

146178

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLARINI MOTİVE ETMESİNDE
RESMİ OLMAYAN İKİLİ İLİŞKİLERİN YERİ VE ÖNEMİ**

DANIŞMAN
YRD.DOÇ.DR. ERGİN UZGÖREN

Hazırlayan

Alparslan ALTEKİN

0091014144

146178

Kütahya – 2004



YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLARINI
MOTİVE ETMESİNDE RESMİ
OLMAYAN İKİLİ İLİŞKİLERİN
YERİ VE ÖNEMİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
ALPARSLAN ALTEKİN
Kütahya – 2004

Kabul ve Onay

Alparslan ALTEKİN'in hazırladığı "Yöneticilerin Çalışanlarını Motive Etmesinde Resmi Olmayan İkili İlişkilerin Yeri ve Önemi" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

04/06/2004

Tez Jürisi

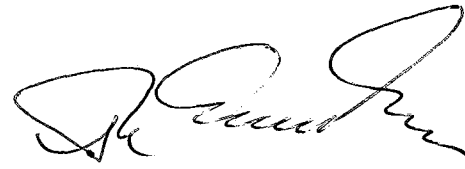
Prof. Dr. Bülent TOKAT



Yrd. Doç. Dr. Ergin UZGÖREN (Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Abdullah YILMAZ



Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

01. / 06. / 2004

Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum 'Yöneticilerin Çalışanlarını Motive Etmesinde Resmi Olmayan İkili İlişkilerin Yeri ve Önemi' isimli çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların, kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

27.10.4. / 2004

Alparslan ALTEKİN

Özgeçmiş

Alparslan ALTEKİN, 1977 yılında Çorum Sungurlu'da doğdu. İlk ve Orta öğrenimini Sungurlu'da tamamladı. 1991 yılında Ankara'da Polis Koleji'ne başladı. Kolej öğrenimini müteakip 1995 yılında Polis Akademisi'ne başladı. 1999 yılında Polis Akademisi'nden mezun olup, Emniyet Genel Müdürlüğü bünyesinde Afyon Polis Okulu'nda, Komiser Yardımcısı olarak göreve başladı. Bu kurumda, 2003 yılında Komiser rütbesine terfi etti.

Altekin, Afyon Polis Okulu'nda görev yaparken, akademik kariyer ve Emniyet Teşkilatına katkı sağlamak amacıyla; 1999 yılında başladığı Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (Yönetim Örgüt) Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans öğrenimine devam etmektedir.

Halen Afyon Polis Meslek Yüksek Okulu'nda görevine devam eden Alparslan ALTEKİN, evli ve bir erkek çocuk babasıdır.

ÖZET

Yönetimin vazgeçilmez temel kaynağı insandır. Bu nedenle, çalışanlar işletmenin maddi unsurlarından ayrı bir öneme sahiptirler. Yöneticinin ve işletmenin başarısı, öncelikle çalışanların olumlu yönde harekete geçmelerini isteyerek, etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarına bağlıdır. Bunu sağlamak da çalışanları iyi bir şekilde motive etmekle mümkündür. Motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelden, performans ve verimlilik beklenemez. Bu gerçeğin farkına varan ve çalışanlarını motive etmek için çeşitli teknikleri uygulayan yönetici ve işletmelerin, daha başarılı oldukları görülmektedir. Çalışanları, diğer üretim unsurları gibi bir unsur olarak gören yöneticilerin başarılarının uzun sürmediği bir gerçektir.

Yönetim tarihinde, çalışanları motive etmek için çok çeşitli motivasyon teknikleri kullanılmıştır. Bu tekniklerin başarısında, yöneticinin çalışanlarıyla yeterli düzeyde ve samimi bir şekilde resmi olmayan ilişkiler kurması önemlidir. İşletmede oluşturulan iyi bir resmi olmayan ilişki ortamı diğer bir çok maddi olanak ve ödülünden daha çok motive edicidir.

Bu çalışmada; çalışanlarla selamlaşmak, sorunlarına ve mutluluklarına ortak olmak, nazik bir şekilde ilişki kurma konuları incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; yönetici tarafından kendisine değer verilen, çalışanlar, motive olmaktadır. Yüksek motivasyonlu personel, daha başarılı olmakta ve aynı zamanda, işletmelerine daha yararlı olmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların motivasyonuna gereken önemi vermeli, bununla birlikte çalışanların motivasyonlarını yüksek düzeyde tutmalıdırlar.

ABSTRACT

The indispensable source of the management is, human. By virtue of this fact; workers have got exceptional importance than the other material elements in a firm. The success of a manager and a firm is deeply founded on the motion of workers at a positive, productive way and also their willing about works. This is possible by only motivating the workers for these purposes. Motivation and performance are closely interrelated. It is meaningless to expect productivity and performance from unmotivated workers. The manager who is aware of this reality and who applies various technics in order to motivate the workers is considered more successful. It is certain that if a manager consider the workers like the other elements in a firm, it is impossible for him or her to be successful for a long period.

Through the management history, a lot of motivational technics have been used. For the achievement of these technics, it was very important for a manager to make a sincere and informal relation with the workers. It is more motivator to build an informal relation in a firm than the other opportunities and rewards.

In this study, topics such as greeting workers, asking their problems, sharing their happiness and building relations with them in a warm and gentle way are examined.

According to the research results; the workers who are held in high esteem are getting motivated. The personnel who are in high motivation are more successful and also they contribute to the firm more. For this reason, managers should give the essential importance to the workers' motivation and they also should keep workers' motivation at high level.

İÇİNDEKİLER

ÖZGEÇMİŞ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR.....	viii
TEZ HAKKINDA	ix

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONUN GENEL TANIMI VE UNSURLARI

1.1. MOTİVASYONUN TANIMI	3
1.1.1. Motivasyon.....	3
1.1.2. Motivasyon Süreci	4
1.1.3. Motivasyonun Önemi.....	5
1.1.4. Yöneticiler Açısından Motivasyonun Önemi.....	5
1.2. MOTİVASYON UNSURLARI.....	10
1.2.1. Para	10
1.2.2. Yetki.....	12
1.2.3. Terfi	13
1.2.3.1. Adayları Saptamak	15
1.2.3.2. Personele Yetki Vermek ve İnisiyatif Tanımak	15
1.2.3.3. Zamansız Ünvan Vermemek.....	16
1.2.3.4. Hiyerarşide Denge Sağlamak	16
1.2.3.5. İyi Bir Ücret Politikası Benimsemek.....	16
1.2.3.6. Terfi Eden Personelin Eğitimi	17
1.2.3.7. Terfiyi İlan Etmek	17
1.2.4. Diğer Maddi Motivasyon Unsurları.....	18
1.2.5. Ödüllendirme.....	20
1.2.6. İş Tasarımı.....	22
1.2.7. Manevi (İç) Motivasyon.....	22

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON UNSURU OLARAK, RESMİ OLMAYAN İKİLİ İLİŞKİLER VE DAVRANIŞLAR

2.1. RESMİ OLMAYAN İKİLİ İLİŞKİLERİN MOTİVASYONA ETKİSİ	25
2.2. YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLARINI MOTİVE ETMESİNDE RESMİ OLMAYAN DAVRANIŞ ŞEKİLLERİ	27
2.2.1. İşe Alma Süreci	27
2.2.2. Oryantasyon.....	29
2.2.3. Oryantasyon Sürecinde Yönetici Davranışları	30
2.2.4. Yöneticinin Çalışanlarını Tanıması ve Motive Etmesi.....	31

2.2.4.1. Çalışanları Tanıma Yöntemleri	32
2.2.4.2. Yöneticinin, Çalışanlarını Nasıl Motive Edeceğini Tespit Etmesi	33
2.2.4.3. Yöneticilik Tarzı ve Motivasyon	36
2.2.5. Yöneticinin Çalışanlarla Görüşme Yapması, Onları Dinlemesi	36
2.2.6. Yöneticinin Çalışanlarına Değer Vermesi ve Sorunlarıyla İlgilenmesi	39
2.2.6.1. Çalışanlara Değer Verme	39
2.2.6.2. Çalışanlara Değer Vermede Temel Davranışlar Şekilleri	40
2.2.6.3. Çalışanların Sorunlarıyla İlgilenme	45
2.2.7. Sözlü Ödüllendirme	46
2.2.7.1. Takdir Etme ve Övme	46
2.2.7.2. Sözlü Ödüllendirmenin Yapılmama Nedenleri	47
2.2.7.3. Sözlü Ödüllendirmede Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar	49
2.2.8. Çalışanlara İyi Örnek Olma	50
2.2.8.1. Yöneticinin Çalışanlarına Örnek Olması	50
2.2.8.2. Çalışanları Motive Etmede, Örnek Yönetici Davranışları	51
2.2.9. İyi Bir Çalışma Ortamı Oluşturma	66
2.2.9.1. İkili İlişkiler Yönünden İyi Bir Çalışma Ortamı Oluşturma	66
2.2.9.2. Fiziki Koşullar Ve Maddi Olanaklar Sağlanması Yönünden İyi Bir Çalışma Ortamı Oluşturma	78
2.2.10. Kararlara Katılma Ve Performans Değerlendirme	81
2.2.10.1. Çalışanların Kararlara Katılmasının Motivasyona Yararları	81
2.2.10.2. Toplantılar Ve Katılımın Ödüllendirilmesi	84
2.2.10.3. İnisiyatif Tanıma	86
2.2.10.4. Amaçlar Ve Kararlar Hakkında Çalışanları Bilgilendirme	87
2.2.10.5. Kararlara Katılmada Dikkat Edilecek Noktalar	90
2.2.10.6. Performans Değerlendirmenin Motivasyona Etkisi	91
2.2.11. İşletme İçi Resmi Olmayan İletişimin Motive Etmede Önemi	94
2.2.11.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim	96
2.2.11.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim	98
2.2.11.3. Şikayet Mekanizması	99
2.2.12. Motivasyonda, İkaz, Eleştiri Ve Cezalandırmanın Yeri	100
2.2.12.1. İkaz Ve Eleştiri	100
2.2.12.2. İkaz ve Eleştiride Dikkat Edilecek Noktalar	101
2.2.12.3. Cezalandırma	106
2.2.12.4. Cezalandırma Konusunda Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar	107
2.3. YÖNETİCİNİN KİŞİSEL MOTİVASYONU	112
2.4. YÖNETİCİLER İÇİN KİŞİSEL MOTİVASYON UNSURLARI	114
2.4.1. Kendini Tanıma	114
2.4.2. Kendine Güven ve Saygı Duyma	117
2.4.3. İnanma	119
2.4.4. Vizyon Sahibi Olma	120
2.4.5. Harekete Geçme	121
2.4.6. Sevgi	122
2.4.7. Merak Etme	123

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**ÜSTLERİN ASTLARIYLA RESMİ OLMAYAN İKİLİ
İLİŞKİLERİNİN, ASTLARIN MOTİVE OLMALARINDAKİ YERİ
VE ÖNEMİNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI**

3.1. YÖNTEM.....	126
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	126
3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM.....	126
3.4. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ VE ANALİZ.....	127
3.5. BULGULAR VE YORUM.....	130
3.5.1. Personelin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımları.....	130
3.5.2. Araştırma Sorunlarına İlişkin Bulgular Ve Yorumları.....	135
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	142
EKLER.....	151
KAYNAKÇA.....	155
DİZİN.....	162



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Evren Olarak Seçilen Afyon İl Emniyet Müdürlüğü Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personelin Çalıştıkları Şubelere Göre Dağılımları	126
Tablo 3.2. Örneklem Olarak Seçilen Afyon İl Emniyet Müdürlüğü Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personelin Çalıştıkları Şubelere Göre Dağılımları	127
Tablo 3.3. Araştırmanın Değişkenleri Ve Ölçme Araçları	128
Tablo 3.4. Derecelendirmeli Soruların Dağılımı	129
Tablo 3.5. Personelin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	130
Tablo 3.6. Personelin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	130
Tablo 3.7. Personelin Rütbe Durumlarına Göre Dağılımı	131
Tablo 3.8. Personelin Tasniflenmiş Rütbe Statülerine Göre Dağılımı	131
Tablo 3.9. Personelin Yaş Durumuna Göre İstatistiksel Tasnif Yapılmış Dağılımı	132
Tablo 3.10. Personelin Meslekteki Hizmet Süresine Göre Dağılımı.....	132
Tablo 3.11. Personelin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı	133
Tablo 3.12. Personelin Görev Alanına Göre Dağılımı	133
Tablo 3.13. Şubelerdeki Personelin Yaptıkları İşin Niteliğine Göre Dağılımı	134
Tablo 3.14. Personelin Motivasyon Düzeyini Gösterir Tek Örneklem t Testi Sonuçlar	135
Tablo 3.15. Motivasyon Düzeyinin Düşük Olmasında Cinsiyet Değişkenini İnceleyen Mann-Whitney Testi Sonuçları	136
Tablo3.16. Motivasyon Düzeyinin Düşük Olmasında Medeni Durum Değişkenini İnceleyen Mann-Whitney Testi Sonuçları	136
Tablo 3.17. Motivasyon Düzeyinin Düşük Olmasında Rütbe Değişkenini İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	137
Tablo 3.18. Motivasyon Düzeyinin Düşük Olmasında Yaş Değişkenini İnceleyen Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	138
Tablo 3.19. Motivasyon Düzeyinin Düşük Olmasında Personelin Meslekteki Hizmet Süresi Değişkenini İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	138
Tablo 3.20. Motivasyon Düzeyinin Düşük Olmasında Öğrenim Durumu Değişkenini İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	139
Tablo 3.21. Motivasyon Düzeyinin Düşük Olmasında Çalışılan Birim Değişkenini İnceleyen Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	140
Tablo 3.22. Resmi Olmayan İkili İlişkiler İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	140

KISALTMALAR

a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
Çev.	Çeviren
F.W.I.	Families and Work Institute (Aile ve İş Enstitüsü)
İK	İnsan Kaynakları
Ltd.	Limited
M.P.M.	Milli Prodüktivite Merkezi
Org.	Örgüt
s	Sayfa
Şti.	Şirketi
TODAİ	Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi
vb.	Ve benzeri
Y T.	Y Teorisi
yy.	Yüz yıl
X T.	X Teorisi
www.	World Wide Web



TEZ HAKKINDA

Araştırmanın Sorunu

Yöneticinin, çalışanlarını motive etmesinde, resmi olmayan ikili ilişkilerin yeri ve önemi nedir? Çalışanları, sadece maddi imkanlar sunmakla motive etmeye çalışmak yeterli midir? Yönetici ile çalışanlar arasında, iyi bir ikili ilişki ortamının oluşturulması, çalışanların motivasyonunda ne gibi etkiler yapmaktadır? Yöneticinin böyle bir ortam oluşturabilmesi için, örnek yönetici davranışları nelerdir? Bu sorular, araştırmanın sorununu oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Amaç; yöneticilerin, işletme çalışanlarıyla iyi bir şekilde kuracakları resmi olmayan ikili ilişkilerin, çalışanları motive etmede, maddi motivasyon tekniklerinden daha etkili sonuçlar verip vermediğini incelemektir. Çalışmanın ayrıntılı amacı ise; böyle bir ikili ilişki ortamını oluşturabilmek için, yöneticinin neler yapması, nasıl hareket etmesi ve hangi örnek davranışlarda bulunması gerektiğini belirlemektir.

Araştırmanın Önemi

Araştırma; yöneticilerin, başarılı bir yönetim için, her şeyden önce çalışanları motive etmeleri gerektiğini ortaya koyması, buna ilave olarak; çalışanları motive etmede örnek yönetici davranışları üzerinde durulmuş olması açısından önem taşımaktadır.

Araştırmanın Hipotezi

Araştırmanın hipotezi; çalışanların motive edilmesinde ve motivasyon düzeylerinin yükseltilmesinde, yöneticilerin çalışanlarıyla resmi olmayan ikili ilişkilerinin önemli bir yeri ve etkisi vardır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın kuramsal bölümlerinde, İçerik Çözümlemesi yöntemi uygulanmıştır. Bu bağlamda; yönetici, motivasyon ve resmi olmayan ikili ilişkilerin motivasyondaki yeri, konularıyla ilgili, yerli ve yabancı, akademik ve popüler, kurumsal ve araştırmaya dayalı yayınlar üzerinde ve internet sitelerinde literatür taraması yapılmıştır.

Araştırmanın uygulama kısmında ise; deneklerin araştırma konusu ile ilgili görüş ve değerlendirmelerini belirlemek amacıyla, Alan Araştırması yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda; kişisel bilgileri edinmeyi amaçlayan demografik sorular ve deneklerin, motivasyon düzeylerini, amirleriyle olan ikili ilişkilerinin düzeyini ve bu ilişkilerin geliştirilmesinin motivasyonlarına olan etkilerini tespit etmek amacındaki derecelendirmeli sorular sorulmuştur. Ayrıca; mülakat, gözlem, mevcut kayıtların incelenmesi ve görüşme tekniklerine başvurulmuştur. Elde edilen veriler, araştırmanın teorik kısmında belirtilen bulgularla karşılaştırılarak, çalışanların motivasyonlarının resmi olmayan ikili ilişkilerle yükseltilmesine yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın birinci bölümünde; motivasyonun tanımı yapılarak, özellikle yöneticiler açısından önemi üzerinde durulmuş ve motivasyon unsurlarına değinilmiştir.

İkinci bölümde; yöneticilerle çalışanlar arasındaki resmi olmayan ikili ilişkilerin, motive edici etkileri incelenmiş ve yöneticilere yol gösterecek örnek davranış modelleri araştırılmıştır. Bununla birlikte; yöneticilerin kişisel motivasyonlarını sağlayabilmelerinde önemli etkileri olan unsurlar incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, araştırma konusuyla ilgili olarak Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde yapılan anket uygulamasının sonuçları incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Uygulamayla ilgili detaylı bilgiler, üçüncü bölümde detaylı şekilde incelenmiştir.



TEZ METNİ



BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONUN GENEL TANIMI VE UNSURLARI

1.1. MOTİVASYONUN TANIMI

Kişiliğin oluşmasında, biçimlenmesinde tutum ve davranışı başlatan, açığa çıkaran, sürdüren, yönlendiren bilinçli ya da bilinçsiz faktörlere ‘güdü’ denir.¹

Güdüler kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bir davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçlerdir.

İnsanda bir eksiklik olduğu zaman, bu eksikliği gidererek, tatmin olmak ister. Bunun için de, amaçlı eylemlerde bulunur. Amaçlı eylemler, gereksinmeyi gidermeye yöneliktir. Bu, gereksinme – eylem – amaç süreci, her insanda aynıdır. Ancak söz konusu gereksinme, eylem ve amaçların şiddeti, insandan insana değişmektedir.²

Bu amaç ve istek ne kadar şiddetliyse, isteğe yönelik davranış yapma durumuna geçme süresi de o kadar hızlı olur.

1.1.1. Motivasyon

Üretimin en önemli unsuru olan insan unsurunun, fiziki ruhi ve zihni yeteneklerini ve gücünü, işletmenin amaçları doğrultusunda, tam olarak kanalize edebilme arayışları, motivasyon kavramını doğurmuştur.

Motivasyon, bir işi yapma ve onu sürdürme isteğidir. Kişilerin, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere, kendi arzu ve istekleri ile davranmalarını ifade eden motivasyon; hedefe giden yolda, insanları harekete geçirme sürecidir.

Türkçe deyimini ile ‘Nabza göre şerbet verebilmek.’³ anlamında olan motivasyonda, çalışan kişilerin, mevcut koşullarda, işlerini daha kaliteli ve daha hızlı yapmaları için tanınan ek haklar veya verilen ödünleri de kapsamaktadır.

¹ Uğur Zel, *Kişilik Ve Liderlik*, Seçkin Yayınları, Ankara 2001, s.80

² Bülent Tokat ve Derya Şerbetçi, *İşletmecilik Bilgisi*, Genişletilmiş Baskı, İstanbul, 1996, s.23

³ Üzeyir Garih, ‘*Yöneticiliğe Doğru*’, Akşam, 24 Nisan 2000

1.1.2. Motivasyon Süreci

Motivasyon süreci, kişinin, bir motivin etkisiyle harekete geçmesi ve belirli bir eylemde bulunması sürecidir. Kişi, bu eylemler sonucunda gereksinimini giderebilirse, tatmine ulaşır ve etkin bir performansla çalışır. Gideremezse bir tatminsizlik yaşar, doyuma ulaşamaz ve iyi bir performans sergileyemez. Motivasyon süreci, gereksinim, uyarılma, davranış ve doyum, olmak üzere, dört temel aşamadan oluşur.

Gereksinim aşaması, kişinin belirli bir şeye karşı duyduğu gereksinimdir ve bu gereksinimin ortaya çıkmasıyla, motivasyon süreciyle başlar. İkinci aşama, uyarılma sürecidir. Bu süreç, gereksinimin giderilebilmesi için, kişide, herhangi bir gücün oluşması ile başlar. Uyarılma hem fiziksel, hem de ruhsal bir isteklendirmedir. Bir sonraki aşama, davranış aşamasıdır. Davranışın amacı, oluşan gereksinimin doyurulmasıdır. Birey gösterdiği davranış sonucunda gereksinimini gidermeyi ister. Çünkü ancak böyle doyuma ulaşabilir. Motivasyon sürecinin son aşaması, doyum aşamasıdır. Bireyin gösterdiği davranış, gereksinimini gerçekleştirdiği ölçüde, birey doyuma ulaşmış ve rahatlamıştır.

Birey, doyuma ulaşabildiği sürece mutludur, isteklidir, performansı yüksektir ve verimlidir. Bununla beraber, bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası yoktur. Bir gereksinimin bittiği yerde bir diğer gereksinim başlar. Motivasyon süreci, bu nedenle sürekli devam eden bir süreç olma özelliğine sahiptir.⁴

Gereksinimlerle birlikte bireylerin özlem, umut ve istekleri de sürekli değişmektedir. Bir noktada doyum sağlayan bireyin, yeni gereksinimleri ortaya çıkmakta, yada başkaları tarafından oluşturulan gereksinimlerin peşinde koşmaktadır.

Bu dinamik ve karmaşık yapı içerisinde çalışan bireyi, sürekli doyum noktasında tutmak zor da olsa, yöneticiye düşen görev, çalışanları doyuma götüren yolları grup olgusu yada kişisel istek doğrultusunda bulmaya çalışmaktır.

⁴ Meral Aşıkoğlu, *Motivasyon*, Eko Ofset, İstanbul, 1996, s.39

1.1.3. Motivasyonun Önemi

Motivasyonun hem işletme, hem çalışanlar ve hem de yönetici açısından, vazgeçilmez derecede önemli olduğu, açık bir şekilde ortadadır. Bu önemin anlaşılması, yönetim tarihinde çok da uzun olmayan bir süreçte olmuştur.

Bugün çalışma yaşamında, insan ögesinin en yüksek değer olduğu kanıtlanmıştır. Hizmette insan, en önemli faktör olup, insanın yüksek randımanla çalışması, hedefe ulaşmayı kolaylaştırır. İnsanı verimli çalıştırmak, ancak onu en iyi şekilde motive etmekle mümkündür.

İş dünyasının, gittikçe zorlaşan rekabet koşullarında işletmeler, yenilikçi oldukları ölçüde, birbirlerine üstünlük sağlayabilmektedirler. Bu anlamda, daha etkin bir örgüt için, çalışanlara yapılan yatırımlar ön plana çıkmaktadır. Rekabet gücünü arttırmak isteyen her işletme, çalışanlarından, alışılmışın dışında, yüksek performans elde etmek zorundadır. Bunu sağlamanın yolu da, onları iyi bir şekilde motive etmektir.⁵

İşletmeler, kendi amaçlarına ulaşabilmek için, kendi çalışanlarının gereksinimlerini anlamalı ve ona göre çalışanlarını işletmenin amaçları doğrultusunda motive etmelidirler.⁶

Çalışma çevresi, insanların psikolojik programlarını yürürlüğe koydukları sosyal bir ortamdır. Bu ortamda iyi sonuçlar alabilmek, ancak motivasyonla mümkün olur.⁷

1.1.4. Yöneticiler Açısından Motivasyonun Önemi

Yönetimde başarı, herşeyden önce, personelin başarılı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Nitekim Dale Carnegie de, 'Başarının sırrı, insanları idare

⁵ Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, 4.Baskı, İstanbul, 2002, s.172

⁶ Güney ve Aşan, **a.g.e.**, s. 225

⁷ Üzeyir Garih, **İş Hayatında Motivasyon**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.58

etmesini bilmektir.’ demiştir. Çünkü yönetici, maiyetinde çalışan insanları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırarak sonuca ulaşan ve başarılı olan kişidir.⁸

Yönetimde başarı ya da başarısızlık, en çok, insan yönetimi konusunda ortaya çıkmakta ve sorun olmaktadır. Bu nedenle, başarılı insan yönetimi ve yöneticilik teknikleri, yönetim sanatı olarak büyük bir önem taşımaktadır.

Çalışanlarının inisiyatifi, bağlılığı, kalben, zihnen, ruhen bağlanabilmesi gibi özelliklerini kazanabilmek için, yöneticinin, sadece yol gösterme ve kontrol işlemlerini yerine getirmekten oluşan, geleneksel yöneticilik tutumlarını bir yana bırakması, çalışanlarının işlerini kolaylaştıran, onları destekleyen ve onlara sevgi ve bağlılık aşılabilen bir kişiliğe sahip olması ve çalışanların enerji ve çabalarını, şirketin amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olabilecek şekilde kanalize etmesiyle mümkün olabilir.⁹

Artık yöneticilerin, çalışanlarını motive etmek için pozisyonlarının yarattığı gücü kullanmak yerine, onları etkileyecek fikirler geliştirmek zorunda oldukları bir gerçektir. Etkili liderliğin anahtarı, insanları güç kullanmadan etkilemesidir.¹⁰

Yönetici açısından, insanın dışındaki unsurları kullanmak kolaydır. Çünkü bunlar, maddenin bağlı olduğu yasa ve ilkelere dayanırlar ve bunları bilince, onlardan yararlanılabilir. İnsan ise; akıl, duygu, istek, hırs, heyecan, inanç gibi psikolojik ve sosyal özelliklere sahiptir. Maddi unsurlar ile beşeri unsurlar arasındaki yönetim farkını belirtmek isteyen bir düşünür; ‘Makineleri tercih ederim, çünkü onlar grev yapmazlar’ demiştir.¹¹

Yeryüzünde en zor iş insan idare etmektir. İnsanları idare etmek, yetki ve otoritenin arkasına sığınıp, elemanları korku ve baskı altında tutmak demek değildir. Havuç ve sopa devrinin 20. yüzyılın gerilerinde kaldığı anlaşılmalıdır. Yüksek verim ve üstün başarının, iyi beşeri ilişkilerin sihirli sayılabilecek prensiplerinde gizli olduğunun

⁸ Nihat Aytürk, *Yönetim Sanatı*, Yargı Yayınevi, Ankara, 1999, s.319

⁹ Besim Baykal, *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*, Aktif Büro Örgüt, İstanbul, 1978, s.31

¹⁰ Thomas Gordon, *Etkili Liderlik Eğitimi*, Sistem Yayıncılık, Çev. Emel Aksay, İstanbul, 1999, s.10

¹¹ Hakan Koç, *İş Ve İnsan İlişkileri*, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1991, s.31

anlaşılması zorunludur. Dostça temas ve karşılıklı anlayışın zaferini hiçbir kuvvet elde edemez. 20. yüzyılın mükemmel nitelikli yöneticisi, emrindeki insanları inceleyen, hareketlerinin nedenlerini araştıran ve o insandan, en yüksek verimi alan kişidir.¹²

Haberleşme ağlarının genişlediği, internet kullanımının arttığı günümüzde, sınırlar kalkmakta ve küreselleşen iş dünyasında rekabet kızışmaktadır. Bu küresel oyunda kalmak için, örgütler, iş süreçlerinin yeniden tasarlanması konusunda hızlı olmak zorundalar. Bu, kesin bir esnekliği ve yenilikçi olma kapasitesinin varlığını gerekli kılmaktadır. İnsanlar, gereksinim duyulan bu yeniliğin asıl kaynağını oluşturmaktadırlar.

Yeni ekonomide başarının sürükleyicisi insan sermayesidir. Örgütsel değerler, artık somut olan şeyler üzerine değil de, daha farklı olarak, insanın sahip olduğu somut olmayan şeyler; bilgi, birikim, fikir vs. ve örgütün bu insan sermayesinden yararlanabilme yeteneği olarak ortaya çıkmaktadır. Bireyler, örgütün gelişimini sağlayan ve hayat veren bir durumdadırlar. Örgüte değer katan bu insanları, işte tutmak ve onlara sahip çıkıp, onların hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı bir ortam oluşturmak gerekmektedir.¹³

İşgörenleri işletme amaçlarını gerçekleştirme yönünde özendiren, onları bu yönde isteklendiren, yöneticilerdir. Yöneticiler, işletme içinde motivasyon konusuyla özel olarak ilgilenmelidirler. Çünkü, yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Bir yöneticinin başarısı, büyük ölçüde, onunla birlikte çalışan işgörenlerin performansı ile ölçülür. İşgörenlerin performansı ise, onların gereksinimlerinin, beklentilerinin ve isteklerini yerine getirilmesiyle yakından ilişkilidir.

Bu noktada, yöneticilere düşen en önemli görev; işletmede çalışan işgörenlerin gereksinimlerini, iyi bir biçimde analiz edip, onları amaçlara ulaşma

¹² Ergun Zoga, *İdarecilik Ve Sanatı*, Genel Sevk ve İdare Serisi, İstanbul Matbaası, İstanbul, 1973, s.220

¹³ Lisa Scherdel, *'Kişisel Tercihlerin Önemi'*,

http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/kisisel_tercih.asp 11.01.2001

yolunda etkili bir biçimde motive etmektir. İşgörenin, hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçlarıyla güdülenebileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan yöneticilerin, örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini artırma şansları çok yüksektir.¹⁴

İnsan kaynaklarının daha etkili kullanılabilmesi, çalışanların olumlu yönde motive edilmeleriyle yakından ilgilidir. İnsanlar, yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece, daha verimli çalışırlar. İşletmede çalışanların çabalarını, belirli amaçlar doğrultusunda kanalize etmek için, onların isteklendirilmesi, özendirilmesi gerekir. Bunun için de bu kişilerin isteklerinin, amaçlarının, arzularının, beklentilerinin ve gereksinimlerinin iyi bir biçimde belirlenip analiz edilmesi zorunludur.

Bu noktada işletme yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Yönetim, iş yerindeki verimliliğin sorumlusu ve verimliliğin artırılmasında en büyük etkidir. İşletme yöneticileri, verimlilik amacını gerçekleştirme çabasıyla, çalışanları bu yolda motive ederek, onlarla ortak işbirliğine girmelidir. Olumlu yönde motive olan işgörenler, yaptıkları işte daha da başarılı olarak, işletmede verimlilik amacına ulaşılmasında etkin rol oynayacaklardır.

Başarı hedeflerinin sağlanmasında, personelin kişisel değer ve amaçları ile şirketinkileri bağdaştırmak yöneticinin görevidir.¹⁵

‘Yöneticinin, yönettiği insanları motive etme zorunluluğu yoktur.’ yargısı yanlış bir yargıdır. Yönetici, birlikte çalıştığı kişilere, iç motivasyonlarını yüksek tutmaları gerektiğini ve bunun kendi sorumlulukları olduğunu hatırlatmak zorundadır. Yönetici ikna eder, ilham verir, heyecanlandırır ve harekete geçirir. Eğer çalışanların enerjileri, kendileriyle ilgili konulara yöneliyorsa; yöneticinin bunu düşünmesi gerekir.

¹⁴ Aşıkoğlu, a.g.e., s.36

¹⁵ Asuman Uluçınar Türker, *Küreselleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s.108

İnsan kaynaklarının daha etkili kullanılabilmesi, çalışanların olumlu yönde motive edilmeleriyle yakından ilgilidir. İnsanlar, yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece, daha verimli çalışırlar. İşletmede çalışanların çabalarını, belirli amaçlar doğrultusunda kanalize etmek için, onların isteklendirilmesi, özendirilmesi gerekir. Bunun için de bu kişilerin isteklerinin, amaçlarının, arzularının, beklentilerinin ve gereksinimlerinin iyi bir biçimde belirlenip analiz edilmesi zorunludur.

Bu noktada işletme yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Yönetim, iş yerindeki verimliliğin sorumlusu ve verimliliğin artırılmasında en büyük etkidir. İşletme yöneticileri, verimlilik amacını gerçekleştirme çabasıyla, çalışanları bu yolda motive ederek, onlarla ortak işbirliğine girmelidir. Olumlu yönde motive olan işgörenler, yaptıkları işte daha da başarılı olarak, işletmede verimlilik amacına ulaşılmasında etkin rol oynayacaklardır.

Başarı hedeflerinin sağlanmasında, personelin kişisel değer ve amaçları ile şirketinkileri bağdaştırmak yöneticinin görevidir.¹⁵

‘Yöneticinin, yönettiği insanları motive etme zorunluluğu yoktur.’ yargısı yanlış bir yargıdır. Yönetici, birlikte çalıştığı kişilere, iç motivasyonlarını yüksek tutmaları gerektiğini ve bunun kendi sorumlulukları olduğunu hatırlatmak zorundadır. Yönetici ikna eder, ilham verir, heyecanlandırır ve harekete geçirir. Eğer çalışanların enerjileri, kendileriyle ilgili konulara yöneliyorsa; yöneticinin bunu düşünmesi gerekir. Yönetici, birlikte çalıştığı kişilerde heyecan oluşturmazsa, çalışanlar işletmeyi düşünmek yerine, dedikoduya ve kendi rahatlarını geliştirecek konulara yönelirler.¹⁶

Eğer yöneticiler, çalışanlarını örgütsel amaçlara ulaştırma konusunda başarılı olmak zorunluluğunu hissediyorlarsa, motivasyonun esasını kavramak zorundadırlar. Motivasyon, içsel psikolojik süreç ve aracılık yapan bir değişken olduğundan ve bunu yöneticiler görmeyeceklerinden dolayı, kolay bir iş değildir.

¹⁵ Asuman Uluçınar Türker, **Küreselleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s.108

¹⁶ Baltaş, a.g.e., s.187

Yönetici, girişimin harekete geçmesini, hareketini sürdürmesini ve bunda başarılı olmasını, en kuşatıcı motivasyonu – ‘niçin’ in cevabını – kullanıp, yönlendirerek sağlar. Yönetici, bu motivasyonun başındadır ve en önemli yönetim aracı budur. Yani yönetici, girişimi yönetebilmek için motivasyonu da çok başarılı bir şekilde yönetebilmeli ve bu motivasyonun girişimin teknik omurgasına nüfuz etmesini sağlamalıdır.¹⁷

Aksi takdirde, işletme ve girişimler yaşamdan kopar. Bu sürecin başında yönetici vardır ve motivasyonu yönetemeyen yönetici, girişimi de yönetemiyor demektir.

Yöneticilerin, motivasyon üzerinde hassasiyetle durmalarının nedenlerinden birisi de; motivasyonları düşük çalışanlardır. Düşük motivasyonlu çalışanlar, sahip oldukları gerçek performansı gösteremedikleri gibi, ekiplerindeki diğer arkadaşlarının motivasyon düzeylerini de olumsuz yönde etkileyebilirler. Böyle bir durumda, yöneticinin, düşük motivasyonlu çalışanlarla, sadece performanslarını yükseltmek için değil, ekip içindeki bölücü tavırlarını en aza indirebilmek için de özel olarak ilgilenmesi gereklidir.

Kurumlarda, kıymetli elemanların uzun süre iş görmeleri arzu edilir. Bir kurumda belli elemanların, uzun süreli çalışmaları, kurum için olduğu kadar, bu elemanlar için de yararlı olacaktır. Elemanların kurumda uzun süre çalışabilmeleri, onların motive edilebilmelerine bağlıdır.

Yöneticinin çalışanlarını motive etmede başarılı olması, işletmenin genel başarısını ve hedeflere ulaşılmasını da etkilemektedir.

Gallup tarafından yapılmış olan bir araştırmada; çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde %38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, %22 daha yüksek verimlilik ve %27 daha yüksek kâr elde edildiği saptanmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir başka araştırmaya göre ise; çalışanların %97'si, motivasyonun performanslarına etkisinin çok büyük olduğunu, %92'si ise, motivasyonun firmalarına bağlılıklarını sağlayan anahtar bir faktör olduğunu belirtmiştir. Araştırmada elde edilen

¹⁷ Recep Ş. Apuhan, **Kapasite Yönetimi**, Timaş Yayınları, İstanbul, 1997, s.66

diğer bulgulara göre, çalışanların %70'i, işverenin takdirinin, kendilerini işte tutan önemli bir neden olduğunu söylerken; %78'i de, işverenin sağladığı motivasyona göre, gelecek 2 yıl içinde firmalarından ayrılmayı düşünmediklerini söylemiştir. Aynı araştırmada, çalışanlara işverenlerinin motivasyon yöntemleri de sorulmuştur. Yarıdan çoğunun, sözlü olarak takdir edildiği öğrenilirken; %29'luk bir dilimin ödüllendirme yoluyla, %26'lık bir dilimin ise terfi ve ücret artışlarıyla motive edildikleri saptanmıştır.¹⁸

1.2. MOTİVASYON UNSURLARI

1.2.1. Para

İnsanların, herşeyden önce temel gereksinimlerini karşılayabilmeleri için, belli bir gelire sahip olması gereklidir. Bu gelir ise, çalışmasının karşılığı olan, ücrettir. Bu ücretin, çalışanın gereksinimlerini karşılayacak düzeyde olması gerekir.

Bilimsel yönetim, işinin davranışını etkileyen temel özendirme aracı olarak, parayı görmekteydi. Ancak endüstricilerin parasal özendirme araçlarına verdiği önemin, istenen düzeyde verimi doğurmadığı görüldü. Maslow'un gereksinim hiyerarşisinden de anlaşılacağı üzere; hiyerarşinin özellikle üst düzeylerine çıktıkça, paranın önemini gittikçe yitirdiği görülür.

Bununla birlikte, paranın önemi oldukça büyüktür. Her şeyden önce, her işgörenin fizyolojik ve emniyet gereksinmesini tatminkar olarak karşıladıkları söylenemez. Öte yandan örgütün alt düzeylerine indikçe, paranın görece önemi daha da artmaktadır. Bazen para, diğer gereksinimlerin tatmininde de rol oynar. Örneğin yüksek aylık almak, bir statü simgesi olabilir.¹⁹

İnsanlar, bir gelir elde etmek için çalışır ve işlerini iyi yapıp beklentilerin üstüne çıktıkları zaman daha fazla gelir elde etmeyi umarlar. Gereksinimlerin ve yaşam standardının bir üst limiti olmadığına göre; gelir gereksiniminin de üst sınırının olmayacağı açıktır. Bu bakımdan, en önemli motivasyonun da yürütücüler için maddi gelir olacağı açıktır. Çağdaş kuruluşlarda yöneticiler, makam ve mevkilerinin

¹⁸ 'Çalışanlarınıza Paradan Fazlasını Verin'

<http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/calisanlarapara.asp> 09.11.2001

¹⁹ Halil Can, Meral Tecer, *İşletme Yönetimi*, TODAİ Yayınları, Doğan Basımevi, Ankara, 1978, s.204

gerektirdiği normal maaş gelirin yanı sıra, kuruluşa kazandırdıkları karın, bir payı ile de motive edilmektedirler.

Amerika'daki çalışanlar arasında yapılan yeni bir anket sonucuna göre, ankete katılanların % 95'i, nakit para ödülleri, olumlu ve anlamlı özendirme araçları olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.²⁰

Para, bir işletmeye yetenekli personeli çekmede, işletmede tutabilmede ve onları daha çok çalıştırmada önemli bir işleve sahiptir. Para, çalışanların fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini tatmin edebileceği gibi, saygınlık simgesi de olabilir. Ancak, çok önemli olmakla birlikte, paranın etkisi, motivasyonda sınırlıdır. Hatta Herzberg, parayı hijyen faktörler içinde sayarak, motive edici etkisinin olmadığını öne sürmüştür.²¹

Bununla birlikte paranın hangi koşullar altında bir motivasyon aracı olarak görüleceği Vroom' un beklenti teorisinde ortaya konulmuştur. Teoriye göre,

Motivasyon = Beklenti x Araçsallık x Çekicilik' tir. Dolayısıyla, eğer para güçlü bir motivasyon aracı olacaksa, işgörenin parayı arzulama derecesi yüksek olmalı (çekicilik); iş başarımı sonucunda para alacağını bilmeli (araçsallık) ve çabasının da kendisini iş başarımına götüreceğine inanmalıdır (beklenti). Yönetim, uygulamalarıyla, araçsallık ve beklenti düzeyini etkileyebilir. Oysa arzulama derecesini bunlar kadar kolay etkileyemez. Arzulama derecesi, daha çok, işgörenlerin kişisel ve sosyal değer yargıları ile işgörenin ailevi gereksinimleri gibi dış koşullara bağlıdır. Örneğin kişi, hafta sonu çalışarak daha çok para kazanacağını bilir. Ancak, sahip olduğu 'İnsan, ne olursa olsun hafta sonunu eşine ve çocuklarına ayırmalıdır.' şeklindeki değer yargısı, söz konusu kişinin hafta sonunda çalışma arzusunun olmadığını gösterir. Kısaca, yönetimin parayla kişiyi motive edebilmesi, kişinin parayı arzuladığı hallerde, gereksinimine uygun düzenlemeler yapmasıyla sınırlı kalmaktadır.²²

Adams'ın teorisi ise paranın motivasyon aracı olarak kabul edilebilmesi için, eşitlik ölçüsünü getirmiştir. Adams, çalışanların kendilerine ödenen ödül ile başkalarına

²⁰ Bob Nelson, *Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu*, Rota Yayınları, Çev. Serra Egeliler, İstanbul, 1999, s.59

²¹ Güney ve Aşan, *a.g.e.*, s.249

²² Güney ve Aşan, *a.g.e.*, s.250

ödenen ödülü karşılaştırma eğiliminde olduklarını ve bu karşılaştırma sonucunda, arada herhangi bir eşitsizlik görmedikleri sürece motive olduklarını tespit etmiştir. Aksi halde ödül yani para, kişiyi motive etmemektedir. Paranın motivasyondaki rolü, bir takım koşullara bağlı olmakta, yani sınırlı kalmaktadır.²³

1.2.2. Yetki

İnsan, yaratılışı gereği, maddi imkanlara sahip olma hırsı ve arzusu yanında, onore edilmek ve bulunduğu sosyal ortamda ün ve şeref kazanmak ister. Maddi gereksinimler yeterli oranda karşılandıktan sonra beklenen, ego tatminidir. Ego, mevki ve ünvanla bir ölçüye kadar tatmin edilebilir. Ancak insanoğlu için en önemli tatmin, üstlerinin önüne geçmek, onlara hükmedebilmektir.

En önemli ve geçerli motivasyon, çalışan kişinin kendini patron gibi hissedebilmesini sağlayabilmektir. Yetki, sorumluluk, inisiyatif kullanabilme ve en önemlisi, kar ile başarıyı paylaşabilme, insanları motive eden, heyecanlandıran, çalıştıran ve verimini artıran önemli bir öğedir.

Hareketli ve değişken kişiler, her zaman kendilerini geliştirmek, alanlarını genişletmek ve daha kaliteli bir hale gelmek için, kendilerine sunulan fırsatları asla kaçırmazlar. Yetki verme, kişinin içindeki azmi ve isteği ateşler. Motivasyonel teorideki bu parlak ışıklar, yetki vermeyi, gerçekten eksiksiz bir motivasyon aracı olarak görürler. Çünkü, hem Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinde belirtilen, benlik ve saygı gereksiniminin tatminine yardımcı olur, hem de Herzberg'in teorisinde belirtildiği gibi, çalışanlara, çalıştıkları işlerinde ilerleme fırsatı verir. Yönetici, çalışanlarının görev, yetki ve sorumluluklarını belirlemeli ve yazılı olarak kendilerine bildirmelidir.²⁴

1.2.3. Terfi

Personel yönetimindeki anlamıyla terfi, çalışan personelin yapmakta olduğu işe oranla daha fazla sorumluluk, daha yüksek prestij ve çoğu zaman, ücret artışı sağlayan bir göreve atanmasıdır. Terfi eden personelin pozisyonunun değişmesinin yanı sıra, çalıştığı ortam ve yaptığı iş de değişir. Daha özgürce hareket edebilmesinin

²³ Güney ve Aşan, a.g.e., s.250

²⁴ Joseph T. Straub, Yetki Verme, Hayat Yayınları, Çev. E. Sabri Yarmalı, 1. Baskı, İstanbul, 1999, s.24

yanısına, işe karşı olan sorumluluğu ve otoritesi de artar. Sonuç olarak; artık daha fazla sorumluluk, bilgi, beceri ve otorite gerektiren bir pozisyona sahiptir.²⁵

Terfi kavramına sosyo-psikolojik açıdan yaklaşıldığında ise terfi, itibar ve kişilik güvencesi üzerinde yararlı etkiler bırakacaktır. Diğer yandan terfi, işgöreni motive eden moral düzeyini etkileyen bir süreçtir. Tüm bunlar göz önüne alındığında; terfi sürecinin önemi daha da belirginleşmektedir.²⁶

Yükselme, terfi etme, tam anlamıyla motivasyonel bir araç olarak değerlendirilir. Bu, çalışanın gösterdiği başarıya karşılık bir ödüldür. Yükselmenin, kişinin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının bir sonucudur. Bu gereksinimlerin giderilmesi, işletmede verimliliğin sağlanması açısından oldukça önemlidir.

Bir araştırmada, yöneticilerin kariyerlerinde olabilecek olan bir hareketlilikte, onlar için ne gibi faktörlerin önemli olabileceğini sorulmuş ve yöneticilerden, şu beş cevap alınmıştır²⁷:

İşletmede teknik bilgi, deneyim ve geleceği tayin etme imkan ve fırsatının olması, daha çok sorumluluk alma imkanı, daha fazla ekonomik imkan, kariyer hareketliliğini geliştirme imkanı, terfi etme imkanının artırılması. Sorumluluk almakla ilgili madde dışındaki tüm cevaplar, kişisel ve kariyer gelişimi ile ilgilidir. Bu da göstermektedir ki; para; imkan ve gelişim kadar önemli değildir. Psikolojik ödüller, onlar için fiziksel ödüllerden daha fazla değer taşımaktadır.

Personel motivasyonunda ve işletme üzerinde çok fazla etkiye sahip olan terfi süreci, hassas bir konudur. Üzerinde titiz bir çalışmayı gerektirir. Özellikle, yaşamsal öneme sahip sonuçlara neden olabileceği için, çok önemlidir. Yanlış veya hatalı yapılan bir terfi neticesinde; eski görevinde başarılı olan bir personel, yapamayacağı bir işin başına getirilmiş olacaktır. Bu da, o kişide, sıkıntıya, huzursuzluğa, işten zevk alamamaya ve tatminsizlik duyma gibi, psikolojik sorunlara

²⁵ Uluçınar Türker, a.g.e., s.159

²⁶ Uluçınar Türker, a.g.e., s.159

²⁷ Richard M. Hodgetts, *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*, Beta Basım Yayım, 2. Baskı, Çev. Canan Çetin, Esin (Can) Mutlu, İstanbul, 1999, s.493

neden olabilecektir. Bu olumsuz gidişat; terfinin geri alınmasıyla yada o kişinin işten ayrılmasıyla dahi sonuçlanabilmektedir.

