

DAVRANIŞ DÜZLEMİ VE FAKTÖRLERİ

Öğretim Görevlisi
Meral GÜNEŞ ERGİN




GRUP = SOSYAL YAŞAM

- Toplum içinde yaşayan insan ;
En küçük grup olan AİLE'den başlayarak,
değişik SOSYAL,
EKONOMİK,
SİYASAL,
DİNSEL,
MESLEKİ grupların
yesidir.



- Grup davranışının temel özelliği grup bağlılığı, tutum ve davranış birliğidir. Bu nedenle benzer davranışlar sergilerler. Bu davranış türüne **UYMA DAVRANIŞLARI** deriz.

- 
- Bilerek yada bilmeden içinde bulunduğumuz toplumun (Grubun) davranış normlarına uyum gösteririz.
 - Bu SOSYAL ETKİ doğrudan doğruya bireyin davranışlarını belirler,duygu ve düşüncelerini şekillendirir.
 - Ancak bireyler yalnız olduklarında yada öyle sandıklarında grup davranışından farklı davranışlar sergileyebilirler.



Sosyal etkiyi oluşturan unsurlar :

- Benimseme
 - İtaat etme
 - İkna
 - İstenmeyen Davranış
 - Yaptırım Kuralları
- olarak ifade edilebilir. Tüm bu unsurlara **DAVRANIş DÜZLEMİ** denir.

- Davranış Düzlemi, bir sosyal yapı veya grup içinde istenen ve hoşgörü sınırı içinde kalan **davranış örgüsünden oluşan ortak etkileşim alanıdır.**
- Davranış düzlemi ve rol davranışı, özellik olarak **sınırlı bir alandaki ilişkiler sistemini** düzenler.

- Fertlerin davranışları genelde buldukları **sosyal ortama göre şekillenmekte** ve bu davranışların sonuçları toplumun kabul alanına göre **olumlu ya da olumsuz** olarak değerlendirilmektedir.
- Fertler yetenek, **bilgi ve kişisel özelliklerine** göre çok sayıda davranış gerçekleştirme imkanına sahiptirler.

- Ferdin mensubu olduğu **sosyal yapının kabul alanı içerisine girmeyen davranışlar**, potansiyel olarak gerçekleştirilebilir olmakla beraber, fertler tarafından **fiiliyata geçirilemezler**.
- Mesela, birisine çok kızan bir kişinin, ona zarar verecek şekilde saldırmaması mümkün iken, bu hareket sosyal yapının kabul alanına girmeyeceği için gerçekleştirilemeyecektir.



- Belirli bir sosyal yapı içinde oluşan ve sosyal anlaşmanın sonucu olarak sınırları belirlenen davranışlar topluluğuna **davranış dűzlemi** adı verilir.
- Fertlerin sosyal hayatları gereği, yaşantılarının çeşitli zamanlarında, farklı sosyal grup ve ilişkiler sistemine dahil olmasından dolayı çok sayıda **davranış dűzlemleri ağı ile karşı karşıya kaldıkları** gűrűlmektedir.

- Kişinin yer aldığı davranış düzleminin istenen ve istenmeyen davranışlar örgüsünün oluşmasını sağlayan iki ayrı faktör söz konusudur.
- Bunlardan ilki, **toplumun genel kuralları**, diğeri ise ilgili davranış düzleminin **özel kurallarıdır**.

- Her sosyal yapı sistem kavramı içinde ele alınacak olursa, bir çok alt sosyal sistemlerden, her alt sosyal sistemde kendini oluşturan birçok davranış düzleminde meydana gelmektedir.
- Her davranış düzlemi, **kendi içinde birçok alt davranış düzlemlerinden** oluşmaktadır.

- Örneğin, **fakülte bir davranış düzlemidir** ve böyle olmaktan dolayı da bu ortamda geçerli olan bazı genel ve özel kurallar çerçevesinde, buradaki davranışlar önceden belirlenmiş ve sınırlanmıştır.
- Fakat fakülte, kendinden daha büyük bir davranış düzlemi olan **üniversitenin alt sistemi** iken, kendi içindeki farklı alt kısımlar olan sınıflar ve anfileriyle, sosyal ve eğitsel mekanlarıyla, idari ve akademik bölümleriyle birçok alt sistem ve davranış düzlemlerinin bir üst bütününü oluşturmaktadır.



