

## **1. YÖNETİCİLİK VE MOTİVASYON**

Yöneticiler ve yönetilenler motivasyonun iki yönünü oluştururlar. Yöneticiler motivasyon aracını kullanarak kişilerin yaptıkları işlere konsantre olmalarını, işlerini daha iyi yapmalarını ve dolayısıyla kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışırlar. Bunu sağlamak için yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Kişiler yaradılışları gereği çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir. Bu nedenleri anlayıp, çalışanların davranışlarını örgütün amaçlarının gerçekleşebilmesi için olumlu şekilde kullanabilmek için yöneticiler motivasyona önem verirler. Yönetici açısından önemli olan tüm çalışanların organizasyonun amaçları doğrultusunda davranmalarıdır. Motivasyon kişisel bir olaydır.

## **2. MOTİVASYON**

Bir işletmede temel amaç karlılıktır. Karlı olmayan işletmelerin yaşaması mümkün olmadığı gibi, girişimci ruha da aykırıdır. Bunun için işletme sahipleri önemli paralar ödeyerek yöneticiler çalıştırmaktadırlar. İşte küçük veya büyük, üretim veya ticari işletme olmasının önemi olmaksızın, yöneticilerin işletme amaçlarını gerçekleştirmek için, emirlerinde çalışan personeli etkin ve verimli şekilde çalıştırmaları gerekmektedir. Bu ise çalışanların moral ve motivasyonlarının artırılması ile mümkündür. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ve çalışanların kalitesi ile ilgili sorun yaşayan ülkeler açısından potansiyelden daha fazla yararlanmak açısından, motivasyonun ihmal edilemez bir önemi vardır.

Motivasyon hem kişi hem de şirket performansında önemli bir rol oynar. Psikologlar iş tatmini ile işe geç kalma, işe gitmeme ve işi aksatma arasında güçlü bir ilişki olduğunu vurgulamaktadırlar. Eğer bir iş, kişileri motive etmiyorsa, çalışanlar en ufak bir özürleri olduğunda işe gelmeyeceklerdir.

Çoğu organizasyonlarda işe geç kalma, işe gelmeme ve çalışanların sık sık işten ayrılmaları şirketin performansını olumsuz yönde ve doğrudan etkiler.

## **2.1. MOTİVASYON TANIMI**

Motivasyon kelimesi Latince “movere” , yani “hareket ettirme, hareketlendirme” kelimesinden gelmektedir.

Psikolojik bir olgu olan motivasyonun değişik açılardan ele alınmış olması bir çok tanımının yapılmasına neden olmuőtur. Aşağıda bu tanımlardan bazıları verilmiőtir.

- ✓ “Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmaları”
- ✓ “Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluőturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci”
- ✓ “Bireyleri , onların özel bir tavırla hareket etmelerine , davranmalarına teşvik eden ; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğu”
- ✓ “Bir hareketin yönü , őiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etki”
- ✓ “Davranıőın nasıl baőladıęı , sürdürüldüğü , yönlendirildiği , durdurulduğu ve tüm bunlar sürerken organizmada mevcut olan öznel reaksiyonlar”
- ✓ “Bir şey yapma isteğidir ve yapılan fiilin bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneği sürdürüőe bireyde bulunur.”
- ✓ “Güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme sürecidir.”
- ✓ Motivasyon, kişilerin belli bir ihtiyaı veya amacı karőılamak üzere içten gelen bir sevk ile arzulu ve istekli davranmalarıdır.

Motivasyon ve verimliliği artırmak isteyen yönetici, çalışanların tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden şirket içi ve şirket dışı faktörleri göz önünde bulundurmalıdır.

İnsan sadece maddi, ekonomik bir varlık değildir. Maddi doyum yanında, maddi olmayan çeşitli faktörler de insanları etkiler.

Sosyal alıőkanlıklar, evre, duygu atmosferi, moral değerler, onur ve adalet anlayıőları kişilerin tepkilerinin farklı olmasına yol açar.

Tüm bu tanımları toparlarsak , motivasyonu kavramının temelini oluşturan üç ana faktörle karşılaşırız :

- İnsan davranışını tetikleme
- Bu davranışı yönlendirme
- Bu davranışı sürdürme

İnsan davranışını tetikleme , insanın içinde onu çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler (güdüler) ve bu güdüler harekete geçiren çevresel faktörlerle ilgilidir.

İkinci faktör , belli bir hedefe yönelme ile alakalıdır.

Üçüncü faktör ise ilk iki faktöre bağlı olarak , bireyin davranışını sürdürmesi yada sürdürmemesi ile alakalıdır.

Bu üç faktör de çalışan bir insanı analiz etmemiz ve onu anlamamız açısından anahtardır. Motivasyon Teorileri de bu üç faktör üzerinde yoğunlaşır.

### ***2.3. MOTİVASYONUN ÖNEMİ***

Yukarıda anlatılanlardan genel olarak motivasyonun çalışan bir insanın ihtiyaçlarını anlama ile alakalı olduğu çıkarımını yapabiliriz. Aşağıda çeşitli açılardan motivasyonun önemi ele alınmıştır.

#### ***2.3.1.YÖNETİCİ AÇISINDAN***

Yönetici , motivasyon ve insan ihtiyaçlarını anlamanın , organizasyonel hedeflerin ancak ve ancak çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceği gerçeği açısından öneminin farkında olmalıdır.

Yönetici herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde bulunma hatasına düşmemelidir. Eski tip yönetici çalışanların çoğunun işi sevmeyi zanneder ve çalışanların ancak korku yada parasal ödüllerle motive edileceğine inanırlar. Bunlar kısa

vadede motivasyonu sağlayabilir ancak uzun vadede çalışanları işten bıktırır. Modern yaklaşım olumlu çevresel faktörlerin ( tanıma , statü , reinforcement !! ) kullanımını savunmaktadır.

### **2.3.2. ÇALIŞAN AÇISINDAN**

İnsanları neyin motive ettiğini bilmek , çevredekileri anlamayı , onların hareketlerini , davranışlarını anlamayı gerektirir , bu insanı gözlem yapmaya ve çevresini tanımaya iter.

Birbirini iyi tanıyan insanlar ise aralarındaki problemleri daha rahat çözer , bu sayede iş arkadaşları ve yöneticilerle daha iyi ilişkiler kurulabilir.

