

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE

MOTİVASYON

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

“Günümüzde yüksek rekabet gücüne sahip ve başarılı çalışan işletmeler, teknolojik gelişmeleri yakından takip eden, alışılmışın dışında örgüt yapısına ve yönetim biçimine sahip olan, bunun sonucu olarak da insan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanan işletmelerdir”¹ (Çelik, 2003; 121). Özellikle son yıllarda yönetim alanında önemli gelişmeler olmuştur. Birçok yönetici bunun farkına varmıştır. Bu değişimlerin en önemlisi Toplam Kalite Yönetimi’dir² (Zand, 1995; 52-54).

“Toplam Kalite Yönetimi, ortak hedefi paylaşarak ekip halinde çalışmayı, müşterilere en üstün değerler yaratmayı, değişimi desteklemeyi, yaratıcılığı ödüllendirmeyi ilke edinerek

¹ ÇELİK, Cafer. “Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını,Özel Sayı: 2003.

² ZAND, Dale E. “Managing and Consulting: A Total Quality Perspective”, **Journal of Management Development**, Vol. 12, No: 7 New York , USA ,1995.

gücünü insanlardan alan ve mükemmelliğin sağlanmasının tüm çalışanların sorumluluğu olduğunu savunan bir yönetim felsefesidir”¹ (Johanson, 1994; 18). Başka bir deyişle, “Toplam Kalite Yönetimi, hem bir yönetim düşüncesi hem de örgütsel iklimde bir değişim olarak ifade edilebilir”² (Woldman, 2004; 510).

Toplam Kalite Yönetimi uygulamada evrensel olmasına karşın her bir çevrede bireysel gereksinimlerin karşılanmasını gelenek haline getirmeyi ve gereksinimlerdeki değişime ayak uydurmayı zorunlu kılmaktadır³ (Honeycutt, 1993, 3-11).

“Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi, bir örgütte sürekli gelişmeye olanak sağlayan bir ortam yaratır”⁴ (Miller and Cangemi, 2003; 41). Toplam Kalite Yönetimi’nin başarılı olması için örgüt tarafından benimsenmesi ve üst yönetim kademelerinden başlayarak tüm örgütte uzun vadeli bir yükümlülük haline getirilmesi zorunludur⁵ (Price and Chen, 1993; 98-101).

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU

Günümüzde çalışanların yüksek düzeyde motive edilmesi ile ilgili başarılı uygulamalardan biri de Toplam Kalite Yönetimi’dir. Toplam Kalite Yönetimi sistemi bir anlamda kısmî özerklik vermek suretiyle çalışanların inisiyatiflerini kullanabilmelerini sağlayarak yaratıcılık yönlerinin harekete geçirilmesini hızlandırmaktadır. Ürün kalitesinin geliştirilmesinde en etkili araçlardan biri de çalışanların yüksek düzeyde motive edilmelerini sağlamaktır. Yine, karar almada ve işyerinin düzenlenmesinde çalışanların katılımının sağlanması, ekip çalışması atmosferinin oluşturulması, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu yoluyla işgörenlere işi bir bütün olarak görmeleri için bir genel bakış açısının kazandırılması ve ergonomik koşulların hazırlanması akla ilk gelen motivasyonu artırıcı unsurlardır ⁶(Çelik, 2003; 121-126). “Gerçekten de başarılı, yüksek rekabet gücüne sahip şirketler incelendiğinde

¹JOHANSON, Gunnar. “Toplam Kalite Yönetimi”, **Dünya Gazetesi**, 24 Aralık 1994.

² WOLDMAN, David A. “The Contributions of Total Quality Management to A Theory of Work Performance”, **Academy of Management Review**, Vol. 19, No:3, 2004.

³ HONEYCUTT, Alan. “Total Quality Management at TRW”, **The Journal of Management**, MCB University Press Ltd., Vol. 15, Number 5, California USA ,1993.

⁴ MILLER Richard L. and Joseph P. CANGEMI. “Why Total Quality Management Fails: Perspective of Top Management”, **Total Quality Management Development**, Vol. 12, Number 7, 2003.

⁵ PRICE Michael J. and E. Eva CHEN. “Total Quality Management In Small High-Technology Company”, **California Management Review**, Vol. 35, No:3, Spring, 1993.

⁶ ÇELİK, Cafer. “Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını,Özel Sayı: 2003.

temel ögenin “**yaratıcılık**”, bunu sağlayan özelliğin de “**motivasyon**” olduğu görülmektedir”¹ (Çalışkan, 1985; 25).

“Motivasyon, iş ortamında geçerli davranışların ortaya çıkması için bireyin uyarılması, yönlendirilmesi ve bu davranışların sürdürülmesini etkileyen itici güç şeklinde tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, motivasyon: insan davranışlarının istenilen doğrultuda yönlendirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Motivasyonu iki yönüyle ele alabiliriz:

1.Dışsal motivasyon, belirli amaçlarımızı sağlayan bir dürtüdür. Dışsal motivasyon davranışları doğrudan etkiler. Dışsal motivasyon oluşturmak, amaçlı bir şekilde dürtüleri uygulayarak mevcut güdülerini harekete geçirmektir. Dış etkiye dayalı motivasyon geçicidir.

