

GİRİŞ

Rakipleriniz şirketinizin ürünlerini, sistemlerini, yapısını ve stratejilerini kopyalayabilirler ancak şirketinizdeki güven ortamını ve çalışanlarınızın performansını kopyalayamazlar.

Şirketinizde çaycısından yöneticisine kadar kimseyi mutlu etmek mümkün değil gibi mi görünüyor? Artık bu işleri öğrendi, tek başına götürebilir dediğiniz personeliniz şirketinizden ayrılıyor mu? Neden bazı kişiler geç saatlere kadar çalışır ve neden bazıları çalışma saatinin bitişi yaklaşırken, bürosunu terk etmek üzere hazırlanmağa başlar? Kişileri farklı şekillerde davranmağa sevk eden faktörler nelerdir? Kişiler ne yönde davranış gösterir? Kişilerin aynı davranışları tekrar göstermesi veya göstermemesi nasıl sağlanabilir? Bu soruların cevabı motivasyon konusu ile ilgilidir.

Çalışanların işletmeye bağlılığını, çalışma verimliliğini artırmak, çalışan memnuniyetini sağlamak; motivasyon, motivasyon araçları ve motivasyon yönetimiyle ilgilidir.

1. MOTİVASYON

Motivasyon(güdüleme) dilimizde güdü, harekete geçiren güç olarak yerleşmiştir. Güdüleme insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri umutları inançları kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır (Fındıkçı, 2000).

Motivasyon insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir (Fındıkçı,2000).

Motivasyon (güdüleme) iş görenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir (Yüksel,2000).

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmaya göre çalışanların %97'si motivasyonun verimliliklerine etkisinin çok büyük olduğunu, %92'si motivasyonun firmalarına bağlılıklarını sağlayan anahtar bir faktör olduğunu belirtmiştir. Çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde, %38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, %22 daha yüksek verimlilik ve %27 daha yüksek

kar elde edildiği saptanmıştır (Hagemann,1997).

Birisini bir şeyi yapmaya zorlayabilirsiniz, ama o kişiyi bu şeyi yapmak istemeye kesinlikle zorlayamazsınız. İstemek için gereken arzu içimizden gelir ve motivasyon da içten zevk almamızı sağlayan içten gelen en büyük güçtür, kendini iyi hissetme ve verimlilik birbiriyle sıkı sıkıya ilişkilidir.

Çalışanlarının performansını en üst düzeyde tutmayı başaran şirketler, üst düzey yönetimin desteğini sağlar, beklentileri düzenli olarak ve açık bir şekilde iletirler, otoriteyi organizasyonun tabanına yayarlar, çalışanlarını problemlere sahip çıkıp çözmeleri için teşvik eder ve başarılı olanları herkesin önünde ve sık sık kutlarlar. Bu şirketler, ücretlerin tek başına çalışanların performansını arttırmadığını ancak destekleyici bir faktör olduğunu bilirler. Yüksek motivasyonun kaynağı çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların, verimliliği yükselir, işe devamsızlık oranları düşük olur ve kurumda kalarak verimi ve iş ahlakını arttırmayı amaçlarlar (www.insankaynaklari.com.).

Çalışanların motivasyonu ve tatmini konusunda üç zorluk sizi bekler:

-Kuruluşunuzda hem üretken hem de mutlu olma potansiyeline sahip insanları işe almak.

-Şu andaki elemanlarınızın çoğunluğu şevkle çalışmıyorsa gerekli değişiklikleri yapmak.

-İsteddiğiniz ortamı sağladıktan sonra bunu korumak.

Bu zorluklar işletme personelinin özelliklerine, işin özelliklerine uygun motivasyon araçlarıyla ve motivasyon yönetimiyle ortadan kaldırılır. Motivasyon araçlarına ve motivasyon yönetimine geçmeden önce motivasyon teorilerini incelemek gerekir.

2. MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu teori ve modeller, yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır. Bazı

modeller, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motiflere (saiklere), dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğerleri bazı teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir.

Motivasyon teorilerini iki temel grup içinde inceleyebiliriz. Bunlardan ilki, bireyi enerjilendirerek harekete geçiren ve yönlendiren, ya da davranışını yavaşlatan ve durduran bireysel etmenleri inceleyen içsel faktörlere ağırlık veren kapsam (ya da içerik) teorileri; ikincisi ise davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendireceğini ya da yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan dışsal faktörlere ağırlık veren süreç teorileridir (Dalay, 2001, 368).

Bu teorileri toplu bir şekilde ve motivasyon konusuna yaptıkları katkı itibariyle aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Koçel, 1995).

Teori Ağırlık noktası ve katkısı

Kapsam teorileri

İhtiyaçlar hiyerarşisi : Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır.

Çift faktör teorisi : İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür; ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir .

Başarma ihtiyacı teorisi : Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.

Süreç teorileri

Sonuçsal şartlandırma teorisi : Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu (davranış şartlandırma) edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilen davranışlar zayıflatılabilir.

Bekleyiş teorileri : Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer, ayrıca sarfedecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir.

Eşitlik teorisi : Kişiler kendi sarfettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınkini ile karşılaştırır.

Amaç teorisi : Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile

kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

2.1. Çalışanlar Gerçekte Ne İster

*Anlamlı bir iş: İnsanlar yaptıkları işle gurur duymak isterler anlamlı mücadelelerden hoşlanırlar.

*Yüksek standartlar: Kaybetmeyi sevmez kaybedenlerle birlikte olmak istemez.

*Berrak bir amaç ve yön duygusu: İnsanlar gizemli olayları kitaplarda okumak isterler, yaşamak değil. Zamanında, uygun ve anlamlı (gerçek) bilgi zorunludur.

*Dengeli karşılıklar: Çalışanlara doğru biçimde ve yeterince ilgi gösterilmeli ve de onlara yatırım yapıldığı, onları destekleyecek davranışlar gösterilmelidir.

*Düz bir oyun alanı: Karşılıklı özen, adalet ve hak gözetme duygusunu anlatır.

*İşinin uzmanı olmak ve kendini öyle hissetmek (Catlette, Hadden, 2000, 4).

3. YÖNETİCİLERİN MOTİVASYON ARAÇLARI

Çalışanlara motivasyon sağlamanın tek bir yönetimi yoktur; çünkü her çalışanın beklentileri zevkleri ve karakteri farklıdır. Kendi motivasyon profilinizi anlamamız, işinizde size neyin önemli olduğunu belirlemenizde yardımcı olurken, yöneticiler ve şirketler için çalışanların profilini bilmek etkili ödül sistemleri oluşturmak ve güçlü bir motivasyon sağlamak ve motivasyonu yönetmek açısından yardımcı olur.

Eğer insanlar ait olma ve dikkate alınma arzularını tatmin edebilirlerse yavaş yavaş işletmenin hedefleriyle kendilerini özdeşleştirmeye başlarlar.

İleri görüşlü yöneticiler insan ilişkilerine önem verirler. Bir yönetici elamanlarıyla yalnızca konuşmakla bile en alt düzeydeki titreşimleri, sorunları hissedebilir. Personeli harekete geçirmek için, insana yönelik bir tutum takınmak yararlıdır. Psikolojik araştırmalar, kararlarımızın % 95'ini duygularımızla

aldığımızı ortaya koymaktır (Hageman,1997).

Yöneticilerin motivasyon araçlarını başlıklar altında inceleyelim şunlardır:

3.1. Kötücül Rekabeti Ortadan Kaldırmak

İşletme içinde bilinçli olarak kötücül bir rekabeti teşvik eden yöneticiler çoğu zaman bir tuzağa düşerler. Aynı işi yapan kişiler fikirlerinin veya müşterilerinin çalınması korkusuyla birbirlerine işleri hakkında hiçbir şey söylemez hale gelmişlere artık her şey ters gidiyor demektir. Bir işletmenin farklı bölümleri veya yan kuruluşları aynı müşteri için kavga eder olmuşlarsa, sonuçta net kar sıfır olacaktır.

