.⁵⁷

1.5.2.2. İşe Bağlılık

İşe bağlılık kavramı, “çalışanın işini benimsemesi, işiyle ilgilenmesi” olarak ifade edilmektedir. Çalışanın bir işi yapabilme yeterlilik algısı, görevi yapabilme ilgisiyle ilişkili bulunmuştur. Çalışanın yeterlilik algısı arttıkça, algılanan örgütsel destek de çalışanın işine olan ilgisini artmaktadır.⁵⁸

1.5.2.3. İşe İlişkin Duygular

İşe ilişkin duygular, iş doyumu ve olumlu ruh hali olmak üzere iki farklı başlıkta ele alınmaktadır. İş doyumu, çalışanların işlerine ilişkin davranışların hepsini

⁵⁶ Gürbüz, s.25-26

⁵⁷ Kalağan, s.29

⁵⁸ Gürbüz, s.21

oluşturmaktadır. Algılanan örgütsel destek çalışanların, sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamakta; böylece, ödül-performans beklentilerini artırarak iş doyumuna katkıda bulunmaktadır. Çalışmalar araştırıldığında, algılanan örgütsel destek ile iş doyumunda pozitif bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Algılanan örgütsel destek, çalışanların yetenek ve değer duygularına katkıda bulunmaktadır. Böylece çalışanın olumlu ruh hali artmaya ve gelişmeye başlamaktadır.⁵⁹

1.5.2.4. Değişime Açık Olmamak

Witt ve diğerleri, algılanan örgütsel destek ve çalışanların değişime istekli olması arasındaki ilişkiyi; çalışanlara yüksek ücret, daha fazla profesyonel özgürlük ya da statü verildiğinde, meslektaşlarla arkadaşça ilişkiler içinde olunduğunda ve çalışanların işlerinden ayrılma eğilimleri doğrultusunda incelemişlerdir. Çalışan, örgütünde kendini kısıtlanmış ve rahatsız edici algılamaktan ziyade seçkin, özel ve değerli düşünmelidir. Çünkü örgütünden ayrılma, çalışana hem maddi hem de manevi yönden yüksek bedelle mal olmaktadır.⁶⁰

1.5.2.5. Geri Çekilme Davranışı

Geri çekilme davranışı, çalışanın örgütteki aktif katılımını kısıtlaması olarak ifade edilmektedir. Algılanan örgütsel destek ile ilişkisi; işten ayrılma düşüncesi, işe geç gelme, devamsızlık, gönüllü olarak işten ayrılma gibi davranışlar göstermesiyle alakalı olup; örgütsel bağlılığı artırarak, geri çekilme davranışlarını azaltmaktadır.⁶¹

2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Şimşek'e göre iletişim; bireyler ve kurumlar arasında, ortak paydalarda anlaşma ve uzlaşma sağlamak amacıyla bilgi, düşünce, veri ve duygu alış veriş veya aktarımı şeklinde tanımlanabilir. İletişim kavramı, Latince —communis kavramından gelmektedir. Communis kavramının kökeninde ise,—common -ortak- sözcüğü vardır. İletişim semboller yoluyla anlamların iletilmesi sürecidir. Bu yönüyle iletişimin kurulabilmesi için ortak anlamlı sembollerin ve kavramların bulunmasına gereksinim vardır.

⁵⁹ Kalağan, s.30

⁶⁰ Kalağan, s.31

⁶¹ Kalağan, s.31

İletişim konusu 1950'li yılların başlarına kadar yönetim biliminde çok da fazla tartışılan ve çalışılan bir konu değildi. Ancak davranışsal yaklaşımın yönetim biliminde yer almasıyla birlikte, insan odaklı yönetim anlayışı kabul görmeye başlamış ve bu da beraberinde iletişim konusunu yönetim literatüründe önemli bir yere getirmiştir.⁶²

2.1. Örgütsel İletişimin Tanımı

Örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, eşgüdümü, bilgi akışını, değerlendirmeyi, eğitim, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim biçimidir.

“Örgütün hedeflerine ulaşmak üzere yapılan planlama, yöneltme, eşgüdümü sağlama ve denetim gibi eylemleri gerçekleştirme amacıyla örgüt içinde ve dış dünya ile sürdürülen bilgi alışverişidir.”⁶³ Örgütsel iletişim, örgütte olan, örgütle ilgili ve örgütün yaptığı iletişim demektir. Örgütte olan iletişim anlamında, örgütsel iletişim örgüt içi ilişkileri ima eder. Örgütün yaptığı iletişim anlamında örgütsel iletişim, birim olarak örgütün dışla yaptığı propaganda veya halkla ilişkileri içerir. Örgütle ilgili iletişim örgütü kapsayan her tür iletişimi içerir. Örgütsel iletişim kavramı örgüte ait tarihsel bağlam ve fonksiyonla gelen şimdiki üretim ilişkilerinin doğasını anlatır. Örgütsel iletişim, kendi ayırt edici çalışmaları, pratik ve teorik konuları ile iletişimin önemli bir alt bölümüdür.

Örgütsel iletişimi geliştirmek için yapılması gerekenleri şu şekilde ortaya koymak mümkündür:

- Alıcı tarafından anlaşılacak uygun dilin kullanılması
- Empatik iletişimin uygulanması
- Geri bildirimin teşvik edilmesi
- Güvene dayalı bir iklimin oluşturulması

⁶² Ö, Tulunay, Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Ve Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel İletişim İle İlişkisi (Sivas İl Örneği), Kırıkkale Üniversitesi, SBE, YYLT, Kırıkkale, 2010, S.58

⁶³ A, E., Erel Yetim, Genel Liselerde Örgütsel İletişim İle Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki, Gazi Üniversitesi(GÜ), YYLT, Ankara, 2010, S.28

—Uygun iletişim araçlarının kullanılması

—Etkili dinlemenin teşvik edilmesidir.⁶⁴

2.2. Örgütsel İletişimin Önemi

Örgütsel iletişim örgütlerin başarılarıyla eş anlam taşır. Örgütlerde birleştirici, bütünleştirici bir rol oynar. İletişim örgütlerde birçok unsurla ilişkilidir. Jensen örgütsel iletişimle ilgili yapılan araştırmalarda ulaştığı bazı önemli sonuçları şu şekilde sıralanmaktadır.

— Açık iletişim, çalışanların örgütsel tatminiyle olumlu ilişkilidir,

— Çalışanların örgütsel bağlılıklarında iletişimin rolü önemlidir,

— İletişim, örgütsel değişim sürecinde kritik rol üstlenir; ast-üst arasındaki açık diyalog, değişim için gerekli olan yüksek düzeyde güvene yol açmaktadır.⁶⁵

Örgütsel iletişimin öneminin kanıtı olarak; kuruma hayat veren kan, kurumu bir arada tutan bir yapıştırıcı, örgütsel fonksiyonları pürüzsüzleştiren bir yağ, sistemi birbirine bağlayan bir ip, kurumun her tarafına yayılan bir güç olarak nitelendirilmektedir. Örgütsel iletişimin etkin bir şekilde yapılması kurumların başarısına önemli katkılar sağlamaktadır. İletişim sürecinin temel amacı, örgütsel başarı için gerekli öğeleri etkili ve verimli bir biçimde bir araya getirmektir.

Örgütlerde bireylerin sürekli iletişim içerisinde bulunması kaçınılmaz bir gerçektir. İletişim olmadan bir örgütte işlerin başlatılması, uyumlaştırılması ve sonlandırılması mümkün olamamaktadır. Örgüt içerisinde iletişimin güçlü olmaması, kişilerin ya da bölümlerin kurumlardan daha önemli sayılması, bilginin saklanması ve paylaşılmamasının bireyleri daha güçlü kılacağı gibi yanlış bir inanış bulunmaktadır. Özellikle küreselleşme, dünya çapında pazarlar, küresel şirket ve ürünler günümüz iş yaşamında önem kazanırken bu önem beraberinde büyük değişimleri de getirmektedir. Bu değişimlerle güncellenen ve artan bilgi birikiminin örgütte paylaşılması önem kazanmaktadır. Bu nedenle örgütsel başarıya ulaşma

⁶⁴ F, Bozkurt, Yatılı İlköğretim Bölge Okulları Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimi, Fırat Üniversitesi(FÜ), SBE, YYLT, Elazığ, 2010, s.31-32

⁶⁵ Bozkurt, s.32-33

adına, bilginin örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişim ağıyla tüm bireyler tarafından paylaşılması esas alınmalıdır.

2.3. Örgütsel İletişim Türleri

İletişim sisteminin formal ve informal olarak iki boyutu vardır. Formal bir örgütün temel öğeleri; ortak amaç, bu amaca katkıda bulunmaya arzulu bireyler ve iletişimidir. İletişim olmadan anlaşılmış ve benimsenmiş bir ortak gaye, böyle bir ortak gayeye katkıda bulunmak isteyenlerin eş güdümlenmiş bir çabası söz konusu olamaz.

Örgütte iletişim genellikle formal şekilde sürdürülmekle birlikte, bazen işleri hızlandırmak ve etkinliğini artırmak, bazen de örgütte oluşan gayrı resmi grupların sonucu olarak meydana gelen informal iletişim kanalları, örgütteki yetkili herhangi bir kişi ya da kurum tarafından örgütlenmeyen iletişim biçimidir.

Formal iletişim sisteminin oluşturulması yöneticinin sorumluluğudur. Bu iletişim sistemi, gayeye hizmet edecek biçimde, dikkatle düzenlenmeli örgütlenmelidir. Formal iletişim yapısı, enformasyonun ve düşüncelerin özgür olarak gerekli yönlelere akışını sağlamalıdır. İletişim yolları imkanlar ölçüsünde kısa ve doğrudan olmalıdır. Her örgüt üyesinin hem kaynak hem de alıcı olmasını imkanı kılmalıdır. Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin duygu ve inançlarını özgür ifade etmelerini özendirici olmadıkça, hiçbir iletişim sisteminin iyi işlemesi beklenemez.⁶⁶

Kurum İçi İletişim: Gittikçe modernleşen kurumlardaki yöneticiler kurum içi iletişimin hayati önemini kavramışlardır. Bunun bir sonucu olarak bazı kurumlar iletişim planları geliştirirken diğerleri iletişim politikaları yapılandırmaktadırlar. Kurum içinde biçimsel ya da biçimsel olmayan mesajların alınıp verilmesi kurum içi iletişim olarak tanımlanmaktadır. İç iletişim; kısa hatırlatma notları, raporlar, öneriler, toplantılar, sözlü sunumlar, konuşmalar, bireyler arası ve telefonda yapılan görüşmeler gibi yazılı olan ya da yazılı olmayan kanallar aracılığıyla yapılan iletişimi içinde barındırır. İç iletişim yardımcı çalışanlar arasında ve hatta yöneticiler arasında önemli bir yere sahiptir. İç iletişim problem tespitini ve çözüm yollarının

⁶⁶ Tulunay, s.63-64

geliştirilmesine yardımcı olur. Ayrıca karar vermeye ve politika oluşturmaya yol oluşturur.

Kurum Dışı İletişim: Bir şirketin dış iletişimi iç iletişimi kadar önemlidir. Bir kurum tarafından yürütülen iletişimin büyük bir kısmı bireylerle ya da kurum dışındaki gruplarla gerçekleştirilir. Dış iletişim kurumun etkileşimde olduğu toplumun farklı katmanlarını içinde barındırabilir. Dış iletişimle şirketler sürekli olarak müşterilerle, satıcılarla, dağıtıcılarla, yatırımcılarla, gazetecilerle, topluluk temsilcileriyle, diğer ticari kuruluşlar ve hükümet görevlileriyle mesaj alışverişinde bulunurlar. Özellikle kriz zamanlarında dış iletişim dikkatli biçimde yönetilir. Diğer zamanlarda ise iş operasyonlarının rutin bir parçası olarak meydana çıkar. Dış iletişimle kurumlar pazardaki yerlerini belirlerler¹⁵⁰ ve bunu korumayı amaçlarlar. Bir firmanın dış iletişimini yaptığı alanlar pazarlama, halkla iliksiler, kriz yönetimi, kamu konuları yönetimi, lobbying, medya ilişkileri, örgütler arası ilişkileri ve fiziksel doğayı kullanma biçimini kapsar. Şirketler müşterilerinin kararlarını etkilemeye çalışarak halkla iletişim kurarlar.⁶⁷

2.4. Örgütsel İletişim Biçimleri

Örgütsel iletişim biçimleri sözlü iletişim, sözlü olman (sözsüz) iletişim, yazılı iletişim olmak üzere üç başlıkta incelenmiştir.

2.4.1. Sözlü İletişim

Örgütlerde, yazılı olmayan iletişimde kullanılabilecek iletişim araçları yüz yüze görüşme, telefonla görüşme, toplantı, konferans ve seminer sayılabilir.

