

Örgütsel performansın artışında çalışan motivasyonunun rolü

Dr. Çetin Köksal

1988 yılında Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi'nden mezun olan Dr. Çetin Köksal, 8 yıl devlet kurumlarında başhekim yardımcılığı ve başhekimlik görevlerinde bulundu. Akabinde özel sektörde başhekimlik, mesul müdürlük, medikal direktörlük ve genel müdürlük yaptı. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü "Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Yüksek Lisans" Programını bitirerek "Sağlık Kuruluşları Yönetimi Bilim Uzmanı" unvanını aldı. Halen aynı branşta doktora programıyla akademik kariyerine devam etmektedir. 2008 yılına kadar bir devlet hastanesi ve onun üzerinde özel hastane ve tıp merkezi kuruluşunda direktörlük yaptı. Hastane kuruluşu, yönetimi ve mimarisinin planlanmasında önemli yöntemler geliştirerek katkıda bulundu. Halen Medipol hastaneler grubu "Stratejik Planlama ve İş Geliştirme Grup Koordinatörü" olarak çalışmaktadır.

Doç. Dr. Gonca Mumcu

1993 yılında Marmara Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi'nden mezun oldu. Doktora tezini Oral Diagnoz ve Radyoloji Anabilim Dalı'nda tamamladı. Aynı Anabilim dalında Doçentlik unvanını aldı. Konuk araştırmacı olarak Londra'da bulunan Mumcu'nun yayınlanan çok sayıda ulusal ve uluslararası makalesinin yanı sıra kongre sunumları da vardır. Mumcu'nun 4 kitapta da ortak imzası bulunmaktadır. Halen Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi bölümünde görev yapmaktadır.

Saffet Ocak

1971 yılında Fethiye'de doğdu. 1996 yılında Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Yüksekokul'undan Lisans, 2001 yılında Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı'ndan Yüksek Lisans derecesi aldı. Halen Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yöneticiliği Anabilim dalı'nda doktora öğrencisi olup Muğla Devlet Hastanesi'ndeki görevini de sürdürmektedir.

G

ünümüz değişim ve rekabet ortamında örgütler varlıklarını sürdürebilmek için tüm kaynaklarını etkili verimli bir şekilde kullanmak zorun-

dadır. Kaynakları kullanan ve şekillendirenin insan olması nedeniyle çalışan unsuru kritik önem taşımaktadır. Çalışanların fiziksel, ruhsal ve zihinsel gücü-

nü örgütün amaçları doğrultusunda kullanabilmek için çalışan motivasyonunun sağlanması, örgütün devamlılığı açısından göz önünde bulundurulması gereken bir konudur. Örgüt yöneticilerinin en önemli görevi, örgütte çalışan her bireyin örgütün amaçlarına uygun bir şekilde çalışmasını sağlayarak performansı yüksek bir örgüt yaratmaktır (1-7).

Motivasyonu arttırmaya yönelik yöntemler ve araçlar

Yöneticilerin, çalışanların motivasyonunda insan kaynakları politikalarını düzenlemek ve koordine etmek için üç temel nokta üzerinde durmaları gerekmektedir (5). Bunlar performansı tanımlamak, kolaylaştırmak ve teşvik etmektir.

1. Performansı tanımlamak: Bu kapsamda çalışanlardan beklenenler belirlenir ve etkili bir iş performansı için çalışanlardan sürekli uyumun sağlanması yönünde tanımlamalar yapılır.





Böylece hedefler belirlenir, ölçütler saptanır ve takdir etme gerçekleşir. Eğer gösterilen performans takdir edilmez ise hedefler, işgörenleri performanslarını geliştirme doğrultusunda motive edemez.