Davranış Düzlemini Oluşturan Faktörler

- Her davranış düzleminde istenen ve istenmeyen davranışlar örgüsünü oluşturan iki ayrı faktör grubu vardır. İlki, **genel kurallar**, diğeri ise, davranış düzleminin kendi iç şartlarından oluşan **özel kurallardır**.

A) Genel kurallar

- Bir **toplumun tamamını ilgilendiren** ve tüm davranış düzlemlerinde geçerli olan kurallardır.
- Bu kurallar aynı zamanda **evrenseldir**. Genel kurallar yaptırımlı (kanunlar vb) ve yaptırımsız (örf, adet, gelenek vb) olmak üzere ikiye ayrılırlar.

Yazılı- Yazısız olarak da ayırmak mümkündür.

- Sosyal norm ve genel kuralları yazılı ve yazılı olmayan olarak iki kategoriye ayırabiliriz. Yazılı normlara çoğunlukla hukuk kuralları denmektedir. Bunlar, kanunlar, yönetmelikler , kararnameler ve tüzüklerdir.
- Yazılı olmayan norm ve kuralların başında **dini ve ahlaki kurallar** ile örf ve adetler gelmektedir.

B) Özel Kurallar

- Sadece ferdin içinde bulunduğu davranış düzlemiyle ilgili kurallar topluluğudur.
- Özel kurallar, davranış düzlemine bağlı olarak **örgütleyici tarafından konan yazılı kurallardan veya davranış düzlemi içinde kendiliğinden doğup gelişmiş ve gelenek haline gelmiş olan yazılı olmayan kurallardan oluşur.**

- Örneğin bir işletmede çalışma saatleri 09.00-18.00 olarak belirlenirken bir diğer işletmede çalışma saatleri 08.30-17.30 olarak uygulanabilir.



Davranış Düzlemi ve Rol Davranışı

- Bireyler hayat boyunca sürekli etkileşim içerisinde. Bu etki iç çevreden ve dış çevreden olabilir.
- Bunlara uyum sağlanması için insanın bu çevrelere uygun davranışlar göstermesi zorunludur. Davranışların ortaya çıkmasında temel faktör olan insan ihtiyaçları iki unsurdan oluşmaktadır:
biyolojik ve sosyal ihtiyaçlar

Örgütsel Yönetim Açısından Davranış Düzlemleri

- Örgütsel davranış düzlemini oluşturan iki ayrı faktör vardır. Bunlardan biri **örgütün içinde yer aldığı toplumun genel kuralları**, diğeri **örgütsel davranış düzlemini oluşturan alt sisteme ait özel kurallardır**. Genel kurallar, bir toplumun tamamını ilgilendiren tüm davranış düzlemlerinde geçerli olan kurallardır.

- Örgüt fonksiyonları olarak bilinen **pazarlama, üretim, muhasebe gibi kısımlar** örgütlerde alt davranış düzlemini oluşturur. Farklı işler yapanlar farklı kısımlarda çalışarak kendilerine özgü davranışlar sergilerler.
- Örneğin, muhasebe şefinden beklenen davranış biçimi ile pazarlama ve üretim ya da personel şefinden farklı olacaktır. Bu farklılık değişik özellikli davranış düzleminin oluşmasına neden olmaktadır. **Organizasyonel el kitapları, örgüt yönetmelikleri, iş talimatları, terfi sistemi, iş emirleri alt davranış düzleminin sınırlarını belirler.**

Örgütte İnsan İlişkilerinin Temelleri

- *İnsan kaynakları yönetimi için örgütte insan ilişkilerine önem verilmesi gerekir. Örgütte söz konusu insan ilişkilerini aşağıdaki temellerde değerlendirilebilir:*
- ❖ Her işgörene işleri ve davranışları hakkında bilgi verilmeli, onlardan **neler beklendiği açıklanmalı** ve işinde **ne derece başarılı olduğu kendisine söylenmeli,**
- ❖ İş ve özel yaşamı ile ilgili **problemleri dinlenmeli,** işyerindeki yeri ve değeri kendisi ile konuşulmalıdır. **Yönetilenlerle bizzat ilgilenmek onları teşvik eder.**