“Yazılı olmayan iletişimin en önemli avantajı, sözlü olarak iletilen sorular ve yapılan anlaşmalarda, konuşma, yüz ifadeleri ve jestler yardımıyla fikir alışverişi ve fikir desteğinin hızlı bir şekilde oluşmasını sağlar. Ayrıca sözlü iletişim de kaynağın yapması gereken sadece konuşmak ya da jest mimiklerle ifade etmek olduğundan daha kolaydır. Konuşma yapacak olan kaynak, kaleme, kağıda, daktiloya-bilgisayara veya diğer yazma alet edevatlarına ihtiyaç duymaz. Yüz yüze konuşmalar ipuçlarının

⁶⁷ K, S., Ulukuş, Örgütsel İletişim Örüntüsünün Kurum İçi İlişkilerdeki Önemi (Aksaray İl Emniyet Teşkilatlarında Uygulamalı Bir Çalışma), Selçuk Üniversitesi(SÜ), SBE, YDT, Konya, 2010, s.57-59

ve derin duyguların anlaşılmasına yardımcı olur. Bu yüzden yöneticilerin yazılı olmayan iletişimi yazılı iletişime tercih ettikleri ileri sürülmektedir.’’⁶⁸

Bununla birlikte yazılı olmayan iletişimin, zaman kaybına sebep olabilme, kayıt edebilme zorluğu, yanlış kelime seçerek ve gerekli detayları es geçerek hatalara neden olabilme gibi sakıncaları da vardır.

2.4.2. Sözel Olmayan(Sözsüz) İletişim

Sözel olmayan iletişim, bireysel anlamda konuşma olmadan ya da konuşmaya bağlı olarak bedensel ipuçları (el hareketleri, duruş, ses tonu, bireyler arası uzaklık) ile meydana çıkarken, örgütsel anlamda ise binanın mimari yapısı, renkleri, logosu, amblemi, ofis tasarımı ve çalışan kıyafetleri gibi unsurlarla kendini göstermektedir.⁶⁹

2.4.3. Yazılı İletişim

“Yazılı iletişim, verilmek istenen mesajın yazılı biçimde iletilmesidir. Kalıcı olması istenen mesajlar, yazılı iletişim araçları yoluyla aktarılır. Genelde işletmelerin resmi iletişimde kullandığı temel iletişim biçimidir. Bu iletişim şekliyle, yöneticiler tüm çalışanlarına aynı emri ve bilgiyi aktarabilirler. Bu belgeler ilerisi için bir kanıt niteliği ifade eder. Ayrıca yazılı iletişimle, gönderilen mesajlar kalıcı ve daha uzun süreli olur.’’⁷⁰

Bu iletişim biçiminde kullanılan iletişim araçlarından bazıları şunlardır. Resmi yazışmalar, raporlar, işletme gazeteleri, broşürler ve el kitapları, afiş ve ilan tahtaları, mektuplar, dilek ve şikâyet kutuları.

2.5. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler

Önemli bir yönetsel fonksiyon olan iletişim faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için, iletişimde olası engellerin ortadan kaldırılması gerekir. Çok’a göre iletişim engelleri aşağıdaki gibidir:

⁶⁸ Ulukuş, , s.56-57

⁶⁹ Tulunay, s.64

⁷⁰ Erel Yetim, s.34

—Kişiler okudukları ve duydukları konusunda peşin hükümlü ve seçicidirler, duymak istediklerini duyar, görmek istediklerini görürüler.

—Korku ve diğer duygusal durumlar, mesajın anlaşılabilirliğini zorlaştırılabilir.

—Şifahi zorluklar, anlaşılmazlığın ve karışıklığın kaynağı durumundadır.

—İletişimin diğer bir önemli bir engeli (mektuplar, kısa notlar, raporlar ve telefon mesajları gibi) aşırı bilgi yükü ve iletişim becerisindeki eksiklikler.

İletişimde bozulma, mesajın kapsamının bilinçli veya bilinçsizce değiştirilerek aktarılmasıdır. Bilginin iletilirken kaybolması veya zarar görmesi, yanlış anlama sonucu değiştirilmesi veya yeniden düzenlenmesi, yanlış yere gönderilmesi, gecikmesi ve alıcı tarafından anlaşılmaması ve benzeri kontrol edilebilen veya edilemeyen etkenlerden kaynaklanan problemler etkin iletişimi engeller.⁷¹

2.5.1. Örgütsel Engeller

Örgütsel iletişimi etkileyen bazı faktörler de örgütün yapısından kaynaklanmaktadır. Örgütün büyüklüğü, hiyerarşi, uzmanlaşma, çevresel etkenler, örgütün fiziksel düzeni ve mevcut yönetim felsefesi bu faktörlerdir. Örgütün büyüklüğü gerektiğinde astların üstlere ulaşması, işin başından ayrılamama, üstün nerede olduğunu bilememesi sebebiyle etkin bir örgütsel iletişim gerçekleşemez.

“Örgütteki yönetim anlayışı ve yöneticilerin iletişime yönelik tutum ve davranışları örgütsel iletişimin etkenliğini önemli derecede etkilemektedir. Uzmanlaşma, farklı farklı meslek dillerinin oluşmasına sebep olmaktadır. Bu durum uzmanlık alanları farklı olan kişilerin iletişimini olumsuz yönde etkilemektedir.”⁷²

⁷¹ G. Kalkın, Örgütsel İletişimin İç İmaj Üzerine Etkisi Malatya'daki Özel Hastanelerde Bir Uygulama, İnönü Üniversitesi(İNÜ), SBE, YYLT, Malatya, 2009, s.46-47

⁷² Erel Yetim, s.35

Örgütsel yapıyı geliştirme ve onu yeni stratejilere uygunlaştırmanın önemli sebeplerinde bir tanesi de, birbirinden farklı olan ve ayrı görev ve işlevler yüklenmiş bulunan örgütün bölümleri arasında uygun bir iletişim sistemi oluşturma konusudur.

2.5.2. Bireysel Engeller

Bu tür engeller, yargılar, duygular, kişisel amaçlar ve insanların toplumsal değerlerinden kaynaklanır. Alıcının, herhangi bir mesajı değerlendirmesi, önceki deneyimi, yaşantısı ve inanç sistemine bağlıdır. Özellikle yoruma açık olan, soyut simgelerden medyana gelmiş mesajların algılanmasında kişiselliğin payı çok yüksektir. Böyle bir birey, duyduğunu değerlendirmek yerine, duymak istediği algılama eğilimindedir.

İletişim sürecinin iki aktörü olarak kabul edebileceğimiz alıcı ve gönderici aynı zamanda etkin bir biçimde uygulanabilecek iletişimi engelleyici rol de oynamaktadırlar. Alıcının ya da göndericinin kişisel amaçlarındaki farklılıklar, iletişim sürecindeki hissel unsurlar, duygular, değerler, yargılar ya da alışkanlıklar bir yandan iletişimin önemli unsurlarından biri olan mesajı doğru aktarmayı engellerken, diğer taraftan da karşı taraftan gelecek mesajlara karşı olumsuz ve kayıtsız bir tavır takınmaya sebep olabilmektedir. Diğer bir ifade ile alıcının göndericiye karşı olan tavrı, güveni ve inancı göndericiden gelebilecek mesajların farklı şekillerde değerlendirilmesi sonucunu meydana getirmektedir.⁷³

2.5.3. Teknolojik Engeller

İletişim araçları, yeni iletişim teknolojilerinin örgütsel yapı üzerinde bazı etkilerinin olacağını göstermektedir. Bilgisayar ve fakslarla kurulan serbest ve açık iletişim, örgütsel statüde bazı değişimlere sebep olmaktadır. İletişim imkanları her şeyden önce merkezi yapıları ortadan kaldırarak, sanal ve yatay organizasyonların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Örgütlerde iletişim teknolojilerinin yataylaşmaya yol açmasının sebebi, ast ve üst kademe arasında bir aracı rolü gören orta kademenin yerini, bilgi ve iletişim teknolojilerinin almasıdır.⁷⁴

⁷³ Kalkın, s.47-48

⁷⁴ Erel Yetim, s.36

2.6. Örgütsel İletişimin Amacı

İletişim bir amaca yönelik olarak gerçekleşir. Örgütsel iletişim, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulur. Örgütsel iletişim, örgütteki tüm unsunların, örgütsel amaçlar doğrultusunda etkileşimde bulunmasını sağlayarak, örgütsel bütünlüğü gerçekleştirmede son derece önemli bir işlev görür. Var olan bir örgüte katılan kişiler de, örgüt aracılığıyla kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Bunlar; daha başarılı olmak, gereksinim ve isteklerini daha iyi sağlayabilmek, genel olarak daha iyiye gitmek gibi amaçlardır.

Örgütsel iletişimin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

—Örgütsel politika ve kararların çalışanlara duyurulması ve anlatılması, örgütün çalışma düzeni, kısa ve uzun dönemde hedefleri, ücret sistemi, ödül ve ceza sistemi, yükselme olanakları, sosyal haklar gibi konulara ilişkin bilgi vermek,

—Örgütün yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerinin çalışanlara ve ilgili diğer kişilere duyurulması,

—Örgütlerin yeni teknoloji veya yeni yönetim anlayışlarına ilişkin, çalışanlara ve sendikaya yönelik tanıtım yapmak ve bilgilendirmek,

—Örgütsel yayın organları ile örgüt üyelerinin örgütsel bilgilerini arttırmak,

—Örgütün dış çevrede tanıtılmasını sağlamak,

—Örgütün faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuat örgüt üyelerine duyurularak, bu konu da olası hataları önlemek.⁷⁵

Örgüt içinde bir sistem olarak iletişimin temel amacı, kopuk ve dağınık ilişkileri bir düzen içine sokmak ve amaç birliğini sağlamaktır. Örgütsel iletişimin temel gayeleri; kurumun amaçları, hedefleri ve politikası konusunda çalışanları bilinçlendirmek, iş ve işlemler hakkında çalışanları bilgilendirmek, değişiklikleri anında eğitim çabaları ile çalışanlara aktarmak, yenilik ve yaratıcılığı özendirmek, çalışanlar arasında bilgi akışını düzenlemek, geri bildirim sağlamak, olarak sıralanabilir.

⁷⁵ Erel Yetim, s.29-30

2.7. Örgütsel İletişim Kuramları

İletişim, yaşam doyumu öğelerini birbiriyle birleştiren ve yönlendiren önemli bir mekanizmadır. Sağlıklı birey yanında sağlıklı bir toplum ve kültür yapısı anlamına da gelen yaşam doyumunun oluşturulması ve sürdürülmesi iletişim süreçlerinden ayrı düşünülemez. Yaşam doyumu kavramının daha iyi açıklanmasında iletişim araştırmalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüze kadar yapılan iletişim çalışmaları tarihsel bağlamda araştırıldığında ya iletişim araçlarının tarihi ya da anaakım kuramlar ve eleştirel kuramlar çerçevesinde sınıflandırıldığı görülmektedir.⁷⁶

2.7.1. Örgütsel İletişimin Gelişimine İlişkin Kuramlar

Tarihsel olarak klasik, neoklasik, çağdaş ve kültürel yönetim kuramları örgütsel davranış yardımıyla örgütsel iletişim unsurunun gelişimini açıklamaktadır. Daha çok Taylor, Weber ve Fayol'un kuramlarına dayanan klasik yönetim anlayışı, iletişime mekanik açıdan bakmış ve örgütsel iletişimi işçileri kontrol için bir yönetim aracı olarak görmüştür. İnsanı makinenin uzantısı olarak gören yapı temelli bu anlayışta dikey hiyerarşik iletişime önem verilmiştir.⁷⁷

Yönetim kuramları iletişim bağlamında araştırıldığında, klasik, neo-klasik ve çağdaş yönetim kuramları sadece örgüte ve hedeflerine odaklanmıştır. Kültürel kuramlar bireye daha çok önem vermesiyle diğer kuramlara üstünlük sağlamış ve örgütsel iletişimin sadece yönetim işlevi olmadığını anlatmıştır.

Örgütsel iletişim kuramlarında varılan en son nokta, örgütsel iletişimin sadece iş yaşamını değil, bireyin iş dışı yaşamını da çevrelediği ve hem birey hem de örgüt açısından farklı işlevleri olduğudur. Bireye önem vermeyen ve sadece örgüt hedeflerine odaklanan bir örgütsel iletişim sisteminin devam ettirilmesi olanaklı görülmemektedir. Bu nedenle örgütsel iletişimin işlevlerinin detaylı olarak incelenmesi ve örgüt yanına bireye katkılarının göz önüne alınması önemlidir.

⁷⁶ E, Şimşek, Örgütsel İletişim Ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkileri, Anadolu Üniversitesi, SBE, YDT, Eskişehir, 2011, s.52

⁷⁷ Şimşek, s.55-58

2.7.2. Örgütsel İletişimin İşlevleri

Örgüt için yaşamsal bir değer ifade eden örgütsel iletişim, yönetim etkinliklerinin başarısından, kendini gerçekleştirmeye kadar pek çok işlevi yerine getirmektedir. Bireyleri, duyguları, değerleri, amaçları, birimleri kısaca örgütteki maddi ve manevi birçok öğeyi birbirine bağlayan örgütsel iletişim, aynı zamanda bu öğelerin üretilmesini ve yeniden üretilmesini sağlayan döngüsel bir işlemdir.