2. Performansı kolaylaştırmak: Bu adımda performansı etkileyen faktörlerin elimine edilmesine çalışılır. Performansı etkileyen unsurlar; uygun olmayan ekipman, tedarikteki gecikmeler, kötü dizayn edilmiş çalışma alanları, yeterli olmayan çalışma yöntem ve metodları gibi olumsuz faktörlerden oluşmaktadır. Tüm bu olumsuz faktörlerin personelin iş performansını etkilemekte ve personel üzerinde, yönetimin işin

nasıl yapıldığı ile ilgilenmedikleri düşüncesi doğurarak çalışanların motivasyonu düşürmektedir. (5)

3. Performansı teşvik etmek: Performansın teşvik edilmesi ödüllendirme yöntemiyle ilgilidir. Ödüllerin değeri ve miktarı kullanılan ödülün seçimi ile ilgilidir. Yönetim işgörenlerin bireysel değerlerine uygun olarak ödüllendirme yapmak durumundadır. Ödüllerin zamanlaması ve güvenilirliği, gösterilen performans ve elde edilen çıktılar ile ilgilidir. Eğer ödüller teşvik edici ve ödeme terfi gibi şekillerde ise, zamanlama ve güvenilirlik faktörleri ödüllerin etkisine temel olmaktadır. (5)

Motivasyonu artırma yöntemleri

İş Planlaması (Job designing): İş planlaması, bir işin metotlarını, içeriğini ve ilişkilerini yeniden düzenlemek, daha uzmanlaşmış bir hale sokmak için yapılan çalışmalardır. Yapılan araştırmalar, iyi bir şekilde planlanmış işlerin, işgörenlerin motivasyonunu, tatminini ve gösterilen performansın kalitesi üzerinde büyük ölçüde etkili olduğunu göstermektedir. (5)

İş Rotasyonu: Basit olarak iş rotasyonu, çalışanın aynı organizasyon içinde bir işten diğerine, geçici olarak, geçiş yapması şeklinde tanımlanabilir. İş rotasyonunda amaç, çalışanların birden



Motivasyonun örgütsel performansı etkilemesinin yanında, örgütsel performans ölçümü de motivasyonu etkiler. Örgütsel performans ölçümü ile çalışanların hedefleri ile örgütsel hedefler arasında bağlantılar kurar. Böylece çalışan için katkıda bulunma düşüncesinden doğan motivasyon yaratır.

çok departmanda görev yaparak, değişik nitelikteki işleri öğrenmeleri, böylece hem kişinin bilgi ve beceri açısından geliştirilmesi hem de organizasyonun genel olarak nasıl yürütüldüğüne ilişkin fikir ve tecrübe sahibi olmalarıdır. Bu değişimler kişileri işe motive edici faktörler olarak ortaya çıkmaktadır.

İş genişletmesi: İş genişletmesi, işin içinde yer alan görev ve sorumlulukların sayısının artırılması ve işin yatay olarak çeşitlendirilmesidir. İş genişletmesi ile aynı görevler daha çeşitlilik içerisinde sunulmakta ve işin döngüsü genişletilerek monotonluk azalmaktadır. Bunun yanı sıra işin yapılma zamanı daha esnek olmakta ve kişileri yetenek ve becerilerinden daha çok yararlanılmaktadır. Böylece çalışanların motivasyonunun arttığı, daha yüksek performans ve nitelikli işlerin elde edildiği gözlemlenmiştir. (8)

İş zenginleştirilmesi: Bu yöntemde, daha çok sorumluluk ve özerkliğin verilmesi söz konusudur. Zenginleştirilmiş şekilde organize olmuş işler, işgörenlere kendi işlerini planlama, yönetme ve kontrol etme, performanslarını de-

ğerlendirme ve düzeltme olanağını vermektedir. Böylece işgörenlerde iş motivasyonu artmakta ve verimlilik de yükselmektedir. (5)

