

51171

T.C

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDE İŞGÖRENİN  
GÜDÜLENMESİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İŞGÖRENİN  
GÜDÜLENMESİNE KATKILARI

Hazırlayan

Arş. Gör. Şevki ÖZGENER

Tez Danışmanı

Prof. Dr. M. Ceyhan ALDEMİR

İZMİR-1996

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DÖKÜMANTASYON MERKEZİ**  
**TEZ VERİ GİRİŞ FORMU**

**YAZARIN:**

Soyadı: ÖZGENER

Adı : Şevki

Merkezimizce Doldurulacaktır.

**TEZİN ADI**

Türkçe : Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve  
Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları

Yabancı Dil : The Employee Motivation and The Contributions Of Total Quality  
Management To Employee Motivation In The Developing Countries

**TEZİN TÜRÜ:** Yüksek Lisans  Doktora  Doçentlik  Tıpta Uzmanlık  Sanatta Yeterlilik

**TEZİN KABUL EDİLDİĞİ**


Üniversite : DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
Fakülte :  
Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTITÜSÜ  
Diğer-Kuruluşlar :  
Tarih :

**TEZ YAYINLANMIŞSA**

Yayımlayan :  
Basım Yeri :  
Basım Tarihi :  
ISBN :

**TEZ YÖNETİCİSİNİN**

Soyadı, Adı : ALDEMİR, M. Ceyhan  
Ünvanı : Prof. Dr.

<b>TEZİN YAZILDIĞI DİL:</b> TÜRKÇE	<b>TEZİN SAYFA SAYISI:</b>
<b>TEZİN KONUSU (KONULARI):</b> Gelişmekte olan ülkelerde işgörenin güdülenmesi ve toplam kalite yönetiminin işgörenin güdülemesine katkıları	
<b>TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:</b> 1. Güdüleme 2. Yönetimin İnsana İlişkin Varsayımları 3. Güdüleme Teorileri 4. Güdülemede Özendirme Araçları 5. Kalite Çemberleri 6. Toplam Kalite Yönetimi <u>Lütfen, Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa yazınız:</u>	
<b>İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER (Konunuzla ilgili yabancı indeks, abstract ve thesaurus'ları kullanınız.)</b> 1. Motivation 2. The Assumptions About The Human Side Of Management 3. Motivation Theories 4. Incentive Means Of Motivation 5. Quality Circles 6. Total Quality Management <u>Başka vereceğiniz kelimeler varsa lütfen yazınız.</u>	
1. Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum. <input type="checkbox"/>	
2. Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümün fotokopisi alınabilir. <input checked="" type="checkbox"/>	
3. Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir. <input type="checkbox"/>	
Yazarın İmzası: 	Tarih 09.01.1996

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum "Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları" adlı çalışmanın tarafımdan, bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

09/01/1996

Şevki ÖZGENER



## TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ...../...../1996 tarih ve ..... sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin ..... maddesine göre İŞLETME Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Şevki ÖZGENER'in "Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları" konulu tezini incelemiş ve aday 26.1.1996 tarihinde, saat 14.15'te jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerince sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin ...BAŞARILI... olduğuna oy .....BİRLİĞİ... ile karar verildi.

BAŞKAN

ÜYE



ÜYE

Doc. Dr. Ömer Özmen

## ÖNSÖZ

Günümüzde başarılı çalışan kuruluşların, teknolojik gelişmeleri yakından izlemelerinin yanısıra alışılmışın dışında örgüt yapısına ve yönetim biçimine sahip olan, bunun sonucu olarak da insan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanan kuruluşlar olduğu söylenebilir. Buna rağmen günümüzde bazı işletmelerin büyük yatırım gerektiren teknolojiye önem verdikleri, ancak insana yönelik yatırımlara gereken önemi vermedikleri için yaptıkları yatırımların karşılıklarını alamadıkları görülmektedir. Bu gelişmeler ışığında üst yönetimin asıl sorumluluğu, sistemin en temel ögesi olan insanı ön planda tutarak geliştirmek şeklinde özetlenebilir, insanoğlunu kullanarak sistemi geliştirmek için gereken şey ise eğitim ve güdülemedir. Uzun yıllar insanı sadece sürecin bir parçası olarak düşündük oysa insan bu sürecin kendisiydi. Artık müşterinin aklından geçenleri yakalayabilmek için insana daha çok yatırım yapıyoruz.

