

SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ

SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ VE MOTİVASYON

Yrd. Doç. Dr. Perihan ŐENEL TEKİN

- Neden bazı kişiler geç saatlere kadar çalışır ve neden bazıları çalışma saatinin bitişi yaklaşırken, bürosunu terk etmek üzere hazırlanmaya başlar?
- Kişileri farklı şekillerde davranmaya iten nedenler neler?
- Kişiler neden ve ne yönde davranış gösterirler?
- Kişilerin aynı davranışları tekrar göstermeleri (veya göstermemeleri) nasıl sağlanabilir?

- Bu soruların cevapları **motivasyon** kavramı ile ilgilidir.
- Motivasyon=güdüleme, güdüleme, güdülenme
- Sonuçta, yöneticilerin karşılaştıkları en önemli sorunlardan birisidir.

- *“Lu’lu yaşı devlet adamlarından biri Konfüçyüs’ e sordu; insanları nasıl ciddi ve sadık kılabilirim ki hevesle çalışsınlar?”*
- *Konfüçyüs dedi ki; ‘onlara başkanlık ederken saygınlığı eksik etme ki ciddi olsunlar. Babacan ve şefkatli ol ki, sadık olsunlar. İyiyi teşvik et, acemiye öğret ki hevesli olsunlar.’ **Konfüçyüs***

Yönetici neden motivasyonla ilgilenmek zorundadır?

- Yöneticinin başarısı çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, beceri, yetenek ve güçlerini bu yönde kullanmalarını gerektirir.
- Kısaca motivasyon performansla yakından ilgilidir.
- Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir.

MOTİVASYON NEDİR?

- Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleridir.

Motivasyon konusu esas itibariyle;

A. Kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları

B. Amaçları

C. Davranışları

D. Kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi (feedback) ile ilgilidir.

Motivasyon kavramını anlayabilmek için;

- Kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri,
- Kişinin amaçlarını,
- Davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekir.

Motivasyon;

- İstekleri,
- Arzuları,
- İhtiyaçları,
- Dürtüleri ve
- İlgileri kapsayan genel bir kavramdır.

- Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdüler “dürtü”,
- İnsanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere de “ihtiyaç” adı verilir.

- Yöneticilerin en önemli sorunlarından birisi motivasyondur.
- Yönetici astlarını örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirebilmek için ne yapmalıdır?

- Büyük Atatürk'ün Çanakkale Savaşları sırasında verdiği “Ben sizlere savaşmayı değil ölmeyi emrediyorum” komutu motivasyon konusunda anlamlı ve önemli bir örnektir.

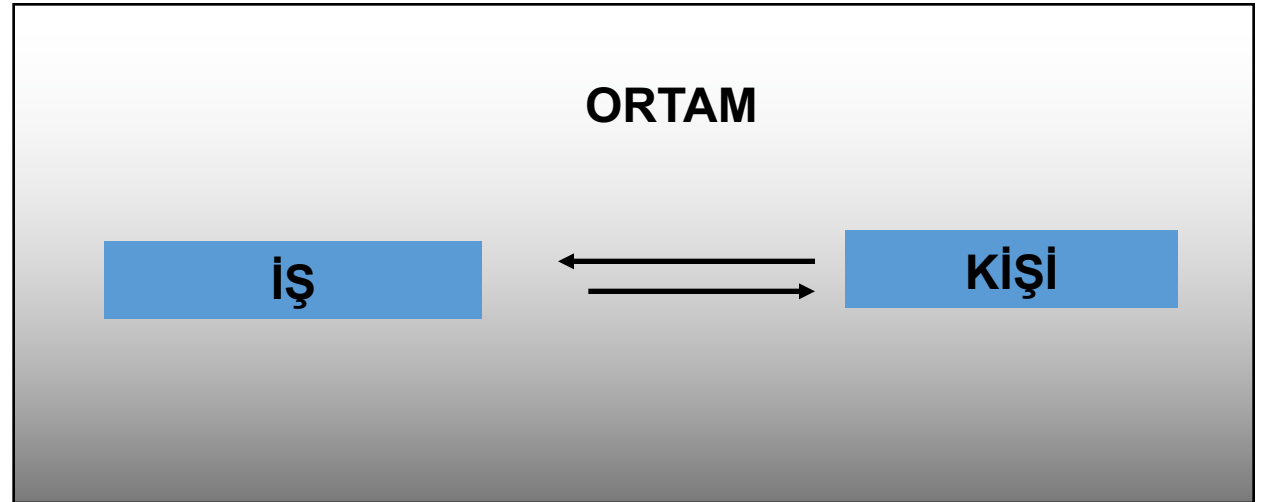
- Motivasyon ancak davranışların yorumlanması ile hakkında fikir ileri sürülebilecek bir konudur.
- Kişinin davranış şekli motivasyonunu gösterir.
- Dolayısı ile yöneticilerin personelin davranışını yorumlaması, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi gerekmektedir.

Motivasyonun iki önemli özelliği vardır:

- Birincisi, motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir.
- İkincisi motivasyon, ancak insan davranışlarında gözlemlenebilir.

