



T. C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

FARKLI KUŞAKLARDAKİ HEMŞİRELERİN
MOTİVASYON KAYNAKLARININ BELİRLENMESİ

HEMŞİRELİK HİZMETLERİNDE YÖNETİM ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
Emine SARIOĞLU

DANIŞMAN
Doç. Dr. Dilek ÖZMEN

MANİSA-2015



T. C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

FARKLI KUŞAKLARDAKİ HEMŞİRELERİN
MOTİVASYON KAYNAKLARININ BELİRLENMESİ

HEMŞİRELİK HİZMETLERİNDE YÖNETİM ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
Emine SARIOĞLU

DANIŞMAN
Doç. Dr. Dilek ÖZMEN

MANİSA-2015

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Emine SARIOĞLU

İmza

TEŞEKKÜR

Yükseklisans öğrenimim süresince bana büyük emeği geçen; bilgisini, tecrübelerini, zamanını ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım değerli hocam Doç. Dr. Dilek ÖZMEN'e, ders aşamasında bilgi ve deneyimleri ile bana katkı sağlayan hocalarıma, hayatımın her aşamasında bana destek olan, çocuklarıma ve bana sonsuz özveri gösteren değerli eşime çalışmaya katkıda bulunan tüm meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Emine SARIOĞLU

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
TEŞEKKÜR	vi
KISALTMALAR	viii
ÖZET	1
ABSTRACT	2
1. GİRİŞ	3
1.1. Problemin Tanımı ve Önemi	3
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırma Soruları	5
2. GENEL BİLGİLER	6
2.1. Kuşaklar	6
2.1.1. Kuşak Kavramı	6
2.1.2. Kuşakların Sınıflandırılması	9
2.1.2.1. Gelenekçiler (Eski Kuşak).....	9
2.1.2.2. Baby Boomer Kuşağı (1946-1964)	9
2.1.2.3. X Kuşağı (1965-1980)	10
2.1.2.4. Y Kuşağı (1981-2000)	12
2.1.2.5. Z Kuşağı (2000-2021):	13
2.2. Motivasyon	14
2.2.1. Motivasyon Kavramı	14
2.2.2. Motivasyon Kuramları	15
2.2.2.1. Kapsam Kuramları	15
2.2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	15
2.2.2.1.2. Frederick Herzberg'in (1968) Çift Faktör Teorisi	18
2.2.2.1.3. McClelland'ın Üç Günü Teorisi	19
2.2.2.1.4. ERG Yaklaşımı	20
2.2.2.2. Süreç Teorileri	21
2.2.2.2.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi	21
2.2.2.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı	22
2.2.2.2.3. Lawler Porter Modeli	22
2.2.2.2.4. B. F Skinner'in Davranış Şartlandırma Teorisi	23

2.2.2.2.5. Locke'un Amaç Teorisi	23
2.2.3. Motivasyonun Oluşma Süreci	23
2.2.4. Motivasyonda Özendirici Araçlar	25
2.2.4.1. Ekonomik Araçlar	25
2.2.4.2. Psiko-sosyal Araçlar	26
2.2.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	26
2.2.5. Çalışanların Ortak Motivasyon Problemleri ve Potansiyel Çözümler	27
2.2.5.1. Motivasyonel Problemler	27
2.2.5.2. Potansiyel Çözümler	27
2.2.6. Kuşaklar ve Motivasyon Kaynakları	28
3. GEREÇ ve YÖNTEM	29
3.1. Araştırmanın Tipi	29
3.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı	29
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	29
3.4. Araştırmanın Değişkenleri	30
3.5. Verilerin Toplanması	30
3.6. Veri Toplama Araçları	30
3.6.1. Sosyodemografik Soru Formu	30
3.6.2. Motivasyon Kaynakları Envanteri	30
3.7. Verilerin Değerlendirilmesi	32
3.8. Araştırma Sınırlılıkları	33
3.9. Araştırmada Etik	33
3.10. Süre ve Olanaklar	33
4. BULGULAR	34
5. TARTIŞMA	43
6. SONUÇ ve ÖNERİLER	48
6.1. Sonuçlar	48
6.2. Öneriler	48
7. KAYNAKLAR.....	50
8. EKLER	58
EK-1: Sosyodemografik Özelliklere İlişkin Bilgi Formu	59
EK-2: Motivasyon Envanteri.....	60
Ek 3. Celal Bayar Üniversitesi Etik Kurul Onayı	63
Ek 4. Kurum İzin Belgesi	64
Ek 5. Özgeçmiş	65

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Kuşakların Genel Özellikleri	7
Tablo 2. İş Yaşamında Kuşak Farkı	8
Tablo 3. Kuşaklara Göre Örnekleme Alınan Hemşire Sayısı	29
Tablo 4. Motivasyon Kaynakları Envanterinin Cronbach Alpha Değerleri	32
Tablo 5. Araştırmanın Planı ve Süresi	33
Tablo 6. Hemşirelerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	34
Tablo 7. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Mesleki Durumu İle İlgili Özelliklerinin Dağılımı	35
Tablo 8. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Motivasyonları Konusundaki Düşüncesi....	36
Tablo 9. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Hemşireliğe Yönelik Düşünceleri	36
Tablo 10. Kuşakların Motivasyon Kaynakları Envanteri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	37
Tablo 11. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Kuşaklar Arası Motivasyon Düzeyleri	39
Tablo 12. Araştırmaya Katılan Büyük Bebek Patlaması ve X Kuşağı Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri	40
Tablo 13. Araştırmaya Katılan Büyük Bebek Patlaması ve Y Kuşağı Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri	41
Tablo 14. Araştırmaya Katılan X Kuşağı ve Y Kuşağı Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri	41

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Gereksinimler Hiyerarşisi	17
Şekil 2. Çift Faktör Teorisi	19
Şekil 3. Motivasyon Oluşma Süreci	25



KISALTMALAR DİZİNİ

CAA: Çeyrekler Arası Aralık

MKE: Motivasyon Kaynakları Envanteri

SPSS:Statistical Package for Social Sciences

TDK:Türk Dil Kurumu



FARKLI KUŞAKLARDAKİ HEMŞİRELERİN MOTİVASYON KAYNAKLARININ BELİRLENMESİ

Emine SARIOĞLU

Danışman: Doç.Dr.Dilek ÖZMEN

Celal Bayar Üniversitesi Hemşirelik Hizmetlerinde Yönetim Anabilim Dalı

ÖZET

Amaç: Bu araştırmada farklı kuşaklardaki hemşirelerin motivasyon kaynaklarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Yöntem: Araştırmanın evrenini İzmir Kamu Hastaneler Kurumu Güney Genel Sekreterliği Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan 490 hemşire, örneklemini ise araştırmaya gönüllü olarak katılan 396 hemşire oluşturdu. Veriler "Sosyo-demografik Soru Formu" ve "Motivasyon Kaynakları Envanteri-MKE" kullanılarak toplandı. Verilerin analizinde SPSS 21.0 paket programı kullanıldı.

Bulgular: Araştırmaya katılan hemşirelerin; %57,1'i lisans mezunu, %67,2'si X kuşağında, %82,8'i servis hemşiresidir. Hemşirelerin %57,3'ü bazen motive olduğunu, %32,3'ü hemşirelik mesleğini isteyerek seçtiğini ama şimdi pişman olduğunu belirtti. Araştırmaya katılan Baby Boomer, X ve Y kuşağındaki hemşirelerin MKE toplam puan ortalamaları 116-156 arasında orta düzeyde saptandı. Y kuşağındaki hemşirelerin MKE puan ortalamaları, Baby Boomer, X kuşağının puan ortalamalarından daha yüksek bulunurken, Y kuşağının puan ortalamaları X kuşağındaki hemşirelerin puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek bulundu ($p<0,05$).

Sonuç ve Öneriler: Araştırmaya katılan hemşirelerin Motivasyon Kaynakları Envanteri puan ortalamaları farklılık göstermektedir. Bu sonuç doğrultusunda yöneticilere hemşirelerin motivasyonlarını arttırmada kuşaklar arası farklılıkları dikkate almaları önerilir.

Anahtar Kelimeler: Hemşire, Kuşaklar, Motivasyon Kaynakları

DETERMINING THE MOTIVATION OF NURSES OF DIFFERENT GENERATIONS

Emine SARIOĞLU

Supervisor: Assoc. Prof. Dilek OZMEN

Celal Bayar University Department of Nursing Services Management

ABSTRACT

Purpose: This study is aimed to determine the motivation of nurses of different generations.

Method: The research population included 490 nurses working at *Izmir the Southern General Secretariat of Public Hospitals Authority*, the Bozyaka Training and Research Hospital. The sample were provided by 396 nurses who participated voluntarily in the study. The data was collected using a "Socio- demographic questionnaire" and a "Motivation Sources Inventory – MSI". A SPSS 21.0 software package was used to analyze the data.

Findings: The nurses who participated in the study were as follows; 57,1 % had bachelors degree, 67,2 % were generation X, 82,8% were clinical nurses. 57,3 % of the nurses noted that they were sometimes motivated, 32,3 % noted that they willingly choose nursing profession but now regreted it. The average score of the total MSI of the Baby Boomers, X and Y generations who participated in the study was moderately determined between 116-156.

While the MSI score of nurses in the generation Y is higher than the average score of generation X and the Babby Boomers, the average score of the generation Y is found significantly higher than the average score of the X generation nurses. ($p < 0,05$)

Conclusions and Advices: The average score of the MSI of the nurses who participated in the research is different. It is recommended that the administrators take into account the differences between the generations in increasing the motivation of nurses.

Keywords: Nurse, Generations, Motivation Sources

1. GİRİŞ

1.1. PROBLEMİN TANIMI VE ÖNEMİ

Aynı tarihsel zaman aralıklarında doğan ya da ekonomik ve sosyal olaylarla oluşmuş zaman aralıklarına kuşak (jenerasyon) denilmektedir. Kuşak kavramı; psikoloji, yönetim, sosyoloji gibi bir çok disiplinler açısından önemli araştırmaların yapılmasına olanak sağlamıştır. Dünya genelinde yapılan çalışmalardan, ülke ve kültürel farklılıklar bazında kuşak ayrımları tanımlanmıştır (Adıgüzel ve ark. 2014).

Kuşaklar arasında çalışma şekilleri, kişilik yapıları ve işyerinden beklentiler açısından farklılıklar söz konusudur. Her kuşağın kendine özgü değer yargıları, tutumları ve beklentileri vardır. Bu tutum ve değer yargıları, onların motivasyon kaynaklarını belirlemektedir. Kuşaklar arasındaki farklılıkları anlamak, başarılı bir iş ortamı oluşturmada temeldir

(<http://www.un.org/staffdevelopment/pdf/Designing%20Recruitment,%20Selection%20&%20Talent%20Management%20Model%20tailored%20to%20meet%20UNJSPF's%20Business%20Development%20Needs.pdf>, Erişim Tarihi: 10.12.2014).

Kişilerin beklentilerine, kişilik özelliklerine göre onları motive eden faktörler farklılık gösterir. Bir kişiyi motive eden bir durum başka kişiyi etmeyebilir (Keleş 2011; Koçel 2013).

Son yıllarda işgücündeki farklılık arttığı için, yöneticiler iş ortamındaki cinsiyet, etnik ve yaş demografisindeki değişikliklere uyum sağlamak zorunda kalmışlardır. Farklı kuşaklardaki bireyler, amirleri tarafından kendilerine değer verildiğini ve yaptıkları işin anlamlı olduğunu bilmek istemektedirler. Bireysel kuşaksal karakteristiklere duyarlı olmak kaydıyla yöneticiler, işyerinde kişiler arası ilişkileri geliştirebilir ve çalışanlar arasında kurumsal bağlılığı arttırabilirler. Geliştirilmiş kurumsal bağlılıkta çalışanları genel olarak daha mutlu ve üretken bir işgücüne yöneltecektir (Carver ve Candela 2008).

İşletmelerin rekabet koşullarında ayakta kalabilmesi, başarıya ulaşması, çalışanın verimli ve etkin çalışmasına bağlıdır (Tunçer 2013). Çalışanların yüksek performans ve verimde çalışmaları; motivasyonlarının yüksek olması ve yaptıkları işten doyum almalarıyla mümkündür (Toker 2008). Bu nedenle yöneticilerin verimliliğin sadece teknolojiyle olmayacağını bilerek, bireysel nitelikleri ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak uygun motivasyon araçları kullanması önemlidir (Örücü ve Kanbur 2008).

Leavit'in (2014) çoğunluğu hemşire olan sağlık çalışanlarında yaptığı çalışmada, X ve Y kuşağında içgüdüsel motivasyon faktörleri ve araçsal motivatörler, Büyük Bebek Patlaması ve Sessiz Kuşağa göre daha yüksek bulunurken, hedef içselleştirme Büyük Bebek Patlaması ve Sessiz Kuşakta daha yüksek bulunmuştur. Dışsal motivatörler Büyük Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağında Sessiz Kuşağa göre daha yüksek bulunmuştur (Leavit, 2014).

Estonya'da Toode ve arkadaşlarının (2014) hemşirelerle yapmış olduğu çalışmada içsel motivatörlerin yüksek oranda, dışsal motivatörlerin orta derecede motivasyonu artırdığı görülmüş, hemşirelerin yaşı ile serviste çalışma süresi ile dışsal motivatörler arasında anlamlı derecede ilişkili bulunmuştur (Toode 2014).

Hemşireler arasındaki kuşaksal farklılıkları dikkate almak, iş doyumunun ve kuruma bağlılığın artmasını sağlamaktadır. Bu durum personel verimliliğinin artmasını ve personelin işten ayrılmasının azalmasını sağlamaktadır. Küresel hemşire eksikliği (sıkıntısı) dikkate alındığında, yöneticilerin kuşaksal farklılıklarla ilgili bilgilerini arttırmaları gerekmektedir (Carver ve Candela 2008).

Motivasyonu yüksek ve iyi eğitim almış hemşirelere hemşirelik alanında her zaman ihtiyaç duyulmaktadır. Hemşirelerin eğitimsel gelişmelerine, ödüllendirilmelerine ve terfi imkanı verilmesine izin verilmelidir (Dieleman ve ark. 2006). Kuşak özelliklerine göre motivasyon profillerine bakmak önemlidir. Hemşirelik alanında çalışan personel sayısı azdır ve genç hemşirelere ihtiyaç vardır. Gençler yeniliklere daha hızlı adapte olmakta, kendilerini daha rahat ifade etmekte,

teknolojinin faydalarından daha iyi yararlanmakta ve bu farklılıklar da onların motivasyonlarını etkilemektedir (Cooman Reinde 2008).

Kurumsal etkinliği en üst seviyeye çıkarmak için liderlerin ve yöneticilerin görevi, kuşaksal farklılıkları göz önünde bulundurarak çalışanları bireysel olarak neyin motive ettiğini keşfetmek ve bu motivasyondan faydalanacakları bir iş ortamı yaratmaktır (Keepnews 2010; Jones 2007).

Literatür incelendiğinde yurt dışında yapılan çalışmalarda hemşirelik alanında farklı kuşakların motivasyon kaynaklarını inceleyen az sayıda çalışmaya raslanırken (Leavit 2014; Toode ve ark. 2014), ülkemizde bu konu ile ilgili yapılmış çalışmaya rastlanmamıştır. Motivasyon düşüklüğü, tükenmişlik ve işten ayrılmaların en sık yaşandığı mesleklerden olan hemşirelikte; farklı kuşakları nelerin motive ettiğinin belirlenmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılmasının kurumlarda daha motive, işe bağlılığı yüksek hemşirelerle çalışma olanağı sağlayabileceği düşünülmektedir. Çalışma bu düşünceden yola çıkarak planlanmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada farklı kuşaklardaki hemşirelerin motivasyon kaynaklarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

1.3. Araştırma Sorusu:

1. Farklı kuşaklardaki hemşirelerin motivasyon kaynakları arasında fark var mıdır?

2. GENEL BİLGİLER

2.1. KUŞAKLAR

2.1.1. Kuşaklar Kavramı

Kuşak, yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş insan topluluğunu ifade etmede kullanılmaktadır

(http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.553636d61b2fe4.35966767, Erişim tarihi: 05. 12. 2014).