Motivasyonda özendirici araçlar

Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her yerde her zaman aynı etkiyi göstermez. Her şeyden önce bir kişi için özendirici nitelik taşıyan bir araç, bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Bir bakıma özendirici araçların etkinliğinin, kişilerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir. Ayrıca, motivasyonda kullanılan özendirici araçların etkinliğinin, toplumsal yapıya ve işletme yöneticilerinin anlayış ve davranışlarına bağlı olduğu söylenebilir. (3)

Ekonomik özendirme araçları: İşletmeler kârlarını maksimize etme amacı ile faaliyet gösterirken kişileri çalışmaya iten en önemli faktör, kendisinin ve ailesinin yaşamlarını idame ettirecek yeterli bir ücret elde etmesidir. Motivasyonda ekonomik özendirme araçları; ücret artışı, primli ücrete katılma ve ekonomik ödül verme olarak üç kategoride incelenebilir. Ancak ekonomik özendirici araçlar, çalışanlar ile örgütlerin ortak hedeflerini keskiştirmek durumunda fayda sağlayacaktır. (7)

Psiko-sosyal özendirme araçları: Psiko-sosyal özendirme araçlarının çalışanların yaşamında ne kadar önemli olduğu genel olarak kabul görmektedir. Bu çerçevede çalışanların iş güvenliğinin sağlanması, örgüt içerisinde statü artırıcı politikaların uygulanması, yapılma-ya değer bir iş verilmesi, zaman zaman yetkilerin devredilmesi, sosyal gruplara katılım olanaklarının genişletilmesi, çalışma ortamı içerisinde çalışanlar arasında rekabet duygusunun genişletilmesi gibi hususlar, verimliliği artırıcı önemli motivasyon araçlarıdır. (9)

Örgütsel ve yönetsel özendirme araçları: Eğitim olanaklarının yaygınlaştırılması ve yükselme açısından çalışanların yükselmesine imkan tanınması, örgüt bazında alınan kararlara çalışanların dâhil edilmesi, örgüt içerisinde iyi

bir iletişim ağının oluşturulması, çalışan ortamının fiziksel koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların özel yaşamlarına saygılı olunması, işgörene danışmanlık yapılması, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi gibi örgütsel ve yönetsel özendirme araçları verimliliği artırıcı önemli faktörlerdir. (9)

Motivasyonda özendirme araçlarının seçimi

Yöneticinin motivasyon kararındaki başarısı, işgören ile ilgili bilgileri saptamakta gösterdiği başarıya bağlıdır. Bu başarının derecesi de, yönetici ve işgören arasındaki iletişimdir. (5)

Bireysel nitelikleri ve onların bireyde doğurduğu, doğuracağı gereksinimleri saptayan yönetici, motivasyonu gerektirecek durumu oluşturan psiko-sosyal yapıyı tanıyıp anlayacak duruma geldikten sonra işgöreni motive etmek için kullanacağı araçları seçmek zorundadır. Yöneticinin deneyimleri, işletmenin olanakları, uzun dönemli motivasyon planları motivasyon aracının seçiminde rol oynar. (5)

Bunun yanı sıra motivasyonun amacı ve aracı belirlendikten sonra başarı ile uygulanabilmesi için yöneticinin dikkat etmesi gereken konular şu şekilde sıralanabilir: Sürekli ve aynı motivasyon aracı kullanılmalıdır. Motivasyon bireye değil gruba yönelik olmalıdır. Bireysel ve örgütsel araçların entegre edilmesi gereklidir. Yönetici, uygulamaya girmeden önce, uygulamanın getireceği engel, güçlük ve sonuçları önceden sezebilmelidir. Yönetici; davranış, mimik, ses, tonu ile işgörenlere karşı özendirici ve inandırıcı olmalıdır. (10)

Örgütsel performans

Örgütlerin değişen çevre koşulları karşısında rekabet güçlerini arttırmak amacıyla önerilen yeni yönetim kavram ve uygulamalarından biri de örgütsel performans göstergeleridir. Performans genel olarak hizmette etkinlik, üretimde verimlilik ve tutumluluk olarak tanımlanmaktadır. (11)