- Motivasyon olayı kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzusu ve gayreti ile ilgilidir.
- Şu halde kişinin özellikleri ve bekleyişi ile yapılan iş arasında yakın ilişki vardır.
- Yani kişi işten, iş de kişiden etkilenmektedir.

Şekil: Kişi- iş ilişkisi



Yapılan iş iş yapan kişi açısından değişik anlamlar taşımaktadır. Bunlardan başlıcaları:

- İşin ekonomik değeri ve anlamı,
- İşin sosyal statü ve prestij değeri ve anlamı,
- İşin psikolojik değeri ve anlamı.

- Aynı şekilde iş içinde kişi önemlidir.
- İşin gelişmesi bunu yapan kişiye bağlıdır.
- Kişi bilgisini, yetenek ve becerilerini, arzu ve hırsını işe getirmekte ve iş performansını yükseltmeye çalışmaktadır.

- Motivasyon açısından önemli olan kişilerin uygun ortamda kendileri için anlamlı ve değerli işleri yapmalarınıdır.
- İşi yapan işi böyle algılamadığı sürece motivasyon daima bir sorun olarak karşımıza çıkacaktır.

- “Astronotları nasıl motive ediyorsunuz?” sorusuna NASA yetkilileri Şu cevabı vermiŐtir.
- “Biz motive etmiyoruz, fakat kimi seŐtiĐimize çok dikkat ediyoruz.”
- Burada vurgulanan işe uygun kişinin, yani o iş için kendi kendini motive etmiŐ kişilerin seçilmesidir.

- Motivasyon konusunda yöneticinin kullanabileceği bir takım motivasyon teorileri vardır.
- Bu teorilerden bazıları insanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele alır.
- Kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve hissel yönleri üzerine odaklanır.
- Dolayısı ile bu görüşler kişiyi anlamaya, kişinin içinde bulunan bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye önem vermektedir.

- Motivasyon teorilerinin bir kısmı da kişinin içinde bulunan faktörler yerine dışında, çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedir.
- Bu teorilere göre kişilerin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadır.

- Bu teorilerden ilkinine “Kapsam Teorileri” ikincisine de “Süreç Teorileri” adı verilmektedir.

Kapsam teorileri;

- Bu isim altında toplanan teoriler kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir.
- En bilineni [Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımıdır.](#)

Bu yaklaşımın iki önemli varsayımı vardır:

- Kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur.
- İkincisi ihtiyaçların sırası ile ilgilidir.

Bu yaklaşımın yönetici açısından önemi şudur;

- Eğer yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir.

İhtiyaçların hiyerarşisi şu şekildedir;



- *Fizyolojik ihtiyaçlar: İnsanların doğuştan sahip oldukları ve arzu ettikleri temel ihtiyaçlardır. Yemek, uyumak, hava teneffüs etmek vs. ihtiyaçlar bu kategori için örnek olarak gösterilebilir.*

- *Güvenlik ihtiyaçları: İnsanlar, can ve mal varlıklarının korunmasını isterler. Aynı şekilde insan, doğası gereği özgürlüğü ve mülkiyeti seven bir yaratıktır. Bu nedenle, tüm insanlar baskıya ve zorlamaya karşı kendilerini korumak isterler. Bunların dışında yaşlılık, hastalık, işsizlik vs. durumlara karşı da insan, geleceğinin güvenlik içerisinde olmasını arzular.*

- *Sevgi ve aidiyet ihtiyacı: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra insanın sosyal yönü ağırlık taşıyan ihtiyaçları ortaya çıkar. Örneğin, sevme, sevilme, bir gruba mensup olma, şevkat, yardımseverlik vs. türünden ihtiyaçlar bu gruba örnek olarak gösterilebilir.*

- *Saygı ihtiyacı: İnsanlar sevmek, sevilmek dışında saygı duyulmak da isterler. İnsanlar temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve ardından sevgi ve aidiyet ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra tanınma, sosyal mevkii ve statü sahibi olma, başarı elde etme, takdir edilme, saygı görme vs. türden ihtiyaçlara ilgi gösterirler. Maslow bu gruptaki ihtiyaçları saygı görme (esteem) ihtiyaçları olarak sınıflandırmaktadır.*

- *İdeallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyaı: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve diğer belirtilen türdeki ihtiyaçlarını karşılamış olan birey son aşamada ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyaı duyar. Bu son aşamada birey, ideallerini gerçekleştirmeye, başarmaya ve haz duymaya daha fazla önem verir.*

Son olarak;

- Abraham Maslow' un yukarıda kısaca özetlediğimiz “ihtiyaçlar hiyerarşisi”, insanlar açısından bir tür motivasyonel etki gösterir. Başka bir ifadeyle, belirli bir basamak ihtiyacını karşılayan birey, bir sonraki basamağa atlamak için motive edilebilir..

- Maslow' un teorisinin ötesinde ihtiyaçlar konusunda belki de bilinmesi gereken ilk şey şudur:
- “insan ihtiyaçları sonsuzdur/sınırsızdır.” Bu nedenle, insan daha fazla motive edilmek için hazır durumdadır. Önemli olan, doğru motivasyonel araçları kullanarak insanları daha fazla çalışmaya sevketmektir.