Her kuşağın kendine özgü özellikleri, değer yargıları, tutumları, güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır (Lower 2008).

Farklı kuşakların bir arada olması; kuşakların her birinin kendilerine has iş ahlakı, farklı bakış açıları, hemşirelik mesleğinde işe farklı yaklaşımlar göstermelerini sağlamaktadır Bu durum; özellikle yeni mezun hemşireler için birbirlerini yanlış anlamalarına sebep olmaktadır. Kuşaklar arası iş gücünde oluşan bu farklılıklar bazı problemlere sebep olurken çok önemli yeni yolların bulunmasını sağlamakta ve yeni stratejileri akla getirmektedir. Her bir kuşağın iş ihtiyaçlarını ve iş yerinin kalitesindeki beklentilerini karşılayacak mantıklı adımlar atılırsa, bu durum kuşak toplulukları arasındaki farklılıkların birleşmesine teşvik eder (Boychuck Duchsher ve Cowin 2004).

Büyük bebek patlaması kuşağının (savaş sonrası kuşak), hemşireliğe ilk başlamalarında oluşan motivasyon kaynakları, fedakarlık ve başkalarına yardımdı. Hemşirelikte kalmalarını ilgilendiren konu ise; dış sebepler, başlıca ergonomik ve fiziksel konulardır. Aynı şekilde, yeni kuşak hemşireler de, dış motivasyonlarının kendilerini hemşirelik mesleğine getirdiğini belirtmektedirler. Benzer dış motivasyonlar onları hemşirelik mesleğine getirmiş olsa da, meslekte kalmalarının bazı sebepleri vardır. Bunlar: harici özellikler, değişik içgüdüler, kişiler arası nitelikler olarak adlandırabileceğimiz farkına varma ve şükretme, devam eden eğitim, insan ilişkisi ve yüksek uyarımlardır (Krywulak ve Roberts 2009).

Aynı yıllarda doğmuş olsalar bile, farklı kültürde yetişmelerinden ve farklı olaylara tanık olmalarından dolayı dünyanın farklı bölgelerinde başka başka kuşaklar meydana gelebilir. Bu nedenle her toplumun kuşak yapısını kendine göre tanımlamak gerekmektedir (Köse ve ark 2014).

Tablo 1. Kuşakların Genel Özellikleri

	Sessiz Kuşak	Büyük Bebek Patlaması Kuşağı (Babby Boomer)	X Kuşağı	Y/Z Kuşağı
Kılık kıyafet	Resmi	Yüksek kalitede, yarı-serbest rahat iş kıyafeti	Düşük kalitede, yarı-serbest rahat iş kıyafeti	Rahat olan her şey
İş ortamı	Sadece ofis	Sadece ofis içinde,uzun mesailer	Ofis; ev, esnek çalışma saatleri isteği	Ofis; ev, esnek çalışma saatleri isteği
Motivasyon kaynağı	Özsaygı	Ücret/maaş	Güvenlik	Kişisel yaşamını sürdürme
Danışmanlık (Rehberlik)	Gerekli değil	Olumsuz geri bildirim tahammülsüzler	Geri bildirim almak önemli değil	Sürekli geri bildirim ihtiyacı duyar
İş sürdürme (İşte kalma nedeni)	Sadakat/bağlılık	Ücret/maaş	Ücret/maaş- Güvenlik	Kişisel ilişkiler
Hastaya/ Müşteriye yönelim	Kişisel temas	Telefon	E-posta	E-posta/sembol/cep telefonu mesajı
Teknoloji	Belgeleri söyleyerek yazdırır, sadece ofiste e-posta, internet yerine kütüphane kullanımı, sınırlı telefon kullanımı	Belgeler arkadaşlarla/ ortaklarla hazırlanır, öncelikle ofiste olmak üzere e-posta kullanımı, “google” aracılığıyla internet kullanımı	Kendi dökümanlarını oluşturur, cep telefonu ve dizüstü bilgisayar kullanır, interneti araştırma, gözden geçirme vb. için kullanır, 7/24	Kendi dökümanlarını oluşturur, veritabanı oluşturur, interneti araştırma yapmak ve ağ oluşturmak

			e-posta ve cep telefonu kullanırlar.	için kullanır, 7/24 e-posta, sembol ve cep telefonu mesajı kullanımı vardır.
Kariyer Hedefleri	Miras oluşturmak, kariyerini iş yaşamı boyunca tek kurumla sürdürmek	Mükemmel bir kariyer oluşturmak, üstün başarı	Farklı alanlara-işlere aktarılabılır kariyer oluşturmak, beceri ve deneyim çeşitliliği	Benzer bir kaç kariyer yapmak, aynı anda birkaç iş yapmak

Kaynak: [http://www.un.org/staffdevelopment/pdf/Designing/Recruitment, Selection&TalentManagementModeltailoredtomeetUNJSPF'sBusinessDevelopmentNeeds](http://www.un.org/staffdevelopment/pdf/Designing/Recruitment,Selection&TalentManagementModeltailoredtomeetUNJSPF'sBusinessDevelopmentNeeds) Erişim tarihi: 20.11.2014

Tablo 2. İş Yaşamında Kuşak Farkı

Büyük Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çalışmak için yaşama anlayışı hakimdir ▪ Otoriteye ve kurallara saygılıdır ▪ İşyerine sadık, aynı yerde uzun süre çalışarak kariyerini ilerletme hedefine sahiptir ▪ Yönetimsel yaklaşımı sorgulamaz ▪ Çalışma saatlerine Uyumludur ▪ Süreçlere karşı sabırlı bir tutum içindedir ▪ Kanaatkardır ▪ İş odaklı yaklaşıma sahiptir 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yaşamak için çalışma anlayışı hakimdir ▪ Otorite ve kurallara saygılıdır ▪ Genellikle iş yerine sadık olup, daha iyi bir fırsatla karşılaştığında değişiklikten kaçınmaz ▪ Yönetimsel yaklaşımla ilgilenmez ▪ Çalışma saatlerine uyumludur ▪ Süreçlere karşı sabırlı bir tutum içindedir ▪ Rekabetçidir ▪ Sonuç odaklı yaklaşıma sahiptir ▪ İş motivasyonu yüksektir ▪ En önemli motivasyonu maddiyat ve kariyerinde ilerlemektir 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İş ve yaşam dengesinin sağlanması anlayışı hakimdir ▪ Otoriteye karşı saldırgan bir tutuma sahiptir ▪ Farklı anlayışlar içinde olup, kısa dönemde çok sayıda iş değişikliği yapar ▪ Şeffaf ve adaletli yönetimsel anlayışı sever ▪ Esnek çalışma saatlerini sever ▪ Sabırsızdır ▪ Yenilikçidir ▪ Süreç odaklı yaklaşıma sahiptir ▪ Eğlenerek çalışmayı sever ▪ En önemli motivasyonu farklılaşan iş tanımları ve iş yaşam dengesinin sağlanmasıdır

<http://abankkariyer.com/2014/07/17/sessiz-kusak-baby-boomers-x-y-z-kusaklarina-genel-bakis/> Erişim Tarihi: 15.04.2015

2.1.2. Kuşakların Sınıflandırılması

2.1.2.1. Sessiz Kuşak

1925 ve 1945 arasında doğmuş olan Sessiz Kuşağın, doğdukları yıllarda dünyada çok kötü olaylar yaşanmıştır. Bu kuşak, 2. Dünya Savaşını da kapsayan zor bir dönemin yaşam deneyimleriyle yetiştirilmiştir (Zemke ve Ark 2000). Yiyecek, giyecek, evleri ile ilgili bir çok kayıpları ve yoksunlukları olmuştur. Yaşadıkları sıkıntılar bu kuşağın iş dünyasına bakış açısını etkilemiştir. Ekonomik ve siyasi belirsizlik onları çalışkan, tutumlu ve dikkatli olmaya yöneltmiştir. Fedakârlığa ve bağlılığa değer vererek büyütülmüşlerdir (Carver ve Candela 2008).

Sessiz Kuşak çalışanları; kuruma sadıktırlar, kıdemlilik ve yaş, kişinin kariyerinde ilerlemesi için önemlidir. Maddi konularda tutumlu ve dikkatlidirler. Değişiklikten hoşlanmazlar, risk tolere edici değillerdir, otoriteye ve zor işlere saygı duyarlar. Bu durum, komuta kontrol tarzı liderlik eğilimine yol açmaktadır. Sessiz Kuşak çalışanları, daha çok kural koyar ve kurallara uyar. Onlar için önce iş, sonra eğlence gelmektedir

(<http://www.un.org/staffdevelopment/pdf/Designing%20Recruitment,%20Selection%20&%20Talent%20Management%20Model%20tailored%20to%20meet%20UNJSPF's%20Business%20Development%20Needs.pdf>, Erişim tarihi: 10.12.2014).

Sessiz Kuşaktakiler, çağımızın en yaşlı üyeleridir. Çalışanlar aynı işte olmak üzere, o işte ömür boyu kalmayı tercih ederler. Bu kuşakta disiplinli, pragmatik ve istikrar arayışı hakimdir. Güven duygusunu önemserler (Adıgüzel ve ark 2014).

2.1.2.2. Büyük Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomer)

İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonraki (1946-1964) “nüfus patlaması” yıllarında doğan 1 milyar bebeğe “Büyük Bebek Patlaması” denmektedir. Büyük Bebek Patlaması kuşağındaki bireyler; işkolik, kendine aşırı güvenen, iradeli ve iyimserdirler. Otoriteye ve kurumlarına karşı saygılıdırlar (<http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>, Erişim tarihi: 21.03. 2014).

Bu kuşak, dünyanın insan hakları hareketlerini, radyonun altın çağını, Türkiye'nin ise ihtilali ve çok partili döneme geçiş sancılarını yaşadığı yıllarda yaşamışlardır. Sadakat duyguları yüksek ve kanaatkârlardır. Teknolojiyi çok fazla benimseyememişlerdir (<http://www.kariyeratolyesi.com/kusak-nedir-kusaklar-kaca-ayrilir-kusaklarin-ozellikleri-nelerdir>, Erişim tarihi; 15.04.2014).

Büyük Bebek Patlaması Kuşağı, Sessiz Kuşak gibi güçlü bir iş ahlakına sahiptir. Tanınmaya saygı görmeye önem verirler (Zemke ve ark. 2000). Dünyanın kendi etrafında döndüğünü görmüşler ve ben merkezci bir kuşak olmuşlardır. Büyük Bebek Patlaması Kuşağı işkolikler olarak tanımlanır (Boychuck Duchsher and Cowin 2004).

Çalışanlarını diğer insanlardan ayıran ve kendisine kişisel değer katan sadece “iş” dir (işleri onlar için hem kişisel değer, hem de diğer insanlardan-ayırarak-farklılaştıran değerdir). Yaşam tarzları çalışmak için yaşamak gerçeği etrafında kurulmuştur. Onlar için iş ve hayatı dengede tutmak tam da mümkün değildir. İş hayatını, en az sabah 8.00 akşam 17.00 olarak görmektedirler. Bu kuşak diğer insanların da kendileri gibi aynı iş ahlakına sahip olmalarını ve aynı saatlerde çalışmalarını beklemektedir. Bu durum kendileri ve genç kuşak arasında göze çarpan gerilme noktası olmuştur. Bu kuşak, hiyerarşinin olduğu ortamlarda daha rahat çalışmakta, tek kurumda çalışmayı tercih etmekte ve takım uyumuna önem vermektedir

(<http://www.un.org/staffdevelopment/pdf/Designing%20Recruitment,%20Selection%20&%20Talent%20Management%20Model%20tailored%20to%20meet%20UNJSPF's%20Business%20Development%20Needs.pdf>, Erişim tarihi: 10.12.2014).

2.1.2.3. X Kuşağı (1965-1980)

Dünyanın petrol krizini, Türkiye'nin ise sağ-sol çatışmalarını yaşadığı yıllarda yaşamışlardır (<http://www.kariyeratolyesi.com/kusak-nedir-kusaklar-kaca-ayrilir-kusaklarin-ozellikleri-nelerdir/>. Erişim tarihi: 15.04.2015).

X Kuşağının; (1965-1980) iş yaşamında sadık, saygılı ve aynı işte uzun yıllar çalışmış olmaları ortak özellikleridir. Daha iyi kariyer imkanları ararlar ve teknolojik devrime denk geldiklerinden zorunlu olarak teknoloji kullanmaya başlamışlardır. Toplumsal sorunlara karşı duyarlı, iş motivasyonları yüksek, otoriteye saygılıdır. Kadınların iş gücüne başlaması bu kuşaktadır (<http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>, Erişim tarihi: 21. 03. 2014).

Sadakat duyguları duruma göre değişir, daha iyi kariyer imkânları ararlar. Toplumsal sorunlara duyarlı olup, iş motivasyonları yüksek, otoriteye saygılı ve kanaatkârdırlar. Kadınlar iş gücüne katılmaya başlamış, daha az çocuk sahibi olmuşlardır. Paraya, daha fazla odaklanılmış ve bireycilik önem kazanmıştır. Boşanma, HIV, uyuşturucu gibi kavramlarla tanışmışlardır. Çalışan, bir kaç yerden para kazanan veya işten ayrılmış anne-babaların çocuklarıdır. İşsizlik kavramını ailelerinde gördükleri için işlerine sıkı sıkıya bağlıdır ve genellikle mecbur kalmadıkları sürece işlerini değiştirmezler. Bu kuşakta eğitim çok önemlidir. Teknolojiyle sonradan tanışmış bir kuşaktır

(<http://www.kariyeratolyesi.com/kusak-nedir-kusaklar-kaca-ayrilir-kusaklarin-ozellikleri-nelerdir/>, Erişim tarihi: 15.04.2014).

X Kuşağı “Büyük Bebek Patlaması Kuşağının gölgesi altında büyümüşlerdir. Anne ve babalarının arkadaşları için ne kadar çok fedakârlık yaptıklarına tanık olmuşlardır. Sonuç olarak bu kuşak bir önceki kuşağa göre daha fazla adapte olma, toparlanabilme ve bağımsız olma davranışları geliştirmişlerdir. Çalışmak için yaşayan Büyük Bebek Patlaması Kuşağına karşıt olarak bu kuşak, yaşamak için çalışır ve dünyaya biraz güvensiz ve temkinli gözle bakmaktadırlar. Esnek zamanlı ve gayri resmi çalışmayı ve kendi işlerini yaparlarken özgür olmayı isterler. Olumlu tutuma sahip olup amaç odaklı çalışmaktadırlar (Krywulak and Roberts 2009; <http://www.un.org/staffdevelopment/pdf/Designing%20Recruitment,%20Selection%20&%20Talent%20Management%20Model%20tailored%20to%20meet%20UNJSP%20F's%20Business%20Development%20Needs.pdf>, Erişim tarihi: 10.12.2014).

2.1.2.4. Y Kuşığı (1981-2000):

1981-2000 yılları arasında doğmuşlardır. En önemli özelliği özgürlük ve teknolojidir. Y Kuşığının temel özellikleri bilgiye hemen ulaşmaları, teknolojiyi çok iyi kullanmaları ve yalnızlıktır. Bu kuşağın bir diğer özelliği de, kendilerine çok fazla güvenmeleridir (<http://www.kariyeratolyesi.com/kusak-nedir-kusaklar-kaca-ayrilir-kusaklarin-ozellikleri-nelerdir/>, Erişim tarihi: 21.10.2014). Çalışmaktan hoşlanmamakta, eğlenceyi, kazanmayı çok sevmektedirler. Otoriteye saldırgan davranan, tatminsiz, istekleri çok olan bireylerdir (<http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>, Erişim tarihi: 21. 03. 2014).