- ❖ Gereken yerde ve zamanda **takdir** edilmelidir. Takdir yöneticinin gücünü ve otoritesini zayıflatmaz; ancak işgöreni güçlendirir,
- ❖ İş konusunda yapılacak **değişiklikler önceden haber** vermelidir. Kişiler yapacağı işten haberdar olurlarsa **daha iyi çalışır ve değişime direnmezler,**

- ❖ **İş görenlerin güveni kazanmaya çalışılmalıdır.** Bu yönetici sekreterinin saygınlığını arttırır.
- ❖ **Katılmalı yönetim** uygulanmalı, işgöreni ilgilendirecek plan ve kararlarda onların bilgisine veya onayına başvurmalıdır. **Kararlarda ortaklık işbirliğini güçlendirecektir,**

- ❖ Yönetici sekreteri işgörenleri şahsen tanımalı, onlara **ismiyle hitap** etmelidir.
- ❖ Çalışanların **güçlü ve zayıf yönleri** tanınmalıdır.
- ❖ İşgörenlerin **görüşlerine değer** verilmelidir.
- ❖ Kişi yanlış bir davranışta bulundu ise bunun gerçek nedeni aranıp bulunmalı, **hemen cezalandırma yoluna gidilmemelidir**.
- ❖ Mümkün olduğu kadar **emir ve arzular, öneri ve tavsiye şeklinde bildirilmelidir**. İnsanlar zorlanmayı sevmezler.

- ❖ **Her işin önemli olduğu** hatırlatılmalıdır. Bu işgörenin işine bağlılığını arttırır,
- ❖ Eleştiri **yapıcı** olmalıdır. Yapılan **iyi işler vurgulandıktan sonra hata ve yanlışlar** söylenmelidir,
- ❖ Durumdan memnun olmayan biri varsa nedenleri araştırılmalıdır,
- ❖ Olanaklar dahilinde her zaman ve her yerde **şikayetler dinlenmelidir**. Çareler aranmalı ve şikayet konusunun giderilmesi için çözüm yolu aranmalıdır.

Örgütsel Motivasyon ve Türleri

- İç motivler
- Fizyolojik motivler
- Sosyal motivler
- Psikolojik motivler

İç Motivler

- Güdüler, bireylerin doğal nitelik taşıyan gereksinmelerinden kaynaklanan **bilinçsiz davranışlardır.**

Fizyolojik Motivler

- Kişilerin yaşamını sürdürmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır.
- Bu tür motivler **beslenme, barınma, giyinme, ısınma gibi ihtiyaçlardır.** Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk sırada yer almaktadır.

Sosyal Motivler

- Toplumun değerli olarak gördüğü olgulardır. Bireyler buna ulaşmak için bütün çabasını harcar.
- Örneğin **bir gruba ye olmak, tanınmak, başkalarına yardım etmek, sevmek, sevilme, beğenilmek** gibi bireyi harekete geçiren sosyal içerikli duygu ve düşüncelerdir.

Psikolojik Motivler

- Bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturan doğuştan ya da sonradan eğitim, öğretim ve toplumsal değerlerle oluşurlar.

Psikologlar çalışan insanları altı ana psikolojik gruba ayırırlar.

1. Emniyet arayan çalışan,
2. Mükemmellik isteyen çalışan,
3. Kendisine önem verilmesini isteyen çalışan,
4. Sorumluluk seven çalışan,
5. Prestij arayan çalışan,
6. Herkes tarafından kabul edilmesini isteyen çalışan.

- Motivasyon, hem insan kaynakları sürecinin bir parçası, hem de bir üründür. Maddi veya manevi motivasyon araçları, bu araçlara ihtiyaçları oranında çalışanları motive eder.

