Yönetimde İnsan İlişkileri

[Atilla Filiz](http://www.biymed.com/pages/yazarlar/ykafiliz2.htm)

Başta işletmeler olmak üzere, her türlü resmi ve özel kuruluşun yönetiminde egemen olmaya başlamış olan çağdaş eğilimler arasında özellikle şu ikisi büyük önem taşımaktadır;

1. Çağdaş işletmeler ve kuruluşlar çeşitli çıkarların çarpıştığı bir politika alanı niteliği kazanmıştır.
2. Çağdaş işletme ve kuruluşların yönetiminde sermayeden çok, insan öğesi ve dolayısıyla insan ilişkileri daha çok öne geçmiştir.

Yönetici hedeflere insan öğesinin yardımıyla ulaşır. Hiçbir yönetici emrindeki insanların veya işbirliği yaptığı kişilerin yetenek ve arzularının ötesinde bir başarı sağlayamaz. Bu nedenle insanları motive etmesi,davranışını müessesenin yararına göre değiştirmesi , çaba ve faaliyetlerini işe ve amaca doğru yöneltmesi gerekir. Bunun içinde yerine ve zamanına göre onları inandırması , kontrol altında tutması, ödüllendirmesi ve gerektiğine cezalandırması gerekir.

Yönetimde insan ilişkilerinin başında gelen

İnsan faktörünün önemi ile birlikte

İşgörenin tutum ve davranışına etki eden faktörler,

İşgören ilişkilerini etkileyen İşveren tutum ve davranışları

İşgörenle yönetim arasındaki iletişim konuları da önem kazanmıştır.

**I- YÖNETİMDE İNSAN FAKTÖRÜNÜN ÖNEMİ**:

Birinci dünya savasına kadar insan öğesi üzerinde pek durulmamış, işveren ve işçiler arasındaki ilişkilerde sürekli bir güvensizlik oramı söz konusu olmuştur. Savaş sırasında ve sonrasında işçi işveren temsilcilerinin ortak konularda çalışmaları güvensizliği ortadan kaldırmış ve işbirliği kurma gereği ortaya çıkmıştır. ; örgütün bir sosyal sistem olduğu ve insanın sosyal sistemin en önemli etmenini oluşturduğu görüşü gelişmiş ve benimsenmiştir. İnsan sorunlarının üretime engel olduğu ve bu nedenle de bu sorunların giderilmesi gereği üzerinde durulmaya başlanmıştır. Bu araştırmaların ve gelişmelerin sonucu olarak yeni yönetim anlayışı İnsan ilişkileri üzerinde durmuştur.

İnsan ilişkilerini; işçinin uygun bir işe yerleştirilmesi,işçi ile hem yönetim hem de çalışma arkadaşları arasındaki iyi ilişkilerin kurulması ve böylece çalışma isteğinin artması sonucu üretimin yükselmesini sağlanmak oluşturmaktadır.

**II- YÖNETİMDE İŞGÖREN TUTUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER**:

Tutum denilince bireyin belirli bir kimse ya da durum karşısında kendine özgü bir biçimde tepki gösterme eğilimi anlatılmaktadır. Bir başka deyişle bireyin bir kişi veya olayda tepki gösterme durumudur.

Bireysel tutumlar, geçmiş yaşantı deneyim ve inançların bir sonucudur. Tutumlara, yaşanılan çevre , cinsiyet,yaş eğitim, kişinin inançları ve kişisel özellikleri etki eder. Tutumları şekillendiren inançlardır. Bu yüzden tutumların değiştirilmesi, inançların değiştirilmesine bağlıdır.

İnsan davranışlarını, özellikle çalışma ortamındaki davranışlarını, ihtiyaçları ve işle ilgili beklentileri etkilemektedir.

**A-İHTİYAÇLAR**

A..Maslov’a göre ihtiyaçlar önem derecesine göre şöyle sıralanırlar:

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

Bu ihtiyaçların biri doyurulmadıkça, diğeri ortaya çıkmaz. İnsanların çalışma ortamındaki ilişkilerinde sevgi, kendine değer verme ( saygı görme) ve kendini gerçekleştirme, yeteneklerini ortaya koyma ihtiyacı en fazla etkili olanlardır. Bir işyerinde, işgörenin insanları sevme ve sevilme ihtiyacının doyurulmaması uyumsuzluğa neden olur. Kendine değer verme veya saygı duyma ihtiyacı karşılanmadığında güvensizlik, güçsüzlük duygusu oluşur. İşgören yeteneklerine uygun bir iş yapmıyorsa bu durum onda hoşnutsuzluk ve tedirginlik yaratır. Yeteneklerine uymayan, anlamsız işlerle uğraşan kimi üstün yetenekli kişilerde, bıkkınlık,yaşamla olan bağlarda gevşeme, gövdesel-düşünsel gerilme gibi belirtiler görülür.

