

MOTİVASYON VE MOTİVASYON TEKNİKLERİ MOTIVATION AND ITS TECHNIQUES IN RUNNING MANAGEMENT

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Fazlı ERGÜL

Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü

Özet

Tüm örgütlerin ortak sorunu, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenlerin etkin bir şekilde veya istenilen düzeyde çalıştırılmamasıdır. İşgörenlerin verimli olmamalarının ve çalışmamalarının altında işlerini gereken düzeyde yapabilecek yeterlikte olmamaları yatabilir. Fakat bazen işinde yeterli olanların, hatta hizmet içi eğitim görmüş işgörenlerin de aynı biçimde gereken etkinliği gösteremedikleri gözlenmektedir. İnsan, amaçladığı bir sonuca ulaşmak için, elinden gelen bütün çabayı gösterebilmektedir. Amaca ulaşmanın bütün yollarını olağanüstü bir çaba ile deneyebilmektedir. Fakat insan böyle bir çabayı örgüt içinde gösterememektedir. Bu yüzden, yüksek bir düzeyde olmasa bile, olağan bir çabayı örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için işgörene harcatmak bütün yöneticilerin ortak sorunu haline gelmiştir. Endüstriyel devrimin başlangıcından bu yana işgörenlerin verimliliğini ve performansını artırmak, işgören açısından ise gördükleri işten ve iş çevresinden onları memnun etmek yöneticilerin devamlı bir uğraşı olmuştur. Bu yüzden insanı çalışmaya sevk etmenin motive etmenin yolları araştırılmış ve ortaya çok ilginç sonuçlar çıkmıştır. Güdülemenin ve motivasyonun niteliğini açıklamaya çalışan bir çok kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlara bağlı olarak insanları motive etmenin teknikleri ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Motivasyon Teknikleri

Abstract

The common problem of all organizations is not making the servers work efficiently or as much as required to realize their objectives. The reason for server's not being efficient and work productively may be the fact that they may not be competent enough to perform their duties. However, it is sometimes observed that those who are efficient and even those who have under taken in-service training activities do not perform their duties as required. Man is able to effort as much as he can to achieve his goal. He can try all the means to his goal with an extreme struggle. However, man cannot perform this effort in the organization. It has, therefore, been the common problem of all managers to make the servers perform, although not so extremely just moderately, to achieve the goals of the organization. Since the beginning of the industrial revolution it has constantly been the work of managers to increase the productivity and performance of the servers and make them content with their work and the working conditions. That is why the means of leading man to working and those of motivating servers have been sought and such interesting results have been suggested. So many concepts trying to explain the quality of motivation and stimulation have been developed. Some techniques of motivating man have been put forward related to these concepts.

Key Words: Motivation, Motivation Techniques

Giriş

İşgören bir örgütün, örgüt olmasının temel sebebidir. İşgören olmadan, örgütün varolması mümkün değildir. İnsanlar, toplumun bir kısım ihtiyaçlarını karşılamak için üretime geçtiklerinde, aslında kendilerinin de bir kısım ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemektedirler.

Bir işgörenin çalıştığı örgütten doyurmak istediği ihtiyaçları yalnız fizyolojik ihtiyaçlar değildir. Başka bir deyişle bir işgören yalnız paraya, maddeye ilişkin ihtiyaçlar peşinde değildir. Bir işgören psikolojik ve sosyal ihtiyaçların bir kısmını da bulunduğu örgütten sağlamak ister(Başaran,1984 s.207).

Bundan dolayı, işgörenlerin örgütte fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabileceği iyi bir yönetime ihtiyacı vardır. Bu işlev yöneticiler tarafından ne denli iyi yerine getirilirse, işgörenler de örgütte o denli özdeşleşerek örgüte bağlanırlar. Böyle bir bağlanma, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi, yaşamını sürdürmesi için temel gerekliliktir.

İşgören hizmetlerinin kapsamına, işgörenin örgüte alınmasından ayrılmasına kadar geçen süre içinde onun için yapılacak her türlü ödeme, yetiştirme, yükseltme, yer değiştirme, motivasyon, disiplin ve değerlendirme gibi hizmetler girer. Bu hizmetler örgütten örgüte değişik özellikler gösterebilmektedir(Başaran, 1984 s.208). Bu hizmetlerin en önemlilerinden biri de motivasyondur.

İnsanlar, gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. İşte ekonomik tatminin gerekli bir koşul olduğunu düşünebilsek de yeterli bir koşul olduğunu iddia edemeyiz. Bu yüzden insanı çalışmaya sevk etmenin (motivasyonun) yolları araştırılmış ve ortaya çok ilgi çekici sonuçlar çıkarılmıştır(Eren, 1993 s.315).

