

- ✓ Yönetimde insan ilişkileri yönetimde saydamlık ister.
- ✓ Yönetimde insan ilişkileri adalet ister.
- ✓ Yönetimde insan ilişkileri, insanın kendisini bilmesini gerektirir.

Yönetimde İnsan İlişkilerinin Türleri

Yönetim sürecinde insan ilişkileri ve yaptığı işleve göre farklı türlerde gelişebilir.

- 1. Alışveriş ilişkileri;** örgütün girdilerini alırken ve çıktılarını verirken ilgililerle çalışanlar arasında gelişir. Bu tür ilişkiler aynı zamanda halkla ilişkiler olarak da adlandırılabilir.
- 2. İş akımı ilişkileri;** bir işin birden çok iş kişi (iş gören) tarafından yapılması sırasında çalışanlarla arasında oluşur.
- 3. Hizmet ilişkileri;** çalışanlara örgütçe sunulan hizmetlere ilişkindir; ödeme, özendirme, ısıtma, aydınlatma, sağlık, temizlik, yemek gibi hizmetler sunulurken hizmeti sunanlarla alanlar arasında oluşur.
- 4. Danışmalık ilişkileri;** örgütte yer alan yönetici, danışman, uzman ve ustaların çalışanlara kılavuzluk etmesi sırasında ortaya çıkar.
- 5. Denetleme ilişkileri;** yönetici ve denetmenlerin astlarını denetlemesi sırasında oluşur.
- 6. Yetiştirme ilişkileri;** örgütün hizmet içi eğitim etkinliklerinde eğitmenlerle eğitilenlerin arasında gelişir.
- 7. Yenileştirme ilişkileri;** örgütün yapı, işlev ve süreçlerinin yeniden yapılandırılmasında ya da geliştirilmesinde oluşur.

Yönetimde Çalışan Tutumuna (Tavır-Yaklaşma Biçimi) Etki Eden Faktörler

Bireyin bir kişi veya olayda tepki gösterme durumu tutum-tavır olarak adlandırılır. Tutumları, yaşanan çevre, cinsiyet, yaş, eğitim, kişinin inançları ve kişisel özellikleri etkiler. İnançlar da tutumları şekillendirir. Bu yüzden tutumların değiştirilmesi, inançların değiştirilmesine bağlıdır. Tutumlar; insan davranışlarını, bilhassa çalışma ortamındaki davranışlarını, ihtiyaçları ve işle ilgili beklentileri etkilemektedir.

1. İhtiyaçlar

İhtiyaçlar konusunda en yaygın referans noktası Maslov'un çalışmasıdır. Maslov ihtiyaçları önem derecesine göre öncelik açısından şöyle sıralamıştır:

1. Fizyolojik ihtiyaçlar,
2. Korunma
3. Sevgi
4. Kendine değer verme

5. Kendini gerçekleştirme

Bu ihtiyaçların biri giderilmedikçe, diğeri ortaya çıkmaz. İnsanların alışma ortamındaki ilişkilerinde sevgi, kendine değer verme (saygı görme) ve kendini gerçekleştirme, yeteneklerini ortaya koyma ihtiyacı en fazla talep edilen ihtiyaçlar olarak görülmektedir.

2. İşle İlgili Beklentiler

İşe başlama: İşe henüz başlayan çalışanların karşılanış biçimi, iş konusunda aydınlatılması çalışma arkadaşlarıyla tanıtılması işe karşı ilk izlenimlerin yönünü olumlu veya olumsuz olarak belirler.

İşin alışana Uyması-İş Doymu: İşin kişinin yetenek ve beklentilerine uygun olması iş görenin tutumunu etkiler

İş doymsuzluğu: İş doymsuzluğu daha gizli biçimlerde verimsizlik, işi yavaşlatma, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. alışanda tatminsizlik, huzursuzluk ve isteksizlik yaratır.

cret: Ücretin tatminkr ya da eksik olması çalışanın tutumunu etkiler.

Moral: Bir insana veya insan grubuna hkim olan iklim veya atmosferdir. Kişinin ruhsal doymunluğu olarak da ifade edilebilir.