Otoriteyi sorgulamak öğretilmiş ve kendi kararlarını vermek yönünde de cesaretlendirilmişlerdir. İşverenlerin onların bu “tüketici” beklentilerini düşünerek onların ihtiyaçlarına cevap vermelerini beklerler. Bu kuşağı şekillendiren en temel özellik bu beklentileridir. Anne babaları tarafından “güçlü” büyütülmüşlerdir ve böylece düşüncelerini ifade etmekten korkmazlar

(<http://www.un.org/staffdevelopment/pdf/Designing%20Recruitment,%20Selection%20&%20Talent%20Management%20Model%20tailored%20to%20meet%20UNJSPF's%20Business%20Development%20Needs.pdf>, Erişim tarihi: 10.12.2014).

Y Kuşığında bulunan kişilerin (az da olsa X Kuşığı), hayatlarının en belirgin parçası, bilgisayar ve internetle büyüyen ilk kuşak olmasıdır. İnternet dünyasındaki tecrübeleri, onların problem çözmeye yaklaşımlarında belirli bir rol oynamaktadır. Yazılı mesajlar, anında mesaj yollama, kişisel bloglar, çok katılımcılı oyunlar, bu kuşakta yeni becerilerin ve şekillerin oluşmasına sebep olmuş, onları geliştirmiş diğer kuşaklardan farklı olmalarını sağlamıştır.

(<http://www.un.org/staffdevelopment/pdf/Designing%20Recruitment,%20Selection%20&%20Talent%20Management%20Model%20tailored%20to%20meet%20UNJSPF's%20Business%20Development%20Needs.pdf>, Erişim tarihi: 10.12.2014).

Bu kuşak yüksek üretkenliğe sahip zor beğenen kuşak olarak değerlendirilir ve yönetim pozisyonlarına hızlıca ulaştıracak başarılar arzularlar (Yelkikalan ve Ayhun 2013).

Y Kuşığı hemşireleri hemşirelikte yeni işgücünü temsil etmektedir. Özellikle çalışanların büyük bir yüzdesi, öğrenmeye istekli, değişime ve öneriye açıktırlar, Esnek iş çalışma program ve saatleri, profesyonel gelişim ve ilerleme için fırsatlar verilmesini istemektedirler (Krywulak and Roberts 2009; Tremblay ve Marchionni 2010;

http://www.mihir.ca/en/publications/resources/MiHR_XYBoom_2012_ENG.pdf,

Erişim tarihi: 12.02.2014).

Keleş'in (2011) yılında yapmış olduğu çalışmada Y Kuşığı çalışanlarının görev tanımlarında, çalışma koşullarında esneklik beklentisi içinde oldukları sıkı denetime tabi olmalarının kendilerine güvenilmediği algısı yarattığı ve bu durumun motivasyonu olumsuz etkilediği bulunmuştur. İş yerinde kendilerini rahat hissetmeleri, üstlerinden geribildirim almak ve üstlerinin onlara rehberlik etmesinin, motivasyonlarını etkileyen diğer unsurlar olduğu saptanmıştır (Keleş 2011).

2.1.2.5. Z Kuşığı (2000-2021):

Z Kuşığı teknoloji kuşağıdır. İnternet kuşağı da denilmektedir. Teknolojinin tüm imkanlarından yararlanırlar. Bu kuşak çalışanları her an birbirleriyle görsel ve sözel olarak bağlantı halindedir (Keleş 2011).

Y ve Z kuşığı çalışanları; kendine güvenen, sosyal, farklılığı seven, kararlı, teknolojiyi yakından takip eden, zor insanlarla baş etme konusunda yetersiz, esnekliğe ihtiyaç duyan kişilerdir. Farklı grup ortamlarında çalıştığında daha çok motive olur ve tatmin olurlar. Bu grup teknolojiyle en rahat olan gruptur. Cep telefonları ve e-posta onlar için her zaman mevcut olmuştur. Z Kuşığı çalışanları; teknolojiye çok açık oldukları için, teknolojinin ileri seviyede ve güncel olduğu ortamlarda daha çok motive olurlar (Valiga ve Grossman 2007).

2.2. MOTIVASYON

2.2.1. Motivasyon Kavramı

Günümüzde örgütlerin başarısı için en önemli faktör insandır. İnsanın bu kadar önemli olması, onların davranışlarını etkileyen motivasyon faktörlerini uygulamaya olan ihtiyacı artırmaktadır. İnsanlar çalışma hayatında ne kadar mutlu çalışırlarsa o kadar verimli olurlar. Çalışanların motive edilmesi ve etkin bir şekilde kurum amaçlarına doğru yönlendirilmesi, kurumların başarısı için temel unsurlardan biridir (Ceylan ve Anbar 2014). Motivasyon, TDK'ya göre, "isteklendirme, harekete sevk etme, harekete yöneltici içsel güç" anlamına gelmektedir

(http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.553636d61b2fe4.35966767, Erişim tarihi: 05. 12. 2014). Başka bir ifadeyle motivasyon, belirli bir eylemi yerine getirmek için insanın bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı coşkuyla davranışlarında kararlılık göstermesi ve davranışların yönetilmesidir (Barutçugil 2002; Tunçer 2012; Eren 2009).

Motivasyon, hedeflere ulaşmaya yardımcı olmak için içsel ve ya dışsal bir güç olarak da tanımlanır. Çalışanların morallerini yükseltmek ve daha iyi bir üretkenlik için onları desteklemek üzere düzenli olarak verilen mükafat, teşvik ve ödüllerdir (Awosusi ve Jegede 2011; Leavitt 2014).

Modern yaşam tarzı ve ekonomik etkiler, iş etkinliklerinin günümüz çalışanlarının güdülenmelerini (motivasyonlarını) ele alması biçiminde sonuçlanmıştır. Bu nedenle, kuruluşlar çalışanlarını motive edecek en iyi yolu belirlemelidirler (Wan Yusouff 2013; Lin ve ark. 2013).

Uzun yıllar çalışanlar için verimli çalışma yolları araştırılmış ve bir çok sonuç ortaya çıkmıştır. Sanayi devriminin başlarında işçilerin iş saatlerinden sonraki, yeme içme barınma gibi ihtiyaçları yöneticilerin dikkatini çekmiştir (Eren 2009). Çağımızda ise motivasyon örgütsel davranışın en önemli unsurlarından biri haline gelmiş ve motivasyon uygulamalarının, örgütlerin başarıya ulaşmasında oldukça önemli olduğu kabul edilmiştir (Örücü ve Kanbur 2008).

2.2.2. Motivasyon Kuramları

İnsanların daha verimli örgütler oluşturabilmeleri açısından çeşitli yönetim kuramları geliştirilmiştir. Bu kuramlar insanları motive etmenin yollarını ortaya koymaya çalışmıştır (Küçük 2007). Motivasyon kuramları kapsam ve süreç kuramları olmak üzere iki bölümden oluşur. Bireysel gereksinimler kapsam kuramlarının odak noktasını oluşturur. Süreç kuramlarının odak noktası ise bir davranışın meydana gelmesinden, duruluşuna kadar olan süredeki tüm değişkenler ve bilişsel süreçtir (Tınaz 2013).

Motivasyon teorileri, insanların neden belli davranışları sergilediklerini açıklama konusunda ve yöneticilerin bireylerin davranışlarını, topluluk ve çalışan davranışlarıyla nasıl ilişkilendirebileceğini anlaması konusunda faydalıdır. Motivasyon teorileri aslında yönetim teorileri değildir ancak sıklıkla yönetim teorileriyle birlikte düşünülmektedir. Motivasyon liderliğin kritik bir parçasıdır. Etkili bir liderlik için herkesin birbirini anlaması gerekmektedir (Clifford 2010).

2.2.2.1. Kapsam Kuramları

2.2.2.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

ABD'li psikolog Abraham Maslow tarafından 1943 yılında yayınlanmış bir çalışmada ortaya atılmış ve sonrasında geliştirilmiş bir insan psikolojisi teorisidir (http://tr.wikipedia.org/wiki/Maslow_teorisi, Erişim tarihi: 20.04.2015).

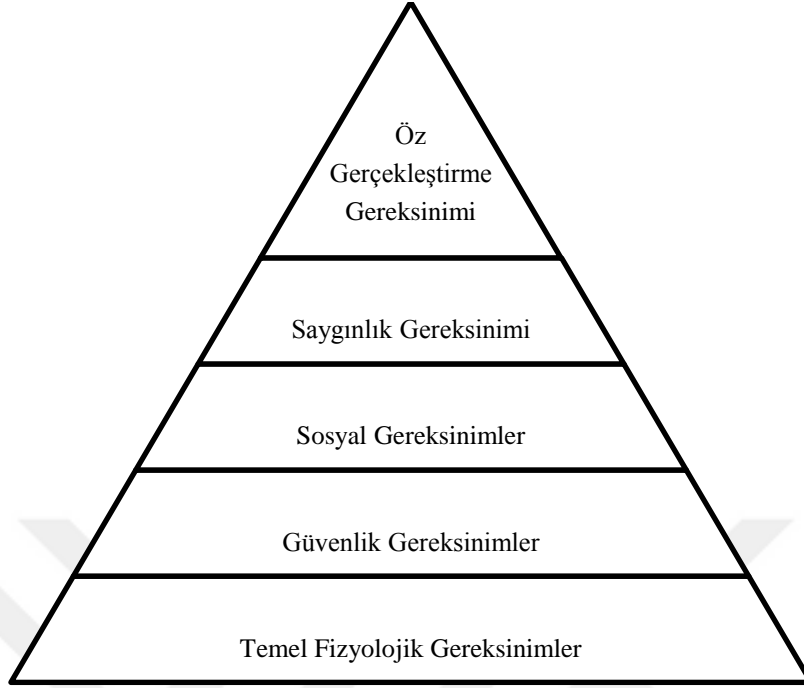
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, hemşireler ve diğer uzmanların iyi bildiği bir kuramdır. Maslow (1970) fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları gibi alt basamak ihtiyaçların, sevme ve ait-olma, güven ve kendini gerçekleştirme gibi daha üst basamak ihtiyaçlar gerçekleştirilmeden karşılanması gerektiğini belirtmiştir. Maslow'un kuramı insanları bütünsel varlıklar olarak ele alır. Bu kuram, iş ortamı için değil, psikoterapistlerin gözlemleri sonucu geliştirilmiş olmasına rağmen, idari alanda oldukça popülerdir. Bu, idarecilere insan davranışlarının karmaşıklığını

anlama konusunda bir çerçeve sağlamaktadır (Valiga ve Grossman 2007; Ndudzo 2013).

Maslow, insanların çok sayıda ve çeşitli ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini ve bu ihtiyaçların hiyerarşik bir düzen içinde var olduğunu ileri sürmektedir (Williams et all 2004). İlk olarak fizyolojik ihtiyaçlarla başlayan belli gereksinimlerin karşılanması gerekmektedir; daha sonra güvenlik ve emniyette olma, daha sonra toplumsal ihtiyaçlar ve ardından kendine saygı ve kendini gerçekleştirme gelmektedir. Bir sonraki basamaktaki ihtiyaçları karşılamaya motive olmak için, öncelikle kişinin bulunduğu seviyedeki ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir (Clifford 2010).

Maslow'a göre ihtiyaçlar hiyerarşisi iki varsayımdan oluşmaktadır. Bu varsayımlar; insan davranışlarının, belirli ihtiyaçlarını yok etmeye yönelik olduğu ve insan ihtiyaçlarının belirli öncelik sırasında olduğudur. Öncelik sırasına göre alt düzeydeki bir ihtiyaç belli bir oranda karşılanmadıkça, birey bir üst düzey ihtiyacı karşılamaya yönlenebilir (Budak 2004).

Gereksinmeler Hiyerarşisi



Şekil 1. Gereksinimler Hiyerarşisi (Budak 2004).

Fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, içme, dinlenme, giyinme, cinsellik, barınma, eş edinme gibi temel ihtiyaçlardır. Fizyolojik gereksinimler birbirinden bağımsızdır.

Güvenlik ihtiyaçları: Fiziksel güvenlik ve ekonomik güvenlidir. Fiziksel güvenlik; iş ortamında fiziksel güvenlik önlemlerinin alınmasını ifade etmektedir. Aşırı gürültülü ortamda çalışanların kulaklık takması vb. Ekonomik (sosyal) güvenlik ise sağlık güvencesi, iş güvencesi, emeklilik, gibi kişilerin sosyal güvenlik haklarının sağlanmasıdır.

Sosyal ihtiyaçlar: Bireyin; arkadaş edinme, sevilme, sevme, ait olma, bir arada bulunduğu kişiler tarafından kabul görme isteği gibi ihtiyaçlarıdır.

Saygı ihtiyacı: Başkaları tarafından değer verilme, takdir edilme, tanınma ihtiyacıdır. Kişi bir yandan kendisine saygı ve güven duyarken, diğer yandan başkalarından beğeni ve saygı görmek ister.

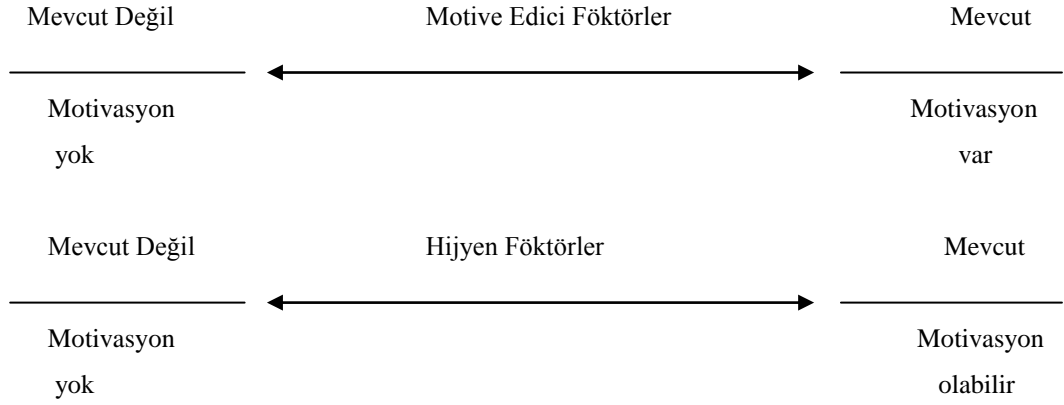
Öz-gerçekleştirme (Kendini gerçekleştirme) İhtiyacı: Kişinin devamlı kendini geliştirmesi, yeteneklerinin farkına varması, başarısını ortaya koyma, daha iyi insan olma ihtiyacıdır. Örneğin ünlü bir tenis sporcusu olma isteği vb. (Barutçugil 2002; Budak 2004; Koçel 2013; Akdemir 2014).

2.2.2.1.2. Frederick Herzberg'in (1968) Çift Faktör Teorisi

Herzberg'in teorisi, ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından sonra en çok bilinen motivasyon görüşüdür. Herzberg bu kavramı motive edici faktörler ve hijyen faktörleri olarak iki grupta toplamıştır (Koçel 2013).

Herzberg'e göre motive edici faktörler; gelişme, ilerleme, sorumluluk, işin kendisi, onaylanma ve başarı gibi içsel faktörlerdir. Bu faktörler mevcut olduğunda insanlar motive olur ve işlerinden tatmin olurlar. Fakat bu faktörlerin yokluğu insanı mutsuz yapmaz, nötr kılabilir (Valiga ve Grossman 2007, Clifford 2010). Hijyen Faktörler ise; güvenlik, statü, astlarla ilişkiler, özel hayat, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, maaş, çalışma koşulları süpervisörle (denetleyiciyle) çalışma, denetlenmeyle çalışma, kurum politikasıyla ve yönetimle iyi ilişkiler içinde değildir (Valiga ve Grossman 2007).

Hijyen faktörleri, bir işyerinde çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığı açısından normal olarak olması gereken durumları belirlemektedir. Bu faktörler eksik olduğu zaman insanlar hoşnutsuz olurlar; bu faktörler var olduğu zaman iş memnuniyetsizliğinden kaçınılabilir. Fakat yine sadece de bu faktörlerin var olması insanları motive etmeye ve iş memnuniyetine yetmemektedir (Marquis and Jorgensen 1996; Budak 2004; Clifford 2010; Tınaz 2013; Koçel, 2013).



Şekil 2. Çift Faktör Teorisi (Koçel 2013).