İş yerleri bu ihtiyaçları doyuracak şekilde düzenlendiğinde, işgören de uyumlu, güvenli, ve huzurlu olacak bu durum işgörenin davranışlarına olumlu yönde katkı yapacaktır.

**B-İŞLE İLGİLİ BEKLENTİLER:**

**İşe başlama** : Tüm insanlar gibi çalışanlarda, bir grubun üyesi olmak, ona bağlanmak ihtiyacı duyarlar. İşe yeni giren işgörenlerin karşılanış biçimi, iş konusunda aydınlanması çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılması işe karşı ilk izlenimlerin yönünü belirler. Daha işe ilk başlayışta olumlu izlenim edinen işgören, gerek yönetim, gerekse arkadaşlarıyla ilişkilerinde olumlu bir tutum içine girecektir.

**İşin işgörene uyması** **- İş doyumu**: Personelin işe uyumunun sağlanması işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin işi yapan kişinin sahip olduğu nitelik ve yetenekler arasında bir uygunluğun bulunmasını işi yapan kişinin işinden tatmin duymasını ve işinde daha verimli olması ile ilgili faaliyetleri kapsar. ‘’ Örgütlerdeki araştırmalar, işgörenlerin dar sınırlar içinde tek düze çalışmalarının onlarda birçok psikolojik ve toplumsal davranış bozuklukları yarattığını; yaratıcılık gücünü büyük oranda yok ettiğini, çevresi ile ilişkilerinde bozulma olduğunu ortaya çıkarmıştır.’’

**İş doyumsuzluğu :**İşgörende tatminsizlik, huzursuzluk ve isteksizlik yaratır**.**İş doyumsuzluğu daha gizli biçimlerde verimsizlik, işi yavaşlatma , disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır.

İş doyumsuzluğu yakınmalara da neden olmaktadır. Yakınma işgörenin görevi ile astları ve üstleri arasındaki hoşnutsuzluktur. İster toplu ister bireysel olsun yakınmalar değerlendirilip çözülmedikçe, daha büyük sorunlara yol açması kaçınılmazdır.

**Ücret :** Kişinin verimini artırmada teşvik unsurlarının başında ücret gelir. Çalışan insan , sadece kendisini ve ailesini geçindirecek asgari düzeyde ücretle yetinmez. Daha rahat ve iyi bir yaşam, alınan ücretle mümkün olacaktır. Bu nedenle de tüm çalışanlar dikkatlerini ücret konusunda toplarlar. Bu yüzden verimi doğrudan etkileyecek bu unsurun dikkate alınması önemlidir. İşgörenle yönetim arasında ilişkilerin iyi olabilmesi, bir bakıma kişinin emeğinin karşılığını alması ve kendini güvencede hissetmesi ile yakından ilgilidir.

Yönetim ücret politikalarını belirlerken adil olmalıdır. Ne hak edilenden az, ne de çok verilmelidir. Çünkü; her iki durumda işgören de denksizlik duygusu yaratır.

**Moral :**Kısaca bir insana veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosferdir diyebiliriz. Düşük ve yüksek moral duygularının ortaya çıkmasında en önemli etken; belli bir grup veya kişi ile olan beşeri ilişkilerin geliştirilmesi biçimidir.

Başarılı ve etkili bir personel politikası örgütteki moral değerlerini önemli ölçüde etkiler, İyi bir moral işbirliği, canlılığı ve olumsuzluklara direnmeyi sağlar. Aksi durumda karamsarlık, işbirliği yokluğu ve sürtüşmelere yol açar.

**Çalışma ortamı**: İşverenin çalıştığı ortamın fiziksel özelliklerini ( gürültü sıcaklık vs.) işin içeriğini ve çalışma saatlerini kapsar. Yönetimin işgörene iyi ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlaması hem üretim hem sosyal ve insancıl açıdan önemlidir. Böyle bir ortamda işgören kendisine değer verildiği ve saygı duyulduğu İnsanca yaklaşıldığı duygusunu duyacaktır.