Terfide yapılacak hata, diğer yönden, işletmede hem işlerin kötüye gitmesine, hem de genel olarak motivasyonun düşmesine neden olacaktır. Bunun yanısıra, o mevkiye daha layık olan, bir diğer çalışanın, terfi ettirilerek motive edilmesinin engellenmiş olması gibi, bir çok olumsuz sonuçlar da ortaya çıkabilecektir. Bu nedenle, terfi mekanizmasının düzgün ve sorunsuz çalışmasının sağlanması ve terfiden, beklenen yararların görülebilmesi için; terfi sürecinde, yerinde kararlar verilmesi ve sistemli bir terfi programının hazırlanması gereklidir.

Terfide dikkat edilmesi gereken noktalar, şu şekilde sıralanabilir:

1.2.3.1. Adayları Saptamak

Kimin terfi edeceği konusunda karara varmadan önce, ilk iş olarak adaylar saptanmalıdır. Adayları belirlerken personel kayıtları, personel değerlendirme ve iş değerlendirme sonuçları, adayların potansiyel gücünü ortaya çıkaran programlar, veri olarak kullanılabilir. İnsan kaynakları bilgi sistemleri, özellikle bu aşamada önem kazanır.²⁸

1.2.3.2. Personele Yetki Vermek ve İnisiyatif Tanımak

Eğer astlar, kendi kendilerine hareket etme serbestisi demek olan, inisiyatif gücünden ve tecrübesinden yoksun bırakılırsa ve kendilerine inisiyatif tanınmazsa, bütün ayrıntıları amirlerinden almaya kalkarlarsa, çalışmazlar ve hiç bir işe yaramazlar.

Astların inisiyatif gücünü geliştirmek için, onlara emir ya da görev verirken, ne yapılacağını söylemek yeterlidir. Nasıl yapılacağına, ast kendisi karar vermelidir. Herşeyin, nasıl yapılacağını ayrıntısıyla anlatmak, astın inisiyatifini ortadan kaldırır. Gelişmesini ve sorumluluk üstlenmesini engeller.

²⁸ Uluçınar Türker, a.g.e., s.165

Yetki ve sorumluluğun, görevli kişiye yeteri kadar delege edilmesi, önemli bir motivasyon faktörüdür. Böyle yapıldığı takdirde, amir onu, işi ile başbaşa bırakmış, yani, ona güvendiğini açıklamış olacaktır.²⁹

Yetki ve sorumluluk verilmesi sayesinde, çalışanlar, işlerini yaparlarken, bir çeşit özgürlük kazanırlar, sorumluluk yüklenirler ve gereksinimlerini giderebilecekleri davranışlara yönelebilirler. Bunun yanısıra, yöneticiler, yetki ve sorumluluklarının bir kısmını, astlarına devretmekle, iş yüklerini ve sorumluluk alanlarını daha aza indirebilir ve bu sayede daha rahat ve daha verimli çalışabilirler.

1.2.3.3. Zamansız Ünvan Vermemek

Terfi ve dolayısıyla ünvan, genelde son derece etkin bir motivasyondur. Ancak gerekli deneyim ve olgunluğa ulaşmamış kişilere verilecek ünvanın, o kişilerin profesyonel yaşamlarını kısa zamanda söndürebileceğini göz ardı etmemek gerekir. Vaktinden önce verilen ünvanlar, terfi ettirilen kişilere delege edilen yetki ve sorumluluklarda boşluklar meydana getirir. Zamansız terfi etmiş kişi, bu yetki ve sorumlulukları kullanırken, gaflar yapmaya mahkumdur. Bu bakımdan yöneticiler, elemanlarını ünvanla motive etme düşüncesiyle, terfileri ulufe gibi dağıtma yerine, gerekli tahsil, deneyim ve olgunluğa erişme noktasını dengeli olarak tespit etmeli ve makamlarla ünvanları ona göre dağıtmalıdır.³⁰

1.2.3.4. Hiyerarşide Denge Sağlamak

Bir örgütte eşit mevkide yada düzeyde olan makamların eşit güçte oldukları, bu makamları işgal edenleri tanımayan büyük çoğunluk tarafından kabul edilir. Aynı düzeydeki mevkilerde bulunan kişiler, kendi içlerinde aynı güçte ve aynı yetenekte olmadıklarını çok iyi bilirler. Ancak bu gerçeğin dışarıya sızmasına kesinlikle arzu etmezler. Görünürdeki güç dengesizliği kendilerini demotive eder.

Üst yönetimler, bu demotivasyonu önlemek için, hiyerarşide aynı düzeyde görünen kişilere, aynı ünvanları vermenin yanısıra, şekilcilikte de eşitlik sağlama durumundadırlar. Oda boyutları ve binadaki yerleri, sekreter, varsa araba tip veya

²⁹ Baykal, a.g.e., s.67

³⁰ Garih, 2000, a.g.e., s .106

markası, şoför, kartvizit ve en önemlisi, bordroda gözüken maaşta eşitlik, bu kişilerin motivasyonunu sağlar ve gereksiz sürtüşmeleri önler.³¹

1.2.3.5. İyi Bir Ücret Politikası Benimsemek

Terfi, genellikle beraberinde, sorumlulukların genişlemesini, görevlerin ve yetkilerin yükselmesini de getirir. Tüm bunların yanısıra, terfide kişiye, eski pozisyonuna oranla, daha yeni ve daha iyi bir ücretlendirme politikası da sunulmalıdır. Böylelikle terfiden beklenen amaçlara ulaşılabilmesi için gereken bütün koşullar yerine getirilmiş olsun. Bu yeni ücretlendirme sistemi, adil ve cömert olmalıdır. Yeni bir göreve tayin veya terfi edilenlere ödenen taşınma masrafları, kişilere verilen şirket araçları, başarılı olanlara yapılan özel sağlık sigortası ve iyi bir emeklilik planı masraf değil, yatırımdır.³²

1.2.3.6. Terfi Eden Personelin Eğitimi

Terfi ile birlikte kişi, bulunduğu konumdan farklı bir pozisyona atanır. Dolayısıyla bu yeni pozisyonun gerektirdiği görevler daha farklıdır. Herşeyden önce, bir üst pozisyon söz konusu olduğundan, işin gerektirdiği nitelikler de artış göstermektedir. Bu nedenle, terfi söz konusu olduğunda, çalışanın bir üst pozisyonun gerektirdiği niteliklere sahip olmasını, işinde daha başarılı ve etkin olabilmesini sağlamak gereklidir. Bunun için de, terfi eden kişinin, yeni işine daha çabuk uyumunu sağlayacak eğitim programlarına tabi tutulması gerekecektir.

1.2.3.7. Terfiyi İlan Etmek

Terfiden, başkalarının da haberdar edilmesi, motivasyon etkisini artıracaktır. İnsan, yaradılışı ve doğası itibarıyla, gösterişten hoşlanır. Her başarı, etraf tarafından bilindiği oranda bir motivasyon unsuru olur. Gizli ödüllerin verdiği tatmin sınırlıdır. Oysa mevki, makam ve bunun sonucu olarak unvan değişikliği, herkesçe bilineceğine göre, büyük bir tatmin ve motivasyon sağlar.³³ Bu amaçla da, terfiin, tüm çalışanların katılacağı bir törenle yapılması, yöneticinin terfi eden çalışana, küçük hediyeler

³¹ Garih, 2000, a.g.e., s.95

³² Ron Coleman, Giles Barrie, *Yöneticinin Klavuzu, İyi Bir Yönetici Olmak İçin 525 Kural*, Remzi Kitabevi, 4.Basım, Çev. Mehmet Harmancı, İstanbul, 1997, s.166

³³ Garih, 2000, a.g.e., s.108

vermesi, törende çekilen fotoğrafların, çerçevelenilerek, işletmenin girişine veya insanların görebileceği bir yere asılması, bu amaçla bir pano oluşturulması, terfi ilanında önemli etkiye sahiptir. Bu uygulama, sadece terfi değil, başarılı olan çalışanların ödüllendirilmesinde de kullanılabilir.³⁴

1.2.4. Diğer Maddi Motivasyon Unsurları

Parasal ödül önemlidir ama, tek başına para yeterli bir ödül değildir.³⁵ Bu nedenle, çalışanlarını maddi olanaklarla motive etme yolunu seçen yöneticinin, motive etme amacına ulaşması için, paranın dışında, diğer maddi motivasyon unsurlarını kullanarak, para motivini desteklemesi gereklidir. Bu, diğer maddi motivasyon unsurları, duruma ve koşullara göre değişmekle birlikte; bunlardan bazıları, terfi, ödül, prim, ikramiye, güvence, çalışma yerinin ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanlara sosyal olanaklar verilmesi, vb.dir.³⁶

Örgütler, parayı, bireysel başarıları değerlendirmek dışında, sistem ödülleri olarak da kullanırlar. Kamp, emeklilik, öğle yemeği, yan ödemeler gibi işbaşarımına bakılmaksızın örgüt içindeki herkese eşit dağıtılan ödüller, sistem ödülleri. Birçok şirkette, başarılı elemanları ödüllendirmek için izin verilmektedir. İster bir günlük, isterse altı aylık olsun, izin, tüm çalışanların arzu ettiği bir ödüllendirme ve motive etme yöntemidir. Hilton Hotel Corporation tarafından yapılan bir araştırma; 1010 çalışanın %48'inin, haftada bir gün ekstra tatil yapabilmek için, bir günlük ücretlerinin kesilmesine razı olduklarını göstermiştir. %17'lik bir kısım ise, eğer ödül iki gün tatil olursa, bir günlük ücret indirimine razı olacaklarını belirtmişlerdir.³⁷

Çalışanların, hak ettiği tatil süresini kullanabilmelerinin, motivasyonları açısından önemli bir yeri vardır. Tatilleri konusunda, adaletsiz bir uygulamayla karşılaşırlarsa; bu durum, onların tatminsizliğine neden olur. Bununla birlikte; belirli bir hedefe ulaşanlara veya terfi edenlere ücretli ek tatiller sunulması, personeli özendirir.³⁸

³⁴ Nelson, a.g.e., s.23

³⁵ Coleman, Barrie, a.g.e., s.165

³⁶ Aytürk, a.g.e., s.342

³⁷ Nelson, a.g.e., s.54

³⁸ Iain Maitland, *Personel Yönetimi*, Epsilon Yayıncılık, Çev. Duygu Uğur, İstanbul, 1997, s.106

yelpazeyi kapsadığı için, değişik durumlarda ve değişik zamanlarda gösterilen başarıları ödüllendirmek için kullanılabilir bir çok seçenek vardır. Bu çeşit ödüllerin, hatıra değeri de vardır. Geçmişte elde edilen bir başarıyı, sürekli olarak anımsatmalarını yanısıra, gelecekte tekrarlanacak başarıların da aynı şekilde ödüllendirileceğini hatırlatırlar.³⁹

Çalışanlar tarafından en fazla tercih edilen, kişiye özel ödüller; giysiler, kalem, ofis ve masa aksesuarları, cam ve seramik eşyalar, takvimler, spor malzemeleri, düğme, rozet ve kurdeleler, otomobil aksesuarları, ev eşyaları ve onarım aletleridir.

İşletmelerinin çalışanlarını motive etmede kullanabileceği maddi motivasyon unsurlarından bir diğeri de, çalışanlarına özgü yapacağı, indirimli ürünler sunmaktır. Birçok şirket, çalışanlarına kendi ürün ve hizmetlerinde % 10 veya daha fazla indirim yapar; otomatik makinelerindeki ucuz yiyecek ve içeceklerden, şirket içindeki kafeteryadan ve çevredeki lokantalarda şirket çalışanları için indirimli menülerden yararlanma gibi olanaklar sağlar. Bunun anlamlı olabilmesi için, bu yararların personel tarafından takdir edilmesi gerekir.⁴⁰

Çalışanlar, sadece normal zamanlarda değil, hastalık, sakatlık gibi durumlarda da işletmelerini ve yöneticilerini yanlarında görmek, sağladıkları kolaylıklardan yararlanmak isterler. Bu nedenle işletmelerin, çalışanlarına özel sağlık hizmetleri sunmaları da, bir çeşit motivasyon faktörüdür. İşletmede bir sağlık birimi oluşturabilir, yada işletmenin büyüklüğüne göre, çalışanlarına tedavi imkanları sağlayacak özel bir hastaneyle anlaşma yapabilir. Personele özel sağlık sigortası uygulanabilir.

Çalışanlara, daha fazla sorumluluk vermek de, onların uzun süreli çalışmalarını ve çabalarını ödüllendirmenin ve motive etmenin yollarından biridir.

³⁹ Nelson, a.g.e., s.70

⁴⁰ Iain Maitland, **İnsanları Motive Etmek**, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti. Yönetim Dizisi, 1.Baskı, Çev: Aksu Bora, Onur Cankoçak, Ankara, 1997, s. 48

Yönetici, başarılı çalışanlarına, sahip olduklarından daha geniş sorumluluklar veya özel görevler vererek, onları motive edebilir.⁴¹

Bazı firmaların çalışanlarına, resmi ve resmi olmayan biçimlerde, finansal açıdan yardım etmeleri, sıkça rastlanan bir durumdur. Maaşlarından avans verilmesi, araba ve benzin harcamaları için harcırak veya şirket arabası, sezonluk tren bileti ödemesi, düşük faizli veya faizsiz borç ve benzeri uygulamalar da, çalışanların motivasyonunda önemli yere sahiptir.⁴²

1.2.5. Ödüllendirme

Yönetimde başarı, her şeyden önce, başarıyı ve başarılı olanı takdir etmek ve ödüllendirmekle başlar. Çünkü, ödüllendirilmeyen başarı, başarısızlığın nedeni olur.

Yaptıkları işlerde başarılı elemanlar, ödüllendirilmeyi beklerler. Onlar için, alacakları ödül, başarılarını kanıtlayan bir göstergedir. Bu nedenle, yöneticilerin, başarılı ve verimli personellerinin motivasyonunu artırmak için, daima ödüllendirmelerinde, takdir ve taltif etmelerinde yarar vardır. Personel, ödüllendirme yöntemiyle, başarıya ve başarılarının devamına özendirilmelidir.

Yönetimde cezalandırma yöntemiyle, personel disipline edilebilir ama asla başarı elde edilemez. Başarı, ancak ödüllendirme yöntemiyle özendirilir ve elde edilir. Başarılı bir yöneticinin personeline verdiği ödüller, verdiği cezalardan fazladır.⁴³

Ödüllendirme şeklinde motivasyon, ödüle hak kazanma koşullarının önceden belirtilmesi yoluyla yapılabileceği gibi; öngörülme bir başarının beklenmedik bir anda ödüllendirilmesiyle de yapılabilir.

Yöneticilerin dikkat etmesi gereken nokta, ödül verilirken zamanlamasının çok önemli olduğudur. İstenilen davranışın hemen ardından verilen ödül, davranışı pekiştirir. Araya giren uzun zaman, ödül ile davranış arasındaki bağı gözden

⁴¹ Nelson, a.g.e., s.209

⁴² Maitland, Ankara, 1997, a.g.e., s. 48

⁴³ Aytürk, a.g.e., s.335

kaçmasına neden olur.⁴⁴ Bu nedenle; yöneticinin, herhangi bir davranışından dolayı, ödüllendirerek motive etmek istediği kişiye, tam zamanında karşılık vermesi gerekir. Hızlı gelen bir karşılık, çalışan açısından, ilgi ve güven işaretidir. Karşılık vermemek de, tabii olarak, ilgisizliği yada duyarsızlığı gösterir. Bu ise, çalışanın performansının kötüye gitmesine neden olur.

Yönetici, çalışanlarını, amaçlarını başardıkları için ödüllendirmeli, ama herkese aynı biçimde davranmamalı ya da herkesi aynı ödülle ödüllendirmemelidir. Herkes şu yada bu şekilde farklıdır ve insanlar kendilerini eşsiz birisi gibi düşünmeyi tercih ederler. Yönetici ödülleri, hem başarılacak amaç ya da standartlara, hem de kişisel farklılıklara dayandırır, grup kadar bireye de değer vermiş olur. İnsanların özsaygısını koruyup güçlendirmenin ve onları ekip çalışmasına bağlı tutmanın bir yolu da budur.⁴⁵

Bir takım, başarılı olduğu zaman, takımdaki tüm oyuncuların değil de, sadece yöneticinin veya en başarılı elemanın ödüllendirilmesi, takımın motivasyonu üzerinde olumsuz etki yapar. Bu nedenle, tüm takım üyelerini ödüllendirilmesi gereklidir.⁴⁶

Sadece görevi ile ilgili hedefi yakalayanlar ve görevlerini başarıyla yapanlar değil, bütün güçleri ile başarmaya çalışanlar da takdir edilmelidirler. Çabaların takdir edilmesi, genel başarıyı artırır. Bu, etkisi sürekli ve derin bir ödüllendirmedir. Herkes için motivasyon kaynağıdır. Başarmak için gösterilen çabanın görülmemesi, doğal olarak bu çabaları dalga dalga azaltacaktır.⁴⁷

Ödüller belirgin, mevcut ve ulaşılabilir olduğu zaman, hedeflerin cesaretlendirici ama olası olması halinde ve hedefleri elde etmek için gereken çaba, ödülün değerine göre tutarlı olduğu durumlarda, motivasyon yüksek olur.⁴⁸

⁴⁴ Güney ve Aşan, a.g.e., s.234

⁴⁵ Donald H. Weiss, **Başarılı Ekip Oluşturma**, Rota Yayınları, Çev. Erhan Tuskan, İstanbul, 1993, s.147

⁴⁶ Weiss, a.g.e., s.145

⁴⁷ Recep Ş. Apuhan, **Doğru Yönetim Kesin Sonuç**, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998, s.92

⁴⁸ Tom Lambert, **Kilit Yönetim Çözümleri**, Dünya Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.55

1.2.6. İş Tasarımı

Kişiyi, işletme içinde motive etmenin en önemli yollarından biri, yaptığı işin uygun şekilde düzenlenmesidir. Yönetim literatüründe ‘İş Tasarımı’ olarak adlandırılan kavram, işletmenin gereksinimlerinin karşılanması kadar, çalışanın da kişisel ve toplumsal gereksinimlerinin tatmini amacıyla; işlerin, içerik, yöntem ve ilişkilerinin belirlenmesi anlamına gelir. İş tasarımına gereksinim duyulduğu zaman tasarımcı, işin amacını, işi yapmada gerekli görevleri, görevlerin kapsamını, makineleri, araç ve gereçleri, görevi yaparken izlenecek yöntemleri, ayrıca işgörenin işe katılımının derecesini belirler.⁴⁹

İş tasarımını etkileyen önemli diğer etmenler, örgütte çalışanların yetenek, tutum ve güdülenmesine ilişkin özelliklerdir. Örneğin; belirli bir işin yeniden tasarlanması, mevcut personelin yetenekleri gözönünde bulundurulmadan yapılamaz. Çalışanların değişikliğe karşı tutum ve isteklilikleri de bu düzenlemeleri büyük ölçüde etkileyecektir.

1.2.7. Manevi (İç) Motivasyon

Para ve diğer maddi imkanların, önemli birer motivasyon faktörü olmalarının yanında; bunlar yegane ve en önemli motive ediciler değildir. Bunlar tek başlarına çalışanları motive edemezler. Bunların yanısıra, fizyolojik, sosyal ve kişinin iç dünyası ve ruhsal yapısı ile ilgili faktörler de vardır.⁵⁰

Yöneticilerin, çalışanlarını, sürekli ve iyi bir şekilde motive edebilmek için, sadece maddi unsurlara, tehdide ve korkuya dayanmayan; insan yapısına ve onuruna uygun, çağdaş motivasyon unsurları bulmaları ve uygulamaları gerektiği açık bir gerçektir.

⁴⁹ Güney ve Aşan, a.g.e., s.237

⁵⁰ Baykal, a.g.e., s.67

Takdir, itibar, kabul görme, ait olma, karara katılma, yetki ve sorumluluklarını artırma, önemli bir iş yaptırma, önemli yerde çalıştırma vb. uygulamalar, manevi motivasyon unsurlarından sadece bir kaçıdır.⁵¹

Bunlardan başka; sırası kişiden kişiye değişmekle birlikte, başarı gereksinimi, güç sahibi olma gereksinimi, bir büyük topluluğa ait olma gereksinimi gibi motivlerin de, paradan önce geldiği, yapılan çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bu araştırmalara göre para, çalışma nedenleri arasında alt sıralarda yer almaktadır.⁵²

Herhangi bir dış motivasyon faktörü olmaksızın, yaptığı işi seven, işi en iyi şekilde tamamlayan ve işi geliştiren kişilerin, temel çalışma nedenlerinin, yaptıkları işin kişisel amaç ve isteklerini karşıladığına olan inançları olduğu görülmüştür. İç motivasyona sahip kişileri, çalışmaya yönlendiren faktörler, yaptıkları işe duydukları kişisel ilgi, arzu ve işin sağladığı kişisel tatmindir.⁵³

Eğitilmiş, deneyimli ve yetenekli kişiler, hızlı terfi beklerler. Maddi ve manevi gelişme beklerler. Bu insanları, uzun süre aynı işte çalıştırmak oldukça güçtür. Verilen işi geliştirip, o işe tam uyum sağladıkları anda, tatminsizlikle karşılaşırlar. İşleri onlara basit gelmeye başlar. Meydan okuyucu nitelikte yeni işler peşinde koşmak isterler. Çoğu kez, yeni bir işin yeni meydan okuyucu olması, ilginç olması, hoşlarına gitmesi veya ünvanı yönünden daha itibarlı olması, maddi gelirin de önüne geçer.⁵⁴

⁵¹ Aytürk, a.g.e., s.342

⁵² Baltaş, a.g.e., s.175

⁵³ Baltaş, a.g.e., s.184

⁵⁴ Garih, 2000, a.g.e., s.44



İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON UNSURU OLARAK, RESMİ OLMAYAN İKİLİ İLİŞKİLER VE DAVRANIŞLAR

2.1. RESMİ OLMAYAN İKİLİ İLİŞKİLERİN MOTİVASYONA ETKİSİ

Çalışanlar gerek kendileri ve gerekse işletme için, başarıya ulaşma yolunda, birbirleriyle ikili ilişkiler kurmak zorundadırlar. Bu ilişkiler, 'Resmi İlişkiler' ve 'Resmi Olmayan İlişkiler' şeklinde, genel olarak ikiye ayrılabilir.

Resmi ilişkiler, çalışanlar arasında, resmi sınırlar, kurallar ve şekiller içerisinde gerçekleşen, uyulması, çoğunlukla zorunlu olan, uyulmadığı zaman; genellikle yaptırımı olan ilişkilere denir. Bunlar, bir anlamda; işyerinde davranış yönergesi içeriğindedir. Resmi ilişki biçimleri, büyük oranda belli olduğu için; kişilere çok fazla inisiyatif bırakılmamıştır.

Resmi olmayan ilişkiler ise, tamamen insani ilişkileri kapsayan ve resmîyet arz etmeyen ilişkilere denir. Sınırları, toplum kuralları belirler ve bu sınırlar kesin çizgilerle çizilmiş değildir. Kişilerin yapısı, örf, adet ve alışkanlıkları, aralarındaki saygı ve yakınlık dereceleri, ortamda bulunanların birbirleriyle tanışıklık durumu gibi faktörler, resmi olmayan ilişkileri şekillendirir.

Resmi olmayan ilişkilere uyulmamasının resmi bir yaptırımı yoktur. Bunun yanı sıra; gerekli kurallara uymayanları, kınama, muhatap olmama, sözlü uyarma, dışlama gibi yaptırımları vardır.

Resmi olmayan ilişkiler, yöneticiler açısından, en az resmi ilişkiler kadar önemlidir. Hatta resmi ilişkilerden daha da fazla önemli olduğu zamanlar çoktur.

Bir örgütün işleyişi, kağıt üzerinde planlanan yazılı kurallarla belirtilen ilişkilerle, istense de sınırlandırılmaz. Yazılı kurallar, örneğin, amirle şef, şefle işçi arasındaki ilişkilerden, kimin kimden emir alacağından, kimin kimi denetleyeceğinden, işlerin nasıl bir sıra ile yapılacağından söz eder. Oysa, amir de, şef de, işgören de bir insandır ve kendi kişilikleri ile sorunlarıyla bu kademelerde bulunurlar. Bu nedenle, örgütün günlük işleyişinde karşılıklı ilişkiler, yazılı kuralların belirlediği çizgilerin

dışına taşar. İnsan ilişkilerinin doğal bir sonucu olarak; kişiler arasında kurulan arkadaşlıklar, çekememezlikler, çatışmalar, çıkar gruplaşmaları yaşanır. Yazılı kurallarla planlanmamış, biçimsel yapı içinde kendiliğinden oluşan ve gelişen bu kişisel ilişkilerin sonucunda; doğal ya da biçimsel olmayan örgütler meydana gelir.

Yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiler de, işletme içi resmi olmayan ilişkilerin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bu ilişkilerin iyi olması, gerek iyi bir çalışma ortamının sağlanması ve gerekse çalışanların huzurlu bir ortamda çalışmalarını ve işi sahiplenmeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

Yönetici ile çalışanlar arasında, resmi olmayan ilişkilerin iyi bir şekilde sürdürülmesinde her iki tarafa da görev düşmekle birlikte; işin ağır yükü ve sorumluluğu yöneticiye kalmaktadır. Çünkü, çalışanlar kendi aralarındaki ilişkilerinde ne kadar iyi bir düzey yakalamış olurlarsa olsunlar, yöneticinin tutum ve davranışlarının bu ikili ilişkilerin iyi ya da kötüye gitmesinde önemli bir etkisi olacaktır.

Eğer yönetici, çalışanlarıyla ilişkilerini, görgü kuralları içinde sürdürür ve çalışanlar arasındaki bu iyi ilişkileri destekleyen tavırlar sergilerse; hem çalışanlarını mutlu etmiş, hem de işyerinde büyük bir motivasyon sağlamış olacaktır. Aksi şekilde davranması halinde, çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri ne kadar iyi olursa olsun, yöneticinin olumsuz tutumları, her şeyi mahvedebilecek, çalışanların moral ve motivasyonlarını düşürebilecektir.

Bu nedenle, çalışanlarını motive etmek isteyen yöneticilerin, çalışanlarının, öncelikle insan olduklarını kabul etmesi ve buna bağlı olarak da; onlarla yalnız resmi ilişkiler değil, resmi olmayan ikili ilişkiler kurmaya da önem vermesi gerekmektedir. Hatta günümüz iş dünyasında, artık, yöneticinin bu şekilde davranmasının, zorunluluk halini aldığını söylemek, yanlış olmayacaktır.

Yöneticinin, çalışanlarına demokratik ve çağdaş bir çalışma ortamı sağlaması ve zıt fikirler veya alternatif görüşler geldiğinde, çalışanlarına karşı olumsuz tavırlar takınmaması gerekir. Aksine onları, yeni fikirler üretmeleri konusunda özendirilmelidir. Bu da; çalışanlarıyla ikili ilişkilerini iyi tutmasıyla, resmiyette de

samimiyette de sınırları iyi belirlemesiyle, çalışanlarının görüşlerini, hoşgörü ve olgunlukla karşılamasıyla olacaktır.

Kişilikleri itibarı ile, personeline soğuk davranan, devamlı eleştiren, özendirme unsurunu az kullanan yöneticilerin, ekipleri tarafından sevimliliği ve onun göstereceği yönde arzuya koşmaları beklenmemelidir. Kurumları başarıya götüren en önemli öge, üst-ast ilişkilerinde iyi ve anlayışa dayanan bir uyumdur. Yöneticinin, yönettiği bölümün yaptığı işlerde ne kadar bilgisi olursa olsun, emri altındakilerin yapmaları gerekli işleri ne kadar iyi bilirse bilsin; iyi sonuç almada en önemli rolün, üst-ast ilişkilerinin bir uyumu sonucu olduğu, deneyimlerle görülmüştür.⁵⁵

2.2. YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLARINI MOTİVE ETMESİNDE RESMİ OLMAYAN DAVRANIŞ ŞEKİLLERİ

Çalışanlarını motive etmede, resmi olmayan ikili ilişkilerin öneminin farkında olan yöneticiler; bu ilişkiler sürecinde ne gibi davranışlar sergilemeleri gerektiğini, bazen tam olarak kestiremeyebilirler. Bu bölümde, yöneticilere yol gösterebilecek, resmi olmayan davranış şekilleri üzerinde durulacaktır.

2.2.1. İşe Alma Süreci

Çalışanların işletmedeki ilk ikili ilişkileri, belki de, işe alma görüşmeleri sırasında, işletmeyi temsil eden kişiyle yaptıkları görüşmedir. Bu görüşmeler, genellikle resmi bir hava uyandırır. Oysaki, yöneticiler, bu görüşmeleri, işe yeni girecek personeli daha yakından tanımada, yararlı bir araç olarak kullanabilirler.

İşe alma görüşmeleri esnasında görüşmeyi yapan, çoğu zaman başvuran kişinin, örgütte görüştüğü ilk kişi olma özelliğini taşır. Dolayısıyla, görüşülen kişi için, görüşme yapan kişi, örgütün kendisidir. Görüşmeyi yapanın sözlü ve sözsüz iletişim tarzı ve davranışı, başvuruda bulunan kişinin, örgütü değerlendirmesinde kullanacağı en önemli ölçütü oluşturabilir.

⁵⁵ Garth, 2000, a.g.e.,s.21

Başvuran kişinin hedefi, görüşmeyi yapanı, o iş için en uygun aday olduğuna inandırmaktır. Görüşmeyi yapanın hedefleri ise, her adayın kişisel amaçlarını, örgütün amaçlarıyla karşılaştırarak, değerlendirmek ve o iş için en uygun adayı seçmektir.⁵⁶

Gerek başvuran açısından, gerek işletme adına görüşmeyi yapacak temsilci açısından ve gerekse işletme açısından son derece önemli olan işe alma görüşmeleri, kişinin işletmeye ilk adımı olma özelliğindedir. Bu nedenle, özellikle görüşme yapacak olan işletme temsilcisi, bu görüşmelere titizlikle hazırlanmalıdır. İşin nitelikleri, işe alınacak kişide aranan özellikler, deneyimler, işletme hakkında gereken bilgiler ve benzeri konular hakkında, detaylı bilgileri elinde bulundurmalıdır. Bunun yanı sıra, bu hazırlıkların belki de en önemlisi, görüşmecinin, ikili ilişkiler konusunda gerekli olan bilgi ve becerilere sahip olmak için yapacağı hazırlıklardır. 'Usül esastan önce gelir' düsturunca; bir işin yapılış şekli, o işin yapılmasından daha önemlidir. Çünkü, görüşmeci, konuya ne kadar hakim olursa olsun, görüşme esnasında uyacağı iletişim ve ikili ilişki kurallarının gereklerini yerine getirmedeği takdirde, görüşmeden başarılı bir sonuç almak her iki taraf için de zor olacaktır. Bu nedenle, görüşmeci, başvuran kişiye davranış şeklinin nasıl olacağından, soruları sorma şekline kadar her konunun üzerinde titizlikle durmalıdır. Bu görüşmelerde dikkat edilmesi gereken diğer bazı noktalar ise; önyargılı olmamak, soru sorarken savunma durumuna geçmemek, önceden hazırlık yapmak, daha çok, adayın konuşmasını sağlamak, iş hakkında olduğu kadar, örgüt hakkında da bilgi vermek, empatik iletişim kurmak, görüşmeyi yapanın, kendini adayın yerine koyarak, adayın iş ve örgüt hakkında neler öğrenmek isteyeceğini tahmin ederek, bu konulara ilişkin bilgi vermek, adayın özgeçmişinin önceden okunduğu belli etmek, görüşme sonrası olacak gelişmeler hakkında bilgi vermek.⁵⁷

Bütün bu sayılan hususlara ve daha ince detaylara dikkat etmek, görüşmecinin ve onun şahsında işletmenin, başvuran kişiye verdiği değer bir göstergesidir. Başvuru yapan kişi, işletme temsilcisinin, kendisiyle yapacağı görüşmeye hazırlıklı geldiğini, görüşme esnasında kendisine ilgiyle ve nezaketle davrandığını görünce, işletmeye karşı yakınlık hissedecektir. İşe alınmasa bile, orada kendisine değer

⁵⁶ Haluk Gürgen, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.108

⁵⁷ Gürgen, a.g.e., s.109

verilmiş olması, hoşuna gidecektir. İşe alınması halinde de, ilerideki aşamalarda, işletmede karşılaşacağı sorunlarda, işletmeye karşı olumsuz duygulara kapılmasını, yine bu, işe alma görüşmeleri esnasında kendisine gösterilen ilgi, engelleyebilecektir. Daha ilk başta, çalışanla iyi ikili ilişkiler kurmuş olmanın, ona değer vermenin yararlarını, işletme ileride kesinlikle görecektir. Görüşmecinin o görüşmedeki iyi tutum ve davranışları, ileride, işletmeye, çalışanın motivasyonu olarak geri dönecektir.

En tepedeki yönetici, davranış bilimlerinin ayrıntılarına hakim olmasa da, davranış bilimlerinin önemini kavrayacak kadar konuyu bilmelidir. Bu, yönetim mekanizması ve faaliyet alanı içinde uzmanlar çalıştırılmasına olanak verecektir.⁵⁸

2.2.2. Oryantasyon

İşe alma esnasında, başvuranın işe uygunluğu konusunda ve işletmeyle başvuran kişi arasında, daha ilk adımda, iyi ilişkiler kurulması konusunda gösterilen hassasiyet, elemanın işe başlamasından sonraki aşamalarda da gösterilmelidir. Bu, kişinin yeni işine büyük bir motivasyonla başlaması için gereklidir. İşe alınan kişinin, işe, işletmeye, çalışma arkadaşlarına ve iş ortamına alışmasının ve uyumunun sağlanması ve daha da önemlisi, bunun en kısa zamanda ve en az sıkıntıyla yapılması gerekmektedir. Bu amaçla, kişi, işe kabul edildikten sonra, işletmenin yeni bir personeli olarak işe başlayabilmesi konusunda bir program uygulanır ki; bu Oryantasyon (İşe alıştıırma) programı olarak adlandırılır. Oryantasyon, yeni işe giren kişilere, işini ve iş yerini tanıtmaya yönelik bir programdır. Bu programın temel amacı, işe yeni giren kişinin işletmeye yabancılik çekmesinin engellenmesi için gerekli tedbirlerin alınmasıdır.

Oryantasyon programının kapsamı, işletmeden işletmeye değişiklik gösterir. Bunun nedeni, işletmelerin amaçları, personel politikaları, büyüklükleri, gelişme açıları gibi etkenlerin farklı olmasıdır.⁵⁹

⁵⁸ Apuhan, 1997, a.g.e., s.69

⁵⁹ Tokat ve Şerbetçi, a.g.e., s.173

Oryantasyon programları, teknik ve sosyal yönden düzenlenmelidir. Teknik yönden alıştırma, işe yeni başlayan kişinin, iş hakkındaki bilgilerinde olabilecek eksiklik ve uygulama farklılıklarının giderilmesini amaçlamaktadır. Sosyal yönden alıştırma ise, yeni elemanın, kendini yabancı hissetmemesi, iş arkadaşlarıyla kaynaşmasının ve iyi ikili ilişkiler kurmasının sağlanması gibi, insani ilişkileri kapsamaktadır. İşe alıştırma, çalışacak olan kişi, işe gelmeden başlar ve iş ortamına uyum sağlayıp, en verimli şekilde çalışana kadar devam eder. İşe alıştırma programının içeriği, kişiden kişiye değişmelidir. Bir başka deyişle, işe alıştırma programı mekanik değil, pratik olmalıdır ve kişinin gereksinimlerine göre şekillendirilmelidir.⁶⁰

2.2.3. Oryantasyon Sürecinde Yönetici Davranışları

Yeni elemanı işe alıştırma konusunda, bizzat yöneticiye büyük görevler düşmektedir. Öyle ki; yeni eleman daha işe başlamadan bile, yöneticinin yapması gerekenler başlayabilmektedir.

Yönetici, yeni bir elemanın başlayacağını, diğer personele önceden söylemelidir. Böylece, onların, yeni gelecek olan personeli iyi karşılamalarını sağlamış olacaktır. Bununla birlikte yönetici, çalışanlardan bir kişiyi, yeni gelecek personele, ilk gününde yardımcı olmakla görevlendirebilir. Ya da daha fazlasını yapıp, yeni personeli, yönetici bizzat kendisi karşılayabilir. Bu, işletmenin yapısına ve yoğunluğuna göre uygulanacak olmakla birlikte, böyle bir şey yapılmak isteniyorsa; yönetici, ilk günü yeni elemanla geçirebilir. İşletmeyle, ürünler, hizmet, piyasa, müşteriler, gelecek üzerine planlar, rekabet vb konular konuşulabilir. Çalışma saatleri, ücret, fazla mesai gibi tüm kural ve koşulları iyice anlayıp anlamadığı kontrol edilir. İşyerinin genel havasından da söz edilir. İşyerinin kurallarını ve yöntemlerini iyice öğrendiğinden emin olunur. Ne yapması gerektiği ve bu yeni işinde, kendisinden neler beklendiği anlatılır.

Yönetici, yeni personele, işletmenin tüm birimlerini gezdirebilir. Kimin, nerede çalıştığını, kimi nerede bulabileceğini gösterir. Onu diğer personelle, doğrudan bağlı olduğu amiriyle, iş arkadaşlarıyla, ona bağlı olarak çalışacaklarla, gün içinde

⁶⁰ İşe Başlama ve Oryantasyon Programları,

http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/ise_baslama.asp 28.06.2002

iletişim halinde olabileceği kişilerle tanıştırır. Onları, çalışırken izlemesini sağlar. Böylelikle yeni personel, yaptıkları ve karşılaştıkları zorluklarla ilgili fikir sahibi olacaktır. Onlarla birlikte yemek yemesi, kahve içmesi de yararlı olabilir. Yeni elemanın, yönetici sormadan, bir sorunu dile getirmeyecek kadar çekingen olabileceği düşünülerek; her evrede, sorusu ya da bir sorun olup olmadığı sorulmalıdır.⁶¹

2.2.4. Yöneticinin Çalışanlarını Tanıması ve Motive Etmesi

Yöneticinin başarılı olabilmesinin, çalışanlarını motive etmesiyle, bunun ise, çalışanlarla işletme içinde ve dışında, karşılıklı iyi bir iletişimde ve resmi olmayan ilişkilerde bulunmasıyla olacağı, artık bütün çağdaş yönetim teorileri tarafından kabul edilen bir gerçektir. Bu ise, yöneticinin, çalışanlarını yeterince tanımasıyla mümkün olacaktır. Aksi takdirde, onlarla olumlu iletişim kurması ve motive etmesi, imkansız denecek kadar zordur. Bu nedenle, her yöneticinin, insanları tanıma özelliğine sahip olması gereklidir.

Personeli tanımak derken; onun ismini, soyadını, deneyimini, eğitimini ve işini bilmekten daha ileri bir durum anlatılmak istenmektedir. Her yöneticinin, çalışanlarını bu yönleriyle tanıması normaldir. Önemli olan, çalışanları, iç ve dış yapısı ile bilmek, onları birer insan olarak tanımak ve anlamak kastedilmektedir.⁶²

İnsanlar, doğuştan bütün olarak birbirlerine benzer bir yapıya sahip bulunuyorlarsa da, yine de çeşitli noktalarda, bazı farklarla birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Mesela: davranış, yetenek, ilgi, deneyim, duygu, öğrenim, yaş durumu, bünye yapısı, dini inanış ve bunlar gibi daha birçok noktalar, insanları birbirinden ayıran, kişisel özelliklerdir. Diğer yönden, insanlar duyguları yönüyle de birbirlerinden farklı özellikler arz ederler. Bu farklılıklar saymakla bitmeyecek kadar çoktur.

İşletme çalışanlarının da farklı kişilik özellikleri vardır. Bu kişilik, çalışanların işlerini yapma biçimini ve iş arkadaşlarıyla ikili ilişkilerini büyük ölçüde belirler. Çalışanların kişilik özellikleri, iş başarısını etkileyeceğinden, yöneticiler,

⁶¹ Matland, İstanbul, 1997, a.g.e., s.60

⁶² Ergun Zoga, *İdarecilik Ve Sanatı*, Genel Sevk ve İdare Serisi, İstanbul Matbaası, İstanbul, 1973, s.211

tanıtmak için, kolay kolay, özel bir çabada bulunmazlar. Özellikle, kendilerini motive edecek olan; takdir edilme, ait olduğunu hissetme, fırsatlardan yararlanma gibi hususları açıkça söylemezler. Fakat, davranışlarından ve çeşitli tepkilerinden, çalışanların nelere gereksinim duyduklarını anlamak mümkündür.

2.2.4.1. Çalışanları Tanıma Yöntemleri

İnsanları tanımak için, sayılamayacak kadar çok çeşitli yöntem ve teknik vardır. O kadar ki; hemen her insanın kendine özgü, insanları tanıma stili vardır. Hatta dış görünüş, giyim, ilk söz ve hareketler gibi özellikler dahi, insanları tanımada ve haklarında biraz da olsa fikir sahibi olmada etkili olabilen faktörlerdendir.

Ancak bu ipuçlarının, her zaman geçerli olan kanunlar olmadığı ve kesin doğru sonuçlar veren bilimsel kanıtlar olmadığı da hatırdan çıkartılmamalıdır. Bu durum, işletme çalışanları için de geçerlidir. Yönetici, çalışanların sadece dış görünüşlerine bakarak, onları tanımaya çalışırsa, yanılığa düşebilir.

İnsanları tanımak için, onlarla birlikte olmak ve onları konuşturmak gerekir. Bu birliktelik insana, karşısındaki kişinin, olaylar karşısındaki tutumlarını ve düşüncelerini gösterebilir.⁶⁴

İnsanları tanımada yararlı olan faktörlerden bir tanesi de, beden dilidir. Duyguların ve düşüncelerin, kelimelere dökülmediği durumlarda, kişinin bir bakışı, herhangi bir hareketi, başının bir dönüşü, bir jesti, savunucu bir yüz şekli gibi bedensel belirtiler, kişiyi tanımak açısından, yüzlerce kelimedenden daha fazla anlam taşır.⁶⁵

Yöneticinin çalışanlarını tanımasında yararlı olan yöntemlerden birisi de, çalışanların laflarından ziyade, yaptıkları işlere bakmaktır. Çünkü kişiyi en iyi tanıtan ve yansıtan sözü değil, işidir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarını yakından tanımak için, onları işleri başında ziyaret edebilirler.

Çalışanların davranışlarına yoğunlaşarak, hangi davranışın geçekten onun olduğunu anlamaya çalışmak gerekir. Kişiye, kendini en iyi tanımlayan sıfatların listesi de çıkarttırılabilir. Bu sıfatlardan hangisini beğendiği, olumsuz özelliklerinden hangisini

⁶⁴ Koç, a.g.e., s.12

⁶⁵ Tuncer Elmacioğlu, *Başarıda Aile Faktörü*, Hayat Yayınları Başarı Dizisi, İstanbul, 2000, s.57

değiştirmek isterdi gibi soruların cevapları aranabilir. Ardından da, bunların o kişi için neden önemli olduğu ve ne anlamlara geldiği sorular sorularak, kişiler tanınmaya çalışılabilir. Bu yolla, çalışan kişi de, kendini bile keşfedebilir.⁶⁶

2.2.4.2. Yöneticinin, Çalışanlarını Nasıl Motive Edeceğini Tespit Etmesi

Yönetici, çalışanların her birini, ayrı bir dünya olarak kabul edip, o dünyaları mümkün olduğunca tanımakla, onları motive etme yolunda büyük bir adım atmış demektir. Bundan sonraki aşama, her bir dünyayı, neyin motive edeceğini tek tek belirleyebilmektir.

Motivasyon, kişiye özgü bir olaydır her insanda çok sayıda motiv bulunur. Birisini etkileyen herhangi bir motiv, bir diğer insanda hiçbir etki göstermeyebilir.

Çalışan bütün insanlarda, belirli durumlar karşısında, aynı tepkiyi sağlayabilecek belirli bir motiv bulunmamaktadır. Çalışanların, işteki amaçları farklıdır. Bir kısmı, maddi yönden gelirlerini arttırabilmeyi, bir kısmı yarınından emin olabilmeyi düşünürlerken, bir kısmı da işlerinden zevk aldıkları ve işlerini sevdikleri için çalışmaktadırlar. Hatta, o iş olmamış olsaydı ne yapacaklarını bilmeyen ve bu nedenle çalışan bir sürü insan da vardır.⁶⁷

Kolay bir işte çalışıp, işini bitirdikten sonra evine gitmek isteyen insanlar, işlerinin güvenli olduğunu bildikleri sürece mutlu olurlar. Ancak daha zor, değişken ve sorumluluğu olan görev ve sorumluluklar kazanmak isteyen kişiler, aynı işte uzun süre kalmaktan tatmin olamazlar. Bu kişiler ancak daha zor, daha iyi işlere terfi edecekleri konusunda güven hissettikleri sürece yaptıkları işlere motive olurlar. Eğer bu güvence sağlanamaz ve çalışanlar, şirketlerinde fazla ilerleyemeyeceklerini düşünürlerse; motivasyonlarını yitirirler, gereksinimlerini ve isteklerini karşılayacak başka örgütler aramaya yönelirler.⁶⁸

Motivasyonlar, paranın dışında, iş güvencesi, işin ilginçliği, ünvan, mevki, oda, araba, lojman, çevre, eğitim, dinlenme, konfor, seyahat, sosyal yaşam, hızlı terfi ve benzeri olabilir. Kişinin kendi değer yargılarına göre, bunları önem sırasına göre

⁶⁶ Zülfikar Özkan, *Bilgelige Yöneliş*, Hayat Yayınları Başarı Dizisi, İstanbul, 2000, s.66

⁶⁷ Baykal, a.g.e., s.53

⁶⁸ Maitland, Ankara, 1997, a.g.e., s. 28

dizmesi, motivasyonları hakkında yönetime, kesine yakın fikirler verebilecektir. Bunun dışında yöneticiler, arada bir, personelleri ile ayrı ayrı rahat bir ortamda, özel olarak görüŐerek, motivasyon dereceleri hakkında bir fikir edinmeli ve bunları olanaklar nispetinde geliştirmeye çalışmalıdır.⁶⁹

Çalışanların motivasyonlarını anlayabilmek için, onları tanımak ve profillerini bilmek gerekir. McClelland, alıŐanları, motivasyon kaynaklarına göre; Başarı Odaklı, Sevgi Odaklı ve G Odaklı olmak üzere, üç grupta deęerlendirmiŐtir. Başarı Odaklılar, en çok performanslarının iyi olmasına önem verirler. Onlar için zorlayıcı hedefleri yakalama en önemli ödüldür. Bir dl töreninde başarılarının takdir edilmesi, onları onore eder ve yeni başarılar için kamçılar. Şirketin, onlara rekabetçi bir ortam ve adil bir performans değerlendirme sistemi sunması koşuldur. Sevgi Odaklılar, Őirketlerine bir aile ortamına bağlı oldukları gibi bağlanırlar. Onlar için takdir edici bir söz, bir doğum günü hediyesi, sıcak bir gülümseme en motive edici ödüllerdir. G Odaklılar, etki alanlarının geniş olmasına ve pozisyondan gelen statüye odaklanmışlardır. Onlar için, bir otomobil, iş kartındaki başlık, odalarındaki koltuk ve onlara rapor eden insan sayısı büyük anlam ifade eder. Omuzlarındaki yıldızlar her terfide arttıķa, g gereksinimleri daha fazla giderilmiş olur.⁷⁰

Motivlerin bir diğer özelliği de; değişkenlik arz etmeleridir. Yönetici, bir eylemin başlatılmasında, sürdürülmesinde ve başarılmasında, hep aynı motivasyona başvuramaz. Bu süreçte yeni motivasyonlara gereksinim duyulabilir. Yine, eylemin, tekrarlanan süreçleri için de, farklı ve yeni motivasyonlar, genellikle bir zorunluluktur.