Günümüzde motivasyon, yönetim açısından çok büyük bir problem haline gelmiştir. İleri sanayi toplumlarında otomasyona kayılması ve üretime gidilmesi işçinin işinden elde edeceği tatmini daha azaltıcı bir rol oynamıştır. Böyle ortamlarda çalışan işçiler, işlerinden çok daha az zevk almakta ve işi tamamlamak, iş doyumunu elde etmek gibi duygularını tam olarak tatmin edememektedirler.

Büyük örgütlerde, üst kademelerle alt kademeler arasındaki mesafe artacağından, işçiler kendilerini seçmeyen ve yakın temasta bulunmadıkları, hatta yüzlerini dahi görmedikleri üst yönetim makamlarının anlamadıkları veya kabullenmedikleri emir ve ikazlarına boyun eğerek çalışmak zorundadırlar. Böyle toplumlarda pek az insan kesin özgürlük içinde kendi kişisel amaçları için çalışma zevkini duyabilir(Eren, 1993).

Çalışanların içinde buldukları örgütlerin amaçlarının gerçekleşmesi yönünde sürekli olarak sadakatle çalışmaları ve çaba sarfetmeleri büyük ölçüde yönetimi benimsemelerine ve örgüt atmosferiyle bütünleşmelerine bağlıdır. Çalışanların kafa ve gönüllerine uygun düşmeyen, samimi katkı ve katılmalarını dikkate almayan bir yönetim süreci başarılı olamayacaktır. Yönetimin kalitesi, örgütün etkinliğini sağlamak, bunun içinde özellikle insan unsurunu iyi kullanmak konusundaki başarısı ölçüsünde yüksek olacaktır(Kaldırımıcı, 1987).

Eğer bir işgören işi ile özdeşleşmiş ise, işi ile sorunlar ortaya çıktığında da, tıpkı kendi kişisel sorunuymuş gibi doğal olarak bu sorunları çözmeye güdülenir. Bu yüzden işi ile özdeşleşmiş olan işgörenlerin sorunu çözmeyi yüklenmesi kendiliğinden oluşacağından, yönetmenin bu işgörenleri motive etmesi kolaylaşır(Başaran, 19982).

Yönetici, işgöreni motive ederken bireysel özellikleri ve bu özelliklerin bireyde meydana getirdiği davranışları dikkate almak zorundadır. Bu aşamada yönetici, birey ya da işgörenleri motive etmekte kullanacağı araçları aramak, seçmek ve kullanmak durumunda kalacaktır. Böylece hem işgörenler kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılayacak ve hem de örgütün amaçlarını yerine getirecektir.

MOTİVASYON VE MOTİVASYONUN GENEL NİTELİĞİ

Motivasyon işgöreni, beklenen nitelikte ve nicelikte görevini yapması için etkilemek anlamındadır(Başaran, 1984). Genel bir ifade ile bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye ve amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.

Motivasyonun niteliğini açıklamaya çalışan bir çok kuramlar geliştirilmiştir. Bu motivasyon kuramları genelde iki grupta incelenmektedir. Birinci gruptaki motivasyon kuramları insanın güdülenmesinin nedenlerini, dolayısıyla içeriğini araştıran kuramlardır. İçerik kuramları güdülenmeyi yaratan durumları, olayları, insanın gereksinmelerini bulmaya çalışmaktadır.

İkinci gruptaki motivasyon kuramları ise, güdülenmenin oluşumunu, oluşum aşamalarını araştıran süreç kuramlarıdır.Süreç kuramları gereksinmenin doğuşundan doyumuna kadar gözlenebilen güdülenme sürecinin niteliğini tanımaya çalışır.

Bu kuramlara mutlak doğrular olarak bakılmamaktadır. Fakat tam tersi ispatlanmadığı için bu kuramlar güncelliğini korumaktadır. Bu aşamada yöneticiler için önemli olan bu kuramların uygulanmasıdır. Yani işgörenlerin nasıl motive edileceğidir.

Bir örgütün yönetimi, işgörenlerin istenen düzeyde çalışmalarını sağlamak zorundadır. Çünkü, örgütün amaçları işgörenlerin eliyle gerçekleştirilir. Yönetmenlerin görevi ise örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için işgörelere görevlerini yaptırmaktadır.

Bir yönetici astlarını örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk etmek (motive) zorundadır. Başka bir deyişle, bir yöneticinin başarısı, astlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır(Koçel, 1995).