Bir çalışanın içsel olarak memnun iken, dışsal olarak memnun olmaması mümkündür. Örneğin bir hemşire sorumluluklarından ve yakın zamandaki bir terfiden keyif alırken aynı zamanda çalışma arkadaşlarının ekip çalışması konusundaki isteksizliğinden yakınabilir. Bu durum, bu hemşirenin işin kendisinden memnun olduğu ancak iş ortamındaki kişilerarası ilişkilerden memnun olmadığı anlamına gelmektedir. Motive olmak için çalışanların içsel ve dışsal olarak memnun olmaları gerekmektedir. Herzberg (2003) pek çok insan kaynakları danışmanının, maaş ve insan ilişkileri gibi dışsal ihtiyaçlar memnuniyeti gerçeğine odaklandıklarını vurgulamaktadır. Diğer yandan iş zenginleştirme göz ardı edilmemelidir. Örneğin; yönetici hemşire, kurumdaki bir hemşireyi yeni bir prosedürle ilgili eğitime gönderebilir, böylelikle hemşirenin bilgisini arttırabilir ve işinde kendini geliştirmesini sağlayabilir (Valiga ve Grossman 2007).

Sonuç olarak, çalışanları daha etkin motive edebilmek için, dışsal etkenler çıkarılmamalı, fakat içsel etkenler devreye geçirilmelidir (Budak 2004; Tınaz 2013; Koçel 2013).

2.2.2.1.3. McClelland'ın Üç Günü Teorisi

McClelland insan ihtiyaçlarını üç gruba ayırmıştır. Bunlar; başarı, bağlılık ve güçlü olma ihtiyaçlarıdır.

Başarı güdüsü: Başarı ihtiyacı, kişinin iş alanlarında, en iyi olma ve mükemmeli arama isteğidir. Başarı güdüsü yüksek olan birey, kendisine ulaşılması güç hedefler seçer ve bu hedefe ulaşmak için gerekli bilgileri edinir (Budak 2004).

Bağlılık güdüsü: İnsanın yaşamında tek başına olamayacağı, az ya da çok sosyo-ekonomik ve sosyo-psikolojik yönden diğer gruplarla ilişki içinde bulunacağını ifade etmektedir. Bağlılık güdüsü yüksek kişiler zamanının önemli kısmını ailesi ve arkadaşları için geçirmektedirler (Eren 2009).

Güçlü olma (erk) güdüsü: Bireylerin güç ve otorite kaynaklarını genişletme, diğer bireyleri etki altında tutma, gücünü koruma isteği erk güdüsüdür (Budak 2004). İnsanlar çevresine egemen olmak isterler. Bu sebeple seslerini çevreye duyuracak her türlü çabayı göstermektedirler (Eren 2009).

David McClelland da (1971) çalışanların bireysel olarak farklı güdülenme ihtiyaçları olduğunu ve yöneticilerin çalışanlarla ilgili bireysel bilgileri kullanarak güdüleyici bir iş ortamı yaratabileceğini kabul etmiştir. McClelland üç ihtiyaç kategorisini; başarı, güç ve yakın ilişkiler olarak belirtmiştir. Yüksek başarı ihtiyacı duyanlar görevlerinde başarılı olmaktan tatmin olurlar. Pek çoğuna göre görevler rutin değil zorlayıcı olmalıdır. Güçlü olma ihtiyacı duyanlar denetleyici (süpervizör) rolünde daha çok tatmin olabilirler ve yüksek oranda yakınlık ihtiyacı duyanlar ise güçlü bir sevilme ve kendilerine karşı samimi olunan ve ekip çalışmasını içeren bir ortamda çalışma ihtiyacı duymaktadırlar (Valiga ve Grossman 2007).

2.2.2.1.4. ERG Yaklaşımı

Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini basitleştirmiştir. ERG (existence, relatedness, growth) yaklaşımı üç kategoriden oluşmaktadır. Bunlar; var olma (existence) ihtiyacı, ilişki (relatedness) ihtiyacı, büyüme (growth) ihtiyacıdır. Var olma (Existence) ihtiyacı; fizyolojik ihtiyaçları ve fiziksel olarak iyi olmayı ifade etmektedir. İlişki (Relatedness) ihtiyacı; duygu ve düşüncelerin karşılıklı paylaşımının sonucunda diğer insanlarla ilişkilerde iyi olmayı, tatmin olmayı ifade etmektedir. Büyüme (Growth) ihtiyacı ise bireysel gelişim ihtiyacını, kapasitesini etkinliğini artırma ve potansiyelini geliştirmeyi ifade etmektedir (Barutçugil 2002; Koçel 2013; Akdemir 2014).

Maslow'un ve Alderfer'in kuramı arasında iki önemli fark bulunmaktadır. Alderfer'in kuramında bir çalışan ihtiyaç seviyelerini sırasıyla geçmek zorunda değildir. Maslow'dan farklı olarak Alderfer bir çalışanın aynı anda birden fazla ihtiyaç kategorisi ile güdülenebileceğini ve bunun sırayla gitmesi gerekmediğini belirtmektedir. Örneğin bir hemşire çalışmak için ücret ve kendine güveni kapsayan çoklu güdülenmeye sahip olabilir. İstihdamın, bakım hizmetleri kalitesini olumsuz biçimde etkilemesi yüzünden kendini gerçekleştirme ihtiyacı doyumunu engellenirse, hemşire ait olma gibi daha alt basamağa ait bir ihtiyaca odaklanabilir ve daha yüksek kalitede bakım hizmeti verme ihtiyacını göz ardı edebilmektedir. Bir yönetici için güdülenmedeki bu değişiklik şu an için hemşireyi elinde tutmasına yardımcı olabilir ancak bakım kalitesi kadrolaşma sorunları ele alınana kadar bu durum kötüye gitmeye devam edecektir (Valiga ve Grossman 2007).

2.2.2.2. Süreç Teorileri

Süreç kuramları; bireylerin nasıl davranışa geçeceğini, kendisini nasıl yönlendireceğini, davranış değişikliğine göre nasıl hareket edeceği üzerinde durmaktadır (Kesici 2003).

2.2.2.2.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams tarafından geliştirilen; insanların doğruluk, eşit muamele görme kavramlarını nasıl arzuladıklarını açıklayan teoridir. Adil ödül sisteminin esas olduğuna ilişkin görüşler; örgütteki aşırı hırs, kin, düşmanlık gibi olumsuz etkileri azaltmaktadır. Bireyler, arkadaşları ve kendileri arasındaki eşitliğe inandığı zaman huzur duyarlar. Adams araştırmalarında, bireylerin kendisine verilen ödül ile benzer başarı gösteren başkalarına verilen ödülü karşılaştırdıklarını ve verilen ödüllerin ne derece eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir (Eren 2009). Bu teoriyi motivasyon amacıyla kullanmak isteyen yönetici, bu teorinin ağırlık noktasının eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiğini bilmelidir (Koçel 2013).

2.2.2.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar gerçekleştirir. Vroom'a göre kişinin gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır. Valens (Kişinin ödülü isteme derecesi), bir sonucu elde etme hakkındaki bireyin isteğinin şiddetidir. Bekleyiş (ödüllendirilme olasılığı) ise, bir davranışının belli bir sonuca ulaşacağı yolundaki bireyin inancının şiddetidir (Budak 2004). Eğer bir kişinin hem valensi, hem bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Bütün bilgi, beceri ve enerjisini kendi isteği ile işe koyacak ve başarılı olacaktır (Koçel 2013).

Maslow, Alferder ve Herzberg güdüleyici etmenlerin hangisi olursa olsun kapsam olarak küresel ya da tüm çalışanlar için aynı olduğunu varsaymaktadır. Öte yandan Vroom (1964) güdülenmenin kişinin beklentilerine göre daha kişiselleştirilmiş ve şekillendirilmiş olduğunu kabul etmiştir. Vroom'a göre çalışanlar seçeneklerini tartıp arzuladıkları ödülleri gündeme getirecek veya pozitif değerler olarak isimlendirilen sonuçlara götürecek davranışlarla ilgilenirler. Vroom, eğer çalışan belli bir davranışın olumsuz sonuçlar doğurabileceğini düşünürse bunu negative (olumsuz) değer olarak tanımlamıştır. Davranışlar, olumlu ya da olumsuz, beklenen sonuçlar elde edilirse güçlenir. Esas itibariyle, eğer beklenen sonuçlar gerçekleşirse, iş ortamındaki davranışlar devam eder. Örneğin, hemşire Jones haftada en az iki gün işe geç gelmektedir. Yönetici hemşire, hemşire Jones'a bir daha geç kalması durumunda dosyasına yasal bir disiplin uyarısı konulacağını bildirir. Hemşire Jones bir daha işe geç kalmaz çünkü ne tür bir olumsuz sonucun doğacağını bilir (Valiga ve Grossman 2007).

2.2.2.2.3. Lawler Porter Modeli

Lawler Porter Modeli, Vroom'un motivasyon modelini esas almaktadır. Yani kişinin motive olma derecesi; çekicilik (valens) ve bekleyiş (Expectancy) tarafından etkilenmektedir. Çekicilik, bireyin ödülü isteme derecesi, bekleyiş ise bireyin ödüllendirilebileceği olasılığını algılamasıyla ilgilidir. Fakat bu kuramda yüksek performans için iki yeni değişken daha önemlidir. Birincisi kişinin bilgi ve yeteneğe sahip olması, ikincisi ise kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Gayret, bilgi,

yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir (Koçel 2013).

Bu kuramda, yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için çalışanların beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir (Eren 2009).

2.2.2.2.4. B. F Skinner'in Davranış Şartlandırma Teorisi

B. F Skinner; üretim, memnuniyetsizlik ve motivasyon ile ilgili alandaki diğer bir düşünürdür. B. F. Skinner tarafından geliştirilen teoriye sonuçsal şartlandırma adı verilmiştir. B. F Skinner'a göre, örgütlerde olumlu davranışların tekrarlanma olasılığının yüksek olması açısından çalışanlar ödüllendirilmelidir. Eğer davranışlar, örgüt açısından istenmiyorsa yönetici bu tür davranışların tekrarlanma olasılığını azaltmak için cezalandırma yapmalıdır (Marquis and Huston 1996; Eren 2009).

2.2.2.2.5. Locke'un Amaç Teorisi

Adwin Locke tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişilerin motivasyon derecelerini, onların belirlediği amaçlar belirlemektedir. Elde edilmesi kolay amaç belirleyen kişiye göre, yüksek amaç belirleyen kişi, yüksek performans gösterdiği için daha fazla motive olmaktadır (Koçel 2013).

2.2.3. Motivasyonun Oluşma Süreci

Güdü, bireyin hareketi tercih etmesine yarayan ya da onu harekete geçiren faktörlerdir ve motivasyon kavramının temelini meydana getirmektedir. Nedeni psikolojik ya da fizyolojik olsa da, insan davranışını ve yaşamını etkilemektedir. İhtiyaçlar ve güdüler arasında yakın ilişki vardır. Bireyde meydana gelen güdüler, bireyin ihtiyaçları sonucu oluşmaktadır. Bireylerin ihtiyaçlarından kaynaklanan güdüler, bireysel davranışları etkilediği oranda önem kazanmaktadır. Güdü çeşitleri; iç güdüler, fizyolojik güdüler, sosyal güdüler ve psikolojik güdülerdir.

İç Güdüler: Bireyi doğal özellik taşıyan ihtiyaçlara yönelten bilinçsiz davranışlardır. Bu çeşit güdüler öğrenmeyi gerektirmez. rnek olarak; acıkma, susama vs. gösterilebilir.

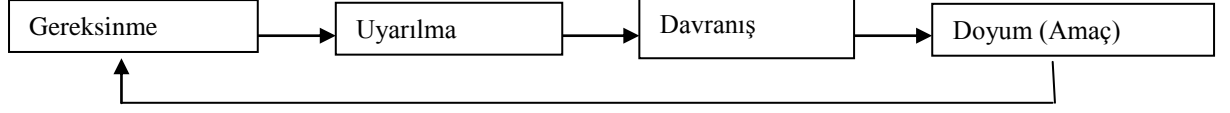
Fizyolojik Güdüler: İnsanların yaşamını idame ettirebilmesi için birincil temel ihtiyaçların elde edilmesine yönelmiş güdülerdir. Bunlar; ısınmak, giyinmek, vb.'dir. Fizyolojik güdülerin bir kısmı biyolojiktir. Örneğin havasız kalan kişinin hava almak için harekete geçmesi biyolojik gddr.

Sosyal Güdüler: Bireyin ulaşımak istediği ve toplumun beğendiği davranışlar, sosyal içerikli güdülerdir. Her toplumun kendine özgü kuralları, gelenekleri, vardır. Birey de bu öğelere saygılı olmak zorundadır ve toplumun beğenisini kazanmak, eğitilmek, özgürce düşünmek, arkadaşlık kurmak, sevmek, sevilme, gruba ye olmak ister. Bireyi harekete geçiren bu duygu ve düşünceler sosyal içerikli güdülerdir.

Psikolojik Güdüler: Düşünsel ve ruhsal gereksinmelerden kaynaklanan psikolojik güdüler, bireylerin davranışlarını yönlendirir ve şekillendirir. Doğuştan ya da sonradan kazanılabilir. Bu güdüler bireylerin davranış ve kişilik modellerini oluşturur. Psikolojik güdüler olaylara, kişilere ve kişiliklere göre değişebilir (Sabuncuoğlu ve Tz 2003).

Motivasyon, güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleşme sürecidir. Motivasyon oluşıma süreci dört aşımadan oluşımaktadır. Bunlar gereksinme, uyarılma, davranış ve doyumdur (Sabuncuoğlu ve Tz 2003).

Motivasyon belirli şeylere gereksinmeyle başlar. Birey, gereksinmeyi karşılamayı ister. Böylece onu karşılamak için uyarılır. Uyarılardan sonra davranış oluşıur. Bireyin amacı, gereksinmelerine karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır. Bir gereksinmenin bittiği yerde başka bir gereksinme başlar. Bireylerin arzuları ve istekleri sürekli değişir. Bu döngü sürekli devam eder (Sabuncuoğlu ve Tz 2003).



Şekil 3. Motivasyon Oluşma Süreci (Sabuncuoğlu ve Tüz 2003).

2.2.4. Motivasyonda Özendirici Araçlar

Ağırlaşan rekabet ortamında avantaj elde edilmesi, iyi çalışanları elde tutabilmek ve motive edebilmek için örgütsel performans ve ödül sistemlerinin değerlendirilmesi, çalışanların kendileri açısından en önemli ve uygun motivasyon araçlarıyla özendirilmesi gerekmektedir (Boylu 2010; Öğüt ve ark).

Bir kurumda çalışanların motivasyonun sağlanmasındaki amaç; istekli, verimli, etkili çalışmanın sağlanmasıdır. Bu nedenle işletmeler; çalışanların örgütün amaçlarına paralel çalışmalarını sağlamak için çeşitli özendirici araçları kullanmaktadır. Motivasyon araçlarının önem sırası kişiden kişiye değişebilmektedir. Bir kişi için motivasyonda özendirici nitelik taşıyan araç, diğer kişide aynı etkiye sahip olmayabilir. Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır. Bu farklılıklardan dolayı hangi motivasyon aracının hangi bireyde etkili olacağı belirlenmelidir (Kaplan 2007).

Motivasyon araçları; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve çalışma koşullarına bağlı yönetsel araçlar olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Budak 2004; Sabuncuoğlu ve Tüz 2003).

2.2.4.1 Ekonomik Araçlar

Çalışanları çalışmaya sevk eden ve onlar için en önemli motivasyon kaynağı, kendisi ve ailesinin yaşamını idame ettirebileceği yeterli miktarda ücret almaktır.

Benzer görevlerde çalışanların birbirine yakın ücret alması önemlidir (Aksan 1995; Sabuncuoğlu ve Tüz 2003).

Ekonomik araçlar çalışanları motive etmek için yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Motivasyonda ekonomik özendirici araçlar; ücret artışı, primli ücret, kâra katılma, ekonomik ödül verme olarak sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2003; Öztürk ve Dündar 2003; Kaplan 2007; Yumuşak 2008; Tunçer 2012).