İşletmede bireysel performans, 'Kişinin kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi' olarak tanımlanabilir. Bu durumda bir işletmede işgörenin performansından söz etmek için önce kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya olması, bu işin işgörenin özellik ve yeteneklerine uygun olması ve kişinin işinin gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan bir standardın bulunması gerekir. (12-14)

Çalışan motivasyonunun örgütsel performans etkileri

Çalışanlar; örgütün amaçlarına ulaşmada, rekabet üstünlüğü sağlamada ve çevresel unsurların beklentilerini karşılamadaki çabaları nedeniyle örgütün en önemli varlıklarından biri durumundadır. (15)

Beşeri kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmak ise, etkin insan kaynakları stratejileri formüle etmek, uygulamak ve böylece insan kaynaklarının motivasyonunu artırmakla mümkün olabilecektir. Bu bağlamda, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada çalışanların motivasyon düzeyleri önemli bir role sahiptir. İnsan emeği, diğer üretim faktörleriyle birleşerek işletmenin amaçlarına katkıda bulunur. İş yaşamının kritik ve kaotik bir görünüm arz ettiği sanayi-ötesi çağda, çalışana iş ortamını ve çalışmayı benimsetmek ve bu doğrultuda örgütsel performansı arttırmaya çalışmak, yöneticilerin en öncelikli konuları arasındadır. (16)

Yöneticinin en önemli görevi, etkin bir örgüt yaratmaktır. Örgütsel performansı yükseltmektir. Astların etkin bir şekilde çalışması için onları motive etmelidir. İşgörenler, kendilerine verilen görevi etkin bir biçimde yerine getirmeye istekli olmalıdırlar. Verilen emirler ne kadar iyi düşünülmüş ve ifade edilmiş olursa olsun, bunların kesinlikle uygulanamayacağı sonucuna hemen varmak hatalıdır. İşgörenlerin belli bir 'kabul alanı' bulunur ve bu kabul alanı içindeki emirler yerine getirilir; dışında kalanlar ise pek yerine getirilmezler. Motivasyondan yararlanılarak 'kabul alanı' genişletilebilir. (5)

Kabul alanının genişletilmesi sonucu örgütün daha etkin verimli üretim yapması sağlanarak örgütsel performans maksimize edilir. Motivasyon araçlarının başarılı bir şekilde kullanılması ile işten ayrılma sayısı ve tükenmişlik düzeyi azalmakta, işe gelme ve geç kalmanın önlenmesi mümkün olmaktadır. Örgüt, bireyin gereksinimlerini karşılamada destek olmuyorsa, birey de örgüt için tüm gücünü vermeyebilmekte ve sonunda örgütten ayrılmalar olmaktadır. İşgücü devir hızının azaltıl-

masında motivasyonun önemi yatsınamaz. (17)

Örgütün sürekli kadrosunda bulunan personelinin verimli çalışması yüksek olacak, dolayısıyla örgütsel performans katkısı olacaktır. Motivasyonun örgütsel performansı etkilemesinin yanında, örgütsel performans ölçümü de motivasyonu etkiler. Örgütsel performans ölçümü ile çalışanların hedefleri ile örgütsel hedefler arasında bağlantılar kurar. Böylece çalışan için katkıda bulunma düşüncesinden doğan motivasyon yaratır. Örgütsel performans kriterleri belirlenirken çalışanların katılımının sağlanması, onların fikirlerinin alınması ve örgütsel hedefleri yakalamak için yapmaları gereken ve yaptıkları katkıyı görebilmeleri onlarda motivasyon etkisi olacaktır. Dolayısıyla tüm çalışan faaliyetleri hedef doğrultusunda verimli şekilde gerçekleştirilerek örgütsel performansta olumlu gelişmelere yol açar.