2.İçsel motivasyon; kişinin içinden kaynaklanandır. İnsan kaynaklarını geliştirmeyi hedefleyen bir yönetimin bu konuda başarılı olmasının iki şartı vardır :

- Kişilerde tatminsizliğe yol açan unsurların ortadan kaldırılması.
- İçsel motivasyonu geliştirmeye destek olması gerekir”² (Kavrakoğlu, 2003; 60-69).

Toplam Kalite Yönetimi’nde önemli olan “herkesin tek, tek ve herkesin hep birlikte ortak bir güdüyle” hareket etmesidir. Çünkü tüm çalışanların % 80-% 90’ının işgören olduğu bir yerde onları karşınıza alacağınıza, yanınıza almanız daha akılcı bir yoldur. “Çalışanları yanınıza alabilmenin yolu onların sizi sevmeleridir. Sizi sevmeyenler size doğru bilgi aktarmazlar”³ (Sasaki, 1991; 4).

Her düzeyde açık bir iletişim ve etkili bir işbirliği, motivasyonun özellikle de içsel motivasyonun temel unsurlarıdır. İçsel motivasyon belirli bir hedef olmaksızın kendiliğinden ortaya çıkan bir dürtüdür. Kanı üzerine kuruludur, yani mantık ve niyet ortaya konulmuştur. İnsan ancak bir işi anlamlı buluyorsa uzun süre onunla ilgilenebilir Ayrıca, uygulama konusunda bilgilendirilmek, gerekçeleri ve beklentileri öğrenmek, tercihleri etkileyebilme şansına sahip olmak gibi hususlar çalışanların güvenini ve desteğini kazanmak açısından büyük önem taşır. İşbirliği, tartışmadan önce bilgilenmek ve geri besleme içsel motivasyona zemin hazırlar. Özellikle tepkiler herkes için temel bir bilgi kaynağıdır. Herhangi bir geri

¹ ÇALIŞKAN, Suzan. **İşgücü Devri ve Devamsızlık Konularına İş Tatmini Motivasyonu Açısından Bir Yaklaşım**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1985.

² KAVRAKOĞLU, İbrahim. “Toplam Kalite Yönetiminin Getirdikleri”, **Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar Sempozyumu**, İstanbul 1990, İrfan Yayıncılık, Kasım 2003.

³ SASAKI, Naoto. **Japonya’da Sanayi Yönetimi ve Kalite Kontrolü**, (Derleyen: Bahadır AKIN) İstanbul Sanayi Odası Yayını, İstanbul, Eylül 1991.

besleme olmaması durumunda, kişinin hevesi kırılır, ilgisi azalır. Bu nedenle yöneticilerin uygun ve yapıcı bir biçimde eleştiri yapması, çalışanları değil konuyu eleştirmesi daha doğru bir davranış olur.

İçsel motivasyonun temel taşlarından birisi de ilgili kişileri katılımcılara dönüştürmektir; bu onların ikna oldukları anlamına gelir, ilgili kişilerin işbirliği içinde birlikte çalışmalarını sağlayan yardımsever davranış biçimi, eğitim yoluyla kazanılabilecek bir özelliktir. Burada temel davranış unsurları; ekip çalışması yapabilme yeteneği, tartışma yeteneği ve çelişkileri giderme yeteneğidir. İçsel motivasyon için özellikle uygun olan yönetim tarzı, katılımcı yönetim tarzıdır. Bu aynı zamanda Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin uygulanabilmesi açısından hayati derecede önemlidir¹ (Vom Diemer, 1994; 100-103).

“Çalışanların tam katılımının önemine inanmak gerekir. Düşünceleri sağlıklı bir iletişim mekanizması çerçevesinde tartışabilme, kararlara katılabilmek olanağı bulan kişi yaratıcılığı ile yaptığı işin kalitesine artılar katacaktır.”² (Davutoğlu, 2004; 71). Dolayısıyla “ekip çalışmasında tüm bireylere güven duyulmalı ve değer verilmelidir.”³ (Adam and Ebert, 1989; 510). Çalışma ortamında yöneticilerin çalışanları motive edebilmeleri için bazı koşulları sağlaması gerekir⁴ (Kasa, 1993; 121-130):

1. Kişiliğe önem ve değer veren bir yönetim yaklaşımını benimsemelidir.
2. Takım çalışmasına öncelik vererek “ait olma” ve “benimseme” olgusunu geliştirmelidir.
3. Başarıları uygun olarak değerlendirme ve takdir etmeye ortam hazırlamalıdır.
4. Çalışanlar arasında karşılıklı güveni, anlayışı ve üretimi geliştirerek korkuları ortadan kaldırmalıdır.
5. İşçilik gururunun serpilip geliştiği bir iklim yaratmalıdır.