İşletme yönetimi, çalışanlarına para, maliyet olarak değil, farklı bilgi birikimleri deneyimleri için ve hepsinden öte "bir insan olarak" değer vermelidir. Orta ve üst kademe yöneticiler de bu konuda yetiştirilmelidir. Çünkü girdi olarak "emek" unsuru nihai çıktıyı artırma gücü olan, böylece verimliliği artıran önemli bir ekonomik etkidir. İşletmenin kurumsallaşması insana bağlıdır. Çalışanlar işletmenin geleceğidir.

İşgörenlerin işleriyle ilgili kararlara ortak olması ve hatta bu kararların uygulanmasına bizzat katılması, kişilerin ekonomik olmayan ödül sistemleriyle doyumuna ulaşmaları, grup içinde bir kimlik kazanmaları, ait olma hissini güçlendirmesi sistemin içinde yer alan tüm işgöreni güdülemekte ve paralelinde yüksek başarıma sahip bir işgücü yaratmaktadır.

İnsan sistemin ana faktörü olduğu için bu potansiyelin en iyi şekilde anlaşılması ve yönlendirilmesi gerekmektedir. Yönetici-çalışan uyumu ve işbirliği de buradan kaynaklanmaktadır. Karşılıklı güven ortamının yaratılması iki taraf arasındaki duvarların inmesine neden olmaktadır. Güven ve inanırılık vaatlerin yerine getirilmesiyle ve sorumluluklara sadık kalmak suretiyle kendini göstermektedir. Dolayısıyla, iş başarımı, bireysel normlar ve değerler, örgütün kültürel norm ve değerleriyle uyumlu olduğu sürece en yüksek düzeyde olacaktır.

Güdülemede yöneticiler, uygulamada bir güçlük ile karşılaşıyorlarsa güçlük bireyin psiko-sosyal yapısında aranmalıdır. Güdülemede, yönetici işgörenle ilgili yargı ve buluşlarını saptama da doğru karar alabilmelidir. Bunun için de yönetici ile işgören arasında iyi bir iletişim sağlanması gerekir. Daha iyi bilgilenme, etkin katılımın sağlanması, daha fazla ve sürekli eğitim ve daha yüksek ücretin çalışanların

güdülenmesinde önemli rol oynadığı gerçektir. Bu nedenle günümüzün yöneticilerinin, sadece yol gösterme ve denetim işlevlerini yerine getiren bir kimse olarak değil, beraberindekilerin işlerini kolaylaştıran, onları destekleyen ve onlara sevgi ve bağlılık aşılabilen bir kişiliği olması gerekmektedir.

Bu çalışma da "Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları" konusu üzerinde durulmuştur. Konuyla ilgili kavramsal bilgiler içeren bu çalışmanın günümüz yöneticilerinin, işletmenin başarısında önemli rol oynayan "insana" gereken önemi vermesi ve işgörenin güdülenmesine ve eğitimine gereken önemi vermesi açısından bir rehber olacağı düşünülmektedir.

Pek çok kişinin emeğinin olduğu bu çalışmada, az ya da çok ayrımı gözetmeksizin emeği geçen herkese yürekten teşekkürler. Ancak isimlerini anmadan geçemeyeceğim kişiler var ki onlara ayrıca teşekkür etmek isterim. Başta tez konusunun belirlenip çalışma planının geliştirilmesindeki yardımları, tezimin her satırını tek tek okuyarak getirdiği yönlendirici eleştirileri ve beni güdüleyerek verdiği destekten ötürü danışmanım sayın Prof. Dr. M.Ceyhan ALDEMİR'e teşekkürü bir borç bilirim. Akademik gelişmemde büyük katkıları olan, değerli fikirleriyle çalışmalarına yön veren sayın Doç. Dr. Ömür ÖZMEN'e gerek tez konusunun olgunlaşmasında gerekse çalışmanın ilerleyen boyutlarında öneri, katkı ve yönlendirici uyarılarıyla her türlü desteğini esirgemeyen değerli Arş. Gör. İsa ALTINIŞIK'a teşekkürlerim sonsuzdur.

Tez çalışmamda gösterdikleri yakın ilgi ve yardımlarından ötürü değerli arkadaşlarım Arş. Gör. H. Bahadır AKIN ve Arş. Gör. Muhammet BEZİRCİ ile karşılaştığım sıkıntıları aşmamda umudumu hep diri tutan, gerek yardımlarını gerekse sevgi ve desteğini hiç eksik etmeyen sevgili dostum Arş. Gör. Rifat İRAZ'a sınırsız teşekkürler.