Kılıç ve Keklik'in (2012), Negussie'nin (2012) yapmış olduğu çalışmalarda, sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen en önemli unsurun ekonomik etkenler olduğu bulunmuştur (Negussi 2012; Kılıç ve Keklik 2012)

2.2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar

İnsan sosyal bir varlık olduğu için onu yönlendiren bir çok faktör psikolojiktir. Çalışma ortamlarının çalışanlar için mutluluk verici olması, başarının sağlanması açısından önemlidir. Mutlu çalışma ortamı, bireysel farklılıklardan dolayı her zaman mümkün olmayabilir. Yöneticilerin yararlanabileceği bazı psiko-sosyal araçlar vardır. Bunlar; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence ve sosyal uğraşlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2003; Budak 2004; Tunçer 2012).

2.2.4.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

Çalışanların motivasyonunu sağlayan örgütsel ve yönetsel içerikli araçlar; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletme, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, müzik eşliğinde çalışma, fiziksel koşulların iyileştirilmesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2003).

Lambrou ve arkadaşlarının (2010) sağlık çalışanları ve hemşirelerin belli motivasyon faktörlerinden nasıl etkilendiklerini ve iş memnuniyeti ve motivasyon arasındaki bağlantıyı incelemek amacıyla yapmış olduğu çalışmada, sağlık hizmetleri

çalışanlarının etkili bir motivasyon için intrinsik (içsel) faktörlerle daha fazla güdülenme eğiliminde olduğu bulunmuştur (Lambrou ve ark. 2010).

Çalışanlar; işletmede en az dolgun bir ücret kadar, yükselme imkanı da ister. Yöneticilerin, çalışanlara yetki devri yaparak ve onları kararlara katarak daha fazla sorumluluk almalarını sağlamaları gerekmektedir. İşletmenin amaçları ve çalışanın amaçları arasında denge kurulması, çalışanın daha verimli çalışmasını sağlamaktadır (Anbar 2014).

2.2.5. Çalışanların Ortak Motivasyon Problemleri ve Potansiyel Çözümler

2.2.5.1. Motivasyonel problemler

Motivasyonel problemlerden bazıları amaçsızlık, yetersiz iş tanımları, yetersiz performans standartları ve değerlendirmesi gibi yetersiz performans tanımıdır. Bunun dışında bürokratik ve çevresel engeller, yetersiz destek ve kaynaklar, sağlıksız iş-çalışan eşleştirmeleri, yetersiz iş bilgisi gibi performansı engelleyen durumlar da sorun yaratır. Ayrıca uygunsuz ya da yetersiz ödüller, ödüllendirmede zaman hataları, ödüllendirilme ihtimalinin düşüklüğü, ödül dağıtımında eşitsizlikler gibi yetersiz performans-ödüllendirme bağlantıları da önemli sorunlardır (Clifford 2010).

2.2.5.2. Potansiyel Çözümler

Motivasyonel problemlerin çözümlerine ilişkin iş tanımı iyi yapılmalı, performans standartları iyi tanımlanmalıdır. Hedef belirleme, performansla ilgili geribildirim, güvenli ve temiz bir çevre, iyi bir maaş ve tazminat/ek ücret, iş güvenliği, yeterli istihdam, izin kullanma, iyi teçhizat gibi geliştirilmiş sağlık faktörleri de potansiyel çözümlerdir (Clifford 2010).

Çalışanların alınan kararlara daha fazla dahil edilmesi ve katılımı, mesleki gelişim fırsatları, bağımsız çalışma, kabul görme, takdir ya da ödül, yetenek ve becerilerin gösterilmesi için fırsat, başkalarına rehberlik yapmak ya da onları

yetiştirmek için fırsat, pozisyon yaratmak, kademedede terfi, kurum ya da departmanla ilgili daha fazla bilgi edinmek motivasyonu arttıracak diğer faktörlerdir (Clifford 2010).

2.2.6. Kuşaklar ve Motivasyon Kaynakları

Kuşakların kendine has; özellikleri, iş ahlakı, değer yargıları, beklentileri, çalışma şekilleri vardır. Kuşaksal farklılıklar onların motivasyon kaynaklarını etkilemektedir. Bir kuşağı motive eden faktörler diğer kuşağı etmeyebilir. Yöneticilerin kuşak farklılıklarını dikkate alarak, çalışanlarla iyi iletişim kurması, onların motivasyon kaynaklarını belirlemesi, beklentilerine gerçekçi destek olması, onların kuruma bağlılığını artırmakta ve çalışanların moral ve motivasyonunu da artırmaktadır. Bu durum başarılı bir iş ortamı oluşturmada temeldir (Carver ve Candela 2008; Cooman Reinde 2008).

Farklı kuşaklardan hemşirelerin iş terkleri ile ilgili farklı bir takım değerleri ve gerekçeleri vardır. Yöneticiler; çalışma gücündeki azalmayı en aza indirmek için kuşak farklılıklarını göz önünde bulundurarak, akılda kalıcı stratejiler geliştirmek ve uygulamak zorundadır (Dunford ve ark; Takase 2007). Yöneticilerin kuşaksal farklılıklarla ilgili bilgilerini, tıpkı geçmişte etnik ve kültürel farklılıklar konusunda olduğu gibi, arttırmaları gerekmektedir. Farklı kuşaklarla nasıl iyi ilişkiler kurabileceğini anlamak ve onların bireysel olarak güçlü yönlerinden faydalanmak, hemşirelik mesleğinin gelişimine katkı sağlamaktadır (Carver ve Candela 2008).

Kuşaklar ve motivasyon kaynakları konusunda çok az sayıda çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda (Barbuto 2004; Toode ve ark. 2014; Leavitt 2014) kuşaklar arasında motivasyon kaynaklarında farklılıklar olduğu görölmektedir.

Kuşaksal farklılıkları motivasyon kaynakları içinde anlamak kurumlara personel alımı, meslekte tutma ve çok kuşaklı bir iş gücünün katılımını sağlama ile ilgili uygulamalar ve politikalar izleme konularında gerçekçi bir yol gösterecektir (Leavit 2014).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Tipi

Araştırma tanımlayıcı ve kesitsel tipte bir araştırmadır.

3.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı

Araştırma 650 yatak kapasiteli Sağlık Bakanlığı hastanesi olan, İzmir Kamu Hastaneler Kurumu Güney Genel Sekreterliği Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde yürütüldü. Araştırmanın verileri 15 Haziran- 1 Eylül 2014 tarihleri arası toplandı.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan 490 hemşire oluşturdu (N=490). Araştırmada örneklem seçimine gidilmeyerek evren örneklem olarak alındı. Hemşirelere araştırma ile ilgili bilgi verildi ve katılmaya gönüllü olanlar araştırmaya dahil edildi. Örneklemdeki hemşire sayısı ve kuşaklara göre dağılımı Tablo 3'de görülmektedir. Araştırmaya katılım oranı % 81'dir (n=396).

Tablo 3. Kuşaklara Göre Örneklem Alınan Hemşire Sayıları

Kuşaklar	N	%
Büyük Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	14	3, 5
X Kuşağı (1965-1080)	266	67, 2
Y Kuşağı (1981-2000)	116	29, 3
TOPLAM	396	100. 0

3.4. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmanın bağımlı değişkeni hemşirelerin motivasyon kaynakları, bağımsız değişkenleri ise hemşirelerin ait oldukları kuşaklardır. Bu üç kuşak; Büyük Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964 tarihleri arasında doğanlar), X Kuşağı (1965-1979 tarihleri arasında doğanlar) ve Y Kuşağı (1980 ve sonrası doğanlar)dır.

3.5. Veri Toplama Yöntemi

Veriler araştırmaya katılan hemşirelerden yüz yüze görüşme yöntemi ile toplandı.

3.6. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak, Sosyo-demografik Soru Formu ve Motivasyon Kaynakları Envanteri kullanıldı.

3.6.1. Sosyo-demografik Bilgi Formu

Araştırmacılar tarafından hazırlanan veri toplama aracında hemşirelerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, meslekte çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, çalıştığı birim, kurumdaki çalışma pozisyonu, çalışma şekli, kaç farklı birimde çalıştığı, motivasyon düşüncesi, hemşirelik mesleğine bakışın yer aldığı 12 sorudan oluşmaktadır (Ek 1).

3.6.2. Motivasyon Kaynakları Envanteri (MKE)

Hemşirelerin motivasyon kaynaklarını belirlemek amacıyla kullanılan Motivasyon Envanteri J. E Barbuta ve R. W. Scholl tarafından 1998 yılında 78 maddelik ölçek şeklinde geliştirilmiştir. Daha sonra Hinkin ve Schriesheim tarafından kapsam, yüzey geçerliliği yapılmış ve ölçek 60 madde olarak belirlenmiştir. Envanter, Spektor'un örnekleme büyüklüğüne göre seçilerek yapılan araştırma sonuçlarına göre 30 maddelik 5 alt boyutu olan son şeklini almıştır.

Envanterin Türkçe güvenilirlik ve geçerliliği dil, kapsam ve yapı geçerlik ve güvenilirlik çalışması Öztürk (2002) tarafından yapılmıştır. Değerlendirme envanterdeki her madde ‘kesinlikle katılmıyorum’ ile ‘kesinlikle katılıyorum’ arasında sırayla (1-7) şeklinde değerlendirilecek şekilde düzenlenmiştir. Envanterin beş alt boyutu (İç Benlik Kavramı, Dış Benlik Kavramı, İçgüdüsel Süreç, Hedef İçselleştirme, Araçsal Motiveler) bulunmaktadır ve 30 sorudan oluşmaktadır. (Öztürk, 2002) (EK 2).

İçsel motivatörler (8 madde): Bireylerin başkalarının takdirine ihtiyaç duymadan, kendi yaptıklarıyla tatmin olacağını bilerek yaptıkları davranışları ifade eder.

Dışsal motivatörler (6 madde): Bireylerin başkaları tarafından takdir ve saygı görmek istediğini gösterir.

İçgüdüsel süreç motivatörleri (6 madde): Bireylerin doğuştan gelen; akıl ve düşünceden bağımsız olarak, her türlü bilinçsiz hareket ve davranışla doyum sağlamak istediğini gösterir.

Hedef İçselleştirme Motivatörleri (5 madde): Bireylerin yapacakları işte kendi inanç, değer ve hedeflerine göre hareket etmek istediğini gösterir.

Araçsal Motivatörler (5 madde): Bireylerin yapacakları işlerde kendilerine doyum sağlayan faktörlere ücret, kıdem, vs.’ önem verilmesini gösterir (Şen 2010).

“İçsel motivatörler”; 7, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 30. sorulardan, “dışsal motivatörler”; 13, 14, 15, 16, 17, 18. sorulardan, “içgüdüsel süreç motivatörleri”; 1, 2, 3, 4, 5, 6. sorulardan, “hedef içselleştirme”; 25, 26, 27, 28, 29. sorulardan, “araçsal motivatörler” ise 8, 9, 10, 11, 12. sorulardan oluşmaktadır. Toplam motivasyon düzeyi 109 puanın altı düşük, 110-156 puan arası orta ve 157 puanın üzeri yüksek kabul edilmektedir (Öztürk 2002).

Tablo 4. Motivasyon Kaynakları Envanterinin Cronbach Alfa Değerleri

Envanter Alt Boyutları	Cronbach Alfa Değerleri		
	Öztürk (2002)	Şen (2010)	Sarioğlu (2015)
İçsel motivatörler	0,78	0,77	0,82
Dışsal motivatörler	0,77	0,71	0,73
İçgüdüsel süreç motivatörleri	0,68	0,73	0,62
Hedef içselleştirme	0,68	0,78	0,69
Araçsal motivatörler	0,68	0,79	0,72
TOPLAM	0,84	0,86	0,85

Bu çalışmada Motivasyon Kaynakları Envanterinin toplam ve alt boyut Cronbach Alfa katsayıları 0,62-0,85 arasında olduğu saptandı.

3.7. Verilerin Değerlendirmesi

Araştırma SPSS 21.0 paket programı uygulanarak analiz edildi. Araştırmaya katılan hemşirelerin sosyo-demografik özellikleri, mesleki durum ile ilgili özellikleri için sayı ve yüzde dağılımı verildi. MKE Alt gruplarının madde (item) ortalamaları ve ölçeğin Cronbach's alfa katsayısı hesaplandı.

Kuşakların normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için öncelikle Kolmogorov-Smirnov testi yapıldı. Normal dağılıma uymayan MKE alt gruplarının ortanca, çeyrekler arası aralık değerleri hesaplandı. Normal dağılıma uymayan dağılımlar için nonparametrik test olan Kruskal Wallis testi, kuşaklar arası motivasyon düzeylerinin belirlenmesinde ki-kare testi kullanıldı.

MKE alt boyutlarında yer alan madde sayıları eşit olmadığı için çalışmada tüm alt boyutların kendi aralarında karşılaştırmasını kolaylaştıracağı düşüncesi ile alt

grupların madde ortalamaları hesaplandı. Bulgular ve tartışma madde ortalamaları üzerinden değerlendirildi.

3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın tek bir kurumda yürütülmüş olması, sonuçların yalnızca araştırmanın yürütüldüğü hastaneyi kapsamaması ve diğer kurumlara genellenemez olması araştırmanın sınırlılığı olarak değerlendirildi. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise çalışmada kullanılan ölçek ile yapılmış olan sınırlı sayıda çalışmaya ulaşılabilmiş olması tartışma sırasında sınırlılık yaratmıştır.

3.9. Araştırmada Etik

Araştırma için Celal Bayar Üniversitesi Tıp Fakültesi Yerel Etik Kurulu'ndan onay (EK 3), araştırmanın Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesinde yürütülmesi için, İzmir Kamu Hastaneler Kurumu Güney Genel Sekreterliği Tıbbi Hizmetler Başkanlığından kurum izni (EK 4) alınmıştır.

3.10. Araştırmanın Planı ve Süresi

Araştırmanın planı ve süresi Tablo 5' de görülmektedir.

Tablo 5. Araştırmanın Planı ve Süresi

ZAMAN	İŞLEMLER
Şubat 2014- Mayıs 2014	Literatür taraması tez konusunun belirlenmesi
Mayıs 2014- Haziran 2014	Tez önerisinin hazırlanması
Haziran 2014	Etik kurul izninin alınması ve kurum izninin alınması
Haziran 2014-Ekim 2014	Araştırma verilerinin toplanması
Kasım 2014- Aralık 2014	Verilerin analizlerinin yapılması
Ocak 2015- Mayıs 2015	Tez raporu yazımı ve tez sunumu

4. BULGULAR

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Sosyo-Demografik Özellikler	N	%
Cinsiyet		
Kadın	366	92,4
Erkek	30	7,6
Eğitim Durumu		
Sağlık Meslek Lisesi	38	9,6
Ön Lisans	108	27,3
Lisans	226	57,1
Yüksek Lisans	24	6,1
Medeni Durum		
Evli	267	67,4
Bekar	129	32,6
Kuşaklar Durumu		
Büyük Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	14	3,5
X Kuşağı (1965-1980)	266	67,2
Y Kuşağı (1981-2000)	116	29,3
TOPLAM	396	100,0

Hemşirelerin sosyodemografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 6'de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan hemşirelerin % 92,4' ü kadın, %57,1'i lisans mezunu, %67,4'ü evli ve % 67,2'si X kuşağındadır.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Mesleki Durumu İle İlgili Özelliklerinin Dağılımı

Hemşirelerin Mesleki Durumu İle İlgili Özellikler	N	%
Çalışma Pozisyonu		
Servis Hemşiresi	328	82,8
Sorumlu Hemşire	36	9,1
Poliklinik Hemşiresi	32	8,1
Çalışma Şekli		
Yalnız Gündüz	105	26,5
Gündüz/Gece	276	69,7
Yalnız Gece	15	3,8
Meslekte Çalışma Süresi		
0-10 yıl	128	32,3
11-20 yıl	172	43,4
21 yıl ve üstü	96	24,2
Kurumda Çalışma Süresi		
0-10 yıl	271	68,4
11-20 yıl	85	21,5
21 yıl ve üstü	40	10,1
Çalışılan Birim		
Klinikler	200	50,5
Ameliyathane/Acil Servis	73	18,4
Poliklinik	35	8,8
Yoğun Bakım	88	22,2
TOPLAM	396	100,0

Hemşirelerin %82,8'inin servis hemşiresi, %69,7'sinin gündüz ve gece çalıştığı, % 43,4'ünün meslekte 11-20 arası çalıştığı, %68,4'ünün kurumda 0-10 yıl arası çalıştığı, %50,5'inin kliniklerde çalıştığı saptandı (Tablo 7).