“Örgütsel iletişimi anlatan sistem yaklaşımında, bütünün parçaların toplamından fazla olması, örgütsel iletişimin ayrı ayrı açıklananlardan daha büyük bir işlevi olduğunu belirtmektedir. Örgütsel iletişimin en önemli işlevi, iletişimsiz bir örgütün yaşayamayacağı tezinden hareketle, kan dolaşımına benzer bir mekanizmayla örgütün var olmasını sağlamasıdır. Örgütsel iletişimin alt işlevleri temel olarak örgüt kültürü ve iklimi, bilgi ve ilişki boyutlarında gruplanabilir ve şu şekilde açıklanabilir.”⁷⁸

Örgütsel iletişim, örgüt ikliminin ve kültürünün hem bir yansıması, hem de biçimlendiricisidir. İletişim akışı yerine anlamların ortak kılınması anlamında örgütsel iletişim süreci örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları ile ifade edilmektedir. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi, örgütün iletişim süreçlerinin en açık göstergelerinden olup bireyin örgütsel iletişim hakkındaki görüşlerini belirleyen en önemli etmenlerdir.

2.7.3. Örgütsel İletişimin İşleyişi

Örgütsel iletişimin sözü edilen önemli işlevlerinin yerine getirilmesinde farklı yapı, yöntem ve yollar kullanılmaktadır. Daha örgütün kuruluş sürecindeki örgütsel yapı tasarımında, hiyerarşik yapıya bağlı biçimsel (yönetimsel, formal) iletişim süreçleri belirlenmektedir. Çalışanlar ise örgüt yaşamlarında, psikolojik ve toplumsal gereksinimleri doğrultusunda farklı bir süreç olan biçimsel olmayan (psiko-sosyal, informal) iletişimi oluşturmaktadır.

Biçimsel iletişim, daha çok örgüt amaçlarını gerçekleştirmeyi hedefleyen, önceden kurgulanmış ve kuralları belirlenmiş iletişimdir. Örgüt tarafından hiyerarşik yapıya bağlı olarak dikey, yatay ve çapraz iletişimden meydana gelmektedir.

⁷⁸ Şimşek, s.58

Dikey iletişim, üst ve astlar arasında, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya olarak gruplanmakta olup planlama, yöneltme ve güdüleme işlevleri vardır. Aşağıya doğru iletişimde iş emirleri ve gerekçeleri, örgüt amaçları, prosedürleri ve politikaları ile performansa ilişkin geri beslemeler aktarılırken, yukarıya doğru iletişimde görevlere ilişkin durum raporları ve yardım istekleri, örgüt geliştirmeye ilgili öneriler, çalışma saatleri değişiklikleri ve yıllık izinle ilgili arzular ve işle, yöneticiyle, örgütle ilgili düşünceleri aktarılması söz konusudur.

Yatay iletişim, eşit statüdekiler arasında kurulan iletişim olup, özellikle yönlendirme ve koordinasyon süreçlerinde etkindir. Bölümler arasında ortaya çıkan sorunların çözümü ve örgütsel işleyişin hızlandırılması, yöneticiler arasında bilgi alış verişinde bulunulması, işbirliği yapılması ve eşgüdümde bulunulmasında rol almaktadır.

Biçimsel olmayan iletişim; kuralların ve hiyerarşinin görece yok edildiği iletişim biçimidir. Doğal olarak ortaya çıkmakta olup özellikle belirsizliğin yoğun olduğu durumlarda geri besleme mekanizmasıyla biçimsel iletişimden daha verimli olabilmekte ve farklı referans çerçevelerini ortaklaştırmaktadır.⁷⁹

2.7.4. Örgütsel İletişimin Değerlendirilmesi

Örgüt açısından örgütteki iletişimin değerlendirilmesi; hedeflerin gerçekleşmesine yani performansa dayanmaktadır. Çalışma yaşamında iletişim becerileri hem örgütün hem de bireyin hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayan esas unsurlardan biridir.⁸⁰

2.8. Örgütsel İletişimin Fonksiyonları

Örgütsel iletişimin fonksiyonları içerisinde bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredici ve öğretici işlevler ve en son da birleştirme ve eşgüdüm sağlama işlevleri bulunmaktadır. Bunları kısaca tanımlayacak ve açıklayacak olursak;

⁷⁹ Şimşek, s.63-64

⁸⁰ Şimşek, s.64

2.8.1. Örgütsel İletişimin Bilgi Sağlama İşlevi

Bilgi alışverişi, iletişimin en esas işlevi olarak kabul edilir. Bilgi, bireyin çevresi ile uyumlu bir ilişki kurabilmesi için gereklidir. Öte taraftan, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla, bir takım faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için, çalışanların neyi, nasıl ve neden yapacaklarını bilmeleri için de bilgiye ihtiyaç duyarlar.⁸¹

2.8.2. Örgütsel İletişimin İkna Etme ve Etkileme İşlevi

İkna etme, insanın karşısındaki kişi ve kişilerin davranış, düşünce ve tutumlarını istenilen biçimde etkileme ve değiştirme sürecidir. Etkileme ise, kişilerin tutum ve davranışlarını, onların arzu ve amaçlarına zıt düşmeyecek biçimde, daha uzun sürede değiştirme biçimidir. İkna etmeye ilişkin iletişimin amacı açıkça ortaya konmasına karşın, etkileme, daha gizli ve uzun dönemde iletişim stratejisi izler.⁸²

2.8.3. Örgütsel İletişimin Emredici ve Öğretici İşlevi

Örgütlerde yöneticiler, astlarıyla yalnızca bilgi vermek için değil; neyi, nasıl yapacaklarını anlatmak ve onlara yol göstermek veya davranışlarını yönlendirmek amacıyla da iletişim kurarlar. Astların, örgütsel amaçlar doğrultusunda performans göstermeleri için, eğitim gereksinimlerinin karşılanması gerekir. Eğitimin başarılı olması için, eğitici ve eğitilenler arasında pozitif bir iletişim kurulması gerekir.⁸³

2.8.4. Örgütsel İletişimin Birleştirme ve Eşgüdüm Sağlama İşlevi

İletişimin bir diğer işlevi de, birleştirme ve eşgüdüm sağlamadır. Kültürel olarak bir toplumsal sistem içerisinde yer alan bireylerin, karşılıklı ilişki ve bağlılığını sürdürebilmeleri iletişim ile mümkündür. Kişilerin örgütsel amaçlar etrafında toplanmalarını sağlayan iletişim, aynı zamanda kişilerin psikolojik bütünlüğünü ve dengesini korumada da önemli bir işleve sahiptir.⁸⁴

⁸¹ Bozkurt, s.34

⁸² Bozkurt, s.34

⁸³ Bozkurt, s.34

⁸⁴ Bozkurt, s.34-35

2.9. Etkili Örgütsel İletişimin Yararları

Etkili bir iletişim, her konuda olduğu gibi işletmeler söz konusu olduğunda da sayısız fayda sağlar. İyi yapılanmış, etkili bir örgütsel iletişimin sağlayacağı avantajlardan bir kaç şunlardır:

- Örgütsel politika ve kararların çalışanlara duyurulması ile örgüt birey bütünleşmesi sağlanır. Örgütün hedefleri, ücret sistemi, ödül-ceza sistemi, sosyal haklar, ilerleme olanakları vb. konularda çalışanların bilgilendirilmesi, örgütün tanınmasını sağlar.
- Yönetim anlayışlarının değişmesi ya da uygulayacakları yeni teknolojiler hakkında örgütlerin üyelerine bilgi vermeleri, bu bireylerin yeni anlayışlara ve teknolojilere uyumlarını kolaylaştırır.
- Çalışanlara ilişkin bilgilerin sürekli verilmesi, örgütte aile ortamının oluşmasını ve çalışanları ile örgütün birleşmesini sağlar.
- Örgütün faaliyet alanına ilişkin mevzuatın üyelerine duyurulmasıyla meydana gelebilecek hatalar önlenebilir.
- İyi bir iletişim, örgüte yönelik tutumların yönlendirilmesi ve çalışanların örgütsel hedefler doğrultusunda güdülenmesini sağlar.
- İyi bir iletişimle örgüt, dış çevreye daha iyi tanıtılır.
- Primler, ücret artışları, ikramiyeler, eğitim olanakları gibi çalışanları yakından alakadar eden konularda yapılacak olan bilgilendirmeler onların güdülenmelerini sağlar.
- Örgütsel iletişim, örgütte çalışanları ve birimleri birbirine bağlayan temel alt sistemdir. Bu sebeple etkili bir iletişim, uyumlu ve koordineli çalışmayı sağlar.
- Örgütsel iletişim, örgütte kişi ve grupların örgütün ortak hedefleri doğrultusunda yaptıkları mesaj alış verişidir. Örgütte eylemlerin

devam ettirilmesi, yaratıcılığın artırılması, problem çözmenin sağlanması, iyi bir iletişimle sağlanabilir.

- Örgütte ürün, hizmet, bilgi üretebilmek için üretmeye ve pazarlamaya yönelik görevlerin etkin şekilde koordine edilmesi ve bu görevde yer alan çalışanlar arasında iş ve fikir birliğinin sağlanması örgütsel iletişim ile gerçekleşir.
- Örgütlerde iş analizleri sonucu ortaya çıkan görev tanımları ile çalışanların yapacakları belli olsa da aralarında uyumlu bir iletişim yoksa, amaçlara yönelik etkileşim olmayacaktır.
- Etkin bir iletişim sistemi ile yöneticiler örgütün beceri ve kapasitesini etkin biçimde analiz edecek ve etkili kararlar alacaklardır.
- Örgütlerde her takım üyesi görevinin gereği olarak bir rol üstlenir. Buna beklenen rol denilir.⁸⁵

2.10. Zayıf Örgütsel İletişimin Sakıncaları

Örgütsel iletişim örgütteki bütün öğelerin örgütsel amaçlar çerçevesinde etkileşimde bulunmasını sağlayarak örgütsel bütünlüğün gerçekleşmesine önemli katkıda bulunur. İletişim sistemindeki zayıflıklar ise, örgütteki bütün sistemlerin çalışmasını etkiler, örgüt bütünlüğünü bozar, örgütü amaçlarından uzaklaştırıp çeşitli sorunlara yol açar.

İletişim sisteminde belli seviyede zayıflıkları olan bir örgütün karşılaşılabileceği olası sorunları:

- Emir ve yönergelerin yanlış anlaşılmasından doğan hatalar,
- İşyerindeki kazalar,
- Disiplin suçlarındaki artışlar,
- Çalışanların işe olan ilgisizlikleri,

⁸⁵ Bozkurt, s.35-36

- Nitelikli çalışan bulunmasındaki güçlükler,
- Çalışan devrinin yüksekliği,
- Çalışanlar ile yöneticiler arasında karşılıklı saygı ve sevginin olmadığını gösteren belirtiler,
- Kademe atlama olayları,
- Verilen siparişlerin zamanında teslim edilememesi ya da üretilen mal, sunulan hizmet kalitesindeki düşmeler sebebiyle müşteri şikâyetlerindeki artışlar,
- Yönetime gönderilen çalışma raporlarının formalite gereği hazırlanması ve yönetimin bu raporlardan amaca uygun olarak yararlanmaması,
- Yöneticilerin örgütte ortaya çıkan sorunları iş işten geçtikten sonra öğrenmesi,
- Örgütte sık sık, çalışanları rahatsız edecek nitelikte söylentilerin çıkması,
- Çalışanların yöneticilerle görüşme konusundaki isteksizlikleri,
- Bir astın, birden fazla üstten emir alması,
- Üst düzey yöneticilerin en alt düzeydeki teknik işlerle ilgilenmesi,
- Çalışanlara en yakın âmirin ceza ve ödül verme gücünün yok denecek kadar az olması,
- Çalışanların aldıkları emirlerle ilgili olarak sık sık soru sorması,⁸⁶

şeklinde sıralaya biliriz.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK ve SAĞLIK PERSONELLERİ ÜZERİNDE TÜKENMİŞLİĞİN ETKİLERİ

1. TÜKENMİŞLİK SENDROMU KAVRAMI VE TANIMI

“Tükenmişlik kavramı, ilk olarak 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından "enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden dolayı tükenmeye başlamak" olarak ifade edilmiştir. Daha sonra Maslach ve Jackson, 1981 yılında, tükenmişliğin en çok kabul gören modelini geliştirmiş ve tükenmişliği, duygusal tükenme, duyarsızlaşmada artış ve bireysel başarı duygusunda azalma olarak ifade etmiştir. Çam’a göre tükenmişlik, bir stres denklemdir ve ilerleyici bir durumdur.”⁸⁷

Tükenmişlik genellikle bir semptom örüntüsü olarak tanımlanmıştır. Tükenmişliği yaşayan kişi, genelde kişisel mesleki doyumsuzluk ve yorgunluğun ardı karmaşık bir duygulanım yaşadığının farkına varır. Ancak bu duyguların dile getirilmesinin zor oluşu ve belirgin beklentilerin olmayışı, bu durumun sıklıkla söz edilmesine sebep olur. Bunun bedeli ise, gittikçe artan bir şekilde işten soğumadır.

