

Motivasyon süreci ve yönetim



Uzm.Hem. Samin
Esmalızade

- Neden bazıları tam zamanında işe gelir, çok sıkı ve hatasız çalışır ve tüm performans standartlarını karşılar ya da bazıları tam bunların tersini yapar?
- Neden bazı hemşireler geç saatlere kadar çalışır?
- Neden bazıları çalışma saatinin bitişi yaklaşırken hastaneyi terketmek üzere hazırlanmaya başlar?
- Kişileri farklı şekillerde davranmaya iten faktörler nelerdir?
- Kişiler neden ve ne yönde davranışlar gösterirler?

Bu dersin sonunda HEDEFLENEN:

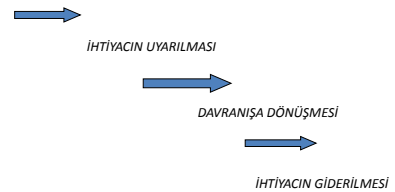
- Motivasyonu tanımlayabilecek,
- İçsel ve dışsal motivasyonu karşılaştırabilecek,
- İş doyumu, örgüte bağlılık ve işten ayrılmalar arasındaki ilişkiyi tartışabilecek,
- Motivasyon, iş doyumu ve örgüte bağlılığı artırmak için yönetici hemşire sorumluluklarını tartışabilecek bilgileri almalarını sağlamaktır.

- Motivasyon kelimesi latince “*movere*”, yani hareket ettirme kelimesinden gelmektedir.
- **Motivasyon** “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri ” şeklinde tanımlamak mümkündür.

- ❖ Çalışanları cesaretlendirmek, etkilemek, onlara ilham vermek ve yönlendirmek.
- ❖ Daha iyi çalışmalarını için mantıklı sebepler gösterebilmek.
- ❖ Birlikte çalışma istedikleri hissini vermek.
- ❖ Yaptıkları işten dolayı kendilerini iyi hissetmelerini sağlamak.
- ❖ Bir şeyleri istekle yaptığımız sırada o iş ile ilgili olarak içimizde hissettiğimiz duygudur.

MOTİVASYON SÜRECİ

- **GİDERİLMEMİŞ İHTİYAÇLAR**



İle Son Bulan Bir Süreçtir

Motivasyonun yönetici açısından önemi

- Yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır.
Çünkü yöneticinin başarısı, çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına;
- ✓ Bilgi
- ✓ Yetenek
- ✓ Güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır.



• Motivasyon;

- ❖ İstekleri
- ❖ Arzuları
- ❖ İhtiyaçları
- ❖ Dürtüleri
- ❖ İlgileri kapsayan genel bir kavramdır.

- Motivasyonun iki önemli özelliği şunlardır.
 - motivasyon **kişisel** bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir.
 - Motivasyon ancak **insanın davranışlarında** gözlemlenebilir.

• Motivasyon konusu esas olarak;

- kişilerin bekleme ve ihtiyaçları
- amaçları
- davranışları
- kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi(feedback) konuları ile ilgilidir.

- Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir.
- Kişinin davranış şekli motivasyonu gösterir.
- Dolayısıyla yöneticinin personelin davranışlarını yorumlaması ,bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur.
- Motivasyon konusu liderliğin tamamlayıcısıdır.

• Motivasyon olayı kişinin:

- ✓ İş yapma
- ✓ Faaliyette bulunma
- ✓ Sonuç alma arzusu
- ✓ Gayreti ile ilgilidir.

❖ kişinin özellikleri ve beklentileri ile yapılan iş arasında yakın ilişki vardır.

❖ Kişi işten, iş kişiden etkilenmektedir.



• Yapılan iş, iş yapan kişi açısından değişik anlamlar taşımaktadır.

✓ İşin ekonomik değeri ve anlamı

✓ İşin sosyal statü ve prestij değeri ve anlamı

✓ İşin psikolojik değeri ve anlamı

• İşler içinde kişiler önemlidir. Çünkü işin gelişmesi için yapan kişiler çok önemlidir.

• “astronotları nasıl motive ediyorsunuz?” sorusuna Nasa yetkilisi şu cevabı vermiş.

“biz motive etmiyoruz ,fakat kimi seçtiğimize çok dikkat ediyoruz.”

BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ

• İnsanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılarından gelişen bir varlık olarak ele alan görüşler,

➢ kişinin gelişmesi

➢ içsel yetenekleri

➢ Kapasitesi

➢ Belirli tutum

➢ Algı

➢ His

➢ Arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır.

Motivasyon teorileri iki ana grupta toplanmaktadır.

• Böylece bu görüşler kişiyi anlamaya ,kişinin içinde bulunan bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye önem vermektedir.

• Motivasyon teorilerinin diğer bir kısmı da kişinin içinde bulunan içsel faktörlerden çok kişinin dışında, çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Bu durumda sorun hangi dış faktörler personelin nasıl motive edebileceği sorun olmaktadır.

❖ **Kapsam (content) teorileri;** içsel faktörlere ağırlık veren teorilerdir.

❖ **Süreç (process) teorileri;** dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir.

Kapsam teorileri

- Kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir.
- ❖ Yönetici ,personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle personelini daha iyi yönetebilir,onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir.

İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı(Abraham MASLOW)

- ❖ Motivasyon teorileri arasında en çok bilineni Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisidir yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın iki ana varsayımı vardır.
1. Kişinin gösterdiği her davranışın ,kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır.
- ❖ İhtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür.

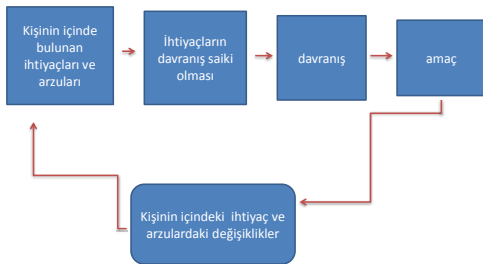
Kapsam teorilerinden en çok bilinenler

- Abraham MASLOW → İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı
- Frederick HERZBERG → Çift faktör teorisi
- David McClelland → Başarma ihtiyacı teorisi
- Clayton ALDERFER → ERG yaklaşımı

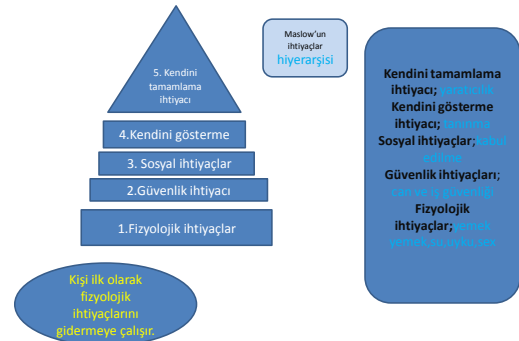
- 2. kişi belirli bir sıralanma(hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerdeki ihtiyaçlar giderilmeden ,üst kademede ki ihtiyaçları kişi yi davranışa sevk etmez.

Yönetici açısından;eğer yönetici,personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir.

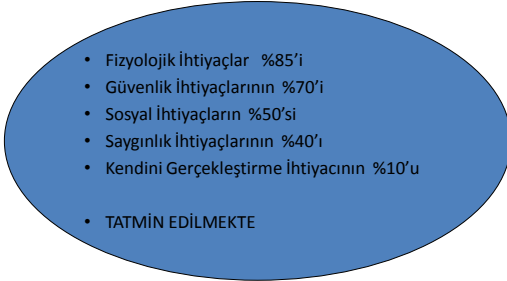
Bu yaklaşımın esas aldığı motivasyon süreci



Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları



Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı



- Böylebir ihtiyaç hiyerarşisini yönetici, bir motivasyon aracı olarak kullanabilir.
- Bu yaklaşıma göre kişiler sahip oldukları şeylerden çok, olmak istedikleri şeyler (ihtiyaçlar) tarafından davranışa sevk edilebilirler.
- ❖ Yönetici açısından önemli olan, kişinin sahip olmak istediği şeyleri anlamaktır.
- ❖ Bu olanakları yaratan yönetici, kişiyi belli bir davranışa yöneltmiş olacaktır.