Bir örgütün işgörenlerini, görevlerini yapmaya güdüleme biçimi, örgütün yönetim biçimine, içinde yaşadığı çevreye, bu çevreden alıp kullandığı kültürel değerlere göre değişir. İşgörenleri motive etmek için sadece bir tek teknik yoktur. Uygulanan motivasyon tekniğini işgörelere uygun olup olmaması söz konusudur. Bir işgörelere uygun gelen bir teknik, başka bir işgörelere uygun olmayabilir.

Bir yönetici işgörelere olumlu etkide bulunacak bir güdüleme yöntemini seçmelidir. Bunu yapabilmek için işgörenlerin kişiliğini iyi tanımalıdır. Amaç işgörelere işi daha iyi

yaptırmak olduğu için, işgörenin kişiliğine uygun bir güdülenme yöntemi seçilmelidir(Başaran, 1984).

Robbins(1984), işgörenlerin motivasyonu hakkında kişisel değişkenleri, iş değişkenlerini ve sistem değişkenlerini göz önünde bulundurarak aşağıdaki önerileri (teknikleri) göstermektedir.

1. Kişisel Farklılıkları Tanımak

Çağdaş motivasyon teorilerinin çoğu işgörenlerin türdeş olmadığını kabul etmektedirler. İnsanların ihtiyaçları farklıdır. Ayrıca insanlar tutum, kişilik ve diğer önemli kişisel değişkenler açısından da farklıdırlar.

2. İnsanlarla İşleri Eşleştirmek

İnsanlar ile işler titizlikle eşleştirildiğinde güdüleyici faydaların arttığı kesindir. Örneğin büyük bir bürokratik örgütteki yönetsel bir mevki için eleman aranıyorsa, güç ihtiyacı fazla, ilişki ihtiyacı az olan bir aday seçilmelidir.

3. Amaçları Kullanmak

Yöneticiler, işgörenlerin zor ve spesifik amaçlara sahip olmalarını ve bu amaçlara ulaşmada ne denli başarılı oldukları yönünde geri-bildirim almalarını sağlamalıdırlar. Örneğin başarıma ihtiyacı yüksek olan kişiler için dışsal amaçların varlığı daha az önemlidir. Çünkü bu insanlar zaten içsel olarak güdülenmişlerdir.

Amaçlar yöneticiler tarafından mı belirlenmeli yoksa işgörenlerin katılımıyla mı belirlenmeli? Bu sorunun cevabı örgütsel kültürün yapısına bağlıdır. Eğer amaçlara karşı işgörenden tepki gelecekse, o zaman amaçların seçiminde katkı sağlanır. Eğer örgüt kültürü katılımcı görüşe uygun değilse o zaman üstten belirlenmiş amaçları kullanmak gerekmektedir. Örgüt kültürü biçimsel ve otorite yanlısı ise, katılım yoluyla amaç belirlenmiş ise, işgören bunu hileli olarak algılayacak ve bu sürece güvenmeyecektir.

4. Amaçların Ulaşılabilir Olarak Algılanmasını Sağlamak

Amaçlar gerçekten ulaşılabilir ve işgörenlerin yeteneklerine uygun olsa bile, işgören amaçları ulaşılmaz olarak algılandığı takdirde motivasyonları düşecektir. O zaman işgörenler performanslarının değerlendirileceği değerlendirme sürecini güvenilir ve doğru olarak algılamalıdırlar.

5. Ödülleri Bireyselleştirmek

İşgörenlerin ihtiyaçları farklıdır. Bazı ödüller bu ihtiyaç farklılığından pekiştirici özelliği gösterirken, bazıları göstermeyebilir. Onun için yöneticiler bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmalıdırlar. Bu ödüllerden bazıları ücret, terfi, özerklik ve karara katılma fırsatlarıdır.

6. Ödüllerle Performansı Birbirine Bağlamak

Yöneticiler ödülleri performansa göre dağıtmalıdır. Ödülün etkisini arttırmak için her fırsatta bunun görünürlüğünü artırmalıdır. Bunun için ödülleri bir sır olmaktan çıkarmak amacıyla, açık bir şekilde herkesin ücretinden söz etmek, performans ödülleri duyurmak, yıllık maaş artışlarını tüm yıla yaymak yerine peşin ödemek gerekir.

7. Sistemin Adillliğini Gözden Geçirmek

Ödüller, işgörenlerin sağladıkları verimliliğe göre ayarlanmalıdır. Tecrübe, yetenek, çaba ve diğer gidilerdeki farklı ücretler açıklanabilir olmalıdır. Ancak binlerce girdinin ve çıktının olması ve işgören gruplarının bunlara farklı önem dereceleri vermesi problemi karmaşıktır. Onun için her işe uygun ödül verebilmek için girdileri ayrı olarak ölçmek gerekmektedir.

8. Ücretleri Gözardı Etmemek

Performansa dayalı ücret artışları, parça başı iş ikramiyeleri ve diğer parasal teşvikler işgören motivasyonunu etkilemede önemli unsurlardır. Parasal teşvikler verimlilikte ortalama % 30 artışa yol açmıştır. Amaç belirlemenin kendi başına verimlilikte sağladığı artış %16, iş tasarımı çabalarının ise % 8 'dir.

MOTİVASYON TEKNİKLERİNE YAKINDAN BAKIŞ

Yöneticinin, astlarını güdüleme işi, bu kimselere tam tatmin sağlayan davranışları gerçekleştirmekle sağlanır. Bu davranışlar hem kişisel tatminler sağlarken hem de işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğundan, güdüleme konusunda genel ilkeler geliştirmek kolay değildir(Eren, 1993).

Bu yüzden, bir örgütte ihtiyaçlar dizisi ve motivasyon amaçlarının tatmin sağlama dereceleri diğer bir örgütün aynısı olamaz. Çünkü insanlar arasındaki kişisel farklar bu farklılığa sebep olmaktadır. O halde şöyle diyebiliriz ki; bir işgörene veya işgörelere uygulanan motivasyon tekniği, başka bir işgören veya işgörenler için geçerli olmayabilir. Onun için bir örgütte iyi bir idareci olan bir birey, başka bir örgütte iyi bir idareci olmayabilir. Fakat önemli bir husus da insanların nasıl ve hangi şartlarda güdülendiğinin bilinmesidir. Ayrıca bu güdülenme tekniklerinin yararlı ve sakıncalı yönlerini iyi tespit etmek gerekmektedir.

1.Gelir (Ücret)

İnsanların çoğu için daha yüksek gelir elde etme olanağı, çalışmak ve işbirliği elde etmek için önemli bir motivasyon tekniğidir.

Bunun için, satış miktarı üzerinden komisyon ve parça başına ücret yöntemi en etkili kullanım şekilleridir. Fakat, bu araçların arzulanmayan sonuçları doğurmaması için bazı önlemleri almak gerekmektedir. Diğer bir yöntem de bu türlü bir standart yerine kişisel değerlendirmeye dayanan prim verme yoludur. Mali özendirilmede terfi ettirerek ücretlerin artırılması sözkonusu olduğu gibi, kişiyi aynı mevkide tutarak (terfi ettirmeden) ücretini arttırma yolu da tutulabilir. Terfi eden kimsenin sorumluluğu da arttığından iş yükü ve etki alanı da artmaktadır(Eren, 1993).

Daha az gelir sağlama tehdidi de, eski gelir düzeyine alışmış olanları daha fazla çalıştırma hususunda özendirme aracı olarak kullanılır. Modern personel idaresinde bu yolda girişimlere son çare olarak başvurulur. Çünkü bu yöntemler, herkes tarafından kabul edilen önemli bir iş kuralına aykırı hareket eden ve bu durumu birkaç ihtarla rağmen, devam ettiren kimseler için uygulanmalıdır. Fakat olumsuz tehdit aracı altında çalıştırılmak istenen personelin güven ve moral durumu bozulacaktır. Ücretin, maddi teşvik olmasının yanı sıra, bir takım psikolojik ihtiyaçların tatminine ve sosyal statü kazandırmaya yarayan bir faktör olmasına ayrıca işaret etmek gerekir(Kaldırımcı, 1987).

2.Ekonomik Güvenlik

Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık ve işsizlik sigortaları gibi ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok gelişmiştir. Burada sözü edilen güvenlik önlemlerinin bir kısmı hükümet tarafından kanuni birer zorunluluk haline getirilmiştir. Fakat örgüt politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanılabilir. Böylece sağlanabilecek güvenlik önlemleriyle personelin işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunur(Eren, 1993).

Güvenlik duygusu, personel için ekonomik garanti olmaktan da ötede daha kapsamlı bir duygudur. Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresinde ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içerir. Bir örgütte bir kimse ne yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini ilerek çalışırsa kendine güveni daha da artacaktır.

İddialı fakat risk almaktan pek hoşlanmayan insanlar doğal olarak büyük bir organizasyonun sağladığı güvenceyi isterler. Böyle bir ortam, onların geniş emekli olma imkanlarından, borç alma imkanından, hastalık parasından yararlanmasını sağlar. Şirket tarafından korunurlar ve stres zamanlarında daima kendilerinin desteklenmesini isterler. Desteklenmediği takdirde böyle kimseler iki ayakları üzerinde duramayacağı endişesine kapılırlar(Norfolk, 1989).