Tükenmişliğin kabul edilmiş tek bir tanımı bulunmamaktadır. Tükenmişliğin sözlük anlamı; kaybetme, bitkinlik, aşırı enerji, güç ve kaynak kullanımından dolayı oluşan bitmedir. Çeşitli yazarlarca tanımı yapılan tükenmişlik; fiziksel ve zihinsel güçlerde bir bitkinlik, yorgunluk, ruhsal bir çöküntü, pozitif enerji kaybı, esneklik ve kuvvette bir azalma, çalışmanın anlamını kaybettiren bir etki, insan ilişkilerindeki becerilerin nesnelleşmesi, bezginlik, bıkkınlık ve duygusal, fiziksel ve davranışsal bitkinlik ve sinizm olarak ifade edilmiştir. Freudenberger ve Richelson’ a göre; çok yavaş ve sinsice meydana gelen tükenmişlik, modern çağın gerektirdiği toplumsal yaşantının bir meyvesi olup, bu yaşantıya anlam kazandırma çabaları sonucu gelişen bir olgudur. Cherniss’ e göre tükenmişlik; bireyin mesleğinde yaşadığı stres ve gerginliğe bir cevap olarak, işine profesyonel olarak isteğinin azalmasıdır. Edelwich

⁸⁷ A. Sezgin, Üniversite Hastanelerinde Çalışan Başmüdür ve Müdürlerin İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s.35

ve Brodsky'ye göre tükenmişlik; çalışma koşullarına bağlı olarak, bireyin enerji ve idealizminde gün geçtikçe artan bir hasardır.⁸⁸

1.1. İş ve İş Tükenmişliği

İş; bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey meydana getirmek için çaba sarf ederek yapılan etkinlik, çalışma, geçim sağlamak için herhangi bir alanda yapılan çalışma, meslek olarak ifade edilmektedir. İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan iş; insanların belirli bir ücret karşılığında emeklerini arz ederek mal ve hizmet üretme durumudur şeklinde tanımlanabilir. Günlük yaşantımızda birçok defa karşımıza çıkan bu tanım sadece para kazanmak ve geçim sağlamak amacıyla yapılan şeylerin yanı sıra sosyal ve psikolojik bir olgudur.

Günümüz iş ortamının çalışanlar üzerinde yarattığı aşırı baskı ve zorlama onların psikolojik dengesini bozarak; iş tatminsizliğine, iş veriminin düşmesine ve fiziksel ve psikolojik sorunların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Tükenmişlik olarak ifade edilen bu durum çalışanları gerek iş yaşamında gerekse sosyal yaşamlarında zayıf ve savunmasız bırakabilmekte, bu ise örgütün performansını da olumsuz olarak etkilemektedir.

İş yaşamı rekabet gerektiren ve zorlayan bir yapıya sahip olup, yönetici ve çalışanlar üzerlerinde, hedefleri başarmaları konusunda devamlı bir baskı oluşturmaktadır. İş yaşamında bütün çalışanlardan hızlı, tercih edilebilen ve ucuza mal olabilen çözümler ortaya koymaları beklenmektedir. Bu durumun çalışanların üzerindeki baskının gün geçtikçe artması ve içinde bulundukları iş ortamının strese sebep olmasıyla, aşırı ve sürekli stresin iş tükenmişliğine yol açtığı söylenebilir.⁸⁹

1.2. Meslek ve Meslek Tükenmişliği

Meslek; belli bir eğitim ile kazanılan sistemli bilgi ve kabiliyete dayalı, insanlara yararlı ürün üretmek, hizmet vermek ve karşılığında para kazanmak için

⁸⁸ G. Yüksel, Ege Bölgesindeki Tıp Fakültelerinin Anesteziyoloji ve Reanimasyon Anabilim Dallarında Görevli Araştırma Görevlisi Doktorlarda Tükenmişlik Düzeyinin Sosyo demografik Değişkenlerle İlişkisi, Ege Üniversitesi(EÜ), YUT, İzmir, 2011, s.4

⁸⁹ C, Dinçerol, Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişlik ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama, GÜ, EBE, YYLT, Ankara, 2013, s.33-34

yapılan, kuralları belirlenmiş iş, bir kimsenin geçimini sağlamak için sürekli yaptığı; bilgi, eğitim veya yaratıcı güç gerektiren etkinlik olarak ifade edilmektedir.

Mesleki tükenmişlik; bireyin bir eğitim sonucunda kazandığı meslek veya meslek unvanına karşı psikolojik olarak soğuması ve uzaklaşması olarak ifade edilebilir. Meslekte tükenme duygusu, bireyin sahip olduğu meslekte ki beklentilerini bulamaması, mesleğini arzulayarak seçmemesi, mesleğinin icapları ile bireysel kabiliyetlerinin örtüşmemesi, mesleğinin sağladığı bilgi ve becerileri kendine uygun görmemesi, mesleğin kişinin geleceğine ilişkin avantajlar sağlamaması ve mesleğine karşı psikolojik bir yakınlık hissetmemesi gibi sebeplerle meydana çıkmaktadır. Meslekte tükenme psikolojik bir durum olarak kişinin mesleğine ilişkin tutum ve davranışlarının belirlenmesinde etkili olmaktadır. Diğer yandan meslekte tükenme duygusunu yaşayan kişiler, mesleği ile alakalı herhangi bir iş yapmamakta veya tercih etmemekte, mesleğinin sağladığı bilgi ve becerileri günlük hayatında kullanmayı tercih etmemektedir.⁹⁰

2. TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ ve ETKİ EDEN FAKTÖRLER

2.1. İş Tükenmişliğinin Nedenleri

Anthony Cedoline yapmış olduğu araştırma sonuçlarından elde ettiği bulgular ışığında iş tükenmişliğinin nedenlerini şu şekilde sıralamıştır.

- Kişinin kendi üzerindeki denetim noksanlığı
- Mesleki görüşleri ve iletişim noksanlığı
- İşinde aşırı yüklenmesi ya da az yüklenmesi
- Aşırı yük ile bağlanmak
- Rol çatışması ve belirsizlik
- Bireysel faktörler
- Eğitim açıkları

⁹⁰ Dincerol, s.35-37

—Diğer faktörler,⁹¹

Yöneticilerin tükenmişliğe sebep olan etmenleri de dikkate alarak, işin yeniden tasarlanması, iş genişletme ve iş zenginleştirme gibi yöntemleri kullanarak bu olumsuzlukları ortadan kaldıracıebileceğı düşünölmektedir.

2.2. Mesleki Tükenmişliğin Nedenleri

Mesleki anlamda bireyin, mesleğin özgün anlamı ve amacından ayrılması ve hizmet götürdüğü insanlarla artık ilgilenmiyor oluşu ya da aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki olarak kişinin kendini psikolojik olarak işinden geri çekmesine sebep olmaktadır.

Bu durum, sunulan hizmeti, hizmetin kalitesini doğrudan ve olumsuz yönde etkilemektedir. Yapılan araştırmalar mesleki tükenmenin iş kaybından aile içi ilişki sorunlarına, psikosomatik hastalıklardan alkol-madde-sigara kullanımına ve hatta uykusuzluk, depresyon gibi ruhsal hastalıklara kadar varan çok çeşitli ciddi sonuçları olduğunu göstermektedir. Bu sebeple son 20 yıldır, tükenme kavramı farklı iş alanlarında ve meslek gruplarında daha sıklıkla ele alınmaktadır.⁹²

3. TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

3.1. Tükenmişlikte Bireysel Faktörler

Tükenmişliğin bireysel açıdan risk oluşturan etmenlerini; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kişilik özellikleri, başlıklar altında sıralanabilir.

3.1.1. Cinsiyet

Cinsiyetin, tükenmişlik gelişimi için güçlü bir belirteç olmadığı ifade edilmektedir. Bazı araştırmalar kadınlarda, bazıları ise erkeklerde tükenmişlikle daha çok karşılaşıldığını vurgularken, diğer bazıları da her iki cinsiyette eşit seviyede tükenmişlik bildirmiştir. Buna göre, cinsiyet konusundaki tek anlamlı fark duyarsızlaşma alt boyutundadır. Erkeklerde bu alt boyut, bayanlara göre daha yüksek

⁹¹ Dincerol, s.38

⁹² Dincerol, s.40

seviyede görülmektedir. Bu sonuçlar cinsiyet-rol stereotipi alakalı olabileceği gibi, bazı mesleklerde cinsiyet egemenliğine bağlı ortaya çıkmış da (polisler erkek, hemşireler bayan) olabilir.⁹³

3.1.2. Yaş

Yapılan araştırmalarda genç hemşirelerin daha çok tükenmişlik yaşadıkları ve yaşarttıkça tükenmişliğin azaldığı ortaya konulmuştur. Kuvel ve arkadaşlarının araştırmasında, huzurevinde çalışan personelin yaşı ilerledikçe duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın azaldığı belirlenmiştir.

Genç hemşireler iş hayatına başladıklarına tükenmişlikle mücadele etmede güçlük çekebilirler. İş deneyimi arttıkça kişilerin mücadele etme kabiliyetleri de artmaktadır. Literatürde, deneyim çoğaldıkça hemşirelerin kişisel başarı duygularında artış, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmada azalma olduğu belirtilmektedir.

Bektaş ve İlhan'ın çalışmalarında hemşirelerin çalışma yılına göre tükenmişlik ölçeği puan ortalamaları karşılaştırıldığında, deneyimli hemşirelerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puan ortalamaları işe yeni başlayanlara göre düşük bulunmuştur. Aynı çalışmada hemşirelerin huzurevinde çalışma yılına istinaden tükenmişlik seviyeleri değerlendirildiğinde ise, huzurevinde daha uzun süre çalışan hemşirelerin tükenmişlik seviyeleri daha yüksek saptanmıştır.⁹⁴

3.1.3. Medeni Durum

Medeni durum değişkeni ile ilgili olarak ise; evlenmemiş kişilerin (özellikle erkeklerde), evlenmiş bireylere göre tükenmişliğe daha eğilimli olduğu söylenebilir. Bekarlar, boşanmışlardan bile daha fazla tükenmişlik sergileyebilmektedirler. Maslach ve Jackson da, bekar ve boşanmışlarda duygusal tükenme seviyesinin, evlilere göre daha yüksek olduğunu belirtmiştir.⁹⁵

⁹³ Yüksel, s.29

⁹⁴ A. Karahüseyin, Dinlenme ve Bakımevinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi, DEÜ, SABE, YYLT, İzmir, 2010, s.13

⁹⁵ Yüksel, s.29

3.1.4. Eğitim Düzeyi

Yapılan araştırmalarda eğitimin tükenmişliğe etkisine yönelik değişik sonuçlara rastlanmaktadır. Bazı araştırmalarda eğitim arttıkça tükenmişliğin de çoğaldığı belirtilmektedir. Bu durumun sebebi eğitim arttıkça stres yaratan durumlar ve daha çok sorumluluklarla karşılaşma olarak ifade edilebilir. Ayrıca, eğitim seviyesi daha yüksek kişilerin beklentileri daha yüksek olması tükenmişlik seviyesini arttırmaktadır. Diğer araştırmaların sonuçları incelendiğinde ise eğitim seviyesi arttıkça hemşirelerin tükenmişlik seviyesinin azaldığı görülmektedir. Huzurevlerinde yapılan bazı çalışmalarda da eğitim seviyesi arttıkça tükenmişliğin arttığı görülmektedir. Kuvel ve arkadaşlarının araştırmasında, eğitim yılı arttıkça duygusal tükenmenin arttığını, Bektaş ve İlhan'ın çalışmasında ise eğitim seviyesinin artmasıyla duyarsızlaşmanın arttığı saptanmıştır.⁹⁶

3.1.5. Kişilik Özellikleri

Bireyin sahip olduğu biyolojik ve psikolojik özellikleri anlatan kişilik kavramı tükenmişlik seviyesini belirleyen bir diğer etman olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmalarda nevrozizm ve içe dönüklük tükenmişliğin her üç boyutu ile de alakalı bulunmuştur. Buna göre içedönük bireyler daha çok tükenmişlik yaşamaktadır. Personellerin çalıştıkları kurum ve meslekleri ile ilgili beklentileri tükenmişliği artırıcı veya azaltıcı bir role sahiptir. Örneğin, genç ve deneyimsiz çalışanlarda yaşlı ve deneyimlilere göre tükenmişlik seviyelerinin yüksek olması beklentilerdeki farklılıklarla açıklanmaktadır.⁹⁷

3.2. Tükenmişlikte Örgütsel Faktörler

Tükenmişliğe sebep olan örgütsel faktörler ise şöyle sıralana bilir; iş yükü, işle ilgili kontrol, ödülleri, aidiyet, örgütsel değerler ve adalet, örgüt yapısı ve son olarak da rol çatışması ve belirsizliğidir.