Özellikle tezimin son aşamasında gösterdikleri anlayış ve verdikleri destek için Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin değerli yöneticilerine ve bu çalışma esnasında bana büyük destek sağlayan ve ilgi gösteren işletmelerin değerli yöneticilerine ayrıca teşekkür ederim.

## ÖZET

Hızlı bir teknolojik ve sosyal değişim içerisinde bulunan günümüz dünyasında, yönetim bilimlerine, özellikle personel yönetimine artan ilgiye paralel olarak güdülenme kuramları da giderek büyük önem kazanmıştır. İşgörenlerin gelişiminde vazgeçilmez bir yere sahip olan güdülemenin işletmelerin başarılı olmasında da önemli rol oynadığı görülmektedir. Yeni gelişmelerle işletmelerin başarılı ya da başarısız olmalarında, işletmelerde çalışan bireylerin davranışlarının payı artmıştır. Bu nedenle gelecekte etkin personel politikaları oluşturabilmek açısından güdüleme kuramları büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynaklarını yönlendirmek, geliştirmek ve onlarınların yeteneklerinden en yüksek düzeyde yararlanmak gün geçtikçe daha da önem kazanmaktadır. Gerçekte, güdüleme çok karmaşık bir konudur. Güdüleme neredeyse her bireye ve duruma göre değişen bir süreç haline dönüşmektedir. Bu durumda, güdülenmeye yeni bir şekil verme ve araştırmalara yeni bir bakış açısı getirme gereksinimi doğmuştur.

Bu çalışma beş bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm; güdülemenin tanımı ve boyutlarına ilişkin bilgilerden, ikinci bölüm; yönetimin insanlarla ilgili varsayımlarından, üçüncü bölüm güdüleme teorilerinden, dördüncü bölüm güdülemede özendirme araçlarından ve beşinci bölüm Toplam Kalite Yönetimi'nin işgören güdülenmesine katkılarından oluşmaktadır.



## ABSTRACT

Today, the fast technologic and social change made the motivation theories very important according to the increasing interest to the management science and personnel management. It is obvious that the motivation which has essential role at the development of the employees has an important position for the performance of the business. So that, in order to form effective personnel policies in the times to come, the motivation theories are very considerable. It is very important to direct, develop and benefit from the human resources. In fact, motivation is very complex concept. Motivation is becoming a process that differs' nearly for every person or situation. Faced with this picture, it is necessary to shift to a new paradigm in explaining motivation.

There are five parts in this thesis. First part includes information about the definition and the dimensions of the motivation, the second part includes the assumptions about the human side of management, third part includes motivation theories, the fourth part includes incentive means of motivation and finally the fifth part includes the contributions of Total Quality Management to personnel motivation.

## İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### GÜDÜLEMENİN TANIMI VE BOYUTLARI

1.1.Genel Düşünceler.....	3
1.1.1.Gereksinim.....	4
1.1.2.Güdü.....	5
1.1.2.1.Güdü Çeşitleri.....	6
1.1.2.1.1.İç güdüler.....	6
1.1.2.1.2.Bedensel (Fizyolojik) Güdüler.....	7
1.1.2.1.3.Toplumsal (Sosyal) Güdüler.....	7
1.1.2.1.4.Psikolojik (Ruhsal) Güdüler.....	7
1.1.3.Güdüleme.....	8
1.2.Temel Güdüleme Süreci.....	9
1.3.Güdülemenin Önemi.....	10

