

KATILMALI YÖNETİMDE MOTİVASYON ve MORAL

MOTİVASYON NEDİR?

İnsanların işlerinde mutlu olması nasıl sağlanabilir? Çalışanların temel ihtiyaçlarının karşılanması, işe yoğunlaşmaları ve işi sevmeleri için yeterli midir? Çalışanlar, yöneticinin istedikleri ve kurumun amaçları doğrultusunda nasıl daha fazla çabaya yöneltebilirler? Çalışanların davranışlarını yönlendiren temel öğeler nelerdir? Bu ve benzeri soruların cevapları bireylerin motivasyonları düzeyleri ile ilgilidir.

Motivasyon nedir? Algıları, gereksinimleri, deneyimleri ve özelemleri birbirinden farklı olan bireyleri, bir örgüt ortamında ortak bir amaç doğrultusunda harekete geçirmektir. Motivasyon, çalışanların kurumun genel amaçlarına uyum düzeyi ve bunlara bağlılık, biz ruhunun oluşması, iş tatmininin oluşması gibi sonuçlara yol açmaktadır. Yetersiz motivasyon ise kurumda “biz” değil, “ben” değerlerinin ortaya çıkmasına, işbirliği ortamının azalmasına ve çeşitli gerginliklere yol açacaktır.

İşgöreni, organizasyon içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimleri, anlayan, yorumlayabilen yönetici, ondan verimliliği maksimize etme yönünde gerektiği gibi yararlanma yollarını da bulacaktır.

Görüldüğü gibi motivasyon kavramının altında hem örgütün hem de işgörenin fayda kazanması söz konusudur. Bu ifadeyi şu örnekle açıklayabiliriz. Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için bireye , bireyin de ekonomik ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için bir işe ihtiyacı vardır. Eğer birey yapacağı işi ne kadar hoşnut olarak ve inanarak yaparsa yani iyi motive edilirse bu durumdan hem birey ihtiyaçlarını karşılama açısından hem de örgüt hedeflerine ulaşma yönünden o derece kazançlı çıkacaktır.

Çağdaş yöneticinin görevi de motivasyon açısından hiç de kolay bir oluşum göstermemektedir. Her şeyden önce, genel deyimle “halden anlaması” bilimsel yorumu ile ise, organizasyonel davranış ilkeleri ile içli dışlı olmuş olması gerecektir.

Motivasyon konusunda önemli olan bir faktör de yönetici ile işgören arasında kurulmuş haberleşmedir. Yönetici, gerek motivasyonu gerektirecek durumların saptanmalarında, gerekse motivasyon sürecinin yürütülmesinde en etkin araç olarak

haberleşmeden yararlanma zorunluluğundadır. Diğer bir ifade ile haberleşme, katılnalı yönetim uygulamasının bir gereğidir de.

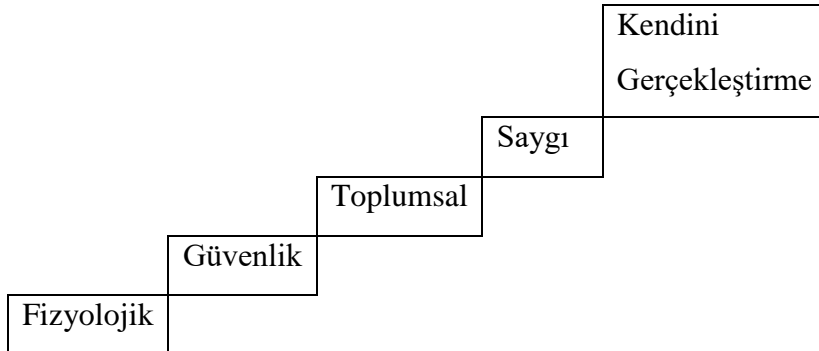
MOTİVASYON KURAMLARI

Motivasyonla ilgili bir çok teori ve yaklaşımdan söz edilebilir. Ancak katılnalı yönetim uygulamaları ile doğrudan ilişkili olarak aşağıdaki dört kuramdan bahsedilecektir.

1) Maslow ve Gereksinmeler Hiyerarşisi

İnsanın güdülenmesine ilişkin tanınmış kuramlardan birisi 1943 yılında Abraham Maslow tarafından formüle edilmiştir. Maslow'un kuramına dayanakları dört noktada toplanabilir:

1) İnsanın gereksinimleri önem sırasına göre düzenlenmiştir. Bu sıralama aşağıda olduğu gibi yapılabilir.