### **2.3.3.AİLE VE ARKADAŞ ÇEVRESİ AÇISINDAN**

Evlilikte , arkadaş çevresinde , ebeveyn olarak motivasyon kavramını bilmek sağlıklı ilişkiler kurmak ve uyumlu yaşamak açısından oldukça yararlıdır. Tüm davranışlar nedenseldir ve bu nedenleri anlamaya çalışmak , bunlar üzerinde yoğunlaşmak çeşitli durumlarda ortaya çıkabilecek problemleri tahmin etme , engelleme yada çözümede yardımcıdır.

Motivasyon kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları şeklinde tanımlanabilir.Motivasyon konusu kişilerin bekleme ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendi performansları hakkında bilgi verilmesi –yani geribesleme - konularıyla ilgilidir.Bu nedenle öncelikle kişileri belirli şekillerde davranışa zorlayan nedenlerin incelenmesi gerekir.

## **2.4. MOTİVASYONUN ÖZELLİKLERİ**

Bir yönetici,belirlenen hedeflere ulaşabilmek için astlarını bu hedefleri gerçekleştirmeye yönleltmelidir.Bir anlamda yöneticinin başarılı olabilmesi altında çalışan insanların motive olmalarına bağlıdır.Yönetici bunu sağlayabilmek için motivasyon kavramını tanımak ve özelliklerini bilmek durumundadır. Motivasyonun iki önemli özelliği şudur;

*1. Motivasyon kişisel bir olaydır.*

Birisini motive eden her hangi bir durum veya olay bir başkasını motive etmeyebilir.

*2. Motivasyon ancak insanların davranışlarında gözlenebilir.*

Bu konuda yöneticiye büyük bir görev düşmektedir. Yönetici personelinin hangi ihtiyacını tatmin etmesi gerektiğini bilmelidir. Bu bilinenler doğrultusunda o ihtiyaçların tatmin edebileceği ortamın yaratılarak onların belirli yönde davranmaları sağlanabilir. Bu noktada olaya Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi girmektedir.

## ***2.5. ABRAHAM MASLOW'UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ***

Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları karşılamaktadır. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır.

Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyledir;

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: Yemek, su, uyku
2. Güvenlik ihtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden koruma
3. Sosyal ihtiyaçlar: Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk
4. Saygınlık İhtiyacı: Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma
5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Sahip olma, potansiyelini geliştirme, yaratıcılık Maslow'a göre kişi öncelikle en alt düzeydeki ihtiyaçlarını tatmin etmek durumundadır. Yani en alt seviyedeki ihtiyaçları tatmin edilmemiş birini daha üst gruptaki ihtiyaçlarını tatmin ederek motive etmek mümkün değildir. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır. Eğer astlar daha fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayamamışsa, onların kendini gösterme ihtiyacı veya kendini tanımlama ihtiyacını hedef seçmek ve onu kullanarak motive etmeye çalışmak çok fazla anlamlı olmayacaktır.

### **3. MORAL VE MOTİVASYON İLİŞKİLERİ**

#### **3.1. MORALİN TANIMI**

Moral; bir insana veya insan grubuna hakim olan atmosferdir. Bu kavram tanımdan da anlaşılabilceğı üzere bir insan veya bir grup için tanımlanabilir. Motivasyon konusunda morali grup bazında incelemek yerinde olacaktır. Çünkü işletmede çalışan bireyler üstlerine düşen sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirebilmek ve dolayısıyla hedefe ulaşabilmek için beraber çalışmak durumundadırlar. Bu yüzden örgütlerde bir takım ruhunun geliştirilmesi, işbirliğinin sağlanması gerekmektedir. Moral kavramı motivasyonu da doğrudan etkilemektedir. Çünkü düşük moral işe konsantrasyonu azaltacak, bu da belirlenen hedeflere ulaşma amacından sapmayı doğuracaktır.

Düşük moral ve motivasyon seviyesinin doğuracağı zararlar şu şekilde özetlenebilir:

A. Çalışanın fikri, emeğı ve yeteneğı işin görülmesinde etkin ise verim büyük ölçüde etkilenecektir. Fakat çalışanlar fikri emek ve yeteneklerini işin görülmesinde kullanmıyorlarsa verim etkilenmeyecektir.

B. Düşük moral işçi üzerinde bedensel rahatsızlıklara neden olacak iş kazaları artacaktır.

C. Düşük moral işten ayrılmalara, iş gruplarından kopmalara neden olacak böylece işçi devri yükselecektir. İş yerinde devamsızlık ve izin istemleri de artacaktır.

#### **3.2. YÖNETİLECEK İNSANLARIN MORALİNİ YÜKSELTMEYİ SAĞLAYACAK HAREKET BİÇİMLERİ**

- Her bireye görevini nasıl yaptığı konusunda edinilen kanaatler bildirilmelidir; insanlar bir iş yaptıkları zaman yöneticilerden nasıl yaptıkları konusunda fikir öğrenmek isterler. Eğer görevini iyi yapıyorlarsa takdir gösterilmeli, kendisinden bekleneni tam olarak yerine getirememişse ortak bir çare bulmak için samimi bir şekilde konuşulması gerekir.
- Personele kendilerine etki edecek değişiklikler hakkında önceden bilgiler verilmelidir; ani değişiklikler huzur bozucu olmaktadır ve çalışanlar kendilerinin eşya gibi görüldükleri hissine kapılıp bir adaletsizlik olduğunu düşünebilirler.

- Her kişinin sahip olduğu yeteneklerden maksimum ölçüde yararlanmak gereklidir; yapılan işe duyulan ilginin işçinin moralinde derin bir etkisi olduğu bilinmeli ve işçiye yeri geldikçe sevdiği iş verilmelidir.
- Görev dağıtırken ve kuralları uygularken adaletli ve insafli olmalıdır; çalışanlar kendi yaptıkları iş ile arkadaşlarının yaptıkları şeyleri karşılaştırırlar. Eğer kendilerine özel daha zor yada kirli bir iş verildiğini sezerlerse, çeşitli olumsuz düşüncelere kapılabilirler. Bundan kurtulmanın en emin yolu personel hakkında not tutarak kimsenin hoşlanmadığı işleri sıra ile herkese gördürmektir.
- Kendi görevlerini başkalarına yüklemek duygusu ile mücadele etmelidir çünkü kişisel işlerini gördürmek için astlarını kullanan yöneticiler astlar tarafından sevilmezler. Ayrıca yönetici bir işi gördürürken acı dil kullanmamalı, çalışanların gururunu incitmemelidir.