### İKİNCİ BÖLÜM

#### YÖNETİMİN İNSANLARLA İLGİLİ VARSAYIMLARI

2.1.Akılcı-İktisadî İnsan.....	13
2.2.Sosyal İnsan.....	18

2.3.Özgerçekleştirime Yönelik İnsan .....	23
2.4.Karmaşık İnsan Modeli.....	30

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### GÜDÜLEME TEORİLERİ

3.1.Kapsam Teorileri.....	36
3.1.1.Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi .....	37
3.1.1.1.Temel Fizyolojik Gereksinimler .....	39
3.1.1.2.Güvenlik Gereksinimleri .....	40
3.1.1.3.Sevgi ve Ait Olma Gereksinimleri.....	41
3.1.1.4.Değer Gereksinimleri.....	43
3.1.1.5.Kendi Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi.....	44
3.1.1.6.Gereksinimler Hiyerarşisinin Dinamiği .....	45
3.1.1.7.Gereksinimler Hiyerarşisinin Yorumu .....	48
3.1.2.Alderfer'in E.R.G. Teorisi.....	53
3.1.2.1.Var Oluş (Existence) Gereksinimleri.....	53
3.1.2.2.İlişki Kurma (Relatedness) Gereksinimleri.....	53
3.1.2.3.Gelişme Gereksinimleri.....	53
3.1.3.Herzberg'in Çift-Faktör Teorisi.....	57
3.1.3.1.Teorinin Tarihsel Gelişimi.....	57
3.1.3.2.Herzberg'in Teorisinin Değerlendirilmesi .....	62
3.1.4.Mc Clelland'ın Erk(Güç), Bağıllık ve Başarı Güdülerine İlişkin Kuramı.....	66

3.1.4.1.Bağlılık Güdüsü.....	67
3.1.4.2.Güç (Erk) Güdüsü.....	67
3.1.4.3.Başarı Güdüsü.....	68
3.1.4.3.1.Başarı Güdüsünün Tanımı ve Gelişimi.....	68
3.1.4.3.2.Başarı Güdüsü ve Ekonomik Gelişme.....	70
3.1.4.3.3.Başarı Güdüsünün Öğrenilmesi.....	70
3.1.4.3.4.Başarının Sonuçları.....	73
3.1.4.3.5.Atkinson Modeli.....	74
3.1.5.Kapsam Teorilerinin Bir Bütün Olarak Değerlendirilmesi.....	77
3.2.Süreç Teorileri.....	78
3.2.1.Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Teorisi.....	80
3.2.1.1.Teorinin Gelişimi.....	80
3.2.1.2.Eşitlik Algılarının Değerlendirilmesi.....	82
3.2.2.Locke'un Amaç Saptama Teorisi.....	84
3.2.2.1.Modelin Gelişimi.....	84
3.2.2.2.Modelin Genişletilmesi.....	86
3.2.3.Davranış Düzeltimi (Reinforcement) Teorisi.....	90
3.2.3.1.Teorinin Gelişimi.....	90
3.2.3.2.Sonuçsal Davranış ve Sonuçları Arasındaki İlişkiler.....	92
3.2.3.3.Pekiştirme Programları.....	94
3.2.3.4.Davranış Düzeltiminin Uygulanması.....	96
3.2.4.Beklenti Teorileri.....	97

3.2.4.1.Vroom'un Beklenti Teorisi .....	97
3.2.4.2.Porter-Lawler'ın Genişletilmiş Beklenti Modeli .....	104
3.2.4.3.Beklenti Teorisinin Değerlendirilmesi .....	106
3.2.4.4.Beklenti Teorisinin Yönetimde Uygulanması .....	107
3.2.5.Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli .....	108
3.2.6.İş Özellikleri Teorisi .....	109
3.2.7.Süreç Kuramlarına Katkılar .....	112
3.2.8.Güdülemeye Yeni Bakış Açısı .....	114

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### GÜDÜLEMEDE ÖZENDİRME ARAÇLARI

4.1. Ekonomik Özendirme Araçları .....	115
4.1.1. Ücret Artışı .....	116
4.1.2. Özendirici Ücret Sistemleri .....	117
4.1.3. Kâra Katılma .....	118
4.2. Psiko-Sosyal Özendirme Araçları .....	119
4.2.1. Güvenlik .....	119
4.2.2. Statü .....	120
4.2.3. Yetki Devri .....	121
4.2.4. Sosyal Katılım .....	122
4.2.5. Rekabet .....	123
4.3. Örgütsel ve Yönetimsel Özendirme Araçları .....	123

4.3.1.Eğitim .....	123
4.3.2.Yükselme .....	124
4.3.3.Kararlara Katılma Olanağı Sağlama .....	124
4.3.4.İletişim .....	125
4.3.5.Fiziksel Çalışma Koşulları .....	126
4.3.6.İş Çekici Kılma .....	126
4.3.7.İşgörene Danışmanlık Yapma .....	127
4.3.8.Özel Yaşama Saygı Duyma .....	127
4.3.9.Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi .....	128