2) İnsan sürekli olarak istemektedir. Bu nedenle gereksinimler, hiçbir zaman tamamen karşılanmamaktadır.

3) Tatmin edici düzeyde karşılanan bir gereksinim, davranışı güdüleme işlevini yitirir.

4) Gereksinimler arası bağımlılık ve binişiklik vardır.

Kısaca özetlemek gerekirse, Maslow'un kuramında iki temel görüşün ileri sürüldüğü söylenebilir. Bunlarda birincisi, insan gereksinimlerinin bir önem hiyerarşisine göre düzenlenmiş olduğudur. İkincisi ise, karşılanan gereksinimlerin artık motive edici olmadıklarıdır. Ayrıca Maslow bireylerin sahip oldukları şeyler tarafından değil, sahip olmak istedikleri şeyler tarafından motive edildiklerini belirtmektedir.

2) McClland ve Başarı Teorisi

Motivasyon kuramına ilişkin önemli bir kavramda David McClland tarafından ileri sürülmüştür. Başarı Güdüsü kavramı da bireyin içinde olan güçlere dayanmaktadır.

McClland işadamları, bilim adamları ve meslek sahipleri üzerinde yaptığı çalışmalar sonunda, bu kimselerin başarı güdüsü konusunda normalin ya da ortanın üzerinde olduklarını saptamıştır. Ona göre, başarı ile güdülenen bir işadamı, sadece kar peşinde değildir. Büyük bir başarıya isteğine sahiptir. Onun için, kar etmek kadar başarmak da önemlidir.

McClland' a göre, yüksek düzeyde bir başarıya gereksinimine sahip bir birey;

- a) Sonuç için kişisel sorumluluk alabileceği görevleri yeğlemekte,
- b) Gerçekleştirilebilecek nitelikte amaçlar saptamakta ve hesaplanmış risklere girmekte
- c) Başarı ve başarısızlığı konusunda kesin dönüt istemekte
- d) Kişisel ilişkisini dikkate almadan, yetenekli iş arkadaşını yeğlemektedir.

Bu kurama dayanılarak, başarabileceğinin altında bir başarı gösteren ve onunla yetinen grupların ve toplumların, daha çok başarı konusunda güdülenebilecekleri (başarı güdülenmesinin öğretilabileceği) savı ileri sürülebilir.

3) Herzberg'in Motivasyon Kuramı

Herzberg kuramı, dıştan güdüleme kuramıdır. Çünkü, bu kurama göre, iş doyumunu ya da iş doyumsuzluğunu yaratan etkenler yönetici tarafından kontrol edilmektedir.

Bu kurama güdüleyiciler yani doyum sağlayıcılar başarı, tanınma, gelişme, sorumluluk, işin kendisi, doyumsuzluk yaratıcılar ise örgüt politikası ve yönetim-denetim, bireyler arası ilişki, ücret ve çalışma koşullarıdır.

Herzberg'e göre doyum sağlayıcılar düzeyin altına düştüklerinde iş doyumuna engel olur ama iş doyumsuzluğuna çok az katkıda bulunurlar. Eğer bir iş, işgörene gelişme, sorumluluk, tanınma ve bir görevi başarıyla tamamlama fırsatı vermiyorsa, işgören mutlaka doyumsuzluk hissetmeyebilir. Ancak, böyle bir durumda işgörenin işinden sağlamayacağı da açıktır. Doyumsuzluk yaratıcılar ise işgörenin kabul ettiği düzeyin altına düştüklerinde, işgörende doyumsuzluk başlar, kabul düzeyinde ve üstünde olduğunda, doyumsuzluk kaybolur.

4) Vroom ve Bekleyiş Kuramı

Güdüleme konusunda üzerinde durulması gereken bir model de Victor H. Vroom (1964) tarafından geliştirilmiştir. Vroom güdülemeye üç temel etken açısından bakmaktadır.

Bu etkenlerden birincisi, bireyin gerçekleştirmek istediği amaçlardır. Modelde, bireyin iç durumu üzerinde durmak yerine, bireyin üstün tuttuğu amaçlar vurgulanmaktadır. Bu amaçlar yüksek ücreti, yükselmeyi, iş güvenliğini ve daha ilginç bir işi kapsamaktadır.

Üretkenliği etkileyen ikinci bir etken, bireyin üretkenlikte, kendi kişisel amacını gerçekleştirme arasındaki ilişkiyi algılama biçimidir. Yüksek üretkenlik bireyin amaçlarını gerçekleştirmesine yol açmakta mıdır? Eğer böyle ise, yüksek verim istenebilir. Aksi halde, bireyin üretkenliğe fazla önem vermesi beklenemez.

Üçüncü etken ise, bir bireyin kendi üretkenliğini etkileme yeteneğidir. Birey üretkenlik konusunda kendisinin yapacağı bir şey olmadığına inanıyorsa, o konudaki girişimleri de zayıf olur.

Yukarıda belirtilen etkenler Vroom modelinin temelini oluşturmaktadır.

UYGULAMADA MOTİVASYON

a) Motivasyon Gerektirecek Durum ve Niteliklerin Saptanması

Motivasyon sürecinde ilk etken, motivasyon sürecini yürütecek yöneticidir. Daha açık deyimle, bu süreci yürütecek yöneticinin yetenekleridir.

Söz konusu yöneticide, sorumlu olduğu motivasyon sürecinde göstermesi gereken iki yetenek aranacaktır;

- 1) Duruma göre yönetme yeteneği
- 2) Yönetimsel uygulamaları yeni taleplere uyumlandırma yeteneği.

Bu yeteneklere sahip bir yöneticiden motivasyon uygulamasında başarılı olması beklenebilir. Ancak yetenek tek başına determine etmez. Yönetici, yeteneklerini kullanacağı motivasyon sürecinde, bu sürece konu olacak işgörenleri ve onlarla ilgili

bilgileri de edinme zorunluluğundadır ki,kimi ya da kimleri nasıl motive edeceğini bilsin. Kişilerin bireysel özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

- | | |
|-------------------|----------------------|
| 1) Bilgi ve görgü | 7) Psikolojik yapı |
| 2) Eğitim | 8) Sosyal ilişkiler |
| 3) Yaş | 9) Politik tutumlar |
| 4) Medeni durum | 10) Ahlak kavramı |
| 5) Finansal durum | 11) Sendika inancı |
| 6) Sağlık durumu | 12) İşletme deneyimi |

Bu nitelikler, işgörenlerde değişik bileşimler gösterirler. Şu halde bireysel gereksinimleri sezme durumunda olan yönetici öncelikle, bireysel yapıyı oluşturan nitelikleri tanıma ve bilme durumundadır.

Bunun yanı sıra daha önce de değinildiği gibi yönetici ile işgören arasındaki kurulmuş haberleşme çok önemlidir. Haberleşme, yönetimin, en uygun karar ve önlemleri alması için gerekli bilgileri toplamasına, işçinin organizasyon içinde olup bitenlerden haberdar olmasına, yakınma, dilek ve önerilerden yönetimin bilgi edinmesine hizmet eder.

b) Motivasyon Araçlarının Seçilmesi ve Motivasyon Planlarının Hazırlanması

Bireysel nitelikleri ve onların bireyde doğurduğu, doğuracağı gereksinimleri saptayan yönetici, motivasyonu gerektirecek durumu oluşturan psiko-sosyal yapıyı tanıyıp anlayacak duruma gelmiştir.

O halde motivasyon sürecinde ikinci aşamaya geçilebilecektir. Yönetici bu aşamada, tekil ya da grup olarak işgörenleri motive etmede kullanacağı araçları aramak, seçmek ve kullanmaya uygun hale getirmek görevini üstlenecektir

Söz konusu aşamada araçlar saptanırken yönetici öncelikle kendi deneyimlerine dayanacaktır. Gerektiğinde ise diğer yönetici ve danışmanlara çekinmeden başvurabilecek bir anlayışta olacaktır. Diğer bir nokta ise, işletmenin olanaklarının nelere yeteceğini bilmesi ve

yaklaşımlarını bu olanakları fazla zorlamayacak biçimde yapmasıdır. Ayrıca, araçların seçimi, uzun dönemli motivasyon planları gözönünde bulundurularak yapılmalıdır.

Aşağıda yöneticinin yararlanabileceği temel motivasyon araçları açıklanmıştır;

1) Katılma

Katılma, işgörenin üretim potansiyelini harekete geçirecek ve işte tatmini oluşturacak en önemli etken olarak tanımlanır. Katılma ve katılma sonuçta, kişinin kendine saygı ve tanınma gereksinimlerine bir karşılıktır. İşinde bu gereksinimlerini gideremeyecek bir bireyin, bunları daha başka yer ve ortamlarda gidermeye yönelmesi doğaldır. Bu ise olumsuz bir motivasyonun temel nedenini oluşturur.

İşgörene, konferanslara, komite çalışmalarına katılması yanında, işin kendisi ile ilgili ve hatta yönetsel kararlara dahi katılması, onu işine daha bağlı bir duruma getireceği ve yüksek bir motivasyon düzeyine ulaştıracağı açıktır.

2) Yetki ve Sorumluluk Devri

İşgörende saygı ve tanınma gereksinimlerini tatmin edecek bir başka motivasyon aracı da yetki ve sorumluluk devridir. Bu iki kavram sayesinde işgören eylemlerinde özgürlük kazanır, sorumluluk yüklenir ve bencil gereksinimlerini giderebileceği davranışlara yönelebilir. Yöneticinin de giderek artan sorumluluk ve denetim yükü ancak yetki ve sorumluluklarını kısmen de olsa astlarına devredilerek azaltılabilir.

3) Rekabet

Rekabet, işin ağırlık ve monotonluğunu hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki getirecek, çalışmayı kamçılacak, dolayısıyla verimliliği arttıracak bir araçtır. Bireyin rekabete yönelmesinin temel nedeni, gene saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin bir görüntüsüdür. O halde rekabet motivasyonel bir araçtır.

Ne var ki, yönetici bu araçla oynarken çok dikkatli olmak zorunluluğundadır. Çünkü rekabet, olumlu motivasyonun yanında olumsuz motivasyonu da getirebilir. Rekabetin sonunda kazananlar gereksinimlerini karşılamış , kaybedenler ise gereksinimlerini giderememiş olacaklar ve olumsuz bir motivasyona dönük kalacaklardır.

Ayrıca rekabetin “işbirliği” ilkesini zedeleyebileceği de ileri sürülebilir.

4) Para

Para kazanma arzu da diğer bir motivasyonel araçtır. Ancak şu da göz önünde bulundurulmalıdır ki yüksek gelir düzeyinde olan bir birey, mal ve hizmete olan gereksinmesini yeterince giderebileceğinden para olgusu ile motive edilemeyecektir. Bu durumda para bir motivasyon aracı niteliğinde olmaz.

Tersine yeterli bir gelir düzeyine ulaşamamış bireyin mal ve hizmetlerle ilgili gereksinmelerinde boşluklar, giderilmemiş taraflar kalmıştır. Bu boşlukları doldurmak, onun finansal olarak daha üstün bir düzeye ulaşması ile olanaklıdır. O halde onu motive eden bir öğedir. Ve gene bu durumda para, yönetici elinde de bir motivasyon aracıdır.

5) Eğitim

Eğitimin yöneticinin elinde olumluluğu yüksek bir araç olduğu kesindir. Dinamik bir yapıya sahip olan organizasyonun sürekli olarak yeni bilgi ve ilkeleri edinmesi olağandır. Çünkü, kendini değişen koşullara uyumlandırma gereksinmesini o da hisseder. Organizasyonun bunu sağlaması ise, açıktır ki, organizasyon üyelerinin bu yeni bilgi ve ilkelerle donatılması ile olanak bulacaktır.

Bu durumda kendilerine yeni bilgiler sunulan, davranış ve tutumları üzerine eğilinen işgörenlerin ait olma, sevgi görme, ilgilenilme gibi sosyal içerikli gereksinmeleri büyük ölçüde giderilmiş olacaktır. Eğer eğitim süreci grup halinde(eğitim grupları) olarak ele alınmışsa, elde edilecek sonuç daha da etkinleşecektir.

Bu tutum işgören de, kendine değer verildiği ve kendi çıkarlarının organizasyonel çıkarlarla bir tutulduğu bilincinin de yerleşmesini sağlayacağından, güven ve saygı görme gereksinmelerini de pekiştireceği yüksek olasılıktır.

6) Yükselme

Yükselme de tam anlamda motivasyonel bir araç olarak nitelenebilir. Bu kavram gerçekte gösterilen başarının bir karşılığı ya da ödülüdür. Başarı motivinin arkasında taktir ya

da bunun somut bir görüntüsü olarak yönetim kademelerinde bir yükselme durumunun bekleneceği açıktır.

c) Motivasyon Uygulaması

Bu aşamanı sürecin en zor kısmı olduğu açıktır. Motivasyonu gerektiren amaç ve nedenleri ve kullanacağı araç ve yöntemleri belirlemiş olan uygulayıcı artık eyleme geçecektir. Ancak, eyleme geçişten önce, yönetici uygulama ile ilgili bazı kuralları gözönünde bulundurmalıdır. Bu kuralları aşağıda ki gibi maddeleştirebiliriz;

- 1) Yönetici öncelikle zaman ve ortam seçimini çok iyi yapmış olmalıdır. Örneğin, faaliyet dönemi sonunda işi zaten çok artmış bulunan bir muhasebe elemanına, onu motive edecektir diye başka bir sorumluluk daha yüklemeye kalkmak, olumsuz motivasyondan başka sonuç getirmez.
- 2) Motivasyon araçlarının kullanımında değişik türlerden yararlanmaya gidilmelidir. Belli bir motiv, bireyi uzun süre etkisi altında tutamayabilir.
- 3) Motivasyon gruba dönük olmalıdır. Bu bağlamda “Duyarlılık Eğitimi” önem kazanır. Bu eğitimde amaç, işgörenlerin birbirlerinin karşılıklı duygularını anlama ve kabul etmeyi sağlayarak ortak bir grupsal duyarlılık sağlamaktır. Bu duygusal uyum sağlandıktan sonra yönetim daha rahat olarak bir grup motivasyonu uygulamasına gidilebilir.
- 4) Motivasyon süreci içerisinde yönetici bireysel ve organizasyonel amaçların entegre edilmesi gerektiğini unutmamalıdır.
- 5) Yönetici uygulamaya girmeden önce, uygulamanın getireceği engel ve güçlükleri önceden sezebilmelidir.
- 6) Uygulama aşamasında yönetici her şeyden önce iyi bir aktör olmalıdır. Yani inandırıcı konuşabilmeli, özendirici olabilmeli, sesini, mimiklerini ve jestlerini iyi ayarlayabilmelidir.

d) Uygulama Sonuçlarının Kollanması ve Değerlendirilmesi

Motivasyon süreci, bir süreçler entegrasyonudur ve devamlılık gerektirmektedir. Bu nedenle uygulama sonuçlarının kollanması ve değerlendirilmesinin zamanında yapılması gerekliliği tartışmasız bir konudur. Nedenleri ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- 1) İşgörenlerin motive edilip edilmediği anlaşılır
- 2) Motivasyon uygulaması başarıya ulaşmış ise, bunun olumlu etkilerinin sürdürülmesini sağlamak gerekecektir. Bunun için yöneticiler, alınan sonuçların ışığında, ileriye yönelik bir politikanın ana hatlarını çizmek zorunluluğundadırlar.

MORAL

Moral “bireyin amaçları ile içinde bulunduğu durum arasındaki farka ilişki algılarının oluşturduğu zihinsel bir durum ya da tutum” olarak tanımlanmaktadır. Burada moral, amaçların gerçekleştirilme derecesine bağlı olarak, yapılan işe karşı gösterilen coşkusal, zihinsel ve bazı durumlarda da fiziksel bir tepki olarak görülmektedir. Moral üzerinde iki etkenin etkili olduğu görülmektedir. Bu etkenlerden birisi, genel olarak grup ya da örgüt tarafından gerçekleştirilen başarıya ilişki bireysel algıdır. İkinci etken ise, yine birey tarafından algılandığı biçimi ile, bireyin kendi gerçekleştirdiği başarıdır. Amaçlarla içinde bulunulan durum arasında önemli bir fark olsa bile, eğer birey bir ilerleme gerçekleştirdiğine inanıyorsa ya da durumu öyle algılıyorsa, moralin yükselmesi beklenmektedir.

Morali yüksek bir birey;

- 1) İşbirliği yapmaya isteklidir
- 2) Toplantılara ve etkinliklere katılmaya isteklidir
- 3) Başkalarına yardım etmeye hazırdır
- 4) Meslek arkadaşları ile olumlu ilişkiler içindedir
- 5) Yargılarda nesnel olmaya çaba harcar
- 6) Grupla bütünleşme, “ben”, “benim” yerine “biz”, “bizim” sözcüklerini kullanır
- 7) Sorunlara olumlu, yapıcı ve yardım edici bir tutumla yaklaşır
- 8) Başkalarının başarılarından ve ödüllendirilmelerinden haz ve mutluluk duyar

Morali düşük olan birey ise;

- 1) Etkinliklere ve toplantılara katılmaz
- 2) Değişik ve yeniliklere direnir
- 3) Görev almada isteksizdir
- 4) Şikayet mekanizmasını sık kullanır
- 5) Zamanını iyi kullanmaz

- 6) Meslektařlarına kaşı dűőmanca davranır.