Çift faktör teorisi (hijyen-motivasyon teorisi)

- Bu teori Herzberg'in 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarından ortaya çıkmıştır.
- Bu araştırma da sorulan soru "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız."
- Herzberg bu kavram ve terimleri iki grupta toplamıştır.
- 1. Motive edici faktörler;
 - ✓ İş'in kendisini
 - ✓ Sorumluluk
 - ✓ İlerleme imkanları
 - ✓ Statü
 - ✓ Başarma
 - ✓ Tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır.
- Bu, faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır.
- 2. Hijyen faktörleri;
 - ✓ Ücret
 - ✓ Maaş
 - ✓ Çalışma koşulları
 - ✓ İş güvenliği
 - ✓ Nezaret tarzı
- ❖ Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. ancak bu faktörler yoksa kişi motive olmayacaktır.

❖ Bu teorinin yönetici açısından anlamı;

- ✓ Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Ve bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir.
- ✓ Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleşebilir.

❖ Yönetici açısından önemi;

- ✓ Personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçimi ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir.
- ✓ Başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirildiğinde motivasyonu için gerekli ortamı bulmuş olacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır.

Başarma ihtiyacı teorisi(David McClelland)

- D.McClelland 'a göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir.

1. İlişki kurma ihtiyacı;

*Başkaları ile ilişki kurma
*Gruba girme
*Sosyal ilişkileri geliştirmeyi ifade etmektedir.

2. Güç kazanma ihtiyacı;

*Kendisine, ulaşılmaz güç ve otorite kaynaklarını genişleme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.

3. Başarma ihtiyacı;

*Kendisine, ulaşılmaz güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.

ERG yaklaşımı(Clayton ALDERFER)

- Üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır. Malslow un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirilmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır.

1. Varolma (Existence) ihtiyacı
2. Aidiyet-ilişki (Relatedness) ihtiyacı
3. Gelişme (Growth) ihtiyacı

- ❖ Kişiyi davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir.

Süreç teorileri

- Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir.
- Belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur.
- Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir.

Motivasyon teorileri

1. Davranış şartlandırma (sonuçsal şartlandırma-edimsel şartlandırma) yaklaşımı
2. Bekleyiş (beklenti) teorileri
3. Eşitlik teorisi
4. Amaç teorisi

Davranış şartlandırma(sonuçsal şartlandırma- edimsel şartlandırma) yaklaşımı

Pavlov'un köpeği üzerinde yapmış olduğu şartlandırma

1. Klasik şartlandırma



Bu tip şartlandırılmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından hareketlenmektedir.

2. Sonuçsal şartlandırma;

❖ Davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır.



❖ Personelin davranışı örgüt açısından arzu edilen bir davranış ise, yönetici personelin bu davranışını tekrar göstermesini arzu edecektir.

Bu ise ödüllendirmeyele gerçekleşecektir.(ETİK KANUN)

ETİK KANUN(Law of Effect)
❖ Kişi kendisine haz verecek davranışları tekrarlar ,fakat acı verecek davranışlardan kaçınır.

Sonuç şartlandırma yaklaşımını bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu husurlara dikkat etmek zorundadır:

- Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmelidir
- Bu davranışlar personele duyurulmalıdır
- Mümkün olduğu her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır
- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir

Bekleyiş teorileri

Bekleyiş teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır.

1. **VROOM'un bekleyiş teorisi**; bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır.

a) Valens

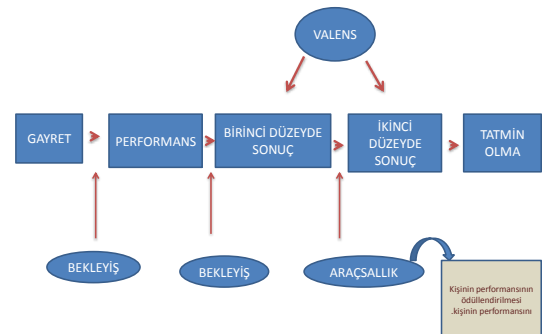
Kişinin ödüllü arzulanma derecesidir.

b) Bekleyiş

Ödüllendirme olasılığı

$$\text{MOTİVASYON} = \text{VALENS} \times \text{BEKLEYİŞ}$$

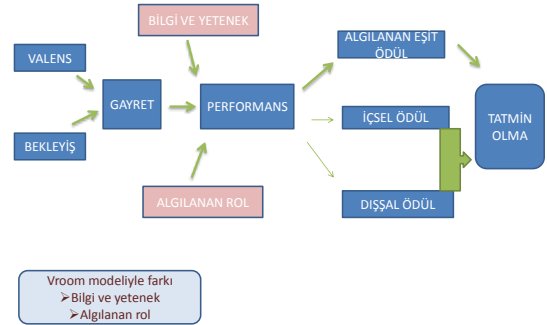
VROOM MOTİVASYON MODELİ



Bu modeli kullanmak isteyen bir yöneticinin dikkat etmesi gereken noktalar

- Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun(ödülün) önemli olduğu belirlenmelidir.
- Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.
- Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.