**BEŞİNCİ BÖLÜM**  
**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN**  
**İŞGÖRENİN GÜDÜLENMESİNE KATKILARI**

5.1.Genel Düşünceler .....	129
5.2.Kalite Kavramı .....	130
5.3.Kalite Kontrolun Tarihsel Evrimi .....	132
5.4.Kalite Çemberlerinde İşgörenlerin GÜdülenmesi .....	134
5.4.1.Kalite Çemberlerinin Tarihçesi .....	134
5.4.2.Kalite Çemberlerinin Tanımı .....	136
5.4.3.Kalite Çemberlerinin Organizasyonu ve İşleyişi .....	136
5.4.4.Kalite Çemberlerinin Amaçları .....	139
5.4.5.Kalite Çemberlerinde İşgörenlerin GÜdülenmesi ve İnsan Faktörü .....	140

5.4.6.Kalite Çemberlerinin Uygulanmasında Ortaya Çıkan Sorunlar ve Başarısızlık	
Nedenleri .....	148
5.5.Toplam Kalite Yönetiminde İşgörenlerin GÜdülenmesi .....	155
5.5.1.Toplam Kalite Yönetimi .....	155
5.5.2.Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi .....	157
5.5.3.Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri .....	158
5.5.4.Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri .....	162
5.5.5.Klasik ve Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının Karşılaştırılması .....	164
5.5.6.Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin GÜdülenmesine Katkıları .....	169
5.5.7.Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar ve Başarısızlık	
Nedenleri .....	177
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	180
KAYNAKÇA.....	184

## TABLOLAR LİSTESİ

TABLO 2.1. Yöneticilerin X ve Y Kuramlarını Benimseme Düzeyi.....	17
TABLO 3.1. İmar ve İskân Bakanlığında Gereksinimlerin Gerçekleşme Oranları ....	51
TABLO 3.2. Pekiştirme Seçenekleri.....	95
TABLO 3.3. Pekiştirme Programları .....	96
TABLO 5.1. Kalitede Kimlik Değişiminin Kilometre Taşları.....	134
TABLO 5.2. İşletme Büyüklüğüne Göre Kalite Çemberlerinin Amaçları.....	143
TABLO 5.3. Kalite Çemberlerinin Başarısız Olmasının Nedenleri.....	149



# GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDE İŞGÖRENİN GÜDÜLENMESİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İŞGÖRENİN GÜDÜLENMESİNE KATKILARI

## I.GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin amaçlarını etkin ve verimli bir şekilde başarabilmesi için insan faktörü giderek artan oranda önem kazanmaya başlamıştır. Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmaların ve geliştirilen kuramların özünde mükemmel yönetim ilkelerini arama düşüncesi yatmaktadır. Bu düşünce dahilinde işgörenleri işletmeye ve işe inançla bağlanma yolları araştırılmaktadır. Yönetim alanında karşılaşılan en önemli ve en karmaşık sorunlardan birini işgörenin güdülenmesi oluşturur. Güdüleme ile ilgili olarak tüm olgulara uygulanmak üzere kabul görmüş bir tek kuram söz konusu olamaz. Geliştirilen her güdüleme kuramı, yöneticilere işgörenleri güdüleyen faktörleri belirlemek ve güdülemeyi sürdürme konusunda yardımcı olmaktadır.

Bireylerin, eğitim seviyesinin yükselmesi, sosyal ve kültürel birikimlerin gün geçtikçe artmasıyla parasal beklentilerin yanısıra sosyal tatmin faktörlerini de aradıklarını ifade etmekte fayda vardır. İşletme içerisinde işgörenlerin beklentileri karşılandığı süreçte işgören örgütsel amaçları benimseyecektir. Örgütsel amaçlarla kişisel beklentilerin uyumlaştırılması halinde örgütsel amaçlara daha kolay ulaşılabilir.

Gerçekte, güdülenme; gereksinimlerden doğmuştur. Her birey davranışının bir nedeni vardır. Her davranışın gerisinde bir istek önünde bir amaç vardır. İnsan son derece karmaşık bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla insan davranışlarına neden olan etmenlerin karmaşık olduğu bir gerçektir. Bu nedenle örgütsel amaçları başarmak için yöneticilerin birbirinden farklı özelliklere sahip işgöreni nasıl güdüleyeceği sorunu karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, işgörenin güdülenmesi ve geliştirilmiş olan güdüleme kuramlarının gelişmekte olan ülkelerde ne ölçüde geçerli olduğunu ifade etmek ve Toplam Kalite Yönetiminde işgörenin güdülenmesi üzerinde durarak yönetim düşüncesine katkıda bulunmak ve ayrıca Türkiye'de uygulanan Kalite Kontrol Çemberlerinin uygulanması esnasında ortaya çıkabilecek sorunlar ele alınarak işgörenin güdülenmesi konusunda yöneticilere yardımcı olmaktır.