¹ VOM DIEMER, Regina. “İletişim ve İşbirliğinde Kalite”, (Çeviren: Şevket Yıldırım), **Verimlilik Dergisi** Cilt: 23, Sayı: 2, 1994.

² DAVUTOĞLU, Nesteren. “Bank Ekspres ve Kuramsal Kalite”, **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**, Üniform Matbaacılık, İstanbul, Eylül 2004.

³ ADAM Everet E. Jr. and Ronald J. EBERT. **Production and Operations Management**, Fourth Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 07632, New Jersey 1989

⁴ KASA, H. “Çağdaş Kalite Güvenliği İçin Koşullar”, **Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar Sempozyumu**-1990, İrfan Yayımcılık İstanbul 1993.

6. Fikir alış verişini kolaylaştırma ve bütün çalışanların ve bölümlerin katılımını sağlamalıdır.
7. Uygun bir organizasyon yapısı oluşturmalıdır.
8. Gerektiğinde yetki devrine olanak tanınmalıdır.

Unutulmamalıdır ki, her an işini kaybetme endişesi taşıyan bir işgören yeterince katılımcı olamaz ve verimli çalışması beklenemez. İşgücü devrinin yüksek olduğu işyerlerinde de işgörenlerin işleriyle bütünleşmesi zordur. Daha da önemlisi, başarılı ve başarısız ayırımının sağlıklı olarak yapılamadığı ve ödüllendirilemediği bir ortamda kişi ancak sınırlı kalır. İyi organize olmamış bir yapı içinde de verimli olması beklenemez. Bir sistemin başarısı öncelikle temel elemanı olan insanın motive edilmesi, tüm çalışanların sisteme inanmasının sağlanmasına bağlıdır. Motivasyon, kişiyi harekete geçiren, potansiyel gücünü kullanmaya yönelten bir işleve sahip olmakla birlikte, bilgi ile beslenmesi ve eğitim ile desteklenmesi gerekir. Yöneticiler, tüm çalışanlarının eğitimini, sistemlerinin en önemli bileşenlerinden biri olarak düşünmelidir. Eğitimin sürekli geliştirildiği, herkesin katılımının sağlandığı ortamda, irili ufaklı çok sayıda iyileştirmelerin oluşması, “sürekli gelişme” yi sağlar. Elde edilen başarıların takdir edilmesi kişileri daha da motive ederek yeni gelişmelere hazırlar. İşte, Toplam Kalite Yönetimi, işgörenlerin patron korkusunu ve bu korkunun olumsuz etkilerini, yüksek kalite, işbirlikçi çalışma sayesinde ortadan kaldırmaktadır. İnsan kaynaklarının, tümüyle örgüte bağlılığını ve işbirliğine destek olmalarını sağlamak için öncelikle içsel yönden desteklenmesi gerekir. Toplam Kalite yönetimi buna olanak sağlamaktadır. Ayrıca iş güvencesi ve istikrar, motivasyonun dolayısıyla kalite ve verimliliğin artırılmasında önemli bir etkiye sahiptir.

Birbirinden farklı kaliteye dönük insan kaynakları uygulamalarından yola çıkarak Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının, Geleneksel İnsan Kaynakları uygulamalarından farklı yanları beş maddede özetlenebilir ¹(Boven and Lawler, 2000; 29-41):

- ☐ İşten çok örgüt üzerinde odaklaşma,
- ☐ Bireysel başarımdan ziyade grup başarımını destekleme,
- ☐ Hiyerarşiden ziyade siyasal ve sosyal eşitlik,
- ☐ Katılıktan ziyade değişim,
- ☐ Kumanda ve kontrolden ziyade katılım.

¹ BOVEN David E. and Edward E. LAWLER. “Total Quality-Oriented Human Resources Management”, **Organizational Dynamics**, Vol. 20, Number: 4, Spring 2000.

Bu beş madde insan kaynakları yönetiminin şimdiye kadar ki geçmişiyle olan ilgisini kestiğini göstermektedir. Bu sistem insanların yaratıcı, analizci olmalarını istemektedir. Temel değişim korkutabilir, ancak yetki vermeyi de gerektirebilir. Yetki devri karşılıklı güveni ifade eder ve profesyonel dürüstlüğü katkıda bulunur. Toplam Kalite Yönetimi'nin buradaki amacı, söz konusu değişimi canlandırması, değişime rehberlik etmesi ve birleştirici olmasıdır. Bu da çalışanların motivasyonuna önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin çalışanları motive etmeye yönelik bazı olumlu katkıları aşağıdaki gibi ifade edilebilir: ¹(Price and Chen, 1993; 97-100)

1. Sonuçlardan ziyade süreçler ve temel nedenler üzerinde yoğunlaşarak çatışmanın şiddetini azaltır.
2. Yönetimin dikkate almadığı, uzun süreden beri süregelen sorunları çözme yeteneği kazandırır.
3. Standardizasyon kullanımı sayesinde her zaman karşı karşıya kalınan sorunlardan gelecekte kaçınılmasını mümkün kılar.
4. Kişisel beceri ve kapasiteleri iyileştirmeye olanak tanır.
5. Proje yönetimi ve pek çok etkili toplantılar sonucunda çalışanların ekip becerilerini ve kapasitelerinin iyileştirilmesini sağlar.
6. İçsel müşteri tasarımını ortaya koymayı ve departmanlarla ilgili engelleri ortadan kaldırmayı sağlar.
7. Gerektiğinde bireye yetki verir.

Ayrıca, Toplam Kalite Yönetimi'nin kültürel değişimde uygun dengeyi sağlaması için yönetimin yetki devrine olanak sağlaması, yenilikçi olması, standardizasyon, esneklik ve disiplin arasında dengeyi sağlaması gerekir. Bu çalışanlarla yönetici arasında karşılıklı güvenin pekişmesine, olumlu bir örgütsel iklimin yaratılmasına olanak sağlar. Böylesi bir ortamda çalışanlar motive olabilir, yeteneklerini rahatça sergileyebilir ve yaratıcı olabilirler. Bundan dolayı yönetimin örgütte kesin ve açık kalite ve değerlerini yaratma ve muhafaza yeteneği için “Duruma Göre Yönetimi” teşvik etmesi gerekir² (Kaldenberg and Gobeli, 1995; 21-33).

¹ PRICE Michael J. and E. Eva CHEN. “Total Quality Management In Small High-Technology Company”, **California Management Review**, Vol. 35, No:3, Spring, 1993.

3. ÖRGÜTLERDE MOTİVASYONU SAĞLAMAK İÇİN KULLANILACAK ARAÇ VE TEKNİKLER

Örgütlerde motivasyonu sağlamada kullanılacak araç ve teknikler vardır¹ (Eren, 1993; 32-35):

1) Motivasyonda Paranın Rolü

İşletmelerin çalışanları motive etmek için kullandıkları en güçlü silah paradır. Para bir işletmeye yetenekli personel almada ve onları daha zorlu çalıştırmakta kullanılır. Aynı zamanda da çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamada ve saygınlığı sağlamada etkili olabilir. Paranın önemi çok fazla olmakla birlikte çalışan motivasyonunda etkisi sınırlıdır. Hatta Herzberg'e göre para sadece hijyen etmenidir, motivasyonel etkisi bulunmaz.

Örgütlerde para başarılı kişileri ödüllendirmede, ya da örgütün bütün mensuplarına sistem ödülleri(kamplar, emeklilik, yan ödemeler, öğle yemeği vb.) vermede kullanılır. Sistem ödülleri kişinin o örgütü tercih etmesine bir neden olabilir, fakat kişinin motivasyonunu arttırmaz, çünkü kişi çalışmasa da sistem ödülleri alır.

Esnek yararlanmalar sağlık sigortası, tatil olanakları, emeklilik planları, tasarruf, hayat sigortası, okul masrafları gibi çeşitli alanlarda olabilir.

Diğer bir ödeme şekli ise iki dizi ödeme sistemidir. Bu sistem işe yeni giren iş görenin aynı işi yapan kıdemli bir iş görenden daha az para almasını sağlar.

2) Katılım

Katılma ve katılma sonucunda işgören kendine saygı ve tanınma gereksinimlerini tatmin edebilecektir. Kendi işyerinde bu gereksinimlerini gideremeyen çalışanlar başka ortamlarda bu ihtiyaçlarını gidermeye çalışırlar.

Organizasyonda işgörenlerin konferanslara, komite çalışmalarına hatta işin kendisi ile ilgili olan yönetsel kararlara katılması işgöreni işine daha bağlı yapar ve böylece de motivasyonu artar.

3) Yetki ve Sorumluluk Verme

Yetki ve sorumluluk sayesinde işgören eylemlerinde özgürlük kazanır, sorumluluk

² KALDENBERG Dennis O. and David H. GOBELI. "Total Quality Management Practices and Business Outcomes: Evidence From Dental Practices", **Journal of Small Business Management**, Vol. 33, No: 1, January 1995.

¹ EREN, Erol. **Yönetim Psikolojisi**, Beta Baskı, İstanbul 1993.

yüklenir ve gereksinmelerini giderebileceği davranışlara yönelebilir. Ayrıca yöneticinin giderek artan sorumlulukları ve denetim yükü de bazı yetki ve sorumluluklarının astlarına devredilmesiyle azalabilir.

Kişilerde motivasyonun artması için denetimin minimumda kalması ve işgörene olan gereksinmenin ona belli edilmesi gerekir. Ayrıca bireyi motive edecek ve kendini gerçekleştirmesini sağlayacak yorumlar yapılmalıdır.

4) İşin Kendisi

İşin kendisinin nasıl olduğu kişilerin işten tatmininin ne kadar olduğunun belirlenmesini sağlar. Çalışanlar kendilerini zorlayabilecek olan işleri seçerler, her gün sıradan ve sıkıcı işlerle uğraşmak istemezler. İşin kendisiyle ilgili olarak, çalışanların iş tatminini etkileyen çok önemli noktalar vardır. Bunlar: çeşitlilik, çalışma metotlarının ve çalışma adımlarının kontrolüdür.

Genellikle yeterli derecede iş çeşitliliği, işgörenlerde motivasyonu artırıyor. Eğer bu çeşitlilik çok az olursa kişiler sıkılır ve yorulur. Tam tersine eğer işte çok fazla çeşitlilik olursa bu kez de çalışanlar strese girer.

Çalışanlara işlerinde tanınan özgürlük onların motivasyonunun artmasına neden olur. Bunun tersine yönetimin çalışanlar üzerine çok fazla kontrolünün olması onların motivasyonunu düşürür ve işten tatminsizliğe neden olur. Çalışanlar için her hareketlerinin denetmenler tarafından kontrol edilmesi aşağılayıcı bir durumdur.

5) İş (Görev) Tasarımı

Yöneticilerin en büyük sorunlarının başında çalışanları tatmin ederek üretimi en üst düzeye çıkarmak gelir. Kişiler işlerinde bulamadıkları başarı, tanınma, gelişme ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını başka yerlerde ararlar ve böylece de üretim azalır. Sonuçta da işten tatminsizlik artar.

Modern yöneticim kuramcıları verimi arttırmak için iş ve görev tasarımının yapılması gerektiğini savunmuşlardır. İş(görev)tasarımı verimliliğin artması için işlerin nitelik ve yapılarını değiştirme sürecidir. Bu süreç içinde yapılacak belirli işler, bu işleri başaracak yöntemler ve bu işlerin diğer işlerle ilişkileri incelenir. Eğer yöneticiler yüksek motivasyon sağlamak istiyorlarsa yapılan işlerle ilgili iş görenlere geribildirim sağlamalı, iş gören de yaptığı işten sorumlu olduğu duygusunu geliştirmeli ve çalışanlar için anlamı paranın da ötesinde bir şeyler vermelidir.

Çalışanlar işin tamamını ya da anlamlı bir bölümünü tamamlamaktan büyük haz duyarlar.

Araştırmalara göre bitirilmeden kesintiye uğratılan işlerin bitirilenlerden daha çok anımsandığı savunulmuştur.

Çalışmalar sonucunda iş tasarımını basitleştirmeden, kişilere çalıştıkları işlerde anlam duygusu kazandırmaya ve onların işlerini daha zevkli hale getirmeye yönelik bir takım önlemler ortaya atılmıştır.

6) Yükselme (Terfi)

Yükselme tam anlamıyla motivasyonel bir araç olarak değerlendirilir. Bu çalışanın gösterdiği başarıya karşılık bir ödüdür. Yükselmenin gerçekleşme nedeni kişinin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını bir sonucudur.

Bu ihtiyaçların giderilmesi işletmede verimliliğin sağlanması açısından oldukça önemlidir. Mesela yükselmeler işgörenlere üstün şevk sağlar, işgücü devrini düşürmek, bazı durumlarda personel gereksinmesinin karşılanması gibi sonuçlara neden olur.

7) Çalışma Grupları

Samimi ve cana yakın çalışma arkadaşlarının bulunduğu gruplar bireylerin iş tatminini sağlamasına neden olur. Çalışanlar işlerinde arkadaşlarıyla konuşabildikleri durumlarda iş tatmini sağlanır, aksi takdirde kişi kendini soyutlanmış hisseder ve motivasyonu düşer. Bu gruplar kişilerin bazı sosyal problemlerini gidermeleri için seslerini duyurabildikleri bir ortam olur.

8) İş Ortamı ve Şartları

Personel motivasyonu için işin ortamı ve şartları oldukça önemlidir. İşyerinin ısısı, rutubeti, havalandırılması, gürültüsü, temizliği ve işyerinde gerekli araç ve gereçlerin bulunmasını personel motivasyonu üzerinde etkilidir.

Çalışanlar iş ortamının uygun ve rahat olmasını isterler çünkü verimli çalışmaları için rahat şartlar olmalıdır.

Çalışanlar için iş şartları çok önemlidir çünkü işin durumu kişinin iş dışındaki sosyal hayatını da etkiler. Eğer çalışanlar çok uzun saatler çalışıyorlarsa sosyal hayatlarına vakit bulamazlar ve mutsuz olurlar.

İş şartları iyi veya kötü olsun tüm çalışanlar buna dikkat ederler. Kişiler bazen uygunsuz iş şartlarından şikayet ederler. Asıl önemli problemlerin yerine küçük ofisler gibi konulardan dolayı yönetime kızgınlık duyabilirler.

9) Eğitim

Eğitim çalışanların motivasyonu için yöneticilerin kullanacağı önemli bir araçtır. Yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değişiminin sağlanması ve işgörenlerin tatminini sağlaması açısından eğitim çok önemlidir. Organizasyonun yeni bilgilere ihtiyaç duyması verimliliğini arttırma amacından kaynaklanır.

Dinamik yapıya sahip organizasyonlarda sürekli olarak yeni bilgilerin edinilmesi gerekir. Organizasyonun yeni gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlaması ancak çalışanların yeni bilgilerle donatılmasıyla mümkündür.

Kendilerine yeni bilgiler sunulan ve eğitilen çalışanlar ait olma, sevgi görme, ilgilenilme gibi sosyal içerikli ihtiyaçlarını karşılayabiliyorlar.

10) Rekabet

Organizasyondaki verimliliğin artması için yönetim rekabeti desteklemelidir. Rekabet işin ağırlığını hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki getirecek, çalışmayı kamçılacak dolayısıyla verimliliği sağlayacak bir araçtır. Bireyin rekabete yönelmesinin temel nedeni saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir görüntüsüdür. Yani rekabet motivasyonel bir araçtır.

11) Esnek Zaman Uygulamaları

Klasik çalışma sistemi 9 ile 17 arasındadır. Esnek zaman uygulaması kişilerin daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarını sağlamak amacıyla ortaya atılmıştır. Bu uygulamaya göre çalışanlar günün belli saatlerinde işyerinde bulunmak zorundadır. Mesela 11 ile 14 saatleri arasında. Bunun dışındaki saatleri ayarlamak yetkisi de çalışanlara verilir. Esnek çalışma yöntemi devamsızlığı önleme, verimi arttırma, fazla mesai harcamalarını düşürme, yönetime olan tepkileri ve düşmanlıkları azaltma, trafik sıkışıklıklarını önleme, bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş tatminini attırma gibi yararlar sağlar.

12) Örgütsel Kurallar ve Cezalandırma

Örgütün işe ve işleyişe ilişkin olarak koydukları örgütsel kurallar, rol belirlemeleri ve örgütsel buyruklar biçiminde ortaya çıkar ve yasal oldukları için benimsenirler. Çalışanlar bu kurallar yasal olduğu ve birtakım yaptırımlarla güçlendirildikleri için uyarlar. Yani herhangi

TASNİF DIŞI

bir gruba girmek demek o grubun kurallarına uymak demektir.

Yasal kuralların kişilerin motivasyonunu arttırmada etkisi çok sınırlıdır. Bu yüzden bireysel başarı için konulan nitelik ve niceliğe ilişkin amaçları elde etmek, kurallar yoluyla mümkündür. Mesela bir işyerinde bir iş görenin bir günde çıkaracağı iş miktarı ya da bir büroda sekreterin günde yazacağı daktilo sayfası kurallar altına alınabilir. Örgütçe konulan bu tür üretim standartları örgütün koyduğu en alt ya da herkesçe yapılabilecek orta düzey miktardadır.

Örgütsel kuralların motivasyonu arttırmada etkisi yoktur. Eğer yaratıcılığa ters düşmeyen kurallar koyulursa etkisi olabilir.

4. ÇALIŞANIN MOTİVASYONU, VERİMİ VE ŞİRKET İÇİ İLETİŞİM ÜZERİNE BİR RÖPÖRTAJ

Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. Eğitim Uzmanı (End. İlişkiler ve İnsan Kaynakları) Ahmet EKİZ ile “Şirkette çalışan insanın verimi, motivasyonu ve şirket içi iletişim” üzerine: (www.motivasyon.com, 31.03.2006)

- Öncelikle Ahmet Ekiz kimdir?

Ahmet Ekiz : 06.09.1976 doğumluyum. Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim bölümünden mezun oldum. Yön. Eğitim firmasında 3 yıl, Endi Mağazacılık A.Ş.'de 1 yıl, çalıştım. Şu an Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.'de 1 yılı aşkın süredir eğitim uzmanı olarak çalışmaktayım.

- Motivasyonun tanımını yapar mısınız? Çalışanları motive eden faktörler nelerdir?

Ahmet Ekiz : Şunu iyi bilmeliyiz. Motivasyon kısa süreli bir unsurdur. Ve kısa zamanda yapılan işlemleri süreçleri kapsar. Motivasyon kişiye özgü bir durumdur. Net bir tanım yapılamayacağını düşünüyorum. Ancak şöyle genel bir ifade kullanabiliriz. Kişinin coşkusunu, inancını arttırabilen her şey diyebiliriz. Ne kadar geniş bir tanım değil mi? Motivasyon hedefe göre, kişiye göre, saat dilimine göre bile farklılık gösterir. Aynı unsuru sürekli tekrarlıyorsanız etki yaratamaz, farklılaşması gerekir. Liderin çalışanlarını tek tek nasıl

TASNİF DIŞI

motive edebileceğini çok iyi bilmesi gerekir. Çalışanları motive eden faktörleri sıralamak çok doğru değildir. İş insanı yönetecek olana düşmektedir. Her bireyin farklı unsurunu anlayıp, farklı yöntemler kullanılmalıdır. Çoğu yöneticinin “en önemli kitaplardaki yöntemleri kullanıyorum ama istediğim verimi alamıyorum” sızlanmalarındaki en önemli faktörlerden biri de budur zaten. Bu sebeple danışmanlık yaptığım dönemlerde bireyleri tanımanın yöntemlerinin üzerinde çok duruyorum.

- Motive olmuş ve motive olmamış kişiler arasındaki fark nedir?

Ahmet Ekiz: Eğer hedefleri yoksa, farkları yoktur. Hedefi olan motive olmuş kişileri dikkate alırsak yine farkları kendilerine özgü vereceklerdir ama ortak özellikleri şirket çıkarının aslında kendi çıkarlarına olduğunun farkındadır. Aldığı her kararı hatta sokakta attığı her adımı “bilinçle” atar. Kimileri şirketinin fahri elçisidir. Kimi çözüme ulaşmak için esnek düşünür ancak bu esneklik “gönüllülük” içerir. Kiminin hareketleri seri, beden dili dinçtir, mutlu insanlardır. Kimileri onlara “deli, kaçık” yakıştırmasını yapar. Motive olup çalışmasına, hedefi olmadan devam edenlerin bir süre sonra sıradanlaştığını fark edersiniz çünkü olumlu tutum ruhu gitmiş, bedenen çalışan kişi kalmıştır. Bu sebeple motive olmak önemli, sürekli hedefli olmak da aynı derecede önemlidir. Olmamışlara gelince onlar şirketlerine savaş açmış Don Kişot’lara benzetiyorum. Mutsuz, umutsuz, hedefsiz “yuvarlanıp giderler” .

- Motivasyonu öldüren etkenler nelerdir?

Ahmet Ekiz: Motivasyonu öldürmek o kadar kolaydır ki. Birçok yönetici bilmeden ya da istemeden seri katil olmakta. Motivasyon zor bir unsurdur. Kişinin anlık psikolojisine göre değişebiliyor, bu durumu bilmeyen yönetici zaten öldürecek kadar bile çalışanını motive edemiyor. Ama en klasik hatalardan biri sürekli aynı yöntemin işe yarayacağı yanılgısıdır. Bir bakış, yanlış kullanılmış bir beden dili bile öldürebilir. Bu sebeple kişilik analizlerinin çok gerçekçi saptanması gerekmektedir. Kişinin ilgisine, ihtiyacına, beklentisine, geçmiş yaşantısına, o anki psikolojik yapısına ters düşen her türlü davranış motivasyonu engelleyecektir. Tabi hedefsizlik veya hedefe ulaştıktan sonraki karşılığı yanlış davranışlarda motivasyonu engelleyip hayal kırıklığına yol açacaktır. Yine görev yöneticiye düşmektedir. Birde parantez açalım “profesyonel kişi amirinin kendini motive etmesine gerek duymaz” kendi kendini motive etmesini bilir. Bu da zaten danışmanlıklarda kişileri profesyonel bakış

TASNİF DIŞI

açısı kazandırma çabasının en önemli sebeplerindendir. Tabi geniş bir kavram, belki başka bir söyleşide profesyonelliği inceleriz.

- Şirkette çalışanların verimi nasıl olmalıdır? Belli bir formülü var mı?

Ahmet Ekiz: Verimin olması için hedefin olması gerekir. Verim ne demektir? Kimden ne beklenmektedir? Firmanın hedeflerine en seri, kaliteden ödün vermeden ulaşabiliyorsa çalışan verimlidir. Kapkaç çetesi için verimli çalışanın anlamı ile bir şirketin verimli çalışmasının ölçümü kendilerine göre hedeflerine göre ve toplumdaki rollere göre değişir. Şirketin hedeflerine ulaşabiliyorsa, kendi kalitelerinden ödün verilmiyorsa çalışanlar başarılıdır. Ama tam anlamıyla tüm yeteneklerinin sergilenebilmesi gerekir, verim alabiliyoruz denmesi için. Buda kişi ve yeteneklerinin tanınıp, bilinip kendisine uygun, uzmanlığına uygun doğru motive edilip çalıştırılması verim alınabilmesi için gereklidir.

- Çalışanlar iş hayatında nelere önem veriyor?

Ahmet Ekiz: Bu soru kişilere sorulsa çok farklı cevaplar alabiliriz, ancak; kişi bu soruyu kendine sorarsa cevaplar şu şekilde olur: Ücret, kariyer. Şirketin ek sağladığı olanaklara (sağlık sigortası, araba, telefon, primler vb...) Ve tabii ki arkadaşlık ilişkileri de var. Ama genel gözlemim “bol para ver ben herkesle iyi, uyumlu çalışırım” anlayışı yoğun. İşletmeler, çalıştıkları personelden en yüksek verimi almak ve en yüksek verimi elde edecekleri kişileri işletmeye çekmek hedeflerini gerçekleştirmek için insan kaynaklar olgusunun en önemli noktalarından biri olan motivasyonu asla geri plana bırakmama gerekiyor.