Çalışma Ortamı: Çalışanın içinde bulunduğu ortam tutumunda olumlu ya da olumsuz olarak etki sağlar.

alışan İlişkilerini Etkileyen Yönetim Davranışları

Çalışanların iş yerinde iş verene karşı davranış ve tutumlarını etkileyen tutumlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bilgi verme: Çalışanın ihtiyaç duyduğu bilgilerin verilmesi; işin düzgün yürütülmesi, karışıklıkların ve yanlış anlaşılmaların olmaması ve ilişkilerin sağlıklı yürümesi için gereklidir.

Yöneticiye Güven Duyma: Çalışanın yöneticiye güven duyması gereklidir.

Emrin verilişi: alışana verilecek emirler açık, anlaşılır, çalışanın bilgi, yetenek ve uzmanlık alanına uygun ve birlikte çaba göstermeyi sağlayacak biçimde verilmelidir.

İstikrarlı disiplin: alışana yöneltilecek disiplin, çalışma ortamında uygulanacak disiplin, cezalandırmadan çok, kuralları benimsetme, doğru yapılanları destekleme şeklinde olmalıdır. Çalışanın hangi durumlarda destekleneceğini bilmesi, güvenli olmasını sağlar.

Yönetime katılma: kurumda yapılacak işin planlanmasında o işi yapan çalışanın fikrini almak, hem sorumluluğun çalışan tarafından bilinmesine hem de işin düzenli, severek ve doyumlu yapılmasına imkan verir.

Eğitimde verim Düşüklüğüne Etki Eden Faktörler

İnsana yönelik ve insan tarafından yapılan bir faaliyet olması bakımından ciddi bir önemi haiz olan eğitimde mümkün olduğu kadar yüksek verim alınmaya çalışılmalıdır. Çeşitli nedenlerle verim düşüklüğü gerçekleşebilir. Eğitimde verim düşüklüğüne etki eden faktörlerin başlıcaları şunlardır;

Uygulanan eğitim programlarının ağır ve katı oluşu

Eğitimde kullanılan ölçme ve değerlendirme yöntemlerindeki ilkelik

Eğitimin felsefe bakımından yetersizliği

Eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerden kaynaklanan eksiklikler olarak sıralanabilir.

Güdülenme - Motivasyon

Yönünü ve öncelik sırasını da belirleyerek, bireyleri bilinçli ve amaçlı eylemlerde bulunmaya yönelten, iç ya da dış etkenlere motivasyon adı verilir. Güdü ya da motiv kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçlerdir.

Motivasyonun üç temel özelliği bulunmaktadır:

Harekete geçirci,

Hareketi devam ettirici,

Hareketi veya davranışları olumlu yöne yönelticidir.

Motivasyon süreci insan davranışlarının belirlendiği, etkilendiği ve açıklandığı bir yönetim sürecidir.

Motivasyonun Şartları

1. İnanmak (İnanmayan başaramaz.)
2. Özgüven (Güvenmeyen yapamaz.)
3. Gizli Yetenekleri Ortaya Çıkarma (kendimizi keşfetmek başarıyı müjdelere.)

Motivasyon Çeşitleri

Bilinen belirli başlı motiv (güdü, özendirici) çeşitleri şunlardır;

1. İç Motivler: bireylerin doğal nitelik taşıyan ihtiyaçlarından kaynaklanan bilinçsiz davranışlardır.

2. Fizyolojik Motivler: Bireyin yaşamını sürdürmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Bireylerin temel motivasyonlarıdır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk sırada yer alan ve bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli ve zorunlu olan ihtiyaçlardır (Beslenme, barınma, giyinme, ısınma gibi).

3. Sosyal Motivler: Toplumun değerli olarak gördüğü olgulardır. Gruba üye olmak, tanınmak, başkalarına yardım etmek, sevmek, sevilmek, beğenilmek gibi bireyi harekete geçiren sosyal içerikli duygu ve düşüncelerdir. Sosyal motivler toplumun özelliklerine göre değişiklik gösterebilir, bireylerin kişilik yapısına göre farklı zamanlarda ve değişik önem ve biçimde oluşabilirler.

4. Psikolojik Motivler: Doğuştan ya da sonradan eğitim, öğretim ve toplumsal değerlerle oluşan; bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturan, motivlerdir. Bu motivlerin nedenini anlamak çok güçtür. Çünkü bireyler bir olayı her zaman aynı şekilde algılamadıkları gibi her bireyde farklı farklı algılamaları çok olasıdır.

Motivasyonda Özendirici Araçlar

Çalışma hayatında çalışanı teşvik eden, motive eden araçlar bulunmaktadır. Bunlar kimi işveren kimi de birlikte çalıştığı iş arkadaşları tarafından uygulanırken kimi de kendisi tarafından uygulanabilir.

1. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

- ✓ Yetki ve Sorumluluk Dengesi
- ✓ Amaç Birliği
- ✓ Eğitim ve Yükselme
- ✓ Kararlara Katılma
- ✓ İletişim
- ✓ İş Genişletme (1. İş görene daha fazla görev ve sorumluluk vermek, 2. İş görenin yetkisini artırmak ve bunu ilgili diğer iş görenlere duyurmaktır.)
- ✓ İş Zenginleştirme (Mevcut çalışma ortamının ve koşullarının daha cazip hale getirilmesidir.)
- ✓ Yarı Otonom Çalışma Grupları (İş göreni grupla çalışmaya yönlendirmek.)
- ✓ Müzik Eşliğinde Çalışma
- ✓ Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

2. Ekonomik Araçlar

- ✓ Ücret Artışı

- ✓ Primli Ücret
- ✓ Karara Katılma
- ✓ Ekonomik Ödül

3. Psiko-Sosyal Araçlar

- ✓ Çalışmada Bağımsızlık
- ✓ Sosyal Katılma
- ✓ Değer ve Statü
- ✓ Gelişme ve Başarı
- ✓ Çevreye Uyum
- ✓ Öneri Sistemi (Öneri reddedilebilir ama öneriyi getiren reddedilmemelidir. Yönetici, iş görene önerisi hakkındaki görüşlerini açıkça söylemeli, reddedilme gerekçelerini açıklamalı ve onu yeni öneriler için cesaretlendirmelidir.)
- ✓ Psikolojik Güvence (Psikolojik ve sosyal ihtiyaçlar karşılanmalıdır.)
- ✓ Sosyal Uğraşlar (Gezi, yarışma, kutlamalar, sosyal faaliyetler vb.)

Yöneticilerin Kullandıkları Özendirme (Motivasyon) Araçları

Çalışma hayatında yöneticilerin çalışanlara karşı kullandıkları başlıca özendirme araçları şunlardır;

1. Kötücül (Şık olmayan her türlü çekişmeyi destekleyen) Rekabeti Ortadan Kaldırmak
2. Maddi ve Manevi Teşvikler
3. Açık İletişim
4. Geri Besleme
5. Yöneticinin Davranışları
6. Kararlara Katılım ve Sorumluluk Vermek
7. Makul İşe Alma Uygulamaları (Aşırı sınav ve denemeler çalışanı işten soğutur.)
8. Performans Değerlendirmeleri Yerine Hedef Belirleme Oturumları
9. Çalışanların Güçlü Yönlerine Odaklanmak
10. Çalışmayı Takdir Etmek ve Ödüllendirmek
11. Yükselme Olanakları Sağlamak
12. İşinin Önemli Olduğunu Hissettirmek
13. Çalışanların Şikâyetlerini Dikkate Almak

Motivasyon Teorileri ve Katkıları

Motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür.

Birinci grup, Kapsam Teorileri (içsel faktörlere ağırlık veren teoriler),

İkinci grup da Süreç Teorileri (dışsal faktörlere ağırlık veren teoriler)'dir.

1. Kapsam Teorileri

- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı – Öncüsü Abraham Maslow
- Çift Faktör Teorisi (Hijyen - Motivasyon Teorisi) – Öncüsü Frederick Herzberg
- Başarım İhtiyacı Teorisi - Öncüsü David McClelland
- Erg Yaklaşımı - Öncüsü Clayton Alderfer

2. Süreç Teorileri

- Sonuçsal Şartlandırma (Davranış Şartlandırma) Yaklaşımı- Öncüsü B.Frederic Skinner
- Bekleyiş (Beklenti) Teorileri – Öncüsü Victor Vroom ve Lawler–Porter
- Eşitlik Teorisi - Öncüsü J. Stacy Adams
- Amaç Teorisi - Edwin Locke

1. Kapsam Teorileri

Bu teoriler, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir. Temelinde "Eğer yönetici işgöreni belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, onları örgütün amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir" varsayımı yatmaktadır.

a. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi-(A. Maslow): Bu teoriye göre, kişiler belirli ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır (Fizyolojik ihtiyaçlar, Güvenlik ihtiyacı, aidiyet-yakınlık-sosyal ihtiyaçlar, Ego-kendine saygı ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı).

b. Çift Faktör Teorisi-(F. Herzberg): Bu teoriye göre, motivasyon-Hijyen Teorisi olarak da bilinmektedir. Temel motivasyon faktörü ihtiyaçlardır. Bazı faktörler motive etmez ancak motivasyonun varlığı için gereklidirler.

c. Başarım İhtiyacı Teorisi-(D.C. Mc Clelland): Bu teoriye göre, bireyin performansı büyük ölçüde başarı gösterme ihtiyacına bağlıdır. Kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar: İlişki kurma ihtiyacı, Güç kazanma ihtiyacı, Başarım ihtiyacı.

d. Erg Yaklaşımı-(C.Alderfer): Bu teoriye göre, kişiler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar. Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Önce alt düzey ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. Üç tür ihtiyaç üzerinde durmaktadır: Var olma ihtiyacı (Yiyecek, içecek, barınma ihtiyaçları vs.), Sosyal ilişki ihtiyacı, Gelişme ihtiyacı (Başarı elde etme, tanınma, kabul edilme vs).

2. Süreç Teorileri

Bu bağlamda yer alan teoriler kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilenmektedir. Cevaplandırmaya çalıştıkları temel soru "Belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir?" dir. Bu gruptaki teorilere göre içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişinin davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır.

a. Sonuçsal Şartlandırma (Davranış Şartlandırma) Teorisi- (B.F.Skinner): Bu teori, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımına dayanmaktadır. Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir anlayışı vardır. Sonucun çeşidine göre kişi aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirmek alışkanlık haline getirmek için başlıca dört yöntemin varlığından söz edilebilir; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma.

b. Bekleyiş(Beklenti) Teorisi (V.Vroom/Lawler-Porter): Bu teori, bireyler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edilecek gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir.

b.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi: Bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi, iki faktöre bağlıdır.

I. Valens (ödül arzusu): Örgütte görevli bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödül-ücreti arzulama derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulacaktır. Kişilerin bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir.

II. Bekleyiş: örgütte yer alan bireyin, belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkında algıladığı bir olasılığı ifade eder. Eğer birey gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa ve bunu bekliyorsa, daha fazla gayret sarf edecektir.

Dikkat:

Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır.

b.2. Lawler-Porter Modeli: Vroom'un bekleyiş teorisi modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu modele ilaveler yapmaktadır. Bireyin motive olma derecesi Valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir ancak bireyin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir:

I. Bireyin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması; Örgütte yer alan birey gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir.

II. Bireyin kendisi için algıladığı rol; Örgütteki her işğörenin, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durum da işğörenin performans göstermesini engelleyecektir.

c. Eşitlik Teorisi (J.S.Adams): Örgüt içinde yer alan bireyler gösterdikleri çaba ve elde ettikleri sonuçları aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır.

d. Amaç Teorisi (E.Locke): Örgüt tarafından belirlenen amaçların ulaşılabilirlik dereceleri ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir birey, elde edilmesi kolay olan amaçlar belirleyen bir bireye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır.