Motivasyon, ancak, insanın davranışlarının yorumlanması ile hakkında fikir sahibi olunabilecek bir konudur. Gözlenebilen bir olay veya mikroskop altında incelenebilen bir Şey değildir. Motivasyonu etkileyen faktörler, ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir.⁷¹

Çalışanları neyin motive edeceğini anlamada, yöneticiye yardımcı olabilecek çok çeşitli noktalardan bir tanesi, çalışanların davranışlarıdır. Çalışanlar,

⁶⁹ Garih, 2000, a.g.e., s.80

⁷⁰ 'ödüllendirme ve Motivasyon',

http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/odul_motiv.asp 26.12.2001

⁷¹ Fred Luthans, Organizational Behavior, McGraw Hill, 1973, Tamer Koçel, ŐiŐletme Yöneticiliği, Gözden Geçirilmiş 7.Bası, Őstanbul, 1999, s.466'daki alıntı.

odaklanmışlardır. Onlar için, bir otomobil, iş kartındaki başlık, odalarındaki koltuk ve onlara rapor eden insan sayısı büyük anlam ifade eder. Omuzlarındaki yıldızlar her terfide arttıkça, güç gereksinimleri daha fazla giderilmiş olur.⁷⁰

Motivlerin bir diğer özelliği de; değişkenlik arz etmeleridir. Yönetici, bir eylemin başlatılmasında, sürdürülmesinde ve başarılmasında, hep aynı motivasyona başvuramaz. Bu süreçte yeni motivasyonlara gereksinim duyulabilir. Yine, eylemin, tekrarlanan süreçleri için de, farklı ve yeni motivasyonlar, genellikle bir zorunluluktur.

Motivasyon, ancak, insanın davranışlarının yorumlanması ile hakkında fikir sahibi olunabilecek bir konudur. Gözlenebilen bir olay veya mikroskop altında incelenebilen bir şey değildir. Motivasyonu etkileyen faktörler, ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir.⁷¹

Çalışanları neyin motive edeceğini anlamada, yöneticiye yardımcı olabilecek çok çeşitli noktalardan bir tanesi, çalışanların davranışlarıdır. Çalışanlar, genellikle, kendilerini harekete geçiren motivlerini, sözden ziyade, tutum ve davranışları ile belli ederler. Bunu, belki farkında olarak belki de farkında olmayarak yaparlar. Ama dikkatli bir göz, çalışanların, davranışlarıyla ne anlatmak istediklerini, neye gereksinimlerinin olduğunu anlayabilir. Dolayısıyla yöneticilerin de, çalışanlarının davranışlarını iyi gözlemlemeleri, onları nasıl ve ne ile motive edebilecekleri sorusuna cevap oluşturabilecektir.

Kimi neyin motive edebileceğini ve çalışanların motivasyon ve işten tatmin olma durumlarını belirlemenin, bu yöntemlerden başka, çok çeşitli metotları vardır. Bu metotların hangisinin kullanılacağı, çalışanların kişiliği, iş ortamı, işletmenin durumu vb. koşullara bağlı olduğu kadar; yöneticiye ve seçtiği yöneticilik tarzına da bağlıdır.

⁷⁰ 'Ödüllendirme ve Motivasyon',

http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/odul_motiv.asp 26.12.2001

⁷¹ Fred Luthans, Organizational Behavior, McGraw Hill, 1973, Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Gözden Geçirilmiş 7.Bası, İstanbul, 1999, s.466'daki alıntı.

2.2.4.3. Yöneticilik Tarzı ve Motivasyon

Her yöneticinin kendine özgü bir yöneticilik tarzı olduğu muhakkaktır. Kimi yöneticiler, çalışanlarına, onları nelerin motive edeceğini açıkça soracak kadar açık sözlüdürler. Çalışanları, kendi programlarını yapmaya yönlendirirler. Bu, hem kendilerinin, hem de şirketlerinin kazanacağı bir proje olmalıdır. Sonra da onu uygulamaya koyar, nasıl çalıştığını gözlemler ve gerektiğinde yenileyip, geliştirirler.⁷² Bu şekildeki görüşü benimseyen yöneticiler olduğu gibi; çalışanlarıyla bu konuyu konuşmaya gereksinim duymadan, onların davranışlarını gözlemleyerek, motive edecek unsurları, yöneticinin kendisinin bulması gerektiği anlayışını benimseyen ve uygulayan yöneticiler de vardır.

Bir yöneticilik tarzı seçerken, yönetici için öncelikle bilinmesi ve anlaşılması gereken husus; en iyi denebilecek bir stilin olmadığıdır. Her tarz, duruma uygun olarak kabul edilmelidir. Yönetici, hangi tarzı kullanacağına ve ne zaman kullanacağına, kendisi karar vermelidir.

Bir yöneticinin başarısı; karşılaştığı yeni yöntem, usul, rol ve davranış şekillerini, deneme ve uygulama becerisiyle sıkı sıkıya bağlıdır. Bu nedenle, yönetici, yeni motivasyonlar bulmakta ve uygulamakta son derece 'sanatkar' olabilmelidir. Hatta bir yöneticiyi, meslektaşlarından ayıran ve ona üstünlük sağlayan özelliklerden biri, motivasyon tekniği bulmada ve uygulamada gösterdiği sanatkarlıktır.⁷³

2.2.5. Yöneticinin Çalışanlarla Görüşme Yapması, Onları Dinlemesi

İnsanların, karşısındakine değer verdiğini gösteren en önemli belirtilerden birisi; onunla yüz yüze konuşması ve söylediklerini dikkatle dinlemesidir. Yöneticiler de, çalışanlarını motive etmede, onlara verdikleri değeri göstermede ve onlar tarafından sevilip kabul edilmede, bu yöntemden yararlanabilirler. Bunun için yöneticinin; iyi bir

⁷² Peter Urs Bender, *İçten Liderlik*, Çev: İmren Kalyoncu, Fatma Can Akbaş, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s.200

⁷³ Apuhan, 1997, a.g.e.,s. 67

dinleyici olması ve karşısındaki insanı ilgiyle ve samimiyetle dinlemesi, dinlerken gözüne bakması gereklidir.⁷⁴

Çalışanlar açısından da; birisi tarafından dinlenilmek, özellikle yöneticisi tarafından dinlenilmek, çok önemlidir ve çalışan üzerinde etkisi çok büyüktür. Yöneticisiyle görüşmelerinde, anlattıklarının dikkatle dinlendiğini, kendisine değer verilerek, ilgi gösterilerek konuşulduğunu gören çalışanların, morallerinin yükseleceği ve aidiyet duygusunu hissedecekleri, bir gerçektir. Bu da, çalışanların motivasyonu artı yönde etkileyen önemli bir faktördür.

Dinleme konusunda, her yöneticinin bir psikoterapist olması elbette ki beklenemez. Fakat, yöneticilerin, çalışanlarını dinlemek, anlamaya çalışmak, onlarla konuşmak için, özel çaba göstermesi gereklidir. Çünkü; bazen, çalışanların sadece dinlenilmeye gereksinimleri vardır. O zamanlarda, yönetici, çalışanların bu gereksinimleri giderebilecekleri imkanları hazırlamalıdır. Çalışanlarla yemek yemek, bire bir diyaloglara hazır olmak ve grup tartışmaları gibi faaliyetlerle, bir şekilde çalışanlarının yanında olmalıdır.

Yöneticinin, çalışanlarıyla görüşme yapması için, mutlaka bir sıkıntının ya da sorunun ortaya çıkmış olması gerekmemektedir. Normal bir şekilde işleyen çalışma sürecinde de, çalışanlarla çeşitli konularda konuşulabilmeli ve çalışanlar, yönetici tarafından, resmi ilişkiler dışında da dinlenmelidirler. Yöneticinin çalışanlarıyla bu şekilde görüşmesi, işleri başındayken dahi, onlarla günlük konular hakkında kısa süreli sohbetler yapması, çalışanların hoşuna gider ve motivasyonlarını artmasına etki eder. Bununla birlikte, işletmede ortaya çıkan bir sorun olduğu zaman da; yöneticinin çalışanlarıyla görüşmeler yapması, sorunun büyümeden ve en az hasarla, hatta hasarsız çözümlenmesini sağlayacaktır. Böyle bir durumda, yönetici, çalışanlarıyla veya sıkıntılı olanlarla konuşma yapmadan önce, konunun açıklığa kavuşmasını sağlayacak olan bütün bilgileri toplamalı ve konuşmayı, elde edilen bilgilere dayanarak yapmalıdır.

⁷⁴ Aytürk, a.g.e., s.55

Yönetici, görüşmelerde, çalışandan, daima 'Evet' cevabı almaya çalışmalıdır. İnsanlarla konuşurken, söze, hiçbir zaman, 'hayır' diyecekleri bir konuyla başlamamalıdır. Önce, 'evet' diyecekleri bir konudan söz açmalı, başlangıçta, karşısındakine kesinlikle, 'hayır' dedirtmemelidir. Çünkü 'hayır' kelimesi, aşılacak en güç engeldir. Bir kişi, önce 'hayır' derse, bu sözünü sonuna kadar savunmak zorunda kalır. Konuşmanın başında 'evet' denirse, artık kişi istenilen yöne çevrilmiş demektir. Yöneticiyi, 'evet, evet!' diyerek dinleyen çalışan, birkaç dakika önce reddettiği fikri kabul edebilir. Onun için, yöneticinin, görüşme esnasında, muhatabına daima kabul edeceği sorular sorması, yararlı olacaktır.⁷⁵

Yöneticinin konuşma esnasında özen göstermesi gereken bir diğer husus da; karşısındakini ilgilendiren konulardan söz etmektir. Her insanın kalbine giden yol, ilgi alanlarından geçer. Herkesin, mutlaka sevdiği, ilgilendiği bir şey vardır ve bu sevdikleri şeyler hakkında konuşulduğu zaman, dinlemeyi severler. İnsanların en çok sevdiği şey ise, kendileridir. Bu nedenle, yönetici, karşısındakilerin ilgisini çekebilmek ve söylediklerinden etkilenmelerini sağlamak istiyorsa; onlara karşı samimi ve içten davranmalı, onlara hoşlandıkları konulardan söz etmeli ve onların ilgi alanıyla ilgilenmelidir.

Yöneticinin, karşısındaki çalışanı dinlerken göstereceği vücut hareketlerinin, jest ve mimiklerin, çok önemli anlamları vardır. Dinlerken muhatabın, gözlerinin içine bakmak, başka şeylerle ilgilenmemek, ona yoğunlaşmak, gerektiğinde gülümsemek, kaşların hareketleri, öne eğilmek, arkaya yaslanmak gibi oturuş şekilleri ve benzeri hareketler, yöneticini karşısındakini nasıl ve ne kadar dikkatle dinlediğini gösteren önemli ipuçlarıdır. Bu nedenle, dinlemenin etkili olabilmesi için, yöneticinin, hal ve hareketleriyle de, dinlediğini göstermesi gereklidir. Çalışanın, en yakın bir arkadaşı dinler gibi içten bir şekilde, dikkatle dinlenilmesi gerekir.⁷⁶

⁷⁵ Aytürk, a.g.e.,s.63

⁷⁶ Gürgen, a.g.e., s.106

2.2.6. Yöneticinin Çalışanlarına Değer Vermesi ve Sorunlarıyla İlgilenmesi

2.2.6.1. Çalışanlara Değer Verme

İşletmelerde, insan faktörü, diğer üretim faktörlerinden çok farklıdır ve çok daha özel bir yere sahiptir. Çünkü, üretim faktörlerine hükmeden, onları bir araya getirerek, örgütsel yapıyı şekillendiren, insandır. Dolayısıyla yönetici, işletmede çalışanlara, yani insan unsuruna, diğer unsurlardan farklı bir gözle bakmalı ve çalışanlara ve onların fikirlerine, samimi şekilde değer vermelidir.

İlgi görmek, adam yerine konulmanın ön koşuludur. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlarına ilgi göstermeleri, çalışanlarda, yöneticilerinin onlara karşı kayıtsız olmadığı, onların işletme ve yönetici için gerekli ve önemli oldukları, düşüncesinin oluşmasını sağlar. Gerekli olma duygusu ise, her insan için olduğu gibi, işletme çalışanları için de, başlı başına bir motivasyon ögesidir. Çalışanların, değer verilme, onaylanma ve tanınma gereksinimlerinin tatmin edilmesi, verimliliklerini yükseltir.⁷⁷

Her insan, kendine has bir kişiliğe sahiptir ve kişiliğine saygı gösterilmesini ister. Değer ve ilgi görmek, önem verilmek, insanların en temel gereksinimi ve arzusudur. Bu nedenle yöneticinin, çalışanlarının kişiliklerine, iş ve aile yaşantılarına, duygu ve düşüncelerine saygı göstermesi, değer vermesi gerekir. Bunu yaparken de; saygı ve görgü kurallarına uygun hareket etmelidir.

Bir insanın kalbine girmenin yolu, kendisindeki büyüklük duygusunu tanımak ve kendisine saygılı olmaktır. Yöneticiler, çalışanlarına, önemli oldukları hissini verdiklerinde, onları etkilerler.⁷⁸

⁷⁷ Gürgen, a.g.e., s.210

⁷⁸ Aytürk, a.g.e., s.57

İnsan, kendisine nasıl davranılmasını istiyorsa, başkalarına da öyle davranmalıdır. Fakat bu altın kural, şimdi, 'İnsan, başkalarına, onların kendilerine yapılmasını istediği şeyi yapmalıdır.' şeklinde değişmiştir.⁷⁹

Yönetici, çalışanlarına, verimi ve geliri artırmak için değil, insan oldukları için değer vermelidir. Yöneticinin, çalışanlara ilgi göstermesi, değer vermesi, çalışanlara da örnek olacak ve onlar da kendi aralarında birbirlerine değer vereceklerdir. Bu değer verme davranışı, daha sonra, işletmeye ve yöneticilerine yönelecektir. Kendilerine değer veren işletmeye ve yöneticiye, çalışanlar da, değer verecek ve istenilen çalışma ortamına ve verimlilik düzeyine ulaşılacaktır.

Yönetici, çalışanlarının kendine güvenlerini tam olmasını sağlamaya çalışmalıdır. Onlara ilgi göstermek ve değer vermek ise, bunu sağlamanın yollarından birisidir. Çalışanlarda kendine güvenin olması, işletmede iyi bir çalışma ortamının oluşturulması ve çalışanların motivasyonunu kolaylaştırması açısından çok önemlidir.

Yönetici, çalışanlarının yaşama isteklerinin ve ümitlerinin canlı kalmasının ne kadar önemli olduğunu bilen ve onlara ümit aşılayan birisi olmalıdır. Bunu başarabilmek için de; çalışanlarının, her şeyden önce, bir insan olarak değerli olduklarını onlara hissettirmelidir. Bu da, onlara ilgi göstermekle ve değer vermekle olacaktır.

2.2.6.2. Çalışanlara Değer Vermede Temel Davranışlar Şekilleri

Bu bölümde, yöneticiler açısından, çalışanlarına değer vermede yararlı olacak temel davranış şekilleri üzerinde durulacaktır.

2.2.6.2.1. Çalışanlara İsmiyle Hitap Etme

Bir insan için, bütün dillerde, en güzel kelime, kendi ismidir. İnsanlara ismi ile hitap etmek, onlara ilgi göstermenin ve değer vermenin en önemli göstergelerindedir. Her insan kendi ismini sever ve kendine ismi ile hitap edilince,

⁷⁹ Bender, a.g.e., s.199

sevildiğini bilir. Bir kişi, başkasına ismi ile hitap ettiğinde; ona önem ve değer verdiğini, sevdiğini ve kendisi ile ilgilendiğini gösterir.⁸⁰

Yönetici, çalışanlarına mümkün olduğu kadar, isimleriyle hitap etmelidir. Çünkü insanlar sadece ilgilendikleri ve önem verdikleri kişilerin adlarını bilirler. Sonra, insana adıyla hitap etmek, kulağına müzik gibi gelir. Her insan kendi adını sever ve adını duyunca sevildiğini bilir. Nitekim, ünlü Fransız yazarı Victor Hugo bile, Paris'e kendi adının verilmesini istemiştir. Onun için, bir kişiye adıyla hitap etmek, bir yere adını vermek, ona önem verildiğinin, sevildiğinin ve kendisiyle ilgilenildiğinin göstergesidir.⁸¹

2.2.6.2.2. Selam Verme, Tokalaşma

İnsanlara ilgi göstermenin, önem ve değer vermenin en kolay ve en etkili yolu selam vermektir. Selam, 'Ben seninle ilgiliyim, sana insan olarak değer veriyorum. Seni görmekten sevinç duyuyorum. Benden sana zarar ve kötülük gelmez. Sana güveniyorum, barış istiyorum. Senin de benim gibi mutlu olmanı diliyorum' anlamındadır. Bu nedenle; çalışanları üzerinde etkili olmak, onlara değer verdiğini göstermek, onların da, değerli olduklarını hissetmelerini sağlamak, sevgilerini ve saygılarını kazanmak isteyen yöneticilerin, çalışanlarına ve etrafındaki insanlara, selam vermeleri ve verilen selamı mutlaka almaları gereklidir. Aynen selamlaşmak gibi, toka etmek de bir sevgi ve samimiyet ifadesidir. Toka etmek, insana gösterilen sevginin ve ilginin canlı bir göstergesidir ve insanı en kolay etkileme yöntemidir. Ancak toka ederken, karşıdakinin eli, hafif kuvvetle ve güvenle sıkılmalı ve sıkarken kişinin gözüne bakılmalıdır.⁸²

2.2.6.2.3. Çalışanların Özel Günlerini Unutmama

Çalışanlarının motivasyonuna önem veren yöneticiler, çalışanlarıyla iyi ikili ilişkilerini, sadece işin içeriğiyle, mesai saatleriyle ve işletmenin içiyle sınırlamamalıdır.

⁸⁰ Ruhi Yiğit, *Personelin Başarısı*, MNA Ajans Basım Yayın, Ankara, 1996, s.8

⁸¹ Aytürk, *a.g.e.*,s.54

⁸² Aytürk, *a.g.e.*,s.53

Çalışanlarının, iş dışı zamanlarda ve işletme dışında da bir hayatlarının olduğunun farkında olmalı ve onlarla, bu zaman ve mekanlarda da irtibat halinde ve ilişki içinde olmalıdırlar. Bunu, onları kontrol etmek amacıyla değil, çalışanlarıyla aralarındaki bağı ve ilişkileri güçlendirmek için yapmalıdırlar. Bu amaçla, çalışanların özel günlerinin, yönetici tarafından bilinmesinin ve gerekli ziyaret, kutlama vb etkinliklerin yapılmasının, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerinde ve motive olmalarında büyük rolü vardır. Yönetici, çalışanlarının, nişan, evlenme, doğum gibi mutlu günlerini ve bayramlarını, samimi bir şekilde kutlamalı ve mümkünse, uygun hediyeler vermelidir.

Bununla birlikte, hastalık, kaza gibi durumlarda, geçmiş olsun dileklerini sunmayı; ölüm hallerinde de taziyede bulunmayı ve ziyaretlerine gitmeyi asla unutmamalıdır. Çalışanın bizzat kendisinin olduğu kadar, eş ve çocuklarının ve hatta yakınlarının sağlık durumlarıyla da ilgilenmelidir. Arasıra, nasıl olduklarını, hallerini hatırlarını sormalıdır. Hastalıklarının tedavisi konusunda yardımcı olmalı, özellikle doktora sevk konusunda zorluk çıkarmamalıdır. Sevk kağıdını imzaladığı personele, mutlaka 'geçmiş olsun' demeli ve durumuyla ilgilenmelidir.⁸³

2.2.6.2.4. Sevgi – Disiplin Dengesini Kurma

Yöneticinin, çalışanlarına önem ve değer vermesi bir gerekliliktir. Bunu yapabilmek için de, çalışanlarını gerçekten sevmesi gereklidir. Ancak bunu, kendisini sevdirmek ve 'İyi adam' desinler diye değil, çalışanların, daha başarılı ve daha verimli olmaları için yapmalıdır.⁸⁴

Çalışma ahlakı, başkalarıyla ilişkilerde dürüst olmayı ve içtenliği gerektirir. İçten ve dürüst davranmayan yöneticiler, ilişkilerde, kendi sonlarını hazırlarlar ve güven ortamı ortadan kalkar. Yöneticinin kendisi, yalandan uzak durarak, doğruluğu konusunda astlarına ve üstlerine tam bir güven sağlamak zorundadır. Ayrıca, astların yalan söylemesi ya da gerçekleri çarpıtmalarını önlemek için yönetici, astlarını korkutmamalı, içten ve açık bir ortam oluşturmalı, astlarının hak ve yararlarını

⁸³ Aytürk, a.g.e.,s.325

⁸⁴ Aytürk, a.g.e.,s.322

tanınmalıdır. Ancak yönetici, çalışanlarını sevmeye de, değer vermeye de, disiplin sağlamaya da, sınırları iyi belirlemelidir. Hepsini, yeri geldiği zaman ve gerektiği kadar uygulamalıdır. Aşırıya kaçmamalı ve bu duyguların, birbirlerinin sınırları içine karışmasına izin vermemelidir. Sevgi göstermesi ve değer vermesi gereken yerde, disiplin sağlamaya çalışmak, çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyeceği gibi, disiplini sağlaması gereken yerde de, sevgisine yenik düşmesi ve gereken işlemleri yapmaması da, işletmenin genel düzeni ve çalışma ortamı açısından zararlı olacaktır. Bu olumsuzlukları önlemek ve çalışanlara gereken değeri gerektiği şekilde verebilmek için, yöneticinin, çalışanlarına karşı sevgi ve disiplin dengesini iyi kurması gereklidir.

Yönetici durumunda bulunan kişinin, çalışanlara karşı ilgi duyması ve bu samimi ilgiyi açıklaması, onun, otoritesinin zayıf ve elemanları etkileyemeyen bir kimse olduğu anlamına gelmez. Motive etmek bir sanattır. Ancak, yetenekli bir yönetici, bu yaklaşımı, kendisinin aşırı derecede yumuşak ve de özel uygulama yaptırabilecek bir insan olmadığı izlenimi oluşturmak yoluyla da kullanabilir.⁸⁵

2.2.6.2.5. Çalışanların Değer Yargılarına Önem Verme

Yöneticinin, çalışanlarına, değer verdiğini göstermesini yollarından biri de; onların değer yargılarına önem vermesi ve saygı duymasıdır.

İnsanların değer yargıları, genellikle onların görüşlerini ortaya koyar. Bu yargılar, bir araştırmaya dayanabileceği gibi, insanın hislerine de dayanabilir. Değer yargıları, toplumdan topluma değişebileceği gibi, kişiden kişiye bile farklılık göstermektedir. Bununla da kalmayıp, farklı zamanlarda ve farklı konumlarda, aynı kişide bile farklılık göstermektedir. Bu farklılaşmanın oluşumunda; eğitim, kişilik özellikleri ve çevre faktörü büyük rol oynamaktadır.

İnsanlardaki değer yargıları, zamanla olduğundan, tartışma konusu olmasına tahammül edemezler. Böylece, değer yargıları, gittikçe katılaşıp, spor kulübü taraftarlığı gibi, bir önyargı haline gelir. Bu yüzden, yönetici, çalışanlarıyla

⁸⁵ Baykal, a.g.e., s.65

ilişkilerinde, onların değer yargılarına önem vermeli ki, onlardan da aynı şeyleri beklemeye hakkı olsun ve onları motive edebilsin.⁸⁶

2.2.6.2.6. Çalışanlara, Yaptıkları İşin Önemini Belirtme

Çalışanlar, yaptıkları işlerden gurur duymuyorsa, yeterliliklerine güvenmiyorsa; sonuç genellikle işe ilgisizlik ve işte dikkatsizlik olur. Kaza yapma riski, bu hallerde artmakta ve verim düşmektedir. Bu yüzden, çalışan kişinin, yapılan işin değerini bilmesi gerekir. Yönetici, bir işin, ilgiliye yeterlilik gerektirdiğini söylemek yerine; çalışana bu işi en iyi kendisinin yapabileceği duygusunu vermesi durumunda, sonuç daha iyi olur.

Çalışanların, yaptıkları işin, bir bütünün önemli bir parçası olduğunu düşünmeleri, aynı zamanda kendilerinin ve yaptıkları işin, işletme için ne kadar gerekli ve önemli olduğu duygusunu da yaşamalarına neden olur.⁸⁷

Yaptığı işin önemine inanan ve bu önemin başkaları tarafından da fark edildiğini düşünen insanlar, yalnız işlerinden değil, hayatlarından da memnun olan insanlar sıralamasının ilk basamağını oluştururlar. İnsanın yaptığı işten memnun olması, hayatından memnun olabilmesinin tek teminatı değildir ama yaptığı işten memnun olmayan bir insanın, hayatından memnun olması imkansızdır.

Yöneticinin devamlı ödül görevlerinden birisi, çalışanlara, yaptıkları işin öneminin farkında bulunduğunu az söz, çok hareketle anlatmaktır. Bu anlatım, çalışanlar için daimi ödüdür. Ödüller zincirinin en sağlam halkası da budur. 'Farkındayım' ödülünün sosyal tesiri, diğer ödüllerden fazladır. Bu ödülün verdiği memnuniyet, hayatın diğer bölümlerinde de varlığını sürdürür. İşinde fark edilmiş birisi, aile veya arkadaş ortamında da güçlü durur.⁸⁸

⁸⁶ Koç, a.g.e., s.26

⁸⁷ Gürgen, a.g.e., s.211

⁸⁸ Apuhan, İstanbul 1998, a.g.e., s. 91

2.2.6.3. Çalışanların Sorunlarıyla İlgilenme

Bireysel performansın belirlenmesinde, fizyolojik faktörlerin yanı sıra, psikolojik ve sosyal faktörlerin de etkisi vardır. Bu durum, işletmelerin, personelinin, işten kaynaklanan sorunlarıyla birlikte, özel yaşamları ile ilgili kişisel sorunlarına da çözüm bulmalarını gerekli kılmaktadır. Bunda da, en önemli görev yöneticiye düşmektedir.

Çalışanlarını motive etmede ikili ilişkilerin önemini kavrayan ve gerekliliklerini hayata geçiren her yöneticinin, çalışanlarının sorunları ve sıkıntılarıyla yakından ilgilenmesi ve çözüm için elinden geleni yapması gerekir. Çalışanlar, herhangi bir sıkıntılarında; yardım ve tavsiye için yöneticilerine rahatlıkla gidebileceklerini, gönülden hissedebilmelidirler. Böylelikle; çalışanların sorunları en erken vakitte fark edilebilir ve çözülebilir. Küçük sorunlar fark edildiğinde; vakit geçirmeden, büyük çaplı sorunlara ve bunlar da büyük çaplı krizlere dönüşmeden, gerekli tedbirler alınmalı ve ortadan kaldırılmalıdır. Yöneticinin o an için önemsiz gördüğü ve tedbir almakta geciktiği bir sorun, daha sonra kendisini çok zor bir durumda bırakabilir. İşler iyi giderken yönetici olmak kolaydır, fakat iyi bir yöneticinin esas yüzü, ortaya çıkan bir sorun karşısında göstereceği tavırlarla ve yönetim şekliyle belli olur. Bu nedenle, iyi bir yönetici, daha sorun ortaya çıkmadan, belirtilerini hissetmeli ve gereken önlemleri almalıdır.⁸⁹

Çalışanların sorunlarına çözüm bulma çalışmalarının, sadece çalışanlar açısından değil, yönetici açısından da yararları vardır. Araştırmalar, etkili liderlerin, emirleri altında çalışanların gereksinimlerini karşılarken, kendi gereksinimlerini de karşıladıklarını göstermiştir. Bazıları buna 'adil sosyal değiş tokuş' demektedir.⁹⁰

İşletmenin, çalışanlarının sorunlarına çözüm bulmaya çalışması, çalışanların motivasyonlarını olumlu yönde etkileyecektir. Yöneticinin, manen desteğini kazanmış bir personel, büyük bir huzur kazanacak, kuvvet bulacak ve şevkli olacaktır. Bir yönetici, çalışanlarının özel sorunlarına ne kadar eğilir, yardımcı olmak ister ve yardım

⁸⁹ Yiğit, a.g.e., s.121

⁹⁰ Gordon, a.g.e., s.5

ederse; o kadar sevgi, saygı ve hürmet toplar. Çalışan ile arasındaki bağı o derece sağlamlaştırmış olur. Aksi halde, kaderine ve sorunlarının ağır baskısına bırakılmış bir çalışandan, fazla verim beklememek gerekir.

2.2.7. Sözlü Ödüllendirme

2.2.7.1. Takdir Etme ve Övme

İnsan kazanmanın ve insanları etkilemenin en kısa yolu, takdir ve iltifat etmektir. Çünkü insanların en büyük arzusu, takdir edilmek ve sevmektir. Her insanın, takdire değer bir yönü vardır. Bu nedenle yöneticinin, çalışanlarının her birinde görebildiği, en küçük yeteneği içtenlikle takdir etmesi gereklidir. Böylelikle, hem o kişiyi kazanmış, hem de onu başarıya özendirmiş olacaktır. Bu nedenle yönetici, insanlara daima iyi yönleriyle hitap etmeli ve iyi yönlerine takdir hisleriyle iltifat etmelidir.⁹¹

En etkili takdir etme yöntemlerinden birçoğunun, hiçbir maddi külfeti yoktur. Doğru kişiden, doğru zamanda içten bir teşekkür almak, bir çalışan için, maaşına yapılan zamdan, verilecek bir ödül veya bir duvar dolusu sertifika ve plaketten daha anlamlı ve önemli olabilir. Bu çeşit ödüllendirmenin etkisinin güçlü olmasının bir nedeni de, kişilerin başarılarının fark edilmesi, bu başarıya katkıda bulunanların da belirlenmesi ve kişisel teşekkürlerin, vakit geçirmeden bildirilmesidir. Üstün düzeydeki performansın, amirler tarafından görülmesi ve takdir edilmesi, çalışanı motive eder.

Bazı işletmeler, 'Takdir etme' ve 'Başarıyı ödüllendirme' adı altında programlar düzenlemektedirler. Bu programlar gittikçe önem kazanmakta ve para alternatifinden daha 'motive' edici bir güce sahip olmaktadır.

Amerika'da yapılan bir araştırma sonucuna göre; çalışanların en fazla değer verdiği ödüllendirme yöntemi, kendi amirleri tarafından, anında ve kişiye özel olan ödüllendirmedir.⁹²

⁹¹ Aytürk, a.g.e., s.57

⁹² Nelson, a.g.e.,s.15

Takdir edilme, kişiye, pozitif bir his kazandıran önemli bir tatmin kaynağıdır ve kültürlere göre, önem derecesi değişebilmektedir. Maliyeti çok düşük olup, her türlü şekilde uygulanabilmekte ve basit veya düşük ücretli işlerde çok büyük önem kazanmaktadır. Çalışanların kendilerine olan güvenlerini artırmakta, sorumluluk almalarını özendirmekte ve pozitif davranışlarını kuvvetlendirmektedir. Bununla birlikte; işletmenin ve insan kaynakları stratejilerinin uygulanmasını desteklemektedir. Bu şekilde, çalışanın yaptıklarını takdir etmeye yönelik yaklaşımlar, pozitif ve güçlendirilmiş bir ortam hazırlanmasını ve kişilerin olumlu olan belli davranışlarının tekrarını sağlamaktadır.⁹³

Yönetici, gerekli zaman ve yerde, takdir etmeyi, övgüde bulunmayı bir prensip haline getirmelidir. Teşekkür etmek, aferin demek, hatta bir omuz okşamak, takdirname vermek, ödül dağıtmak vb. bu prensibin gerekleri olmalıdır.

Bu prensibe sahip olan çok sayıdaki yöneticinin yanısıra; çalışanlarını takdir etmekten ve övgüde bulunmaktan kaçınan yöneticilerin varlığı da bir gerçektir.

2.2.7.2. Sözlü Ödüllendirmenin Yapılmama Nedenleri

Birçok işletmede, başarılı çalışanların, aşırı iş yükü altında ezildikleri bir gerçektir. Bazı işyerlerinde ücret artışı otomatiktir veya yüksek performans, görülür bir şekilde ödüllendirilmez. Yöneticiler, çalışanın çabasını görmezden gelir ya da ortaya konan çaba, çalışmanı şımartmamak için, dile getirilmez.⁹⁴

Övgü ve takdir etmeye, çalışanları 'şımartır' düşüncesiyle yaklaşan bir yöneticiden, çalışanlarına karşı sözlü ödüllendirmede bulunması elbette ki beklenemez. Hatta bazı yöneticiler, çalışanları olumlu yönde tahrik etmek ve başarıma azmini artırmak için, çalışanlarına övgüde bulunma yerine, olumsuz sözler söyleyebilmektedirler. Böylelikle, çalışanlardaki başarıma yönünde bir kaygı

⁹³ Michael Rose, 'Mükemmel Ödüller', http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/muk_odul.asp, 16.11.2000

⁹⁴ Baltaş, a.g.e.,s.191

oluşturmayı amaçlarlar. Bu kaygıyı artırmakla da, çalışanlarının başarıya ulaşacaklarına inanırlar.

Oysa ki, öğrenme ve iş yapmada, kaygının arttırılması, bir motivasyon yolu olarak tercih edilemez. ‘Bizi rezil etme’ türünden kışkırtmalar, öğrenmeyi de, iş başarmayı da olumsuz olarak etkiler. Kaygı arttıran bu tip uyarılar, bünyeyi allak-bullak eder. Başarılamazsa/öğrenilemezse neler olacağını anlatmak yerine, başarılı/öğrenildiği takdirde, ulaşılacak neticeler ön plana çıkarılmalıdır.⁹⁵

Çalışanın başarısı karşısında, yöneticinin kendinde hissettiği veya hissedeceğini düşündüğü, yetersizlik düşüncesinin de, çalışanları sözlü ödüllendirmekten kaçınmada, rolü büyüktür.

Kendi yeteneğinden ve yeterliğinden kuşku duyan bir yönetici, çalışanlarını övmeye ve onaylamada zorluk çeker. Özgüvenleri gelişmemiş kişiler de, sürekli doğru bir yargıya varabilmeleri için, bilgi ve deneyim eksikliği içinde olduklarını düşünürler. Bu nedenle, kendilerindeki bu eksiklik duygusunu bir türlü yenemedikleri için, bir başkasını övmekten korkarlar. Ayrıca bu tür kişiler, başkalarının başarılarını, kişisel bir tehdit olarak görürler. Başkalarının iyi ve başarılı olması, onlar için düşük konumlarının onaylanması anlamına gelir.⁹⁶

Çalışanlara övgüde bulunulmamasının bir diğer sebebi de; övmeye ve övülmeye yabancı olan bir yetişme tarzı içinde büyümüş olmaktır. Bir çok yönetici, hayatı boyunca, övülmekten ziyade eleştirilerek yetişmiş olabilmektedir. Böyle bir geçmişin eseri ve çocukluk deneyimlerinin bir sonucu olarak da; kendi çalışanlarına karşı, övgüde bulunmayı, eleştirmekten daha zor bulabilmektedirler.

⁹⁵ Apuhan, 1997, a.g.e., s. 79

⁹⁶ Gürgen, a.g.e., s.211

2.2.7.3. Sözlü Ödüllendirmede Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar

Övgüde bulunma, takdir etme, onaylama gibi, sözlü ödüllendirme davranışlarının, amaçlanan yararı sağlayabilmesi ve çalışanları motive edebilmesi için, dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır.

Övgüde bulunmanın, gerçekçi ve dürüst olması, belli bir konu hakkında olması, yüz yüze ve içten olması gerekmektedir. Övgü, olaylara dayanmalı ve gerçek düşünceleri yansıtmalıdır. Yönetici, öncelikle kendinin inanmadığı, gerçek duygu ve düşüncelerini yansıtmayan, yalnızca hoş gitmek amacıyla yapılan övgülerin, inandırıcı olmasını beklememelidir.

Övgü, somut ve belli bir konuyla ilişkili olarak genellemelere ve abartıya kaçılmadan yapılmalıdır. ‘Daima’ ve ‘hiçbir zaman’ gibi genellemeler, genellikle yanlış sonuçlar verir. ‘Her şey tümüyle mükemmel’ gibi, özele inmeyen övgüler, neyin gerçekten iyi olduğu ve neyin daha iyi olabileceği konusunda hiç bir fikir vermez.⁹⁷

Takdir ederken ve övgüde bulunurken, şekil ve derece bakımından, dozunu kaçırmamak gerekir. Çalışanın başardığı küçük bir iş karşılığında, aşırı bir övgüde bulunmak, garip karşılanabilir. Herkesin başarabileceği, böyle basit bir işin, kendisi tarafından yapıldığında, bu derece abartılı takdir edilmesi, çalışanda, kendisinin yeteneksiz biri olduğu şüphesini uyandırabilir. Bu dozu belirlerken dikkatli olmak gerekir.⁹⁸

Takdir etme ve ödüllendirme, mümkün olduğu kadar, diğer çalışanların önünde ve çık olarak yapılmalıdır. Amerika’da yapılan bir anket sonucuna göre, çalışanların %76’sı, şirket toplantılarında yapılan onurlandırmaların, çok etkili bir motivasyon aracı olduğunu düşünmektedirler.⁹⁹

⁹⁷ Gürgen, a.g.e., s.211

⁹⁸ Baykal, a.g.e., s.64

⁹⁹ Nelson, a.g.e., s.37

Sözlü ödüllendirme konusunda dikkat edilmesi gereken son bir nokta da; ilke olarak, övgünün, insanların yüzüne karşı yapılmasıdır. Bir yönetici, çalışanlarıyla, her zaman yüz yüze konuşmaya çaba etmelidir.

2.2.8. Çalışanlara İyi Örnek Olma

Örnek olmak, kişisel, birimlere ait ve kurumsal amaçları gerçekleştirmek için, insanları motive etmenin en etkili yollarından biridir. Yöneticinin, çalışanlarına örnek olması; resmi olmayan ilişkilerden, liderlik tarzına, görgü kurallarından, resmi işlemlere kadar, çok geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Dolayısıyla, yönetici, hem resmi işlerin yapılması konusunda hem de çalışanlarıyla ikili ilişkiler konusunda çok iyi örnek davranışlar sergilemelidir.

2.2.8.1. Yöneticinin Çalışanlarına Örnek Olması

İnsanların, çevresindekileri etkileme gücü, sanılandan çok daha fazladır. Bir çok insan, doğal olarak başkalarının liderliğini takip eder. Giyim ve modada, dinlediği müzikte, aldığı araba ve yediği yemeklerde bile.¹⁰⁰ Yöneticiler de, aynı şekilde, çalışanlarını, hiç farkına dahi varmadan etkilerler, yüzlercesinin hayatına, pozitif veya negatif dokunuşlarla yön verirler. Çalışanlar, genellikle yöneticiyi, yöneticinin onları tanıdığından daha iyi tanırlar. Çünkü, genelde yöneticiler, daha ortadadır ve onların güçlü ve zayıf yönleri, tüm takımın performansını daha çok etkiler.¹⁰¹ Çalışanlarını motive etmede, resmi olmayan ilişkilerin önemini farkında olan yöneticiler, davranışlarının, çalışanları tarafından gözlemlendiğinin ve örnek alındığının bilincinde olmalıdırlar. Davranışlarının, çalışanlarının motivasyonlarını artırmada, azaltmada yada tamamen yok etmede, ne derece önemli olduğunun farkında olmalı ve onlara iyi ve doğru örnek teşkil edecek davranışlar sergilemelidirler.

Çalışanlara örnek olacak yönetici davranışları sergilemek, üstten alta doğru bir bütün oluşturur. Bir kurum içinde müdürün tutumu, şeflere örnek olmakta, onların tavırları, aynı şekilde diğer çalışanlara yansımaktadır. Kurum içinde olumlu ve yumuşak

¹⁰⁰ Bender, a.g.e., s.62

¹⁰¹ Lambert, a.g.e., s.46

bir havanın esmesi, çalışanların birbirleriyle hem rekabet hem de dostça bir ilişki içinde olması, liderlik niteliğine sahip bir yönetici tarafından sağlanabilir.¹⁰² Dolayısıyla; yöneticinin, çalışanlarına örnek olmasının, çalışanları motive etmenin yanında, istenilen davranışların, işletmede çalışanlar arasında yerleştirilmesini sağlamak gibi yararları vardır. Bunun yanı sıra; çalışanların kendilerini yetiştirmeleri ve kişisel gelişimleri açısından da, yönetici büyük bir örnek oluşturmaktadır.

Örgütlerde bireylerin kendi kendilerini yönetmeleri, büyük ölçüde yöneticinin göstereceği yönetim becerisi ile ilgilidir. Nesnel, güven veren, ufuklar oluşturan ve çalışanların içlerindeki enerjiyi açığa çıkarmanın yollarını açan yöneticiler, çalışanların, kendi kendini eşgüdümlemesine yardımcı olurlar.¹⁰³

Yöneticinin çalışanlarına ve diğer insanlara karşı, tavırları, davranışları, hal ve hareketleri, (ayakta duruş ve oturuş şekli, yürüyüş biçimi, insanların karşısında sigara içmesi, onları ağızda sigarayla karşılaşması, bacak-bacak üstüne atması, el-kol hareketleri, ceketinin açık-kapalı olması vb.), biçimsel saygı kuralları açısından değerlendirilir ve çalışanlar üzerinde olumlu/olumsuz yönde büyük etkisi vardır. Çalışanlar, yöneticinin bu ve benzeri davranış ve tavırlarından, kendilerine değer verip vermediğini anlayabilirler. Dolayısıyla; yöneticinin, örnek davranışları, çalışanlarına verdiği değeri yansıması açısından da önemlidir.

Her yöneticinin kendine has ve çok sayıda davranış şekli vardır. Bununla birlikte, bu bölümde, yöneticilere yol gösterecek, örnek yönetici davranışları üzerinde durulacaktır. Unutulmaması gereken; yöneticilerin, beklenen neticeyi alabilmeleri için; bu davranışları, zorlamayla değil, içten gelerek yapmaları gerektiğidir.

2.2.8.2. Çalışanları Motive Etmede, Örnek Yönetici Davranışları

Bu bölümde, çalışanların motive olmalarında etkili olabilecek ve bu açıdan da yöneticilere ufuk açabilecek örnek davranış şekilleri üzerinde durulacaktır.

¹⁰² Baltaş, a.g.e.,s.173

¹⁰³ Hasan Tutar, **Kriz Ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s.304

2.2.8.2.1. Hayata Olumlu Bakma ve İyimser Olma

İyi bir yönetici, öncelikle hayat felsefesiyle ve olaylara bakış açısıyla, etrafındakilere ve çalışanlarına örnek olmalıdır. Hayatın olumlu yönlerini görmek, olaylara iyimser açıdan yaklaşmak, yöneticinin hayat anlayışının temelini oluşturmalıdır. Böylelikle yönetici, bizzat kendisi hayattan tat alacağı gibi, çalışanlarının da, hayatın güzel yönlerini görmelerine yardımcı olacaktır. Aksi halde, hayatın hep olumsuzluklarına bakarak, kötü olayları düşünerek veya olayların hep kötü yönlerini göz önünde tutarak, ne kendisi dolu dolu bir hayat yaşayabilir, ne de çalışanlarını motive edebilir.

Çoğu insan, iyimser olmanın, hayata olumlu bakmanın, olumlu düşünmenin ve onun meyvesi olan, olumlu yaşamının, doğuştan gelen bir özellik olduğuna, bu özelliğin değişmeyeceğine ve bu özelliğe sahip olmayan insanların, bunları sonradan kazanmayacağına inanırlar. Oysa ki; insanlar, bakış açılarını değiştirerek, eğitim görerek, araştırarak ve daha bir çok şekilde, hayata bakış açılarını yeniden gözden geçirebilirler ve olumlu yöne çevirebilirler. Önemli olan, insanın, bunu yapmayı ve hayatı böyle olumlu yaşamayı gerçekten istemesidir. Ancak o zaman, bu olumlu bakışı kazanabilecektir.

Zihinsel beceri ve beyin sporları alanında, dünyada ün kazanmış olan Tony Buzan, yüz tane dahi insan üzerinde araştırmalar yapmış ve dehanın yirmi özelliğini belirlemeye çalışmıştır. Bu özelliklerden, on birinci sırada yer alan, ‘olumlu tutum’ dur.¹⁰⁴

Olumlu düşünce, bir insanın karşılaşılabileceği ve başına gelebilecek her şeyi düşünmesi, fakat her durumda, pozitif olanları temel alıp, onlardan yola çıkmasıdır. Bu düşünceye sahip insanlar, iyimser, enerjik, her şeyi yapabileceğine inanan ve sorunları, fırsatlara dönüştürmeye yoğunlaşan kimselerdir. Onlar, hangi konumda olurlarsa olsunlar, kendi iç kaynaklarına güvenerek, hayatlarını keyifle yaşarlar.

¹⁰⁴ Özkan,2000, a.g.e., s.243

Gelecekte ne olacağını kimse bilemez. Olumsuz düşünenler, kendilerinin gerçekçi olduklarını ve her şeyin kötüye gideceğini iddia ederler. Onlara göre, hayat zordur, işler insanın istediği gibi gitmez ve sonunda hüsrana uğuracak olaylar için, fazla iyimser olmamak lazımdır. Olumsuz düşüncedeki insanlara göre, birey, önceden her şeyin ters gideceğini beklerse; sonuçta hayal kırıklığına uğramaz. Belki mutlu bile olur. Olumlu düşünenler ise, geleceği kimsenin tahmin edemeyeceğine inanırlar. Ama, en iyisinin olacağını varsayarak, hayatlarına bir anlam kazandırmanın yollarını ararlar.¹⁰⁵

Karamsar insanlar, çevrelerinde pek sevilmezler ve kabul görmezler. Çünkü insanlar, pek tabii olarak, geleceği fethetmek eğilimindedirler. Onun için de, geleceğe iyimser bakmak zorundadırlar. İyimser düşünmek, gelecek hakkında ümitli olmak, hayatı kolaylaştırır. Kendinden hoşnut olan insan, çevresini ve dünyayı, bütün çelişkileriyle kucaklar. Karamsar insanlar ise, çevrelerinde sürekli huzursuzluk kaynağıdırlar. Geçimsiz, kötümser ve tutarsızdırlar.

Bir insan, enerjisini, daha işin başında, olumsuza, sadece kusurlara, sorunlara ve hayatın kötü olduğunu düşündüren işaretlere yoğunlaşıyorsa, kendini sınırlıyor demektir. Artık o kişi, bütün enerjisini, olumsuza ve engellere harcayacaktır.

Olumlu insanlar, mücadelecidirler ve her zaman olumu şeyler düşünürler. Hiçbir zaman, kötü durumda olduklarını düşünerek, zamanlarını boşa harcamazlar. Yapabileceklerini düşünür, plan kurar ve onları gerçekleştirirler. Sıradan insan olmaktan kurtulmanın yolu, olumlu düşünmekten geçer.¹⁰⁶

Olumlu düşünen insan, karşılaştığı her olumsuz gelişmede bile hoşa gidecek bir yön arar. Olumsuz olaydaki, olumlu faktöre yoğunlaştığı için, mutlu ve başarılı olma şansı, her zaman olumsuz düşünenenden yüksektir. Karamsar insan ise, olumsuz duruma o kadar çok yoğunlaşır ki, etrafında olup biten güzelliklerin farkına bile varamaz.

¹⁰⁵ Özkan,2000, a.g.e., s.245

¹⁰⁶ Zülfikar Özkan, Mutluluk ve Başarı Yolları, Hayat Yayınları, Başarı Dizisi, 4.Basım, İstanbul,2001, s.130

Yönetici, karşılaştığı ve içinde bulunduğu durumlar nasıl olursa olsun, koşullara teslim olmak değil, o koşullara hakim olmak zorundadır. Bunu başarabilmek ve her türlü olumsuz durumda dahi işletmeyi ayakta tutabilmek ve personelinin motive edebilmek için de, olumu düşünmesi gereklidir. Zihnini, olumsuz durumdan nasıl kurtulacağını düşünmeye yoğunlaştırmalı ve yıkıcı ve ümitsizliğe düşürücü düşüncelere aklında yer vermemelidir. Zayıf ve ölü düşüncelere kendini kaptırmamalı ve her zaman kuvvetli ve sağlam işler yapmalıdır.

Olumlu düşünen yönetici, aklına daima, kendisi, işletme ve çalışanlarıyla ilgili yapmak istediği iyi şeyleri getirir. En güç durumlarda bile, dengesini bozmadan, olumlu kalabilir. Bu da, onun huzurlu hayat sürmesine vesile olur. Çalışanlarına karşı, iyimser bir bakışla yaklaşır, onlara sevgisi artar. Gücenme ve öfkelenmesi azalır ve kaybolur.

Yöneticinin bu tutumları ve iyimserliği, çalışanlarına da örnek olacak ve onlar da, gerek özel hayatlarında ve gerekse işletmede, karşılaştıkları olumsuzluklar karşısında, yılgınlığa ve bezginliğe kapılmak yerine, sorunların üstesinden gelmek için istekle çalışacaklardır.

Hayata olumlu bakabilmek için yapılacak ilk iş, olumlu düşünce sistemini öğrenmek ve bu felsefeye inanmış, iyimser dostlar edinmektir. İnsan bedeni, neyle besleniyorsa, o olur. Zihin de bunun gibidir, çevredekilerden etkilenir. Çevre, insana şekil verir ve düşünce biçimini etkiler. Olumlu insanlarla bir arada bulunan insana, hayatın ve olayların, güzelliklerini görür. Olumsuz insanlarla uzun bir ilişki kuran insan ise, yavaş yavaş olumsuz düşünmeye ve karamsar olmaya başlar. Olumsuz insanlar, her zaman, bir şeyin yapılamayacağını söylerler. Kendileri başarısızdır ve isteyerek veya istemeyerek, başkalarının da başarısız olmalarına neden olurlar. Böyle kişiler, başkalarının yolunu keserler ve ilerlemelerine engel olurlar.¹⁰⁷

Olumlu düşünme kazanmanın ikinci adımı, başkalarını seviyecek bir yanlarının bulunacağını kabul etmek ve bu taraflarını bulabilmektir. Aksi takdirde kişi,

¹⁰⁷ Özkan, 2001, a.g.e., s.130

dost bulsa bile, onun olumsuz bir yanına yoğunlaşırsa, dostunun kaybeder. Olumlu bir ögeyi bulmak da, kişiyi, olumlu düşünce sistemine ve onun meyvesi olan olumlu uygulamaya götürür. Olumsuz düşüncelerin bazıları aşıldığında da, olumlu düşünce, kendi yolunu açabilir.

Olumlu olmayı kazanmanın üçüncü adımı da, kişinin, nesnelere, insanlara ve kendine değer katmaya çalışmasıdır. Hatta değer katmaya çalıştığı insanların, kişiye saygı duyması veya sevmesi de önemli değildir. Önemli olan, kişinin onlara karşı olumlu düşünmesidir. Bu gibi düşünceler ve uygulamalar, olumlu düşünmeyi ve olumlu olmayı beslemekte ve geliştirmektedir.¹⁰⁸

2.2.8.2.2. Davranışlarda İyi Niyetli, Samimi ve Nazik Olma

Çalışanların motive edilmesinde ve işletmede iyi bir ikili ilişkiler ortamının oluşturulmasında, yöneticilerin, çalışanlarına karşı davranışlarının, daima samimi ve nazik olmasının, söz ve davranışlarının da birbiriyle uyumlu olmasının etkisi büyüktür. Yönetici, istek ve hareketlerinde istikrarlı olmalıdır. Bugün arzu etmediğini yarın arzu edecek, bugün söylediğini yarın unutacak veya tam tersi davranışlarda bulunacak olursa; inanırlılığını ve güvenilirliğini, zamanla mutlaka kaybedecektir.¹⁰⁹

Yönetici, çalışanlarıyla konuşmalarında da iyi niyetli, düzeyli ve güzel konuşmalıdır. Çalışanların da kendi aralarında, ahlak dışı söz ve davranışlarda bulunmalarına izin vermemelidir. Aynı mesaiyi paylaşan personelin, birbirlerine karşı konuşmalarında ve hitap şekillerinde, tabii ve edepli olunmalı, yakışsız söz ve kelimeler ve hele argo kelimeler asla kullanılmamalıdır. Bu tip konuşma ve hitapların, medeni bir davranış olmadığı akıldan çıkartılmamalıdır. Özellikle yönetici, çalışanlarına karşı art niyetli, kaba söz ve davranışlardan, argo ve düzeysiz kelimeler kullanmaktan özenle kaçınmalıdır. Aksi halde, bu tip söz ve hitaplar, çalışanları birbirlerinde uzaklaştıracağı gibi, yöneticiden de uzaklaştırır ve soğutur.¹¹⁰

¹⁰⁸ Özkan,2000, a.g.e., s.255

¹⁰⁹ Zoga, a.g.e.,s.226

¹¹⁰ Yiğit, a.g.e.,s.110

Dile hakim olmak ve güzel konuşmak, insanlarla iyi bir iletişim kurmanın ön koşuludur. İyi ilişkiler, ancak ve ancak iyi sözlerle, güzel konuşmayla ve doğru kelimelerle gerçekleştirilebilir. Kırıcı sözlerle, iyi ilişkiler kurulamayacağı bilinmektedir. Konuşulan söz, kişiyi ele verir, iyi veya kötü niyetli olduğunu açığa çıkartır.¹¹¹

2.2.8.2.3. Çalışanlarla Selamlaşma

İnsanlara değer verdiğini göstermenin en önemli yollarından biri olan selamlaşma, tarih boyunca ve günümüzde, insani ilişkilerin vazgeçilmezi olmuştur. Bu nedenle, yönetici de, çalışanlarını motive etmeye, onları selamlamakla başlayabilir. Çalışanlarla selamlaşma, sadece sabah işyerine girerken yapılmakla kalmayıp, gün boyu devam eden bir süreçtir.

Yönetici, çalışanlarıyla her zaman selamlaşmalıdır. İşe gelişinde, çalışanlarına ‘günaydın’, ‘iyi günler’ demeyi, işten ayrılışında, ‘hoşça kalın’, ‘iyi akşamlar’ dileklerinde bulunmayı unutmamalı ve alışkanlık haline getirmelidir. Çalışanlarıyla karşılaştıkça, hallerini hatırlarını sormalı, kendisine sorulduğunda veya selam verildiğinde de karşılık vermelidir.¹¹²

Çalışma hayatında, bir yöneticinin, çalışanına tebessümle bakması, selam vermesi, hal hatır sorması, toka etmesi, omzunu okşamaması, ‘aferin’ demesi ve teşekkür etmesi bile, çalışanlar için bir ödüldür. Çalışanlar, bir ‘Günaydın’ ile, bir ‘Sağol’ ile, bir ‘Aferin’ ile mutlu olurlar.¹¹³

Çalışanlarını selamlamayan, çalışanlarının verdiği selamı almaya tenezzül etmeyen bir yönetici, hem kendi kaybedecek ve hem de işletmede, selamlaşma adetini ortadan kaldırmış olacaktır. Böyle bir durumda ise; yöneticileri tarafından önemsenmediklerini, kendilerine değer verilmediğini düşünen çalışanlar, kendi aralarında da selamlaşmayı bırakacaklar ve aralarına soğukluk girecektir. Bu durum ise,

¹¹¹ Özkan, 2001, a.g.e., s.155

¹¹² Aytürk, a.g.e., s.326

¹¹³ Aytürk, a.g.e.,s.335

işletmede resmi olmayan ilişkilerin, istenilenden ve olması gerekenden çok gerilerde kalmasına ve sonuçta da motivasyonun sıfırlanmasına neden olacaktır.

Çalışanlar, sabah işe başladıklarında kendilerine güler yüzle ‘Günaydın’ diyen, ilerleyen saatlerde, karşılaştıklarında, selam verdiklerinde, selamlarını alan, tokalaşan, hal hatır soran, yeri geldiğinde şakalaşan bir yöneticiye sahip olmaktan memnuniyet duyacaklardır. Kendilerinin değerli olduklarını hissedecekler, yöneticileri tarafından önemsendiklerini bileceklerdir. Bu durum, çalışanların motivasyonlarının artmasına da olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

Yöneticinin selamlaşmaya verdiği önem, çalışanlara da örnek olacak ve onlar da kendi aralarında, iyi ilişkiler kurmada ve devam ettirmede selamlaşmayı daha fazla kullanacaklardır. Bu da, çalışanların birbirlerine değer vermelerini ve iyi bir çalışma ortamının oluşmasını sağlayacaktır.

2.2.8.2.4. Gülyüzlü Olma

İnsanların ortak dili gülümsemedir. Gülümseme, insanların gönlüne girmenin ve insanı fethetmenin en güzel yoludur. Bir Çin atasözü, ‘Gülümsemesini bilmeyen dükkan açmasın.’ demektedir. Çünkü, gülümseme (tebessüm) evrensel bir dildir ve mutluluk ifadesidir. Gülümseme, ‘Seni anlıyorum, seni takdir ediyorum ve hatta seni seviyorum’ demektir. Gülümseme, tek kelimeyle ‘sevgi’dir ve ‘ben seninleyim’ demektir.¹¹⁴

Bu durum, işletme ve çalışanlar için de geçerlidir. Mesaiye güler yüzle, güzel bir şekilde başlayan personel, günün iyi bir şekilde geçmesi için gerekli olan ilk adımı atmış sayılır. Bu hususta özellikle dikkat edilmesi gereken konu; personelin işyeri dışındaki sorunlarını, işyerine taşımaması ve bu nedenle gün boyu asık suratla gezmemesidir. Özellikle yönetici, bu hususa dikkat etmeli, iş dışındaki sıkıntılarını, mesaiye ve astlarına, çalışanlarına yansıtmamalıdır. Çözemediği sorunların ağırlığı altında ezilerek, bunun karamsar bir hava ile astlarına yansıtması, yöneticinin astları

¹¹⁴ Aytürk, a.g.e.,s.54

üzerindeki otoritesini sarsar ve çalışanlarının kendisine karşı olan güven hislerinin kaybolmasına neden olur. Zira, kendi sorunlarını çözememiş bir yöneticinin, çalışanlarına örnek olması, iyi bir performans göstermesi ve çalışanlarını motive etmesi düşünülemez.¹¹⁵

Hiçbir çalışan, gülümsemeyen asık suratlı insanlarla ve yöneticiyle çalışmak istemez. Bu nedenle, yöneticinin, kendi sorunları olsa dahi, bunu işletmeye ve çalışanlarına yansıtılmaya özen göstermesi, çalışanlarına karşı olan sevgisinin bir belirtisi olarak, onlara mümkün olduğunca güler yüzle yaklaşması gerekir.

Durum böyle olmakla birlikte; işyerinde disiplin sağlamak ve otoritesini korumak için, asık suratlı olmanın koşul olduğunu düşünen ve bu düşüncesinden asla taviz vermeyen yöneticilerin olduğu da bir gerçektir. Onlara göre, çalışanlara gülümsemek, işyerinde düzenin bozulmasına ve başıboşluğa neden olacaktır. Buna engel olmak için de, işyerine geldiklerinde, suratlarına adeta, asık bir maske takarlar ve işten ayrılıncaya kadar bu maskeyi çıkarmazlar. Gerçek yüzlerini ve kişiliklerini bu maskenin arkasına öyle gizlerler ki; normal tepki vermesi, gülmesi, takdir etmesi gereken durumlarda dahi, bu maskeyi çıkarmaz ve gülümsemezler. Oysaki bir yöneticinin, insanları kaybetmesi değil, kazanması, morallerini bozması değil, motive etmesi gerekmektedir. Bu nedenle, yönetici, insanlara karşı güleryüzlü olmalı, yeri geldiği zaman, içinden gelerek gülümsemelidir.

2.2.8.2.5. Yönergelere ve Kurallara Uyma

Yönetici, her konuda olduğu gibi, işletme içindeki emir ve yönergelere uyma konusunda da, çalışanlarına örnek olmalıdır. O kuralları, büyük olasılıkla kendisi koymuş veya konulmasını sağlamıştır. Bu nedenle; koyduğu kurallara önce kendisi uymalıdır ki; çalışanlardan da, uymalarını bekleyebilsin.¹¹⁶

Yönetici, çalışanlarının nasıl davranmalarını istiyorsa; kendi de öyle davranarak, çalışanlarına örnek ve öncü olmayı, ilke edinmelidir. Sigara içmenin yasak

¹¹⁵ Yiğit, a.g.e.,s.119

¹¹⁶ Aytürk, a.g.e.,s.325

olduğu bir alanda, yöneticinin, kendisini ayrıcalıklı görüp, sigara içmesi, çalışanların da, o yokken orada sigara içmelerine davetiye çıkartacaktır. Bu örneklerin sayısının çoğaltılabileceğinden hareketle, yöneticinin, bu benzeri olumsuz davranışların önüne geçebilmesi için, öncelikle kendisinin kurallara uyması gerektiği bir gerçektir.

Yönetici, böyle davranmakla, kendini çalışanlardan üstün görmediğini, aksine onlarla eşit olduğunu ve onlara değer verdiğini göstermiş olacaktır. Bu da, çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir.

2.2.8.2.6. Mesai Saatlerini Gereksiz Yere Uzatmama

Önemli ve ivedi görev gereği mesai saatini uzatmak normaldir. Fakat bazı yöneticiler, iş yerinden geç çıkmayı alışkanlık haline getirirler ve astlarının da geç çıkmasını isterler. Böylece, hakkı olmadan, astlarının zamanını çalmış ve verimi azaltmış olurlar. Çünkü, çok çalışmak verimlilik değildir. Verimlilik, sekiz saat akıllıca çalışmaktır.¹¹⁷

Fazla mesai yapmak zorunda kalan işletmeler, bunun karşılığında ücret ödeyerek, fazla çalışmayı telafi etmelidirler. Fazla mesai ücreti de bir motivasyon aracıdır. Hatta, fazla mesai ücretinin, normal mesai ücretinden biraz da olsa yüksek olması, çalışanlar da memnuniyet dahi meydana getirebilecektir. Ancak; eğer işletme, fazla mesai ücreti veremiyorsa ve zorunlu bir iş yoksa; personelin, akşamları veya tatil günleri çalıştırılması, motivasyon bozukluğuna ve işyerinde memnuniyetsizliğe neden olacaktır.

2.2.8.2.7. Azimli Olma

Yöneticinin, çalışanlarına örnek olacağı bir diğer özellik de; azimli olmasıdır. Yönetici, belirlenen hedeflere ulaşmak için, karşılaşılabilecek her türlü engeli aşmakta azimli ve kararlı olmalıdır. Böylelikle, bir taraftan işletmeyi başarıya götürecektir, diğer taraftan da, çalışanların da azimli olmasına örnek oluşturacaktır.

¹¹⁷ Aytürk, a.g.e.,s.338

Azim, karar verileni her ne olursa olsun yapmaktır. Yönetici, bir şeye karar verince; bu kararını değiştirecek veya tamamen vazgeçirecek, birtakım olaylarla karşılaşabilir. Bu durumda, yapması gereken, engelleri aşmak ve sorunlarla sonuna kadar mücadele etmektir. Bu bir azim işidir. Azimli olmayanlar, kararlarını sonuna kadar koruyamazlar. Yöneticiler, iş yapma enerjisine, her zaman sahip olacak şekilde hareket etmelidir.¹¹⁸ Böylelikle, hem engelleri aşıp, başarıya ulaşacaklar, hem de çalışanlarını başarı yolunda motive edip, peşlerinde sürükleyeceklerdir.

2.2.8.2.8. Kişisel Gelişim

Yöneticiler, başarılı ve güçlü olabilmek için, bilgili olmak zorundadırlar. Bu da, kendilerini sürekli geliştirmelerine, okumalarına, öğrendiklerini hayata geçirme yeteneklerine bağlıdır. Bildiklerinin kendine yeteceği düşüncesiyle, yeniliklere ve değişikliklere kapalı kalan yöneticilerin, çok kısa zamanda çağın gerisinde kalacakları ve buna bağlı olarak güç ve otoritelerini kaybedecekleri bir gerçektir.

Yöneticinin kendini yetiştirme ve bilgisini artırma çabası, çalışanlarına da örnek olacaktır. Çalışanlar, bir işe girmiş olmanın, hatta yönetici olmanın, herşey demek olmadığını, yeni şeyler öğrenmeye engel olmadığını görecekler ve kendilerini geliştirme yolunda motive olacaklardır.

2.2.8.2.9. Söze Saygı

Kişiler arası ikili ilişkilerde, bir insanın, güvenilir olup olmadığını gösteren en önemli özelliklerden birisi, sözünü tutup tutmadığıdır. Söze saygı, verilen vaatlerin yerine getirilmesidir ve karşıdaki insanlarda güven tesis eder. Başkalarına verilen sözlere saygı göstermek, aradaki zamanda daha çekici seçenekler ortaya çıksa bile, kişinin, yapmak için hazır olduğunu belirttiği şeyi, ne pahasına olursa olsun, yerine getirmesini gerektirir.

Güven, verilen sözlerle gelişir. İnsanlar, görevleri, özgün parametreler dahilinde gerçekleştirmeye söz verdikten sonra; sözler yerine getirildikçe, o kişilere

¹¹⁸ Koç, a.g.e., s.11

karşı olan güven, gelişmeye başlar. Olumlu olaylar artmaya devam ettikçe, güven de artar. En iyi ve en kötü iş insanları arasındaki objektif fark, basitçe, sözlerini tutup tutmadıklarına bakılarak ölçülebilir.¹¹⁹

Verdiği sözü tutmak, çalışanlarını motive etmek, onlara örnek olmak ve onların güvenin kazanmak isteyen bir yöneticinin, bu isteğini başarabilmesinin en iyi yollarından birisidir. Yönetici, gerek başkalarına ve gerekse çalışanlarına karşı verdiği sözleri tutmaya daima hazır olduğunu ve tuttuğunu, güvenilir olduğunu, geçici kaprislerin, sözünü tutmasını engellemesine izin vermediğini göstermelidir. Söze saygı göstermek, yeri geldiğinde, sıkıntıya katlanmayı ve insanı çok memnun eden zevklerden vazgeçmeyi dahi gerektirebilir. Fakat kişi, diğer insanlarla iyi ilişkiler sürdürmek istiyorsa, yapması gereken budur.¹²⁰

Yönetici, gerek çalışanlarına ve gerekse günlük yaşantısında, ilişkide bulunduğu insanlara verdiği sözlerini yerine getirme konusunda çok hassas davranmalıdır. Bu davranış, hem bir ahlak ilkesi hem de aynı şeyi karşıdakinden isteyebilmenin bir gereğidir.

2.2.8.2.10. Tartışmadan Kaçınma

Kendi sınırlarının bilincinde olan ve yaşamın anlamını fark eden kimse, karşılaştığı bütün insanları da değerli bularak, her alanda onlarla uzlaşmaya çalışır.¹²¹

Yöneticinin, bir tartışmada, tarafların, anlaşmazlığı kendilerine göre, farklı olarak değerlendirdiğini ve bu yüzden, doğru veya yanlış, haklı veya haksız gibi kavramları kullanmanın, yararlı bir yaklaşım olmayacağını kabul etmesi gerekir. Bir tartışmacı, kendini haklı olarak gördüğünde, bu, karşı tarafın haksız olduğu anlamına gelir ve tartışma stratejisi, karşı tarafı, haksız olduğunu ikna etmeye yönelir. Haklı ve haksız gibi kavramları bir kenara bırakmak, soruna çözüm bulma yolunda ilerlemeye

¹¹⁹ Peter Economy, *Uzlaşma İlkeleri*, Hayat Yayınları Çanta Serisi, Çev: E. Sabri Yarmalı, İstanbul, 1999, s.23

¹²⁰ Windy Dryden, *Pozitif Yaşama On Adım*, Rota Yayınları Siyah Beyaz Serisi, 4.Basım, Çev: Elif İkizler, İstanbul, 2001, s.99

¹²¹ Özkan,2000, a.g.e.,s.237

başlanmasını kolaylaştırır. Haklılık iddiaları yerine, tartışmanın genel amacı üzerinde düşünülmelidir. Tartışma sonuçları, genellikle ‘bir-sıfır’ veya ‘bir-bir’ olarak sınıflandırılır. Bir-sıfır mücadeleler, çoğunlukla, bir tarafın amacına ulaşmasını, karşı tarafın zararına da olsa gerçekleştirmesine dayanmaktadır. Buna karşılık, bir-bir tartışmalar, her iki tarafın da amacına ulaşmasıyla sonuçlanırlar. Bununla birlikte, bir-bir tartışmalarda, tarafların iyi ilişkilerini tartışma sonrasında da sürdürebilmesi, tartışmanın sonucu kadar önemli bir konudur. Bir-bir tartışmaları, fedakarlıklarda bulunulan ve daha yumuşak bir tartışma şekli olarak görmek yanlış olur. Hatta, bu tip tartışmalarda, karşı tarafın da amacına ulaşmasını sağlayabilmek için, daha çok çalışmak gerekmektedir. Bir-bir tartışmalar, iyi bir iletişim gerektirmekte ve bunu yanında, uyumlu ve uzun vadeli bir ilişkiyi mümkün kılmaktadır.¹²²

Başarılı yöneticiler, tartışmaya mahal vermeden, uzlaşmada başarıya, kısmen insanların tutum ve davranışlarını etkileyen faktörleri anlayarak, kısmen de ikna becerisini kullanarak ulaşırlar. Tüm yöneticiler, bu becerilerini geliştirmeye gereksinim duyarlar. Çünkü, bir yöneticinin etkinliğinin büyük bölümü, kişilerin farklı görüşlere sahip oldukları halde, üzerinde anlaşmaları gereken konuları çözüme bağlamakla ilgilidir. Yöneticinin, çalışanlarını, bir faaliyeti desteklemeleri yada kabul etmeleri gerektiğine ikna etmesi halinde, bu faaliyetin uygulanması sırasında çok daha az anlaşmazlık çıkacak, hatta hiç çıkmayacaktır. Bu nedenle, etkili bir yönetici, tartışmaya girmeden, karşındakileri ikna eden yöneticidir.¹²³

İnsanlar, başkalarıyla olan sorunlarını, bir orta yol bularak çözebilirler. Uzlaşma, insanları, işbirliği ve uyum içinde yaşamaya götürür. Uzlaşma yapabilmek için de, insanın dengeli ve uyumlu olması gereklidir. Uyumlu insan, başkalarıyla çalışmaktan zevk alır.

Eğer bir kişi, yöneticiye, hata yaptığını veya yanlış düşündüğünü söylerse, yöneticinin, itiraz edip, tepki göstermek yerine; ‘Hata yapmış/yanılmış olabilirim’ diyebilmesi ve hatasını kabul edebilmesi gerekir. Bu cümleye dünyada hiç kimse itiraz

¹²² Fred E. Jandt, *Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler*, Hayat Yayınları, Çev: Levent Akın, Vedat G. Diker, İstanbul, 1998, s.60

¹²³ Alan Fowler, *Müzakere, İkna ve Etkileme*, Yönetim Dizisi, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., 1.Baskı, Çev: Aksu Bora, Onur Cankoçak, Ankara, 1997, s.25

etmez, edemez. Böyle davranmakla, yönetici bir şey kaybetmeyeceği gibi; açık sözlülüğünü, dürüstlüğü ispat etmiş, karşındakileri de, hatalarını kabul etmeye yöneltmiş, etkilemiş ve bu konuda onlara bizzat örnek olmuş olacaktır.¹²⁴

2.2.8.2.11. Duygusalıktan Kaçınma

Yönetici, olaylar karşısında, duygusal olmaktan kaçınmalı, karar vereceği zaman duygularını, aklıyla frenleyebilmelidir. Özellikle, sinirliken veya kızgın bir haldeyken duygusal karar vermişse; hemen uygulamamalı, sakinleştiğinde yeniden düşünmek üzere, uygulamayı bir müddet ertelemelidir.

İnsanların çoğu bir konuda öfkeye kapıldıkları ve birine kızdıkları zaman, bu öfkelerini diğer meselelere de aktarırlar ve hatta bazıları öfkelerini astlarından çıkartırlar. Üstlerinden azar işiten bazı yöneticilerin, bunun intikamını, suçsuz yere ve iki misliyle astlarından almaya kalkışmaları gibi.

Oysaki; yönetici, duygularıyla değil, aklıyla hareket eden insandır.

2.2.8.2.12. Aşırı Derecede Sevgi ve Saygı Toplamaya Çalışmama

Yönetici, çalışanlarını motive etmek için, çok çeşitli teknikler kullanabilir. Onlarla arasındaki resmi olmayan ilişkileri geliştirmek de bunlardan birtanesidir. Ancak, yönetici bunları yaparken, içinden gelerek ve samimi olmalı, işletmenin ve çalışanların yararına olacak şekilde hareket etmelidir. Tek amacı, kendini çalışanlarına sevdirmek olmamalıdır. Bu amaçla hareket eden bir yönetici, hiçbir şey elde edemez. Amacının bu olduğu, çalışanlar tarafından hemen anlaşılacağı için ve samimi olmadığı için, kaybeden, kendisi olacaktır.

Bu yüzden, yönetici, kendi kendine 'iyi adam' rolü oynamamalıdır. İyi bir yönetici olursa, zaten 'iyi adam' olacaktır. O zaman herkes sever. Diğer yandan, aşırı

¹²⁴ Aytürk, a.g.e.,s.60

hürmet ve iltifat etmek de, kişiyle alay etmek demektir. Onun için, yönetici, kendisine aşırı hürmet gösterilmesine ve aşırı iltifat edilmesine müsaade etmemelidir.¹²⁵

2.2.8.2.13. Dedikoduya İzin Vermeme

Yönetici, işletmede ve çalışanlar arasında olup bitenlerden haberdar olmalıdır. Bundan amaç, işletmede huzuru bozabilecek olayların meydana gelmesine engel olmak yada bir derdi, sıkıntısı olan çalışanları belirleyip, gerekli yardımı önceden yapabilmektir.

Ancak, yönetici bunun sınırlarını iyi bilmeli ve ne kendisinin ne de bir başkasının, bu sınırları aşmasına izin vermemelidir. Aksi halde, işletmede dedikodu gazetesi aktif hale gelir. Dedikodu ve hatta ispiyonculuk ortaya çıkar. Çalışanlar, resmi olmayan ilişkilerle, motive edilmek istenirken; amaçtan sapılabilir ve kişiler arası ilişkiler, birbirinin eksikliğini, kusurunu aramaya yönelik bir faaliyet halini alabilir.

Yönetici, bu konuda öncelikle kendisi örnek olmalıdır. Çalışanları hakkında dedikodu yapmamalı, yapılmasına da izin vermemelidir. Çalışanlar arasında, birbirinin arkasından konuşma ve dedikodu yapma gibi davranışlara izin vermemeli ve bu tavrını da açıkça ortaya koymalıdır. Üstlerini, kendinden öncekileri ve sonrakileri, çalışanlarının yanında eleştirmemeli ve çekiştirmemelidir. Amirlerini sevmese, beğenmese de, personeline söylemekten kaçınmalıdır. Olumsuz duygu ve düşüncelerini kendine saklamalıdır.¹²⁶

Yöneticinin, bunları sağlayabilmesinin denenmiş bir çok yolu olmakla beraber; bu yolların en etkililerinde birisi, işletmede açıklık politikasının yerleştirilmesidir. Yönetici dürüst, açık ve samimi olduğu takdirde; çalışanlar da, yöneticileriyle her konuyu açıkça konuşabileceklerini bilirler ve dedikoduya ve ispiyonculuğa gereksinim duymazlar. Bütün işler gibi, resmi olmayan ilişkilerin de açıklık politikası üzerine kurulduğu bir işletmede; çalışanlar arasında sevgi ve saygı gelişir ve buna bağlı olarak da motivasyon yükselir.

¹²⁵ Aytürk, a.g.e.,s.338

¹²⁶ Aytürk, a.g.e.,s.339

2.2.8.2.14. Çalışanlara Güvenme

İşletmelerde, başarıya ulaşılabilmesi için, gerek resmi gerekse resmi olmayan işlemlerin ve ilişkilerin, karşılıklı güven temeli üzerine bina edilmesi gereklidir. Çünkü, işletmenin, çalışanlarına iyi bir çalışma ortamı sağlaması, yöneticinin, çalışanlarını motive etmesi, işletmenin de hedeflerine ulaşabilmesi; ancak, birbirine güvenen insanlardan oluşmasına etmesine bağlıdır. Birbirine güven duymayan çalışanların olduğu bir işletmenin başarılı olması düşünülemez.

İşletme çalışanlarının da, sağlıklı bir güven tutumu geliştirmelerinde ve işletmede güven ortamının oluşmasında, yöneticiye büyük görev düşmektedir. Yönetici, davranışlarıyla önce kendisi, çalışanlarına güven verilmeli ki; onu örnek alan çalışanlar da güven ortamının oluşmasını sağlayabilsinler. Aksi halde, güvenilmeyen bir yöneticinin başında bulunduğu işletmede, güven ortamından söz etmek zor olacaktır. Çalışanlar, başta, yöneticiye güvenmeyeceklerdir. Durum böyle olunca da, kendi aralarında güvensizliğin hakim olması kaçınılmaz olacaktır.

İdealist yönetici, önce kendisi çalışanlarına güven verecek ve onlara güvenip, bunu onlara hissettirecek ki; çalışanlar da gerek yöneticilerine ve gerekse birbirlerine güvenebilsinler. İnsanları çalıştırmamanın ve onları kazanmanın yolu, öncelikle onlara güvenmekten geçer.

Yönetici, görünümü, bilgi ve deneyimi, adaleti, çalışanlarına değer vermesi ile, güven, saygı, sevgi ve sağduyulu olduğu duygularını uyandırdığı ölçüde, başarıya ulaşır.¹²⁷

Yöneticinin çalışanlarına güvenmesi ve çalışanlarının da güvenini kazanabilmesi, resmi ya da resmi olmayan ilişkilerde, daima açıklık ve dürüstlikle elde edilebilecek bir niteliktir. Diğer insanlara karşı açıklık ve dürüstlük ise, öncelikle kişinin kendisine karşı açık ve dürüst olmasıyla başlar. Bu başarıldıktan sonra, karşılıklı bir güven ortamı oluşacaktır.¹²⁸

¹²⁷ Üzeyir Garih, *Yönetim İlkeleri*, Hayat Yayınları Önder Girişimciler Dizisi, İstanbul, 2001, s.252

¹²⁸ Susan Clayton, *Yönetim*, Hayat Yayınları, Çev: Mehmet Zaman, İstanbul, 2000, s.188

2.2.8.2.15. Personel Arasında Adil ve Tarafsız Olma

İşletmelerde başarı, tüm çalışanların ortak çaba ve çalışmaları sonucunda kazanılan bir haktır. Bu nedenle, yöneticinin, tüm çalışanlarına adil davranması gereklidir.

Çalışanlar, üstlerine ve yöneticilerine her zaman için, saygı ve güven duymak isterler. Amirlerinden ve yöneticilerinden de adil ve ciddi olmalarını beklerler.¹²⁹

Personeline karşı, adil ve tarafsız olmak, iyi bir yöneticinin en önemli özelliklerindedir. Personelin, yöneticilerini değerlendirme ölçüsü, ilke olarak, yöneticilerinin adil ve tarafsız olup olmamasıdır. Adaletsiz, tarafçıl bir yönetici, personeline hem kendine, hem birbirine düşman eder. Bunun sonucunda personelin bir kısmı yöneticinin adamı olur, çalışır; diğer kısmı da hasmı olur, sabahtan akşama iş yapmaz, yöneticilerini çekiştirir ve şikayet eder. Sonunda, kaybeden, hem yöneticinin kendisi, hem işletme ve hem de tüm çalışanlar olur.¹³⁰

Yöneticinin, böyle olumsuz sonuçlara neden vermemek için, hem kendisi adil ve tarafsız olmalı ve hem de bu davranışlarıyla, çalışanlara da örnek olarak işletmede, samimiyet, dürüstlük, adalet ve tarafsızlık temeline dayanan ikili ilişkilerin oluşmasını sağlamalıdır.

2.2.9. İyi Bir Çalışma Ortamı Oluşturma

2.2.9.1. İkili İlişkiler Yönünden İyi Bir Çalışma Ortamı Oluşturma

Günümüzde çalışanlar, işlerinden, para kazanmaktan daha fazlasını beklemektedir. Artık iş, sadece maddi tatmin aracı olmaktan çıkmış, aynı zamanda manevi tatmin aracı şekline dönüşmüştür. Bu durum da; insanların çalıştıkları işle ve işyeri ile ilgili beklentilerinin ve planlarının büyük ölçüde değişmesine neden olmuştur.

¹²⁹ Yiğit, a.g.e.,s.3

¹³⁰ Aytürk, a.g.e.,s.342

The New Marketing Manifesto adlı kitabın yazarı John Grant, kendini gerçekleştirme ihtiyacının sadece elit tabakadaki kişilere has birşey olmadığını, bunun bütün insanlar tarafından arzulanan bir durum olduğunun altını çizmektedir. İş, kişinin hayatında önemli bir yer tutmaya başlamıştır. Kişiler kendilerini gerçekleştirebilecekleri işler aramaktadırlar.¹³¹

Çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe, işleri onlar için yalnızca temel gereksinimlerini karşılayan bir yer olmanın yanında başarı, tanınma, gelişme ve kendini gerçekleştirme gibi daha üst düzeydeki gereksinimlerini tatmin etmeğe çalıştıkları bir ortam olmağa yönelir.¹³²

Para gereklidir, ancak başarılı çalışanları çekmek, tutmak ve motive etmek için tek başına yeterli değildir. Tabii ki her insan, işe belli bir maaş için gitmektedir. Ancak eğer, paradan başka aldığı bir şeyler yoksa; iş, insanlar için anlamını büyük ölçüde yitirir. İnsanları, belli bir işte tutan ve verimliliklerini doruğa taşıyan asıl şey; yaptıkları işin içeriği ve işteki diğer çalışanlarla olan ilişkilerinin kalitesidir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan Aile ve İş Enstitüsü' nün (Families and Work Institute) yaptığı bir araştırmada elde edilen sonuçlara göre; ücret ve ek yararların, çalışanın iş tatminine olan etkisi sadece %2 iken, iş kalitesi ve işyeri desteğinin, %70'lik bir etkisi olduğu görülmüştür.¹³³

Çalışanları şirket yararına hareket etmek için motive etmek ve onları uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, sorunları çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortam oluşturulması, yapılması gereken işlerin başında gelir.

¹³¹ Lisa Scherdel, 'Kişisel Tercihlerin Önemi',

http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/kisisel_tercih.asp 11.01.2001

¹³² Halil Can, *Örgüt ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999, s.187

¹³³ 'Çalışanlarınıza Paradan Fazlasını Verin',

<http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/calisanlarapara.asp> 09.11.2001

İşletme içindeki oluşmuş, olumsuz bir çalışma havası, çalışanları, içten içe rahatsız eder, motivasyonlarını ve enerjilerini azaltır, kurumsal hedeflere ulaşılmasına engel olur.

Sebebi ne olursa olsun, işletmede iyi bir çalışma ortamının olmaması, gerek çalışanlar ve gerekse işletme açısından büyük bir zayıflıktır. İyi bir çalışma ortamı bulamadığı için, yeteneğinin çok azını kullanabilen ve bu nedenle gittikçe körelen çalışanlar olduğu gibi, böyle bir çalışma ortamı sağlayamadığı için, yetenekli çalışanlarını kaybeden, rakip işletmelere kaptıran ve verimliliği günden güne düşen işletmeler de bulanmaktadır. Çalışma hayatında, bilgi yetersizliği sebebiyle mevkilerini kaybeden amir ve yöneticilerin sayısı çoktur. Ancak, beraber çalıştığı eleman grubu ile birlikte çalışmada başarılı olamayıp, ayrılan şahısların sayıları, bir öncekilerden çok daha fazladır.¹³⁴

Kurum içinde, görevlerin nasıl yerine getirileceğini, işlerin nasıl yapılacağını, neyin doğru, neyin yanlış olduğunu gösterecek değerlerin varlığı, işgörenler açısından, iyi bir çalışma ortamının ve olumlu bir ortamın oluşmasını sağlar.

İşletmenin, iyi bir çalışma ortamına sahip olabilmesi ve birlik içinde bir grup olabilmesi için; her bir çalışanın, kendine düşen rolü iyi bilmesi, benimsemesi ve yerine getirmesi, her bir bireyin rolünün, tüm çalışanlar tarafından bilinip anlaşılması ve böylelikle; işletmede bir birliğin sağlanması gereklidir.

İşletmede böyle bir çalışma ortamının sağlanmış olması; çalışanların davranışlarını istenilen yönde ve olumlu şekilde etkileyecek ve teşvik edecektir. Bu da; çalışanların motivasyonlarının artması sonucunu doğuracak ve örgütsel başarı sağlanacaktır.

Bunun sağlanmasında, sorumluluğun büyük kısmı, çalışanlarını motive etme amacıyla olan yöneticiye düşmektedir. Yönetici, herşeyden önce, motivasyonu sağlamak için, işletmede böyle bir çalışma ortamı oluşturulmasının gerekliliğine

¹³⁴ Zoga, a.g.e.,s.211

gönülden inanmalıdır. Ardından da bu yönde çalışmalara girişmeli ve başarıya ulaşana kadar, yılmadan çalışmalıdır. Çalışanların rollerinin belirlenmesinde ve rollerine uygun davranmalarının sağlanmasında, yöneticinin etkinliği tartışılmazdır.

Yönetici, sakın bir tavır takınarak, çalışma ortamını hoş tutmalı; çok çalışmalı ama gergin olmamalı, heyecanlı görünmemelidir. Çalışanlar, sakın ve güvenli bir yaklaşım karşısında daha hevesli olur.

2.2.9.1.1. Korkuya Engel Olma

İşletmede, ikili ilişkilerin ve çalışma ortamının kötü olmasının ve buna bağlı olarak da; motivasyonun ve verimliliğin düşük olmasının nedenlerinden birisi de korkudur.

İnsan hayatını mahveden en öldürücü alettir korku. İnsanı miskinleştirir, yaşama sevincini yıkar, mutluluğu felce uğratar, hastalığa neden olur, bir işte elde edilecek başarıya engel olur. Tamiri olmayan bir kötülüktür. Korku, beynin ve bedenin canlılığını azaltır, başarının bütün elemanlarını öldürür.¹³⁵

Çalışanlar, bir şeyi yapmak konusunda tutkuluyken, kendilerini psikolojik baskı altında hissederlerse; korku duygusundan dolayı, bir şekilde doğal akışları bozular. Korku, bu akışı tıkar ve bir geri çekilme yaşanır. Korku neye dair olursa olsun, iletişim bağına kırar, enerji akışını engeller.¹³⁶

Korku, iletişimdeki tüm engellerin kralıdır. Vizyonları engeller, tutkuyu siler süpürür, riski göze alma kapasitesini kısıtlar ve iletişimi bloke eder.

İşlediği bir suçun cezasını göreceğini bilmek de bir korkudur. Ancak bu tip korkunun düzeyi bellidir ve yararlı düzeyde bir stres oluşturabilir. Aşırıya kaçmayan, yararlı bir düzeydeki stresin, bir çeşit motiv olabileceği ve çalışanların daha dikkatli ve

¹³⁵ Orison Swett Marden, *Her İnsan Hükümdardır*, Hayat Yayınları Başarı Dizisi, Çev: Hikmet Hikay, İstanbul, 2001, s.23

¹³⁶ Bender, a.g.e.,s.195

verimli çalışmalarını sağlayabileceği bir gerçektir. Ancak önemli olan; bu stres düzeyinin, zararlı olacak boyutlara ulaşmamasıdır.

Aynen bunun gibi, korku da; belirli bir düzeyde ve yararlı strese yol açacak durumda ise; motiv olabilir. Gerek disiplin sağlanması ve gerekse çalışanların yaptıkları işleri, sorumluluk bilinciyle yapmaları gibi yararlar sağlayabilir. Ancak, stres düzeyinde olduğu gibi, korku düzeyinde de önemli olan, aşırı olmamasıdır. İşletmede ve çalışanlar arasında, korkuyu aşırı derecede yaygınlaştırmak, tamamen korkuya dayalı bir ortam oluşturmak, ne mantıkla ve ne amaçla yapılırsa yapılsın; yanlıştır. Çalışanların, işlerini her an yeni bir korkuyla yapmaları, hem işletmeye hem de çalışanlara büyük zararlar verecektir.

Çalışanlar insandır ve bu şekilde korkutarak davranmak, hiçbir insana yakışmaz. İnsanlara insanca davranılmadıkça, verimli çalışma ortamı sağlanamayacaktır.

2.2.9.1.2. İşletmede Stres ve Stresle Başa Çıkma

2.2.9.1.2.1. İşletmede Stres

Stres, bireyin çevreden gelen talep/talepleri karşılama durumunda, kendini yetersiz hissetmesi ve bunun sonucunda bireyde oluşan kaygı ve gerilim durumudur. Böyle bir durumdaki bireyde, bu olguya karşı hem fizyolojik hem de psikolojik tepkiler oluşmaktadır. Dolayısıyla, stresle birlikte, bireyde hem fizyolojik hem de psikolojik bir takım değişiklikler olmaktadır. Fizyolojik değişiklikler, her bireyde benzer olmakla birlikte, psikolojik değişiklikler kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir.¹³⁷

Çalışma sürecini olumlu etkileyen her kaygı, olumlu kaygıdır ve öğrenmek ve iş başarmak için belli bir kaygı daima gereklidir. Ancak gerekli olmayan, zararlı olan, kaygının artırılmasıdır.

¹³⁷ Zel, a.g.e., s.86

Eğer kaygı ve stres, eşiklerine dikkat ediliyorsa, belirli bir düzeyde ise, doğru ve yararlı olarak yönetilirse; insanların amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede ilave güç sağlayacak, önemli bir motivasyon unsuru olabilir. Ancak, stres kontrolden çıkar, üst stres eşiğini aşarsa, çeşitli hastalıklara, düşük performansa, hatta erken ölümlere neden olabilir.¹³⁸

Stres, motivasyonu ve işi tam olarak yapmayı olumsuz yönde etkileyen, kazaları arttıran bir etmendir. Stres ve motivasyon karşılıklı ilişki içindedir. Motivasyon olmazsa stres oluşur. Stres oluşursa motivasyon olmaz.¹³⁹

Stres faktörleri örgütün çevresinden, örgütün içinden veya çalışan bireylerden kaynaklanabilir. Bireyler, strese neden olan faktörlere karşı farklı toleranslara sahiptirler. Bu farklılık, bireyler arasındaki kişisel farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Ani değişiklikler ya da önemli bazı olaylar, bir kısım kişileri çok çabuk etkilerken, bazı kişileri fazla etkilemeyebilir. Strese bireylerin bu farklı dayanma güçleri, onların stresle başa çıkmasını ve başa çıkmada kullanacakları yöntemleri de farklı kılabilmektedir.¹⁴⁰

Çalışanların farklı yapılarda olmaları ve her insanın kendine özgü bir yapısı olması gibi nedenlerden dolayı; işletmelerde kullanılan teknolojiden, çalışanlar arasındaki ilişkilere, yöneticinin davranışlarından, işyeri koşullarına kadar, çok geniş sayıda stres sebebi olabilmektedir.

2.2.9.1.2.2. Stresle Başa Çıkma

Çalışanlar, stresle başa çıkmada, öncelikle, bireysel başa çıkma yöntemlerini kullanmalıdırlar. Stresle başa çıkmanın birinci yolu, stresin kaynağını ortadan kaldırmaktır. Bunun için, öncelikli sorunları belirlemeli ve kalıcı çözümler için çalışmalıdırlar. Çözüm üretirken ve bu çözümleri uygulamaya geçirirken de, çalıştığı

¹³⁸ Tutar, a.g.e., s.301

¹³⁹ Seçil Taştan, 'Stres Ve Stres Yönetimi', www.insankaynaklarigokceada.com, 02.10.2002

¹⁴⁰ Zel, a.g.e., s.86

ortamda, kontrol edebilecekleri ve kontrol edemeyecekleri unsurları ayırdetmeyi öğrenmelidirler.¹⁴¹

Çalışanların bedensel ve düşünsel yapısını olumsuz etkileyen, başarı ve mutluluklarını engelleyen iş stresinin yönetimi açısından, işletmeyi yönetenlere de görevler düşmektedir. İşletmede, çalışanların aşırı stres altında kalmalarını önleyecek bazı öneriler, şu şekilde sıralanabilir:¹⁴²

- Örgütte çalışırken yeterince çekici bir ortam sağlayacak doyumunu yükseltmek ve hareketliliği azaltmak.
- Rol çatışmaları ve rol belirsizliğini en aza indirmek için olabildiğince açık ve uyumlu rol beklentileri sağlamak.
- İşletmede, değişme ve süreklilik arasında iyi bir denge kurmak. İşletme dışındaki koşullardan geri kalmamak için, kendini yenilemek amacıyla yapılan değişmelerin, çalışanlar arasında stres oluşturacak kadar yaygın ve hızlı bir şekilde olmamasına dikkat etmek.
- Çalışanları sürekli destekleyerek, özendirmek, personelin gereksinimlerini karşılayarak onları değerlendirmek, çalışanlar arasında grup çalışmalarını desteklemek ve gruba bağlılığının sağlanmasını özendirmek.
- Mümkün olduğu ölçüde, her çalışana, kısa dönemli verimlilik kadar, uzun dönemli sağlık, doyum, kendini ifade olanağı sağlayarak, işyerindeki yönetim ve ilerlemenin gerçekleştirilmesi için esneklik göstermek.
- Bütün çalışanlara, onların kararlarında etkili olacak fırsatlar sağlamak.

¹⁴¹ Brad Lee Thompson, **Performans Geliştirme**, Hayat Yayınları Çanta Kitapları Dizisi, 1.Baskı, Çev: Vedat G. Diker, İstanbul, 1998, s.140

¹⁴² Metin Ateş, 'Stres Yönetimi', <http://www.merih.net.20.11.2002>

- Çalışanlar arasında iyi bir ilişki ortamının oluşmasına ve böylelikle, çalışanların birbirlerine sosyal destek sağlamalarına olanak hazırlamak. İş çevresinde olumlu etkisi olan sosyal destek, başta iş arkadaşları ve üst düzeydeki yöneticiler olmak üzere, çeşitli kaynaklardan gelebilir. Benzer iş durumlarında yapılan karşılaştırmada; sosyal destek eksikliğinin, iş-aile çatışmasının daha yüksek düzeyde olmasına neden olduğu; buna karşılık, destekleyici bir üste bağlı olarak çalışanlarda, iş-aile çatışmasına daha az rastlandığı görülmüştür. Böyle bir iş ortamında çalışan personel, bir sosyal gruba ait olma, sevgi görme gibi sosyal gereksinimlerini karşılayacağı için, hem strese karşı bir koruma altında olacak, hem de motive olacaktır.

- İşletmede, daha az merkeziyetçi, kararlara katılımı sağlayan, yukarı doğru iletişim akışına izin veren bir yapı kurulmasını sağlamak. Kuramsal olarak, böyle bir yapı ve süreç değişikliği, çalışanlar için daha destekçi bir örgüt havasının oluşturulmasını, iş stresinin önlenmesini ve azaltılmasını sağlayacaktır.

- Gereksiz strese neden olabilecek iş koşullarına ve işletme içindeki stres düzeyine karşı dikkatli olmak.

- Stres içindeki çalışanlar için, stres yönetimi hizmetlerini desteklemek.

Yönetim, işletmede 'Stres danışmanı' olarak görev yapacak, uzman bir psikoloğu, işletme bünyesine dahil edebilir. Stres danışmanının görevi, çalışanları olumlu stres eşiğinde tutarak, verimlilik ve etkinliğe katkıda bulunmak olacaktır. Yüksek bir verimlilik ve etkinliğe ulaşabilmek amacıyla, düşük stres düzeyinde olan bireylerin stres düzeylerini, olumlu stres düzeyine ulaştırmak da, bu psikoloğun görevleri arasında olacaktır.¹⁴³

¹⁴³ Tutar, a.g.e.,s.289

2.2.9.1.3. Çalışanların Morali

İşletmede, iyi bir çalışma ortamının oluşabilmesi, çalışanların morallerinin yerinde olup olmamasıyla yakından ilgilidir. Sebebi ne olursa olsun; psikolojileri ve moralleri düzgün olmayan çalışanlardan, huzurlu ve mutlu bir çalışma ortamı oluşturmaları ve verimli olmaları beklenemez. Bu yüzden örgütlerde bir takım ruhunun geliştirilmesi, işbirliğinin sağlanması gerekmektedir.

Moral kavramı motivasyonu da doğrudan etkilemektedir. Çünkü düşük moral işe yoğunlaşmayı azaltacak, bu da belirlenen hedeflere ulaşma amacından sapmayı doğuracaktır. Düşük moralin, bundan başka, çalışanların verimliliğinin düşmesi, çalışanlarda bedensel rahatsızlıkların ve iş kazalarının artmasına neden olması, işten ayrılmalara ve gruptan kopmalara ve buna bağlı olarak da; işçi devrinin yükselmesine, işe devamsızlığın ve izin istemelerin artmasına neden olmak gibi zararları da vardır.¹⁴⁴

İşletmede, çalışanların morallerinin yerinde olup olmadığı konusunda, yöneticiye ipucu veren bazı hususlar vardır. İşyerindeki verimlilik, işe sahip çıkmak ve bağlı olmak, işbirliği, dayanışma ve uyum içinde bir çalışma ortamının olması, çalışanların morallerinin iyi olduğunun göstergelerindedir. Bunların aksine olarak; çalışanların kurallara uymamaları, kaba ve sert tavırlar sergilemeleri, tatminsiz, huzursuz, işe karşı ilgisiz ve sürekli sinirli olmaları, işlerini yaparken inisiyatif kullanmaktan kaçınarak, cesaretsizlik içinde bulunmaları, işlerini, iş arkadaşlarını ve işletmeyi sevmemeleri vb durumlar da; çalışanlarının moralinin düşük olduğunun apaçık göstergeleridir.

Yöneticinin, işletmeyi ve çalışanlarını düşük moralin veya moral bozukluklarının zararlarından koruyabilmek, iyi bir çalışma ortamı oluşturabilmek ve çalışanların motivasyonlarını artırabilmek için; çalışanlarının morallerinin yerinde olmasına önem vermesi gerekmektedir. İşletmede, çalışanlar arasındaki ve çalışanlarla

¹⁴⁴ 'Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Ve Motivasyon'
http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=562, 06.08.2003

yönetici arasındaki resmi olmayan ilişkilerin geliştirilmesi, çalışanların moralinin ve dolayısıyla da motivasyonlarının yüksek olmasında önemli etkiye sahiptir.

Bununla birlikte; yönetimde açıklık politikasının benimsenmesi de, işletmede iyi bir çalışma ortamının, moral ve motivasyonun oluşmasını sağlayacaktır. Çünkü; işyerlerindeki huzursuzlukların en önemli nedenlerinden birisi, nedenleri konusunda bilgi verilmemiş ani gelişmeler, değişiklikler ve türü ne olursa olsun söylentilerdir. Söylentilerin başıboş gezindiği bir yerde huzur olmaz. Bu yüzden herkes, gerektiği zaman gerektiği kadar bilgilendirilmeli, söylenti ilk turunun sonunda kapı dışarı edilmelidir.¹⁴⁵

2.2.9.1.4. Eğlenceler Sosyal Faaliyetler

Çalışanlar, genellikle, evlerinde geçirdikleri zamandan daha fazlasını işyerlerinde harcarlar ve işyeri ortamının zevkli ve eğlenceli olmasını arzularlar. Başarıların ve belli hedeflere ulaşmanın kutlandığı işyerlerinde, eğlenceli bir ortam bulunur. Yönetim, çalışanlarını ödüllendirirken, aynı zamanda, eğlenceli bir ortam oluşturmayı da başarabilmelidir. Böylelikle, hem çalışanların ortak arzusu olan, işin takdir edilmesi isteklerini, hem de çalışma ortamlarından ve yaptıkları işten zevk alma istekleri karşılanmış olur.¹⁴⁶

Bu nedenle, gelişmiş ülkeler ve başarılı işletmeler, işyerlerini ve çalışma ortamlarını, çalışanların rahat edebilecekleri, verimli ve huzurlu olabilecekleri, eğlenerek üretebilecekleri bir yer haline getirmeyi öncelikli işler arasında görmektedirler. Çünkü; işyerinde verimliliği artırmak için para ya da yapılan işin takdir edilmesi, tek başına yeterli olmamaktadır. Başarı için, çalışanların sosyal faaliyetlerinin ve eğlencenin de düşünülmesi gerekmektedir.

Önemli olan nokta, işin kendisinin eğlenceli hale getirilmesidir. Çalışılan alandaki küçük ayrıntılara dikkat ederek, özel günlerde yapılan ufak çaplı kutlamalarla, yarışmalarla, oyunlarla, komik e-posta ağı ile, bültenlerle, iletişim panosu gibi

¹⁴⁵ Apuhan, 1997, a.g.e.,s. 80

¹⁴⁶ Nelson, a.g.e.,s.85

etkinliklerle, çalışma ortamları daha eğlenceli hale getirilebilir. Bu faaliyetleri işyerlerinde uygulamak hem kolay hem de verimlilik ve motivasyon açısından çok önemlidir. Çünkü, işi eğlence haline getiren faaliyetler, çalışanların motivasyonlarını ve işyerlerine olan bağlılıklarını artırmaktadır.¹⁴⁷

Eğlence, iş dışına da taşınarak, şirketler arası spor karşılaşmalarında, karma takımlarla kurum temsil edilebilir. Topluca pikniklere, tiyatroya, sinemaya ve tabii güzelliklerin olduğu mekanlara gidilebilir.

Yöneticinin tüm bu eğlencelere ve sosyal faaliyetlere ılımlı olması; gerek kendisinin çalışanlarıyla ve gerekse çalışanların kendi aralarındaki ikili ilişkilerinin gelişmesine ve böylelikle, çalışanlarının motivasyonlarının artmasına olumlu katkıda bulunacaktır. Yöneticinin, zaman zaman çalışanlarıyla birlikte çaylı sohbet toplantıları, geziler, eğlenceler ve özel geceler tertiplemesi, çalışanlarını iş yerinde, görevleri başında veya dairesinde ziyaret edip, çayını içmesi ve benzeri aktiviteleri, çalışanlar açısından, işlerinin daha eğlenceli olmasını ve yöneticilerini, kendilerine daha yakın hissetmelerini sağlayacaktır.¹⁴⁸

Araştırmalar, çalışma ortamının daha eğlenceli olmasının, çalışanların işe daha sıkı sarılmasını ve üretimin artmasını sağlayan, devamsızlığı azaltan önemli bir faktör olduğunu da göstermektedir. Çalışanların mutluluğu, işletmede olumlu bir hava oluşturmaktadır. İş dışı konularda da bir arada olmak, birlikte eğlenmek, kişiler arasında iletişimin güçlenmesi sonucunu doğurur. Turnuvalar, geziler, gönüllü çalışmalar gibi, tüm elemanların katılımıyla gerçekleştirilen etkinlikler, takım çalışması, sistem düşüncesi, planlama, yaratıcılık gibi yetkinlikleri geliştirmekle birlikte; çalışanların, işyeri havasından sıyrılıp, kendilerini evde hissetmelerini sağlamaktadır.

Bununla birlikte, bu gibi sosyal faaliyetler, çalışma hayatının bir sıkıntı ve stres kaynağı değil, keyif alınan, paylaşımına açık bir alan olarak algılanmasını sağlamakta ve çalışanların moral ve motivasyonlarını üst düzeyde tutmaktadır. Çalışanların, işyerlerini ve dolayısıyla işlerini sevmelerini sağlamakta ve böylelikle,

¹⁴⁷ Hanife Baş, 'Çalışan Eğlenir', www.motivasyon.org, 09.09.2002

¹⁴⁸ Aytürk, a.g.e.,s.326

başarı ve verimliliği artırmaktadır. Eğlence, işleri aksatmak yerine kolaylaştırarak, ikili ilişkileri sıcaklaştırmakta ve birlikte çalışmaktan keyif alan bir ekip oluşmasını sağlamaktadır. Yaptığı işten ve çalışma ortamından memnun olan çalışanlar, hizmet ettikleri müşteriye de aynı mutluluğu ve sıcaklığı yansıtmaktadırlar. Gülüylü ve işine bağlı çalışanlardan oluşan bir işletmenin, iş ortamı canlı olmakla beraber, dışarıdaki imajı da olumlu etkilenecektir.¹⁴⁹

2.2.9.1.5. Etik Değerler

İşletmelerde, çalışanlar arasında iyi bir çalışma ortamının oluşmasında, hayati öneme sahip diğer bir faktör de, etik değerlerdir.

Etik boyutu ihmal edilmiş ya da yetersiz kalmış atılımların, işletmelerin, sistemlerin ve tabii medeniyetlerin, insanlığın başına bela olduğu görülmektedir. Böyle 'ihmkar' gruplar, ne kadar büyük ve güçlü görünürlerse görünsünler, küçük müdahalelerle karışabilmekte, çökebilmektedirler. Bu dengeyi oluşturacak etik ölçülerine, artık her girişimde gereksinim vardır. Artık her girişimin, etik bir zemininin olması, kaçınılmaz bir koşuldur.¹⁵⁰

İşletmenin hitap ettiği insanlar kadar, işletmenin kendi çalışanları da, çalıştıkları ortamda, etik bir zeminin oturmuş olmasına, karşılıklı iyi, düzeyli ve dürüst ilişkilerin yaşanmasına, gittikçe daha da artan oranda önem vermektedirler. Hatta bu önem, çoğu zaman, maddi kriterlerin de önüne geçmektedir.

Etik herhangi bir değerle bağlantısını ve böyle bir bağlantı mantığını reddeden girişimlerde, yüksek ücretler karşılığında çalışmaktansa; çok daha az kazançla, bu bağlara saygılı girişimlerde çalışmaya razı olmuş/olacak birçok insan bulunmaktadır.

İş etiği, verimliliğin lokomotifidir. İşverenin, çalışanı koruduğu, kar oranında adil bir ücret politikası izlediği, aynı zamanda, işçilerin de, kazanmak için var

¹⁴⁹ Hanife Baş, 'Çalışan Eğlenir', www.motivasyon.org, 09.09.2002

¹⁵⁰ Apuhan, 1997, a.g.e.,s. 88

güçleriyle çalıştığı, işverenini, nimete vesile bildiği bir işletmede, verimin artması normaldir.¹⁵¹

Çalışanların istedikleri bu kriterlerde bir çalışma ortamının oluşması ve işletmede etkinlik ve verimliliğin artması için, yönetici ile çalışanlar arasındaki ve çalışanların kendi aralarındaki, resmi olmayan ikili ilişkilerin iyi olmasının önemi ortadadır.

Bununla birlikte; yöneticinin, çalışanları yönlendirmek için, her zaman yanlarında olması mümkün değildir. Yönetici, örnek olur ve gereken zemini hazırlar. Bu zemin, enerjik bir ortam olmalıdır ki; çalışanlar, her zaman yöneticiye gereksinim duymadan da işlerini yürütebilsinler.

Böyle bir ortam için ise, öncelikle; çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri gerekir. İşletmenin iyi bir çalışma ortamına sahip olup olmadığını anlamak için; şöyle bir kriter, belirleyici olabilir: Çalışanlar, yöneticiye, kötü bir haberi, iyi haberi verdikleri ortam kadar rahat bir ortamda verebiliyorlar mı? Bu sorunun cevabı 'Evet' ise; işletmede iyi bir çalışma ve resmi olmayan ilişki ortamının oluştuğu söylenebilir. 'Hayır' ise; bu konuda, o işletmenin başarılı olduğundan bahsedilemez.

2.2.9.2. Fiziki Koşullar Ve Maddi Olanaklar Sağlanması Yönünden İyi Bir Çalışma Ortamı Oluşturma

Aynı özelliklere sahip ve aynı işle görevli iki ekipten birinin verimi düştüğünde yapılan incelemede; verimi düşen ekibin çalıştığı mekanda, fiziki koşulların bozulmuş olduğu, örneğin ışıklandırmanın yetersiz hale geldiği, fakat bu olumsuzlukların fark edilemediği görülmüştür.¹⁵²

Çalışanların işlerini rahat yapabilmeleri ve motivasyonları için, çalışma ortamının gerektirdiği fiziki koşulların ve somut olanakların sağlanması çok önemlidir.

¹⁵¹ Herbert N. Casson, **Hayatta İlerle ve İlerlet**, Hayat Yayınları Kişisel Gelişim Yönetim Dizisi, Editör: Nebiye Aktaş, İstanbul, 2001 s.93

¹⁵² Apuhan, 1997, a.g.e.,s. 76

Fiziki şartlardan kastedilen; işletmenin sahip olduğu bina, çevre yapısı, bürolar, çay ocakları, yemekhane, dinlenme salonu, merdivenler, koltuklar, işyerinin ısı, havalandırılması, rutubetsiz oluşu, yeterli ışıklandırılması, temizliği, güvenliğin sağlanmış olması ve bunlar gibi, iş ortamının, çalışanlar için rahat olmasını sağlayan hususlardır.

Çalışanlara iyi bir çalışma ortamının oluşturulması için, sağlanması gereken maddi olanaklar ise; daha çok, işin kolay ve verimli yapılabilmesini sağlayacak olan, modern, teknolojik araç gereç ve donanım, sağlanan maddi olanaklar, kolaylıklar ve sağlıkla ilgili tedavi imkanlarının sunulması gibi noktalardır.

Çalışanlar iş ortamının uygun ve rahat olmasını isterler. Verimli çalışabilmeleri için, rahat koşullar olmalıdır. Isınma, havalandırma, aydınlatma, iş makinelerinin neden olacağı aşırı gürültüye karşı ses yalıtımı vs. yeterli olup olmadığı, çalışanların yeteri kadar geniş, rahat bir mekanda çalışıp çalışmadığı, işine yoğunlaşmış ve yoğunlaşamadığı gibi hususların, yönetici tarafından dikkatle incelenmesi ve bu olanakların sağlanması gereklidir.¹⁵³

İşyerinde, fiziki yönden rahat bir çalışma ortamı sağlama amacıyla hareket edildikten sonra; sunulması istenilen bu olanakların sayısı artacaktır. Önemli olan; bu olanakların sağlanıp sağlanamadığı sorusuna, yöneticinin, gönül rahatlığıyla 'Evet' cevabını verebileceği bir ortamı oluşturabilmesidir. Çünkü, ancak o koşullarda, personelin motivasyonu sağlanabilecektir. Rahat bir ortam içinde çalışanlar, sıkıntılı, çok sıcak veya soğuk, rutubetli, güneş almayan, gürültülü vb. yerlerde çalışanlara göre, motive olmaya çok daha müsaittirler ve çok daha kolay motive olurlar.

Bunu sağlamanın yolu, yöneticinin, empati yaparak, kendini çalışanlarının yerine koymasındır. Böylelikle o insanların, iyi bir çalışma ortamı için, nelere gereksinimleri olduğunu anlayacak ve nasıl daha iyi bir işyeri sağlayabileceğini araştıracaktır.

¹⁵³ Mantland, İstanbul, 1997, a.g.e., s.106

Yönetici, iş donanımının modern, güncel ve kullanımının kolay olup olmadığını, mobilyaların durumunu, masa başındaki personelin, sırt ağrıları ve sancuları çekmeden, koltuklarında rahat oturup oturmadıkları gibi detayları dahi düşünmek zorundadır. Bununla birlikte, görme özürülü çalışanlar veya kısmen görebilenler için, koridor ve çıkışlarda engellerin olmadığından emin olmalıdır. Görme bozukluğu olan personele, fotokopi ile büyütülmüş yazılar ve hemen göze çarpan işaret ve ilanlarla yardımcı olabilir.¹⁵⁴

Duyuma zorluğu çeken çalışanlar için, yanıp sönen ışıklar, özel telefonlar gibi, donanımlar edinilebilir. Yürüme zorluğu çekenler ve tekerlekli sandalyeye bağımlı olanlar için, belli yükseklikte tutunacak yerleri olan rampalar, geniş kapılar, açık çıkış yolları, işaretlenmiş, kaymayan taban yüzeyleri, alçak raflar vb. kolaylıklar sunulabilir. Açma kapama düğmelerinin, kapı kollarının, belirli yükseklikte olması, engelli olanlara ait özel banyo ve tuvaletler gibi kolaylıklar sağlanabilir. Büyük kalemler, büyük tel zımbalar, lastik eldivenler, kolay kullanılabilen telefonlar, kaseler, zarf pullama makineleri ve benzeri şeylerle, çalışanlar için kolay olan görevler, özürülü personel için daha da kolaylaştırılabilir.¹⁵⁵

Bunların yanısıra, çalışanların, dinlenme zamanlarında veya sıkıldıkları zamanlarda, yorgunluklarını atabilecekleri ve rahatlayabilecekleri, sakin dinlenme odaları hazırlanabilir. Çalışan anneler düşünülerek; akıllarının çocuklarında kalmaması ve gönül rahatlığı içinde çalışabilmeleri için; olanaklar elverdiği ölçüde bir kreş açılabilir. Veya çalışan annelerin ve çocuklarının sayıları az ise, bir bakıcı tutulabilir. İşletmenin bunlara olanağı yoksa; işyerinin yakınında bulunan bir kreşle anlaşma yapılabilir veya bu konuda çalışanlara yardımcı olunabilir.

Bunlara ilave olarak; çalışanlara koruyucu iş elbiseleri ve donanımları sağlanmalıdır. Her türlü iş kazasına, yaralanmalara karşı, yeterli ilk yardım ekibi ve gereçleri hazır bulundurulmalıdır.

¹⁵⁴ Maitland, İstanbul, 1997, a.g.e., s.106

¹⁵⁵ Maitland, İstanbul, 1997, a.g.e., s.107

Bütün bu sayılanlar, ilk başta, çok ayrıntılıymış ve hepsinin gerçekleştirilmesi olanaksızmış gibi görünebilir. Ancak, çalışanların, herşeyden önce, bir insan olduğu göz önüne alındığında ve insan için yapılacak iyi şeylerin sonunun asla olmayacağı düşünüldüğünde; bu sayılanlardan çok daha fazlasının yapılabileceği kabul edilecektir.

Bununla birlikte; yönetici, çalışanlarına iyi bir çalışma ortamı sağlama amacıyla yaptığı etkinliklerde, sınırları iyi belirlemeli, gevşekliğe neden olabilecek bir aşırılığa kaçmamaya dikkat etmelidir. Çünkü, hemen her konuda olduğu gibi, bu konunun uygulanmasında da aşırıya kaçılması yada sınırlarının iyi belirlenmesi; yarar yerine zarara neden olacaktır.

2.2.10. Kararlara Katılma Ve Performans Değerlendirme

2.2.10.1. Çalışanların Kararlara Katılmasının Motivasyona Yararları

Çalışanların motive edilmesinde, resmi olmayan ilişkilerden yararlanmanın bir yöntemi de, işletmeyle ve çalışanlarla ilgili kararların alınmasında ve amaçların belirlenmesinde, çalışanların da katılımına olanak sağlanmasıdır.

Yapılan araştırmalar, amaçların belirlenmesine çalışanların dahil edilmesinin, en büyük motivasyon faktörlerinden biri olduğuna işaret etmektedir.¹⁵⁶

Kararlara katılımın yararlarının başında, çalışanlarda, değer verilme duygusunu ve manevi tatminini sağlaması gelmektedir. Kararlara katılma hakkı tanınan çalışanlar, kendine saygı ve tanınma gereksinmelerini tatmin etmektedirler. Kendi işyerinde bu gereksinmelerini gideremeyen çalışanlar ise, başka ortamlarda bu gereksinimlerini gidermeye çalışmaktadırlar.¹⁵⁷ Bu durum ise, çalışanların, işletmeden uzaklaşmalarına neden olur. Bu nedenle, çalışanların söz sahibi olma ihtiyacının giderilmesi gerekmektedir. Yönetici, kararlara katılmaya olanak sağlayarak, çalışanların bu gereksinimini, işletme içinde gidermelerini sağlamalıdır.

¹⁵⁶ Baltas, a.g.e., s.170

¹⁵⁷ Seçil Taştan, 'Kararlara Katılım', <http://www.insankaynaklarigokceada.com>. 02.10.2002

Yöneticinin, çalışanların kararlara katılımına olanak sağlaması, işletmede, çağdaş yönetimin gerekleri olan, takım oyunu, ekip çabası ve çalışmasının oluşmasını da sağlar.

Çalışanlar, yaptıkları işlerini, işle ilgili sorunları ve hatta çözüm yollarını, yöneticiye oranla, daha ayrıntılı ve farklı şekilde belirleyebilirler.. İşletmeyle ilgili alınan kararların uygulama koşullarını, en iyi şekilde bilecek olanlar da yine çalışanlardır. Onlar, en ince ayrıntıya kadar işaret edebilirler ve böylelikle, son kararın kalitesinin iyileştirilmesini sağlayabilirler. Bu bakımdan, çalışanlar, çok değerli bilgi kaynaklarıdır. Eğer yönetici, bu kaynağa nasıl ulaşacağını bilirse, hemen hemen hiç hata yapmaz. Bu kaynağa ulaşmanın en iyi yollarından biri ise, beyin fırtınası seansları gibi etkinlikler düzenleyerek, çalışanların kararlara katılmasını sağlamaktır.

Çalışanlar, alınan kararlarda söz sahibi oldukları ölçüde, kararların kendi kararları olduğuna inanacaklar, kararları benimseyecekler ve sahipleneceklerdir. Bu ise; alınan bu kararların, çalışanlar tarafından titizlikle uygulanmasını sağlayacaktır.

Özellikle; çalışma saatleri, ücretlendirme, fazla mesai, iş tanımı gibi konularda, çalışanların fikirlerinin alınması, bireye psikolojik huzur sağladığı ve işletme içinde kabullenildiğini hissettirdiği için önemlidir. Ayrıca bu tip konulardaki karar değişiklikleri, olumsuz sonuçlar da doğurabileceğinden, karar alınmadan, çalışanların bu kararlara yönelik eleştirilerinin ve tepkilerinin ölçülmesi önem taşımaktadır. Çünkü henüz bir karara bağlanmamış konularda, iş yerinde spekülasyonların yapılması, oldukça sık karşılaşılan bir sorundur. Bu tip durumlarda, kulaktan dolma bilgiler, çalışanlar arasında hızla yayılır ve buna bağlı olarak, kimi çalışanlarda, sözde alınan kararlardan dolayı, rahatsızlıklar oluşabilir.¹⁵⁸

Bu gibi olumsuzlukların önlenmesinin yolu da; yöneticinin, alınacak kararlarda, çalışanlarına danışması, onların katılımına olanak sağlaması, görüş ve önerilerini alması, onlara önem ve değer vermesidir. Böylece aktif ve dinamik işbirliğini ve yönetimde başarıyı sağlamış olacaktır.

¹⁵⁸ Zeynep Koçer, 'İK Uzmanı ve Ofis İçi Sorunların Çözülmesi', www.kariyer.net, 24.11.2002

İşletmede, kararlara katılımın olması, verimlilik artışını sağlamanın da en etkili yollarından biridir. Kararlara katılım sayesinde, yönetim ile çalışanlar arasında bir işbirliği kurularak, çalışanların tempoları olumlu yönde etkilenir ve işletme verimliliği artar. Katılım, çalışanların çalışma isteğini artırır, bireysel özellikleri ve yetenekleri geliştirir.¹⁵⁹

Kararlara katılımın bir diğer yararı da; çalışanların yeniliklere uyumunu kolaylaştırması ve çabuklaştırması ve bunu en az hasarla, hatta çoğunlukla hasarsız yapmasıdır. Değişmenin nasıl uygulanacağı konusunda yapılan planlama sürecine, işçiler katılıyorsa, bu katılımın derecesine göre yeni yöntemi, kendilerine zararı dokunacak, varlıklarını tehdit edecek bir olay olarak değil de, yeni bir olanak olarak algıladıkları da belirlenmiştir.¹⁶⁰

Bu hususlar da; çalışanların kararlara katılmasının, uyumu kolaylaştırıcı, moral düzeltici, gerilimi azaltıcı ve motive edici etkilerinin de olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışanların, kararlara katılması konusunda, olumsuz düşünen yöneticiler, çalışanların, sadece, yönetici veya işletmenin yönetim organı tarafından kendilerine verilen görevleri yapmalarının yeterli olduğu kanaatindedirler. Bu anlayışa göre; çalışanların, işletmenin alacağı kararlarda söz sahibi olması gereksizdir. Bazı yöneticiler ise, sadece astlarının değil, kendilerinin açık sözlü olmalarının bile, tehlikeli olacağını düşüncesindedirler.

Oysaki; özellikle toplam kalite anlayışının ortaya çıkmasıyla; yöneticilerin, karar verme ve kontrol ile ilgili olan fonksiyonları daralmış, daha çok, koçluk ve danışmanlık fonksiyonları artmıştır. Bunun en büyük nedenlerinden birisi; güçlendirme ve yatay örgüt şeklinde ortaya çıkan anlayışlar sebebiyle, örgütlerde düşünen ve karar veren konumdakiler ile işi yapanlar arasındaki farkın gitgide azalması, hatta ortadan kalkmış olmasıdır. Güçlendirilen personel, artık kendi işini ilgilendiren konularda, üstlerine çok da fazla danışmadan, kendi kararlarını verebilme yetkisine sahip hale

¹⁵⁹ Fevzi Er, 'Katımlı Yönetim Ve Verimlilik', Anahtar Dergisi, M.P.M. Yayını, Şubat 1996, s.2

¹⁶⁰ Can, Tecer, a.g.e., s.198

gelmiştir. Modern iş ortamında, geleneksel karar verme mekanizması, sadece yöneticilerin katıldığı bir organ olmaktan çıkmış, alt düzeylerdeki çalışanların da katılımıyla, homojen bir görünüm almıştır.¹⁶¹

Endüstriyel kuruluşlarda yapılan etütler, kararlara katılmaya olanak sağlanmasının, elemanların gelişmesini sağlayan temel bir araç olduğunu, sonuçta morali yükselttiğini, beceri ve yetenekleri geliştirdiğini göstermiştir. Dolayısıyla, iyi bir yöneticinin, alınacak kararlarda ve belirlenecek amaçlarda, çalışanlarının görüşlerini almasının ve kararlara onları da katmasının gerekliliği ve motive edici etkisi ortadadır.

2.2.10.2. Toplantılar Ve Katılımın Ödüllendirilmesi

İşletmelerde, kararların genellikle toplantılar sonucunda alındığı gerçeğinden hareketle; çalışanların kararlara katılmalarında ve amaçların belirlenmesinde söz sahibi olmalarında ve neicede katılımın ödüllendirilmesinde, toplantıların önemli bir yeri vardır.

Yönetici, düzenli olarak yapacağı toplantılarla, çalışanlarıyla bir araya gelmeli, isteklerini dinlemeli, işletmenin genel durumunu ve o zaman kadar yapılanları değerlendirmelidir. Gelecek dönemlerde yapılması düşünülenler planlanmalı, mevcut ya da olması muhtemel sorunlar ve çözümleri, çalışanlarla birlikte görüşüp karara bağlanmalıdır.

Yönetici, öncelikle kendisi toplantıya zamanında gelmeli ve toplantıyı zamanında başlatmalıdır. Toplantıya doğru tonda başlamalı, kuralları koyarak ve uygulayarak, gündemin sorunsuz biçimde izlenmesini sağlamalıdır. Gerektiğinde, konulara açıklık getirmek üzere, sorular sormalı, herkesin fikirlerini söylemesine imkan sağlamalı, tartışmaların konu sınırları içinde kalmasını ve denetimi altında olmasını sağlamalıdır. Bunu da; toplantıda bulunan tüm çalışanları göz önünde tutarak ve herkesin söz almasını sağlayarak yapabilir.¹⁶²

¹⁶¹ 'Personel Güçlendirme',

<http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/personelguclen.asp> 19.10.2001

¹⁶² Patrick Forsyth, *Nasıl Toplantı Yapmalı*, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti. Yönetim Dizisi, 1.Baskı, Çev: Aksu Bora, Onur Cankoçak, Ankara, 1997, s.20

Çalışanların, kararlara katılmalarının yanısıra; toplantılardaki tutum ve davranışları da, yönetici açısından önemlidir. Çünkü, yönetici bu davranışlara bakarak, çalışanlarını daha iyi tanıyabilir ve kişilikleri hakkında, ayrıntılı bilgilere ulaşabilir. Hangilerinin genellikle olumlu, hangilerinin olumsuz düşündüğünü ve davrandığını görebilir. Olumlu davrananlar, destekleyici yorumlar yaparlar; yapılan önerileri yeni fikirlerle yapıcı olarak pekiştirirler. Olumsuz davrananlar ise; yeni fikirler ve çözüm yolları üretmek yerine, sürekli olarak itiraz edenler, şikayet edenler ve ekipteki diğerlerini eleştirenlerdir.¹⁶³

Toplantılarda, yöneticinin, toplantıya katılan kişilerin her birine söz verip, fikir üretmesini, kararlar hakkındaki görüşlerini belirtmesini istemesi, çalışanların katılmaya özendirilmesi ve katılımın ödüllendirilmesi açısından da çok yararlıdır. Katılımla; o fikir uygulansın veya uygulanmasın, fikrin üreticisi motive olacaktır. Çünkü, o toplantı da, o kadar kişi içinde, yönetici o çalışanı dinlemiş ve görüşüne saygı göstermiştir. Bu da o çalışanın, değer verilme ve kabul edilme gereksinimini en üst düzeyde tatmin etmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle, yöneticinin, toplantıda bulunan herkesle konuşması, onları, uygun bir şekilde katılıma yöneltmesi, önerileri özendirmesi ve herkesten, en az bir tane iyi fikir beklemesi iyi olacaktır.

Bundan başka, gerek personel fikrini söyleyip, konuşmasını bitirdikten sonra ve gerekse toplantının sonunda, yöneticinin, tüm katılanlara teşekkür etmesi, katılımın özendirilmesi ve ödüllendirilmesi açısından önemlidir. Önerileri kabul edilmeyen ya da önerileri kabul edildiği halde, herhangi bir şekilde bir teşekkürle dahi, onore edilmeyen veya ödüllendirilmeyen çalışanların, morallerinin ve motivasyonlarının, olumsuz etkilenebileceği akıldan çıkartılmamalıdır.

Böyle bir olumsuzluğun önüne geçebilmek için; yöneticinin, çalışanları, kararlara katılmaları ve öneri getirmeleri konusunda özendirmesi ve gelen önerileri, fikirleri zamanında, objektif olarak değerlendirmesi ve teşekkür etmesinin yanında; katılımı ödüllendirmek amacıyla, başka bir takım uygulamalar yapması da mümkündür. Önerileri kabul edilen çalışanlara, maddi ve manevi birtakım kazançlar sağlayacak, bir

¹⁶³ Coleman, Barrie, a.g.e., s.160

ödüllendirme sistemi oluşturması, bu uygulamalardan bir tanesidir. Böyle bir uygulama sayesinde, çalışanların işletmeye bağlılıkları artacak, kendilerine olan güvenleri, performansları ve motivasyonları yükselecektir.

Bu ve benzeri ödüllendirmelerle, çalışanlar, adam yerine konulmanın, fikirlerine değer verildiğini görmenin zevkini tadacak ve kendilerine karşı olan güven duyguları kuvvet kazanacaktır.¹⁶⁴ Aksi takdirde, alınan kararlara katılımları, sadece emir almak ve uygulamak şeklinde olan, fikirlerine önem verilmeyen, önem verilse bile, yeni fikirler üretmek için özendirilmeyen, ödüllendirilmeyen çalışanların, bir dahaki sefere şevkleri kırılacaktır. Kendilerini değersiz ve önemsiz hissedebileceklerdir. Bu da, kişiliklerini ve bundan sonraki çalışma hayatlarını olumsuz yönde etkileyecektir.

Bu nedenle; yöneticiler, çalışanlarını motive etmek için, kararlara katılmalarını, yeni fikirler üretmelerini sağlamalı ve bunu özendirip, ödüllendirmelidirler. Bunların sağlanabilmesi için gerekli olan demokratik bir ortam oluşturma görevi de, yine yöneticiye düşmektedir. Böylelikle, çalışanlara, alınacak kararlar hakkındaki fikirleri rahatça sorulabilecek, onlar da çekinmeden cevaplayabileceklerdir. Bu ise, çalışanların, kendilerinin değerli olduklarını hissetmelerini sağlayacaktır.

2.2.10.3. İnisiyatif Tanıma

Çalışanların, kararlara katılabilmeleri için, kendilerine, inisiyatiflerini kullanabilme olanağının sağlanması gereklidir. Bu nedenle yöneticinin, çalışanlarını sürekli olarak doğrudan emirler vererek yönetmek yerine; emir ve isteklerini, talep, teklif ve tavsiye olarak ve daha çok, soru şeklinde belirtmesi yararlı olacaktır. Sürekli 'Bunu yap', 'Şunu yapma' veya 'Şöyle yap' 'Şöyle yapma' demektense; dolaylı emir verme yöntemini uygulaması, ikili ilişkilerin gelişimi açısından da yararlı olacaktır. Çalışanlara, 'Şunu da düşünebilir misin?', 'Bu düşünce yerinde mi?', 'Sen ne düşünüyorsun?', 'Ne yapalım?', 'Şöyle yapsak uygun mu?' gibi sorular sorarak, onların da fikir ve görüşlerini almalı ve kararlara katılmalarını sağlamalıdır. Bu şekilde; hem

¹⁶⁴ Zoga, a.g.e.,s.225

emir, uygun bir dille ifade edilmiş olacak, hem de işletmede katılımcı yönetim uygulanarak, çalışanların motivasyonu sağlanacaktır. Unutulmamalıdır ki; en iyi emir, emir olduğunu hissettirmeyen emirdir.¹⁶⁵

Yöneticinin ‘Bunu yap!’ emri yerine, ‘Ne yapacaksın?’ sorusunu sorması, çalışanın sorumluluk duygusu, üretkenlik ve inisiyatif huylarını geliştirir. Personel, kendisine ve fikirlerine değer verildiğini anlar ve motive olur. Çabası ve dolayısıyla randımanı artar, kurum içi entelektüel ve sosyal denge oluşur.¹⁶⁶

Araştırmacılara göre, özerklik arttıkça, bireyler, işteki başarı veya başarısızlık için daha fazla sorumluluk duymaya başlamakta ve işin sonuçlarında kendi inisiyatif ve kararlarının etkili olduğunu kabul etmektedirler.¹⁶⁷

Yöneticinin, çalışanları, düşünmeye, katılıma ve inisiyatiflerini kullanmaya yöneltmesi, çalışanlar üzerinde de olumlu tesir gösterecek ve çalışanların iştiraki sağlanacaktır. Bu suretle bir işbirliği elde edilecek ve insanlar, inanarak, benimseyerek çalışacaklar ve sonuçta başarıya ulaşacaklardır.

Kararlara katılma ve tartışma imkanı, çalışanların birbirleriyle ilişkilerinde de büyük önem taşır. Bu sayede çalışanlar, birbirlerine yaklaşırlar, işletmeye bu olanaklarla uyum sağlamaya çalışırlar.¹⁶⁸

Bu şekilde; çalışanlar işbirliği içine girdiklerinde, bir başkasının başarısına yardımcı olmak için fırsata sahip olduklarında, süreç ve kararlara katıldıklarında, çalışmak için daha fazla istek duymaktadır.

2.2.10.4. Amaçlar Ve Kararlar Hakkında Çalışanları Bilgilendirme

Yönetim kademesi hangi kararları alırsa alsın ve bu kararlar ne kadar mükemmel ve başarı odaklı olursa olsun, o kararları ilk derecede uygulayacak olan, alt

¹⁶⁵ Aytürk, a.g.e.,s.330

¹⁶⁶ Garib, 2000, a.g.e., s.37

¹⁶⁷ Güney ve Aşan, a.g.e., s.246

¹⁶⁸ Koç, a.g.e., s.98

kademedeki çalışanlardır. Bu nedenle; bu kararların başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi ve amaçlanan sonuçlara ulaşılabilmesi, büyük oranda, çalışanlara bağlıdır.

Çalışanlar, bu kararlar hakkında ne kadar çok bilgi sahibi iseler, kararların alınmasında kendi katılımları ne kadar çok olmuşsa, kararları ne kadar benimsemişseler, neyi, ne için, nasıl, hangi amaçla yapacaklarını, ne kadar net bir şekilde biliyorlarsa, yaptıkları işlerin sonuçları ve başarıları hakkında ne kadar bilgilendiriliyorlarsa, alınan kararlar, o kadar başarılı bir şekilde uygulanır. Aksi takdirde, her gün önüne yığılan dosya konulan ve bunların ne işe yaradığı hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan çalışanın, zamanla motivasyon körelecek ve verimi azalacaktır.

Çalışanların, işletmenin amaçlarını bilmesi gayet doğal bir olaydır. İnsanların, yaptıkları işin, bir bütünün önemli bir parçası olduğunu düşünmeleri, aynı zamanda kendilerinin ve yaptıkları işin, işletme için ne kadar gerekli ve önemli olduğu duygusunu da tattırır. Yöneticiden gelen olumlu tepkiler de, çalışanların kişisel katkısının, örgütsel amaçlara ulaşmada ne denli önemli bir paya sahip olduğunun farkına varmasını sağlar.¹⁶⁹

Çalışanların kararlara katılması, amaçlara ulaşılabilmesi için, kendilerinin neler yapması gerektiğinin bilincine varmalarını da sağlayacaktır. Çalışanlar, kendilerinden ne beklendiğini, net bir biçimde bilmelidirler. Bunun sağlanmasında, yöneticinin rolü büyüktür. Yönetici, birlikte alınan kararları başarıyla uygulayabilmek için, kimden ne beklediğini açıkça ortaya koymalıdır.

Çalışanlar da, kendilerinden neyin beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, diğer bölümlerde ve örgüt dışında, kendi işleriyle ilgili, nelerin olup bittiğini bilmek isterler. Onların bu bilgi gereksinimi karşılanmadığında ortaya çıkacak belirsizlik, bir takım söylentilerin doğmasına ve korkuya neden olur. Çalışanların, geleceklerinden endişelenmelerine yol açar. İşinin değiştirilmesi, işten çıkarılacağı ve benzeri yaşamsal konulara ilişkin yaşanan korkular, çalışanların verimliliğinin önemli ölçüde azalması sonucunu doğurur.¹⁷⁰

¹⁶⁹ Gürgen, a.g.e.,s.211

¹⁷⁰ Gürgen, a.g.e.,s.209

Bu nedenle, işletmede nelerin olduğu veya olacağı konusunda, çalışanların bilgilendirilmesi, onların motive olmalarında ve kendilerine güven duymalarında son derece önemli rol oynar.

Kararlar hakkında çalışanları bilgilendirebilmek için ise; işletme içerisinde mesajların, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya, özgürce ve sağlıklı bir biçimde dolaşımının sağlanması gerekir.

Bununla birlikte; çalışanların, ne olacağı hakkında olduğu gibi, niye olacağı konusunda da bilgilendirilmeleri gerekir. Bu tür mesajların, 'Uygulamayı düşündüğümüz yenilikler, sizlere şu olanakları, üstünlükleri sunacak' gibi olumlu bir bakış açısı ile iletilmesi, motivasyon açısından önemlidir.

General Motors, her işinin üç terk edilemez hakka sahip olduğuna dair bir kural koymuştur. Kendisinden ne beklendiğini bilmek, performansı ile ilgili olarak zamanında, hedefe yönelik ve geçerli geri beslemeler elde etmek ve gereksiz işlerin müdahalelerinden uzak bir ortamda çalışmak.¹⁷¹

Bu konuda yöneticiye büyük sorumluluk düştüğü, açık bir gerçektir. Çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilemek isteyen bir yönetici, öncelikle onların amaçlarını, o işi yapma nedenlerini açıklığa kavuşturmalıdır. Çalışanının amaçlarının ne olduğunu ortaya çıkarmak ve bu amaçlarla, işletmenin amaçları ve etkinlikleri arasında bir bağ kurmak, yöneticinin görevidir.

Yönetici, amaçlarının, açıkça ifade edildiğinden ve işe dahil olan herkes tarafından iyice anlaşıldığından emin olmalıdır. Her bir kişi ve takım, izlenecek hedef üzerinde fikir birliği içerisinde olmalıdır. Her bir yönergenin nedeni açıklanmalı ve üzerinde anlaşmaya varılmasına çalışılmalıdır. Bilgilendirilmiş ve sürece dahil edilmiş işgücü, her zaman için daha iyi verimli çalışır.¹⁷²

¹⁷¹ Lambert, a.g.e.,s.45

¹⁷² Maitland, Ankara, 1997, a.g.e., s. 14

Amaçlar, hedefler ve standartlar, çalışanlarla tartışıldıktan sonra kurulmalıdır. Açıktır ki, çalışanlar, tartışılarak kabul edilmiş amaçlar, hedefler ve standartlar için, empoze edilmiş olanlara göre daha çok ve daha iyi çalışırlar. Gerçekte her iki durumda da amaçlar aynı olmasına rağmen.

2.2.10.5. Kararlara Katılmada Dikkat Edilecek Noktalar

Çalışanların motivasyonlarını sağlamada, etkinliği ve önemi açık olan, kararlara katılma konusunda, dikkat edilmesi ve göz önünde tutulması gereken bazı hususlar vardır.

Bunların başında; kararlara katılma yaklaşımının, belirli sınırlarının olduğu gerçeğinin kabul edilmesi gelir. Bu sınırlı oluşun nedeni; toplumun yapısı, insanların olaylara bakış açısı, anlayışları, yöneticinin tarzı, işletmenin yapısı, çalışanların davranış ve tutumları, işyerinin çalışma koşulları ve diğer koşullardaki kısıtlılıklar olabilmektedir. Bu yaklaşım, uygulamadan uygulamaya, işletmeden işletmeye, yöneticiden yöneticiye vb. etkenlere bağlı olarak değişebilen bir özelliكتedir.

Çalışanların kararlara katılımının başlangıcı ve son sınırı iyi belirlenmelidir. Aksi takdirde, olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir. Özellikle, özgüveni gelişmemiş, inisiyatif kullanamayan, otoriteye bağımlı olmayı, bir kişilik özelliği olarak sergileyen insanların, çoğunluğu oluşturduğu toplumlarda, insan ilişkiler kuramını benimsemiş bir yöneticinin işi, oldukça güçleşecektir.¹⁷³

Dolayısıyla, bu yapıdaki çalışanlardan oluşan işletmelerin yöneticileri, bu hususları da göz önünde bulundurmaları zorundadırlar. Ancak, her işletmenin bu yapıda olduğunu düşünmek, yanlış olur.

Yöneticinin, çalışanlarına, kararlara katılma hakkını tanımada, samimi olması, onlara bu hissi vererek, içtenlikle ve eksiksiz olarak yapması gerekir. Çünkü bazı yöneticilerin, esasen karara varmış olduğu halde, katılıma olanak sağlıyormuş hissini verebilmek için, çalışanların fikir ve görüşlerine baş vurdukları görülür. Böyle

¹⁷³ Gürgeç, a.g.e.,s.186

durumları, çalışanlar gayet kolaylıkla sezerler. Bu yüzden, şayet onların görüş ve fikirlerine baş vurulacak ise, bunu tam anlamıyla ciddiye almak, görüşler arasında o ana kadar yöneticinin aklına gelmemiş noktaların da bulunabileceğini kabullenmek gerekir.¹⁷⁴

Motivasyonda kararlara katılmanın etkisinden yararlanmak istenirken unutulmaması gereken diğer bir nokta da; bu yaklaşımın, çalışanların motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen unsurlara ve tüm yönetsel sorunlara, tek başına çare olabilecek bir ilaç olmadığıdır. Diğer motivasyon tekniklerinde olduğu gibi, çalışanların kararlara katılmasını sağlamada da, belirli bir uygulama ve etkililik sınırı vardır. Her sorunda bu yaklaşımın uygulanması ve olumlu sonuç beklenmesi doğru olmayacaktır. Duruma göre değişen motivasyon unsurları bulunmalıdır.

Bunun yanısıra, tüm sıkıntılara, sadece kararlara katılma yaklaşımıyla çözüm bulmaya çalışmak da, beklenen motivasyon düzeyine ulaşılmasına yetmeyecektir. Bu yaklaşımı destekleyecek ve etkinliğini artıracak, diğer motivlerden de yararlanmak gerekecektir.

2.2.10.6. Performans Değerlendirmenin Motivasyona Etkisi

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendirmesi sürecidir.¹⁷⁵

Bu süreç, yöneticilerin çalışanları tanımalarının, onlara önerilerde bulunup önderlik etmesinin ve örgütün daha etkili bir şekilde işlemesi için, onlarla omuz omuza çalışmasının en etkili yollarından birisidir.

Performans değerlendirmesi, çalışanların etkinliğinin artırılması amacıyla, bireyin elde ettiği başarıları belirleyen temel süreçleri içeren, örgütsel bir sistemdir. Belirli bir iş ve görev tanımına sahip olan bireyin, bu iş ve görev tanımını ne düzeyde

¹⁷⁴ Baykal, a.g.e.,s.30

¹⁷⁵ Margaret J. Polmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Rota Yayınları, Çev: Doğan Şahiner, İstanbul, 1993, s.9

gerçekleştirdiğinin belirlenmesi amacıyla yapılan değerlendirmeler, performans değerlendirmenin temelini oluşturur.¹⁷⁶

Kurum içerisindeki adil ve tarafsız bir performans değerlendirme sistemi, motivasyonun yüksek tutulmasında ve kurum için öngörülen hedeflere ulaşılmasında çok önemli bir unsurdur. Böyle bir sistem, belirlenmiş performans kriterleri doğrultusunda, öngörülen hedeflere ulaşabilmeleri için çalışanlara rehber olur.

Performans değerlendirmenin, çalışanların motivasyonuna sağladığı yararların başında, sosyal bir varlık olan insanın çevresiyle olan ilişkilerinde kendisi ile ilgili bilgi edinmek, başkaları tarafından onaylanmak ve cesaretlendirilmek gereksinimlerinin karşılanması yatar.

Çalışanların işlerindeki performansları konusunda bilgilendirilmeye ve geri bildirim almaya gereksinimleri vardır. İnsanın psikolojik gereksinimleri arasında yer alan, davranışları hakkında bilgilenme dürtüsü, kişinin moralinin iyileşmesine ve kendine olan güveninin artmasına neden olarak kişisel gelişime olanak sağlar. Kişi, tanımlanmış olan görevlerini, belirlenmiş zaman dilimi içerisinde ne düzeyde gerçekleştirebildiğini, kişisel tatmini açısından bilmelidir. Böylece, yaptığı çalışmaların sonuçlarını görme olanağına sahip olarak, bireysel başarısını veya başarısızlığı değerlendirecektir.

Bunun yanısıra kişinin işvereni de, yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, kişinin iş başarısı ve görev tanımındaki standartlara ne derece ulaştığını belirlemiş olacaktır. Kişi kendindeki eksiklikleri görüp, kendini yenilemeye ve yeni atılımlar yapmaya yönelecektir.¹⁷⁷

¹⁷⁶ 'Performans Değerlendirme ve Motivasyon İlişkisi – Ödüllendirme',
http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/perf_deg_ve_motivasyon.asp
 22.11.2002

¹⁷⁷ 'Performans Değerlendirme ve Motivasyon İlişkisi – Ödüllendirme',
http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/perf_deg_ve_motivasyon.asp
 22.11.2002

Performans değerlendirmelerinin, motivasyona en önemli katkılarında birisi; değerlendirmelerin, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimi düzenli hale getirmesi ve beklentilerin karşılıklı olarak, samimi bir ortamda paylaşılmasıdır. Değerlendirme görüşmelerinde yönetici, örgütü temsilen oradadır ve çalışanlardan beklentileri konusunda onları bilgilendirip, onların da görüşlerini alır. Bu durum, yönetici ve çalışanın, gerçekleşmesi mümkün olan beklentiler üzerinde anlaşmaya varmasına, çalışanın işleri sahiplenmesine ve bunun sonucunda da motivasyonun artmasına olanak sağlar. Ayrıca, iletişimin düzenli olarak gerçekleşmesi, çalışanın kendini ifade etmesi ve yaşadığı sorunları paylaşması, performans değerlendirmenin motivasyon üzerindeki diğer etkileri olarak da görülebilir.

Performans değerlendirme, kişi düzeyinde psikolojik bir gereksinimken, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir gereksinimdir. Tek tek kişilerin performanslarının iyileştirilmesi de, bir bütün olarak kurumun etkinliğinin artırılmasını sağlar. Bunun sonucunda, çalışanlara yönelik ödüllendirme politikalarında düzenleme yapılarak, uygulanması gereken maddi ve manevi motivasyonlar belirlenmiş olur.¹⁷⁸

Performans değerlendirme aracılığıyla, çalışanın takdir edilmesi ve motivasyonunun artırılması, bu sürecin doğal bir sonucudur. Çünkü, değerlendirme sırasında verilen geribildirimler, çalışana gerçekleştirdiği eylemlerin ve gösterdiği çabaların örgüt için önemli olduğu mesajını içerir.¹⁷⁹

Çalışanlar, performans hedeflerinin ve değerlendirme ölçütlerinin saptanmasına katıldıkları, kendi kendilerini değerlendirdikleri ve gösterdikleri performansı denetçilerle tartıştıkları zaman, örgütün amaçları doğrultusunda ekip ruhuyla çalışmaya daha çok eğilimli olurlar. Çalışanların kendi kendilerini değerlendirmesinin özendirilmesi, onlara, tüm değerlendirme sürecine, kendi yaptıkları katkının çok önemli olduğuna ilişkin güçlü bir mesaj verir.¹⁸⁰

¹⁷⁸ 'Performans Değerlendirme ve Motivasyon İlişkisi – Ödüllendirme',
http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/perf_deg_ve_motivasyon.asp
 22.11.2002

¹⁷⁹ Zeynep Kaptan, 'Performans Değerlendirme ve Motivasyon',
http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/perf_motivasyon.asp 09.11.2001

¹⁸⁰ Polmer, a.g.e., s.10

Performans değerlendirme ile sağlanan geri besleme, çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde, motivasyon açısından çok yararlı olacaktır.

2.2.11. İşletme İçi Resmi Olmayan İletişimin Motive Etmede Önemi

Çalışanları motive etmede başarılı olabilmenin yolu, insanı önemseyen bir tutum geliştirmek ve bunu davranışa dönüştürmekten geçer. İnsanı önemsemek ve onu adam yerine koymak ise, her şeyden önce, onunla iletişim kurmayı gerektirir. Bu nedenle iletişim, başlı başına bir motive edici unsur olarak değerlendirilebilir.¹⁸¹

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde, örgütler içerisindeki iletişimin hızlı sağlanması büyük önem kazanmaktadır. Bilginin hızlı ve etkin bir biçimde örgüt içerisinde iletilmesi, işletmeyi rakipleri karşısında daha üstün hale getirmektedir. Çalışanların açık ve samimi bir şekilde iletişim kurabilmeleri, örgütün başarılı işleyebilmesi için kritik bir öneme sahiptir. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimin önündeki engelleri kaldırmak, onları konuşma ve öneriler sunabilme yönünde cesaretlendirmek, örgüt için yarar sağlamaktadır.

Örgütsel hedeflere varılmasında, işletmede etkin bir iletişim sisteminin varlığı, temel bir zorunluluktur. Örgütlerde; çalışanlar arasında beşeri ilişkilerin düzenlenmesinde ve eylemlerin etkin biçimde yönlendirilmesinde, iletişim önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Pozisyon ne olursa olsun, müdürden sekretere, fabrika işçisinden mühendisine kadar herkes iletişim yetenekleri kazanmak zorundadır.¹⁸²

İletişim, bir örgütün çeşitli birimleri ve çalışanları arasında bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım paylaşımını, bu paylaşma sürecindeki her türlü araç – gereç ve yöntemi, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj şeklini içermektedir. İletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının

¹⁸¹ Gürgeç, a.g.e., s.209

¹⁸² Bender, a.g.e., s.190

düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak da tanımlanabilir. Bu yapıyla iletişimin, örgütün bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi, örgütün her yanını saran bir olgu olduğu söylenebilir.¹⁸³

Örgütün işleyebilmesi için, örgütte nelerin nasıl yapıldığının, nelerin nasıl yapılacağına doğru olarak bilinmesi gerekir. Örgütte yapılan ve yapılacağına ilişkin bilginin dolaşması örgütün işlemesi için gereklidir. Bir örgütte görevler ne denli iyi düzenlenirse düzenlensin, görev tanımları ne denli açık olursa olsun; görevleri yürütecek çalışanlar arasında iletişim olmadan eşgüdüm ve amaçlara yönelik etkileşim olmaz. Yöneticiler ancak, işletmede yeterli bir iletişim ağı kurabildiklerinde ve bunu etkili bir şekilde çalıştırabildiklerinde; işletmede neler yapıldığını anlayabilir ve bu bilgilere dayanarak sağlam, geçerli kararlar verebilirler.¹⁸⁴

Yöneticinin, iyi bir lider olabilmesinin ön koşullarından birisi, iletişim sanatını iyi bilmektir. Çalışanlarıyla kurduğu iletişimin kalitesi, yöneticinin başarısını etkileyecektir. İletişim yetenekleri, öğrenilebilir özelliktedir. Yöneticiler, fikirlerini nasıl etkin kılacaklarını, nasıl pazarlık edeceklerini ve isteklerini nasıl ifade edip, isteyeceklerini ve de etkin bir şekilde dinleyebilmeyi, öğrenebilirler.¹⁸⁵

Çalışanlarıyla, yakın ve sıcak bir iletişim ilişkiler kurabilen, işletmenin yapısını bu yönde sistemleştiren yöneticiler, onları verimli bir şekilde çalıştırmanın yolunun, zorlama ve cezayla korkutmaktan değil, benimsetmekten, dolayısıyla çift yönlü iletişimden geçtiğini kabul edecektir.

Örgütsel iletişim, yöneticinin, gönderdiği iletinin anlamını, çalışanlara anlatmasını, benimsetmesini ve onu eyleme geçirmesini de kapsar. Örgütsel iletişim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yapılan işlem ve eylemlerden, geribildirim yoluyla tepkileri, yanıtları taşımak zorundadır. Böylece örgütsel iletişim, hem yöneticinin çalışanları etkilemesini, hem de çalışanların yöneticiye yanıtını içeren, çift yönlü bir iletişim süreci olarak gerçekleşir.

¹⁸³ Gürgen, a.g.e., s.33

¹⁸⁴ Gürgen, a.g.e.,s.33

¹⁸⁵ Bender, a.g.e.,s.197

İşletmenin tamamında var olan, iyi bir iletişim düzeni, işletmenin düzenli olup olmadığını da yansıtır. Etkili ve sürekli işleyen bir iletişim düzeninin olması, işletmenin sağlıklı yürüdüğü ve başarılı çalıştığı bir göstergesidir. Dolayısıyla; işletmenin genel düzeni ile, iletişim düzeyi, eş anlamlı olarak kullanılabilir.

İşletme içindeki iyi bir iletişimin olması, çalışanlar arasındaki manevi bağları da kuvvetlendirir. Özellikle büyük çaptaki şirketlerde, çalışanlar arasında, ait olma duygusu gibi inançları kuvvetlendirebilmek çok güçtür. Bu, ancak zorlu ve sistemli çaba ve iyi işleyen bir haberleşme (iletişim) sistemi yoluyla mümkün olabilir. Arzulanan düzeyde kişiler arası ilişkilerin oluşturulabilmesinde, etkin bir haberleşme en önemli unsurdur.¹⁸⁶

Devam eden, iki yönlü bilgi değişimi ve geri bildirim, dedikodunun önlenmesine, kafa karışıklığının azalmasına, sorunların süratle halledilmesine ve genelde ilişkilerin geliştirilmesine yardım eder. Yönergeleri, öneri ve tavsiyeleri öne sürmek ve üzerinde anlaşmak, diğerlerinin fikirlerinden, yorumlarından ve endişelerinden haberdar olmak ve yerine getirmek amacıyla, herkesin bir diğeriyle düzenli olarak hem resmi toplantılarda, hem de iş yapılırken informal olarak konuşması gereklidir.¹⁸⁷

2.2.11.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, işletmelerde yaygın olarak kullanılan iletişim kanalıdır. Burada, işletmenin hedefleri, stratejileri ile ilgili bilgiler, yöntemler, haberler vb. üst kademelerden alt kademelere yansıtılır. Bir diğer deyişle, örgütün her hangi bir noktasında üretilen ya da elde edilen bilgi; örgütün hiyerarşik yapısı içinde, diğer kişileri aydınlatmak ya da etkilemek amacı ile aşağıya doğru iletilir.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, örgütün çeşitli kademelerinde karar verici durumdaki kişilerin, kararlarını diğer personele aktarmalarını sağlar. Ayrıca bu nitelikteki bir iletişim süreci; astlara örgütün faaliyetleri, durumu hakkında bilgi

¹⁸⁶ Baykal, a.g.e.,s.50

¹⁸⁷ Maitland, Ankara, 1997, a.g.e., s. 24

vermek, işteki performanslarına ilişkin geribildirim sağlamak açısından yardımcı olmaktadır.

Yöneticilerin, çalışanlara, onlar hakkındaki düşüncelerini belirtmesi, isteklerini cevaplaması, davranışlarını ve başarılarını değerlendirmesi, bir çeşit geri bildirimdir. İşletme içi iletişimde, böyle bir geribildirim olması, yöneticinin çalışanlarına ilgi gösterdiğini ve onlara değer verdiğinin açık bir göstergesidir. Bu nedenle, geribildirim, çalışanları motive etme özelliğindedir. Geribildirim az olması ya da hiç olmaması ise; motivasyonu olumsuz yönde etkiler.¹⁸⁸

İşletme ve çalışanları için hem olumlu, hem de olumsuz geri besleme, özendirme konusunda temel bir rol oynar. Olumlu geri besleme, iyi yapılmış işe, destek verir, olumsuz geri besleme ise, kişinin daha fazla yoldan çıkmasını engelleyerek düzeltici eyleme yol açar.

Örgütler bu amaçlara ulaşmak için uyguladıkları yukarıdan aşağıya iletişim sisteminde, çeşitli araçlar ve kanallardan yararlanabilirler. Birden çok yazılı ve sözlü iletişim aracından yararlanılması, etkin bir iletişim gerçekleştirilmesi amacına yöneliktir.

Bu iletişim araçlarından bir tanesi; çalışanlarla yüz yüze yapılan görüşmelerdir. Yönetici, çalışanlarıyla, disiplin, şikayetler ve personel değerlendirme konularında, sık sık resmi ve resmi olmayan görüşmeler yapmalıdır. Düzenli olarak yapılacak personel toplantılarında, önemli konular tartışılmalı, yöneticiye sorular sormaları ve düşüncelerini söylemeleri için, çalışanlara fırsat verilmelidir.¹⁸⁹

Derinliğine bilgilendirme söz konusu olduğunda, en iyi sonuç, yazılı bildiriden alınabilir. Yönetici, yüz yüze görüşmelerde, önemli noktaları söylemeyi unutabilir, kendini iyi ifade edemeyebilir, çalışanlar yöneticiyi tam anlamıyla dinlemeyebilir ve gerekli bilgileri alamayabilir. En iyi iletişim yolu, hem sözlü hem de yazılı iletişimin bir arada olmasıdır.

¹⁸⁸ Gürgen, a.g.e.,s.210

¹⁸⁹ Martland, İstanbul, 1997, a.g.e., s.101

İşletme içi iletişim araçları arasında, sıkça kullanılan etkili araçlardan birisi de duyuru panolarıdır. Çalışanların tamamını ilgilendiren ve herkese duyurulması gereken konular, işletme içinde, herkesin görebileceği belirli yerlere konulan bu panolara asılmak suretiyle, herkese ulaştırılır.

2.2.11.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim

Bir örgütte, aşağı doğru bilgi akışı genellikle daha rahat sağlanır. Fakat, tıpkı su gibi, bilginin de yukarı doğru akışını, bir pompa yardımı olmaksızın sağlamak çok güçtür. Ancak, aşağıdan yukarı değerlendirme ve iletişim, eğer ciddi bir şekilde ele alınırsa, pompa görevini üstlenir ve bütün konularda bilginin yukarı doğru akışını daha iyi sağlar.¹⁹⁰

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim; çalışanların, düşüncelerini, beklentilerini, tutumlarını, önerilerini, sorunlarını, tepkilerini, üst kademelere iletmesini içeren bir süreçtir. Bu tür iletişimde; çalışanların örgütün üst yönetimine, onları bilgilendirmek ve etkilemek amacıyla bilgi aktarmaları söz konusu olmaktadır. Burada temel bilgi kaynağını, astlar ve gözetimciler (alt kademe yöneticiler) oluşturmaktadır.

Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim, çift yönlü olmalıdır. Bu iletişime, iş yönergeleri, süre ve koşulların değişimi, kurallar ve yöntemler, iş dünyasındaki ilerlemeler, gibi çapraz bilgilerin de eklenmesi gereklidir. Yönetici, çalışanlarından gelecek iletişimi kabullenmelidir. Onların fikirlerini, uyarılarını, kaygılarını ve şikayetlerini dinlemelidir. Böylelikle, karşılıklı olarak kurulacak sağlıklı bir iletişimle, yönetici-çalışan ilişkileri gelişecek, her iki tarafın da morali yükselecek, dedikodu ve söylentiler engellenecek, anlaşmazlıklar ve güvensizlikler ortadan kalkacak, çalışanların sıkıntıları, hızla halledilecek ve iş hayatının yolunda ve verimli gitmesi sağlanacaktır.¹⁹¹

İnsan kaynakları bölümleri; işletmenin özellikleri, koşulları, kültürü, stratejileri doğrultusunda, aşağıdan yukarıya doğru iletişimin gerçekleştirilmesinde, farklı yaklaşımlara yönelirler. Bu tip iletişim sürecinde, biçimsel olmayan “kulaktan

¹⁹⁰ Lambert, a.g.e.,s.46

¹⁹¹ Mantland, İstanbul, 1997, a.g.e., s.100

kulağa” haberleşme, tutum anketleri, şikayet mekanizmaları, öneri sistemleri, grup toplantıları gibi, bir çok işletme açısından ortak olarak ele alınabilecek iletişim araçları da kullanılmaktadır.

Çalışanların, işletmeyle, çalışma ortamıyla ve yönetimle ilgili, düşüncelerini, yenilikçi fikir ve önerilerini dile getirmeleri için kullanılan, öneri ve dilek kutuları da, aşağıdan yukarıya iletişimde, önemli bir işleve sahiptir.

İşletme içi iletişim araçlarından birisi de telefon enformasyonudur. Astlar aktaracakları bilgiler, çalışanlar da dilek ve şikayetlerini, yöneticiye veya yönetim kademesine, işletme içinde kurulan telefon ağıyla ulaştırabilirler. Böylelikle, arada kimse olmadan, yöneticiyle bire bir iletişimde bulunma olanağına kavuşmuş olurlar.

İşletme içinde kurulacak olan kapalı devre radyo veya televizyon sistemi de, işletme içi iletişimde önemli görevler yerine getirebilmektedir. Kapalı devre radyo ve televizyon yayınları, örgüt içi bilgi akışının sağlanması, dayanışma ruhunun geliştirmesi, emirlerin, yönergelerin, yönetime iletilen sıkıntıların çözümünün ve duyuruların bizzat yönetim tarafından, ilk ağızdan ve dolaysız olarak çalışanlara iletilmesi gibi açılardan, son derece yararlıdır.

2.2.11.3. Şikayet Mekanizması

Yöneticinin, yapılan şikayetleri dinlemesi gerekir. Çalışma koşullarından kaynaklanan sorunlar, işle ilgili konulardaki memnuniyetsizlikler, üstlerin gözetim ve denetim uygulamaları, ücret vb konulardaki sıkıntılar, işletme içinde şikayeti doğuran nedenlerin başında gelmektedir.

Yönetici, çalışanlarına, şikayetlerini söyleme olanağı verirse ve onları dinleme inceliğini gösterirse; bir çok sıkıntı, daha ortaya çıkmadan önlenmiş olur. Şikayet, bir zehir ise, dinlemek onun panzehiridir. Şikayette bulunan çalışmanı dinlemek

gerekir. Eğer hatalı ve taraflı davranıyorsa, iyi niyetli bir şekilde, hatası gösterilmelidir.¹⁹²

Şikayetin geçerli olmayan gerekçelere dayanması ya da açıklanmamış olması, onun yok olduğu anlamına gelmemektedir. Çünkü her iki durumda da, kişi kendine karşı bir adaletsizliğin, haksızlığın yapıldığını hissetmektedir. Doğal olarak bu durum, kişinin motivasyonunu ve performansını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle, örgütlerin çeşitli yöntemler aracılığı ile bu şikayetlerin açığa çıkarılmasına yardımcı olmaları gerekmektedir.

İşletmelerde şikayetlerin belirlenmesi, ele alınıp incelenmesi, değerlendirilmesi, çözülmesi sürecinde yöneticilere ve insan kaynakları bölümlerine önemli görevler düşmektedir.

Yönetimin ve yöneticinin sorumluluğu, sadece şikayeti dinlemekle sona ermemektedir. Şikayet konusuna çözüm bulmak için gereken eylemlerde bulunulmalı, sıkıntının giderilmesi yolunda sonuna kadar gidilmeli, çözüm bulunmalı ve şikayette bulunan çalışana, sonuç hakkında bilgi verilmelidir.

Yönetici, şikayetle ilgilenmelidir ama, özellikle çalışanlar arasında, dedikoduya dayanan ve özel hayatla ilgili olan, işpiyonculuk sistemini işletmemeye dikkat etmelidir. İşpiyonculuk, hem yöneticiyi rahatsız eder, hem de personeli birbirine düşman eder. Onun için yönetici, işpiyonculuk yapan astlarına iltifat etmemelidir.

2.2.12. Motivasyonda, İkaz, Eleştiri Ve Cezalandırmanın Yeri

2.2.12.1. İkaz Ve Eleştiri

Hatalı davranışların düzeltilmesi amacıyla, yeri ve zamanı geldiğinde, çalışanların ikaz edilmesi de, yöneticinin çalışanlarını motive etmesinde önemli rol oynamaktadır.

¹⁹² Herbert N. Casson, *İnsan Yönetme Sanatı*, Hayat Yayınları Kişisel Gelişim Yönetim Dizisi, Editör : Özcan Ünlü, İstanbul, 2001, s.75

Yöneticilerin, çalışanların yaptıkları işlere ilişkin görüşlerini dile getirmeleri, güdüleme açısından son derece önemlidir. Bu konuda olumlu görüşler kadar, doğru bir şekilde iletilmesi durumunda, olumsuz görüşler de aynı derecede önemlidir. Çalışanların, yaptıkları bir işin sonucunda, üstleri tarafından onaylanması, daha başarılı işler yapmalarını sağlayabileceği gibi, yapıcı eleştiriler de, çalışanların potansiyellerini geliştirmeye yardımcı olabilir. Fakat, olumsuz eleştiri yaparken son derece dikkatli olmak, teşvik edici, destekleyici bir söyleyiş tarzı seçmek gerekir. Bu tür bir eleştiri, insanın hatalarından ders almasını sağlarken, kırıcı bir eleştiri, insanı işinden soğutabilir.¹⁹³

Haklı eleştiri, değiştirilebilir veya değiştirilmesi gereken bir davranışı hedefler. Haksız eleştiri ise nesnel olarak yanlış veya abartılıdır. Tek amacı, eleştirilen insanı inciterek, gücendirerek etkilemektir. Kısmen haklı eleştiri, bir gerçeklik payı taşımakla birlikte, küçük bir hatayı büyük bir yanlışmış gibi gösteren veya tek bir olaydan yola çıkarak, genellemeler içeren bir eleştiri türüdür.¹⁹⁴

Diğer yönden; insan, yapısı gereği, eleştirilmekten, hatalarının belirtilmesinden hoşlanmayabilir. Bu nedenle, yöneticiler, çalışanlarının hatalarını düzeltmek ve daha iyiye yönlendirmek gibi, iyi niyetle yapacakları eleştirilerinde, çok dikkatli ve titiz davranmalıdırlar ki; hataları düzeltmek ve onları motive etmek isterken, onların kalplerini kıracak ve düşmanlığa neden olacak bir duruma meydan vermesinler.

2.2.12.2. İkaz ve Eleştiride Dikkat Edilecek Noktalar

2.2.12.2.1. İkaz ve Eleştiride Zamanlama ve Amaç

Yöneticinin çalışanlarını ikaz etmesi, sürekli yapılması gereken bir eylem değil, aksine gereksinim duyulduğunda ve son çarelerden biri olarak başvurulması gereken bir tedbir olarak düşünülmelidir. Bu nedenle yönetici, olur olmaz her durumda bu yola başvurmamalıdır.

¹⁹³ Gürgen, a.g.e.,s.211

¹⁹⁴ Gürgen, a.g.e.,s.214

İkaz ve eleştiride amaç, hataların en az hasarla düzeltilmesi, tekrarlanmasının önüne geçilmesi ve hata yapan personelin bozulan motivasyonunun tekrar düzeltilmesi olmalıdır. Yönetici, çalışanlarının hatalarını araştırma ve hatalarını yüzlerine vurma, başkalarına yayma ve onları rencide etme amacıyla hareket etmemelidir. Çalışanları ikaz etmekten amaç, onları suçlamak, kınamak, korkutmak, hatta cezalandırmak değil; görev yaptırmak ve verimi artırmak olmalıdır.

Doğru olan, eleştirinin, gerçekten gerektiği zaman yapılmasıdır. Aksi halde, kendi hatası olmadığı halde, sanki hata ona aitmiş gibi bir uygulamaya maruz kalan kişi, isyan duyguları ile dolar. Söylenileni dinlemediği gibi, söyleyeceği sözlerin kırıcı olabileceğini düşünmez. Çünkü o kişi, artık haksız bir işlemin karşısında olmanın huzursuzluğundadır.

Bu nedenle, bir eleştiri yapmadan önce, sonuçlarının ne gibi olumsuzluklara neden olabileceğini de göz önünde bulundurmak ve bu olumsuzlukların önüne daha ilk baştan geçebilmek için, eleştirinin nedenlerinden iyice emin olmak gerekir. Olay ile ilgili her bilgi, her ayrıntı toplanmalıdır. Toplama işinde yapılan hata, yöneticiyi yanlış yollara sürükleyebilir, karar ve hareketlerinde hatalı olmasına yol açabilir. O nedenle çok titiz bir araştırma yapılmalıdır. Bilgi toplanan kaynaklardan birisi de, ilgilinin kendisidir. Olayı iyi bir şekilde inceleyebilmek, değerlendirip karar verebilmek için, ilgiliden de yararlanmak gereklidir. Bunu sağlayabilmek için, ona rahat konuşma olanağı verilmelidir ki; kişi cesaretle, bildiğini, hissettiğini ve düşündüğünü söyleyebilsin.

2.2.12.2.2. Başkalarının Yanında İkaz Etmeme ve Eleştirmeme

Hiç kimse aczinin, hatasının veya suçunun, ilgisi olmayan bir takım kişiler tarafından öğrenilmesini arzu etmez. Hatalar insanlar içindir. Her insan, her zaman hata yapabilir. Bunun onarımı da her zaman olanaklıdır. Ancak etrafa duyurulmamalıdır. Aksi halde bütün iyi niyetine rağmen düzelten, her zaman haksız görülecektir. Hata

düzeltilmek veya eleştiri, mümkün olduğu kadar ilgilinin kendisine ve yalnızken yapılmalıdır.¹⁹⁵

Yönetici, şayet bir çalışanın davranışlarını beğenmiyorsa ve onu doğru yola ulaştırmak istiyorsa, bunu, başkalarının yanında gürültücü bir şekilde değil, yalnız kalabilecekleri bir odaya çağırarak, sessizlik içinde yapmalıdır. Her insanın onuru vardır. Çalışanlar, ikazla, onurlarının yaralandığı hissine kapılmamalıdır. Aksi halde, böyle bir hareket, çalışmanı incitecektir.¹⁹⁶

2.2.12.2.3. İkaz ve Eleştiri Yapmada, Konuşma

Yöneticinin, hatalı personelle, iyi bir konuşma yapabileceği ortamı oluşturması gereklidir. Bu ortam, öncelikle yöneticiyle, ikaz edilecek personelin baş başa ve rahatça görüşebileceği bir mekan olmalıdır. Görüşmenin zamanı da her iki taraf için uygun olmalıdır.

Hatalı personelin ikaz edilmesi için yapılacak olan bu tip görüşmelerde, yöneticiye büyük görev düşmektedir. İkili ilişkilerle çalışanlarını motive etme yolundaki yönetici, böyle bir görüşmeyi de, çalışmanı motive etmede kullanacağı bir fırsat olarak görmelidir. Bu nedenle; görüşmeye sınırlı bir halde değil, aksine gayet sakin ve kendine hakim bir halde başlamalıdır. Görüşme boyunca bu durumunu korumalı ve öfke ve tedirginlikten uzak olmalıdır. Aksi halde sınırlı bir ortam ve öfke, hem yöneticinin hem de çalışanın tarafsız olarak düşünmelerini engeller.

Eleştirinin, yararlı ve gerekli bir güç alış verişi olması, yada tatsız bir tartışma olması arasındaki farkı belirleyen en büyük etken, kesinlikle eleştirinin nasıl yapıldığı ve nasıl algılandığıdır.¹⁹⁷

¹⁹⁵ Zoga, a.g.e.,s.295

¹⁹⁶ Herbert N. Casson, *Hayatta İlerle ve İlerlet*, Hayat Yayınları Kişisel Gelişim Yönetim Dizisi, Editör: Nebiye Aktaş, İstanbul, 2001, s.76

¹⁹⁷ Dianne Doubtfire, *İnsanlarla İyi Geçinmenin Yöntemleri*, Rota Yayınları Siyah Beyaz Serisi, 4.Basım, Çev: Evren Kayra, İstanbul, 2001, s.80

Yöneticinin, olumlu eleştiride bulunulurken yapacağı iletişim hataları, farkında olmadan çalışanını cezalandırma şekline dönüşebilmektedir. Yöneticinin, sadece nasihat ettiğini ve iyi niyetle uyardığını düşündüğü çoğu durumlarda, eleştiriye muhatap olan çalışan, gururunun rencide edildiğini, kişiliğine laf söylendiğini düşünebilmekte ve zaten düşük olan motivasyonu iyice bozulmaktadır. Buna neden de, çoğu zaman, yöneticinin farkında olmadan, karşısındakinin inançlarına, değer yargılarına ve toplumsal kabullerine dokunacak sözler söylemiş olmasıdır. Yöneticinin bu gibi olumsuz sonuçlara meydan vermemek için, ikaz ve eleştiride kullanacağı dile ve üsluba çok dikkat etmesi gerekmektedir.

Yönetici, çalışanın sözünü kesmeden ve anlattıklarını müdahale etmeden onu dinlemelidir. Beden diliyle de, dinlediğini ve ona açık olduğunu göstermeli ve herhangi hoşnutsuzluk, sıkıntı belirtisi sergilememelidir. Personel sözlerini bitirdiği zaman, yönetici, ona yardımcı olacağını belirtmeli ve bundan sonra daha dikkatli olmasını, kusurlarını tekrarlanmamasını istemelidir. Ayrıca, görüşmenin sonuçlarını izleyeceğini de bildirmelidir. Görüşmeyi hoş bir sözle ve iyi dileklerle bitirmek de yine yöneticiye düşmektedir.

Yöneticinin, görüşmeden sonraki dönemlerde, personelin çalışmalarını bir süreliğine de olsa izlemesi yararlı olacaktır. Düzelmeye oldukça, verimliliği arttıkça gözlemlerini azaltmalı, hatta verimliliğini gördüğünde memnuniyetini bildirmekten geri kalmamalıdır. Böylece, personeli kazanmış, verimini artırmış ve başarıyı sağlamış olacaktır.

2.2.12.2.4. Hatalar Yerine Başarıya Odaklanma

Yönetici, personelin yalnızca kusurlu bir işini değil, yaptığı tüm işlerini düşünmeli ve bütün çalışmalarını değerlendirmelidir. Herhalde hepsi kötü değildir. Önce iyi taraflarını görmeli ve değerlendirmeli; eksik ve yanlışlarını da rehberlik ederek düzeltmelidir.¹⁹⁸

¹⁹⁸ Aytürk, a.g.e.,s.333

Yöneticinin, çalışanın öncelikle iyi ve başarılı yönlerinin takdir etmesi, amacının fırça atmak değil, hataları düzeltmek ve daha iyinin yapılmasını sağlamak olduğunun çalışan tarafından net bir şekilde anlaşılmasını sağlayacaktır. Böylelikle; çalışan, kusurlarını saklamaya veya başkalarına atmaya kalkışmayacaktır.

Bir insanın hatasını araştırmak, bulmak ve yüzüne vurmak; bir insana haksız, hatalı ve suçlu olduğunu söylemek, onun kişiliğine ve gururuna darbe vurmaktır. Çünkü kimse hatasının araştırılmasından hoşlanmaz. Onun için yönetici, kimsenin hatasını araştırmamalı, yüzüne vurmamalı ve yaymamalıdır. Gerekliyse, kişinin hatasını, hiçbir zaman suçlamadan ve dolaylı yoldan, nezaketle göstermelidir. En iyisi, hataları değil, doğruları görmektir. Çünkü herkesin hatası olduğu gibi, iyi tarafı da vardır.

İş üzerinde yapılan değerlendirmeler, her zaman kusurlar ve başarısızlıklar için yapıyorsa; bu durum dikkat çekicidir. Bu demektir ki; iyi işler normal sayılmakta ve üstünde durulmamaktadır.

Yapıcı eleştiriler, kişilerin gelişmesinde çok önemli rol oynar. Genellikle insanlar kasıtlı olarak yanlış yapmazlar. Bazı yanlışlar, iyi niyetli bir nedenden ötürü de yapılmış olabilir. Bu nedenle iyi niyetin takdir edilmesi gerekir. Bu davranış, çalışanların özgüvenini yükseltir. Bir çalışanın başarısızlığını daha önceki başarılarına değinerek dile getirmek, o kişiye onun, daha iyisini yapabileceğine inanıldığını gösterir.¹⁹⁹

Çalışanları başarısız olduklarında yöneticiler, destekleyici olmalı, onlara niçin ve nerede yanlış yaptıklarını anlatmalı ve suçlamadan veya utandırmadan, doğrusunu nasıl yapacaklarını göstermelidirler. Çalışanların, güçlü oldukları noktaları bilmek ve zayıflıkları hakkında doğru ve yapıcı eleştirilerde bulunmak bir dahaki sefere daha iyi yapmalarını istemeyi olanaklı kılar.²⁰⁰

¹⁹⁹ Gürgen, a.g.e., s.213

²⁰⁰ Maitland, Ankara, 1997, a.g.e., s. 19

2.2.12.2.5. Açık Bir Dil Kullanma ve Yapıcı Olma

Hataların belirlenmesinde ve düzeltilmesinde yönetici, mutlaka yapıcı olmalı ve ikaz ve eleştirinin nedenlerini ilgiliye açıklamalıdır. 'Hatanın ne olduğunu, sen kendin daha iyi bilirsin!' gibi bir yaklaşım oldukça yanlıştır. Çünkü böyle bir yaklaşım hem tehdit havası taşıyacak, hem de çalışan, neden dolayı ikaz edildiğini anlayamayacaktır. Dolayısıyla, hatasını düzeltme yönünde her hangi bir girişimde bulunamayacaktır. Aksine, sebebini anlamadığı bir ikaza muhatap olmuş olmanın kırgınlığı içine girecek ve bu da motivasyonunu ve verimini olumsuz yönde etkileyecektir.

Yapılan düzeltme ve ikazın değeri, ilgilinin ileride aynı hataları yapmamasına bağlıdır. Bu ise onun, kendi hatasına inandırılması ve kendi durumunu gerçekten anlamasıyla olanaklıdır. Bu da, eleştirenin açık bir anlatıma sahip olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle; eleştirmek istenilenin, imalara kaçmadan, doğrudan, dürüst bir şekilde söylenmesi, tepkinin anında verilmesi gerekir.

Eleştirilen hususların yerine gelmemesi durumunda, ne tür sonuçlarla karşılaşılacağı açıkça anlatılmalıdır. Böyle bir konuda dile getirilen tehditlerin, durumun ağırlığıyla orantılı olmasına özellikle dikkat edilmesi gerekir. Aksi takdirde, uygulanamayacak türde tehditler, inanılırlığı önemli ölçüde zedeler.²⁰¹

2.2.12.3. Cezalandırma

Motivasyonun pratikteki algılanışı, sistemin içerdiği ödül ve cezaların, alıcı tarafından kavranma şeklidir. Burada vurgunun, cezadansa ödül üzerinde yoğunlaşması gerekir; çünkü ceza, en fazla, istenmeyen bir davranışın oluşmasını engelleyecektir. İstenen bir davranışın ortaya çıkmasını sağlamak ise, ancak ödülle olanaklı olabilir.²⁰²

Motivasyonda cezalandırmaya başka bir bakış açısı ise, yönetimde ödüllendirme kadar cezalandırmanın da birer motivasyon unsuru olduğu yönündedir.

²⁰¹ Gürgen, a.g.e.,s.213

²⁰² Lambert, a.g.e., s.43

'Hırs' insanlara özgü doğal bir karakter unsuru olup, bireyin, benzerlerini ve hatta kendini aşması olayını meydana getirir. Hırs, rekabet ortamında belirgin olur, sevilir. İnsan, hırsını tatmin ettiği oranda motive olur. Ödüllendirme, bir anlamda, hırsın tatminini, cezalandırma ise, şekline göre, hırs arzusunun bilenmesini doğuran davranışlardır.²⁰³

2.2.12.4. Cezalandırma Konusunda Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar

2.2.12.4.1. Ödüle Öncelik Verilmeli

Motivasyonda, cezalandırma en son başvuru olan çare olmalıdır. Cezalandırmaya ağırlık veren ve hatta bu temel üzerine oturtulan bir anlayışla disiplin sağlamaya çalışmak, anlamsızdır. Yararlı olmasının aksine, hem işletme, hem çalışan hem de yönetici açısından çok zararlıdır. Çalışanların yönetilmesi için, yerli yersiz disiplin ve cezalandırma yöntemlerine başvurulmamalıdır. Unutulmamalıdır ki; katı disiplin, yönetimde etkinliği ve verimliliği yok eder; sadece verilen emirler doğrultusunda çalışmayı temin eder.

Personelini sık sık azarlayan, disiplin yöntemleriyle korkutan ve cezalandıran bir amir, belki robot gibi çalışmayı sağlar ama asla verimli olmayı sağlayamaz. Verimli çalışma zorla ve cezayla değil, ancak özendirme ve taltifle elde edilir. Disiplin, bir baskı ve bir otorite unsuru olarak değil, yönetilen insanların severek kabulleneceği ve uyacağı bir düzen ve bir sistem olarak tatbik edilmelidir. Disiplin, baskı ve zulüm aracı değildir. Disiplin, personelin şahsiyetini rencide etmemelidir.²⁰⁴

Ceza için bütün önlemlerin alınması gereklidir. Yani mümkün olduğu kadar geciktirilmesi, gündemden uzaklaştırılması, uygulanması için bir arzu duyulmaması söz konusu olmalıdır. Ödüllendirmede ise, durum bunun tam tersidir. Ödül hak eden bir davranış, bir sonuç beklenmeden ödüllendirilir.²⁰⁵

²⁰³ Garib, 2000, a.g.e., s.58

²⁰⁴ Aytürk, a.g.e.,s.331

²⁰⁵ Apuhan, 1998, a.g.e., s.89

Yönetici, ceza vermeden önce bir kere daha düşünmeli, olanaklıysa affetmeli, değilse en hafifini vermelidir. Cezanın, bir çare olmadığı akıldan çıkartılmamalıdır. Ceza, başarısızlığın ve beceriksizliğin eseridir. Ceza insanı ıslah etmez, isyan ettirir. Onun için çalışanlar, ceza yöntemiyle disipline edilmemelidir. Ancak zorunlu durumlarda, suç önemliyse, tekrarlanmışsa, zamanında ve yerinde ceza verilmelidir. Çünkü, ceza da adaletin gereğidir. Ancak, ilke olarak, ceza verirken cimri, ödül verirken cömert olunmalıdır.²⁰⁶

2.2.12.4.2. Disiplin Anlayışı, Cezalandırmaya ve Korkutmaya Dayanmamalı

Disiplin kavramı, çoğu zaman olumsuz yönü ile ele alınmakta, cezalandırma ile eşanlamı olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle de, disiplin denilince, pek çok kişinin aklına sadece ceza gelmektedir. Oysaki, iyi bir yönetici için, disiplin sözcüğü, işletmede kötü performans gösteren çalışanların, durumlarını düzeltmeleri için yardımcı olmak anlamına gelir. Bu tip yöneticilerin yapacağı disiplin görüşmelerinin hedefi, sadece verilecek cezayı belirlemek değil, esasen çalışanlarının performans yada davranış yetersizliğini araştırmak ve bunların düzeltilmesine yardımcı olmaktır.²⁰⁷

Disiplinin amacı çalışanları cezalandırmak değildir. Disiplin kavramı bundan daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Bu anlamı ile disiplin, işletme koşul ve özellikleri doğrultusunda, örgüt için belirlenen tutum ve davranış biçimlerinin, çalışanlar tarafından benimsenip, uygulanmasını sağlayacak ilke ve kurallar bütünüdür.

Ceza tehditleri ise, bazı insanları korkutabilir ama kimseyi motive etmez. Bunların sınırlı etkisi, tehdit olarak kaldıkları sürece sürer. Ve açıktan ceza kesinlikle geri teper. Uygunsuz bir iş yapmanın olumsuz sonuçlarını bilmek ve anlamak motivasyonu ayakta tutmaz. Birine kovulacağını söylemek, sadece o tehdit, kişinin tepesinde sallandığı sürece motivasyon etkisi gösterir. Korku yoluyla yönetim genelde etkili değildir. Bir işi başaramamak, zaten başlı başına güçlü bir dürtüdür, çünkü iyi yapılmış bir işin gururu bireysel gereksinimleri tatmin eder. Bir işin

²⁰⁶ Aytürk, a.g.e., s.334

²⁰⁷ Yiğit, a.g.e.,s.124

yapılamayacağından, zamanda yetiştirilemeyeceğinden ya da iyi yapılamayacağından duyulan kişisel korku, kişinin özsaygısını bir yöneticinin asla yapamayacağı kadar tehdit eder. Bu nedenle, başarılı bir çabanın nasıl kişisel doyuma yol açacağını anlamada, asıl olumlu özendirmeler insanlara yardımcı olur. Etkili olumsuz destekleme, iyi yapılmış bir iş için bekledikleri ödüllerden insanları yoksun bırakmayı içerir. Ödülleri geri çekmek, istenmeyen bir davranışı düzeltmede, tehdit ve işten çıkarma gibi korkutma yöntemlerinden genellikle daha etkilidir.²⁰⁸

Astlar, yöneticilerinin yetkilerini çok iyi bilirler; iyilik gücünü de, yetkisini de; kötülük gücünü de, yetkisini de. Yöneticilerinin kendilerine ne tür ceza verebileceğini bilirler ama bunun yüzlerine söylenmesini istemezler. Onun için yönetici, çalışanlarına gücünü ve yetkilerini hatırlatmamalı ve onları cezayla korkutmamalı, hatta cezayı hatırlatmamalıdır.

Yönetici, disiplin ve düzeni sağlamaya yönelik olan denetimler sırasında da sevgi ve güven duygusu oluşturmalı, saygınlık kazanmalı ve saygı duyulan bir kişi olmalıdır. Denetimin amacı, hata arayıp bulmak değil, sorunları tespit etmek, çözüm yollarını belirlemek ve görevlilere rehberlik etmektir. Bu nedenle, denetimler sırasında, daha çok dinleyici olarak kalmalıdır. Denetleme sırasında yalnız olmamalı, yanına bir yardımcı ya da yetkiliyi almalıdır. Gördüğü olumlu ve başarılı çalışmalar için teşekkür, tebrik ve takdirlerini esirgememelidir. Ama hata gördüğünde, azarlama veya cezalandırma yoluna gitmemeli, öğretici, yol gösterici, sorun çözücü ve önlem alıcı olmalıdır. Öyle ki, denetlemeden sonra astlar, yöneticilerinin tekrar gelmesini beklesinler.²⁰⁹

2.2.12.4.3. Hatanın Nedenleri Ortaya Çıkartılmalı

Çalışan ve iş yapan insanın, hata yapması normaldir. Bu durum, onun çalıştığına da bir göstergesidir. İyi bir yönetici hata yapan personelini hemen cezalandırmak yerine, hatayı ve hataya neden olan unsurları ortadan kaldırmalıdır. Hata ve kusurların nedenini öğrenmeden personele kızmak ya da ceza vermek yanlıştır.

²⁰⁸ Weiss, a.g.e.,s.150

²⁰⁹ Aytürk, a.g.e.,s.338

Cezalandırmadan önce, yöneticinin olayları açık kalplilikle ve karşıdakilerin gözüyle görmeye çalışması, yani bir anlamda empati yapması gereklidir. Hata yapan personel, tamamen yanılmış olabilir. Fakat buna rağmen, bunu düşünmek bile istemeyebilir. Bu nedenle yöneticinin, peşin hükümlü davranmaması, hemen suçlamaması ve anlamaya çalışması gereklidir. Herkesin düşüncesinin ve davranışının bir nedeni vardır. Bu neden anlaşılırsa; çözüm daha da kolaylaşacak ve hatta belki de cezaya gerek bile kalmayacaktır. Belki de hata, yöneticinin kendisinde veya yönetim biçimindedir. Bu nedenle yöneticiler, hatadan kısmen de olsa, kendilerinin de sorumlu olup olmadığını saptamalıdır. Kendinde kusur varsa, kabullenmekten kaçınmamalıdır. Yönetici, hatayı paylaşırsa, saygı toplar, saygınlık kazanır. Kusursuz insan, kusurunu bilen ve kabul eden insandır.²¹⁰

Yönetici, hatalı personelin davranışını ve nedenlerini net bir şekilde tespit etmelidir. Ardından, kendini, hata yapan personelin yerine koymalı ve 'Ben olsaydım ne yapardım?' diye düşünmelidir. Ondan sonra olayla ve personelle ilgili tarafsız bir hüküm vermelidir. Böylelikle, konuları ve olayları karşıdakinin gözüyle ve açık kalplilikle, tarafsız bir şekilde düşünecek ve çok şey kazanacaktır. Olumsuz tepkileri, gereksiz çekişme ve tartışmaları baştan engellediği gibi, çalışanlarla kendi arasındaki ikili ilişkileri de geliştirecektir.

2.2.12.4.4. Hata ve Ceza Abartılmamalı, Olumlu Yaklaşılmalı

Cezanın haklılığının mutlaka kabul ettirilmesi amacı ile, cezaya neden olan davranışın sonuçları abartılarak ortaya konulamaz. Güçsüz yöneticiler, biraz da ucuz otorite sağlama yolu olarak, cezaya neden olan davranışın neticelerini eylemin amaçları ile ilişkilendirir ve bu değerlendirme, ağır suçlamalara dönüşür. Bu tür bir davranış, hem cezalandırılan kişi ile eylem alanı arasında ciddi uyum sorunları ortaya çıkarır, hem de kişisel saldırıya dönüşür. Ceza ve değerlendirilmesi, ceza alan kişinin eylemlerinin sürekli uyumsuz bir hale düşmesine yol açmamalıdır.²¹¹

²¹⁰ Aytürk, a.g.e.,s.332

²¹¹ Aytürk, a.g.e.,s.95

Cezada ölçüsüzlüğün sonuçları, ödüllerdeki ölçüsüzlüğün sonuçlarından daha olumsuzdur. Gülümseme bir onaydır ve kişinin, istediği kadar gülümsemesinin hiçbir zararı yoktur. Aksine, kendisine gülümsenen kimsenin algıladığı ödül yoğunluğu artacaktır. Ama somurtmak böyle değildir. Bunda ölçünün kaçırılması, istenen değil istenmeyen yönde davranış değişikliğine neden olur; yani verim artmaz, azalır. Cezalandırma, verimi düşürdüğü an, amacını aşmış demektir. Ödül-ceza ve yönetici ilişkisinde, ilk görev ödüllendirmek, son görev cezalandırmak, düşüncesi esas alınmalıdır. İyi bir yönetici, istemeden ödül, isteyerek ceza vermez.²¹²

Kusurları ve hataları bir an önce affetmek yerine, aşırı derecede büyütme, bir çeşit acizliktir. Hiçbir kimse, hayatında başkalarının kusurlarını affetmek sebebiyle başarısını kaybetmiş değildir; aksine kazanmıştır.

2.2.12.4.5. Cezada, Usul ve Zaman İyi Gözetilmeli

Hata yapan personelin hatasını anlaması, düzeltmesi ve tekrar motive edilebilmesi açısından, cezanın içeriği kadar usulü de çok önem taşımaktadır. Hataya ve yapana karşı olumlu bir şekilde yaklaşmada dikkat edilecek noktalardan birisi de, cezanın ilgiliye bildirilme usulüdür.

Cezalandırma, mutlaka gizli yapılmalıdır. Açıktan cezalandırma, tamamen demotivasyon ögesi niteliğindedir. Ve bundan sakınmak gerekir. Cezalandırılacak kişiye, amiri tarafından, kapalı bir odada doğrudan söylenecek her haklı söz, motivasyonu bileyici nitelikte olur. Kişi, hakiki başarısızlıklarının ve aksaklıklarının, teke tek, dört göz arasında söylenmesinden alınmaz. Bir amirin bu tür hiddetli hitapları, arada bir gereklidir. Hiddetli hitap sonunda, hatanın tekrarını önleyecek birkaç cesaret verici söz de gereklidir. Tekrarlanan hatanın affi uygun olmadığı gibi, haksız olarak bir kurbanlık koçun aranıp, cezalandırılması; işletme içinde adalet kavramının varlığını zayıflatır. İyi bir yönetimin her şeyden önce adil bir yönetim olması gerektiği unutulmamalıdır.²¹³

²¹² Apuhan, 1998, a.g.e.,s.99

²¹³ Garih, 2000, a.g.e., s.61

Öyle yönetici vardır ki, bir cezayı bildirirken, cezayı alan kişinin işi ile ve hayatla olan bütün bağı koparır atar. Cezanın bildirilmesinde kullanılacak yöntem, izlenecek yol, en az ceza kadar önemlidir. Doğru ceza, doğru uygulanmalı, ceza, intikam gösterisine, ezme fırsatına dönüşmemelidir. Ceza bildirim, ayrıca cezalandırmaya dönüşmez. Ceza, insanların kendilerini sorgulamalarına, cezaya neden olan duruma gerçek katkılarını net şekilde görebilmelerine imkan vermelidir.