⁹⁶ Karahüseyin, s.12-13

⁹⁷ İ. Toker, Acil Tıp Uzmanlık Öğrencilerinde İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerini Etkileyen Faktörler, Mersin Üniversitesi, UT, Mersin, 2013, s.15

3.2.1. İş Yüğü

Sürgevil'e göre stres yaratıcı bir faktör olarak iş yüğü, niteliksel ve niceliksel olmak üzere iki şekilde gerçekleşebilir. Niteliksel iş yüğü, çalışanların işlerini yapabilmeleri için gerekli olan kabiliyetlere sahip olmadıklarını hissetmeleri ya da o iş için gerekli performansa sahip olmadıklarını anladıkları durumda yaşanır. Niceliksel iş yüğü ise, işi tamamlamak için yeterli zamanın olmadığı ya da kısa sürede yapılması gereken çok sayıda işin olduğu durumlarda yaşanır. İş yüğü, aşırı iş olduğu durumlarda stres oluşturduğu gibi, işin az olması durumunda da bir stres kaynağı olur.⁹⁸

3.2.2. İşle İlgili Kontrol

Kontrol, kişinin işi üzerinde sahip olduğu "seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme fırsatı olarak açıklanabilir.

Bir kişinin işi üzerindeki kontrolünün azalması; iş ile çalışan arasındaki uyumsuzluğun en önemli göstergesidir. Bireyin işi üzerinde sahip olduğu kontrolle sorumlulukları örtüşüyorsa, başarılı bir uyumdan söz edilebilir. Ancak bireyler, işlerinde yerine getirmekle yükümlü oldukları sorumluluklarını gerçekleştirmek için yeterli bir kontrole veya yetkiye sahip değillerse, o noktada uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır. Bu bir anlamda yetki ve sorumluluğun birbirine denk olmamasına işaret etmektedir⁹⁹

3.2.3. Ödüller

Ödüller, kişinin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak hem maddi hem sosyal açıdan takdir edilmesini ifade eder. Birey yaptığı işten dolayı elde etmesi gerektiği ödülleri elde edemiyorsa, sağladığı katkılarının örgüt tarafından göz ardı edildiği düşüncesine kapılır ve bu da onun motivasyonunun ve performansının

⁹⁸ M, Özgüner, Örgüt Kültürü Ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bozok Üniversitesi Örneği, Bozok Üniversitesi, SBE, YYLT, Yozgat, 2011,s.48

⁹⁹ F, Kervancı, Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeyen Yönelik Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi, SBE, YYLT, Niğde, 2013, s.28

düşmesine sebep olur. Bu konudaki uyumsuzluk, tükenmişliğin kişisel başarıda düşme boyutuyla alakalıdır.¹⁰⁰

3.2.4. Aidiyet

Aidiyet/birlik duygusu örgütün sosyal çevresini ifade etmektedir. Buna göre kişiler sosyal destek, işbirliği gibi olumlu kazanımlar sağladıkları gruplara girerler.¹⁰¹

İnsanlar çalışma ortamında, bireysel hareket etmek yerine grup üyesi olmayı, grup dinamiğinden yararlanmayı bir güvence olarak algılama eğilimindedirler. Bu nedenle örgütlerde belirli amaçlar doğrultusunda oluşmuş çalışma grupları hem bireyler, hem de örgüt açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

Örgüt içi rekabetin varlığı ilişkilerin bozulması ve çatışmaların çıkması, çalışma arkadaşlarından alınacak sosyal desteği azaltacaktır. Destekleyici ilişkilerin bozulması tükenmişliğe eğilimi artırmaktadır. Yükselme olanaklarının sınırlı, çalışanlar arası rekabetin yoğun olduğu örgütlerde iletişimlerde güvensizlik, mesafeler ve görünmez duvarlar çalışanların tükenmişlik riskini artıracaktır.

3.2.5. Örgütsel Değerler ve Adalet Algısı

Adalet kavramı, belirli bir örgütte çalışanların örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki pozitif duyguları ve örgütün herkes için eşit, tutarlı kurallara sahip olması demektir. Çalışan ile örgüt arasındaki adaletsizlik ise, çalışanların örgüt için önemli olan kararların, güçlü bireylerin çıkarları doğrultusunda alındığını düşünmeleridir. İş yükü ile ilgili eşitsizlikler, çıkarlar doğrultusunda alınan kararlar, değerlendirme ve terfilerdeki eşitsizlikler örgüt içi adaletsizliğe örnek olarak verilebilir.

Örgüt içerisinde adalet açısından uyumsuzluğun tükenmişlik üzerine iki türde etkisi söz konusudur. Bunların ilki, çalışanın örgüt içinde adaletsizliği anladığı

¹⁰⁰ Özgüner, s.49

¹⁰¹ Toker, s.15

zaman duygusal olarak tükenmesi, ikincisi ise adaletsiz ortamın, çalışanın iş ve örgüte karşı duyarsızlaşmasına sebep olmasıdır.¹⁰²

3.2.6. Örgüt Yapısı

Bilişim ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler hem sosyal ve kültürel yapıda, hem de müşteri arzu ve beklentilerinde değişime sebep olmuştur. Bu değişim örgütlerin rekabet güçlerini zorlamakta ve kendilerini yenilemelerini gerekli kılmaktadır. Artık emir-komuta zincirinin yoğun, ast- üst ilişkilerinin sıkı, yakından ve sıkı denetimin olduğu örgütler yerine, yetki devrini, yaratıcı düşünceleri, kararlara katılımı destekleyen ve kişiyi işin sahibi haline getiren modern örgüt yapılarına dönüşmektedir.¹⁰³

3.2.7. Rol Çatışması ve Belirsizliği

Rol belirsizliği ve rol çatışmalarının tükenmişlik üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarda birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışmaların bir kısmında rol çatışması yaşayan kişilerde stres ve tükenmişliğin, özellikle, duygusal yorgunluk ve duyarsızlaşma seviyesini artırdığı, buna karşılık bazı çalışmalarda ise rol çatışmasının duygusal yorgunluk üzerinde anlamlı bir sonucunun bulunmadığı saptanmıştır. Yine rol belirsizliğinin tükenmişlik üzerindeki etkileri incelendiğinde; rol belirsizliğinin duygusal yorgunluğu ve duyarsızlaşmayı artıran ve kişisel başarıyı azaltan bir faktör olduğu saptanmıştır. Yine Leiter ve Maslach yaptıkları çalışmada iş ortamında rol çatışması yaşayan ve amirleri ile olumsuz ilişkiler içerisinde olan çalışanların daha fazla duygusal tükenme yaşadıklarını belirtmişlerdir.¹⁰⁴

4. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ

4.1. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman (1982) tarafından ortaya atılan modele göre, kişisel değişkenler, bireyin çevresini yorumlayan bilişsel/algısal bir odağa sahiptir. Bu modele göre

¹⁰² Özgüner, s.49-50

¹⁰³ Kervancı, s.30-31

¹⁰⁴ Kervancı, s.32-33

tükenmişlik, strese verilen tepki sonucu ortaya çıkar ve tükenmişliğin üç boyutu, stresin üç temel semptomu ile ilişkilidir. Bu semptomlar:

- Fiziksel semptomlar üzerine odaklaşan fizyolojik boyut (fizikseltükenme),
- Tutum ve duygular üzerinde odaklaşan duygusal-bilişsel boyut (duygusal tükenme),
- Semptomatik davranışlar üzerinde odaklaşan davranışsal boyutlar (duyarsızlaşma ve düşük iş verimi) dır.

Bu model, bireysel özelliklerin ve kurumsal/sosyal çevrenin, tükenmenin etkisi ve algılanmasında önemli olduğunu iddia etmektedir. Modele göre bireyler strese karşı bir tepki sonucu çeşitli durumlar yaşayabilir ve bunun sonucunda stresi etkin ve etkin olmayan başa çıkma yollarıyla yeniden devam ettirebilirler

Perman ve Hartman tükenmişlik çalışmalarını gözden geçirerek bir özet oluşturmuşlardır. Berkeley Planlama Derneği, Maslach ve Jackson, Perlman ve Harman tükenmişliği üç boyutlu olarak kavramsallaştırılmış ve ölçümlerin toplam bir puanla sonuçlanmadığını belirtmişlerdir.¹⁰⁵

4.2. Meier Tükenmişlik Modeli

Meier'in, kuramı, Bandura'nın, araştırmasını temel alarak tükenmişlik kavramında değişik aşamalar içeren yeni bir model önermektedir. Tükenmişlik, kişilerin işlerinden anlamlı pekiştirici, kontrol edebilir yaşantı veya kişisel yetersizliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durum olarak ifade edilmektedir. Bu modelde, tükenmişlik iş deneyimlerinin tekrarı ile sonuçlanan durum olarak ele alınmış ve üç aşamada açıklamıştır. Bireyin;

—İşle ilgili olumlu pekiştireç davranışı beklentisinin düşük ve ceza beklentisinin yüksek olması,

—Var olan pekiştireçleri kontrol etme ile ilgili beklentisinin yüksek olması,

¹⁰⁵ Sezgin, s.38

—Pekiştireçleri kontrol etmek için gerekli davranışları göstermede, kişisel, yeterlilik beklentisinin düşük olması.¹⁰⁶

4.3. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cherniss tükenmişliğin kaynağında stresin olduğunu vurgulamaktadır. Tükenmişlik, zaman içerisinde ortaya çıkan bir durum olmaktadır. Belirli mesleki özelliklerle işe giren birey kendisinden çok daha farklı bireylerle etkileşim içinde olmaktadır. Bu etkileşimde yaşanan sorunlar ya da aksaklıklar değişik derecelerde yaşanan stres kaynaklarına sebep olmaktadır. Kişiler bu stres kaynaklarıyla farklı şekillerde mücadele etmektedirler. Stresle karşılaşan kişi, stresle başa çıkmak için ilk olarak stres kaynağını ortadan kaldırmayı seçmektedir. Eğer başarılı olmazsa meditasyon, egzersiz gibi rahatlama tekniklerine başvurur. Eğer yine kişi başarılı olmazsa, bu kez duygusal yükünü azaltmak için, işle olan psikolojik alakasını kesmektedir. Stresin üstesinden gelme teknikleri olumsuz durumun iyileşmesinde etkili olmuşsa, kişide pozitif davranış değişikliği ortaya çıkmaktadır. Bu teknikler etkili olmamışsa, olumsuz tutum değişiklikleri görülmektedir. Tüm bu sürecin sonunda ise, motivasyonda düşme, iş arkadaşları ve yöneticilere karşı olumsuz tutumlar geliştirme, iş yaşamına ilişkin hedeflerde küçülmeye iş doyumsuzluğu gibi durumlar meydana gelmektedir.¹⁰⁷

4.4. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines modeline göre tükenmişlik, fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan bitkinlik durumu olarak ifade edilmektedir. Bu modele göre tükenmişliğin temelinde kişiyi devamlı olarak duygusal baskı altında tutan iş ortamları vardır. Ancak bu iş ortamları sadece işe güdülenme seviyesi yüksek olan kişilerde tükenmişliğe yol açabilir. Kronik yorgunluk, enerji azalması, bezginlik ve zafiyet bedensel bitkinliğin, çaresizlik, umutsuzluk, aldanmış olma duygusu ve hayal kırıklığı duygusal bitkinliğin, işe yaramama, değersizlik, suçluluk duyguları ve kendine karşı olumsuz tutumlar içinde olma ise zihinsel bitkinliğin belirtileridir.

¹⁰⁶ Sezgin, s.39

¹⁰⁷ Yüksel, s.17-18

Güdülenme seviyesi yüksek olan kişiler, iş çevresini destekleyici olarak algırlarlar. Böylece bu kişiler, beklentilerini ve dolayısıyla kendini gerçekleştirme şansını da beraberinde yakalamaktadırlar. Ancak, iş çevresinde stres boyutunun yüksek, destek ve ödül boyutunun düşük olduğu durumlarda, yaşanan başarısızlık, tükenmişliğin en önemli sebebini oluşturmaktadır. Bir kez tükenmişlik yaşandığında güdülenme seviyeleri giderek azalmaktadır. Bu durum bazı kişilerde işten ayrılma veya iş değişikliği ile sonuçlanmaktadır.¹⁰⁸

4.5. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan tükenmişlik modelinin temelini, Eric Ericson'un kişilik gelişimi kuramı oluşturmuştur. Model dört aşamadan oluşmaktadır.

- ◆ Rol Belirginliği- Rol Karmaşası
- ◆ Yeterlilik-Yetersizlik Aşaması
- ◆ Verimlilik-Durgunluk Aşaması
- ◆ Yeniden Oluşturma-Hayal Kırıklığı Aşaması 'dır.