Güvenlik ihtiyaçları fizyolojik ihtiyaçlar gibi sürekli değildirler, tatmin edildiğinde sona ererler. Aynı zamanda şu noktayı da belirtelim ki eğer güvenlik ihtiyacı fazlaca güvenlik altına

alınır, kişiler için zararlı olabilir. Bir kimsede, bir işyerinde çalışsa da çalışmada da nasıl olsa her durumda ücretini alacağı duygusu uyandırılırsa, rasyonel iş yapma ve yaptırma olanakları yitirilmiş olacaktır. Bu ihtiyaçları fazlaca karşılamanın başka bir sakıncası da, bu güveni sağlayan kişi ya da örgüte aşırı olarak bağlanmayı gösterebiliriz. Böyle durumlarda kişi üretkenlikten düşebilir, bu kişiyi veya örgütü memnun etmeye çalışır. İnsan, başka birine bağlı ve borçlu olursa kendi kendine değer verme ve yaratma gibi yüksek düzeyde ihtiyaçlar tatmin edilemeyecek ve insan kişiliğinden önemli şeyler kaybedebilecektir(Eren, 1993).

3.Eğitim ve Yükselme Olanakları

Eğitimin yöneticinin elinde olumluluğu yüksek bir motivasyonel araç olduğu kesindir. Eğitim ise; yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değişiminin sağlanması ve işgörenlerde tatminin yaratılması konusunda gereklidir. Dinamik bir yapıya sahip olan organizasyonun sürekli olarak yeni bilgi ve ilkeler edinmesi olağandır. Çünkü değişen şartlara uyması gerekir. Organizasyonun bunu sağlaması ise, organizasyon üyelerinin bu yeni bilgi ve ilkelerle donatılması ile imkan bulacaktır. Yani organizasyonların yeni bilgi ve ilkelere gereksinme duyması, verimliliğini artırma amacıyla olması nedeniyledir(Kaynak, 1995).

İşgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Bu nedenle yükselme iş yerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır(Eren, 1993).

Eğitim ve yükselme politikası, çoğu işletmelerin motivasyon politikalarıyla birlikte yürütülür. Mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, yeni yöntemlerin öğrenilmesi ve kişisel yetenekleri artırma amacıyla gerçekleştirilen eğitim, etkili bir özendirme aracıdır.

4.Çekici İş ve Rekabet

Bir personelin yapmış olduğu işin türü, kişisel planlarının uygulanmasında önemli etkiler yapacaktır. Kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o işe daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Her zaman yaratıcılık yeteneği ve bu yeteneği kullanma fırsatı işyerlerinde olmayabilir. Fakat bu yetenekten yararlanma fırsatı bulunduğu durumlarda, yöneticiler bunu güdüleme aracı olarak kullanmak durumundadırlar.

İnsanlara istediği iş verildiğinde veya insanlar ile işler titizlikle eşleştirildiğinde güdüleyici faydaların arttığı fikrini destekleyen sayısız kanıt bulunmaktadır. Örneğin, iş küçük

bir işletmeyi ya da büyük bir işletmedeki özerk bir birimi yönetmek olduğunda, başarıya ihtiyacı yüksek olan bireyler aranır. Başarıya ihtiyacı yüksek olanlar, amaçların katılımcı belirlendiği, özerklik ve geri bildirim olduğu işlerde başarılı olurlar. Fakat herkesin çok fazla özerklik, çeşitlilik ve sorumluluk gerektiren işlerde güdülenmiyeceği de bir gerçektir(Robbins, 1984).

Bazı kimseler için rekabetçi ve maceralı bir iş görmek tatmin kaynağı olabilir. Yöneticiler, satış memurları, diğer departmanlarda daha yüksek bir iş verimliliği elde etmek için kendilerini riske sokarak çalışırlar. Böyle kimseler için bu türlü işler ilginç sayılır. Aynı makinede veya aynı satış bölgesinde farklı üretim veya satış yapanlar birbirleriyle umulmadık bir şekilde rekabete girebilirler. Bu durumlarda işyerlerinde kontrollü bir rekabet sağlamak, işe biraz macera havası katmak da önemli bir özendirme aracı olabilir.

Rekabet bireysel veya grupsal olabilir. Rekabetin bireysel olabilmesi için, rekabete girecek işgörenlerin işlerinin birbirine bağımlı olmaması gerekmektedir. Yapılması, başka işgörenlerin katkısına da bağlı olan bir işin sahibini rekabete sokmak tehlikeli olabilir. Belli işler belli sayıda işgörenlerce ortaklaşa yapıldığında, bu işgörenlerin oluşturduğu çalışma grupları arasında rekabet başlatılabilir.