3.2. Maddi Ve Manevi Teşvikler

Personelin hem kültürel hem de duygusal gereksinimlerini tatmin eden olumlu teşvikler tehdit veya cezalandırma biçimindeki olumsuz motivasyondan daha etkilidir.

Motive edici bir faktör olarak para önemlidir, fakat iyi bir çalışma ortamı ise can alıcıdır yüksek gelir zamanla bir alışkanlık haline gelir ve sıradanlaşır. İyi atmosfer, ilginç bir iş ve kendini geliştirme umutları, nitelikli personelin ilgisini çeker. Ama bu sayılan faktörler olmadığı zaman, personel iş ilanlarına bakmaya başlar ve tabii ki daha yüksek maaş öneren işleri seçer (Hageman, 1997, 40-49).

Yönetim sadece maddi teşviklere güvenmemeli şirkette çalışan personeli neyin motive ettiğini ve neyin olumsuz etkilediğini ortaya çıkarmak için şirket içinde anketler yapılmalıdır. Eğer anket sonuçları çekmecenin dibine gidecekse, bu işe hiç girilmemelidir. Ortak bir görüşe ve motive olmuş bir personele sahip işletmeler karlarını ve verimliliklerini artırmış kaza oranlarını ve kayıtlarını da en aza indirmişlerdir. İş eğlenceli hale getiren unsurlar maaşın büyüklüğünden bağımsız olmalıdır. Personelin motive etmenin maliyeti pek fazla değildir (Can, Akgün, 1998).

3.3. Açık İletişim

Açık iletişim, haberlerin bir örgütsel yapı içinde zirveden dibe, dipten zirveye serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır. (Açık iletişim ve karşılıklı geri besleme ancak bir güven ortamında geliştirilebilir). Açık iletişim insanların birbirleriyle ilgili olması

birbirlerine dikkat etmesi ve saygı göstermesi demektir (Hageman, 1997, 50).

İş görenler, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üslerinin onlardan ne beklediğini diğer bölümlerde ve işletme dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler.

Açık iletişim kalite sağlar. Bir İngiliz madeni sık sık tekrarlanan kazalarıyla ün salmıştı. Kazaya yol açan nedenler araştırılınca madencilerin üstleriyle hiç teması olmadığı ortaya çıktı. İletişim sadece yukarıdan aşağıya doğruydü. Yönetim çalışanlarla düzenli toplantılar yapmaya karar verdikten sonra kazaların sayısı birden düştü (Hageman, 1997).

3.4. Geri Besleme

Geri beslenme azlığı veya yokluğu ise işteki motivasyonu öldüren en büyük etmendir. Hiç kimse küçümsenmek ve görmezden gelinmek istemez. Görmezden gelinme duygusu çeşitli tepkilere neden olabilecek psikolojik bir yükür.

Olumlu geri beslenme memnuniyet verici ve teşvik edici olmalı, övgü gerçekçi dürüst, belli bir konuda, yüz yüze ve içten olmalıdır.

Yapıcı eleştiri yapmak için iyi niyeti takdir edin kendi nedenlerinizden emin olun, tam olarak söylemek istediğiniz neyse onu söyleyin somut, içten ve dolaysız konuşun doğru anı seçin, yaptığınız eleştirinin nedenini açıklayın, bir değişiklik gördüğünüzde bunu onaylayın, olumsuz durum devam ederse sonuçlarının ne olacağını açıklayın, tehdidinizin gerçekleştirin (Hageman,1997, 62–90).