Lawyer-porter Modeli



Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanacak olan yöneticinin vroom modeline ek olarak dikkat etmesi gereken noktalar

- Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.

- Bekleyiş teorilerine yöneltilen en önemli eleştiri bu teorilerin çok komplex olduğu, dolayısıyla kontrol edilemelerinde sorun yaşandığıdır.

Eşitlik teorisi

- Ana fikri; Personelin iş ilişkilerinde **,eşit bir şekilde muamele görme arzusunda** oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur.
- Esas itibarıyla J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algılandığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır.

Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışlar

- ✓ Sarf edilen gayretin değiştirilmesi(ücretin artırılması veya azaltılması,daha az etkin çalışma)
- ✓ Sonucun değiştirilmesi(daha yüksek ücret veya ödül talebi)
- ✓ Gayret ve sonuç tanımlarının mantıklı tanımlarının değiştirilmesi. böylece eşitsizliğin azaltılması
- ✓ İşi terk etme(istifa,devamsızlık)
- ✓ Başkalarının sarf ettikleri gayreti azalmaya zorlama
- ✓ Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme

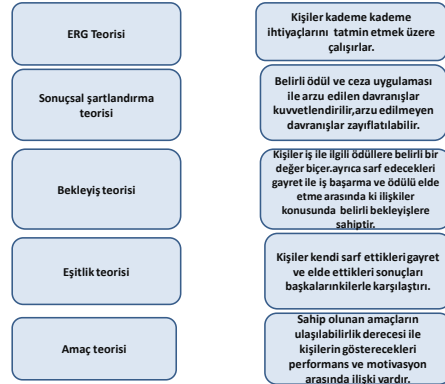
Bu teoriyi personelini motive etmek için kullanmak isteyen yöneticinin dikkat etmesi gereken noktalar

- ✓ Eşit şekilde ödüllendirme yapılması gerekmektedir.
- ✓ Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki değişik şekillerde olabilir.
- ✓ İşletmelerde ücret yönetiminin temel konusu, bu eşitsizlik algısıdır.

Amaç teorisi

- Edwin Locke tarafından geliştirildi.
- Kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir.
- ❖ Teorinin ana fikri; kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir.
- ❖ Yönetici açısından önemli olan, yönetimin ön gördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uyumluluktur.

Motivasyon teorileri ve başlıca katkıları



ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON

- Motivasyon hastane ortamında da büyük önem taşır. Yeterli ve kaliteli hasta bakımı sağlanmak isteniyorsa, hastanenin belirlediği amaçlarına ulaşılacak isteniyorsa etkin olarak görev yapan insana gereksinim vardır. Hemşire yönetici ve liderlerin sorumluluğu, işin hem niceliği hem de niteliğini artırmak için hemşireleri motive etmektir .

Motivasyon Araçları

Genellikle üç grupta incelenmektedir. Bunlar;

- 1-Ekonomik araçlar,
- 2-Psiko-sosyal araçlar,
- 3-Örgütsel ve yönetsel araçlardır.

1-Ekonomik araçlar

- Ücret artışı,
- Primli ücret ödeme ve
- Çalışanları kara katma



2-Psiko-sosyal araçlar

- Değer verilmesi
- Statü,
- Bağımsız hareket edebilme,
- Gelişme ve başarı olanağı,
- Kişiliğe ve özel yaşama saygı,
- Çevreye uyum,
- İş güvenliği ve psikolojik güvenme,
- Sosyal uğraşlar,
- Sosyal katılım ve
- Çevreye uyum sağlama

3-Örgütsel ve yönetsel

- Amaç birliği,
- Yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması,
- İşgücü planlaması,
- İşe bağlılık ve kararlara katılım,
- Etkin bir iletişim sistemi,
- Çalışanlara eğitim ve ilerleme olanağının sağlanması ve
- Etkili bir iletişim sisteminin oluşturulması

Hemşirelerin gereksinim ve beklentileri belirlenerek onları amaçlar doğrultusunda motive edecek politikalar geliştirmek ve uygulamak lider ve yönetici hemşirelerin görevleridir.