Örgütlerde rekabet havası kendiliğinden oluşmuşsa, yöneticiler bu durumu olumlu bir şekilde desteklerlerse işgörenlerin verimi artabilir. Fakat, işgörenleri rekabet ortamına sokmak zor ve bazen tehlikeli olmaktadır. Çünkü uzun süre işgörenler rekabet ortamında bulduklarında gerilime dayanamayabilirler. Uzun süre örgütte kalmayı amaçlayan işgörenler, rekabet havasının geriliminde yaşamaktansa, uygun bir düzeyde üretim yaparak daha rahat yaşamayı yeğlemektedirler. Bazen rekabet görenler arasında düşmanlığın doğmasına, işgörenler birbirlerine karşı olduklarından örgüt işbirliğinin bozulmasına, işgörenlerin bitkin düşmesine neden olabilmektedir.

5. Yapılmaya Değer Bir İş Vermek Veya İşe Sarma

Bir işgörenin işi ile özdeşleşmesine ortam hazırlayarak kendini işe vermesini sağlamak gerekmektedir. İşgören böylesine kendini işe sardığında, işin tüm gereklerini, gösterebildiği en yüksek çabayla yapmaya çalışmakta, verimini artırmaktadır. Verimini artırdıkça kendine güven ve öz-saygısı da artmaktadır.

İşgöreni işine sarılabilmesi için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir(Başaran, 1984).

1. İşgörenin yaptığı iş mesleğine, ilgilerine, kişiliğine uygun olmalıdır.
2. İşgörenin işine güdülenmesine, işine kendini vermesine ortak hazırlanmalıdır.
3. İşgörenin işi bağımsız olmalıdır. Başarısının sonucunu görebilmelidir.

4. İşgörenin başarıma güdüsünün başat olması gerekmektedir.

5. İşgören, önüne konulan amaçları gerçekleştirebileceğine inanmalıdır. İşgören gerçekleştiremeyeceği amaçlar için gönüllü olarak koşmaz.

Yukarıda sayılan koşullar, ancak yüksek düzeyde meslek adamlarının çalıştığı, birlikçi yönetimin uygulandığı örgütlerde olabilir. Tekdüze işlerin bulunduğu düşük düzeyde yeterlik isteyen işlerde İşgörenin kendini işe sarması zor olabilmektedir.

6. Statü ve Değer

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygıyla beraber bulunur. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. Bazı kimseler kendi katkıları olmadığı zaman grup çalışmalarının aksayacağını ve verimin düşeceğini iddia ederek kendilerinin örgüt içi statülerini yüksek görür ve bundan derin bir tatmin duyarlar.

İşgörenler üstleri veya patronlarının saygı ve sevgisini kazanabilmek için çaba sarf ederler. Çalışmalarının karşılığını saygı görme, değerli bulunma ve sosyal statüsünde yükselme gören personel daha gayretli bir şekilde çalışacaktır.

7.Özel Yaşama Saygılı Olma

İşgörenlerin işyeri dışındaki aile ilişkilerini, sosyal faaliyetlerini, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalarını yöneticilerin özel olarak ilgilenmesi, İşgörenin işyerine bağlanmasının önemi tartışılmaz. İşgörenlerin sorunlarını hoşgörü ile karşılamak, çözüme kavuşturmaya çalışmak, onların her türlü problemleriyle ilgilenmek, onların işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirecektir.

8.Karara Katılma

Karara katılma, işgörenin üretim potansiyelini uyaracak ve işte tahmini sağlayacak en önemli etkidir.

Belirli amaçlara ulaşmak için kulan bir işletmede yönetime katılmayı motivasyon için kullanmak mümkündür. Özellikle yönetim fonksiyonları açısından sağlanacak katılmalı bir yönetim, işgörenlerle yöneticiler arasında oluşabilecek güçlü bir ilişkinin temellerini atacaktır. İki veya daha fazla birbirine zıt güdünün kişiyi ters yönlere çekmesi sonucu ortaya çıkan çatışma, yöneticilerle İşgörenler arasında İşgörenlerin örgütte söz sahibi olmalarından kaynaklanıyorsa, yönetime katılmayla kontrol altına alınabilecektir(Genç, 1990).

Kendini ilgilendiren kararlara katılma, demokrasi ve kendi geleceklerine sahip bireyler gibi sloganlarla sunulan yönetime katılma, istismar edilmeden ve gerektiği gibi uygulanırsa, işgörenleri motive edecektir. Alınan kararda kendi payının da olduğuna inanan işgören, kararı daha titiz bir şekilde uygulayacaktır. Ayrıca, yönetime katılmanın sosyal ilişkileri daha sakin ve dostane bir ortamda yürütmeye mekan hazırlaması, örgütsel amaçlarla kişisel amaçları birbirine yaklaştırması ve nihayet çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmesi de motivasyon açısından büyük önem taşır.

Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli birisi için çalışma yerine, birlikte çalışma havası yaratır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “biz” fikri bir özendirme unsurudur.

9. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikayetlerin değerlendirilmesi de güdülemede belli başlı bir tatmin kaynağı ve aracıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere gitmek adil bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı doğurduğu için, astların görevlerine karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir özendirme aracı olacaktır.

İşgörelere memnun olmadıkları muameleler hakkında şikayet edebilme olanakları tanınmalıdır. Şikayetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Yöneticiler, kendi emir ve kumandaları altındaki astlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki çıkarlar; ücretler, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, yükselme olanakları olarak belirlenebilir(Eren, 1993).

Ödüller ya da çıktılar, işgörelerin sağladıkları girdilere eşit olarak algılanmalıdır. Tecrübe, yetenek, çaba ve diğer girdilerdeki farklılıklar ücretteki farklılığı açıklayabilmelidir. Ancak binlerce girdinin ve çıktının olması ve işgören gruplarının bunlara farklı önem dereceleri vermesi problemi karmaşıklaştırmaktadır. Yani bir kişinin eşitliği diğerlerinin eşitsizliği olabilir. Bundan dolayı ideal bir ödül sistemi, her işe uygun ödüller bulabilmek için girdileri ayrı olarak ölçmelidir.

10. İşlerin Yeniden Tasarımı

İşlerin yeniden tasarımı değişimle ilgilidir. Genellikle işin yeniden tasarımına yönelik programlar işleri daha ilgi çekici, farklı ve güdüleyici hale getirmeye çalışır.

İşlerin yeniden tasarımı konusundaki ilk seçenekler, bireysel görevlerin yeniden tasarımı ile ilgilidir. İş rotasyonu, çalışma modelleri, işin zenginleştirilmesi ve işin genişletilmesi gibi uygulamalar işlerin yeniden tasarımıyla ilgili uygulamalardır.

İş rotasyonu, can sıkıntısını önlemek amacıyla bir işçinin faaliyetlerinin çeşitlendirilmesini sağlar. Rotasyonun yatay ve dikey olmak üzere iki biçimi vardır. Dikey rotasyon terfi ve rütbeyle ilgilidir. Yatay olan rotasyon ise bir plan dahilinde bir işgörenin değişik zamanlarda değişik işlerde çalışmasını içermektedir. Yatay rotasyonlar bir iş kişi için güdüleyici olmaktan çıkınca veya iş programı gereği başka bir işe geçebilmektedir.

Çalışma modülleri, bölümlere ayrılmış, sıkıcı ve standartlaştırılmış işlerde çalışma sorununa bir çözüm olarak getirilmiş bir modeldir. Bir işçinin birkaç saatte yeni bir faaliyeti yerine getirdiği bir çalışma sistemidir. İş rotasyonunun hızlandırılmış bir şeklidir.

İşin genişletilmesi, bir işgörenin yaptığı iş ile ilgili kapsamın artırılmasıdır. Yani, bir iş için gerekli olan değişik faaliyetlerin sayısı ve iş döngüsünün tekrarlanma sıklığı artar. Örneğin, kişinin işi sadece şirkete gelen mektupları departmanlara ayırmak yerine, mektupları çeşitli departmanlara ulaştırmayı kapsayabilir. Robbins(1994) işin genişletilmesi konusundaki çabaların olumlu sonuçlar vermediğini savunmaktadır.

İşin zenginleştirilmesi ise işlerin dikey olarak genişlemesidir. Yani işin zenginleştirilmesi işçiye işinden daha fazla kontrol sahibi olma fırsatı verir. İşgören, işin planlanmasında, yürütülmesinde ve değerlendirilmesinde daha fazla etki sahibidir. Zenginleştirilmiş bir işteki görevler işgörenlerin bir faaliyeti daha özgür, bağımsız ve daha fazla sorumlulukla tamamlamalarına olanak sağlamaktadır. Bu işler geribildirim de sağladığı için, kişiler kendi performanslarını değerlendirebilir ve düzeltebilirler(Plunkett, 1994).

SONUÇ

Tüm örgütlerin ortak sorunu, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenlerin etkin bir şekilde veya istenilen düzeyde çalıştırılmamasıdır. İşgörenlerin verimli olmamalarının ve çalışmamalarının altında işlerini gereken düzeyde yapabilecek yeterlikte olmamaları yatabilir. Fakat bazen işinde yeterli olanların, hatta hizmet içi eğitim görmüş işgörenlerin de aynı biçimde gereken etkinliği göstermedikleri gözlenmektedir.

İnsan, amaçladığı bir sonuca ulaşmak için, elinden gelen bütün çabayı gösterebilmektedir. Amaca ulaşmanın bütün yollarını olağanüstü bir çaba ile deneyebilmektedir. Fakat insan böyle bir çabayı örgüt içinde gösterememektedir. Bu yüzden, yüksek bir düzeyde olmasa bile, olağan bir çabayı örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için işgörene harcatmak bütün yöneticilerin ortak sorunu haline gelmiştir.

Endüstriyel devrimin başlangıcından bu yana işgörenlerin verimliliğini ve performansını artırmak, işgören açısından ise gördükleri işten ve iş çevresinden onları memnun etmek

yöneticilerin devamlı bir uğraşı olmuştur. Bu yüzden insanı çalışmaya sevk etmenin motive etmenin yolları araştırılmış ve ortaya çok ilginç sonuçlar çıkmıştır. Güdülemenin ve motivasyonun niteliğini açıklamaya çalışan bir çok kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlara bağlı olarak insanları motive etmenin teknikleri ortaya konmuştur. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğu için herhangi bir motivasyon tekniğinin üstünlüğünü ortaya koyamama gibi bir sorunla karşılaşmıştır. Bir örgüt veya işgören için iyi olan bir teknik başka bir örgüt veya işgören için aynı etkililiği gösteremeyebilmektedir. İyi bir motivasyon tekniği olarak ortaya çıkan bir uygulama, beraberinde daha değişik dezavantajları da getirmektedir.

Değişim günümüzde en çok sözü edilen kavramlardan biri olmuştur. Değişimin dışında hiç kimse kalmamaktadır, az veya çok bu değişiminden herkes nasibini almaktadır. Günümüzde değişim çok hızlı olmaktadır. Mekanlar, eşyalar, bilgiler ve her şey çok hızlı değişmekte ve en önemlisi de insanların değişmesidir.

İnsanlar önceleri hayatlarını sürdürmek için çalışıyorlardı. Bu duruma içinde buldukları durum neden olabiliyordu. Oysa bugün insanlar hayatlarını sürdürmelerini sağlamak yerine, kendilerinin sosyal çevrelerini ve ilişkilerini geliştirecek, kendilerine saygınlık kazandıracak ve başarılı oldukları duygusunu yaşatacak işlerde çalışmak istemektedirler. Gün geçtikçe insanların ihtiyaçlar hiyerarşisi yerini değiştirmekte veya yerini başka bir olguya bırakmaktadır. Dolayısıyla insanları motive edici teknikler de değişmektedir.

Bu yüzden gerçek anlamda yönetim gerçeğini yakalamak için insanı iyi tanımak ve değişimi yakalamak gerekiyor. Bu, verimliliği artırmaktan, müşteri tatmin etmekten daha önemlidir.

KAYNAKÇA

- Bacanlı, Hasan.
Başaran İ. Ethem.
- _____.
Covey , S.R.
- Cüceloğlu, Doğan.
Eren, Erol.
Genç, Nurullah.
- Kaldırımçı, Nurettin.
- Kaynak, Tuğray.
- Koçel Tamer.
Morgan T. Clifford.
- Norfolk, Donald.
- Plunkkett, Warren R., Raymond F.Attner. **Instroduction to Management.** International Thomson Publishing, California, 1994.
- Robbins, P.Stephen.
- Gelişim ve Öğrenme**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000
Örgütsel Davranışın Yönetimi, A.Ü.E.F. Yayını No: 111, Ankara, 1982.
Yönetime Giriş, A.Ü.E.B.F. Yayınları No: 135, Ankara, 1984.
Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı (Çev. Gönül Suveren), Varlık Yayınları, İstanbul, 1997.
İnsan ve Davranışı, Remzi Kitabevi A.Ş. İstanbul, 1991.
Yönetim Psikolojisi, Beta Basım A.Ş. İstanbul, 1993.
Yönetime Katılma ve Çatışma Açısından Motivasyon, At.Ü.Fındıkoğlu Arş. Merkezi, cilt: 8(2), Erzurum, 1990.
Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram; Psikolojik Sözleşme, At.Ü.S.B.E. Dergisi, Erzurum, 1987.
Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, Alf Basım Yayım, İstanbul, 1995.
İşletme Yöneticiliği, Beta A.Ş., İstanbul, 1995.
Psikolojiye Giriş (Çev. Komisyon), H.Ü. Psikoloji Bölümü Yayınları No: 1, Ankara, 1986.
İş Hayatında Stres (Çev: Leyla Serdaroğlu) Form Yayınları, No: 3, İstanbul 1989.