3.5. Yöneticinin Davranışları

Bir yöneticinin davranışı personelinin motivasyonunu belirler. Otoriter bir yönetici astlarına, ne yapmaları gerektiğini açık biçimde anlatır ve bunu nasıl yapacaklarını da tam olarak açıklar. Modern yönetim teorisi ise bize işletmenin hedeflerinin personel tarafından bilinmesi gerektiğini öğretir.

Başkalarının duygularını anlayabilme yeteneğinden yoksun olan ve eleştiriye hep eleştiri ile cevap veren yönetici kendi bindiği dalı kesmektedir; çünkü şefin sinirlenmesinden duyulan korku sadece akılcı olmayan davranış biçimlerine yol açar. Korkuyla

yoğrulmuş bir ortamda, çalışanlar, anlaşılabilir nedenlerle, iş alanında iyi sonuçlar elde etmekten çok kendi güvenliğini sağlamakla meşgul olur. Korku böylece şevk, inisiyatif ve verimlilik üzerinde yıkıcı bir etki yaratır (İşçi,1999).

Yönetici her zaman bir örnek oluşturur. Onun özel tavırları ve insanlara karşı tutumları personele onunla ne zaman açık konuşabileceğini gösterir. Yöneticinin söz ve hareketlerinin kişiden kişiye değişmemesi gerekir.

3.6. Kararlara Katılım Ve Sorumluluk Vermek

Yönetici işletme ile ilgili kararlar alırken personeli dahil etmelidir. Fakat bu kararlara katılım sahte demokrasi havası içinde olmamalıdır. Yani personele fikrini soruyormuş gibi yapıp personelin fikirlerinin tamamen dışında bir karar verilmemelidir.

Personele sorumluluk vermek katılımı artırır. Elemanlarınıza kendilerine daha çok güvenmeleri için yardım edin. Hatalarından ders almaları için fırsat tanıyın. Küçük bir hata hiç kimsenin meslek hayatının sonu olmamalıdır (Yüksel, 2000).

3.7. Makul İşe Alma Uygulamaları

Bu uygulamalarda çalışanlar arasından seçilen bir görüşme grubu oluşturulur. İşe alınacak aday bu grubun birçok üyesi ile görüşmeler yapar. Değişik gruplardan oluşturulan bir aday havuzundan daha iyi seçimler yapılmaya çalışılır. Böylece ortak güdülere sahip ve nelerin onları motive edeceği bilinen personel seçilir.

3.8. Performans Değerlendirmeleri Yerine Hedef Belirleme Oturumları

İş yerinde değerlendirme işleminden daha iyi sonuçlar doğurabilecek çok az işlem vardır. Bu işlemleri gerçekleştirmek için gereken çalışanlar ve onları yönetenlerin birlikte çalışmalarıdır. Birçok şirket performans değerlendirmesi yerine daha olumlu bir ortam yaratan üç aylık yada yıllık hedef belirleme oturumlarını tercih ediyor. En verimli oturumlar geçmiş kaynaklı değil geleceğe yönelen ve görev alan herkese enerji veren oturumlardır. Ayrıca belirlenen hedeflere ulaşım ulaşılmadığı personele bildirilmelidir (www.insankaynaklari.com.).

3.9. Çalışanların Güçlü Yönlerine Odaklanmak

Bu zayıf yönleri düzeltmeye çalışmaktan çok daha verimli bir yoldur çalışanlar, güçlü yönlerini kullanmak ve daha da geliştirmek isterler, hedeflerinizi gerçekleştirmek için onların güçlü yönlerinden daha iyi yararlanmanın yollarını arayın sınırlarını zorlayacak işler vererek ve birden fazla konuda ekiplere katarak güçlü yönlerinin gelişmesine yardımcı olun (Emde,2000,13).