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Motivasyonları Konusundaki Düşüncesi

Motivasyon Düşüncesi	n	%
Her Zaman Motiveyim	111	28,0
Bazen Motiveyim	227	57,3
Hiç Motive Değilim	58	14,6
TOPLAM	396	100,0

Tablo 8'de hemşirelerin motivasyonları konusundaki düşünceleri yer almaktadır. Araştırmada hemşirelerin %57,3'ünün bazen motive olduğu belirlendi (Tablo 8).

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Hemşireliğe Yönelik Düşünceleri

Hemşireliğe Yönelik Düşünceler	N	%
İsteyerek Seçtim, Hala Seviyorum	118	29,8
İsteyerek Seçtim, Ama Şimdi Pişmanım	128	32,3
İstemeyerek Seçtim, Fakat Şimdi Seviyorum	93	23,5
İstemeyerek Seçtim, Hala Sevmiyorum	57	14,4
TOPLAM	396	100,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin % 32,3'ünün hemşirelik mesleğini isteyerek seçtiği, ama şimdi pişman olduğu saptandı (Tablo 9).

Tablo 10. Kuşakların Motivasyon Kaynakları Envanteri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Kuşaklar	n	İçsel Motivatör (Ortanca)		İçsel Motivatör Madde Ortalaması	Dışsal Motivatör (Ortanca)		Dışsal Motivatör Madde Ortalaması	İçgüdüsel Süreç (Ortanca)		İçgüdüsel Süreç Madde Ortalaması	Hedef İçselleştirme (Ortanca)		Hedef İçselleştirme Madde Ortalaması	Araçsal Motivatör (Ortanca)		Araçsal Motivatör Madde Ortalaması	Toplam (Ortanca)		Toplam Madde Ortalaması
		ÇAA (Çeyrekler Arası Aralık)	ÇAA (Çeyrekler Arası Aralık)		ÇAA (Çeyrekler Arası Aralık)	ÇAA (Çeyrekler Arası Aralık)		ÇAA (Çeyrekler Arası Aralık)	ÇAA (Çeyrekler Arası Aralık)		ÇAA (Çeyrekler Arası Aralık)	ÇAA (Çeyrekler Arası Aralık)							
Büyük Bebek Patlaması Kuşağı	14	47,00	20,50	4,86	18,50	11,25	3,49	14,00	6,75	2,44	22,00	9,25	2,27	18,00	19,50	3,49	123,50	63,00	3,77
X Kuşağı	266	45,50	11,25	5,31	22,00	12,25	3,65	16,00	10,00	2,86	22,00	9,00	4,30	17,00	12,00	3,52	123,50	34,50	4,02
Y Kuşağı	116	44,50	9,00	5,34	21,00	12,00	3,65	17,00	8,00	3,00	24,00	9,00	4,59	19,00	12,75	3,95	124,50	25,75	4,18
TOPLAM	396	45,00	11,00	5,30	22,00	12,00	3,65	16,00	10,00	2,88	22,00	10,00	4,38	17,00	12,00	3,65	124,00	32,00	4,06
p*		0,93			0,87			0,27			0,12			0,08			0,48		

*Kruskal Wallis testi p değeri

Tablo 10’da araştırmaya katılan hemşirelerin MKE toplam ve alt grup puan ortancaları ve madde ortalamaları görölmektedir. Yöntemde de belirtildiği gibi karşılaştırma kolaylığı açısından madde ortalamaları üzerinden değerlendirme yapılacaktır. Her üç kuşağın toplam ve alt grup madde ortalamaları değerlendirildiğinde tüm gruplarda en yüksek madde ortalamasına sahip kuşağın Y Kuşağı olduğu görölrken, ikinci sırada X Kuşağı, üçüncü sırada ise Büyük Bebek Patlaması Kuşağının yer aldığı görölmektedir. Kuşakların MKE puanları arasında fark olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan istatistiksel analiz sonucunda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadı (p> 0,05, Tablo 10). En yüksek madde ortalamasına sahip alt boyut içsel motivatörler alt boyutu iken, en düşük madde ortalamasına sahip alt boyut ise içgüdüsel süreç alt boyutudur.

Araştırmaya katılan hemşirelerin büyük oranı (% 67,2) X Kuşağındaki hemşirelerden, % 29,3 Y Kuşağındaki hemşirelerden ve % 3,5’i Büyük Bebek Patlaması Kuşağı hemşirelerden oluşmaktadır. Büyük Bebek Patlaması ve X Kuşağındaki hemşireler mesleklerinde kıdemli sayılabilecek durumda olan ve yavaş yavaş emekliliğe yaklaşmakta olan grup iken, Y Kuşağı hemşireler mesleklerinin başlangıcında sayılabilecek olan kurumda tutulabilmesi için motivasyon kaynaklarının iyi bilinmesi gereken grup olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle araştırmada MKE’deki 30 maddenin 20’sinden en yüksek madde ortalamasına sahip olan Y Kuşağındaki hemşirelerin MKE maddelerine verdikleri yanıtların Y Kuşağı özellikleri ile birlikte değerlendirilmesi üzerinde biraz daha geniş durulması gerektiği düşünölmektedir. Envanterdeki 30 maddenin tek tek madde ortalamaları değerlendirildiğinde Y Kuşağındaki hemşireler 20 maddede (*“Aldığım kararlar, kendim için koyduğum yüksek hedefleri yansıtır.” “Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir.” “Kişisel davranış standartlarımla (kişiliğimle) tutarlılık gösteren kararlar almaya çalışırım.” “Bana kişisel başarı duygusu veren şeyleri yapmaktan hoşlanırım.” “Eğer bir kurum onayladığım hedefler doğrultusunda çalışıyorsa, böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkıp çıkmaması önemli değerdir.” “Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneneğine dayanarak alırım.” “abama kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirsem, var gücümle çalışırım.” “İşimde*

yalnızca hoşuma giden şeyleri yapmaktan hoşlanırım.” “İş seçerken genellikle bana hoş görünen işi seçerim.” “İşte zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok hoşlandığım kişidir.” “İki kişi arasında seçim yaparken, en önemli etken hangisinden daha çok hoşlandığımdır.” “Bir kurumun üstlendiği/benimsediği görevi (misyonu) onaylamıyorsam o kurumda çalışmam.” “Kurumun hedefine ulaşması için çok çalışmam gerekiyorsa önce bu çalışmanın nedenine/gereğine inanmam gerekir.” “Bu nedene inanmıyorsam çok çalışmam” “Çok çalışmam için bir organizasyonun misyonunun benim değerlerimle uyumlu olması gerekir.” “Bir günlük ücret veriliyorsa, bir günlük iş yaparım.” “Göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğini bilirsem, daha fazla çalışabilirim.” “İş seçiminde genellikle en fazla ücret ödenen işi seçerim.” “İşte en sevdiğim gün, ücret ödendiği gündür.” “İnsanlar daha iyi iş fırsatları yakalamak için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdır.”) en yüksek madde ortalamasını alırken, X Kuşağındaki hemşireler 6 maddede (“İş esnasında ne kadar gayret sarf edeceğimi işin gereksinimleri (iş yapılması gerekenler) belirler.” “Kendi kendini motive edebilen bir insan olduğumu düşünüyorum.” “Benim beceri ve değerlerimin kurumun başarısını etkilediğini bilmek isterim.” “Benim için davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir.” “Eğer bir projeye çevremdekiler değer veriyorsa, o projede daha fazla çalışırım.” “İş seçerken başarılarımla tanınmamı sağlayacak olan işi seçerim.” “İşimi yaparken, daha çok hoşlandığım başka bir işi yapabilmek için sık sık elimdeki işimi ertelerim.”) en yüksek madde ortalamasını aldılar. Büyük Bebek Patlaması Kuşağındaki hemşireler ise 3 maddeden (“İş çevresinde çok arkadaşı olanlar, hayatlarını dolu dolu yaşarlar.” “Çalıştığım yerde yaptığım işten hoşlanmazsam, işten ayrılırım.” “Çalışacağım kurumu seçerken, inanç ve değerlerimi savunmanı ararım.”) en yüksek madde ortalamasına sahip oldular.

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Kuşaklar Arası Motivasyon Düzeyleri

Kuşaklar	Düşük (109 altı)		Orta (110-156)		Yüksek (157üstü)		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Büyük Bebek Patlaması	4	28,6	10	71,4	0	0,0	14	100,0
X Kuşağı	84	31,6	161	60,5	21	7,9	266	100,0
Y Kuşağı	22	19,0	83	71,6	11	9,5	116	100,0
TOPLAM	110	27,8	254	64,1	32	8,1	396	100,0

$$X^2=7,71 \text{ p}=0,10$$

Araştırmaya katılan hemşirelerin %64,1'inin motivasyon düzeyleri orta düzeyde saptandı. Kuşaklar olarak değerlendirildiğinde; Büyük Bebek Patlaması Kuşağının % 71,4' ünün, X Kuşağının % 60,5'inin, Y Kuşağının %71,6'sının motivasyon düzeyleri orta düzeyde bulundu. Düşük motivasyon puanına sahip hemşire grubunun en büyük yüzdesi X kuşağı iken, yüksek motivasyon puanına sahip hemşire grubunun en büyük yüzdesi Y kuşağına aittir. Yapılan analiz sonucunda, her üç kuşağın motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmadı ($p>0,05$, Tablo 11).

Tablo 12. Araştırmaya Katılan Büyük Bebek Patlaması ve X Kuşağı Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri

Kuşaklar	Düşük (109 altı)		Orta (110-156)		Yüksek (157üstü)		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Büyük Bebek Patlaması	4	28,6	10	71,4	0	0,0	14	100,0
X Kuşağı	84	31,6	161	60,5	21	7,9	266	100,0
TOPLAM	88	31,4	171	61,1	21	7,5	280	100,0

$$X^2=1,402 \text{ p}=0,50$$

Tablo 12’de araştırmaya katılan Büyük Bebek Patlaması ve X Kuşağındaki hemşirelerin motivasyon düzeyleri görölmektedir. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda Büyük Bebek Patlaması ve X Kuşağı arasında motivasyon düzeyleri açısından anlamlı bir fark bulunmadı ($p>0,05$).

Tablo 13. Araştırmaya Katılan Büyük Bebek Patlaması ve Y Kuşağı Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri

Kuşaklar	Düşük (109 altı)		Orta (110-156)		Yüksek (157üstü)		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Büyük Bebek Patlaması	4	28,6	10	71,4	0	0,0	14	100,0
Y Kuşağı	22	19,0	83	71,6	11	9,5	116	100,0
TOPLAM	26	20,0	93	71,5	11	8,5	130	100,0

$X^2=1,904$ $p=0,39$

Tablo 13’de Araştırmaya katılan Büyük Bebek Patlaması ve Y Kuşağı hemşirelerin motivasyon düzeyleri görölmektedir. Büyük Bebek Patlaması ve Y Kuşağı arasında motivasyon düzeyleri açısından anlamlı bir fark bulunmadı ($p>0,05$).

Tablo 14 Araştırmaya Katılan X Kuşağı ve Y Kuşağı Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri

Kuşaklar	Düşük (109 altı)		Orta (110-156)		Yüksek (157üstü)		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%
X Kuşağı	84	31,6	161	60,5	21	7,9	266	100,0
Y Kuşağı	22	19,0	83	71,6	11	9,5	116	100,0
TOPLAM	106	27,7	244	63,9	32	8,4	382	100,0

$X^2=6,412$ $p=0,04$

Tablo 14’de araştırmaya katılan X kuşağı ve Y kuşağı hemşirelerin motivasyon düzeyleri grlmektedir. Y Kuşağındaki hemşirelerin motivasyon düzeyleri ve X Kuşağındaki hemşirelerin motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$).



5. TARTIŞMA

Bu çalışma farklı kuşaklardaki hemşirelerin motivasyon kaynaklarının belirlenmesi amacıyla yapıldı. Litaratür tarandığında araştırmada kullanılan MKE ile farklı kuşaklardaki hemşirelerde yapılan araştırma sayısının Dünya’da oldukça az olduğu ve ülkemizde bu konuda yapılmış başka bir çalışma olmadığı görüldü. Bu çalışma ülkemizde bu anlamda yapılan ilk çalışma olma özelliğini taşımaktadır. Hemşireler ile yapılmış benzer çalışmalar olmaması nedeniyle tartışmada hemşirelik dışındaki meslek gruplarında yapılan araştırmalarda kullanıldı.

Araştırmaya katılan hemşirelerin %32,3’ünün hemşirelik mesleğini isteyerek seçtiği ama şimdi pişman olduğu, %14,4’ünün hemşirelik mesleğini istemeyerek seçtiği ve halâ sevmediği saptandı. Bu iki grup hemşire birarada değerlendirildiğinde mesleğinde istemeyerek çalıştığını/mesleğini sevmediğini söyleyen hemşire oranı % 46,7’dir. Çalışmada hemşirelerin %29,8’inin mesleğini isteyerek seçtiği ve halâ sevdiği, % 23,5’inin istemeyerek seçtiği fakat şimdi sevdiği bulundu. Bu iki grup birarada değerlendirildiğinde de mesleğinde isteyerek çalıştığını/mesleğini sevdiğini söyleyen hemşire oranı % 53,3 olarak saptandı. Şen’in (2010) hemşirelerin motivasyon düzeylerinin belirlenmesi amacıyla İstanbul’da yapmış olduğu çalışmada araştırmaya katılan hemşirelerin %71,2’sinin mesleği isteyerek seçtiği fakat %58,7’nin hemşire olmaktan memnun olmadığı saptanmıştır. Kurt’un (2007) hemşirelerin motivasyon düzeyinin belirlenmesi amacıyla İstanbul’da yapmış olduğu çalışmada, hemşirelerin %61,1’inin mesleği isteyerek seçmesine karşın, %43,9’unun mesleklerini kısmen sevdikleri bulunmuştur (Kurt 2007; Şen 2010). Yapılan üç araştırmanın sonuçları benzerdir. Hasta bakımı gibi çok önemli bir görevi yerine getiren ve hasta memnuniyeti sağlaması beklenen hemşirelerin yarıya yakınının mesleğini sevmeden ve isteksiz çalışıyor olmasının ciddi bir sorun olarak ele alınıp değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Araştırmada hemşirelerin %57,3’ünün bazen motive olduğu saptanırken, hemşirelerin MKE toplam puan ortalaması da orta düzeyde bulundu. Araştırmada bu iki bulgu birbirini destekleyen veriler olarak değerlendirildi. Sarı’nın (1994) bir

üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin motivasyonel durumlarının incelenmesi amacı ile yapmış olduğu çalışmada, Öztürk'ün (2002) yapmış olduğu çalışmada, Özdemir'in (2004) İstanbul'da yapmış olduğu çalışmada da çalışanların toplam motivasyon düzeylerinin orta düzeyde olduğu saptanmıştır (Sarı 1994; Öztürk 2002; Özdemir 2004).