Gözlem ve tecrübeye dayanılarak geliştirilen modelin aşamalarını şu şekilde açıklanmaktadır.

Rol Belirginliği - Rol Karmaşası: Rol, belirli bir statünün gerektirdiği görev ve sorumlulukları yerine getirme ve o sorumlulukların getirdiği haklardan yararlanma şeklidir. Rol davranışının esas görevi, kişilerin görev ve sorumluluklarının, onlardan umulan ve kabul görülen davranış kalıplarının neler olduğunu açık bir şekilde ortaya koymaktır. Aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek zorunda kalan kişi, rollerden birini diğerine oranla daha çok benimsemesi rol karmaşasına sebep olur.

Yeterlilik - Yetersizlik Aşaması: Yeterlilik; kişinin yapmayı seçtiği işte, işini yaparken kendisini değerli hissetmeyi öğrenmesi aşamasıdır. Kimlik süreci, bireyin işinde bir yeterlilik duygusu edinmesi ve kendi kişisel-sosyal yaşamını etkili bir şekilde yönetebilmesiyle oluşmaktadır. Bu dönem, kişinin kendi yeteneklerini

¹⁰⁸

Sezgin, s.42-43

geliştirebileceği ve bağımsızlığına kavuşabileceği bir çıraklık dönemi olarak da ifade edilebilir.

Verimlilik - Durgunluk Aşaması: Meslek insanı, çıraklık dönemini tamamladıktan sonra kariyerini düzenleme aşamasına girmiştir. Bu süreç, genellikle otuzlu yaşlarda ortaya çıkar. Bu dönemde verilen kararlar çalışma yeri ve tarzının seçimiyle alakalıdır.

Yeniden Oluşturma - Hayal Kırıklığı Aşaması: Yeniden oluşturma, kişinin kişisel ve profesyonel yaşamında olmak istediği kişi olması için yeni bir sebep bulması sürecidir.¹⁰⁹

4.4.6. Maslach Tükenmişlik Modeli

Günümüzde tükenmişliğe ilişkin kabul gören en yaygın ifade, Maslach ve arkadaşları tarafından yapılan ve tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak ele alan tanım olmaktadır. Bu ifadede tükenmişlik; hizmet sektöründe çalışanlarda sıklıkla meydana çıkan üç boyutlu bir sendrom olarak kabul edilmektedir. Bu üç boyut, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı olarak isimlendirilir:

Duygusal Tükenme: Bu alt boyut, tükenmişliğin kişisel stres boyutunu ve çalışanların kendilerini fiziksel ve duygusal yönden yorgun ve aşırı yıpranmış hissetmelerini ifade etmektedir. Tükenmişliğin bu boyutu daha çok insanlarla yoğun ve yüz yüze ilişkinin kaçınılmaz olduğu meslek çalışmalarında görülmektedir. Duygusal tükenme, tükenmişlik durumunun başlangıcı, merkezi ve en önemli unsurudur.

Duyarsızlaşma: Çalışanın hizmet ettiklerine karşı, duygudan yoksun biçimde tutum ve davranışlar sergilemesini içermektedir. Bu davranış katı, soğuk ve ilgisiz şekillerde kendini belli etmektedir. Duygusal tükenme yaşayan kişi, kendisini diğer insanların problemlerini çözmede güçsüz hissetmekte ve duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak kullanmaktadır. Uzaklaşmanın artmasıyla, diğerlerinin gereksinmelerine aldırış etmeyen bir tutum ve duygularına aldırılmama durumu ortaya çıkmaktadır.

¹⁰⁹

Özgüner, s.53-55

Düşük Kişisel Başarı Hissi: Diğer insanlar hakkında geliştirilen negatif düşünceler sonucunda kişi, kendisine yönelmekte ve kendisi hakkında da negatif düşünceler geliştirmektedir. Başkalarına ilişkin negatif düşünce ve davranışlarından dolayı kendisini suçlu hissetmekte, kimse tarafından sevilmediği, hastalarıyla ilgilenmede yetersiz kaldığı ve işinde başarılı olmadığı düşüncesine kapılmaktadır. Tüm bunların sonucunda çalışan, kendisine olan saygısını kaybedebilmekte ve depresyona girebilmektedir.¹¹⁰

5. TÜKENMİŞLİĞİN EVRELERİ

Edelwich tükenmişlik sendromunun 4 aşamada gerçekleştiğini öngörmektedir.

İdealist Coşku ve Hayal Kırıklığı Dönemi: Çalışma motivasyonu, heyecan ve isteklerin en yoğun olduğu süreçtir. Ancak kişi övgü beklerken çok sık eleştirilerle karşılaşması ve bu durumla baş edememesinin sonucunda durgunluk dönemine girmeye başlar.

Durgunluk Dönemi: Beklentilerin gerçekleşmemesi sonucu hayal kırıklığı yaşanır. Kişi için iş önemini yitirmeye başlamıştır. Kişi severek hizmet veremez, iş doyumunu azalmıştır.

Engellenme Dönemi: Kişi yaşadıklarını tekrar değerlendirmeye başlar. Duygusal, davranışsal ve fiziksel sorunların meydana çıktığı dönemdir. Bu dönemde işin değersiz olduğu düşünölmeye başlanır.

Apati Dönemi: İlgisizliğin en yoğun yaşandığı dönemdir. İşe geç gelme, işten kaçma, duyarsız davranma, her zaman yaptığının aksine bir şey yapmama ve sürekli işinden yakınma, eğilimleri vardır.¹¹¹

6. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ

Özellikle hayatın büyük bölümünü iş kolik olarak geçiren ve çeşitli nedenlerle yoğun iş yükü altında yaşayan kişiler “tükenme” durumuyla yüz yüze

¹¹⁰ Yüksel, s.18-19

¹¹¹ Yörükoğlu, s.28-29

kalırlar. Tükenme duygusu, yapabileceğinden fazlasını amaçlayıp sınır tanımayan bireylerde görülmektedir.

Tükenme yavaş ve sinsice başlar. Ortaya çıkışı ne kadar ani olsa da tükenme sürekli gelişen bir durumdur. Kişi, haftalar, aylar, hatta yıllar boyunca belirlediği ideale ulaşmak için kendini zorlar. Bir gün, daha önce hiçbir uyarıda bulunmadan, genellikle ya bir iş baskısı, ya bir aile üyesinin hastalığı ya da arka arkaya gelen sınavlar bir olay olmadan birdenbire ortaya çıkar. Tükenmiş kişiler, zayıf yönlerini iyi gizleyebilen, becerikli ve yetenekli insanlar oldukları için, çoğunlukla bu durumun ilk dönemlerinde, tükenmiş kişi tükenme sürecinin başladığının farkında değildir.¹¹²

6.1. Fiziksel Belirtiler

İşlerini severek yapan insanlar, bazı dönemlerde gün içerisinde çok yoğun çalışmalarına rağmen ertesi gün işlerine aynı tempoyla devam edebilmektedirler. Tükenmiş insanların geneli iş yaşamına bu şekilde başlamışlardır. Ancak bu insanların, tükenmişlik aşamasında hem fiziksel hem de psikolojik olarak sahip oldukları tüm enerjileri tüketebilir. Bu tükeniş ise kişide fiziksel olarak ciddi rahatsızlıklara sebep olmaktadır. Tükenmişliğin fiziksel belirtileri genelde yorgunluk ve bitkinlik hissi, baş ağrıları, mide-barsak rahatsızlıkları, tansiyon yükselmesi, uyku bozuklukları şeklinde sıralanır. Sürekli bu tip söylenmelerin olması, ciddi bir tükenmişlik sendromunun işareti olabilir.¹¹³

6.2. Psikolojik / Duygusal Belirtiler

Duygusal belirtiler fiziksel ve davranışsal belirtilere oranla tespit edilmesi ve gözlenmesi daha zor olan belirtilerdir. Bu belirtilerden bazıları şunlardır:

- Güvensiz hissetme, çaresizlik hissi.
- Kızgınlık, sabırsızlık, huzursuzluk gibi negatif duygulanımlarda artış.
- Nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi pozitif duygulanımlarda azalma.

¹¹² Sezgin, s.48

¹¹³ Özkan, s.16-17

- İşe gitmeye karşı giderek artan direnç, işe geç kalmalar, gelmemeler.
 - Birçok konuda şüphecilik ve endişe hissi oluşması.
 - Alınganlık, takdir edilmediğini düşünme.
 - Özsaygı ve özgüvende azalma.
 - Aile içi çatışmalar sonucunda aile ve arkadaşlardan uzaklaşma.
 - Sosyal ortamlardan uzaklaşma, içe kapanma.
 - Teslimiyet, suçluluk duygusu.
 - Çaresizlik, kolay ağlama.
 - Çalışma arkadaşlarına fazla güvenmeme veya onlardan kaçınma.
 - Yapılması gereken şeyleri erteleme veya sürüncemede bırakma.
- Başarısızlık hissi.
- Arkadaşlarla iş konusunda konuşmaktan kaçınma, alaycı ve suçlayıcı olma.
 - Sık sık işi bırakmayı düşünme.¹¹⁴

6.3. Davranışsal Belirtiler

Davranışsal belirtiler tükenmişliğin ciddi bir seviyeye ulaştığının da bir göstergesidir. İçinde yaşadığı karışıklığı uzun süre boyunca saklamaya çalışmış kişi için; tükenmişlik duygusu bir manada, kişinin içinde tutamayacağı kadar huzursuzluk vermektedir.

Tükenmişlik yaşayan kişilerde; çabuk öfkelenme, ani sinir patlamaları, aşırı alınganlık, yalnız kalma isteği, işe geç gitme/gitmeme, işyerinde işi yavaşlatma, evlilik çatışmaları ve boşanma, konsantrasyon güçlüğü, unutkanlık, alaycı ve suçlayıcı olma gibi davranışsal belirtiler gözlenmektedir.¹¹⁵

¹¹⁴ Dincerol, s.47-48

¹¹⁵ Özkan, s.17-18

7. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI

Tükenmişlik sendromunu yaşayan kişilerde kendine güvensizlik, işine karşı memnuniyetsizlik görülürken çeşitli sağlık ve psikolojik sorunlar da meydana çıkar. Ampirik çalışmalar, hem işletmeler hem de kişiler için, büyük ölçüde maliyetler içeren tükenmişlik sendromu, önemli etkilerini göstermektedir. Organizasyon seviyesinde tükenmişliğin olası etkileri; çalışanın işe devamsızlığında artış, çalıştığı işletmeye karşı bağlılığında düşüş, verimliliğin azalmasıdır. Tükenmişlik sendromu bununla birlikte depresyon, huzursuzluk, kaygı, yorgunluk, uykusuzluk ve baş ağrısı gibi çeşitli sağlık problemleri ile ilişkili bulunmuştur. Tükenmişlik sendromunu yaşayan çalışan işe devamsızlığın artması, işi boş verme, işi başkasına yaptırma, ailesinden ve arkadaşlarından uzaklaşma, işten doyum sağlamama gibi olumsuz gelişmeler meydana çıkar.¹¹⁶

7.1. Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Biyolojik, psikolojik ve sosyolojik bir bütün olan insan, duygularından bağımsız olarak düşünülemez. Duyguların bilişsel ögesini oluşturan düşünceler, kişileri harekete hazırlamaktadır. Negatif düşüncelerin, negatif duygular oluşturmaları sonucunda yine negatif fiziksel tepkiler meydana çıkmaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda tükenmişlik yaşayan kişilerin çok karmaşık duygular içinde olduğu ve bunun sonucu olarak birçok davranış bozukluğu gösterdiği saptanmıştır.

Tükenmişlik genel olarak bireyin, fiziksel açıdan yorulup yıpranmasına sebep olmaktadır. Ancak kişinin yaşadığı yorgunluk hissinin asıl kaynağı, iş ortamında yaşadığı gerginliktir. İş ortamında sürekli devam eden bu gerginlik, kişinin uykusunu bölen kabuslar görmesine, uykusuzluk sebebiyle halsizlik ve huzursuzluk yaşamasına, sık sık bir şeylerin ters gideceği düşüncesine kapılmasına sebep olmaktadır. Diğer yandan kronikleşen yorgunluk ve gerginlik kişinin; grip, soğuk algınlığı gibi rahatsızlıklara yakalanma olasılığını ve baş ağrılarını artırmakta, bu tip rahatsızlıkların uzun süre geçmemesine sebep olmaktadır.

¹¹⁶ Sezgin, s.49-50

Tükenmişlik sonucunda kişilerin kişisel başarı duygusunda ve benlik saygısında yaşanan azalma ile ruh sağlıkları da olumsuz şekilde etkilenmektedir. Bu kişilerin iletişim yeteneği başta olmak üzere, empati, sevgi, anlayış gibi sosyal hayatı düzenleyen yeteneklerinde körelmeler yaşanmaktadır. Kişiler tükenmişlik yaşadıklarında, normalden daha fazla şikâyet etmekte, hataları için başkalarını suçlamakta, çok çabuk sinirlenmekte ve olaylara aşırı tepkiler göstermektedirler.