3.10. Çalışmayı Takdir Etmek Ve Ödüllendirmek

Çalışanlar genellikle şöyle yakınır o kadar çalışıyorum, kimse bir teşekkür bile etmiyor. Çalışanlara katkıları için neden teşekkür etmeyiz? Çalışanlar, geri bildirim almak için yanıp tutuşurlar. Gelişme kaydedip etmediklerini, görevlerinin gerektirdiği ölçüde çalışıp çalışmadıklarını bilmek isterler (Veninga, 2001, 3).

Bazı firmalar "takdir etme" ve "başarıyı ödüllendirme" adı altında programlar düzenliyorlar. Bu programlar gittikçe önem kazanıyor ve para alternatifinden daha "motive" edici bir güce sahip oluyor. Bunlar hediye, tatil vs. olabilir, fakat ödülün sembolik değeri gerçek değerinden çok daha önemli hale geliyor. Bu hediyein büyüklüğü önemsizdir anlamına gelmez, hediye takdir edilen hareket veya davranışa uygun olmalıdır.

3.11. Yükselme Olanakları Sağlamak

İnsanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan çalışanların çalışma ve şevkleri azalacaktır. Dolayısıyla yükselme işyerinde bir teşvik yani motivasyon aracıdır (Eren,1998, 430).

3.12. İşinin Önemli Olduğunu Hissettirmek

Kişiler yaptıkları işlerin toplumda bir çok kimsenin arzu ihtiyaçlarını karşıladığını görmekle büyük zevk duyarlar.Yaptığı hizmetlerin değerini başkalarını memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimseler, çektikleri zahmetlerin ve eziyetlerin şiddetini az duyar ya da hiç aklına bile getirmez. Daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda fiziksel, düşünsel ve

özellikle duygusal gücü artar. Böylece kişi örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi içinde bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır. İşyerinde bu konuda alınacak tedbirler, işçiyi işletmenin gerçekten sosyal bir hizmet yaptığını inandırmalıdır. Müşterilerden gelen memnuniyet bildiren mektuplar, işçilere ya da onların temsilcilerine de duyurulmalıdır (Eren,1998,432).

3.13. Çalışanların Şikayetlerini Dikkate Almak

Çalışanlara memnun olmadıkları muameleler hakkında şikayet edebilme olanakları tanınmalıdır şikayetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Kızgınlıklar, kötü muamele görüldüğü inancını yansıtan şikayetler dikkatle incelenip düzeltici önlemler zamanında alınmadığı durumlarda çalışanın işine ve üstüne karşı aldığı tutum olumsuzlaşacaktır. Pek doğaldır ki böyle haller çalışanın işine karşı duyduğu ilgi ve arzuyu önemli ölçüde azaltacaktır. Yöneticiler kendi emir kumandaları altındaki astlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki çıkarlar ücretler, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, terfi olanakları olarak belirlenebilir. Çalışanların bu türlü sorunlarına adil ve sürekli ilgi gösterilmesi şikayetleri azaltmakla kalmaz aynı zamanda çalışanların yöneticilere karşı duyduğu bağlılık (sadakət) duygusunu geliştirir (Eren,1998, 435).

4. MOTİVASYON YÖNETİMİ

Literatürde motivasyon yönetimi tanımı üzerine tanım olmamakla birlikte motivasyon ve yönetim kavramları kapsamında tanımlanırsa: Motivasyon yönetimi; iş görenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma amacıyla motivasyon araçlarının kullanımıyla oluşturulan planlama, uygulama, denetim, ve yeniden düzenleme sürecidir.

Çalışanların motivasyonu konusunda açık tutarlı bir yaklaşım benimsendiği nadir görülmektedir. Çoğu işyeri, sorunlar ortaya çıkmaya başlayınca kadar bu konuyla pek ilgilenmemektedir.

Motivasyon konusunda farklı bir yaklaşım benimsemek gerekmektedir. Buda işletmenin tümüne yönelik motivasyon

yönetimidir.