Yine öyle yönetici vardır ki, en ağır cezanın bildirilmesinde dahi, iş ve hayatla yeni bağlar kurulmasına aracı olur. Ceza anında dahi, insanın daha iyi olabilmesinin, hatasını düzeltebilmesinin yollarını gösterir. Bu yönüyle yönetici, insan kazanmak için hiçbir fırsatı harcamaz. Ceza anı dahi, onun için bir insan kazanma fırsatıdır. Zaten yönetim sürecinde, kazandırmayan cezaların bir anlamı yoktur.²¹⁴

Cezalandırmadan istenilen sonucun elde edilebilmesinde, cezanın usulü gibi, zamanının da iyi ayarlanması önemlidir. Cezanın zamanı, cezaya neden olan eylem ve bu eylemi gerçekleştiren insanla ilgili bütün önlemlerin alındığı, ancak sonuç elde edilmesinin artık mümkün olmadığı zamandır. Bu zamanın geçirilmesi ve zamanından önce cezalandırma, ceza ile amaçlanan yararları verimsiz kılar.

2.3. YÖNETİCİNİN KİŞİSEL MOTİVASYONU

Yöneticiler de insandır ve onların da statü, başarı, yüksek ücret, tanınma, benlik saygısı, güvenlik ve kabul gibi - çalışanlarının gereksinimlerinin, aynıları olan- olağan insani gereksinimleri vardır. Yöneticilik konumunda bu gereksinimlerini karşılayacak yollar bulamazlarsa, yöneticiliği daha fazla sürdürmek istemezler. Gereksinimlerinden çoğunun karşılanmadığını anladıklarında, eğer işlerine katlanmayı sürdürürlerse, çalışanlarının gereksinimlerini sağlamak için gereken şeyleri yapmaya çaba gösteremediklerinin farkına varırlar.²¹⁵

Bu nedenle yöneticilerin de motive olmaya gereksinimleri vardır. Kendi motivasyon depoları dolu olmalıdır ki, çalışanlarına da motivasyon aktarabilsinler ve

²¹⁴ Apuhan, 1998, a.g.e.,s.96

²¹⁵ Gordon, a.g.e.,s.19

onları da motive edebilsinler. Aksi takdirde, işletmenin başında bulunan yöneticinin motivasyondan yoksun olması halinde, yukarıdan aşağıya, aşağı kademelerdeki çalışanlara moral ve motivasyon akması olanaksız olacaktır.

Yöneticinin motive olması, sadece yöneticinin kendisi açısından değil, aynı zamanda, işletme açısından da çok önemlidir. Çünkü günümüzde işletmeler, kendi kendini motive edebilen bireylere ve yöneticilere gereksinim duymaktadırlar. Artık, şirketler personelinin motivasyonu, demotivasyonu, saplantıları vb. ile uğraşmak istememektedirler. Çalışanlarından, verimli olmalarını ve bunu kendilerinin başarmalarını beklemektedirler. Bu beklenti de, akla bireysel motivasyonu getirmektedir.

Bir işletmede, bireysel motivasyonu yüksek olması gereken ilk kişi, yönetici olmalıdır. Yöneticinin kendisi düşük motivasyonlu olmamalıdır. Yönetici, önce kendine karşı sorumludur ve onun da kendi motivasyonunu yüksek tutma yükümlülüğü vardır.²¹⁶

Bir yönetici, iş alanı içinde kendisi bir yeterlilik göstermedikçe, diğerlerinden de sorumlu bir performans bekleyemez.²¹⁷

Bu durum bireysel motivasyon açısından da geçerlidir. Yönetici, kendisiyle olan ilişkisini öyle belirlemelidir ki, onları başkalarından da isteyebilme hakkı olsun. Bunu yapabildiği, yani kendi motivasyonunu sağladığı takdirde, başkalarından da, isteme hakkı olacaktır.²¹⁸

Motive olmamış, beklentilerini gerçekleştirememiş ve arzularına ulaşamamış bir yöneticinin, kendi çalışanlarını motive etmesi oldukça zordur.²¹⁹

Çalışanlarını motive etmek isteyen yöneticinin, öncelikle kendini motive etmesinin bir gereklilik olduğu açıktır. Ancak burada önemli olan konu; yöneticinin bu amaca ulaşma yolunda, kendine nasıl bir yön çizeceğidir. Yani, kendini motive etme

²¹⁶ Baltas, a.g.e.,s.187

²¹⁷ Uluçınar Türker, a.g.e.,s.108

²¹⁸ Koç, a.g.e., s.9

²¹⁹ Aşıkoglu, a.g.e., s.36

eylemlerinde, önceliği ve ağırlığı dış kaynaklara mı vereceği, yoksa içe mi odaklanacağıdır.

Dışa odaklanmış, dıştan lider konumunda; gereksinim, eksik olanı elde etmektir. Bu tür liderler, doyumunu, insanlarda, eşyalarda ve iktidarda arar. Sonuç ise, satın almak, tüketmek, üne kavuşmak, hayran olunmak veya kontrol ile otorite edinmek arzusudur.

Bu tür bir yaklaşım, kendini motive etmek isteyen yöneticiye tam bir tatmin sağlayamayacaktır. Dıştan gelen faktörlere odaklanan yönetici, daima elinde olmayan şeyleri arzu edecek ve motivasyonu onlarda bulacağını düşünerek, hep onlara sahip olmaya çalışacaktır. Sahip olmadığı tüketim malzemeleri, mevki, ün ve benzeri şeyleri elde etmenin kendisine mutluluk getireceğine inanacaktır. Bu düşünce belki bir dereceye kadar doğru kabul edilebilir. Yani bu şeyler, bir ihtiyacı karşılamaya yetebilir ama mutluluğu garantilemez. O mutluluk ise ancak kişinin içinden gelir.²²⁰

Bu nedenle, yönetici, kendini motive etmede içe yönelmeli ve lokomotifini ilk önce kendi içinde olmalıdır. Elinde olmayan şeylerden ziyade, sahip olduğu değerler üzerinde yoğunlaşmalıdır. Böylelikle, mutluluğu önce kendi içinde yaşayacak, kendini ve çalışanlarını motive etmede bu değerlerinden güç alacak ve bu değerlerini daha da geliştirmek için harekete geçecektir. Yönetici, sahip olduğu bu iç değerleri kullanma ve geliştirmeye, kendini tanımakla başlayabilir.

2.4. YÖNETİCİLER İÇİN KİŞİSEL MOTİVASYON UNSURLARI

2.4.1. Kendini Tanıma

Kişinin kendini tanıması, bedeni ile duygu ve düşünceleri arasındaki ilişkiyi kavraması ve dış dünyadaki olayların farkında olması anlamındadır. Kendini tanıyan kişi, dış dünyadaki olayların ve iç dünyasındaki yaşantıların farkındadır. Böyle insanlar, çevresindeki kişilerin ve olayların, kendisini nasıl etkilediğini de bilir. Kendini, yeterince tanımayan kişiye; dış dünyanın kendisini nasıl etkilediğini bilemez. Çünkü,

²²⁰ Bender, a.g.e.,s.75

kendi iç dünyasındaki duyguları ve olayları, olup bitenleri, tam olarak algılayamaz. İnsanların kendi duygularını anlamakta zorluk çektiği, bir gerçektir.²²¹

Çoğu insan, kendisini tam olarak tanıyamaz veya eksik tanır. Kendi bedeninin farkındadır ama bu bedenin içinde ne olup bittiğini, çoğu zaman bilemez. Hissettiği duygularla, beden hareketlerinin ilişkisini de, çoğu zaman yine fark edemez. Davranışlarını neyin etkilediğini de sezemez. Geçmişte başına gelen olayların, şu anki davranışlarının üzerindeki etkisinin ne olduğunu hiç düşünemez.²²²

Kendilerini tanımak için çaba harcamayan insanlar, bütünüyle hür değildirler. Kendi hayatları hakkında bir seçimde bulunamazlar, sadece yaşarlar. Hayatta başka alternatiflerin her zaman olduğunu bilmezler. Oysa ki; insan parçalanamaz bir bütündür. Bu nedenle; bir insan, kendisini tam manasıyla tanımadan, bir bütün olarak idrak edilemez. Kişinin hayatı, ancak kendini yeteri kadar tanımasıyla zenginleşir.²²³

Yönetici, motive olmak yada etmek için, öncelikle kendine odaklanmalı, güçlü yönlerini, eksikliklerini, yeteneklerini, zaaflarını, gereksinimlerini vb. özelliklerini iyi bilmeli, kısaca kendini iyi tanımalıdır.

Kendini tanımak isteyen kişinin, kendi zihninin, vücudunun ve duygularının nasıl işlediğini anlaması lazımdır. O zaman hayatını kontrol edebilme kapasitesine kavuşur.

Kişinin, kendi iç dünyasına yönelmesinden başka, kendisini yakından tanıyan insanlara başvurarak, onlardan yararlanması da, kendini tanımada yararlı olan en belirgin kaynaklardan birisidir. Çevresindeki insanlar, kişide, alışkanlık halini almış davranışları, kişiden daha iyi görürler. Bu nedenle kişi, çevresindeki insanlardan, kendisi ile ilgili, pek çok bilgi toplayabilir.²²⁴

²²¹ Elmacıoğlu, a.g.e., s.40

²²² Özkan, 2001, a.g.e.,s.37

²²³ Elmacıoğlu, a.g.e., s.42

²²⁴ Susan Page, *Bir Kadın Bir Erkek*, Form Yayınları, Çev: Mehveç Çağlı, İstanbul, 1991, s.186-187

Kendini tanıyan kimse, dış dünyadaki olayların ve iç dünyasındaki yaşantıların, çoğu kez farkındadır. Bu tür biri, çevresindeki kişilerin kendisini nasıl etkilediğinin farkında olduğu kadar, kendisinin de çevresindekileri nasıl etkilediğini bilir. Böylece, kendi yaşamını yönetebilme olanağına kavuşur. Kendini tanımayan biriye; dış dünyadaki olayların, kendisini nasıl etkilediğini bilemez. Çünkü, kendi iç dünyasında olup bitenleri, henüz tam anlamıyla algılayabilmiş değildir.²²⁵

Kendini iyi tanıyan kişi, başkalarıyla sağlıklı ilişkiler kurar. İnsanlara açıldıkça, kendinden daha çok hoşnut olur. Kişisel gelişimi de hızlanır. Kişisel gelişimi hızlandıkça da, insan kendine daha yakın olur ve kendini kabul eder. ‘Doğrularım, yanlışlarım ben buyum.’ deme cesaretini gösterir. Bu düşünce, insanı, kendisiyle sürekli barışık olmaya götürür. Kendisini reddeden ve gerçek kimliğini inkar eden kişi ise kendine yabancılaşır. Kendini tanıyamaz, kendine acı çektirir. O nedenle, kişinin kendini tanıyabilmesi için, önce kendini benimsemesi ve insanlara açılması gereklidir. Kendini bilme ve kendini olduğu gibi kabul etme, birbirine paralel gelişir. İnsan, kendini ne kadar çok tanırsa, kendinden memnuniyeti o kadar artar. Kendini olduğu gibi kabul etme, dürüst bir davranıştır. Bu davranışı, kendini tanımadan gerçekleştirmek ise, oldukça zordur.²²⁶

Kişinin, kendi kendini aldatmaması ve olduğu gibi görmesi, kişiyi enerji dolu bir insan yapar. Bu da enerjini etrafındakilere de dağılmasını sağlar. Kendini tanıyan insan, değiştirilmesi gereken ve denetimi altında bulunan işleri, kimseyi suçlamadan değiştirmeye çalışır. Yapılması gereken ve gücünün de yettiği bu işlerin sorumluluğunu kendi üzerine alır. Kendi gücünün yetmediği sorunları da, iletişim yoluyla çözmeye çalışır. Enerjisini, başkalarını suçlamak için değil, ilişkilerini daha da iyileştirmek ve sorunları çözebilmek için harcar. Başarması mümkün olmayan ve gücünün yetmediği işlerin altına hiç girmez. Sorunlardan ders almaya çalışır. Sorunları algılama ve kabul etme tarzını değiştirir. Bu durumda yapılacak iş, sevilmeyen sorunlarla yaşamasını öğrenmektir. Bunu ise, kendini tanıyan insan başarabilir. Kendini tanımayan kişi, gücü yetmediği halde, sorunu çözmek için zaman ve enerji harcar,

²²⁵ Doğan Cüceloğlu, *Yeniden İnsan İnsana*, Remzi Kitabevi, 17.Basım, İstanbul, 1998, s.94-95

²²⁶ Özkan,2000, a.g.e., s.61

başkalarını suçlar ve öfkelenir. Böylece, geçmişten kaynaklanan ve kişinin kendi denetimi altında olmayan sorunlar güçlenerek, kişiyi yönetmeye başlar.²²⁷

Kendini tanıyan ve olduğu gibi kabul eden insanların bir diğer özelliği de, sahip oldukları bilgileri başkalarıyla da paylaşmalarıdır. Bilgini paylaşmakla azalmayacağını yada değerini kaybetmeyeceğinin, aksine kullandığı ve başkalarının kullanımına da sunulduğu durumlarda, bir anlam ifade edeceğinin bilincindedirler.

2.4.2. Kendine Güven ve Saygı Duyma

Yöneticinin motive olabilmesi, kendine duyduğu güvenle orantılıdır. Kendine ve yaptığı işe güvenmeyen bir yöneticinin, çalışmalarında azimli olması ve etrafına motivasyon yayması düşünülemez. Oysaki, gerek yöneticinin, gerek işletmenin ve gerekse çalışanların başarılı olması, kendilerine ve yaptıkları işe güvenmeleriyle olacaktır. Bu nedenle, başta yöneticinin, kendine güveni tam olmalıdır ki motivasyonu tam olabilsin.

Özgüven sahibi insanlar, başkalarının ne diyeceklerine bakmazlar. Kendileri olmaktan son derece mutlu oldukları için, farklı görünme ihtiyacı duymazlar. Bu tür yaşantıları sebebiyle, daha huzurlu ve mutlu olurlar. Kendine saygısı düşük kişiler için ise; başkalarının söylediği tek bir kelime bile, büyük tehlike doğurur. Bu hassas insanlar, bir bakıştan bile farklı anlamlar çıkarabilirler.

Yöneticilerin, huzurlu, mutlu, başarılı olmalarında ve kendi motivasyonlarını sağlamada, kendilerine güvenmeleri kadar, kendine saygı duymalarının da önemi büyüktür.

Kendisine saygısı yüksek olan yöneticiler, hayatla barışık olurlar. Bu tür insanlarla anlaşmak çok kolaydır. Çünkü onlar, temel gereksinimlerini karşılamış ve kişisel gelişimin yoluna girmiş kişilerdir. Etraflarındakilere bir şeyler vermenin çabası içinde olan bu insanlar, iç dünyalarını mutluluk üzerine kurmuşlardır. Mutluluğun

²²⁷ Özkan,2000, a.g.e.,s.63

bölündükçe ve paylaşıldıkça artacağına bilinci içindedirler. Mutluluk dağıttıkça, mutluluk alırlar ve kendine güvenleri de günden güne artar.²²⁸

Kendine güvenen ve saygı duyan bir yönetici, kendisinin ve çalışanlarının sahip olduğu yeteneklerin ve gücün farkındadır. 'Başaramayız, yapamayız' gibi kelimeleri kullanmaz. Olumlu düşünür ve her zaman çalışanlarıyla bir bütün olarak başarılı olmaya çalışır ve çalışanlarını da buna motive eder. Kendine güven ve saygı, başarı kapısını açan anahtardır. Bu duygulara sahip olan yönetici, işletmenin ve çalışanlarının kaynaklarını sonuna kadar kullanır.

Kendine güven ve saygı, kişinin iç motivasyonunu artırır. Motivasyonun temeli, bu duygulara dayanır. Kişinin, kendini incelemesi ve yeteneklerini gerçekleştireceğine dair olan inancı anlamına gelen, kendine güven, kişiye hareket etme cesareti verir. Kişinin kendini ateşlemesine neden olur. Kendine güvenleri sayesinde harekete geçenler, amaçlarını bir son olarak değil, atlama taşı olarak görürler. Kendilerini sürekli geliştirme ihtiyacı duyarlar. Kendine güven ve saygı, kişiyi, durgunluktan eyleme geçirir ve her zaman bitiş çizgisinin ilerisini düşündürür.²²⁹

Kendi tanıyan, kendine güven ve saygı duyan bir yöneticinin, çalışanlarıyla, çalışanlarının da böyle bir yöneticiyle anlaşmaları ve hedeflerine doğru azimle yürümeleri kolay olur. Bu yapıdaki bir yönetici, bilincini yükseltmiş bir kişidir. Yüksek bilinçli bir yönetici ise, çalışanlarını ve astlarını, üzerinde baskıyla hakimiyet kurulması gereken bir grup yada yenilmesi gereken rakipler olarak değil; motive edilmeleri ve işbirliği yapılması gereken ortaklar olarak görür. Çalışanlarının rahat edebileceği ve onların yararına olan bir çalışma ortamı oluşturmaya özen gösterir. Bu tip yöneticilerin başında bulunduğu işletmelerde, çalışanlarda öz saygı ve öz güven vardır. Onlar, herkese karşı saygılı, güven verici ve dostça davranırlar. Bu duyguların aynısı da, çalışanları tarafından onlara karşı hissedileceği için, sevilirler ve kolay kolay düşmanları olmaz.

²²⁸ Özkan,2000, a.g.e., s.180

²²⁹ Özkan,2000, a.g.e.,s.182

Kendine güven ve kendine saygının, kişiyi hemen her alanda başarıya götüreceği ve verimliliğini artıracacağı bir gerçektir. Ancak bunların yetersiz düzeyde bulunması veya aşırısı, yarar değil, zarar verir. Yetersiz kendine güven ve saygı, verimsizlik gibi sonuçlar doğurabilirken, aşırısı da, kişide benlik duygusunu kabartır. Kendini beğenmiş veya kendini çok küçük gören bir kişinin, başarılı olması düşünülemez. Kendine güvenemeyen insan, kapasitesini tam olarak kullanamaz. Kendini dar bir çerçeveye içine hapseder. Azla yetinerek, günü kurtarmaya çalışır. Aynı şekilde; kendine aşırı güvenen ve öz saygısı çok yüksek olan kimse de, hayal dünyasında yaşar. Kendi gücünü tanıyamaz ve yanlış kararlar verir. Yeteneklerini çok abartır. Bu nedenlerden dolayı, bu duygular, kişide en uygun düzeyde olmalıdır. Doğru olan, kişinin, kendisini gerçek boyutlarıyla tanımasıdır.²³⁰

2.4.3. İnanma

En büyük yapıcı, en bilgili mühendis, en iyi planlamacı, inanmaktır. İşine, kendisine, metotlarına, hedeflerine inanmayanlar, grubu da inandıramazlar. Yönetici inanırsa, çalışanlar da inanırlar. İncanın olmadığı yerde, hiçbir şeyin kıymeti yoktur. Yönetici, 'İnanmak' denilen o büyük yapıcı ile birlikte değilse, kimse ile birlikte değil demektir.²³¹

Kendi gücüne inanan kimse, beceriklidir. Başarının yolları, yalnız azim sahiplerinin, engelleri gülerek karşılayanların önlerine açılır. İncancı sağlam, düşüncelerinin kaynağını, kendi kanından alan ve derinlerde kökleştiren, enerjili ve azimli olan kimselere herkes güvenir. Böyle bir kişi, düşünce değiştirmez, itirazcıların laflarına kulak tıkar ve hiçbir zaman yolundan ve gayesinden dönmez. Eylemine ve ideallerine sağlam bir inançla bağlı olan, niyet ettiği işi yapabileceğine gönülden inanan ve bütün engelleri yeneceğine emin olan bir kimseyi, yolundan alıkoymak neredeyse olanaksızdır. Başarıya inanmak, başarılı olmak demektir.²³²

²³⁰ Özkan,2000, a.g.e.,s.185

²³¹ Apuhan, 1997, a.g.e., s.78

²³² Orison Swett Marden, **Her İnsan Hükümdardır**, Hayat Yayınları Başarı Dizisi, Çev: Hikmet Hikay, İstanbul, 2001, s.70

İnsan, hedeflerine ulaşma konusunda, sıradan değil de, yakıcı bir arzu duyarsa, mutlaka başarıya ulaşır. Hedefe ulaşmak için duyulan başarı arzusunun dozu, başarı için gereken yakıt demektir. Bu yakıt, insanları harekete geçirir ve kişilere bitmek tükenmek bilmeyen bir enerji verir. Yakıcı ve içten gelen bir başarı arzusu, sonuçta büyük başarıları doğurur.²³³

İşletmelerde de, başarmak, ancak yöneticinin inancı ile olanaklıdır. Çalıştırmak da, inancına, çalışma konusuna ve şekline başkalarını katmakla gerçekleşir. Yöneticinin inandığına tam olarak inanan çalışanlar, yöneticinin çalışmasına katılırlar ve tam olarak çalışırlar.

Bu nedenle, yöneticinin, öncelikle amaçlarına ve başarıya inanması, ardından da, zihnini, hedefine yöneltmesi gereklidir. Yöneticinin etrafındaki herşey, başarı belirtileriyle parlamalıdır. Davranışları, kıyafetleri, konuşmaları vb, bozgunluğa ve başarısızlığa değil, zafere ve başarıya odaklı olmalı ve bunu yansıtmalıdır. Böylelikle, çevresine canlılık havası yaymalıdır.²³⁴

2.4.4. Vizyon Sahibi Olma

Yüksek başarılar kaydetmiş kimseler, buna ulaşacaklarını önceden görürler ve bunun ardından giderler. Diğerleri, takip ederler. Eğer bu iç motivasyonu veya rehberliği hissetmezlerse ve takip etmezlerse ölüme sürüklenirler.²³⁵

Lider, 'öncü' dür. Yeni yerlere giden, başkalarının pek yapmadığı şeyleri yapan, başkalarına yol gösteren bir önderdir. Lidere yol gösteren, vizyondur.

Vizyon, yöneticinin gerçeklerini oluşturur, neyin mümkün olduğuna dair seçimlerini yönlendirir. Seçimler ise, aksiyonları belirler. Vizyon, işletmenin ve yönetimin nereye gittiğini gösterir. Arzuların ve amaçların gerçekleştirilmesine yardım eder. Bekleyen fikirleri sunar ve insana yeni bir yön verir. Böylelikle insanın, özel seçimler yapıp, yeni kararlar vermesine yardım eder. Vizyon, motivasyon sağlar ve

²³³ Elmacioğlu, a.g.e., s.123

²³⁴ Marden, a.g.e., s.72

²³⁵ Bender, a.g.e.,s.60

yöneticiye, devamlı ilham verir. İnsanın, istemediği şeylerden ziyade, istediği şeylere yönelmesini sağlayarak, ilerlemesine ve engellerin üstesinden gelmesine yardım eder.²³⁶

Yönetici, hem çalışanlarını hem de kendini motive etmede, öncelikle vizyonunun net bir şekilde belirlemeli, ardından da, bu vizyonunu çalışanlarıyla paylaşmalı ve sahip oldukları yeteneklerin ve yetkilerin, bu vizyonun gerçekleştirilmesi yolunda kullanılmasını sağlamalıdır.

Vizyonun iyi bir şekilde anlatılması, çalışanlarda ortak bir amaç duygusu uyandırır. Vizyonu gerçekleştirecek görevleri tanımlamaya ve hedefleri koymaya, personeli katmak, onların bağlıklarını kazanmaya ve vizyona ortak olmalarına yardım edecektir. Çünkü, bu süreç sayesinde insanlar, yaptıklarının önemli olduğunu ve çabalarının değerli bir şeye katkısı olduğunu bilecekler ve olayların akışını etkileyebileceklerini hissedeceklerdir. Böylece, kendilerini önemli ve ilgili hisseden çalışanlar, kendilerini güçlü de hissedeceklerdir. Vizyon sahibi bir yöneticiyi, değerli yapan etkenlerden birisi de budur.²³⁷

2.4.5. Harekete Geçme

Motivasyonun ana amacı, harekete geçmektir. Hayallerin, planların ve ideallerin hayata geçirilme isteği, en az bu düşünceler kadar önemlidir. Gerçekleştirmek için büyük bir azimle yapıp tutuşulan amaçlar varsa, eyleme geçecek motivasyon da var demektir. Harekete geçmek, onları gerçekleştirmenin tek yoludur. Motive olan kişi denetimi eline almalı, kendini güçlerini ve zayıflıklarını tanımalı ve belirlediği amaç uğruna her şeyini verebilmelidir. Başarılı bir hareket, mutlu sona ulaşan harekettir. Bu nedenle, başarılı bir yaşamın tek yolu, insanın kendi yönünü belirlemesi ve harekete geçmesidir.

Yöneticinin, harekete geçmesi ve içindeki yetenekleri ortaya çıkartması gereklidir. Bunun yolu da; yöneticinin kendisini motive etmesinden geçmektedir.

²³⁶ Bender, a.g.e.,s.114

²³⁷ Bender, a.g.e., s.154

Yönetici, daima olumlu düşünmekle, olaylara olumlu açıdan yaklaşmakla, kendini motive etme yolunda büyük bir adım atmış olur. Yönetici, bu olumlu düşüncesini ateşleyerek, harekete geçmelidir. Ateşlemeyi sağlayacak olan kıvılcım ise, coşkudur. Yöneticinin bireysel motivasyonunun düzeyi, içindeki coşkuyla doğru orantılıdır.

2.4.6. Sevgi

Yöneticinin kendini motive etmesinde yararlı olan bir diğer etken de, sevgidir. Başarı, bir yaşam felsefesidir. Bu da sevgiyle başlar. Her şeyi ve herkesi gerçekten sevmek öğrenildiğinde, mutluluk ve başarının sırrı bulunmuş olacaktır.

Sevgi, hayatın en büyük sırlarından biridir. Kötülüğü yok ettiği gibi, iyiliği de yaymaktadır. Katı kalpleri yumuşatmakta ve insan tabiatının en saf yönünü oluşturmaktadır. Sevgi, insanlığın dayandığı en büyük hakikattir.²³⁸

Yöneticinin, sürekli olarak insanlar için, insanlarla birlikte çalışma gerekliliği, insanları sevmesini de gerekli kılar. İş, başkalarına egemen olmanın değil, başkalarına hizmet etmenin bir aracı olarak görülmelidir. Yönetici, çalışanlarını, kendi amaçlarına ulaşmasını sağlayan araçlar olarak değil, işletme amaçlarını birlikte gerçekleştirmeye çalışan, aynı takımın üyeleri olarak algılamalıdır.

Sevgi, yalnızca insanlara yönelen bir duygu değildir. Yöneticinin, mesleğini de sevmesi gerekir. Yöneticilik, yoğun stres altında çalışmayı, sorunlara hızlı ve etkili çözümler üretmeyi gerektiren bir meslektir. Tüm bu zorluklarına karşı, belli amaçlara ulaşmak üzere kurulmuş bir yapının işletilmesi, haz ve doyum verici bir süreçtir. Yöneticiler, sağlıklı bir insan ilişkileri geliştirerek, hem örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, hem de çalışanların gereksinimlerinin olabildiğince karşılanabilmesi için, mesleklerini sevmeli ve yeterliklerini artırmak için kendilerini geliştirmelidirler.

Bir anlamda, sevgi merkezli olmalıdır. Sevgi merkezli bir insan, başkalarını yargılamaz. Onları olduğu gibi kabul eder. Bu merkezde, kişinin sağlığı yerindedir.

²³⁸ Samuel Smiles, *Görevimiz Başarmak*, Hayat Yayınları Başarı Dizisi, Editör: Hürşit İlbeyi, İstanbul, 2001, s.107

Kimseyi düşman olarak görmez, herkesi sever. Kendisini daha çok insana açar, insanlardan kaçmak yerine, onlarla iyi ilişkiler kurar.²³⁹

2.4.7. Merak Etme

Merak etmeyen bir karakterin yöneticiliği, donuk bir yöneticiliktir. Yönetici herşeyi merak eden, nasılımı, nedenini araştıran, bunun için her zaman hazır olan kişidir. Çünkü hiçbir şeyin görüldüğü kadar yalın olmadığını, esas işine yarayacak bilginin, görünenin arkasındaki manzarada olduğunu bilir. Onun için, daima önceki safhaları başlangıcı, olayın etkilendiği bütün koşulları merak eder. Bilginin derinlerine inmek için merak koşuldur. Meraklı yönetici, yönetimi dışındaki konularda da meraklıdır ve hiçbir şey onun ilgi alanı dışında değildir.

Yönetim görevini severek yapan bir yöneticinin, en büyük ilgi alanı, en dikkate değer merakı, diğer yöneticilerdir. İyi yönetici, diğer yöneticileri ilgi ile izler ve inceler. Onların ne yaptığını, nasıl yaptığını, onların metot ve düşüncelerinden yararlanıp yararlanamayacağını araştırır.²⁴⁰

Merak etmek, öğrenmenin anahtarıdır. Bildiklerinin ve uyguladıklarının kendilerine yettiği düşüncesinde olan ve yeni şeyleri merak etmeyen bir yönetici, durgun bir su gibidir. İlk başlarda çok temiz, berrak ve mis kokulu olan durgun bir suyun, hareketsizlikten dolayı, bir müddet sonra kokuşmaya başlaması gibi; yeniliklere, meraka ve araştırmaya kapalı bir yönetici de zamanla, ilk enerjisini ve yenilenme azmini kaybedecek ve kısa sürede çağının gerisinde kalacaktır. Bu durum, ise sadece yöneticinin motivasyonunun sıfıra indirmekle kalmayacak, aynı zamanda, işletme ve çalışanları da olumsuz yönde etkileyecektir.

Merak eden yönetici ise, araştırma ve yeni şeyleri öğrenme ihtiyacı içinde olacaktır. Öğrendikleri yöneticiyi daha da ileriye gitmeye ve daha yeni şeyler öğrenmeye ve değişimi ve gelişimi yakından takip etmeye yöneltecektir. Bu sayede yönetici, sürekli yenilikler peşinde olacak, öğrendiklerini uygulamaya geçirecek ve

²³⁹ Özkan, 2001, a.g.e.,s.31

²⁴⁰ Apuhan, 1997, a.g.e., s.83-84

olumlu sonuçlarını gördükçe daha çok motive olacaktır. Bu durumun etkileri ise, sadece yöneticide değil, tüm çalışanlarda kendini gösterecektir.





ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

**ÜSTLERİN ASTLARIYLA RESMİ OLMAYAN İKİLİ
İLİŞKİLERİNİN, ASTLARIN MOTİVE OLMALARINDAKİ YERİ
VE ÖNEMİNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI**

3.1.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ile çözümlenmesine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.2.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Afyon İl Emniyet Müdürlüğü personelinin motivasyonunu konu edinen bu çalışmada, görüşlerine başvurulmuş memur ve amir statüsündeki personelin kanıtlarına göre Afyon İl Emniyet Müdürlüğündeki personelin motivasyon düzeylerinin ve üstleriyle resmi olmayan ikili ilişkilerin, motivasyonlarındaki yeri ve önemini tespit edilmesi amaçlanmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini 2004 yılı Mart ayı içerisinde Afyon İl Emniyet Müdürlüğünde çalışan resmi kayıtlarda mevcut 460 Emniyet Hizmetleri Sınıfı personel oluşturmaktadır. 460 kişilik isim listesinin çerçeve olarak kullanıldığı çalışmada, basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 244 personele anket uygulanmıştır.

Tablo 3.1. Evren Olarak Seçilen Afyon İl Emniyet Müdürlüğü Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personelin Çalıştıkları Şubelere Göre Dağılımları

Çalışılan Şube	Frekans	Yüzde	Çalışılan Şube	Frekans	Yüzde
İl Em. Müd. Özel	4	0,8	Trafik	86	18,7
Ekkm	10	2,1	Önleyici Hizmetler	75	16,3
Bilgi İşlem	7	1,5	Lojistik	12	2,6
Personel	9	1,9	Haber Merkezi	13	2,8
İstihbarat	14	3,0	Polisevi	6	1,3
Terörle Mücadele	22	4,7	Karakol	65	14,1
Güvenlik	14	3,0	İl Emniyet Müdür	6	1,3
Pasaport	10	2,1	Koruma	33	7,1
Asayiş	48	10,4	Eğitim Şb.Md.	2	0,4
Çocuk Şube	11	2,3	Kaç. Ve Org. Suçlar	13	2,8
			TOPLAM	460	100,0

Tablo 3.2. Örneklem Olarak Seçilen Afyon İl Emniyet Müdürlüğü Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personelin Çalıştıkları Şubelere Göre Dağılımları

Çalışılan Şube	Frekans	Yüzde
İl Emniyet Müdürlüğü Özel Kalem	4	1,6
EKKM	5	2,0
Bilgi İşlem	7	2,8
Personel	9	3,6
İstihbarat	14	5,7
Terörle Mücadele	10	4,0
Güvenlik	10	4,0
Pasaport	9	3,6
Asayiş	17	7,0
Çocuk Şube	10	4,0
Kaçakçılık Ve Organize Suçlar	12	4,9
Trafik	46	18,8
Önleyici Hizmetler	27	11,0
Lojistik	8	3,2
Haber Merkezi	8	3,2
Polisevi	5	2,0
Karakol	29	11,8
İl Emniyet Müdür Yardımcısı	2	0,8
Koruma	10	4,0
Eğitim	2	0,8
TOPLAM	244	100,0

Baş'a göre²⁴¹; %95 güven aralığında, %5 örnekleme hatasıyla, 460 kişilik bir evren için, minimum 217 kişilik bir örneklem seçilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada 244 kişilik bir örneklem seçilmiştir. Bu örneklem evrenin %53'ünü temsil etmektedir.

3.4. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ VE ANALİZ

Bu araştırmada bağımsız değişkenleri, örneklem grubunu oluşturan personelin bireysel ve mesleki özellikleri oluşturmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkeni ise kurum içerisinde algılanan motivasyon düzeyleri ve ikili ilişkilerin

²⁴¹Türker Baş, Anket, Seçkin Kitapevi, Ankara, 2003, s.46

motivasyona olan etkisidir. Bu değişkenler ve ölçme araçları Tablo 3.3.'de belirtilmiştir.

Tablo 3.3. Araştırmanın Değişkenleri Ve Ölçme Araçları

DEĞİŞKENLER	ÖLÇME ARAÇLARI
Personelin Bireysel Ve Mesleki Özellikleri (Cinsiyet, Medeni durum, Rütbe, Yaş, Kıdem, Öğrenim durumu, Görev yerleri) (Bağımsız değişken)	Demografik Özellikler Anketi
Motivasyon Düzeyleri ve Resmi Olmayan İkili İlişkilerin Motivasyona Etkisi (Bağımlı değişken)	Derecelendirmeli Sorular

Bu araştırmanın öncesinde, yapılacak çalışmanın kuramsal temelini oluşturmak üzere literatür taraması yapılmış, anketteki soruların güvenilirlik düzeyini belirlemek amacıyla anket, 40 Emniyet Hizmetleri Sınıfı personele, ön ve son test tekniği çerçevesinde uygulanarak, veriler bilgisayar ortamında SPSS 10.0 paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Güvenirlik analizi (reliability analysis) sonucunda anketin Cronbach $\alpha = 0.62$ anlamlılık derecesine ulaştığı tespit edilmiştir.

Anket iki bölümden ibaret olup; birinci bölümde 'Demografik Sorular' başlığı altında, örneklem gurubun kişisel özelliklerine yönelik yedi tane, ikinci bölümde ise; 'Derecelendirmeli Sorular' başlığı altında, çalışanların motivasyon düzeylerine ve resmi olmayan ikili ilişkilerin motivasyonlarındaki yeri ve önemine ait görüşlerini ölçmeye yönelik yirmi iki tane soru yer almaktadır.

Derecelendirmeli soruların dağılımları Tablo 3.4.' de verilmiştir.

Tablo 3.4. Derecelendirmeli Soruların Dağılımı

İçerik	Anket Soru Numaraları
A- Motivasyon Düzeyi	1,3,4,5,10
B- Resmi Olmayan İgili İlişkilerin Motivasyona Etkisi	2,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22

Bu araştırmada Likert tipi ölçme aracı kullanılmıştır. Ankette yer alan yargı cümleleri karşısındaki seçeneklerde “Katılmıyorum”, ”Katılıyorum” arasında kalan beşli derecelendirme yapılmıştır. Her seçeneğe en olumsuzundan en olumluya doğru arttırmak üzere, birden beşe kadar puan verilmiştir. Seçeneklere göre kullanılan kodlar ve puan aralıkları şu şekildedir:

Katılıyorum	5 (çok yüksek)	4,21-5,00
Pek Katılmıyorum	4 (yüksek)	3,41-4,20
Kararsızım	3 (orta)	2,61-3,40
Az Katılıyorum	2 (düşük)	1,81-2,60
Katılmıyorum	1 (çok düşük)	1,00-1,80

Araştırmada, anlamlılık düzeyi olarak 0.05 alınmış, sınamalar çift yönlü yapılmıştır. Ankette toplanan verilerin çözümünde yüzdeler ve aritmetik ortalamalar arası farkların önemlilik testlerinde, Tek Örneklem t Testi, bağımsız değişkenler arası ilişkilerin anlamlılık sınamasında ise Mann-Whitney Testi, Kruskal-Wallis Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi Testleri kullanılmıştır.

3.5.BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmadaki sorunlara ilişkin bulguların istatistiksel çözümlemesi ve bunun sonucunda elde edilen bulgular, tablolar halinde verildikten sonra bu bulguların yorumları yer almaktadır.

3.5.1.Personelin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılan personelin cinsiyet, medeni durum, rütbe, yaş, meslekteki hizmet süresi, mezuniyet durumu ve görev alanlarına ilişkin dağılımları, aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 3.5. Personelin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Kadın	16	6,6
Erkek	228	93,4
TOPLAM	244	100,0

Örnekleme grubundaki tüm personele bakıldığında; %6,6 kadın, %93,4 erkek personel olduğu görülmektedir. Erkek personelin yüzdesinin büyük oluşu, polisliğin erkeklerce daha fazla tercih edilmesi ve Emniyet Teşkilatına personel alımında bayanların erkeklere oranının % 6 gibi düşük bir oranda olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 3.6. Personelin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Bekar	20	8,2
Evli	224	91,8
TOPLAM	244	100,0

Tablo 3.6'da, ankete katılanların %8,2'sinin bekar, %91,8'inin evli olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7. Personelin Rütbe Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Polis Memuru	218	89,3
Komiser Yardımcısı	7	2,8
Komiser	6	2,4
Başkomiser	5	2,0
Emniyet Amiri	3	1,2
Şube Müdürü	3	1,2
İl Emniyet Müdür Yardımcısı	2	0,8
TOPLAM	244	100,0

Tablo 3.7.'de, ankete katılanların %89,3'ünün Polis Memuru, %2,8'inin Komiser Yardımcısı, %2,4'ünün Komiser, %2,0'inin Başkomiser, %1,2'sinin Emniyet Amiri, %1,2'sinin Şube Müdürü, ve %0,8'inin İl Emniyet Müdür Yardımcısı olduğu görülmektedir. Araştırmanın bundan sonraki bölümlerinde Polis Memuru rütbesi aynı isimle, Komiser Yardımcısı, Komiser ve Başkomiser rütbesi, 'Komiser Sınıfı' olarak, Emniyet Amiri, Şube Müdürü ve İl Emniyet Müdür Yardımcısı ise, 'Emniyet Amiri-Müdürü Sınıfı' olarak anılacaktır. Tablo 3.8'de bu ayırım yapılmıştır.

Tablo 3.8. Personelin Tasniflenmiş Rütbe Statülerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Polis Memuru	218	89,3
Komiser Sınıfı	18	7,4
Emniyet Amiri-Müdürü Sınıfı	8	3,3
TOPLAM	244	100,0

Tablo 3.8.'den Afyon İl Emniyet Müdürlüğündeki personelin %89,3'ünün polis memuru, %7,4'ünün komiser sınıfı ve %3,3'ünün ise emniyet amiri-müdürü sınıfındaki personelden oluştuğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.9. Personelin Yaş Durumuna Göre İstatistiksel Tasnif Yapılmış**Dağılımı**

	Frekans	Yüzde
30 ve Daha Az	91	37,3
31-35	66	27,0
36-40	49	20,1
41 ve Üzeri	38	15,6
TOPLAM	244	100,0

Tablo 3.9.'da personelin %37,3'inin 30 yaş ve altı, %27,0'ının 31-35 yaş arası, %20,1'inin 36-40 yaş arası, %15,6'sının da 41 yaş ve üzeri oldukları anlaşılmaktadır. Görüldüğü üzere personelin büyük bölümü gençlerden oluşmaktadır. Yaşlı personelin göreve devam etmeyip erken emekli olmak istemeleri, polisliğin ağır çalışma koşulları gerektiren bir meslek oluşu ve buna istinaden kanunla verilen 5 yıllık yıpranma payının etkisi ile personelin diğer meslek gruplarına göre daha erken emekli olmak istemeleri gösterilebilir.

Tablo 3.10. Personelin Meslekteki Hizmet Süresine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
5 Yıl Ve Daha Az	52	21,3
6-10 Yıl	76	31,1
11-15 Yıl	60	24,6
16-20 Yıl	36	14,8
21 Yıl Ve Üzeri	20	8,2
TOPLAM	244	100,0

Tablo 3.10.da personelin %21,3'ünün 5 yıl ve daha az, %31,1'inin 6-10 yıl, %24,6'sının 11-15 yıl, %14,8'sinin 16-20 yıl ve %8,2'sinin 21 yıl ve üzeri hizmet süresi olduğu görülmektedir.

Tablo 3.11. Personelin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Lise	164	67,2
2 Yıllık Yüksekokul	43	17,6
Polis Akademisi	18	7,4
Fakülte	19	7,8
TOPLAM	244	100,0

Tablo 3.11.'de personelin %67,2'sinin Lise, %17,6'sının İki Yıllık Yüksek Okul, %7,4'ünün Polis Akademisi ve %7,8'inin de Fakülte mezunu olduğu görülmektedir. Polis Memurluğuna giriş koşulu olarak lise mezuniyeti, amir olabilmek içinse, lisans mezuniyeti koşulu aranması personelin mezuniyet durumlarını etkileyen başlıca unsurdur.

Tablo 3.12. Personelin Görev Alanına Göre Dağılımı

Çalışılan Şube	Frekans	Yüzde
İl Emniyet Müdürlüğü Özel Kalem	4	1,6
EKKM	5	2,0
Bilgi İşlem	7	2,8
Personel	9	3,6
İstihbarat	14	5,7
Terörle Mücadele	10	4,0
Güvenlik	10	4,0
Pasaport	9	3,6
Asayiş	17	7,0
Çocuk Şube	10	4,0
Kaçakçılık Ve Organize Suçlar	12	4,9
Trafik	46	18,8
Önleyici Hizmetler	27	11,0
Lojistik	8	3,2
Haber Merkezi	8	3,2
Polisevi	5	2,0
Karakol	29	11,8
İl Emniyet Müdür Yardımcısı	2	0,8
Koruma	10	4,0
Eğitim	2	0,8
TOPLAM	244	100,0

Tablo 3.12.'de görüldüğü üzere personelin %1,6'sı İl Emniyet Müdürlüğü Özel Kalemde, %2'si Ekkm'de, %2,8'i Bilgi İşlemde, %3,6'sı Personelde, %5,7'si İstihbaratta, %4'ü Terörle Mücadelede, %4'ü Güvenlikte, %3,6'sı Pasaportta, %7'si Asayişte, %4'ü Çocuk Şubesinde, %4,9'u Kaçakçılık Ve Organize Suçlarda, %18,8'i Trafikte, %11'i Önleyici Hizmetlerde, %3,2'si Lojistikte, %3,2'si Haber Merkezinde, %2'si Polisevinde, %11,8'i Karakolda, %4'ü Korumada, %0,8'i Eğitimde çalışmakta, %0,8'i de İl Emniyet Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

Bazı şubelerdeki oranların düşük oluşu, genel üzerinde istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar ifade etmeyeceğinden; hizmetin yapılış tarzına göre beş gurup altında toplanmıştır.

İl Emniyet Müdürlüğü Özel Kalem, EKKM, Bilgi İşlem, Personel, Lojistik, Polisevi, Eğitim, Haber Merkezi ve Pasaport şubeleri, 'Büro Görevleri' başlığı altında, İstihbarat, Terörle Mücadele, Kaçakçılık Ve Organize Suçlar şubeleri 'Bilgi Toplama ve Operasyon' başlığı altında, Asayiş, Çocuk Şube, Güvenlik ve Koruma şubeleri, 'Asayiş' adı altında, Karakollar, Önleyici Hizmetler ve Koruma Şubeleri, 'Karakol-Önleyici Hizmetler' başlığı altında, Trafik ise, kendi ismi altında tasnif edilmiştir. Tablo 3.13.'de bu tasnif görülmektedir.

Tablo 3.13. Şubelerdeki Personelin Yaptıkları İşin Niteliğine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Büro Görevleri	59	24,2
Bilgi Toplama ve Operasyon	33	13,5
Asayiş	50	20,5
Trafik	46	18,9
Karakol – Önleyici Hizmetler	56	23,0
TOPLAM	244	100,0

3.5.2. Araştırma Sorunlarına İlişkin Bulgular Ve Yorumları

Araştırma Sorunu, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde görevli Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personelin, işlerindeki motivasyon düzeyi nedir? Personelin motivasyon düzeyi ile personelin demografik değişkenleri arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık var mıdır? Personelin, amirleriyle resmi olmayan ikili ilişkilerinin, motivasyonlarına etkisi olup olmadığı konusundaki düşünceleri nedir? Resmi olmayan ikili ilişkilerin düzeyiyle, motivasyon düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

Aşağıda araştırma sorunlarına yönelik oluşturulan hipotezin ve alt hipotezlerin sınaması yapılmıştır.

Araştırma Hipotezine göre, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü personelinin düşük olan motivasyon düzeylerinin yükseltilebilmesinde, amirleriyle resmi olmayan ikili ilişkilerinin önemli bir yeri ve etkisi vardır.

1. Alt Hipoteze göre, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü personelinin motivasyon düzeyi düşüktür.

Tablo 3.14. Personelin Motivasyon Düzeyini Gösterir Tek Örneklem t Testi Sonuçları

N	244
Ortalama	18,47
Standart Hata	0,27
Standart Sapma	4,23
t_H	1,54
$\alpha = 0,05$	$t_T = 1,645$

1. Alt Hipotezi test etmek için Tek Örneklem t Testi uygulanmış ve Tablo 3.14.'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 3.14.'e göre; 1. Alt Hipotez %95 güvenilirlik

düzeyinde $t_H < t_T$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü personelinin motivasyon düzeyi düşük olduğu tespit edilmiştir.