**III- İŞGÖREN İLİŞKİLERİNİ ETKİLEYEN İŞVEREN DAVRANIŞLARI** :

* **Bilgi Verme** : İşgörenler, çalıştıkları örgütün amacı, çalışma koşulları ve yapılan değişikliklerden haberdar olmak isterler. İşgörenin ihtiyaç duyduğu bilgilerin verilmesi ; işin düzgün yürütülmesi, karışıklıkların ve yanlış anlaşılmaların olmaması ve ilişkilerin sağlıklı yürümesi için gereklidir.
* **Yöneticiye Güven Duyma**: Bunun için yöneticinin samimi olması ve işgörenin kendisini tanımasına fırsat vermesi gerekmektedir.
* **Emrin Verilişi :**Emri vermede önemli olan; emri vermek değil, onu benimsetmektir. Emrin veriliş biçimi, yerine getirilmesinde önemli bir etkendir. Bu nedenle emirler açık, anlaşılır işgörenin bilgi yetenek ve uzmanlık alanına uygun ve birlikte çaba göstermeyi sağlayacak biçimde verilmelidir.
* **İstikrarlı Disiplin :**Disiplin ,cezalandırmadan çok, kuralları benimsetme, doğru yapılanları destekleme şeklinde olmalıdır. İşgörenin hangi durumlarda destekleneceğini bilmesi, güvenli olmasını sağlar.
* **Yönetime Katılma**: İşin planlanmasında o işi yapan işgörenin fikrini alma, hem sorumluluğun bilinmesinde hem de işin düzenli, severek ve doyumlu yapılmasınaimkan verir.

**IV- YÖNETİMLE İŞGÖREN ARASINDAKİ İLETİŞİM** :

İletişim, “ Bir bireyden diğerine bilgi ve anlayışın aktarılması, anlamın paylaşılmasıdır ve yöneticinin işlerini yönetmek için başkalarına ulaşma sürecidir.”

İletişim, insanların birbiriyle ilişki kurma aracıdır. İletişimin önemli bir özelliği her zaman en az iki kişi arasında olduğudur. İletişimde bir gönderici birde alıcı öğeleri vardır. Göndericinin mesajı alındığında iletişim tamamlanmış olur. Ancak; alıcıdan göndericiye geri besleme yapıldığında bu iki yönlü iletişimi oluşturur. Bu tür bir iletişim etkili bir iletişim için gereklidir.

Mesajın alınması , anlamlandırılması ve eyleme geçirilmesiyle iletişim tamamlanmış olur. Ancak örgütlerdeki iletişim sürecinde mesajın kabul edilmesi ve geri besleme önem kazanır.

İletişim tüm insan ve grup ilişkilerinde önemlidir. Onların kişiliklerini, değer yargılarını,düşüncelerini anlamayı sağlar.

**İletişim Araçları:**

1. **Dil**: Tüm insanların sözlü veya yazılı kullandığı iletişim aracıdır. İşyerlerinde sözlü iletişim daha çok kullanılır.
2. **Resimler** : Daha çok sözlü iletişime yardımcı araçlardır. İşletmelerde sıkça kullanılır. Bunlar tablolar, grafikler, haritalar şeklinde olabilir.
3. **Eylem ( Sözsüz İletişim ) :**Yapılan her hareket yorumlandığı sürece bir iletişim aracıdır. Eylemde bulunmasa bile bir iletişim yoludur.
4. **Beden Dili :**Sözlü iletişime yardımcı bir yoldur. Çalışma ortamında özellikle yüz ve eller beden dilinin önemli unsurlarıdır.

Yöneticiler başkaları ile çalıştıklarından tüm işler ancak iletişim yoluyla diğerlerine aktarılmaktadır. İşgörenler de istek ve şikayetlerini, önerilerini yine iletişimle üst kademelere iletmektedirler. Güven çalışanlar arsındaki iletişimde önemlidir. Güvensizlik insanlar arasındaki bilgi akışını engeller.

Örgütlerde ve işyerlerindeki iletişimin sürekli ve etkili olabilmesi için, mesajların açık ve anlaşılır olması, alıcının mesajı iyi dinlemesi ve karşılıklı güven önemli ve gereklidir.

Bugün artık işletmelerde **insan f**aktörünün önemi, onları isteklendirme ile başarıya gidileceği, açıklık ve güven duygusunun yönetimde başarının temeli olduğu yaygın bir şekilde kabul görmüştür

İnsana verilen değer arttıkça işgücünün verimi, yaptığı işin kalitesi ve işletme için yaptığı özveriler de artacaktır. Bu da insanların daha fazla önemsendiği, görüşlerine değer verildiği , beklentilerinin karşılandığı bir yönetim anlayışı ile sağlanabilecektir.

**KAYNAKÇA ;**

**Başaran,** İbrahim .Ethem. Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi. Ankara A.Ü. Eğ. Bilimleri Yay., 1985

**Eren**, Erol. Yönetim Psikolojisi. İstanbul Meter Matbaası, 1979.

**Mıhcıoğlu**, Cemal. Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fak. Ve B.Y.Y.O Basımevi,1985.

**Tosun**, Kemal. İşletmelerde İnsan Davranışı. İstanbul matbaası 5. Baskı 1977.

Kaynak Elektrik Temmuz 2002 S.159

*Kaynak Elektrik Şubat 2003 Sayı 166*

~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~

***Not:*** Bu çalışma "Endustri & Otomasyon Dergisi", Agustos 2002, Sayy 65’de yayimlanmistir.