İnsanlar takdir edildikleri ve kendilerine güvenli hissettikleri sürece iyi karşılıklıta bulunurlar. İyi bir yönetici astlarının karakterini bilmeli ve ona göre davranmalıdır. Örneğin; sessiz ve utangaç bir kimsenin arada bir sırtını sıvazlamalı, onun iş arkadaşlarıyla iyi geçinmesine ortam sağlamalı, gürültücü faal bir kimsenin ise kendini gösterebileceği bir grup içinde çalışmasına imkan vermelidir.

Verimli bir şekilde iş görmek için personelin ve yöneticilerin bağlı olacakları bir yetki kanalı bulunmalıdır. İşletme politikasını oluşturan emir kumanda zincirinin halkalarında atlama olmamalıdır ancak, moralin yüksek derecede kalması isteniyorsa, işletme politikasına ilişkin bu zincirinde yumuşamalar olabilir. Olağandışı bazı hallerde ve özellikle tehlikeli durumlarda yetki hattından geçici olarak ayrılmak olabilir.

Morali yıkan ve karışıklıklara neden olan bir diğer unsurda kumanda zincirinde bulunan iki yöneticinin işçilere bir işi gördürmek üzere zıt kararlar vererek uyuşmazlığa düşmeleridir. Bu konuda çok titiz davranmak gerekmektedir.

#### **4. MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR**

Motivasyonda temel amaç,işgörenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır.

Bunun için birçok yöntem geliştirilmiştir, ama tam bir başarıya ulaşılammıştır.

Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermez. Her şeyden önce bir kişi için özendirici nitelik taşıyan bir araç, bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Öte yandan ,motivasyonda kullanılan özendirici araçların etkinliği toplumsal yapıya da bağlı olabilir. Motivasyonda yararlanılan özendirici araçların etkinliği aynı zamanda işletmeleri yönetenlerin anlayış ve davranışlarına da bağlı olduğu söylenebilir. Bazı özendirici motivasyon araçları şunlardır:

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

##### **4.1. PSİKO SOSYAL ARAÇLAR**

###### **4.1.1. ÇALIŞMADA BAĞIMSIZLIK**

İnsan doğası gereği özgürlük ister. Günümüz büyük ölçekli işletmelerinde bunu tamamiyle gerçekleştirmek çok zordur. Ancak kısmen de olsa işin doğasına ve yapısına uygun olarak çalışanlara belli özgürlükler sağlamak, karar almada insiyatiflerini kullanmaları için teşvik etmek ve yetki devretmek hem kişinin motivasyonunu hem de işlerin bir kişi üzerinde yüklenmemesini sağlayacaktır. Unutulmamalıdır ki bağımlılık, emir alma, komuta edilme kimsenin hoşuna gitmez.

###### **4.1.2. SOSYAL KATILMA**

Sosyal katılma ve buna yönelik çabalar kişinin işe girmesiyle başlar. Kişi ilk olarak sosyal ihtiyaçlarından, aidiyet ve bütünleşme duygularından ve sosyal bir gruba üyelik ihtiyacından dolayı sosyal arayışlara girer. Birey sosyal bir gruba girdikten sonra grubun bir üyesi olduğunu ve belli bir yere sahip olduğunu kanıtlamaya çalışır. Gruba girdikten sonra ikinci olarak mesleği ile ilgili bilgi edinme ve öğrenme ihtiyacından dolayı belli bir çaba gösterir.



Bu iki aşamayı başarıyla tamamlayan birey grup değerlerine sahip, grup üyeliği onurunu taşıyan, grubun varlığı için çalışan, duygu ve düşüncelerini rahatça açıklayabilen, mutlu ve motive olmuş çalışan konumuna gelir. Bu aşamaları başarıyla aşamayan birey kişiliğini kaybetme ve dışlanma korkusuyla gruptan uzaklaşma ve asosyal olma tehlikesiyle karşı karşıya kalır.

#### **4.1.3. DEĞER VE STATÜ**

Kişinin yaptığı işlere üstleri ve çalıştığı arkadaşları tarafından değer verilmesi kişinin motivasyonu için çok önemlidir. Bunun yanında kişi statü de kazanmak ister. Ancak bu her zaman hiyerarşik konumda bir statü olmayacaktır. Bunu yerine “fonksiyonel statü” vermek daha yararlı olacaktır.

#### **4.1.4. GELİŞME VE BAŞARI**

Her çalışan işinde gelişme olanakları arar. Bu çalışanlar için çok kuvvetli bir motivasyon aracıdır. İşveren çalışana kendini geliştirebilmesi için gerekli imkan ve eğitimleri vermekle yükümlüdür. Bunun yanında her çalışan başarılı olmak ve daha önemlisi de bu başarılarının takdir edilmesini ister. Bu başarı bireysel ya da grup başarısı olsun kişinin motivasyonu için çok önemlidir. Bireysel başarı için en iyi yöntem rekabettir. Ancak rekabetin de iyi ayarlanması gerekir. Çünkü rekabet yıkıcı da olabilir.

#### **4.1.5. ÇEVREYE UYUM**

Bu iki şekilde olur. Birincisi işyerinin fiziksel şartlarına uyumdur. Bunu sağlanması için işveren gereken önlemleri almalı, ergonomik ve insani şartlar sağlanmalıdır. İkinci olarak kişinin beşeri olarak uyumunun sağlanması gereklidir. Bunda yöneticinin sorumluluğu büyüktür. Kişinin iş arkadaşlarıyla kaynaşması, anlaşması kişinin motivasyonu için önemli olduğu kadar iş başarısı için de çok önemlidir.

#### **4.1.6. ÖNERİ SİSTEMİ**

Öneri sistemi çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişimi artıran en önemli araçlardan biridir. Kişide saygınlık hissi uyandırması, kişinin kendisine önem ve değer verildiğini hissetmesi, işletmeyi bir aile olarak görmesi, verimin yükselmesi ve işgörenlerde sahiplik duygusunun artması gibi olumlu tarafları vardır. Yöneticinin bu konuda dikkat etmesi gereken şey “ gerekirse öneriyi reddetmek, ancak öneriyi getireni reddetmemektir ”. Çalışana önerisi hakkındaki görüşlerini açıkça söylemeli, reddedilme sebeplerini açıklamalı ve onu yeni öneriler için cesaretlendirmelidir. Unutmamalıdır ki “ öneri, öneri getirir “.