Başlıca Motivasyon Araçları

1. Ücret, prim ve ödülleri
2. Sosyal kolaylıklar (Servis, yemekhane, sigorta, çay kahve servisi)
3. Takdir, övgü ve yapıcı eleştirisi
4. Terfi ve kariyer geliştirme olanakları,
5. Sosyal statü sağlamak,
6. Çalışma ortamı ve çalışma koşullarını iyileştirmek

7. İş güvenliği,
8. Çalışma düzeni sağlamak,
9. Moral vermek,
10. Prestij sağlamak,
11. Sosyal etkinliklere önem vermek,
12. İlginç ve önemli iş vermek
13. Yetki vermek
14. İnisiyatif ve sorumluluk vermek
15. Önem ve değer vermek,
16. Açık yönetim politikasını uygulamak,
17. Eğitmek ve yetiştirmek

- **a. Ücret, prim ve ödüller:** Çalışanlara emekleri karşılığında verilen paraya ücret denir. **Prim**, ücret dışı yapılan ödemeler, **ödül** ise, çalışanlara **gayretleri karşılığı sağlanan** maddi ve manevi yararlarıdır.
- **b. Sosyal kolaylıklar:** Çalışanlara, daha iyi iş ve özel yaşam koşulları sağlamaktır. Ulaşım için servis aracı sağlanması, öğle yemeklerinin yeterli ve iyi olması, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası, bazı çalışana giyecek alınması vb. gibi uygulamalar, sosyal kolaylıklara örnek olarak verilebilir.

- **Taktir, övgü ve yapıcı eleştiri:** Çalışanın, örgüt içinde yöneticileri tarafından **yazılı veya sözlü olarak övülmesi**, tebrik ve takdir edilmesi önemli bir motivasyon ögesidir. Bu takdirin yalnızca yöneticilerden ve üstlerden değil, akranlardan, astlardan, vatandaşlardan ve iş sahiplerinden de gelebilir.
- **Terfi ve kariyer geliştirme olanakları:** Çalışan için toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme ve takdir edilme ihtiyacı terfi, yeni bir unvan veya maaş artışı ile sağlanmaktadır. Parasal ödülleri beraberinde getirmesine rağmen terfi, paraya dayalı olmayan statüyle ilgili bir konudur.

- **Sosyal statü sağlamak:** Çoğu kişi örgüt içinde saygınlık kazanmak, örgütte önemli ve etkili olmak, söz sahibi olmak, güçlü olmak, öne geçmek, yani sosyal statü kazanmak için çalışır. Kişinin örgütte iş arkadaşlarından, gördüğü itibar, kişi için önemli bir motivasyon aracıdır.
- **Çalışma ortamı ve çalışma koşullarını iyileştirmek:** Çalışanın çalışma ortamının ve çalıştığı yerdeki fiziki imkânların ve koşulların iyileştirilmesi, çalışanın işinde daha verimli çalışmasını sağlar.

- o **g. İş güvenliği:** Çalışma yaşamında sosyal ve ekonomik güvence ve hatta yargısal güvence kişilerin geleceği açısından çok önemlidir. Zira geleceğinden emin olmayan birinin sürekli örgütte kalması, yararlı olması mümkün değildir.
- o **h. Çalışma düzeni sağlamak:** Örgütlerde yöneticilerin disiplinle ilgili tutum ve davranışları, çalışan üzerinde olumlu veya olumsuz etki eder. Zira **otoriter, sert ve katı ve baskıcı yöneticiler**, çalışanın iş yapmasını sağlar ama işe ve çalışmaya motive olmasını sağlayamaz.

- **i. Moral vermek:** Yönetici örgütte, çalışanın moral yapısını **daima yüksek tutmalıdır**. Zira yönetimde moral ile başarı ve verimlik arasında doğrudan bir ilişki vardır. Moralin zayıf olduğu yerde, verim de düşüktür. Bu nedenle, çalışanın **psiko-sosyal moral yapısı, başarı üzerinde doğrudan etki eder**.
- **j. Prestij sağlamak.** İnsanlar genellikle toplum içinde **saygınlığı yüksek olan örgütlerde** çalışmak isterler. Zira kurumsal saygınlığı yüksek olan bir örgütte çalışanlar bireysel saygınlık sağlarlar ve bundan gurur duyarlar.

- **k. Sosyal etkinliklere önem vermek:** Yönetici örgütte, çalışanı motive etmek için, sosyal işleri ve sosyal etkinlikleri geliştirmeye çalışmalıdır. Böylece örgütte **sosyal kaynaşmayı** temin etmeli ve çalışanı motive etmelidir.
- **l. İlginç ve önemli iş vermek:** Bir kişinin yaptığı iş ve o işe karşı tavrı çok önemlidir. Bir kişi yaptığı işle övünüyorsa, iş o kişi için büyük bir motivasyon kaynağıdır. Yaptığı işten tatmin olmuyor, işini ve işyerini sevmiyorsa, yararlı ve başarılı olması mümkün değildir.