İşletmenin tümüne yönelik motivasyon yönetiminin ilkeleri şunlardır:

**İşletmenin tümünün gereksinimlerinin dikkate alınması:* İşletmenin tümü değerlendirilir, çalışanların motivasyonu için iş hedeflerine işletme hedeflerine yönelik tutarlı ve bütüncül politikalar geliştirilir.

**İşletme departmanları arasında bütünlük ve uyumun sağlanması:* Motivasyon araçları belirlenirken ve uygulanırken bu konuda bütün departmanların karşılıklı ve uyumlu işbirliği sağlanır.

**Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin tümünün dikkate alınması:* Bireysel çabaları ve ekip çalışmalarını, yaratıcılığı, karlılığı, hedefe yönelik performans ve verimliliği etkilemek için kullanılabilecek motivasyon araçları belirlenir.

Motivasyon yönetimini uygulamak isteyen bir işletme, öncelikle motivasyon stratejilerinin ana hatlarını belirlemek zorundadır. İnsan kaynakları departmanı bu sürecin işlemlerini kolaylaştırır. Motivasyon yönetiminin uygulanması, motivasyon üzerinde doğrudan etkisi olan tüm araçların denetimden geçirilmesiyle başlar. Denetimin sonuçları kuruluşun gereksinimleri, beklentileri ve hedefleri ile karşılaştırılır. Sorunlu alanlar belirlenir ve bir hareket planı geliştirilir. Bu plan, işletmenin tümünün motivasyonuna yönelik stratejik uygulamaları içerir.

Motivasyon yönetimi sürekli öğrenmeyi, sürekli yenilemeyi ve değişime uyum sağlamayı içerir. Motivasyon yönetimi iş planlamasının bir parçası haline geldikçe ve işletmede yerleşip kök saldıkça sinerji ortaya çıkar.

İşletmeler, rakiplerini geçmenin yollarını aramaktadırlar. İnsan gücü, bu amacın gerçekleşmesi için her şeyden daha etkilidir. Bu nedenle işletmenin tümünü motive edecek stratejik bir yaklaşım benimsemek zorunludur.

Motivasyon yönetimi sürecinin aşamaları:

Planlama

*İşletme misyonu, vizyonu ve işletme kültürünün oluşturulması

*İşletme amaçlarının belirlenmesi

*İş analizlerinin yapılması

*Personel seçme tekniklerinin belirlenmesi.

Uygulama

*İşletmenin misyon,vizyon kültürüne ve amaçlarına uygun personelin, iş analizleri doğrultusunda, personel seçme yöntemleriyle alınması ve bu yöntemlerin insan kaynakları departmanı ile birlikte belirlenmesi.

*İşletmeye işe ve personele uygun motivasyon araçlarının anketler, gözlem ve görüşme yoluyla belirlenmesi

*Belirlenen motivasyon araçlarının uygulanması.

Denetim

*Personel motivasyonunun ve iş tatmininin gözlem görüşme ve anketle ölçülmesi.

Yeniden düzenleme

*Değerlendirme sonucu elde edilen bilgilere göre aksaklıkların belirlenmesi, problemlerin çözülmesi, motivasyon araçlarının gerekliyse yeniden düzenlenmesi ve uygulanması.

Tablo 1: MOTİVASYON TEORİLERİNİN GÜCÜ

Değişken	İhtiyaçlar	Amaç	Koşullandırma Teorisi	Eşitlik	Bekleyiş
	Teorisi	Teorisi		Teorisi	Teorisi
İşten kaytarmayı Azaltma	-	-	4	4	4
Verimlilik	3	5	3	3	4
Karlılık	-	-	-	4	5
Memnuniyet	2	-	-	2	-

Kaynak: Fred Luthans, Organizational Behavior, Seventh Edition, Mc Graw-Hill.,

inc.1995, 194.(değerlendirme skalası 1-5 arasındadır)

4. 1. Personel Yönetim Aktiviteleri Motivasyonu Nasıl Etkiler

Motivasyon yönetiminde yöneticilere önemli görevler düşer, personel yönetiminin ve diğer yönetimlerin motivasyon üzerinde ve motivasyonun yönetiminde etkileri vardır.