#### **4.1.7. PSİKOLOJİK GÜVENCE**

Çalışan kendini ekonomik olarak güvende hissetmek istediği kadar psikolojik olarak da güvende hissetmek ister. Bu da Maslow’un hiyerarşisinde açıklandığı üzere güvenlik ve sosyal ( saygı ve statü ) ihtiyaçlarının karşılanmasıyla gerçekleşir.

#### **4.1.8. SOSYAL UĞRAŞLAR**

Geziler, yarışmalar, sosyal faaliyetler, kutlamalar vb gibi faaliyetler kişinin motivasyonunda önemli yer tutar.

### **4.2. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR**

#### **4.2.1. AMAÇ BİRLİĞİ**

Yönetimin yapması gereken en önemli şeylerden biri şirket amaçları ile çalışanların kişisel amaçlarını ortak bir paydaya getirebilmektir. Bu sağlanamadığı takdirde ne işte ne de kişilerin motivasyonunda başarı sağlanabilir.

#### **4.2.2. YETKİ VE SORUMLULUK DENGESİ**

Yetki devri çalışanlar üzerinde çok olumlu etkileri olan bir yöntemdir. Çalışanın kendine güvenmesini ve çalışana güvenildiğini gösterir. Kişi kendisine önem verildiğini hisseder. Ayrıca kişinin işi konusunda kendini geliştirmesi için çok uygun bir yöntemdir. Bütün bunların yanında kişiye belli sorumluluklar da verilmelidir. İşte bu sorumlulukları yerine

getirebilmesi için de belli yetkiler devredilmelidir. Ancak şu unutulmamalıdır “ **yetki devredilir, sorumluluk paylaşılır** ”.

#### **4.2.3. EĞİTİM VE YÜKSELME**

Çoğu çalışan için toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme ve takdir edilme gereksinimi terfi, yeni bir unvan veya maaş artışı ile sağlanmaktadır. Parasal ödülleri beraberinde getirmesine rağmen terfi ve yükselme ,paraya dayalı olmayan statüyle ilgili bir konudur. Kişilere yükselme olanaklarının tanınması ve bu amaçla gerekli eğitimin verilmesi hem kişiler arasında güven duygusunu geliştirerek katılımı ve yetki almayı kolaylaştırmakta hem de motivasyonu arttırarak yüksek performans için bir teşvik aracı olmaktadır.

#### **4.2.4. KARARLARA KATILMA**

Yönetici çalışanları sadece kas gücü ile işgören kişiler olarak görmekten vazgeçip onları düşünen kişiler olarak görmesi gerekmektedir. Bunun için de belli durumlarda yönetime ve karar alma sürece katılımlarını sağlamalı ve onları bu konuda teşvik etmelidir. Bunu sağlamanın en iyi yollarından bazıları brainstorming, öneri sistemi, açık kapı toplantılarıdır. İş en iyi bilen kişinin o işi yapan kişi olduğu unutulmamalıdır.

#### **4.2.5. İLETİŞİM**

İletişim sadece iş dünyasında değil tüm hayatımızda çok önemli bir yer tutar. Sağlıklı ilişkiler ancak iyi bir iletişimle sağlanır. Birbirinin anlamayan veya yanlış anlayan kişiler arasında iyi ilişkiler olmasını, bu kişilerin bir takım oluşturmalarını ve iş çıkarmalarını beklemek tamamiyle bir hayaldir.

#### **4.2.6. İŞ GENİŐLETME**

#### **4.2.7. İŞ ZENGİNLEŐTİRME**

#### **4.2.8. YARI OTONOM ÇALIŞMA GRUPLARI**

#### **4.2.9. MÜZİK EŐLİĞİNDE ÇALIŞMA**

#### **4.2.10. FİZİKSEL KOŞULLARIN İYİLEŞTİRİLMESİ**

İyi çalışma koşulları moral ve dolayısıyla motivasyonu tek başına yükseltmede destekleyici rol oynayacaktır. İş yerlerinde ortaya çıkan zararlı maddelerin ve gazların hastalıklara neden oldukları hatta bu yüzden zehirlenmeler ve ölümler her zaman görülmektedir.

Yeni makina ve aletler,ısı, ıstık, havalandırma sistemine sahip işyerleri çalışma koşullarının doğuracağı olumsuz etkileri ortadan kaldıracaktır.

#### **4.3. ÖNEMLİ FAKTÖRLER**

##### **4.3.1. KORKU**

İnsanlar şunlardan korkarlar:

- Kendilerine güvenilmemesinden ya da saygı duyulmamasından,
- Terfi edememekten,
- Rütbelerinin geri alınmasından,
- İşlerini kaybetmekten

Korku, her işveren için iyi bir araç gibi görünse de uzun vadede ters etki yapmakta ve çalışanları demotive etmektedir.

##### **4.3.2. ZAMAN**

**“Sen zamanı kontrol etmezsen zaman seni kontrol eder...”**

Zamanını iyi yönetebilen bir kişi hem işlerinin zamanında yetiştirecek hem de kendi kendini motive edebilecektir. Aşağıda zamanı iyi yönetebilmek için çeşitli yollar önerilmiştir:

- Hergün yapmanız gereken işleri listeleyin.
- İşleri aciliyetine göre derecelendirin. Mesela en önemliler A, daha az önemliler B vb olsun.
- Bir A vazifesi yapılamayacak kadar büyükse parçalara ayırın.
- Büyük bir projeyi bitirme karşılığında kendinize bir ödül vadedin.

- “ Hayır “ demeyi öğrenin.
- Bir anda sadece bir tek iş üzerinde yoğunlaşın.
- Mümkün olan uygun zamanda yetkilerinizin bir kısmını başkalarına devredin.
- Kısa ve uzun vadeli hedefler belirleyerek hergün bunlar üzerinde çalışın.
- Hedeflerinizi düzenli olarak gözden geçirin.
- Elinizin altında olmasına mutlak ihtiyaç duyduklarınız hariç herşeyi masanızdan kaldırın.
- “ Bir gün ihtiyacınız olabilirse” ama ne zaman ve nasıl olacağını bilmiyorsanız atın gitsin.  
Bu konuda acımasız olun.
- Her iş günü sonunda işyerinizi temizleyin.

#### **4.3.3. ASGARİLEŞTİRME / AZAMİLEŞTİRME**

Kişilerin zayıf yanlarını asgarileştirme, kuvvetli taraflarını azamileştirme anlamına gelmektedir. İki aşamalı bir yöntemdir.

**4.3.3.1.** Zayıf yanları vurgulamaktan kaçının. İnsanların zayıflıklarını düzeltmeye çalışmak vakit kaybıdır. Birini işe alırken zayıflıklara odaklanırsanız vasat birini işe alırsınız.

**4.3.3.2.** Güçlü yanları destekleyin. Çalışanın kendini geliştirmesi için katkıda bulunun. Kişinin güçlü yanlarını zayıf yanlarını desteklemek için kullanın.

#### **4.3.4. UZAKLIK**

Organizasyonel açıdan elemanlarınızdan ne kadar uzak olursanız etkinliğiniz o kadar azalır. İletişim bozulur. Sağlıklı bilgi akışı sağlanamaz. Takım ruhundan bahsetmek imkansız hale gelir.

#### **4.3.5. PARA VE KÜÇÜK ŞEYLER**

Çoğu yönetici ve motivasyonla ilgilenen insan iki temel mite inanır:

- Herkesin bir fiyatı vardır.
- Bu fiyat parayla ödenebilir.

***Yöneticilerin Çalışanların İstekleri  
Konusundaki Görüşleri***

***Çalışanların Gerçekten  
İstedikleri***

1. İyi ücret	5
2. İş güvenliği	4
3. Terfi ve ilerleme	6
4. İyi çalışma şartları	7
5. İş ilgi çekici bulmaları	1
6. Anlayışlı bir disiplin	10
7. Çalışanlara vefa	8
8. Yapılan işlerin hakkıyla takdir görmesi	2
9. Şahsi problemlerde onlara yardım edilmesi	9
10. Olan bitene dahil edildiği hissi	3

***4.3.6. LİDERLİK***

İyi bir motive edici olmanın püf noktası iyi bir lider olmaktır. İnsanları itmektense onları ardınız sıra çekmeye çalışmak daha iyidir.

*İyi lider :*

- Problem çözümünde ortaklığa önem verir. “ Bizim çözümümüz “ her zaman “ benim çözümüm “ den iyidir.
- Kibar ve düşüncelidir, anlayışlı ve sabırlıdır, cesaretlendiricidir.
- Takdir edicidir.

*Kötü lider :*

- Saldırgan
- Endişeli
- Kaderci
- Katı
- Fevri

- Önyargılıdır.

#### **4.3.7. REKABET**

Çalışanlar arasında rekabet en önemli motivasyon araçlarından biridir. Ancak bu rekabetin yıkıcı ve kişilerin birbirlerinin işlerini engelleyici bir hal almasını engellemek gerekir. Rekabet yoksa...

- Yegane standart insanların kendi kendilerine tayin ettikleridir.
- Standardı yükseltmek için bir sebep yoktur.
- Başarısızlık ve işten atılma kaygısı yoktur.

#### **4.3.8. HEDEF BELİRLEME**

*“ Rotasını bilmeyen gemiye hiçbir rüzgarın faydası yoktur...”*

Kişiler kendilerine hedefler koydukları sürece motivasyonlarını sürekli kılabilirler. İnsanlar ne için çalışacaklarını bildikten sonra nasıl çalışmalar gerektiğini de bilirler. Hedefler yüksek olduğu sürece başarı şansları o derece yüksektir. Kişiler kendilerini zorlayan hedefler ile daha motive olurlar ve başarıları da o derece yüksek olur. Tabi hedefleri yüksek tutarken bu hedeflerin kişilerin bilgi ve beceri düzeylerini aşmamasına özen göstermek gereklidir.

#### **4.3.9. GERİBİLDİRİM**

Geribildirim faydası kişilerin koydukları hedefler ile gösterdikleri performansları karşılaştırmalarına olanak vermesidir. Böylece aradaki sapmaları tespit etmek ve düzeltici önlemler almak kolaylaşır.

#### **4.4. EKONOMİK ARAÇLAR**

İşletmenin kuruluş nedeni ile işgörenlerin çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır. İşletmenin gelirini arttırarak kendi çıkarlarını maksimize etmek iken, işgörenlerinki ise yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir. Özellikle

kalkınmakta olan bütün ülkelerde işsizlerin ve kalifiye olmayan işçilerin çok olduğu ve bunların iş olanaklarının olmadığı bilinir. İşçinin korkusu, başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğundan yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır. Bu nedenle motivasyonda ekonomik özendirme araçları diğer araçlardan etkilidir. Ekonomik araçları 4 kategoride toplayabiliriz:

#### **4.4.1. ÜCRET ARTIŞI**

Ücret işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onu işletmeye sürekli bağlayan en güçlü güdüdür.

Ücret;yaşam için gereken geçimi sağlaması,kişinin toplumdaki gruplar arasındaki konumunu göstermesi gibi bakımlardan önemli olduğu için bir motivasyon aracıdır. İşgörenin ekonomik gücünü, toplum içindeki saygınlığını ve otoritesini, ve geleceğe olan güvenini artırır.Para işyerinde özellikle işçinin değerinin satış miktarına göre belirlendiği firmalarda en çok konuşulan konudur.

İşgören için kendi aldığı ücretin yüksekliğinden çok başkasının aynı iş ne kadar aldığı önemlidir. Ücret artışını ne zaman ve ne kadar yapılacağını belirlemek daha önemlidir. İşveren için performans ve verimlilik arttırımı için katlanabileceği ekonomik bir üst sınır vardır.

Çalışanların motivasyonunu arttıran en önemli faktörlerden biri de ücret kapsamında verilen yan ödemelerdir.Emeklilik ikramiyesi,yaşam,sağlık,kaza sigortası,hastalık izni,sosyal sigorta vb. unsurların varlığı çalışan üzerinde olumlu bir etki yaratırken,olmaması çok büyük iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Organizasyonların kişileri motive etmesi için gereken en önemli şeylerden biri de ücretlerin adil olması ve eşitlik ilkesine uyulmasıdır.