- **Yetki vermek:** Örgütlerde çalışanlar, özellikle alt ve orta kademe yöneticileri, daha çok yetki sahibi olmak isterler. Yetki sahibi olan astlar da, örgütte daha çok çalışır ve daha başarılı olurlar. Onun için yöneticiler, astlarına gerekli yetkileri devrederek, onları yetkilendirmeli ve güçlendirmelidir.
- **İnisiyatif ve sorumluluk vermek:** Birçok kişi, bağımsız çalışmak, serbest hareket etmek, inisiyatif sahibi olmak, sorumluluk almak ve kendi başına iş yapmak ister. Kuşkusuz bu tip sorumlu elemanlara yönetimde inisiyatif vermek onların daha başarılı olmasını sağlar.

- **Önem ve değer vermek:** Çalışana “insan” olarak, **örgütün değerli bir varlığı olarak görmek**, çalışanı mutlu eder. İnsana önem ve değer vermek, insanı bir hedefe yönlendirmeyi, bir amacı yerine getirmeyi kolaylaştırır.
- **Açık yönetim politikası uygulamak:** Yöneticinin, amaç ve hedeflerini çalışana açıklaması, kararları danışarak vermesi, kısaca “açık yönetim politikası ” uygulaması, **çalışanı etkili ve verimli kılar.**

- **q. Eğitmek ve yetiştirmek:** alışanı verimli çalışabilmesi için, öncelikle iş başında yetiştirilmesi ve eğitilmesi, bu amaçla kurum içinde **kurs ve seminerler düzenlenmesi** ve kurum dışında düzenlenen kurs seminerlere gönderilmesi, **alışanı uzmanlaştırır ve daha verimli kılar.**

Örgütsel Açıdan Motivasyonun Önemi



- Bir işletmenin temel amacı kârlılıktır. Kârlı olmayan işletmelerin yaşaması mümkün olmaz.
- Küçük veya büyük, üretim veya ticari işletme olmanın önemi olmaksızın, yöneticilerin **işletme amaçlarını gerçekleştirmek için, çalışanları, etkin ve verimli çalıştırmaları gerekir**. Bu çalışanların motivasyonlarının artırılması ile mümkündür.

- Örgütlerde personeli kazanmak ve başarılı olmak için, öncelikle **personeli başarılı olmaya güdülemek şarttır.**
- Zira başarısının temel aracı motivasyondur. Çünkü eskiden olduğu gibi insanları, **baskıyla çalıştırmak mümkün değildir.** İnsanları örgütte verimli çalıştırabilmek ve başarılı olabilmek için, önce insanları psiko-sosyal yönden kazanmak ve elde etmek zorunludur.



- Örgütlerde çalışanların, fizyolojik ihtiyaçları ve sosyal güvencesi dışında, psiko-sosyal ihtiyaçları, arzu ve istekleri, amaç ve hedefleri vardır. İnsanlar örgütlerde maddi, mali ve fiziki yönden tatmin oldukları kadar, psiko-sosyal yönden de tatmin olmaları gerekir.
- Örgütler bu ihtiyaçları gidermek ve doyum sağlamak için çalışırlar. Örgütlerde amaç ve hedeflerine ulaşmayan, ihtiyaçlarını karşılamayan insanlar olurlar.

- Örgüt çalışanlarının, görevinde başarılı ve verimli olabilmesi için, maddi, mali, fiziki ve psiko-sosyal yönden motive edilmeleri gerekir.
- Motivasyon, çalışanların örgütte başarılı ve verimli olmalarına, bireysel doyuma ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Motive olan kişi, amaç ve hedefe ulaşmak ve başarılı olmak için gerekli olan gücü sağlamış olmaktadır.



- Örgüt hedeflerine ve amaçlarına uygun bir motivasyon sistemi, örgütlerde aşağıdaki yararları sağlayabilir:
 - a. İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine olanak hazırlar,
 - b. Değişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal koşullara göre işletmeleri “esnek motivasyon” sistemlerini kabule zorlar.