Personel yönetim aktivitelerinin motivasyon üzerindeki etkileri şunlardır:(Dessler, 1991, 325)

*İş analizi:*Çoğu insan iş yeteneklerine uygun değilse motive olamaz. Dolayısıyla iş analizi yapılarak yeteneklerine göre personel seçilmelidir.

Personel planlaması ve istihdam: Motivasyon işe adapte olan personelin istihdamına bağlıdır. Kalifiye elaman işletme kalitesini yükseltir.

Test ve seçim: test ve seçim teknikleri kalifiye ve motive olabilen personeli seçmede yardımcı olur.

Adaylarla görüşme: Etkili görüşme kalifiye ve motive olabilen personeli seçmede yardımcı olur.

Oryantasyon ve eğitim: Personele bilgi ve eğitim vermek personeli motive eder.

Gelişim yönetimi: Fonksiyonların daha etkili olması için yöneticilere gelişim aktiviteleri sağlanır.

Ödeme planları oluşturmak: Üçret motivasyonda etkilidir ama tamamen yeterli değildir.

Finansal teşvikler: Finansal teşvikler performans ve motivasyonda güçlü araçlardır.

Kariyer yönetimi: Çalışanlara geri besleme sağlanmasıyla çalışanların motivasyonu yükselir.

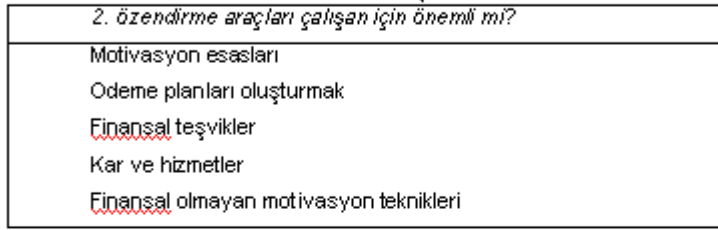
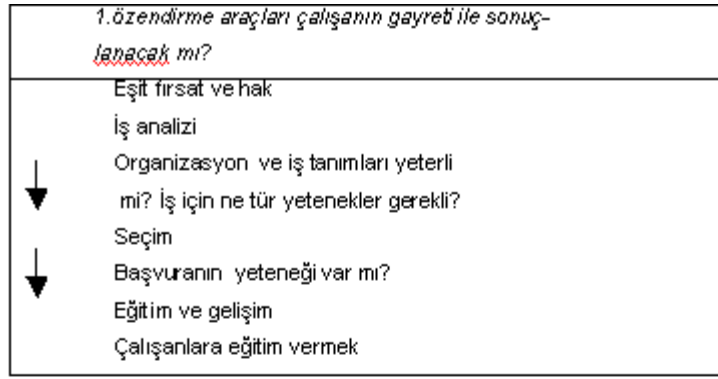
4.2. Motivasyon Yönetiminin Faydaları

Motivasyon yönetimi çalışanların motivasyonunun sistemli olması, dolayısıyla performans düzeyinin yüksek olması açısından önemlidir. Bir işletmede sistemli bir motivasyon yönetiminin faydaları şunlardır:

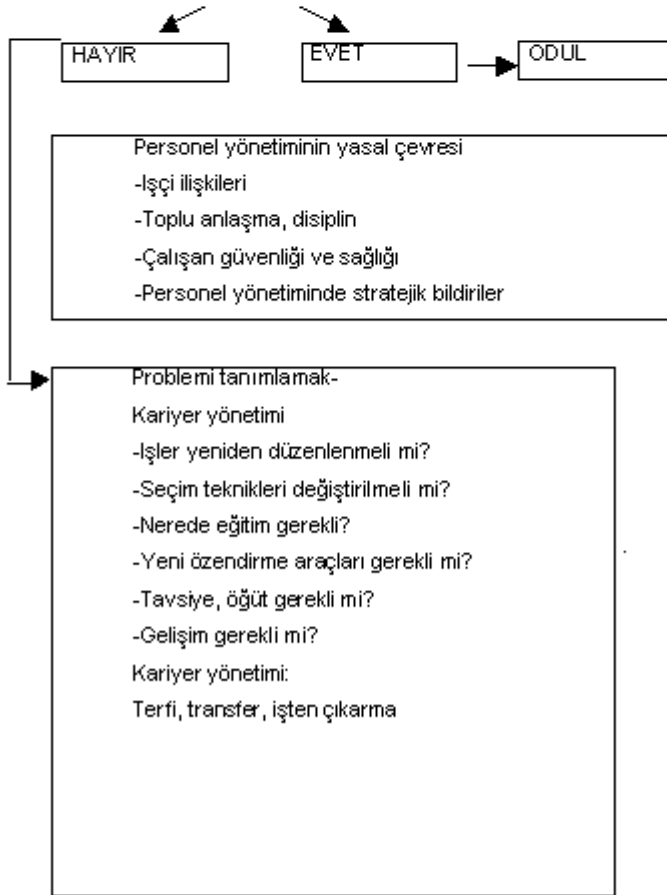
- *Çalışanların işletmeye ve işletme kültürüne bağlılığı artar.
- *İşletmede verimliliğin, karlılığın artmasında etkilidir.
- *Motivasyonu yüksek olan çalışanların morali yüksek olur, işletmenin personel devir oranı düşük olur.
- *Çalışanların iş tatmini yüksek olur.
- *Çalışanların işten kaytarma oranı azalır.
- *İşlemenin maliyetlerinde azalma sağlar.
- *İşletme ve çalışanlar için çalışma hayatının kalitesini yükseltir.
- *İşletmelerin ürün yada hizmetlerinin kalitesinin yükselmesinde etkilidir.
- *Etkili motivasyon yönetimi, işletmenin amaçlarına ulaşmasında etkilidir.

YÖNETİM SÜRECİNDE UYGULANABİLECEK MOTİVASYON MODELİ

Motivasyon oluşacak mı?



Motivasyon oluştu mu?



Kaynak: Gary Dessler, Personnel/Human Resource Management, Prentice Hall, New

Jersey,1991, 321.

SONUÇ

Yönetici ve yönetim motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir. Yönetici açısından önemli olan kişilerin(çalışanların) organizasyonun amaçları doğrultusunda davranışlarıdır. Motivasyon kişisel bir olaydır.

Motivasyon gözlenebilen bir olay veya mikroskop altında incelenebilen bir şey değildir. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ve anketler ile anlaşılabilir. Kişinin davranış şekli motivasyonunu gösterir.

Dolayısıyla yöneticilerin personeli motive edecek araçları belirlemesi ve onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur.

Yönetici motivasyon araçlarını seçerken önce çalışanları gözlemlemeli onlarla görüşme yapmalı ya da çalışanların memnuniyet ve tatminini ölçen anket yapmalıdır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda çalışanların ihtiyaçlarına, işletmeye ve işe uygun motivasyon araçlarını seçmelidir. Çünkü her işletmede uygulanacak motivasyon araçları kişilere işletmeye ve işin özelliğine göre değişir.

Motivasyon araçları belirlenip uygulandıktan sonra etkili olup olmadığı ölçülmez ve denetlenmezse bunun doğrultusunda eksiklikler giderilmezse motivasyon araçlarının verimlilik, kar, üzerinde etkisi kalmaz; bunun için işletmenin tümüne yönelik motivasyon yönetimi gereklidir. Motivasyon araçları kişiye göre değişir bu yüzden motivasyon yönetimi kişilere ve işletmeye uygun motivasyon araçlarının seçiminde yararlıdır.