Araştırmada her üç kuşağın MKE toplam ve alt grup madde ortalamaları karşılaştırıldığında Y kuşağının tüm alt gruplarda ve toplamda en yüksek madde ortalamasına sahip olduğu görülmesine rağmen, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı. Araştırmada en yüksek madde ortalamasına sahip alt grup içsel motivatör alt grubudur. Arroyo'nun (2011) Güney Amerika'da farklı bir iş kolunda çalışan teknisyenler ile yapmış olduğu çalışmada da benzer olarak motivasyon alt grupları arasında kuşaklararası anlamlı bir fark bulunmamıştır (Arroyo 2011). Kurt'un (2007) İstanbul'da hemşirelerin motivasyon düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapmış olduğu çalışmada, Akbaş'ın (2007) servis hemşirelerinin stres ve motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla İstanbul'da yapmış olduğu çalışmada, Doğru'nun (2010) yoğun bakım hemşirelerinin motivasyon düzeylerinin belirlenmesi amacıyla İstanbul'da yaptığı çalışmada, Öztürk'ün (2002) İstanbul'da hemşirelerin ve yönetici hemşirelerin motivasyon düzeyleri ile performans düzeylerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada da en yüksek puana sahip alt grup bu çalışma ile benzer olarak içsel motivatörler alt grubu olarak saptanmıştır (Öztürk 2002; Akbaş 2007; Kurt 2007; Doğru; 2010).

Y Kuşağındaki hemşirelerin MKE'ne verdiği yanıtlar gruplandırılarak değerlendirildiğinde maddelerde Y kuşağının literatürdeki özellikleri göze çarpmaktadır. Örneğin; *“Eğer bir kurum onayladığım hedefler doğrultusunda çalışıyorsa, böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkıp çıkmaması önemli değildir.”* maddesinin Y Kuşağının işyerinde toplumun bir parçası olduklarını hissetmek isteme, şirketin vizyonu ile ilgili kritik bir noktada olma ve şirketin ilerlemesi için yapılan yenilik çalışmalarının içinde olmayı seçme özelliği ile örtüştüğü şeklinde yorumlanmıştır.

“Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım.”
“Çabama kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirsem, var gücümle çalışırım.” maddeleri Y Kuşağının geribildirim ve kariyer tavsiyesi talebi olarak değerlendirilmiştir.

Y Kuşağı hemşirelerin en yüksek madde ortalamasına sahip olduğu diğer dört maddede Y Kuşağının eğlenceli ve sosyal iş tercihlerini göz önüne koymaktaydı (*“İşimde yalnızca hoşuma giden şeyleri yapmaktan hoşlanırım.”* *“İş seçerken genellikle bana hoş görünen işi seçerim.”* *“İşte zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok hoşlandığım kişidir.”* *“İki kişi arasında seçim yaparken, en önemli etken hangisinden daha çok hoşlandığımdır”).*

İş yaşamında Y Kuşağının Büyük Bebek Patlaması ve X Kuşağından daha fazla mali kazancı önemseddiği belirtilmektedir (Bezirci 2012). Bu araştırmada da Y Kuşağının motivasyon kaynağı olarakta mali kazanca önem verdiği saptanmıştır (*“Bir günlük ücret veriliyorsa, bir günlük iş yaparım.”* *“Göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğini bilirsem, daha fazla çalışabilirim.”* *“İş seçiminde genellikle en fazla ücret ödenen işi seçerim.”* *“İşte en sevdiğim gün, ücret ödendiği gündür.”* *“İnsanlar daha iyi iş fırsatları yakalamak için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdır”).*

Araştırmada Y Kuşağının en yüksek madde ortalamasına sahip olduğu maddelerden *“Aldığım kararlar, kendim için koyduğum yüksek hedefleri yansıtır.”* *“Kişisel davranış standartlarımla (kişiliğimle) tutarlılık gösteren kararlar almaya çalışırım.”* *“Bana kişisel başarı duygusu veren şeyleri yapmaktan hoşlanırım.”* *“İş seçerken genellikle bana hoş görünen işi seçerim.”* maddeleri de bu kuşağın genel özellikleri ile değerlendirildiğinde hemşirelerin çıkarlarını ön planda tutmaları şeklinde yorumlanmıştır.

Öztürk (2002) tarafından yapılan çalışmada toplam motivasyon puanı üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda; 109 puanın altı düşük motivasyon, 110-156 puan arası orta motivasyon ve 157 puanın üzeri yüksek motivasyon kabul edilmiştir (Öztürk, 2002). Bu değerlere göre yapılan gruplama sonucunda, Y Kuşağı ve X

Kuşağının MKE toplam puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunurken ($p<0,05$), Büyük Bebek Patlaması ile X Kuşağı ve Büyük Bebek Patlaması ile Y kuşağının MKE toplam puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$). Çalışmadan elde edilen bu bulgunun kuşaklar arası farktan kaynaklanabileceği gibi Büyük Bebek Patlaması ve X Kuşağındaki hemşirelerin daha uzun süreli mesleği sürdürmelerine bağlı olarak tükenmişlik ve örgütsel sinizm yaşamalarına bağlı olarakta ortaya çıkmış olabileceği düşünülmektedir.

Öztürk'ün (2002) İstanbul'da yapmış olduğu çalışmada hemşirelerin yaş gruplarına göre toplam motivasyon puan ortalaması arasında anlamlı fark bulunmamıştır (Öztürk 2002). Şen'in (2010) yılında yapmış olduğu çalışmada hemşirelerin yaşları ile MKE alt boyutlarından içsel motivatörler, dışsal motivatörler ve içgüdüsel süreç motivatörlerinden alınan puan ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, hedef içselleştirme puanları ile araçsal motivatörler alt boyutunda alınan puanlar ile negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Hemşirelerin yaşları arttıkça hedef içselleştirme ve araçsal motivatörler alt boyutlarından alınan puanların azaldığı bildirilmiştir (Şen 2010). Leavit (2014) tarafından ABD'de yapılan çalışmada 1024 sağlık çalışanı çalışmaya alınmıştır. Bu çalışanların 845 hemşire, 103 yönetici, 49 özel hemşire, 34 koordinatör, 54'ü diğerlerinden (hekim eğitimci, sosyal çalışmacı) oluşmaktadır. Yapılan çalışmada, içgüdüsel süreç motivatörleri, araçsal motivatörler ve dışsal motivatörler Y kuşağında, hedef içselleştirme motivatörleri büyük bebek patlaması kuşağında en yüksektir. İçsel motivatörlerde ise gruplar arasında fark saptanmamıştır (Leavit 2014). Toode ve arkadaşları (2014) tarafından Estonya'da hemşirelerle yapılmış olan çalışmada içsel motivatörlerin yüksek oranda, dışsal motivatörlerin orta derecede motivasyonu artırdığı görülmüş, hemşirelerin yaşı ile serviste çalışma süresi, dışsal motivatörlerle anlamlı derecede ilişkili bulunmuştur. Yılda yedi günden fazla hizmet içi eğitim alanlarda içsel motivasyon faktörlerinin arttığı görülmüştür (Toode ve ark. 2014). Wan Yusoff ve Kian'ın (2013) yapmış olduğu çalışmada, gelişmekte olan bir ülke olan Malezya'da, elektrik ve elektronik endüstrisinde çalışan 127 işçide kuşaklar arasındaki motivasyon kaynakları incelenmiş ve içsel ve dışsal motivatörlerin kuşaklar arasında istatistiksel olarak farklı olduğu bulunmuştur. Y Kuşağı

katılımcılarının X Kuşağı katılımcılarına kıyasla içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinden daha az tatmin oldukları görülmektedir. Araştırmadan elde edilen bulgular, kuşakların kendi gruplarına özgü karakteristiklerinin, isteklerinin ve mevcut işyeri beklentilerinin olduğunu, sonradan bunların motivasyon faktörlerinden farklı derecede memnuniyetle sonuçlandığı ortaya çıkmıştır. Çalışma sonucunda organizasyonda yöneticilerin motivasyon yöntemlerini kuşaklararası farklılıkları göznetmeden yapması vurgulanmıştır (Wan Yusoff ve Kian 2013). Barbuto ve arkadaşlarının (2014) çalışmasında, ABD'nin kırsal kesiminde çalışan işçilerde; motivasyon alt gruplarından içsel motivatörler, diğer gruplara göre anlamlı derecede yüksek saptanmıştır. Bu durum çalışmada tarım işçilerinin içsel motivatörlerden faydalanmaya olan ihtiyaçları olarak yorumlanmıştır (Barbuto ve ark 2014). Literatür incelendiğinde farklı iş kollarında kuşaklar arasındaki motivasyon faktörlerinin farklılıklar gösterdiği görülmektedir (Wan Yusoff ve Kian 2013; Toode ve ark. 2014; Leavit 2014; Arroyo 2011). Kültürel ve algısal farklılıklar nedeniyle gelişmekte olan ülkelerle gelişmiş ülkeler arasında da kuşaklar arası farklılıklar göze çarpmaktadır (Adıgüzel ve ark. 2014).

Çalışan memnuniyeti kurum başarısında anahtar roldedir. Hemşireler sağlık kurumlarındaki en büyük insan kaynağını oluştururlar ve bakım hizmetlerinin kalitesi ve hasta sonuçları üzerinde büyük bir etkiye sahiptirler (Negussi 2011). Bu konuda liderlerin ve yöneticilerin çalışanlarını anlayıp onları motive etmek için harekete geçmeleri gerektiği belirtilmektedir (Valiga ve Grossman 2007).

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. SONUÇLAR

Araştırmanın bulguları araştırma sorusunu kısmen destekler nitelikte olup araştırmanın sonuçları aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

- Araştırmaya katılan hemşirelerin MKE toplam puan ortalamaları orta düzeydedir. Büyük Bebek Patlaması Kuşağının %71,4'ünün, X Kuşağının %60,5'inin, Y Kuşağının %71,6'sının MKE toplam puan ortalamaları orta düzeydedir.

- X Kuşağı ile Y Kuşağının toplam motivasyon puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunurken ($p < 0,05$). Büyük Bebek Patlaması Kuşağı ile X Kuşağı, Büyük Bebek Patlaması Kuşağı ile Y Kuşağının toplam motivasyon puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p > 0,05$).

- Her üç kuşağın MKE toplam puanı ve alt grupları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmadı.

6.2. ÖNERİLER

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda sunulan öneriler aşağıda yer almaktadır.

- Hemşirelerin mesleği bilerek ve isteyerek seçmelerini sağlayacak tanıtımların yapılması,
- Yönetici hemşirelerin, kuşakların genel özelliklerini ve motivasyon kaynaklarını bilmesi ve desteklenmesi,
- Kurum yöneticilerinin kurumun ilke ve politikalarını değerlendirerek, farklı kuşakların motivasyon düzeylerini arttırmaya yönelik düzenlemeleri yapmaları,

- Hemşirelerin motivasyon düzeylerini arttırmak için bireysel ve mesleki gelişimlerini desteklemeye yönelik çalışmaların yapılması,
- Kurumların ücret politikalarını gözden geçirmeleri,
- Hemşirelerin içsel motivatörlerini kullanabilmelerine olanak sağlanması için yöneticilerin çalışanların kararlarını desteklemesi, beceri ve yeteneklerini kullanmalarına izin vermesi, kişisel özelliklerine uygun davranması, başarılarını takdir etmesi ve desteklemesi,
- Hemşirelerin kuşak farklılıklarından kaynaklanan motivatörlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik nitel ve nicel daha fazla çalışmanın yapılması önerilmektedir.



KAYNAKLAR

- 1- Adıgüzel O, Batur HZ, Ekşili N. Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2014; 1(19): 165-182.
- 2- Akbaş G. Servis Hemşirelerinin Stres ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. N. Sabuncu).
- 3- Akdemir A. İşletmeciliğin Temel Bilgileri. 1. basım, Umuttepe Yayınları, Kocaeli; 2014, s:168-173.
- 4- Arroyo Y. Descriptive and Correlational Study Between Employees' Level of Workplace Engagement and Generational Consideration. University of Phoenix, Doctorate Thesis 2011, South America (Danışman: ReGester M).
- 5- Awosusi, OO, Jegede AO. Motivation And Job Performances Among Nurses in The Ekiti State Environment Of Nigeria. International Journal of Pharma and Bio Sciences. 2011; 2 (2): 583-595.
- 6- Barbuto JE, Trout SK, Brown LL. Identifying Sources of Motivation of Adult Rural Workers. Journal of Agricultural Education. 2004; 45(3): 10-21.
- 7- Barutçugil İ. Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi. 1. baskı, Kariyer yayıncılık İletişim Eğitim Hizm. Ltd. Şti. İstanbul; 2002, s: 183-223.
- 8- Bezirci SŞ. Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten ve İşten Ayrılma Niyetleri ile İş Doyumlarının İncelenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2012, İzmir (Danışman: Prof. Dr. G. Kocaman).

- 9- Boychuck Duchscher JE, Cowin L. Multigenerational Nurses in the Workplace. JONA. 2004; 34(11): 493-501.
- 10- Boylu Y, Tarakçıoğlu S, Sökmen A. Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara'da Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi. 2010; 2(1): 3-20.
- 11- Budak G, Budak G. İşletme Yönetimi. 5. baskı, Barış Yayınları, İzmir; 2004, s: 370-379.
- 12- Carver L, Candela L. Attaining Organizational Commitment Across Different Generations of Nurses. Journal of Nursing Management. 2008; 16: 984-991.
- 13- Ceylan A, Anbar A. Modern İşletmecilik. 1. baskı, Ekin Yayınevi, Bursa; 2014, s:349-370.
- 14- Clifford J. Nursing Leadership, Management, and Motivation. In: Kelly P. Essentials of Nursing Leadership Management. 2. edition, Delmar, Cengage Learning, United States of America; 2010, s:1-22.
- 15- De Cooman R, De Gieter S, Pepermans R, Du Bois C, Caers R, Jegers M. Freshmen in Nursing: Job Motives and Work Values of a New Generation. Journal of Nursing Management. 2008; 16: 56-64.
- 16- Dieleman M, Toonen J, Toure H, Martineau T. The Match Between Motivation and Performance Management of Health Sector Workers In Mali. Human Resources for Health. 2006; 4(2): 1-7.
- 17- Doğru E. İstanbul İlinde Özel Bir Hastane Grubunda Çalışan Yoğun Bakım Hemşirelerinin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010, İstanbul (Danışmn: Yard.Doç.Dr. N. Bahçecik).

- 18- Dunford BB, Sathyamurthy K, Angermeier I, Boss RW, Sinclair K, Duggar S, Nyp R. Generational Differencesin Healthcare Employee Voluntary Turnover: One Retention Strategy Doesn't Fit All,
- 19- Eren E. Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve küresel Yaklaşımlar). 9. baskı, Beta Basım Yayın. İstanbul; 2009, s: 529-546.
- 20- Hagemann G. The Motivation Manual Çeviren: Aksan G. Motivasyon El Kitabı. 1. Basım, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul; 1995, s: 13-48.
- 21- Hu J, Herrick C, Hodgins KA. Managing The Multigenerational Nursing Team. The Health Care Manager. 2004; 23(4): 334-340.
- 22- Kaplan M, Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007, Ankara (Danışman: Yrd. Doç.Dr. M. Topalaoğlu)
- 23- Kaya E, Hemşirelerin Yöneticilere Duydukları Güven ve Örgütsel Adaletin Motivasyon Düzeylerine Etkisi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2011, İstanbul (Danışman: Yrd. Doç.Dr.M. Batmaz).
- 24- Keepnews DM, Brewer CS, Kovner CT, Shin JH. Generational Differences Among Newly Licensed Registered Nurses. Nursing Outlook. 2010; 58: 155-163.
- 25- Keleş HN. Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. 2011; 3 (2):129-139.

26- Kesici Ş. İş Motivasyonu. İçinde: Izgar H, Gürsel M, Altınok V, Kesici Ş, Sürücü A, Bozgeyikli H, Negiş A. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. 1. baskı, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya; 2003; s: 75-121.

27- Kılıç R, Keklik B. Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi. 2012; 14 (2): 147-160.

28- Koçel T. İşletme Yöneticiliği. 14. baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul; 2013, s: 617-639.

29- Köse S, Oral L, Tetik HT. Y Kuşağının Birinci Ve İkinci Yarısında İş Değerlerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma. Humanitas, 2014; 3: 149-165.

30- Kurt ZI. Kalite Yönetimi Uygulayan Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyinin Belirlenmesi. Haliç Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu, Yüksek Lisans Tezi, 2007, İstanbul (Danışman: Doç.Dr. A. Yıldırım).