Çalışanlar açısından Motivasyonun Önemi

- Örgütsel verimliliği artıracak önemli faktörlerden biri çalışanları karara ortak etmektir.
- Yapılan araştırmalara göre, işle ilgili olarak çalışanların fikrinin alınması ve karara katılımlarının sağlanması, iş doyumunda artış, devamsızlıkta, çatışmalarda ve **işgücü devir hızında azalma** sağlar.

- Örgütlerin çalışanlarını motive edebilmesi ve çalışanlarının sorumluluk üstlenebilmesi için bazı özelliklerinin olması gerekir. Bu tür kurumların açık ve net bir vizyonu vardır. Kurumun belirlediği strateji ve hedefleri konusunda, çalışanlar açık ve net bilgiye sahiptirler.
- Bu örgütler aynı zamanda kurum içinde işlerin nasıl yürütüleceği hakkında **yol gösteren, doğruyu yanlıştan ayırmaya yardım edebilecek niteliklere sahip değerlerin varlığı**, çalışanları motive eder.

- Çalışanların önemli konularda rol almasına fırsat verilmesi, onların sorumluluk ve çalışma isteklerini artırır. İşle ilgili beceriler kazandırılabilir, bazı yeteneklerini geliştirilebilir.
- Ancak **duygusal olgunluğu yeterli olmayan, kendisi ve kurumla ilgili farkındalık geliştiremeyen insanları kurumsal amaçlar doğrultusunda motive etmek kolay değildir.**

- Motivasyon kişinin yeteneklerini göstermesi konusunda ona destek sağlarken, **düşük moral ve motivasyon, çalışanlarda bazı sağlık sorunlarına** yol açabilir.

Bunların yanında düşük motivasyonun ortaya çıkarabileceği olası sakıncalar şu şekilde özetlenebilir:

- a. Çalışanın düşünsel emeği ve yeteneği, işin görülmesinde etkin ise, verim büyük ölçüde etkilenir; fakat çalışanlar, **düşünsel emek ve yeteneklerini işin görülmesinde kullanmıyorlarsa örgütsel verimlilik** önemli ölçüde etkilenmez.
- b. Düşük moral çalışan üzerinde bedensel rahatsızlıklara neden olur, genellikle A tipi kişilik özelliğindeki insanlar düşük motivasyon faktörlerinden daha fazla etkilenirler.
- c. Düşük moral **işten ayrılmalara neden** olur; böylece işçi devri yükselir. İş yerinde devamsızlık ve izinler artar.

Motivasyon sistemi, çalışanlara aşağıdaki yararları sağlar:

1. Kişiler arası olumlu **rekabeti** geliştirir,
2. Çalışanların **toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaya olanak** hazırlar.
3. Çalışanların iş ve yaşam **tatmini** bulmalarını sağlar,
4. Çalışanların **yeteneklerini geliştirmelerine** fırsat sağlar,
5. Çalışanların **yaratıcı yeteneklerini** geliştirir.

Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi

- Yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini bu yönde harcamalarına bağlıdır.
- Motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Kendisi motive olmayan bir yöneticinin çalışanlarını motive etmesi ve performans göstermesi beklenmemelidir.



- Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir. Bu nedenleri anlayıp, çalışanların davranışlarını örgütün amaçlarının gerçekleşebilmesi için olumlu şekilde kullanabilmek için, yöneticiler motivasyona önem verirler.
- Yönetici açısından önemli olan, tüm çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda davranmalarını sağlamaktır. Yöneticinin örgütteki asıl işi, çalışanların yeteneğini ve potansiyelini örgüt lehine açığa çıkarmaktır. Yöneticinin bunun en güçlü aracı motivasyondur.

- Yönetici, başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir. Burada başkaları çalışanlardır ve dolayısıyla işin etkin biçimde görülebilmesi için, çalışanların motive edilmesi gerekir.
- Yönetici çalışanlarını değişen iş şartlarına uygun hale getirmek zorundadır. Onları **iş tanımları ve örgüt amaçlarına uyumlu hale** getirmelidir. Bu nedenle yönetici kendisine verilen otorite, yetki ve sorumluluğun sınırlarını en etkin şekilde tespit edip, başarıyla kullanmak ve çalışanları motive etmelidir.