- Neden? Motivasyonun başarıdaki rolü nedir?

Ahmet Ekiz: Daha önceden belirttiğim kişinin başarılı olması farklı maksimum verimde çalışması farklı. 200 beygirlik bir spor arabanın 160’a rahatça çıkması başarı mıdır? Evet tebrikler... Ancak verimi maksimumda kullanılmış mıdır? Hayır işletmeler kendilerini kandırabiliyor. Hedeflerine ulaştıkları zaman biz çok verimli çalışıyoruz diyorlar. Halbuki eldeki malzeme 200 beygir. Çok daha fazla güç üretebilir. Demek ki işletmede bireysel hedefin yanında işletme hedefini doğru seçmeli. Hem hedef yanlış hem de bu yanlış hedefle bile ulaşamıyorsa o işletme “İşletmeme” sendromunu yaşar. Maksimum verimde çalışabilen

TASNİF DIŞI

TASNİF DIŞI

insan işletmesinin hedef büyütmesinde inanılmaz önemli rol oynar. İşletmenin vitesin büyütür. Tabii önce self motivasyon. Motivasyon ve şirket doğru orantılıdır.

- İş yaşamında yöneticinin çalışan personel ile doğru iletişim kurabilmek, onları anlayabilmek ve tabi ki de doğru çözümler bulabilmek her iki taraf içinde güven oluşturmaktadır. İletişim, motivasyonu akabinde de verimi artıran etken midir ?

Ahmet Ekiz: Direkt motivasyonu artırır dememiz gerçekçi olmaz. İletişim farklı yapıda bireylerin anlaşmasını sağlayan bir süreçtir. Birisi ile ortak anlaşma zemini, paydası bulmanız onun motivasyonu için yeterli olmak zorunda değildir. Aksine olumsuz bile etkileyebilir. “Her Cuma akşamı toplanıyoruz, konuşuyoruz, paylaşıyoruz ama olmuyor” diyen yöneticinin yanılmasıdır. “Anlaşma, paylaşma zemini iyi, bravo” “ama o adamı öyle motive edemezsin” herkesin ihtiyacı farklı olabilir. Doğru iletişim kurmak zaten başlı başına bir konu.

- Motive edici bir unsur olan iletişim sağlanmadığı takdirde belirsizlik durumu ortaya çıkar. Bu da verimi düşürür. Ne yapılmalıdır?

Ahmet Ekiz: Derhal doğru dili kullanmak suretiyle doğru biçimde iletişim ortamı hazırlanmalıdır. İletişim motivasyona direk etki etmez ama motivasyona giden otobanın açık ya da kapalı olmasını sağlar. Kötü iletişimin olduğu ortamda motivasyona ulaşmak çok zordur. Nasıl bir iletişim ortamı? Farklı tarzları bilen, beklentileri bilen, ilgileri bilen bir liderin ya da danışmanın desteği gerekecektir. Tabi ki bu da öyle hemen olacak işlem değildir ve biraz zaman, biraz para harcamak daha doğru yatırım yapmayı gerektirir.

- İletişimi zorlaştıran engeller nelerdir?

Ahmet Ekiz : İletişimi zorlaştıran engel insandır. İletişimi kolaylaştırması gereken kişidir yani. Nasıl zorlaştırır? Her şeyi karşı taraftan bekleyen davranışları, tavırları ile yani beklentileri ile. Beni dinlesin, anlasın anlayışı ile. Eğitimlerim de “ne gerek var?” diye sorunca enteresan cevaplar alıyorum “iletişime kendimi daha iyi ifade edebilmem için gerek var” vb... cevapları çoğunlukta. Hiç daha iyi anlamak için daha duyarlı davranmak için daha yapıcı ilişkide rol almak için öğrenmeliyim, diyen göremedim. Bir iki numune vardı. Amaç zaten sayıyı arttırmak.

TASNİF DIŞI

- Başarılı olmanın sırrı nedir? Ortak Görüş+Açık Hedefler+Kültür=BAŞARI'mıdır?

Ahmet Ekiz: Başarının formülü yoktur. Bugüne kadar verilmiş “diploma, okul, iyi firma sabır... vb.” Her türlü reçete, öneri kocaman hayal kırıklıkları doludur. Hangi firmanın çalışanında yukarıda sayılan reçeteler yok? Peki kaç mutlu? Çünkü başarıyı kalıplara koyamayız, başarı kişinin beynindedir. İşini, yaşamını, ailesini, toplumu ve kendinin rollerini anlayış biçimindedir. Hedeflerine koşarken durup çatıdaki öten bir kuşu dinleyebilmedir. Takdir edilmesede yaptığı, sağladığı katma değeri bilen kişi başarılıdır. Başarı, kişinin kendisi ve işiyle ilgili bakış açısında gizlidir. Formüllememek gerekir.