31- Küçük F. Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. Finans Politik Ekonomik Yorumlar. 2007; 44(511): 75-93.

32- Krywulak T, Robert M. Wining the "Generation Wars" Making the Most of Generational Differences and Similarities in the Workplace. The Conference Board of Canada. 2009; 2-63.

33- Lambrou P, Kontodimopoulos N, Niakas D. Motivation and Job Satisfaction Among Medical and Nursing Staff in a Cyprus Public General Hospital. Human Resources for Health. 2010; 8 (26): 2-9.

34- Leavitt RM. Generational Differences in Work Motivation of Healthcare Workers. Presented to the Faculty of The Graduate College at the University of

Nebraska, Doctorate Teheşis, 2014, Lincoln Nebraska(Danışman: Professor GS. Matkin).

35- Lin RJ, Ramakrishnan S, Chang H, Spraragen S, Zhu X. Designing a Web-Based Behavior Motivation Tool for Healthcare Compliance. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing&Service Industries*. 2013; 23(1): 58-67.

36- Lower J. Brace Yourself Here Comes Generation Y, *Critical Care Nurse*. 2008; 28(5): 80-84.

37- Marquis BL, Huston CJ. Creating a Motivating Climate. İn: Marquis BL, Huston CJ. *Leadership and Management Function in Nursing Theory and Application*. Second Edition, Lippincontt Company, Philadelphia, New York; 1996, s: 291-310.

38- Negussie N. Relationship Between Rewards and Nurses' Work Motivation in Addis Ababa Hospitals. *Ethiop J Health Sci*. 2012; 22(2):107-112.

39- Ndudzo D. Key Factors that Motivate Employees in an ODL Institution: Some Experience from the Zimbabwe Open University. *Asian Journal of Humanities and Social Sciences (AJHSS)*. 2013; 1(2): 162-172.

40- Ögüt A, Akgemci T, Demirsel MT. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci.

41- Örucü E, Kanbur A. Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi*. 2008; 15 (1): 85-97.

42- Özdemir E. Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2004; İstanbul (Danışman: Yard. Doç. Dr. N. BAHÇECİK).

- 43- Öztürk H. Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Performans Düzeyleri. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2002, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. S. Oktay).
- 44- Öztürk Z, Dündar H. Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 2003; 4(2): 57-63.
- 45- Sabuncuoğlu Z, Tüz M. Örgütsel Psikoloji. 4. baskı, Furkan Ofset Basım, Bursa; 2003, s: 120-177.
- 46- Şengül Sarı P. Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyonel Durumlarının İncelenmesi. Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi. 1994; 26 (Ek sayı): 414-416.
- 47- Şen N. Çocuk Servisinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyi ve Etkileyen Faktörler. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans Tezi, 2010, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. S. Savaşer).
- 48- Takase M, Oba K, Yamashita N. Generational Differences in Factors Influencing Job Turnover Among Japanese Nurses: An Exploratory Comparative Design. International Journal of Nursing Studies. 2009; 46: 957–967.
- 49- Tınaz P. Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar. 3. baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul; 2013, s: 4-16.
- 50- Toker B. Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Ege Akademik Bakış. 2008; 8(1): 69-91.
- 51- Toode K, Routasalo P, Helminen M, Souminen T. Hospital Nurses' Work Motivation. Nordic College of Caring Science. 2014; 1-10.

- 52- Tremblay ML, Marchionni C. The Needs and Expectations of Generation Y Nurses in the Workplace. *Journal for Nurses in Staff Development*. 2010; 26(1): 2–8.
- 53- Tunçer P. *Yönetim ve Organizasyon*, 1. baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul; 2012, s: 322-333.
- 54- Tunçer P. *Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon* . *Sayıştay dergisi*. 2013; 88: 87-107.
- 55- Valiga TM, Grossman S. *Leadership and Followership*. In: Jones Patronis RA. *Nursing Leadership and Management*. F.A. Davis Company, United States of America; 2007, s: 2-12.
- 56- Wan Yusoff WF, Kian TS. *Generation Differences in Work Motivation: From Developing Country Perspective*. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*. 2013; 2(4): 97-103.
- 57- Williams C, Kondra AZ, Vibert C. *Management*. 1. Edition, Nelson a Division of Thomson Canada Limited, Canada; 2004, s: 468-482.
- 58- Yasan Ö. *İstanbul İli Anadolu Yakasındaki Tıp Merkezlerinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi*. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2011, İstanbul (Danışman: Yrd. Doç. Dr. L. Şenturan).
- 59- Yelkikalan N, Ayhun SE. *Examination of The Conflicts Between X and Y Generations: Research for Academicians*. *European Scientific Journal*. 2013; 9 (19): 19-33.

60-Yumuşak S. İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2008, 13(3): 241-251.

61- Zemke R, Raines C, Filipczak B. Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers. and Nexters in Your Workplace. Amacom Performance Research Associates, 2000, s: 1-11.



8. EKLER

Ek 1. Hemşireler İçin Sosyo Demografikı Bilgi Formu

Ek 2. Motivasyon Kaynakları Envanteri

Ek 3. Celal Bayar Üniversitesi Etik Kurul Onayı

Ek 4. Kurum İzin Belgesi

Ek 5. zgemiş



Ek: 1

**FARKLI KUŞAKLARDAKİ HEMŞİRELERİN
MOTİVASYON KAYNAKLARININ BELİRLENMESİ ÇALIŞMASI**

Sayın Meslektaşlarım,

Bu çalışma, ‘Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Motivasyon Kaynaklarının Belirlenmesi’ amacıyla planlanmıştır. Vereceğiniz yanıtların içten olması çalışma sonucunun güvenilir olmasını sağlayacaktır. İlgileriniz ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Emine SARIOĞLU

BİLGİ FORMU

1. Doğum Yılı:
2. Cinsiyet: 1. Kadın 2. Erkek
3. Eğitim Durumu: 1. Lise 2. Ön Lisans 3. Lisans 4. Yüksek Lisans 5. Doktora
4. Medeni Durum: 1. Evli 2. Bekar
5. Meslekte Çalışma Süresi (1 yıldan az olanlar ay, 1 yıl ve fazlası yıl olarak).....
6. Bu Kurumda Çalışma Süresi (1 yıldan az olanlar ay, 1 yıl ve fazlası yıl olarak)
7. Çalıştığınız Birim: 1. Dahili birim 2. Cerrahi birim 3. Ameliyathane 4. Acil servis 5. Poliklinik 6. Yoğun bakım 7. Diğer
8. Çalışma Pozisyonunuz: 1. Servis Hemşiresi 2. Sorumlu Hemşire 3. Diğer.....
9. Çalışma Şekli: 1. Gündüz 2. Gündüz/Gece Gece 3. Gece
10. Kurumda Kaç Farklı Birimde Çalıştınız (sayı olarak):.....
11. Çalışma yaşantınızdaki motivasyon durumunuzla ilgili düşünceniz:
1. Her zaman motiveyim 2. Bazen motiveyim 3. Hiç motive değilim.
12. Hemşirelik mesleğini;
1. İsteyerek seçtim, hala seviyorum 2. İsteyerek seçtim, ama şimdi pişmanım
3. İstemeyerek seçtim, ama artık seviyorum 4. İstemeyerek seçtim ve hala sevmiyorum

Ek: 2**MOTİVASYON ENVANTERİ**

Her soru 1'den 7'ye kadar derecelendirilmiştir. "1" kesinlikle katılmıyorum ile "7" kesinlikle katılıyorum arasında gösterilmekte olan rakamlar "2, 3, 4, 5, 6" katılım derecesini ifade etmektedir. Her soru için size uygun gelen puanı işaretleyiniz.

Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyarak o cümlede belirtilen yönden işinizden ne derecede memnun olduğunuzu işaretleyiniz. Cevap verirken "bu yönden işimden ne derecede memnunum" diye kendinize sorunuz.	Katılmıyorum	2	3	4	5	6	7 Kesinlikle Katılıyorum
1. İşimde yalnızca hoşuma giden şeyleri yapmaktan hoşlanırım							
2. İşimi yaparken, daha çok hoşlandığım başka bir işi yapabilmek için sık sık elimdeki işimi ertelerim							
3. İş seçerken genellikle bana hoş görünen işi seçerim							
4. İşte zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok hoşlandığım kişidir.							
5. İki kişi arasında seçim yaparken, en önemli etken hangisinden daha çok hoşlandığımdır.							
6. Çalıştığım yerde yaptığım işten hoşlanmazsam, işten ayrılırım.							
7. İş esnasında ne kadar gayret sarf edeceğimi işin gereksinimleri (iş yapılması gerekenler) belirler.							
8. Bir günlük ücret veriliyorsa, bir günlük iş yaparım.							
9. Göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğini bilirim, daha fazla çalışabilirim.							
10. İş seçiminde genellikle en fazla ücret ödenen işi							

seçerim.							
11. İşte en sevdiğim gün, ücret ödendiği gündür.							
12. İnsanlar daha iyi iş fırsatları yakalamak için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdır.							
13. Benim için davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir.							
14. Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım.							
15. Eğer bir projeye çevremdekiler değer veriyorsa, o projede daha fazla çalışırım.							
16. İş seçerken başarılarımla tanınmamı sağlayacak olan işi seçerim.							
17. İş çevresinde çok arkadaşı olanlar, hayatlarını dolu dolu yaşarlar.							
18. Çabama kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirim, var gücümle çalışırım.							
19. Aldığım kararlar, kendim için koyduğum yüksek hedefleri yansıtır.							
20. Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir.							
21. Kişisel davranış standartlarımla (kişiliğimle) tutarlılık gösteren kararlar almaya çalışırım.							
22. Kendi kendini motive edebilen bir insan olduğumu düşünüyorum.							
23. Bana kişisel başarı duygusu veren şeyleri yapmaktan hoşlanırım.							
24. Benim beceri ve değerlerimin kurumun başarısını etkilediğini bilmek isterim.							
25. Bir kurumun üstlendiği/benimsediği görevi (misyonu) onaylamıyorsam o kurumda çalışmam.							

26. Kurumun hedefine ulaşması için çok çalışmam gerekiyorsa önce bu çalışmanın nedenine/gereğine inanmam gerekir.							
27. Bu nedene inanmıyorsam çok çalışmam.							
28. Çalışacağım Kurumu seçerken, inanç ve değerlerimi savunanı ararım.							
29. Çok çalışmam için bir organizasyonun misyonunun benim değerlerimle uyumlu olması gerekir.							
30. Eğer bir kurum onayladığım hedefler doğrultusunda çalışıyorsa, böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkıp çıkmaması önemli değildir.							

T.C.
Celal Bayar Üniversitesi
Tıp Fakültesi Yerel Etik Kurulu
Karar Formu

KARAR TARİH / NO	06/06/2014 / 20478486 - 233					
ARAŞTIRMANIN ADI	Farklı kuşaklardaki hemşirelerin motivasyon kaynaklarının belirlenmesi					
SORUMLU ARAŞTIRMACI	Doç. Dr. Dilek ÖZMEN – CBU, Halk Sağlığı Hemşireliği					
ARAŞTIRMA EKİBİ	Feriye SARIOĞLU					
ARAŞTIRMANIN NİTELİĞİ	UZMANLIK TEZİ <input type="checkbox"/>		YÜKSEK LİSANS-DOKTORA TEZİ <input checked="" type="checkbox"/>		AKADEMİK AMAÇLI <input type="checkbox"/>	
KARAR BİLGİLERİ	<p>Araştırma başvuru formu ve gereklilikleri incelenmiş; Etik açıdan UYGUN olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.</p> <p>Etik kurulumuzun çalışma prensipleri gereği dosya taraması için en gelişmiş anda başkanlık onayı gerekmektedir. Diğer araştırmalar için ise zehirlenme teşhisi ve alarmların etkinliği hakkında araştırma yapmaya başlamadan önce, mütthaz ilgili anabilim dalı/bilim dalı onayı alınması gerekmektedir.</p>					
Ünvan /Adı/Soyadı	Onaylama İçin Gözlenen	Toplam Onaylayanlar	Ünvan/Adı/Soyadı	Onaylama İçin Gözlenen	Toplam Onaylayanlar	
Prof. Dr. Ercüment ÖLMEZ Farmakoloji AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prof. Dr. Neşir KUTLU Fizyoloji AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Cangiz KIRMAZ Alar. İmmünoloji BC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prof. Dr. Lez ÖNÜR Tıbbi Biyokimya AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Pelin ERTAN Çocuk Sağlığı Hastalıkları AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prof. Dr. Çınar TIKIZ F. T. B. A. Gelişim AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Ethur KASIRCA Çocuk Sağlığı Hastalıkları AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prof. Dr. Gürül Tekcan KULLES Anestezi ve Reanimasyon AD	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Anılınar DEVECİ Pediatri AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prof. Dr. S. Sını CAM Tıbbi Genetik AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Selma BERBERE Antrenörlük Eğitimi AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Doç. Dr. Bayram Cangiz ÖZYURT Halk Sağlığı AD	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Feyza TEMİZ Patoloji AD	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Yrd. Doç. Dr. Tunc ULUÇAY A. D. Tıp AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Yrd. Doç. Dr. Salim ALTAN Tıbbi Etik AD	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Yrd. Doç. Dr. Dilek ÇEÇEN Genetik Hemşireliği AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Razih KÜÇÜK Avukat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cerrah KILIÇ Sivil Öye	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>Etik Kurulumuzun karar yukarıda belirtilmiştir. Araştırma Başvuru Formunun Teahhütname – Bölüm E kısmında belirtilmiş olan hususların dikkate alınarak istenilen bilgilerin Etik Kurulumuza zamanında iletilmesi konusunda bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.</p> <p style="text-align: right;">Prof. Dr. Ercüment ÖLMEZ Başkan</p>						

Ek: 4

E56468



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
İzmir İli Güney Bölgesi Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

ACELE VE GÜNLÜ

Sayı : 23592379 / 16465
Birim : Tıbbi Hizmetler Başkanlığı
Konu : Emine TOSUN SARIOĞLU *Dozajı*
Çalışması

16/06/2014

İZMİR BOZYAKA EĞİTİM ve ARAŞTIRMA HASTANESİ YÖNETİMİNE

Celal Bayar Üniversitesi Hemşirelik Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi olan, Emine TOSUN SARIOĞLU' nun " Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Motivasyon Kaynaklarının Belirlenmesi " konulu çalışması ile ilgili evrakları incelenmiş olup, çalışmanın hizmeti aksatmayacak şekilde ve araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayalı olması koşuluyla 01/06/2014-01/01/2015 tarihleri arasında kurumunuzda yürütülmesi Genel Sekreterliğimizce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Op. Dr. Mesut ÖZOĞUL
Genel Sekreter a.
Tıbbi Hizmetler Başkanı

*- Bakım Hiz. Mnd.
- Personel*



123/11 Sokak No:6 Poligon Mah. Karabağlar /İzmir
Tlf: (232)232 32 32 Ayrıntılı Bilgi: 2239 S.TOKSOY
Fax: (232)246 88 00 e-mail: khb35g.egitim@saglik.gov.tr

İzmir
Onkolojik Servis

Ek: 5

EMİNE SARIOĞLU

sarioglu.emine@hotmail.com

Ilıca mah. Zeytin sok. No: 18 Daire: 13 Narlıdere/İZMİR

0 505 821 20 44

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Emine SARIOĞLU
Doğum Yeri : Ankara
Doğum Tarihi : 29.12.1978
Medeni Hali : Evli
Cinsiyeti : Bayan
Yabancı dil : İngilizce

Eğitim Bilgileri

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu
Lise : Konya Sağlık Meslek Lisesi

İş Deneyimi :

2012-.... : Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü
2011-2012 : İKÇÜ Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi Başhemşire yardımcısı
2008-2011 : İKÇÜ Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi acil servis sorumlu hemşire
2007-2008 : İKÇÜ Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi acil servis süpervisör hemşire
2000-2007 : İKÇÜ Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi acil servis hemşire
1999-2000 : Antalya Serik devlet Hastanesi hemşire
1998-1999 : Kastamonu Büyüksekiller Sağlık Ocağı hemşire