2. Alt Hipoteze göre, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü personelinin motivasyon düzeyinin düşük olmasında, cinsiyet açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.15. Motivasyon Düzeyinin Düşük Olmasında Cinsiyet Değişkenini İnceleyen Mann-Whitney Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama Puan	p
Kadın	16	149,28	0,115
Erkek	228	120,62	
$\alpha = 0,05$			

2. Alt Hipotezi test etmek için Mann-Whitney Testi uygulanmış ve Tablo 3.15.'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 3.15'e göre 2. Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p > \alpha$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü personelinin motivasyon düzeylerinin düşük olmasında, cinsiyet açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

3. Alt Hipoteze göre, personelin motivasyon düzeyinin düşük olmasında, medeni durum açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.16. Motivasyon Düzeyinin Düşük Olmasında Medeni Durum Değişkenini İnceleyen Mann-Whitney Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama Puan	p
Bekar	20	147,10	0,103
Evli	224	120,30	
$\alpha = 0,05$			

3. Alt Hipotezi test etmek için Mann-Whitney Testi uygulanmış ve Tablo 3.16.'daki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 3.16.'ya göre 3. Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p > \alpha$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü personelinin motivasyon düzeyinin düşük olmasında, medeni durum açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

4. Alt Hipoteze göre, personelin motivasyon düzeyinin düşük olmasında, rütbe açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.17. Motivasyon Düzeyinin Düşük Olmasında Rütbe Değişkenini İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Rütbe	N	Ortalama	Standart Sapma	p
Polis Memuru	218	118,01	9,388	0,009
Komiser sınıfı	18	150,61		
Emniyet Amiri-Müdürü sınıfı	8	181,50		
$\alpha = 0,05$				

4. Alt Hipotezi test etmek için Kruskal-Wallis Testi uygulanmış ve Tablo 3.17'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 3.17.'ye göre 4. Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p < \alpha$ olduğundan reddedilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü personelinin motivasyon düzeyinin düşük olmasında, rütbe açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablo 3.17.'ye göre, motivasyon düzeyi en düşük olan personel, polis memuru rütbesinde olanlardır. Komiser sınıfı personelin motivasyon düzeyi daha yüksek, Emniyet Amiri-Müdürü rütbesindeki personelin motivasyon düzeyi ise en yüksek düzeyde bulunmaktadır. Buradan da; Afyon İl Emniyet Müdürlüğünde görevli personelin motivasyon düzeylerinin, rütbeleriyle doğru orantılı olarak arttığı söylenebilir.

5. Alt Hipoteze göre, personelin motivasyon düzeyinin düşük olmasında, yaşları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.18. Motivasyon Düzeyinin Düşük Olmasında Yaş Değişkenini İnceleyen Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
MOTİVASYON DÜZEYİ	Gruplar arası	39,647	3	13,216	0,736	0,531
	Grupiçi	4309,205	240	17,955		
	TOPLAM	4348,852	243			

5.Alt Hipotezi test etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmış ve Tablo 3.18.'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 3.18.'e göre 5.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p > \alpha$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü personelinin motivasyon düzeyinin düşük olmasında, yaş açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

6.Alt Hipoteze göre, personelin motivasyon düzeyinin düşük olmasında, meslekteki hizmet süreleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.19. Motivasyon Düzeyinin Düşük Olmasında Personelin Meslekteki Hizmet Süresi Değişkenini İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Hizmet Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	p
0 – 5 Yıl	52	141,34	6,908	0,141
6 – 10 Yıl	76	119,61		
11 – 15 Yıl	60	108,20		
16 – 20 Yıl	36	119,11		
21 Yıl ve Üzeri	20	133,50		
$\alpha = 0,05$				

6.Alt Hipotezi test etmek için Kruskal-Wallis Testi uygulanmış ve Tablo 3.19.'daki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 3.19'a göre 6.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p > \alpha$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü personelinin motivasyon düzeyinin düşük olmasında, hizmet süresi

açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buradan; personelin hizmet süreleriyle motivasyon düzeyleri arasında bir bağlantı olmadığı, yeni başlayanlarla, emekliliği gelmiş olanlar arasında, motivasyon düzeyi açısından fazla bir fark olmadığı tespiti yapılabilir.

7.Alt Hipoteze göre, personelin motivasyon düzeyinin düşük olmasında, öğrenim durumu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.20. Motivasyon Düzeyinin Düşük Olmasında Öğrenim Durumu Değişkenini İnceleyen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Öğrenim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	p
Lise	164	124,33	10,017	0,018
2 Yıllık Yüksek Okul	43	104,95		
Polis Akademisi	18	164,14		
Fakülte	19	106,97		
$\alpha = 0,05$				

7.Alt Hipotezi test etmek için Kruskal-Wallis Testi uygulanmış ve Tablo 3.20.'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 3.20.'ye göre 7.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p < \alpha$ olduğundan reddedilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü personelinin motivasyon düzeyinin düşük olmasında, öğrenim durumu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Personelin, öğrenim durumuna göre, motivasyon düzeylerinin farklılaştığı görülmektedir. İki yıllık yüksek okul mezunları ve fakülte mezunları, motivasyon düzeyleri en düşük olan gurubu oluşturmaktadırlar. Lise mezunlarının motivasyon düzeyinin, bu iki guruba göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. En yüksek düzeyde motivasyona sahip olan grup ise, Polis Akademisi mezunlarıdır.

8.Alt Hipoteze göre, personelin motivasyon düzeyinin düşük olmasında, çalışılan birim açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.21. Motivasyon Düzeyinin Düşük Olmasında Çalışılan Birim Değişkenini İnceleyen Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
MOTİVASYON DÜZEYİ	Gruplar arası	103,207	4	25,802	1,452	0,217
	Grupiçi	4245,645	239	17,764		
	TOPLAM	4348,852	243			

8.Alt Hipotezi test etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmış ve Tablo 3.21.'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 3.21.'e göre 8.Alt Hipotez %95 güvenilirlik düzeyinde $p > \alpha$ olduğundan kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü personelinin motivasyon düzeyinin düşük olmasında, çalışılan birim açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Değişik birimlerde çalışan personelin motivasyon düzeyleri arasında fark olmadığı görülmektedir.

9.Alt Hipoteze göre, Afyon İl Emniyet Müdürlüğü'nde, üstlerle astlar arasındaki resmi olmayan ikili ilişkilerin, astların motivasyonu üzerinde önemli bir etkisi yoktur.

Tablo 3.22. Resmi Olmayan İkili İlişkiler İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

		MOTİVASYON DÜZEYİ	İKİLİ İLİŞKİLER
MOTİVASYON DÜZEYİ	Pearson Korelasyonu	1,000	0,581
	Sig.	,	0,000
	N	244	244
İKİLİ İLİŞKİLER	Pearson Korelasyonu	0,581	1,000
	Sig.	0,000	,
	N	244	244

Üstlerle astlar arasındaki resmi olmayan ikili ilişkiler ile çalışanların motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı, Pearson Korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir. Tablo 3.22.'de, ulaşılan sonuçlar görülmektedir. Değerlendirme sonucuna göre; bu iki değişken arasında, $r = 0,581$ 'lik ($p < 0,05$)

önemli bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu değere göre; ikili ilişkiler arttıkça, motivasyonun düzeyinin yükseldiği söylenebilir.

Araştırma; Afyon İl Emniyet Müdürlüğü personelinin motivasyon düzeylerinin düşük olduğu ve bu düzeyin yükseltilebilmesinde, astlarla üstler arasındaki ikili ilişkilerin düzeyinin önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur. İkili ilişkilerin artması, çalışanların motivasyonlarına olumlu yönde etki ederken, bu ilişkilerin yeterli düzeyde olmaması, motivasyon düzeyini düşürmektedir. Bu sonuçlar da, araştırmanın hipotezini doğrulamaktadır.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışanların motivasyonu, gerek işletmenin ve gerekse yöneticinin başarısında önemli rol oynayan etkenler arasında, üst sıralarda yer almaktadır.

Diğer üretim faktörleri ne kadar elverişli olursa olsun, onları kullanacak olan, işletmenin çalışanlarıdır. Yani, insan unsurudur. Bu unsurun, işletmenin amaçları yönünde harekete geçirilmesi ve ilerleyen süreçte, isteyerek ve verimli bir şekilde çalıştırılması, gerektiği şekilde ve düzeyde motive edilmesiyle mümkündür.

Çalışanların motivasyonunu sağlamak amacıyla, çok çeşitli motivasyon teknikleri yöneticilerin kullanımına sunulmuştur. İçinde bulunulan zamanın yönetim anlayışlarına paralel olarak, her dönemde, değişik etkenler, motivasyon unsuru olarak kabul edilmiş ve uygulamaya konulmuştur. Bunlar arasında, maddi unsurların ön plana çıktığı zamanlar ağırlıktadır.

Ancak 21. yüzyılda, yönetim ve motivasyon konularında, yapılan ve geçmiş yüzyıllarla kıyaslanamayacak yoğunlukta ve hızdaki çalışmalar ve araştırmalar, motive etmede, insanın önemini ortaya koymuştur. Çalışanlarından yeterli verimi almak isteyen işletme ve yöneticilerin, sadece maddi teşviklerle bunu başaramayacakları anlaşılmıştır. Çünkü; maddi motivasyon unsurları, ilk anda verimli sonuçlar doğurmalarına karşılık uzun süreli motivasyon sağlayamamak gibi bir riski de içermektedirler. Uzun süreli ve etkili bir motivasyon sağlayabilmenin yolu, çalışanların kendi içlerinden gelerek çalışmalarını sağlamaktan geçmektedir. Dolayısıyla; tam bir motivasyon için, öncelikle ve ağırlıklı, çalışanların bizzat kendilerine yatırım yapılmalıdır. Bu da, çalışanları öncelikle insan olarak kabul etmeyi ve insanca muamelede bulunmayı gerekli kılmaktadır.

İşletmelerde bunun sağlanması, ağırlıklı, yöneticinin sorumluluğundadır. Yönetici, çalışanlarını motive edebilmek için, bir yandan onların kendi aralarındaki ikili ilişkilerinin iyi olmasını sağlayacak ortamı hazırlarken, diğer yandan da, kendisi, onlarla olan ilişkilerini sadece resmi ilişkilerle sınırlamamalı ve resmi olmayan ilişkilerini de

geliştirmelidir. Bu ilişkilerin iyi olması, gerek iyi bir çalışma ortamının sağlanması ve gerekse çalışanların huzurlu bir ortamda çalışmaları ve işi sahiplenmeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

Eğer yönetici, çalışanlarıyla ilişkilerini, görgü kuralları çerçevesinde sürdürür ve çalışanlar arasındaki bu iyi ilişkileri destekleyen tavırlar sergilerse; hem çalışanlarını mutlu etmiş, hem de işyerinde büyük bir motivasyon sağlamış olacaktır. Aksi şekilde davranması halinde, çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri ne kadar iyi olursa olsun, yöneticinin olumsuz tutumları, her şeyi mahvedebilecek, moral ve motivasyon düşürebilecektir.

İşletmede, gerek çalışanların kendi aralarındaki ve gerekse yöneticinin çalışanlarıyla arasındaki, resmi olmayan ilişkilerin iyi olması; çalışanların motivasyonlarını sağlamanın yanı sıra; onların iyi birer eleman olmaları sonucunu da doğurur. İyi eleman; çalışkan, görevin niteliklerini taşıyan, yöneticiye yardımcı olan, inisiyatifini kullanan, sorumluluk alan, fikir ve öneri getiren, alternatifler üreten ve gerektiğinde yöneticiye muhalefet eden kişidir. Her şeye "Evet efendim!", "Baş üstüne efendim!" diyen kişi, hiç düşünmüyor, yöneticisine hiç yardımcı olmuyor ve hatta kötülük ediyor demektir. Çünkü, gerektiği hallerde muhalefet eden, fikrini ve görüşünü söyleyen kişi, gerçekten yöneticiyi ve işletmeyi seviyor, yardımcı oluyor demektir.

Çalışanlara bu motivasyonu verebilmek için, öncelikle yöneticinin, onlara demokratik ve çağdaş bir çalışma ortamı sağlaması ve zıt fikirler veya alternatif görüşler geldiğinde, çalışanlarına karşı olumsuz tavırlar takınmaması gerekir. Aksine onları, yeni fikirler üretmeleri konusunda teşvik etmelidir. Bu da; çalışanlarıyla ikili ilişkilerini iyi tutmasıyla, resmiyette de samimiyette de sınırları iyi belirlemesiyle, çalışanlarının görüşlerini, hoşgörü ve olgunlukla karşılamasıyla olacaktır.

Çalışanlarına soğuk davranan, araya aşırı mesafeler koyan, değer vermeyen, fikir üretmelerine veya ürettikleri fikirleri sunmalarına izin vermeyen, teşvik etmek yerine devamlı tenkit unsurunu kullanan yöneticilerin, çalışanları tarafından seilmeleri ve benimsenmeleri çok zordur. Çalışanların, bu tip yöneticilerin göstereceği kurumsal hedefler doğrultusunda harekete geçmeleri ve iştiyakla çalışmaları beklenmemelidir.

Nasıl ki; çiçek, uygun zemini ve koşulları bulduğunda açarsa; çalışanlar da, kendi aralarında ve yöneticiyle aralarında, ikili ilişkilerin gayet iyi olduğu, karşılıklı fikir alışverişlerinin olgunlukla karşılandığı, görüşlere değer verilen, uygun ortamlarda, daha iyi ve içlerinden gelerek çalışırlar, yeni fikirler üretirler ve bunları sunarlar. Bu da; hem çalışanları motive eder, hem de işletmeyi ve yöneticiyi başarıya götürür.

Yöneticiler, çalışanlarını motive etme faaliyetlerine, onları işe aldıkları andan itibaren başlamalıdır. Yeni işe başlayan bir personelin en çok ihtiyacı olan şey, işletmeye bir an önce ve sorunsuz bir şekilde uyum sağlaması, kendini rahat hissetmesi ve verilen sorumlulukları yerine getirebileceğine inanmasıdır.

Yeni elemanı işe alıştırma konusunda, bizzat yöneticiye büyük görevler düşmektedir. Hatta o kadar ki; yeni eleman daha işe başlamadan bile, yöneticinin yapması gerekenler başlayabilmektedir.

Yönetici, yeni bir elemanın başlayacağını, diğer personele önceden söylemelidir. Böylece, onların, yeni gelecek olan personeli iyi karşılamalarını sağlamış olacaktır. Bununla birlikte yönetici, çalışanlardan bir kişiyi, yeni gelecek personele, ilk gününde yardımcı olmakla görevlendirebilir. Yada daha fazlasını yapıp, yeni personeli, yönetici bizzat kendisi karşılayabilir. Bu, işletmenin yapısına ve yoğunluğuna göre uygulanacak olmakla beraber, böyle bir şey yapılmak isteniyorsa; yönetici, ilk günü yeni elemanla geçirebilir. İşletmeyle, ürünler, hizmet, piyasa, müşteriler, gelecek üzerine planlar, rekabet vb konular konuşulabilir. Çalışma saatleri, ücret, fazla mesai gibi tüm kural ve koşulları iyice anlayıp anlamadığı kontrol edilir. İşyerinin genel havasından da söz edilir. İşyerinin kurallarını ve yöntemlerini iyice öğrendiğinden emin olunur. Ne yapması gerektiği ve bu yeni işinde, kendisinden neler beklendiği anlatılır.

Yönetici, yeni personele, görevinde kolaylıklar göstermeli, rehberlik etmeli, görevi tanıtmalı ve sevdirmelidir. Yaptığı işin, görevin, işletme için, devlet ve millet, en önemlisi kendisi için ve geleceği için önemli ve kıymetli olduğunu belirtmelidir. Kişi, işe nasıl başlarsa öyle gider. Personelin, görevini en iyi şekilde yerine getirebilmesi için, yönetici kendisine yardımcı olmalı, özellikle zor işlerde çalışan personele destek olmalıdır.

İşletmelerde, işe alıştırma programları düzenlenerek; özellikle yeni elemanlara, kendilerinden neler beklendiği, kuralların neler olduğu, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi halinde kendilerinin erişeceği ödüllerin neler olacağı, açıklıkla ve sistemli bir şekilde anlatılmalıdır. Böyle bir program, yeni personelin işe ve işletmeye uyumunu kolaylaştıracaktır. Bu amaçla; günümüzde bir çok işletmede, danışma ve çalışanlarla ilişki büroları kurulmaktadır. Bu büroların düzenleyeceği çeşitli toplantı, tanışma çayları, kokteyller, yemekler, piknikler, geziler ve benzeri etkinlikler, yalnızca işe yeni başlayanların eski çalışanlarla tanışmalarını ve iyi ilişkiler kurmalarını temin etmekle kalmaz, tüm çalışanlar arasında iyi bir resmi olmayan ikil ilişki ve motivasyon ortamının oluşmasını da sağlar.

Yöneticilerin, çalışanlarıyla resmi olmayan ilişkilerini geliştirerek, onları motive edebilmesinde, onları yeterince tanıyabilmesi bir gerekliliktir. Bir insanda davranış, hedef ve metot değişikliği sağlayabilmenin yolu, onu iyi anlayabilmekten ve tanımaktan geçer.

Bir çok insan, ilk kez karşılaştığı kişi hakkında, kılık-kıyafeti, traşlı olup olmadığı, sakalı, bıyığı, kravatı, ayakkabısı, çorap rengi, gibi kriterlerine göre hüküm vermektedir. Zira erkeklerin bıyıklı-bıyiksız oluşunun, kravatlı-kravatsız oluşunun, lacivert takım elbiseli veya spor giysili oluşunun; kadınların giyinme şekillerinin yansıttığı bir anlam vardır. İşte insanlar, bu anlamları bilerek, gördükleri kişiler hakkında değerlendirmede bulunurlar. Yalnız bu noktada, yanılgıların da olabileceğini unutmamak gerekmektedir. Elbette ki, insanların dış görünüşü, ilk söz ve davranışları, giyim şekilleri vb. hususlar, insanları tanımada ve haklarında fikir edinmede yararlı olabilen ipuçlarıdır. Ancak bu ipuçlarının, her zaman geçerli olan kanunlar olmadığı ve kesin doğru sonuçlar veren bilimsel ispatlar olmadığı da hatırdan çıkartılmamalıdır. Bu durum, işletme çalışanları için de geçerlidir. Yönetici, çalışanların sadece dış görünüşlerine bakarak, onları tanımaya çalışırsa, yanılgıya düşebilir. Bu nedenle, yönetici çalışanlarını tanıyabilmek için, onlarla beraber olmalı, ikili ilişkilerini geliştirmeye ve onlarla samimi şekilde konuşmaya özen göstermelidir.

Yönetici, çalışanlarını tanıdikça, sahip oldukları özelliklerini ve hassasiyetlerini öğrendikçe, onların her birini neyle ve ne şekilde motive edebileceği

hakkında ipuçlarına ulaşacaktır. Sonuçta; tüm çalışanlarda etkili olan ve herkesi aynı oranda motive eden tek bir motiv yoktur. Her bir insan, her bir çalışan, ayrı bir dünyadır ve bu nedenle de, herkes için ayrı bir motive edici unsur vardır. Çalışanları motive etmede başarıya ulaşmak isteyen yöneticiler, bu unsurları keşfetmeli ve uygulamaya koymalıdır.

Bazen, çalışanların sadece dinlenilmeye gereksinimleri vardır. O zamanlarda, yönetici, çalışanların bu gereksinimlerini giderebilecekleri imkanları hazırlamalıdır. Çalışanlarla yemek yemek, bire bir diyaloglara hazır olmak ve grup tartışmaları gibi faaliyetlerle, bir şekilde çalışanlarının yanında olmalıdır.

Yönetici, elemanlarının, iş dışı yaşamları olan bireyler olduklarını unutmamalı ve işte olan sorunlarının çözümüne yardımcı olma çabasının yanısıra, iş dışı sosyal veya ailevi sorunlarına çözüm bulmada da yardımcı olabilmelidir. Yöneticinin, çalışanlarının sorunlarına ilgisiz kalması düşünülemez. Yönetici, sadece normal zamanlarda değil, sıkıntılı anlarında da, çalışanlarının yanında olmalıdır. Maddi olarak çok fazla bir çözüm üretmediği durumlarda dahi, en azından manevi bir destek sağlamış olur.

Bazı yöneticiler, şımarıklar korkusuyla, çalışanlarını övmekten ve takdir etmekten özellikle kaçınırlar. Çalışanlarıyla ikili ilişkilerini geliştirmek ve onları motive etmek isteyen yöneticilerin, bu yanlış düşünceden uzaklaşmaları ve çalışanlarının her birinde gördükleri yetenekleri ve başarıları, içtenlikle takdir etmeleri gereklidir. Bu davranış tarzı, motive etmede son derece etkilidir. Çünkü insanların en büyük arzusu, takdir edilmek ve sevilmeğdir. Her insanın, takdire değer bir yönü vardır. Takdir etmekle, hem o kişi kazanılmış, hem de başarıya teşvik edilmiş olur. Bu nedenle yönetici, insanlara daima iyi yönleriyle hitap etmeli ve iyi yönlerine takdir hisleriyle iltifat etmelidir. Sözlerine, daima içten gelen bir övgüyle başlamalıdır. Üstün düzeydeki performansın, amirler tarafından görülmesi ve takdir edilmesi, çalışanı motive eder.

Yöneticilerin, çalışanlarını motive etmelerinde, kendilerinin örnek olmalarının ve çalışanlarına örnek teşkil edecek davranışlar sergilemelerinin de önemi büyüktür. Başarılı yöneticiler, kendilerini işe adarlar. Sürekli çalışma oranlarını ve

performanslarını geliştirmek için uğraşırlar. Bütün başarılı yöneticilerde, yaptıkları her işte iç disipline sahip olmak, devam, işe gelme, çalışma, iş pratiği ve bunun gibi, belirli bazı vasıflar ortaktır.

Buna karşılık; yönetici, nezle nedeniyle izin alıyorsa, geç geliyorsa, dağınık görünüyorsa, güvenlik elemanlarını yerli yerinde kullanmıyorsa, onun kötü alışkanlık ve davranışları, etrafındakileri de etkileyecek, onlar da dağınık, düzensiz ve düşük motivasyonlu olacaklardır. Yönetici, işi ağırdan alırsa, ara sıra boş vermeye hakkı olduğunu düşünürse; çalışanlar da, aynı şeyleri sıkça kendilerine uygulayacaklardır.

Dolayısıyla; yöneticinin, çalışanlarına örnek olmasının, çalışanları motive etmenin yanında, istenilen davranışların, işletmede çalışanlar arasında yerleştirilmesini sağlamak gibi yararları vardır. Bunun yanısıra; çalışanların kendilerini yetiştirmeleri ve kişisel gelişimleri açısından da, yönetici büyük bir örnek teşkil etmektedir.

Yöneticilerin, çalışanlarına karşı davranışları, daima samimi ve nazik olmalı, söz ve davranışları da birbiriyle uyumlu olmalıdır. Yönetici, istek ve hareketlerinde istikrarlı olmalıdır. Bugün arzu etmediğini yarın arzu edecek, bugün söylediğini yarın unutacak veya tam tersi davranışlarda bulunacak olursa; inandırılığını ve güvenilirliğini, zamanla mutlaka kaybedecektir.

Yöneticiler, çalışanlarıyla selamlaşmaya ve onlarla iletişimde gülyüzlü olmaya özen göstermelidir. İnsanın içinden gelen, gönlündeki güzelliklerin yansıması şeklindeki bir gülümseme, karşısındaki kim olursa olsun, herkesi etkileyen, kendine çeken, dostluk kurmaya vesile olan, etkili bir araçtır. Bir tebessümün bile, hatırası kolay kolay unutulmaz. Ayrıca, insan gülümsemekle yorulmaz. Bilakis, gülümseme bir enerji kaynağıdır. Kimse surat asan, kızan, ağlayan insanın yanında durmak istemez. Herkes gülen ve gülümseyen insanın yanındadır ve onunla çalışmaktan zevk duyar.

Yönetici, çalışanlarına her konuda örnek olmalıdır. Bunlardan birisi de, dedikodu yapmamak ve yapılmamasına müsaade etmemektir. Yönetici öncelikle kendisi, başka bir çalışanın veya üstlerinin arkasında konuşmamayı kendisine prensip edinmelidir. Söyleyeceklerini, kişilerin yüzüne karşı söylemeli, kimsenin arkasında laf

çıkartmamalıdır. Böylelikle, her çalışan, yöneticilerinin kendileri hakkında, arkalarından konuşmayacağını ve sırlarını başkalarına yaymayacağını bilir ve yöneticisine güvenir. Çalışanlarının güvenini kazanmış bir yöneticisi ise; onları motive etme yolunda büyük mesafeler katetmiş demektir. Yöneticilerle çalışanlar arasında, karşılıklı iyi niyet ve güvene dayanan ikili ilişki ortamı olması, çalışanların motivasyonunda, sorumluluk almalarında ve verimli çalışmalarında önemli etkilere sahiptir.

Yöneticiler, birer insan olarak çalışanların da, eğlenmeye gereksinimlerini olduğunu göz önünde bulundurmalıdırlar. Çalışanlar, iş dışı yaşamlarında, çeşitli şekillerde stres atıp, eğlenmektedirler. Bu gereksinimlerinin işletme içinde; gerek iş başında ve gerekse kurumca tertiplenen sosyal faaliyetler yoluyla giderilmesi ise, onların motivasyonlarında büyük rol oynayacaktır. Burada eğlenceden kastedilen, masraflı ve büyük örgütlerden daha ziyade, çalışanlar arasında düzenlenen küçük ama eğlenceli faaliyetlerdir. Önemli olan; işin sevilerek ve istenerek yapılacak şekle sokulmasıdır. Bu amaçla, yöneticinin arasına öyle yemeklerini çalışanlarıyla birlikte yemesi, dinlenme zamanlarında çalışanlar arasında spor turnuvalarının yapılması, müzik yayını yapılması gibi faaliyetler düzenlenebilir.

Bu eğlenceler, iş dışı alanlara da kaydırılabilir. Yöneticiler, çalışanlarıyla birlikte sinema, tiyatro, konser gibi etkinliklere, pikniklere, gezilere gidebilirler, başka şirketlerle spor turnuvaları düzenleyebilirler, moral geceleri tertipleyebilirler, hafta sonu kahvaltılar organize edebilirler. Yöneticiler, bu gibi etkinliklerin hangisinin kendi işletmelerine ve çalışanlarına uygun olacağına karar vermeli ve bu yönde çalışanlardan gelen teklifleri de, mümkün olduğunca desteklemelidirler. Bu gibi faaliyetler, bir yandan çalışanların stres atarak motive olmalarını sağlarken, diğer yandan da, yöneticinin çalışanlarını işletme dışında da görmesini ve böylece, onlar hakkında bilmediği yönlerin farkına varmasını ve özellikleri hakkında daha detaylı bilgiye sahip olmasını sağlayacaktır. Yönetici, çalışanları hakkında edindiği bu bilgiler sayesinde, ilerleyen zamanlarda, onları daha iyi nasıl motive edebileceğine dair fikir sahibi olacaktır.

Çalışanların, alınan kararlara katılımına imkan sağlanması da, onların motivasyonlarında olumlu etkiye sahiptir. Yönetici, çalışanların katılımını teşvik

ederek; kendilerinin ve fikirlerinin değerli olduğunu onlara hissettirmelidir. Böylelikle, çalışanlar manevi bir tatmin sağlayacaklardır. Bununla birlikte, kararlara katılım sayesinde; aktif ve dinamik bir ekip oluşturulacak, ekip ruhu, takım oyunu, kolektif çaba ve çalışma, dayanışma ve işbirliği teşvik edilecek ve sağlanacaktır. Çalışanlar, işle ilgili konuları, yöneticilere göre daha detaylı bilecekleri için; katılımlarının sağlanması, alınacak olan kararların en isabetli şekilde olmasını sağlayacaklardır. Buna ilave olarak da; kararlarda kendi payları olduğu için, alınan bu kararları benimseyecekler, sahip çıkacaklar ve uygulamaya geçirilmesinde azami hassasiyet göstereceklerdir. Bu da, onların hedefler doğrultusunda motive olmalarını ve verimliliği doğuracaktır.

Yöneticiler, çalışanlarının hatalı davranışları karşısındaki tutumlarında, onları ikaz ederken ve gerektiğinde eleştirirken takındıkları tavırlarda dikkatli davranmalıdırlar. Bir anlık sinir veya kızgınlıkla, çalışanın bütün motivasyonunu alt üst etmemeye özen göstermelidirler. Her insan hata yapabilir. Önemli olan hatanın tekrar edilmemesi ve yönetici tarafından, çalışanın yaptığı normal bir hatanın abartılmamasıdır.

Yönetici, çalışanlarının hatalı davranışlarda, hemen onları cezalandırmayı düşünmek yerine, daha önceki başarılarına odaklanmalı ve abartılı bir ceza vermek düşüncesinde olmamalıdır. Onları eleştirirken ve ikaz ederken de, amacı, hatanın düzeltilmesi olmalı, çalışanın kişiliği hedef seçilip, şahsına yönelik hakaretler ve eleştiriler yapılmamalıdır.

İkaz ve eleştiri yaparken, zamanı ve zemini iyi seçilmelidir. Hatadan uzun zaman geçtikten sonra yapılan eleştiri, yapıcı olmaktan çok yıkıcı olabilir. Yönetici, eleştireceği veya ikaz edeceği çalışanın, herkesin içinde ve ezici bir üslupla değil, yalnızken, baş kalabilecekleri bir ortamda ve uygun bir dille ikaz etmelidir. Böylelikle, o kişinin hatasını düzeltmek isterken, arkadaşlarının önünde gururunu rencide etmemiş olacaktır. eleştiriye muhatap olan kişi, bu ikazın, herhangi bir şahsı düşmanlıktan değil, tamamen kendi hatasında dolayı ve bu hatanın düzeltilmesi amacıyla yapılmış olduğuna inanmalıdır.

Bir yandan işletmeyi başarıya ulaştırmak, diğer yandan da çalışanların istek ve taleplerini en iyi şekilde karşılayarak, motivasyonlarını sağlamak, yöneticiliğin zor taraflarındadır. Sonuçta yönetici de bir insandır ve bu zor işi başarabilmesi, hem işletmeyi başarıyla yönetebilmesi, hem de her bir çalışamı memnun edebilmesi için; öncelikle kendisinin tam olarak motive olması koşuldur.

Yönetici, çalışanlarıyla ve işletmeyle ilgilenirken; kendisine zaman ayırmayı ve değer vermeyi de ihmal etmemelidir. Kendi motivasyonunu da sağlamalıdır. Baltanın daha iyi kesebilmesi için, bilenmesi gerektiği gibi; yöneticinin de, çalışanlarını daha iyi motive edebilmesi için, öncelikle kendisini motive etmesi gereklidir. Bunu başarabilmek için de; öncelikle kendisini iyi tanımalı ve neyle motive olduğunu tespit etmelidir. Ailesini ihmal etmemeli, yaşamından, onların payı olan zamanı, ailesine ayırmalıdır. İş dışındaki konularda kendisine faaliyetler bulmalı ve özel ilgi alanları olmalıdır. Bu alanlar, maket yapıcılığı olabileceği gibi, avcılık, sporculuk da olabilir.

Bütün bunlardan amaç, yöneticinin kendisini enerji dolu halde tutabilmesi, yaşama olumlu bakabilmesi ve etrafındakileri motive edebilmesidir.



EKLER

Sayın Katılımcımız,

‘Yöneticilerin Çalışanlarını Motive Etmesinde, Resmi Olmayan İkili İlişkilerin Yeri ve Önemi’ konulu Yüksek Lisans çalışması kapsamında hazırlanan bu anketteki sorulara vereceğiniz samimi cevaplar, emniyet hizmetlerinin iyileştirilmesi ve teşkilat mensupları arasındaki ikili ilişkilerin geliştirilmesine yönelik çalışmalar için yol gösterici olacaktır.

İlginiz ve katılımınız için, şimdiden teşekkür ederiz.

Araştırmacı: Alparslan ALTEKİN

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Ergin UZGÖREN

ANKET SORULARI

DEMOGRAFİK SORULAR

Aşağıda bazı kişisel özelliklerinizin saptanması amacıyla sorular sorulmaktadır. Size yöneltilen her soru için durumunuza en uygun seçeneği verilen parantezin içine “X” işareti koyarak belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz: 1. Kadın 2. Erkek
2. Medeni Durumunuz: 1. Bekar 2. Evli
3. Rütbeniz: 1. Polis Memuru 2. Komiser Yardımcısı
 3. Komiser 4. Başkomiser
 5. Emniyet Amiri 6. Emniyet Müdürü
4. Yaşınız:
5. Mesleğinizdeki Toplam Hizmet Süreniz:
6. Mezuniyet Durumunuz: 1.Ortaokul 2.Lise
 3.İki Yıllık Yüksekokul 4.Polis Akademisi
 5.Fakülte
7. Çalıştığınız Birim:

DERECELENDİRMELİ SORULAR

Yöneticilerin Çalışanlarını Motive Etmesinde, Resmi Olmayan İkili İlişkilerin Yeri ve Önemini Belirleme Anketi.

Tanım: Çalışanların belirlenen hedefler doğrultusunda harekete geçirilmeleri ve kendi istekleriyle çalışmalarının sağlanması, “motivasyon” olarak adlandırılmaktadır.

Yukarıdaki tanımlamadan hareketle aşağıda belirtilen önermelere katılıp katılmadığınızı, her bir ifadeyi okuyup bu durumun ne düzeyde olduğuna karar verdikten sonra ilgili düzeyi yuvarlak içine alarak belirtiniz.

	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Az Katılmıyorum	Katılıyorum
1-Motivasyonumun tam olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
2-Amirlerim tarafından motive edilmekteyim.	1	2	3	4	5
3-Kendi iç motivasyonumu sağlamış olsam da, dışarıdan bir motivasyon unsuru yine de beklerim.	1	2	3	4	5
4-Çalıştığım kadroda, aidiyet duygumu tatmin edebiliyorum.	1	2	3	4	5
5-Teşkilatımda, amirlerim tarafından veya arkadaşlarım tarafından, bana değer verildiğini ve önemli olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
6-Polisin halkla ilişkilerinin geliştirilebilmesi için, öncelikle polisin kendi teşkilatıyla ve kendi amirleriyle ikili ilişkilerinin geliştirilmesi gerekir.	1	2	3	4	5
7-Amirlerimle Resmi Olmayan ikili ilişkilerimin iyi olması, motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
8-Amirlerimin olumsuz davranışları, moral ve motivasyonumu, vatandaşların olumsuz davranışlarından daha çok etkiler.	1	2	3	4	5
9-Üstlerin, astlarıyla Resmi Olmayan ilişkilerinde samimi olmaları, astlar tarafından suistimal edilebilir.	1	2	3	4	5

	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Az Katılıyorum	Katılıyorum
10-Çalıştığım kadroda, ilk derecedeki amirimle ve çalışma arkadaşlarımla ikili ilişkiler ve iletişim açısından, iyi bir çalışma ortamı mevcuttur.	1	2	3	4	5
11-Amirlerimiz, bizlere değer vermekte ve bunu davranışlarıyla ortaya koymaktadırlar.	1	2	3	4	5
12-Yöneticilerimiz, çağdaş motivasyon teknikleri hakkında yeterli bilgiye sahiptir.	1	2	3	4	5
13-Amirlerimin benim önerilerimi, sıkıntılarımı, şahsi konularımı vb. dinlemeleri, hoşuma gider, beni motive eder.	1	2	3	4	5
14-Amirlerimle Resmi Olmayan ilişkilerimin iyi olması, hakkettiğim zaman övmeleri ve teşekkür etmeleri, benim için maddi ödüllerden daha önemlidir.	1	2	3	4	5
15-Amirlerimin, işle ilgili alınan kararlarda benim düşüncelerime de başvurmaları, motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
16-Düğün, evlilik yıldönümü, çocuğumun olması, hastalık gibi özel günlerimde, yöneticimin bunun hatırlaması ve bir şekilde tebrik etmesi, ya da 'Geçmiş olsun' demesi, motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
17-Amirimizin davranışlarını kendime örnek alırım.	1	2	3	4	5
18-Mesleki disiplin sağlanması için, amirlerin, astlarına karşı, sert ve hatta yeri geldiğinde de kaba olmaları gereklidir.	1	2	3	4	5
19-Amirimizin, yaptığı bir hatayı kabullenmesi, benim gözümde, onun otoritesinin sarsılması değil, olgunluğunun ve bana verdiği değerlerin bir göstergesidir.	1	2	3	4	5
20-Tüm personelin katıldığı yemekler, eğlenceler vb. organizasyonlar, motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
21-Amirlerime bir konu iletirken, başka işlerle uğraşmaları veya başka yönlere bakmaları yerine, beni beden dilleriyle de dinlemelerini, değer vermelerini isterim.	1	2	3	4	5
22-Amirlerimin, beni başkalarının yanında eleştirmeleri, motivasyonumu bozan önemli etkenlerden birisidir.	1	2	3	4	5

KAYNAKÇA

KİTAPLAR :

APUHAN Recep Ş., **Kapasite Yönetimi**, Timaş Yayınları, İstanbul, 1997, s.75

_____, **Doğru Yönetim Kesin Sonuç**, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998, s.94

AŞIKOĞLU Meral, **Motivasyon**, Eko Ofset, İstanbul, 1996, s.31

AYTÜRK Nihat, **Yönetim Sanatı**, Yargı Yayınevi, Ankara, 1999, s.319

BALTAŞ Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, 4. Baskı, İstanbul, 2002, s.182

BAŞ Türker, **Anket**, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2003, s.46

BAYKAL Besim, **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, Aktif Büro Örgüt, İstanbul, 1978, s.31

BENDER Peter Urs, **İçten Liderlik**, Hayat Yayınları, Çev: İmren Kalyoncu, Fatma Can Akbaş, İstanbul, 2000, s.194

CAN Halil, **Örgüt ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999, s.173

CAN Halil, TECER Meral, **İşletme Yönetimi**, TODAİ Yayınları, Doğan Basımevi, Ankara, 1978, s.206

CASSON Herbert N., **İnsan Yönetme Sanatı**, Hayat Yayınları, Kişisel Gelişim Yönetim Dizisi, Editör: Özcan Ünlü, İstanbul, 2001, s.102

_____, **Hayatta İlerle ve İlerlet**, Hayat Yayınları Kişisel Gelişim Yönetim Dizisi, Editör: Nebiye Aktaş, İstanbul, 2001 s.93

CLAYTON Susan, **Yönetim**, Hayat Yayınları, Çev: Mehmet Zaman, İstanbul, 2000, s.188

COLEMAN Ron, BARRİE Giles, **Yöneticinin Klavuzu, İyi Bir Yönetici Olmak İçin 525 Kural**, Remzi Kitabevi, 4.Basım, Çev: Mehmet Harmancı, İstanbul, 1997, s.166

CÜCELOĞLU Doğan, **Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitabevi, 17.Basım, İstanbul, 1998, s.68

DOUBTFİRE Dianne, **İnsanlarla İyi Geçinmenin Yöntemleri**, Rota Yayınları Siyah Beyaz Serisi, 4.Basım, Çev: Evren Kayra, İstanbul, 2001, s.80

DRYDEN Windy, **Pozitif Yaşama On Adım**, Rota Yayınları Siyah Beyaz Serisi, 4.Basım, Çev: Elif İkizler, İstanbul, 2001, s.98

ECONOMY Peter, **Uzlaşma İlkeleri**, Hayat Yayınları Çanta Serisi, Çev: E. Sabri Yarmalı, İstanbul, 1999, s.23

ELMACIOĞLU Tuncer, **Başarıda Aile Faktörü**, Hayat Yayınları Başarı Dizisi, İstanbul, 2000, s.57

FORSYTH Patrick, **Nasıl Toplantı Yapmalı**, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti. Yönetim Dizisi, 1.Baskı, Çev: Aksu Bora, Onur Cankoçak, Ankara, 1997, s.20

FOWLER Alan, **Müzakere, İkna ve Etkileme**, Yönetim Dizisi, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., 1.Baskı, Çev: Aksu Bora, Onur Cankoçak, Ankara, 1997, s.25

GARİH Üzeyir, **İş Hayatında Motivasyon**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.65

_____, **Yönetim İlkeleri**, Hayat Yayınları Önder Girişimciler Dizisi, İstanbul, 2001, s.195

GORDON Thomas, **Etkili Liderlik Eğitimi**, Sistem Yayıncılık, Çev. Emel Aksay, İstanbul, 1999, s.10

GÜNEY Salih ve AŞAN Öznur, **Yönetim ve Örgüt**, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ankara 2001, s. 225

GÜRGEN Haluk, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.203

HODGETTS Richard M., **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, Beta Basım Yayım, 2. Baskı, Çev. Canan Çetin, Esin (Can) Mutlu, İstanbul, 1999, s.491

JANDT Fred E., **Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler**, Hayat Yayınları, Çev: Levent Akın, Vedat G. Diker, İstanbul, 1998, s.60

KOÇ Hakan, **İş ve İnsan İlişkileri**, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1991, s.23

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Gözden Geçirilmiş 7.Bası, İstanbul, 1999, s.478

LAMBERT Tom, **Kilit Yönetim Çözümleri**, Dünya Yayıncılık, İstanbul 1998, s.49

LUTHANS Fred, **Organizational Behavior**, McGraw Hill, 1973, Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Gözden Geçirilmiş 7.Bası, İstanbul, 1999, s.466'daki alıntı.

MAITLAND Iain, **İnsanları Motive Etmek**, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti. Yönetim Dizisi, 1.Baskı, Çev: Aksu Bora, Onur Cankoçak, Ankara, 1997, s. 28

_____, **Personel Yönetimi**, Epsilon Yayıncılık, Çev. Duygu Uğur, İstanbul, 1997, s.106

MARDEN Orison Swett, **Her İnsan Hükümdardır**, Hayat Yayınları Başarı Dizisi, Çev: Hikmet Hikay, İstanbul, 2001, s.23

NELSON Bob, **Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu**, Rota Yayınları, Çev. Serra Egeliler, İstanbul, 1999, s.59

ÖZKAN Zülfikar, **Bilgelige Yöneliş**, Hayat Yayınları Başarı Dizisi, İstanbul, 2000, s.66

_____, **Mutluluk ve Başarı Yolları**, Hayat Yayınları, Başarı Dizisi, 4.Basım, İstanbul,2001, s.136

PAGE Susan, **Bir Kadın Bir Erkek**, Form Yayınları, Çev: Mehveş Çağlı, İstanbul, 1991, s.186-187

POLMER Margaret J., **Performans Değerlendirmeleri**, Rota Yayınları, Çev: Doğan Şahiner, İstanbul, 1993, s.9

SMILES Samuel, **Görevimiz Başarmak**, Hayat Yayınları Başarı Dizisi, Editör: Hurşit İlbeyi, İstanbul, 2001, s.107

STRAUB Joseph T., **Yetki Verme**, Hayat Yayınları, 1. Baskı, Çev. E. Sabri Yarmalı, İstanbul, 1999, s.24

THOMPSON Brad Lee, **Performans Geliştirme**, Hayat Yayınları Çanta Kitapları Dizisi, 1.Baskı, Çev: Vedat G. Diker, İstanbul, 1998, s.140

TOKAT Bülent, **ŞERBETÇİ Derya, İşletmecilik Bilgisi**, Genişletilmiş Baskı, İstanbul, 1996

TUTAR Hasan, **Kriz Ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s.293

TÜRKER Asuman Uluçınar, **Küreselleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s.93

WEISS Donald H., **Başarılı Ekip Oluşturma**, Rota Yayınları, Çev. Erhan Tuskan, İstanbul, 1993, s.146

YİĞİT Ruhi, **Personelin Başarısı**, MNA Ajans Basım Yayın, Ankara, 1996, s.8

ZEL Uğur, **Kişilik Ve Liderlik**, Seçkin Yayınları, Ankara 2001, s.80

ZOGA Ergun, **İdarecilik Ve Sanatı**, Genel Sevk ve İdare Serisi, İstanbul Matbaası, İstanbul, 1973,, s.220

DERGİLER :

ER Fevzi, 'Katılımlı Yönetim Ve Verimlilik', **Anahtar Dergisi**, M.P.M. Yayını, Şubat 1996, s.2

GARİH Üzeyir, '**Yöneticiliğe Doğru**', Akşam, 24 Nisan 2000

İNTERNET :

ATEŞ Metin, 'Stres Yönetimi', <http://www.merih.net> 20.11.2002

BAŞ Hanife, 'Çalışan Eğlenir', www.motivasyon.org, (09.09.2002)

KAPTAN Zeynep, 'Performans Değerlendirme ve Motivasyon',

http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/perf_motivasyon.asp
(09.11.2001)

KOÇER Zeynep, 'İK Uzmanı ve Ofis İçi Sorunların Çözülmesi', www.kariyer.net,
(24.11.2002)

ROSE Michael, 'Mükemmel Ödüller',

http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/muk_odul.asp
(16.11.2000)

SCHERDEL Lisa, 'Kişisel Tercihlerin Önemi',

http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/kisisel_tercih.asp
(11.01.2001)

TAŞTAN Seçil, 'Stres Ve Stres Yönetimi', www.insankaynaklarigokceada.com,
02.10.2002

TAŞTAN Seçil, 'Kararlara Katılım', <http://www.insankaynaklarigokceada.com>
02.10.2002

'Çalışanlarınıza Paradan Fazlasını Verin'

<http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/calisanlarapara.asp>
(09.11.2001)

'Ödüllendirme ve Motivasyon'

http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/odul_motiv.asp
(26.12.2001)

'İşe Başlama ve Oryantasyon Programları',

http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/ise_baslama.asp
(28.06.2002)

'Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Ve Motivasyon'

http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=562, (06.08.2003)

'Performans Değerlendirme ve Motivasyon İlişkisi – Ödüllendirme',

http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/perf_deg_ve_motivasyon.asp (22.11.2002)

'Personel Güçlendirme',

<http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/Personelguclen.asp>
19.10.2001



DİZİN

A

Adil	66
Afyon İl Emniyet Müdürlüğü ..	126, 127, 131, 135, 136, 137, 138, 139, 140
Ahlaki Değer	77
Amaç	x, 101

B

Başarı	8, 20, 33, 34, 53, 69, 75, 119, 122, 155, 156, 157
Bilgilendirme	87

C

Cezalandırma	v, 106, 107, 111
Cinsiyet	128, 136

Ç

Çalışanlar ..	19, 25, 32, 35, 37, 44, 45, 50, 51, 56, 57, 60, 64, 65, 66, 69, 70, 71, 73, 75, 78, 79, 82, 88, 93, 94, 103, 148, 149
Çalışma Ortamı	v, 66, 78

D

Dedikodu	64
Değer	v, 39, 40, 43
Dinlemek	36

E

Eğitim	126, 127, 133, 134
Eğlence	76, 77
Eleştiri	v, 100, 103
Emniyet Teşkilatı	130

F

Frekans	126, 127, 130, 131, 132, 133, 134
--------------	-----------------------------------

G

Gereksinim	4
Görev	128, 133
Görüşmek	36
Grupiçi	138, 140
Güdü	3

H

Hata	62, 102, 109, 110, 111, 135
Herzberg	11, 13
Hitap	40

İ

İkaz	v, 100, 101, 102, 103, 149
İletişim	v, 28, 94, 95, 96, 98, 156
İnanmak	119
İnisiyatif	iv, v, 15, 86
İş Tasarımı	22
İşe Alma	iv, 27
İyi Niyet	55
İyimser	52, 53

K

Kararlara Katılma	v, 81, 90
Kendine Güven	v, 117
Kıdem	128
Kişisel Gelişim	60, 78, 100, 103, 154
Korku	69, 108
Kruskal-Wallis Testi ..	129, 137, 138, 139

L

Likert	129
--------------	-----

M

Mann-Whitney Testi	129, 136, 137
Maslow	10, 13
Merak	v, 123
Mesai	59
Moral	74
Motivasyon ..	ii, iv, v, vii, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 11, 18, 22, 33, 35, 36, 71, 72, 74, 92, 93, 128, 129, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 154, 155, 158, 159
Motivasyon Süreci	iv
Motivasyon Unsurları	iv, 18
Motive Etmek	19, 156

O

Oryantasyon	iv, 29, 30, 159
Otorite	42