Örgütsel performans beklentilerinin açıklıkla anlaşılmasını sağlamak amacıyla çalışanlar ile yönetim arasında iletişim gelişir. Böylece bu iletişim ile beraber çalışan motivasyonunda artışlar görülebilir. Doğru performans göstergelerine dayandırılması nedeniyle yönetim kararlarına duyulan güven artar. Kararların zamanında ve alınmasını ve daha tutarlı olmasını sağladığı için örgütsel performans ölçümü sayesinde çalışanların yönetime güven duygusu yükselir. Güven duygusunun var olduğu örgütlerde de çalışanların motivasyon düzeyleri artar. (18,19)

Sonuç

İnsanlar doğası gereği yaptıkları işten dolayı gerekli takdiri, desteği ve teşviki görmekten mutluluk duyarlar. Bunlar da beraberinde, çalışanlarda ciddiyet duygusunu, örgütsel bağlılığı, başarı ve yüksek bir işgücü potansiyelini ortaya çıkarır. Örgütün amaçları ile çalışanların beklentileri ve istekleri ortak bir noktada birleştirildiğinde, hem çalışanların motivasyonu artacak, hem de örgütsel performansda artışlar olacaktır. Çünkü örgüt, motive olmuş çalışanın yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanacaktır.

Sonuç olarak çalışan motivasyonu ile örgütsel performans yakın ilişkilidir. Motivasyonu düşük çalışandan verimli ve etkin üretim yapması beklenilemez. Çalışanların gereksinim ve beklentilerini belirleyerek onları motive edecek politikalar geliştirmek ve uygulamak yöneticilerin görevlerinden biridir.

Kaynaklar

1. Can Halil, *Başarı Güdüsü ve Yönetim*

Başarı,Hacettepe Üniversitesi,İ.İ.B.F.yayın No.12, Ankara,1985

2. Young P.Thomas, *Motivation and Emotion: A Survey Of The Determinants of Human and Animal Activity, 3.th edition, New York,1996*

3. Sabuncuoğlu Zeyyat ve Tüz M.,*Örgütsel Psikoloji,Ezgi kitabevi Yayınları,Bursa,1996*

4. Şimşek M.Şerif, *Yönetim ve Organizasyon,8. Baskı,Günay Ofset,Konya,2005*

5. Oral Saime, Kuşluvan Zeynep,*Motivasyon Konusunda oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar,Verimlilikdergisi, MPM yayınları, Ankara,1997*

6. Akat İter,Budak Gönül,Budak Gülay, *İşletme Yönetimi,Beta yayıncılık A.Ş.İstanbul,1994*

7. Akçakaya Murat, Gazi Üniversitesi, *İİBF Dergisi, Cilt.6, Sayı:2,Ankara,2004*

8. Davis K.,Werther W.,*Human Resources and Personel Management, Mc Graw Hill Int.,New Caledonia,1993*

9. Eren Erol,*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 7.Baskı, Beta Yayıncılık A.Ş.İstanbul,2001*

10. Kaynak Tuğray, *Organizasyonel Davranış, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, No:223, İstanbul,1990*

11. Kubalı, Derya, "Performans Denetimi", *Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 32 Sayı:1, Ankara, Mart-1999*

12. Çetin Deniz, *Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri ve Bir Uygulama Örneği, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ABD, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006*

13. Songur Mehmet Mehmet, *Mali İdarelerde Performans Ölçümü, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, Yayın No: 6, Ankara, 1995*

14. Erdoğan İlhan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991*

15. Özgen Hüseyin, Öztürk Azim, Yalçın Azmi, *İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana, 2002*

16. Ögüt Adem, Akçemici Tahir, Demirsel M.Tahir, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,Sayı:12,Konya, 2004*

17. Serinkan Celalettin, Barutçu Esin, *Şirket Yöneticilerinin Motivasyon ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma, 14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiri Kitabı, Mayıs 2006, Erzurum*

18. Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003,*

19. Ateş Metin, *Güdülenme, http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm*