

# İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme

HAYATİ DURMUŞ  
hayatimail@yahoo.com



**Motivasyon, performansımızı doğrudan etkileyen, davranışlarımızın başlatılmasını, yönlendirilmesini ve sürdürülmesini sağlayan, bütün kaynaklarımızı amacımız için kullanmamıza imkan sağlayan itici güçtür.**

## Motivasyonel Faktörler

Organizasyonda motivasyon, insanı çalışmaya sevk etmek, çalışmak için kişiyi harekete geçirmek ve isteklendirmek anlamına gelir. Motivasyon yönetimi ise organizasyonda çalışanların daha istekli ve arzulu iş yapmalarına yönelik çeşitli araçlar ile çalışanların harekete geçmesi ve isteklendirilmesi demektir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli konularından birisi hiç şüphesiz motivasyon yönetimidir.

İnsan ihtiyaçları sonsuzdur, sınırsızdır. Bu sebeple, insan daha fazla motive edilmek için hazır durumdadır. Önemli olan, doğru motivasyonel araçları kullanarak insanları daha fazla çalışmaya sevk etmektir. Ücret, başarı, tanınma, takdir edilme, ödüllendirilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkanlarının olması motivasyonel faktörler arasında sayılabilir.

## Marifet İltifata Tâbidir

Konumuzu en iyi ifade eden bu atasözü, psikolojideki edimsel şartlanma dediğimiz yaklaşımın bir özeti gibidir. Bu yaklaşımda bir insan belirli bir uyarıcı karşısında bir davranış sergilediğinde eğer bir pekiştireç (örneğin bir takdir veya ödül) elde ederse gelecekte aynı davranışı sergileme ihtimali artar.

Kısacası insanlara bir şekilde iltifat edersek, onların kendilerine özgü beceriler edinmelerine katkıda bulunmuş oluruz. Edimsel şartlanmada dış kaynaklı bir etki vardır ve pekiştireci olan ödül de dış motivasyonu sağlar.

"Dünyadaki en büyük güç, ateşlenmiş insan gücüdür."  
J. Mallach

Asıl hedef iç motivasyonu temin etmek olsa da dışarıdan verilen takdirler devam etmelidir. Örneğin bir kişi, birileri onu takdir ettiği için değil, başarmaktan haz duyduğu için çalışmalıdır ama yine de takdir edilmeye muhtaçtır. Okulda aferin, evlilikte iltifatın her türlü, işyerinde para-övgü, sokakta teşekkür, insanların gelişmelerine, mutlu olmalarına yol açar, ihmal edilen değerler ise kaybolup gider. Marifet iltifata tâbidir. İltifat edilmeyen marifetse, zayıdır.

## Beklentiler

Çalışanların bazıları şöyle yakınır: "O kadar çalışıyorum, kimse bir teşekkür bile etmiyor."

Çalışanlar, geri bildirim almak, gelişme kaydedip etmediklerini, görevlerinin gerektirdiği ölçüde çalışıp çalışmadıklarını bilmek isterler.

Bazı firmaların düzenledikleri "takdir etme" ve "başarıyı ödüllendirme" adı altındaki programlar gittikçe önem kazanmakta ve para alternatifinden daha "motive" edici bir güce sahip olmaktadır. Bunlar hediye veya tatil olabilir fakat ödülün sembolik değeri gerçek değerinden çok daha önemlidir.

## Küçük Kırmızı Tavuk

Bir zamanlar, buğday tohumlarını açığa çıkarana kadar ambarın yanındaki avlunun zeminini kazıyan küçük kırmızı bir tavuk varmış. Komşularını çağırması ve şöyle demiş:

- Eğer bu tohumu ekerseniz, yiyecek ekmeğimizi olur. Bunu ekmememe kim yardım eder?

- Ben değil, demiş inek.  
- Ben değil, demiş ördek.  
- Ben değil, demiş domuz.  
- Ben değil, demiş kaz.

- O halde ben yapacağım, demiş küçük kırmızı tavuk ve yapmış.

Tohumlar büyümüş ve altın sarısı başaklara dönüşmüştü.

- Başaklarını biçmememe kim yardım eder, diye sormuş küçük kırmızı tavuk.



- Ben değil, demiş inek.  
- Bu benim işimin dışında, demiş ördek.  
- Saygılığımı kaybederim, demiş domuz.  
- İşsizlik tazminatımı kaybederim, demiş kaz.  
- O halde ben yapacağım, demiş küçük kırmızı tavuk ve yapmış.  
Sonunda, ekmeği pişirme zamanı gelmiş.  
- Ekmeği pişirmeme kim yardım eder, demiş küçük kırmızı tavuk.  
- Bu benim için fazla mesai olabilir, demiş inek.  
- Aldığım yardımları kaybederim, demiş ördek.  
- Tek yardımcı bensem, bu ayrım yapmak anlamına gelebilir, demiş kaz.  
- O halde ben yapacağım, demiş küçük kırmızı tavuk.  
Beş somun ekme yapmış ve komşularının gör-

Bu, hediyein büyüklüğü önemsizdir anlamına gelmez, hediye takdir edilen hareket veya davranışa uygun olmalıdır. Bunun için organizasyonda mutlaka bir "Çalışanları Ödüllendirme Politikası"nın ve bu politika çerçevesinde ödüllerin tespit edilmesi gereklidir. Ödüller için gerekli koşullar adil ve objektif kriterlere dayalı olmalıdır. Organizasyonda uygulanan ödüllendirme sisteminin adil olması durumunda kişilerden elde edilecek sonuç da olumlu olacaktır. Eğer organizasyonda uygulanan ödüllendirme sistemi adil değilse o zaman da işte tatminsizlik, verimlilikte azalma, düşük performans, işten ayrılmalar söz konusu olabilir. Ödül verirken, hem ödülü hak edenler mağdur edilmemeli, hem de ödül alamayanlar mahzun bırakılmamalıdır.

IBM'in kurucusu Thomas J. Watson, ofis ve atölyelerde dolaşırken bir çek defteri taşımasıyla ünlüydü. Birinin sıra dışı bir iş yaptığını gördüğünde, o kişiye çek yazardı. Bu miktar 5, 10 veya 25 \$ olabirdi. Miktarlar küçüktü, ama hareketinin etkisi muhteşimdi.

Birçok durumda, insanlar çekleri asla tahsil etmezlerdi. Onları çerçeveletir ve duvarlarına asarlardı. Ödüllerini parada değil, üretimlerinin kişisel takdirinde bulurlardı. Bu, kişiye önem veren ve onu elinden gelenin en iyisini yapmaya götüren şeydir. Eğer ürün ödüllendirilmek yerine aşağılanıyorsa, çalışan ve üretken bir kişi bile demoralize olabilir.

mesi için kaldırmış. Hepsini biraz istemişler. Aslında, paylaşmak istemişler. Ama küçük kırmızı tavuk şöyle demiş:

- Hayır, beş somunu da kendim yiyeceğim.  
- Haksız kazanç, diye bağırıyor inek.  
- Kapitalist sülük, diye ağlamış ördek.  
- Eşit haklar istiyorum, diye haykırıyor kaz.

Domuz sadece homurdanmış. Sonra hemen pankartlar hazırlamışlar ve bağırarak ortaklıkta dolaşmaya başlamışlar.

Hükümet temsilcisi küçük kırmızı tavuğa gelecek şöyle demiş:

- Aç gözlü olmamalısn.  
- Ama ekmeğimi hak ettim, demiş küçük kırmızı tavuk.

- Kesinlikle, demiş temsilci. Bu harika hür teşebbüs sistemi. Avludaki herkes istediği kadar kazanabilir. Ama hükümet düzeni altında, üretici çalışanlar ürünlerini işsizlerle paylaşmalıdır. Ondan sonra hepsi mutlu yaşamışlar. Ama küçük kırmızı tavuğun komşuları, onun neden bir daha ekmeği pişirmediğini hiç öğrenememişler.

## Hevesli Çalışanlar

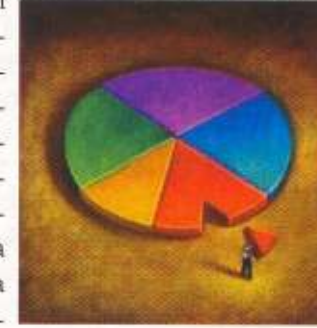
Yaşlı devlet adamlarından biri Konfüçyüs'e sordu: "İnsanları nasıl ciddi ve sadık kılabiliyim ki hevesle çalışsınlar?"

Konfüçyüs dedi ki: "Onlara başkanlık ederken saygınlığı eksik etme ki ciddi olsunlar. Babacan ve şefkatli ol ki, sadık olsunlar. İyi teşvik et, acemiye öğret ki hevesli olsunlar."