Çevresine karşı negatif duygu ve tavırlar içinde olma, her şeyi olumsuz değerlendirme, insanlara karşı ilgisizlik, alaycı ve suçlayıcı davranma, sürekli gergin ve huzursuz olma, işlerini sürekli aksatma, ağır davranışlar sergileme tükenmişliğin kişisel sonuçları arasında bulunmaktadır.¹¹⁷

7.2. Tükenmişliğin Çalışma Hayatı Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Birçok çalışmaya konu olan tükenmişliğin örgütsel sonuçları olarak; kişinin işini örgütleme kabiliyetinden zayıflık, kural ve normlara karşı kayıtsızlık, örgütsel amaç ve hedeflere karşı ilgisizlik, diğer çalışanlara karşı şüpheli olma ve onlardan uzaklaşma, başarısızlık hissi, insanlara karşı kırıncı davranma, işe geç gelme ve devamsızlık, işleri erteleme ya da sürüncemede bırakma, düşük iş performansı, iş kazalarında artış, iş tatmininde ve örgütsel bağlılıkta azalma ve tüm bunların sonunda işi bırakma eğilimi ve iş değiştirme isteği sayılmaktadır.

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki negatif etkilerinden biri de, tükenmişlik yaşayan kişilerin, hizmet verdikleri kişilere karşı yetersiz ilgi göstermeleridir. Bu çerçevede, kişi, diğer insanlara bakış açısını değiştirerek etrafındaki insanları birer nesne gibi görmeye başlamaktadır. Böylece birey, hizmet verdiği kişilerin ihtiyaçlarına değer vermeyen, onlara saygısız ve kaba davranan bir kişiye dönüşebilmektedir. Yaşadıkları yabancılaşma hissi onları yeni kariyer eğitimi almak için fırsatlar aramaya ve işi bırakmaya yönlendirebilmektedir.

Tükenmişlik; görev başında bulunmama, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma ve işgücü devri ile alakalı olmakla birlikte aynı zamanda; işten ayrılmayan/çalışmaya devam eden insanların verimliliklerinin ve etkinliklerinin düşmesine de yol açan bir

¹¹⁷ Kervancı, s.36-38

olgudur. Bu da beraberinde, çalışanların iş doyumunda ve işe/örgüte duyulan bağlılıkta azalmaya yol açabilmektedir.¹¹⁸

7.3. Tükenmişlik Sendromunun Aile Hayatına İlişkin Sonuçları

Tükenmişlik yaşayan kişinin hizmet götürdüğü kişiler, iş arkadaşları, amirleri, yakın çevresi ve ailesi etkilenir. Kişinin düşük iş performansı, hizmet kalitesinde düşme, işgücü kaybı, işten ayrılma ve mesleği bırakma gibi durumlarda kurum ve dolayısıyla ülke ekonomisine etkileri söz konusu olabilir. Tüm bu açılarıyla tükenmişlik sosyal bir sorun olarak kabul edilmektedir.¹¹⁹

Tükenmişlik kişinin sadece iş yaşamını değil, aynı anda özel hayatını da çöküntüye uğratabilmektedir. Duygusal tükenme ve bireylere karşı duyarsızlaşma işten kaynaklanabilir; fakat etkileri tükenmişlik yaşayan kişinin ailesi ve arkadaşları tarafından güçlü bir şekilde hissedilir. Duygusal açıdan yorgun olan kişi, evine gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun gelecektir. Evde geçirdiği zamanın büyük bir kısmını, işi ile ilgili şikayetlerini anlatmakla geçirecektir. Bu da ailesinin bireyden beklediği zaman ve ilginin azalmasına neden olacaktır. Bu durum aile içi çatışmalara ve bireylerin birbirlerinden uzaklaşmasına neden olacaktır. Bazı çalışanlar ise evlerine gittiklerinde işleri hakkında hiçbir şey konuşmamayı tercih etmektedir. Bu durum bireylerin işlerinin katı yönleriyle ailelerinin yüzleşmelerini istemedikleri için, sığındıkları bir çözümdür. Bu durum, aile içi çatışmaların yaşanmasına, aile fertlerinin birbirlerinden uzaklaşmalarına, boşanma veya ayrı evde yaşamalarına, çocuk ve ebeveynin birbirinden kopmasına neden olabilmektedir.¹²⁰

8. TÜKENMİŞLİK İLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Çalışanın aile yapısı, sosyal çevresi tükenmişlik sendromundan kurtulmada önemli rol oynar. Ailede uyum arttıkça, bireyin aile ortamında olumlu bulduğu özelliklerin artması, çeşitli sosyal ihtiyaçlarının ailenin yardımıyla giderilmesi tükenmişliği azaltmaktadır. Sosyal çevreden destek gören bireyler tükenmişliğe

¹¹⁸ Kervancı, s.38-39

¹¹⁹ Yörükoğlu, s.29

¹²⁰ Kervancı, s.40

neden olan olaylara karşı güç kazanmaktadırlar ve duygusal tükenmeden fazla etkilenmemektedirler.

Maslach ve Leiter iş ortamında tükenmişlikle ilgili problemleri çözmek için bireysel ve örgütsel olmak üzere iki çözüm yolu üzerinde durmuşlardır. Bireysel çözüm yolu öncelikle bireylerin tükenmişlik sendromundan kurtulmak için harekete geçmesiyle başlamaktadır. Daha sonra bireyler grup çalışmasına giderek ve çalıştığı örgütün yöneticilerinden tükenmişliğe neden olan durumları düzeltmelerini isteyecektir.¹²¹

8.1. Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri

Çalışanlarının görev tanımlarının açık ve net olması, destekleyici, adaletli ve katılımcı bir yönetim anlayışının uygulanması, sistemdeki ödül kaynaklarının artırılması, işe alımlarda kişi - iş uyumuna dikkat edilmesi, işe yeni başlayanlarda ve örgüt içi değişikliklerinde gerekli oryantasyonunun sağlanması, kişisel yetersizlikleri azaltma açısından hizmet içi eğitim programlarının yoğunlaştırılması, stresle baş etme eğitim programlarının oluşturulması ve uygulanması, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilmesi, düzenli ekip içi toplantılar, alınan kararlara katılımın sağlanması, iş yoğunluğunu azaltıcı önlemlerin alınması, sorun çözmede kalıcı mekanizmaların oluşturulması ve sorunlar kronikleşmeden çözümlemeye çalışılması, örgüt içerisinde düzenli işleyen bir çatışma yönetim sistemi kurmak, işyerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak ve sosyal etkinlik imkanlarını arttırmak önemli örgütsel başa çıkma stratejileridir.¹²²

8.2. Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri

İş ortamını kontrol etme olasılığının az olduğu yerlerde bireysel baş etme yöntemleri öncelik kazanmaktadır. Öncelikle tükenmişliğinin ne olduğunun ve belirtilerinin bilinmesi bireyin kendi üzerinde yaşadığı durumu erken tanımasını ve çözüm aramaya yönelmesini sağlayacaktır.

¹²¹ Sezgin, s53

¹²² Karahüseyin, s.22-23

Bireyler işle ilgili gerçekçi hedef ve beklentiler geliştirilmelidir. Mümkün ise işe başlamadan önce kişi yaptığı işin zorluklarını ve risklerini öğrenmelidir. Bireyler duygularını ve zorluklarını paylaşmaları gerektiğinde yardım istemeleri konusunda teşvik edilmelidir. Birey ayrıca iş dışındaki alanlarını geliştirilmesi için de teşvik edilmelidir. Fiziksel ve duygusal sağlık önemsenmelidir. Uygun diyet ve egzersiz, benlik saygısı için önemli faktörlerdir. Nefes alma ve gevşeme tekniklerini öğrenmek, rahatlamak için müzik dinlemek, spor yapmak, hobi edinmek, tatile çıkmak, huzurlu bir yaşam tarzı belirlemek, kendini stresle baş etme konusunda geliştirmek tükenmişlikle başa çıkmada yardımcı olan yöntemlerdir.

Tükenmişlikten korunmada kişinin stresle baş etme becerileri, atılğan düzeyi, iletişim becerileri, benlik saygısı, empati düzeylerinin geliştirilmesi gibi faktörler etkili olmaktadır. Tükenmişliğin önlenmesinde sosyal destek sistemleri geliştirilmelidir. Aile bireyleri, dostlar ve sevilen iş arkadaşları ile beraber olmak sosyal destek anlamında tükenmişliği önleyebilecek mekanizmadır. Başkalarından destek görme benlik saygısını ve ait olma duygusunu artırır.¹²³

9. TÜKENMİŞLİĞİN SAĞLIK KURUMLARI AÇISINDAN ÖNEMİ

9.1. Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik Nedenleri

Yukarıda ifade edilen bireysel ve örgütsel nedenlere ek olarak, sağlık sektöründe çalışan doktor ve hemşirelerde tükenmişliğin nedenlerini; kronik ve ölümcül hastalara bakım hizmeti verilmesi, hobi gibi dinlendirici etkinliklerin olmaması, bireyin mizah duygusunun olmaması ve her şeyi çok fazla ciddiye alan bir yapıda olması, kolay engellenebilmesi ve başarısızlığa aşırı duyarlı olması, hastaların ihtiyaçlarının finansal, bürokratik ve idari nedenlerle karşılanamaması, yardımcı elemanların nitelik ve nicelik olarak yeterli olmamaları, çalışmanın karşılığının alınamaması, yetersiz uzmanlık eğitimi ve tüm bu sorunlarla uğraşırken kendisine, ailesine ve özel yaşamına fazla zaman ayıramaması şeklinde ifade etmek mümkündür. Acil durumlar gibi nedenlerle, hastaları tarafından günün her saatinde aranabiliyor olmaları da doktorların dinlenme, rahatlama, özel hayatına zaman

¹²³ Karahüseyin, s.23-24

ayırma fırsatlarını değerlendirememelerine neden olmakta ve böylelikle tükenmişlik yaşama riskini arttırmaktadır.

Bunlarla birlikte doktorlarda tükenmişlik nedenleri şöyledir:

— Doktorların zamanlarının çoğunu hastaları ve meslektaşları ile geçiriyor olmaları,

— Doktorların zamanlarının kısıtlı olması, sürekli yeni beceriler kazanma gereği, çalışma rutinleri ve malpraktis uygulamaları sonucu yaşanabilecek hukuki sorunlar,

— Obsesif - kompulsif olma, dikkat ve kendini adama gibi kişilik özellikleri,

— Doktorların, işlerinde zaman, caba, empati ve dikkat gibi faktörler içeren yatırımları hastaların muayene sonrası şükran ve takdir duygularıyla veya başarılı bir tedavi sonucu hastanın kurtulmasıyla karşılık bulduğunda dengelendiğinden, bunun gerçekleşmemesi durumunda oluşacak sorunlar,

— Tedavi sonrası minnettarlık duygularını ifade etmeleri ödüllendirici olmakla birlikte, doktorların talep ve beklentileri artan hastalarla ilişki kurmada zorlanmaları,

— Sağlık profesyonellerinin, aynı zamanda meslektaşları ve çalıştıkları organizasyonlarla ilişkilerinde de dengesizlikler yaşayabilmeleri.

Tükenme kavramı, sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakmayla karakterize bir durumu tanımlamak için ilk olarak Freudenberger tarafından tanımlanmış, Maslach ve Jackson tarafından geliştirilmiştir. Maslach tükenmişliği, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve azalmış başarı duygusu olmak üzere üçe ayırmış ve bunların işe bağlı tutum ve davranışlarda değişikliklerle kendini gösterdiği şeklinde tanımlamıştır.

Tükenmişliğin temel özellikleri enerji kaybı, motivasyon eksikliği, diğerlerine karşı negatif tutum ve aktif olarak diğerlerinden geri çekilmeyi içerir.

Bunun yanı sıra fiziksel tükenme, kronik yorgunluk, çaresizlik, ümitsizlik, negatif bir kendilik algısı, duygusal ve zihinsel tükenmede tükenmişliğin özelliklerindendir.

Bu alanda yapılan çalışmalara bakıldığında sağlık çalışanlarında diğer meslek gruplarına göre tükenmişliğin daha fazla olduğu bildirilmiştir. Finlandiya’da yoğun bakım ve onkoloji alanında çalışanlarla yapılan bir araştırmada tükenmişlik oranları yüksek bulunmuştur. Acil servisler çalışma koşulları gereği sıklıkla fiziksel olarak dikkat gerektiren ve çalışanlar için sürekli olarak merhamet, sempati ve acıma için ağır yük oluşturan yerlerdir. Maslach sürekli olarak bu ortamda çalışmanın yarattığı stresin kişiyi emosyonel olarak güçsüzleştirdiğini ve tükettiğini göstermiştir. Melchoir ve arkadaşları desteğin olmayışını tükenmişlik için merkezi bir rolü olduğunu ve bununla işte devamlılığın ve üretkenliğin azalmasına yol açtığını göstermiştir. Var olan bu bilgilere karşın acil servis çalışanlarda görülen tükenmişliğin yaygınlığı ve etkisi ile ilgili sınırlı sayıda araştırma mevcuttur.¹²⁴

9.2. Sağlık Çalışanlarında Tükenmişliğin Sonuçları

Sağlık çalışanlarında tükenmişliğin sonuçlarını şöyle ifade etmek mümkündür:

— Tükenmişlik yaşayan doktorlarda iş doyumu, tükenmişlik yaşamayanlara göre daha düşüktür. Bunlar işlerini değerli bulmamakta, kendilerine adil davranılmadığına ve çatışan değerleri göğüslemek zorunda kaldıklarına inanmaktadırlar,

— Aile ve kişisel ilişkileri de sıklıkla tükenmişlik tarafından zedelenmektedir,

— Doktorların kolayca ilaç bulabilmeleri, ilaç bağımlılığı riskini arttırmaktadır,

— Depresif duygular, doktorlarda da tükenmişlik sendromunun sık görülen bir sonucudur ve bazen intiharla bile sonuçlanabilmektedir,

¹²⁴

E. Baysak, Acil ve Yoğun Bakım Çalışanlarında Travma Sonrası Stres Bozukluğu, Stresle Başa Çıkma Tarzları, Tükenmişlik Ve İlişkili Etkenler, GÜ, UT, Ankara, 2010, s.47-49

— Hastalarla empati kurma becerisinde azalma, işten psikolojik olarak çekilme, sinirlilik ve sabırsızlık ile daha kötü bir tavır takınılması söz konusudur. Bu bağlamda, doktorların tükenmişliğinin hastaları üzerindeki sonuçlarına odaklanan birçok çalışmada, özellikle duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissinin yıkıcı etkilerinin olabildiği belirlenmiştir,

— Tükenmişlikle bağlantılı olarak yeterlilik duygusundaki azalma, doktorlarda kendi performansını sübjektif ve objektif olarak daha düşük algılamaya neden olabilmektedir.

Ayrıca konu ile ilgili çalışmalarda;

— Duygusal tükenme yaşayan doktorların, insanlardan uzak durmaya daha eğilimli oldukları ve hastaya daha olumsuz yaklaştıkları,

— Üstleri ile sürtüşme içinde olanların, duygusal tükenme yönünden yüksek puanlara, buna karşın üstleri ile iyi ilişkileri olanların ise, kişisel başarı alt boyutunda yüksek puanlara sahip oldukları,

— Maslach ve Pines'in bulgularına göre, daha fazla sayıda hizmet alan ile ilgilenen bireylerde tükenmişlik puanlarının yükseldiği,

— Özellikle hastalarla birebir etkileşim halinde olan doktorların kendilerini sıkça sürekli yorgun, enerjisi tükenmiş, nedensiz olarak huzursuz olarak tarif ettikleri ve yoğun baş ağrısı, halsizlik, iş yapma isteğinin olmaması gibi şikayetler de bulundukları gibi sonuçlara da ulaşmıştır.¹²⁵

SONUÇ

Günümüzün önemli sorunların başında iş tatminsizliği ve tükenmişlik gelmektedir. İşinden memnun olamayan kişiler zamanla psikolojik ve ruhi sorunlar yaşayarak tükenmektedir.

¹²⁵ Yüksel, s.32-33

Sağlık çalışanlarının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri azaldıkça içsel tatminleri artarken kişisel başarı duygusunda azalma içsel tatminlerin de azalmasına neden olmaktadır. Çalışanlar duygusal tükenme ve kişisel başarı duygusunda azalma yaşarken dışsal tahminleri de azalmakta duyarsızlaşma düzeyleri azalırken dışsal tahminleri artmaktadır.

İş tatminsizliğin ve tükenmişliğin en önemli nedenleri arasında örgütsel yapı, meslektaşların ve yöneticilerin tutumu gelmektedir. İş tatminsizliği ve tükenmişlik yaşayan bireylerde; işe gelmeme, işe geç gelme, işe yabancılaşma, monotonluk, fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar, çatışmalar vb. görülmektedir.

Günümüzde artık hem işletmeler hem de çalışanlar için çalışma hayatının yoğun ve yorucu temposunda, insanların kendilerini mutlu hissetmeleri ve işlerinde duydukları tatminle görevlerini yapabilmeleri son derece önemlidir. Bugünün yoğun rekabet ortamında tükenmişliği tamamen ortadan kaldırmak neredeyse imkansızdır. Çalışma yaşamında bireyler değişik zamanlarda hem tatmin hem de tükenmişliği bir arada yaşayabilirler. İş tatmini yüksek olan bireylerin tükenmişlik düzeylerinin düşük olması beklenir.

Tükenmişlikte farkındalık çok önemlidir. Tükenmişlikteki farkındalık arttıkça gerekli önlemler alınarak, mutlak iş tatmini sağlanacaktır. Tükenmişlik sendromunun aşılması bireysel ve örgütsel çabayla mümkün olacaktır. Bireyin kendini tanıması, kendine amaç ve hedefler belirlemesi, kişisel gelişime önem vermesi profesyonel yardım alması tükenmişlik sendromunun bireysel anlamda aşılmasındaki önlemler olabilir.

Tükenmişlik sendromunun aşılmasında örgütsel anlamda yapılabilecek en önemli katkı adil yönetimdir. Bunun yanında doğru personel seçimi, iş zenginleştirme, yetki devri, hizmet eğitimi verilmesi, işbirliği ve koordinasyon artırılması, sosyal desteğin zenginleştirilmesi, yeni işe başlayanlara oryantasyon ve kariyer planlamaya yönelik eğitimlerin verilmesi sıralanabilir. Alınacak bu önlemler sonucunda çalışanların tükenmişlik sendromuna yakalanmaları büyük ölçüde azalacaktır.

Tükenmişlik çağın hastalıklarından birisidir. Beraberinde bir çok olumsuzluğu beraberinde getirmektedir. Araştırma sonuçları doğrultusunda stratejilerin geliştirilmesi, iş yeri veya fiziksel ortamının değiştirilmesi, çalışanların arasında ilişkilerin iyileştirilmesi, çalışanlara performans ile geri bildirimde bulunulması, amirlerin yöneticilik tarzı ile idari politikaların ve işleyiş biçiminin iyileştirilmesi, ikramiye ve prim olanakları ile verilen ücretin iyileştirilmesi, sağlık çalışanlarının mesleklerine daha fazla önem vermelerine yaptıkları işlerde daha fazla verim sağlamalarına ve kaliteli hizmet sunmalarına yol açar. Buda beraberinde işletmenin üst seviyede gerçekleşmesine neden olur.

Tükenmişlikle mücadelede de kişinin bireysel çabasından çok örgütün gösterdiği çaba önemlidir. Çünkü kendi başına bir şeyleri değiştiremediğini gören çalışan, öğrenilmiş çaresizlik hissine kapılır. Yaşanılan çaresizlik kişiyi suskunluğa, tepkisiz kalmaya iter. Kendi potansiyelinin farkında olan ona bunu göstermeyen kişi de, işinde ve bulunduğu ortamdan tatmin olmama, sürekli şikayet etme gibi durumlar gözlenir. Bu da kişiyi tükenmişliğe iter. Bu noktada çalışanlarının refah ve mutluluğu için örgüt, çalışanlarının istek ve sorunlarını mutlaka dikkate alarak, değişimlere gitmelidir. Özel anlarda da, sorunu olan kişiye bire bir destek sağlanmalı, hem maddi hem manevi destek verilmelidir. Tükenmişlikte mücadelede kişiden daha fazla örgütün de önemliliği arz etmektedir. Sorunun çözümü için kişiye hem maddi hem manevi destek verilmelidir.

KAYNAKÇA

- Baysak, E., Acil ve Yoğun Bakım Çalışanlarında Travma Sonrası Stres Bozukluğu, Stresle Başa Çıkma Tarzları, Tükenmişlik ve İlişkili Etkenler, Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Psikiyatri Anabilim Dalı, YUT, Ankara, 2010
- Bozkurt, F., Yatılı İlköğretim Bölge Okulları Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimi, FÜ, SBE, YYLT, Elazığ, 2010
- Devebakan, N.. Özel Sağlık İşletmelerinde İş Sağlığı Ve Güvenliği, DEÜ, SBE, YDT, İzmir, 2007
- Diker, O., İş-Aile Çatışması ve İşe Bağlılık İlişkisinin Turizm Sektöründe İncelenmesi: Nevşehir Bölgesinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, NÜ, SBE, YYLT, Nevşehir, 2010
- Dincerol, C., Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişlik ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama, GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2013
- Erel Yetim, A, E., Genel Liselerde Örgütsel İletişim İle Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki (Ankara İl Örneği),GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2010
- Gürbüz, R., Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi, AÜ, SBE, YYLT, Erzurum, 2012,
- Kalağan, G., Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki, AKDÜ, SBE, YYLT, Antalya, 2009
- Kalkın, G., Örgütsel İletişimin İç İmaj Üzerine Etkisi Malatya'daki Özel Hastanelerde Bir Uygulama, İNÜ, SBE, YYLT, Malatya, 2009
- Kara, N., Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması, MÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2010

- Karahüseyin, A., Dinlenme ve Bakımevinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi, DEÜ, SABE, YYLT, İzmir, 2010
- Karakurt, A., Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Düzeyinin Örgütsel Destek ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, NEÜ,EBE, YYLT, Konya, 2012
- Kaygısız, S., Rol Çatışması, Psikolojik İklim ve Mobbing Kavramları Arasındaki ilişkiler: Bir Kamu Hastane İşletmesinde Uygulama, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, SBE, YYLT, Eskişehir, 2010
- Kervancı, F., Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi, SBE, YYLT, Niğde, 2013
- Narin, Y., İstanbul İlinde Bir Eğitim Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Rol Çatışması, İş Doyumu ve Stres Düzeylerinin Belirlenmesi, HAÜ, SABE, YYLT, İstanbul, 2010
- Özgüner, M., Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bozok Üniversitesi Örneği, Bozok Üniversitesi, SBE, YYLT, Yozgat, 2011
- Özkan, Ş., Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Hekim ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Olan Etkileri, Hacettepe Üniversitesi, SABE, YYLT, Ankara, 2008
- Özyaman, H. G., Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü: Akdeniz Üniversitesi Hastanesi Yardımcı Personelinin Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma, AKDÜ, SBE, YYLT, Antalya, 2010
- Sezgin, A., Üniversite Hastanelerinde Çalışan Başmüdür ve Müdürlerin İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2010
- Şimşek, E., Örgütsel İletişim ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkileri, Anadolu Üniversitesi, SBE, YDT, Eskişehir, 2011

- Toker, İ., Acil Tıp Uzmanlık Öğrencilerinde İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerini Etkileyen Faktörler, Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi, YUT, Mersin, 2013
- Tulunay, Ö., Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Ve Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim İle İlişkisi (Sivas İl Örneği), Kırıkkale Üniversitesi, EBE, YYLT, Kırıkkale, 2010
- Türkmendağ, N., Sağlık Kurumlarında Üretim Yönetimi, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2012
- Ulukuş, K, S., Örgütsel İletişim Örüntüsünün Kurum İçi İlişkilerdeki Önemi (Aksaray İl Emniyet Teşkilatlarında Uygulamalı Bir Çalışma), SÜ, SBE, YDT, Konya, 2010
- Yazgan,M.. Sağlık İşletmelerinde, Hizmet Kalitesinin Sağlık Hizmeti Sunan ve Sağlık Hizmeti Alan Taraflarca Değerlendirilmesi, DEÜ, SABE, YYLT, İzmir, 2009
- Yörükoğlu, S., Özel Bir Hastanede Çalışan Sağlık Personelinin Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi, HAÜ, SABE, YYLT İstanbul, 2008
- Yüksel, G., Ege Bölgesindeki Tıp Fakültelerinin Anesteziyoloji ve Reanimasyon Anabilim Dallarında Görevli Araştırma Görevlisi Doktorlarda Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Değişkenlerle İlişkisi, Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi, YUT, İzmir (Bornova), 2011

ÖZGEÇMİŞ

1981 yılında Malatya ili Yeşilyurt ilçesinde doğdum. İlk ve orta öğrenimimi Malatya da tamamladım. 1999 yılında Erzincan laborant meslek lisesinden mezun oldum. 2005 yılında Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Tıbbi Laboratuvar bölümünden mezun oldum. 2006 yılında Sağlık Bakanlığı'na laboratuvar teknisyeni olarak atandım. 2011 yılında Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünden mezun oldum. 2012 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi bölümünde yüksek lisans eğitime başladım. Halen Kahramanmaraş Necip Fazıl Şehir Hastanesin de laboratuvar teknisyeni olarak görev yapmaktayım. Evli iki kız çocuk babasıyım.