- “Bir kişinin işiyle ilgili değerlendirmesinin olumlu duygu ya da memnuniyet verici bir sonucudur” (Silverthorne 2005).
- İş doyumunu, genellikle çalışanların işlerine ilişkin duyguları olarak tanımlanır. Bu duygular bireylerin önceki iş yaşantılarına, beklentilerine ve sahip oldukları seçeneklere bağlıdır (Ergin 1997; Loke 2001).

İŞ DOYUMU

- “İş doyumunu” genel olarak iş ortamını oluşturan durumlara karşı, çalışanların gösterdikleri olumlu ya da olumsuz duygular veya tepkiler olarak tanımlanmaktadır. İş çevrelerinde “iş doyumunu”, “iş tutumu” veya “iş morali” gibi kavramlar çoğu kez eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.

- Bireyin işine karşı olan genel davranışları, tutumlarıdır. İş tatmini, çalışanın iç huzurunu ve rahatlığını içerir. İş görenin beklentileri ile elde ettikleri uyumlu ise tatminleri artar (Beklenti & elde edilen).
- Çalışanın işteki doyumunun artması, verimini ve üretkenliğini de artırmaktadır.
- Başarı ve üretkenlik gereksinimleri karşılanan bireyler çevreleri ile sağlıklı ilişkiler kurarak daha yapıcı davranışlar içine girer ve sosyal anlamda da doyum sağlamayı başarabilirler.

İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. Çalışan Bireye İlişkin Değişkenler

- Genel ve özel yetenekler
- Kişilik özellikleri ve fiziksel özellikler
- Değerler sistemi ve tutumları
- İlgi alanı ve motivasyon düzeyi
- Yaş ve cinsiyet
- Eğitim düzeyi ve türü
- İş ve çalışma deneyimi
- Sosyo-kültürel çevre
- Diğer bireysel değişkenler

2. Çalışma Ortamına İlişkin Durumsal Değişkenler

- İş yapma yöntemleri
- İş aletlerinin, araç-gereçlerin düzenlenmesi
- Tezgah ve makinelerin nitelikleri ve durumu
- Tezgah ve makinelerin yerleşme ve çalışma düzeni
- İşin yapıldığı fiziksel çevrenin koşulları

3. İş Yerinin Örgütsel ve Sosyal Değişkenleri

- Örgüt ve organizasyonun yapısı
- Eğitim ve denetim biçimi
- Ücret ve ödüllendirme sistemleri

- Özellikle yönetici hemşireler açısından işinden doyum sağlayan bir hemşireye sahip olmanın anlamının; verimlilik, iş yerinde sağlıklı ve mutlu bir yaşam, işe zamanında gelme, işten ayrılma isteğinin düşük olması ve toplam olarak hemşirelik bakım hizmetlerinin kalitesinin yükselmesi olduğu görülmektedir.

İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN KURUMSAL FAKTÖRLER:

İşin Kendisi: Yapılan işin içeriğinden duyulan doyum.

Ücret: Ücretten duyulan doyum.

Yönetim: Yönetim anlayışından duyulan doyum.

İşyeri ilişkileri: İşyeri ilişkilerinden duyulan doyum.

Terfi : İşyerinde ve meslekteki gelecekte duyulan doyum.

İşten ayrılmalar

- Hemşirelerin kurumlarından ayrılma isteklerinin hastane yönetimleri ve yönetici hemşireler tarafından dikkatle izlenmesindeki en önemli nedenler arasında, bu eleman devrinin kuruma getirdiği maliyet, hizmet kalitesinin düşmesi, hastanın hizmet alması için bekletilmesi sayılmaktadır.
- Gerek hemşire sayısının azlığı gerekse işten ayrılma oranlarının yüksek oranda görülmesi, bir yandan yeni eleman teminine yönelik çabaları, diğer yandan halen hastanelerde çalışanların bu kurumlarda tutulmalarına yönelik çabaları gerektirmektedir

- Değişen sağlık bakım dünyasında özellikle iř doyumunu ve kuruma bağlılıkla ilgili faktörlerin dikkatlice ele alınıp bunları iyileştirici stratejilerin geliştirilmesi, ayakta kalmak isteyen kurumlar için hayati bir uygulamadır.

TEŐEKKÜRLER