## Ödül mü Ceza mı?

İnsanlar hem ödüle kavuşmak için hem de acıdan, cezadan kaçmak için bir işi yapmayı tercih ederler. Öncelikle belirtmek gerekir ki, iki türlü de motive olunur. İnsan sevdiği konuda çalışırken ödüle, sevmediği konuda çalışırken cezaya odaklanır.

Hayatta çok az insan hazza yönelir. İnsanların muazzam bir kısmı acıdan kaçmak için kendilerini motive ederler. Kimileri daha çok para kazanmayı düşünerek, kimileri iyi bir statü elde etmeyi hedefleyerek, kimileri güç elde etmeyi isteyerek, kimileri hedeflerine ulaşarak kendilerini daha mutlu daha huzurlu hissetmeyi düşünerek motive olurlar.



Organizasyonda olumsuz davranışların cezalandırılması değil, olumlu davranışların ödüllendirilmesi öncelikle tercih edilmesi gereken yaklaşımdır. Çünkü ancak bu şekilde olumlu davranışlar pekiştirilmiş olmaktadır.

Ödüller maddi veya manevi olabilir. Maddi ödüller; ücret dışı yapılan ödemeler (prim), hediyeler, ücret artışı, izin, tatil imkanları, manevi ödüller; plaket, sözlü takdir, yetki çoğaltması, terfi ve sosyal kolaylıklardır.

## Kaynakça:

Durmuş H. (2005). Yeter ki İste. Sim Yayınları, Ankara  
Dökmen U. (2005). Küçük Söyler, Sistem Yayıncılık, İstanbul  
Eren N. F. (2005). Başarıyı 41 Masallarla, Ares Yayınları, İstanbul  
Yıldırım A. (2005). Psikolojik Hikayeler, Timsaç Yayınları, İstanbul  
Aktan C. C. (2004). Değerin Çağında Yaratım, Sistem Yayıncılık, İstanbul  
Fındıklı İ. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul

## İltifatta Amir-Memur İlişkisi

Klasik memur zihniyetinde amirler memurlara iltifat etmiyor, memurlar da amirlerine etmiyor. Amirin memura iltifat, etmesi adetten değildir. Anlayışa göre amir memuruna iltifat ederse amirin otoritesi sarsılabilir, memur şımarabilir, yüz bulur zam ister, olmadı izin ister. Amirine iltifat eden memur, yağcılıkla, yalakalıkla veya dalkavuklukla suçlanır.

Bütün bunlar gerçekçi mi, yoksa kafalarımızdaki gerçekçi olmayan şablonların ürünü mü? Hemen her ortamda insanlar arasındaki ilişkilerde belirli bir mesafe gerekebilir. Ancak bu mesafeyi, kişisel kaygılarımızdan dolayı gereğinden büyük tuttuğumuzda, iletişimde sorunlar ortaya çıkar.

Eğer amirlerin memurları gerçekçi bir şekilde övmeleri yaygın bir tavır olursa, o zaman insanların bunu yadırgamaları, şımarmaları söz konusu olmaz. Kendine güvenen bir amir de memurundan gelen övgüleri yağcılık olarak algılamaz.

Bir ülkede bir bakan, kendisini gazetecilere hiç sevdirememişti. Ne yapsa makbule geçmiyor, basın her gün kendisiyle uğraşıyordu. Nihayet öyle bir şey yapayım ki, gazeteciler mat olsun diye düşündü ve ilan etti: "Pazar günü saat 10'da denizin üzerinden yürüyerek geçeceğim."

Pazar sabahı saat 10'da tüm basın mensupları söylenen yerde toplandılar. Bakan geldi ve elindeki bastonuyla denizin üzerinde yürümeye başladı. Karşı kıyıya geçti. Herkesin gözleri dehşetle açılmıştı. Fakat ertesi gün tüm gazetelere şu başlık atılmıştı: "Bakan yüzme bilmiyor"

## İltifat Et, İltifat Bul

Psikolojide Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi adı verilen bir sınıflama modeli vardır. Buna göre kişinin ihtiyaçları hiyerarşik bir yapı oluşturur, sırasıyla giderilmesi gerekir. Eğer kişinin maddi ihtiyaçlarını karşılar, kendini güvende hissetmesine yardımcı olursanız, çevresinden saygı-sevgi görmesini, mensup olduğu gruba kendisini ait hissetmesini sağlarsanız, bu kişi kendini gerçekleştirmeye hazır demektir. Kısaca, kişiye maddi-manevi iltifat ederseniz, o kişi kendisine ve dünyaya iltifata hazır hale gelir. Zig Ziglar'ın dediği gibi: "Takdir, etkili bir güven geliştirme yöntemidir."