#### **4.4.2. PRİMLİ ÜCRET**

**Prim :** İşgörenlerin almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücret.



Yüksek ödüllendirme programı,fazladan çalışma ve gayret sonucu oluşan tüm faydaların üst yönetime gitmesini ve bu durum karşısında çalışanların motivasyonlarını yitirip işlerini ihmal etmesini önlemek amacıyla uygulanmaktadır.

İşin ölçülmesinin zor olduğu durumlarda prim vermek kolay değildir. Prim ilaveli ücret alan ile almayan arasında gerginlik çıkabilir.

Primin hesaplanmasında ilgili işgörenin harcadığı ek çabaya uygun prim verilmeyişi ya da keyfi esaslara göre verilişi işgörenlerde huzursuzluk yaratabilir. Primli ücret işgörenleri daha çok çalışmaya özendirirken kalitenin düşmesi-ne, iş kazalarının artmasına , işgörenlerin daha çok yıpranmasına yol açar.

#### **4.4.3. KARARA KATILMA**

İşletmenin her dönem sonu elde ettiği karın bir bölümünün işgörelere bırakılmasına *karara katılma* deriz. Nedeni ise, üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değeri taşıdığıdır. Kara katılma ile işveren ile işgörenin çalışma amaçları ekonomik anlamda da olsa birbiriyle örtüşür.

#### **4.4.4. EKONOMİK ÖDÜL**

Yöneticiler, çalışanların bir ödül aldıklarında çabalarını arttıracakları beklentisi içindedir.Ancak bunun sağlanması için verilen ödül gerçekten çaba harcamaya değeri olmalıdır. Devamsızlık işten çıkma ve düşük kalite gibi işletme sorunlarını önlemek performansı yükseltmek için yöneticiler,hedeflenen amaçlara ulaşan,fazla zaman alan bir projeyi bitiren,acemi çalışanlara zaman ayırarak işi öğreten,belirlenen üretim sınırını geçen, paradan tasarruf etmeyi sağlayacak bir öneri getiren,işe devamı mükemmel olan çalışanları ödüllendirmelidir.

Bu konuda dikkat edilmesi gereken iki nokta vardır:

1. **Nokta:** Verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra işgörelere ödenmesidir.

2. **Nokta:** Sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen ödül arasında bir orantının bulunmasıdır.

Ekonomik araçlara gereğinden önem vererek ve umut bağlayan bir motivasyon politikası yerine, içinde ekonomik araçlarında bulunduğu, fakat en az onlar kadar etkili diğer özendirme araçlarına da dengeli bir biçimde yer veren bir politika izlemek gerekir. Bunun en doğru yolu ise işletme gerçeklerine uygun bir motivasyon planı koymaktır. İşgörenin tek amacı gelir sağlamak değildir. İşgöreni işe ve işletmeye bağlayan, emeğini ve gönlünü kazandıran, işletmeyle bütünleştiren başka araçlar da vardır.

### **5.MOTİVASYONU ARTTIRICI PSİKOLOJİK ARAÇLAR**

1. Davranış ölçekleri: Önceden saptanan normlara göre birey davranışlarının ölçülmesidir. Önceden hazırlanan bir dizi önermeye kişinin “ doğru buluyorum ”, “doğru bulmuyorum” gibi sözlü tepkide bulunmasıdır.
2. Psiko-sosyal anket yöntemi: Bireylerin belirli koşullar içinde davranışlarını, düşünce, duygu, ilgi ve zevklerini ölçmeyi amaçlayan az yada çok miktarda yazılı soru içeren bir testtir.
3. Verilerin anında işleme yöntemi: Bu yöntemle istek, yakınma ve tepki biçiminde belirlenen hoşnutsuzlukların yer aldığı bilgi ve dokümanlar analiz edilir.
- 4.Sosyometrik testler: bir grup içinde her bireyin pozisyonunu açıklığa kavuşturarak grubun diğer üyeleriyle ilişkilerini belirleyen bir yöntemdir. Sosyometri, bir grubu oluşturan insanlar arasındaki karşılıklı ilişkileri, gruptaki her bireyin biçimsel olmayan mevkiini, grup üyelerinin birbirine olan bağlılığını şekil üzerinde gösterme yöntemidir. Bu yöntemle grubu oluşturan her üyenin tek tek moral durumları ve grup morali hakkında fikir edinilebilir. Sosyometrik yöntemin etkili bir araç olarak kullanılması çizime dayanır.
- 5.Psiko-teknik testler: Bireylerin motivasyon konusunda eğilimlerini ve davranışlarını saptamakta kullanılan psiko-teknik testler belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testlerle kişilerin değişik yönlerini saptamaya yarayan davranışsal ölçü tekniğidir.
- 6.Dilek kutusu: Bu yöntemle işgörenler hoşnutsuz oldukları konuları ve nedenlerini kendi isimlerini belirtmeksizin kağıt üzerine yazarak belirli yerlere asılan kutulara atarlar.

7.Kişisel görüşme:Kullanılan en etkili araçlardan biridir. İşgörenlerin ilgi alanları, davranış yapıları ve gereksinme kaynaklarını en yakından tanıma ve gözleme olanağı veren kişisel görüşme, aynı zamanda birey açısından isteklerini en açık , kesin ve net biçimde aktarma fırsatı yaratır.

8.Klinik görüşme: İşgörenler her sabah işbaşı yaptıklarında her gün yenilenen kişisel sorunlarıyla birlikte işletmeye gelirler. İyi bir yönetici işgörenlerinin işletme içinde oluşan sorunlarıyla ilgilendiğı kadar işletme dışından getirdiğı sorunlarla da ilgilenmelidir. Fakat buna ayıracak vakit bulamayabilir. Bu durumda işletme tarafından görevlendirilebilecek bir psikolog işçilerin kendi hoşnutsuzluk nedenlerini anlamalarına ve onları bizzat çözümlemelerine yardımcı olabilir. Klinik görüşmeyi diğer görüşmelerden ayıran en önemli özellik standart sorulardan bütünüyle uzak, son derece özgür ve baskısız olmasıdır.

## **6. MOTİVASYONUN SÜREKLİLİĞİNİN SAĞLANMASI**

Çalışanlar yüksek bir motivasyon seviyesine eriştiklerinde bunu korumak için çaba göstermek ve moral durumunu gözetmek gerekmektedir. Bunu sağlamak için öncelikle insanları iş hakkında kendilerini güvencede hissetmelerini sağlayacak kadar doğru ve güncel bilgilerle bilgilendirmek önemlidir. Belli aralıklarla gözden geçirme yaparak başarıyı sürekli kılmak da bir diğer önemli konudur. Bunun yanında çalışanların sadece işleriyle değil, kendileriyle de ilgilenilmesi gerekir. Eğer çalışan yine de başarısızsa onunla özel görüşmeler yaparak gerekli yardımda bulunmak kişiyi motive etmek açısından önemlidir.

İşletmede motivasyonun sürekliliğinin sağlanması için alınabilecek diğer önlemler çalışanların kararlara katılımını sağlamak, çalışanlara değer verildiğinin hissettirilmesi için çalışma ortamını geliştirmek, sorumluluğu çalışanlara bir anda değil de onlar hazır olduğunda vermek olarak sayılabilir.

Sonuç olarak; maddi yeterliği olan ve işletmeyi kendinin bir parçası gören, işletmeyi seven çalışanlar oluşturmak yöneticilerin elindedir. Dolayısıyla motivasyon konusu ihmal edilmemeli, yöneticinin en baştaki görevlerinden birisi olarak kabul edilmelidir

## **7. İPUÇLARI**

### **7.1. MOTİVASYONDA YÖNETİCİNİN GÖREVİ:**

- Çalışılan ortamın motive edici olmasını sağlamayın,
- Motivasyonu yüksek çalışanları işe almak, eğitmek, değerlendirmek ve çalışanları ödüllendirin, verilen ödül yapılan göreve denk olmalıdır.
- Motivasyonu artırmaya yönelik uygulamadaki en büyük güçlük, adaleti sağlamaktır. Problem, kişinin kendine yapılan davranışı başkasına yapılan davranışla karşılaştırmasıyla başlar. Çalışanın motivasyonunu sağlayan, kişisel farklılıkları göz önünde bulunduran ve bütün çalışanlarca adil görünen bir stratejiye ulaşmak oldukça güçtür.
- İnsanlara sorumluluk almak istedikleri ölçüde sorumluluk vermeye çalışın,
- İnsanları kendi kararlarını kendileri vermeleri konusunda teşvik edin,
- Kendinize nasıl davranılmasını istiyorsanız siz de başkalarına öyle davranın,
- Sürekli kaygılı olanlara güven verin, insanlara güçlü olduklarını hatırlatın,
- İnsanlar ne makinadır, ne de asansör. İstenilen sonuçları sağlamak için basılacak düğmelerinin olmadığını bilin.

***UNUTMAYINIZ Kİ; eğer para gerçekten en büyük motive edici olsaydı***

***hepimizin banka soyguncusu olması gerekirdi.***

### **7.2. KENDİMİZİ MOTİVE ETMEK İÇİN:**

- Kendinizi sağlam prensiplere bağlayın. Böylece gelip geçici manasız şeylerle amacınızdan başka bir tarafa çekilmezsiniz.
- Sonunda cevap vereceğiniz bir kişi vardır. O da sizsiniz. Hayatınızın kendi ellerinizde olduğunu kabul edin. Onu kurabilirsiniz de yıkabilirsiniz de.
- Hedefleriniz için zaman limitleri belirleyin.

- Asla vazgeçmeyin.
- Var olmak için bir hedef seçin.
- Ruhunuzu ve zihninizi besleyin. Herhangi bir yerden başlamak zorundasınız. “Şimdi’den” ve “Burada’dan” daha iyi bir zaman ve yer yoktur. Sabırlı olun.
- Konuşma sırasında karşınızdakini dikkatle dinleyin. Kaybetmeyeceğim yerine “BAŞARACAĞIM” gibi olumlu bir dille konuşun.
- İşlere kötü tarafından çok, iyi tarafından bakın.
- Eğer bir şeyi başarmak için her şeyi göze almaya hazır ve istekliyseniz hayatta her şeye sahip olabilirsiniz.
- Kaybetmemek için zaaflarınızı, kazanmak için gücünüzü bilin.
- Sizi en yüksek derecedeki önceliklerinizden uzaklaştıracak isteklere “hayır” demesini öğrenin.
- Başarılarınızı değerlendirirken kendinizi geçmişinizle ve imkanlarınızla karşılaştırmayı ihmal etmeyin.
- Başarınızı başkalarının övgülerine ya da yergilerine dayanarak değil, hedefinizle ölçün.
- Eğer bir kalabalığın içinde ayağa kalkmak istiyorsanız, o kalabalığın bir adım önüne çıkmalısınız.

Başarısızlık çıkmaz yolda arabadan inmeye ve bir çıkış yolu aramaya benzer.

### ***7.3. YÖNETİCİNİZİ MOTİVE ETMEK İÇİN:***

- İsteklerinizi, patronunuzun ciddi bir şekilde ilgileneceği inancıyla sununuz. Ona güvenin. Kendisinden yardım istenmesinden memnun olacaktır. Patronunuzun mükemmel olmasını beklemeyin.
- Hatalarını nazikçe kabul edin. O da size aynı tavrı gösterecektir. Sürprizlerden kaçının. Eğer sizin dürüst olduğunuz biliniyor, buna inanılırsa, sizinle çalışmak dört gözle beklenmektedir.

- Eğer ona “Hayır” demek zorunda kalacaksanız, bunu, davranışınızın hem kendisi, hem iş için faydalı olacağına inandırarak yapın. Davranışlarınız yerinde ve öz olsun.
- Zamana kıymet verin.
- İşinizin dostu olun.
- Konuştuğunuzdan daha fazla dinleyin.

#### ***7.4. MÜŐTERİLERİNİZİ MOTİVE ETMEK İÇİN:***

- Günlük faaliyetlerinizle taahhütlerinizi tam olarak yerine getiriniz.
- Alışveriş ortamını sonuna kadar takip edin ve samimi olun. Üretiminize inanın. Daima sözünüzde durun.
- Bir önceki müşteriniz ile olan problemi sonra kine taşımayın. Dakik olun. Onu dikkatle dinleyin.
- Çalışanlarınızın müşterilerinize nasıl davranmalarını istiyorsanız, siz de onlara aynı şekilde davranın.
- En iyi müşteri kendiniz olun, sağlık ürünleri satan bir adam sağlıklı olmalı, kozmetik ürünleri satan bir bayan bu ürünleri kullanmalı, araba satıyorsanız kullandığınız araba sattığınız arabalardan olmalı...
- Motivasyon para gerektirmez. Müşteri bir gömlek düğmesi kadar küçük de olsa, ilginizi, iyi niyetinizi, nezaketinizi değerlendirir.
- Müşterilerinize ceplerindeki paradan daha önemli olduklarını hissettirebildiğin takdirde tekrar tekrar gelirler.

#### ***7.5. ÇALIŐANDAN YÖNETİCİYE MEKTUP:***

- ❖ Beni dinle,
- ❖ Beni sevdiğini hissettir,
- ❖ Bana güven,

- ❖ Benimle ilgili konularda, benim de görüşümü al,
- ❖ Bana inan,
- ❖ Yaptığım iş için imkan, mekan ve zaman ver, teşekkür ve takdir etmesini bil,
- ❖ Yapılan bir hata veya yanlışlıkta hüküm vermeden önce beni dinle, iyi niyetle ve hoşgörü ile yaklaş,
- ❖ Yapılacak işler ile ilgili emir veren değil yardım eden, destek olan, rehberlik eden ol.
- ❖ Yaptığım işi geliştir.



## 8. ÖZLÜ SÖZLER

***"Çobanın gönlü olursa, tekeden süt çıkarır."***

Frederick Herzberg ya da Maslow, motivasyonla ilgili bu atasözünü duysalardı yerlerinde duramazlardı. Gerçekten bir kurum içinde en fazla ihtiyaç duyulan şeylerden bir tanesi, çalışanların motivasyonu. Eğer çalışan motive olmuşsa, yaptığı işi karşılığında aldığı para için değil, kendi istediği için yapacaktır. Bu durumda göstereceği çaba ve özen çok daha fazla olacaktır.

***"Abdal düğünden, çocuk oyundan usanmaz."***

Çalışanlar, sevdikleri uğraşları yapmaktan zevk alırlar ve bunu tekrarlamaktan bıkmazlar. Bir organizasyondaki işleri, insanların severek yapabileceği şekillere dönüştürmek gereklidir. Bu atasözünün vurgularından bir tanesi de, işgörenlerin sevdikleri ve değer verdikleri konuların farklı olduğudur. İki farklı kültürde insanı, aynı şekilde ve aynı işte çalıştırarak mutlu etmek ve iyi sonuç almak söz konusu olmayabilir. İnsanları, kültürlerini ve özelliklerini tanıyarak, yeteneklerine ve beklentilerine uygun işlerde çalıştırmak gerekir.

***"Dayaksız koma arsız olur; parasız koma hırsız olur."***

Hem kontrolcü, hem de özgürlükçü bir atasözü. İşyerinde belirli bir kontrol olmadığında, işlerin çığıından çıkacağı şeklinde yorumlanabilir. Yeterli ücret almayan işgörenin, çalıştığı kuruma karşı olan sadakati azalır. Hırsızlık illa para çalmak anlamına gelmez. Yeterli ücret almayan ve memnun olmayan bir işgören, kuruluşun çıkarlarını korumaz, daha az çalışmaya gayret edebilir. Sıra dışı bir performans üretmek yerine, ortalama bir çalışmayla günü geçirmeye bakabilir. Ama hem ücretiyle, hem de sağlanan diğer koşullarla özgür bırakılan bir işgören de, rehavete düşebilir. Bunun yanı sıra insan ihtiyaçları sınırsız olduğundan yine de memnun olmayıp aşırı taleplerde bulunabilir. Talepleri karşılanmadığında durum, yetersiz ücret alan çalışanın durumuna benzeyebilir.

***“Tay at oluncaya kadar, sahibi mat olur.”***

Bir canlıyı, istenilen yönde yetiştirmek, geliştirmek en zor işlerden birisidir.

Organizasyonlarda insan kaynakları bölümünün görevi de, uzun soluklu işlerden bir tanesidir.

İnsanları, huylarını, yeteneklerini ve bilgi seviyelerini tanımak uzun bir süreç içinde gerçekleşir. Çalışanları belirli yönlerde yetiştirmek ise, bireyi "değiştirmek" anlamına geldiği için en zorlu işlerden birisidir

## **9. ŞİRKETTE ÇALIŞAN İNSANIN VERİMİ, MOTİVASYONU VE ŞİRKET İÇİ İLETİŞİM İLE İLGİLİ 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,

- 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 herşey 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 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” yakıştırmalarını yapar. Motive olup çalışmasına, hedefi olmadan devam edenlerin bir süre sonra sıradanlaştığını fark edersiniz çünkü olumlu tutum ruhu gitmiş, bedenlen 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 değişebilmekte, 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 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 mıdır?

*Ahmet Ekiz:* Verimin olması için hedefin olması gerekir. Verim ne demektir? Kimden ne beklenmektedir? Firmanın hedeflerine en seri, kaliteden ödün vermeden ulaşılabiliriyorsa çalışan verimlidir. Kapkaç çetesi için verimli çalışanın anlamı ile bir şirketin verimli çalışanın 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 tanınip, 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 İşletmeler kendilerini kandırabiliyor. Hedeflerine ulaştıkları zaman biz çok verimli çalışıyoruz diyorlari. Halbuki eldeki malzeme 200 beygir. Çok daha fazla güç üretebilir. Demek ki işletmede bireysel hedefin yanında işletme hedefini doğru seçmeli. Hem hedef yanlış hemde bu yanlış hedefle bile ulaşamıyorsa o işletme “İşletmeme” sendromunu yaşar. Maksimum verimde çalışabilen 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 tabii 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 yapıdaki bireylerin anlaşmasını sağlayan bir süreçtir. Birisi ile ortak anlaşma zemini, paydası bulmanız onun motivasyonu için yeterli olmak zorunda değildir. Aksine olumsuz bile etkiliyebilir. “Her Cuma akşamı toplanıyoruz, konuşuyoruz, paylaşıyoruz ama olmuyor” diyen yöneticinin

yanılgısıdır. “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 sağlanılmadığı 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. Tabiki 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? Herşeyi 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.

- Başarılı olmanın sırrı nedir? Ortak Görüş+Açık Hedefler+Pozitif 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 kendisine işiyle ilgili bakış açısında gizlidir.