Literatürde ve uygulamada güdüleme ve toplam kalite kavramları ayrı ayrı incelenmekle birlikte toplam kalite yönetiminin işgörenin güdülenmesine katkısı ile

desteklenerek özlü bir şekilde incelenmiştir. Bu nedenle çalışma teorik düzeyde olup güdüleme ve toplam kalite kavramları bir arada incelenmeye çalışılmıştır. İki kavram arasındaki ilişkiler teorik tartışmayı destekleyen çeşitli araştırma sonuçlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; güdülemenin tanımı ve boyutları ile ilgili bilgi verilmiş, güdülemenin tanımı ve önemi ve de güdüleme süreci üzerinde durulmuştur. Yönetimin insanlara ilişkin varsayımlarıyla ilgili bilgi verilen ikinci bölümde yönetimin insanlarla ilgili varsayımları kapsamlı olarak incelenmiştir. Çalışma da güdüleme teorilerine ilişkin kuramsal bilgilerin verildiği üçüncü bölümde; güdüleme teorileri, kapsam ve süreç teorileri adı altında ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve güdüleme teorilerinin gelişmekte olan ülkeler ve Türkiye açısından yapılan bazı araştırmalar ışığında bir değerlendirilmesi yapılmıştır. Dördüncü bölümde ise güdülemede özendirme araçları hakkında bilgi verilmiştir. Beşinci bölümde ise toplam kalite yönetiminin işgörenin güdülemesine katkıları hakkında bilgi verilmiş, kalite çemberleri ayrıntılı bir şekilde incelenirken; kalite çemberlerinde insan faktörü ve işgörenlerin güdülenmesi konusu üzerinde durulmuş ve ayrıca kalite çemberlerinin Türkiye'de uygulanmasında ortaya çıkan sorunlar ve başarısızlık nedenleri ele alınmıştır. Son olarak, toplam kalite yönetimi kapsamlı olarak ele alınmış, toplam kalite yönetiminin işgörenlerin güdülenmesine katkıları ve toplam kalite yönetiminde ortaya çıkan sorunlar ve başarısızlık nedenleri hakkında bilgi verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GÜDÜLEMENİN TANIMI VE BOYUTLARI

#### 1.1.Genel Düşünceler

Temelde kişinin davranışlarıyla ilgili bir kavram olan güdüleme (motivasyon) sözcüğü Latince "movere" sözcüğünden gelmektedir. Bu kavram dilimizde teşvik etme ya da güdülenme olarak geçer.<sup>1</sup> Güdüleme konusundaki bilgilerimizin yetersizliğinin nedenlerinden birisi bu konudaki araştırmaların geç başlamış olmasıdır. Ancak, bunun yanında daha önemli olan bir başka husus da, güdülemeye ilişkin daha fazla bilgi edinebilme arzusunun adeta yok eden bir duygunun var olmasıdır. Bu konuda hemen herkes bazı önyargılara sahip bulunduğu ve bunlar duygusal yönden de desteklendiğinden ilgili esaslar uygulama sahası buluncaya kadar ve değeri kesin olarak görülünceye kadar güdülemenin gereğine inanılması beklenemez.<sup>2</sup> Güdüleme, yönetim alanındaki en karmaşık ve anlaşılması güç konulardan birisidir. Ancak, örgütlerde insan ögesinin giderek artan ölçüde önem kazanması ve yöneticilerin insan davranışlarının nedenlerini anlayabilmeleri için işgörenin "nasıl" ve "ne şekilde" güdüleneceği önem kazanmıştır.

Örgütsel psikoloji alanında yapılan tüm araştırmaların ve geliştirilen kavramların özünde başarılı yönetimin arayışı vardır. Bu yaklaşım içinde işgörenlerin örgüt amaçlarına doğru nasıl yönlendirileceği amaçlanmaktadır. Bu nedenle bir yandan işletmelerde yapılan tüm işlerin daha ilginç ve doyurucu olması araştırılırken, öte yandan işgören gereksinimleri yakından gözetlenerek ve bu gereksinimlerde oluşan değişiklikler sürekli izlenerek onların doyurulması yönünde çeşitli incelemeler yapılmaktadır.<sup>3</sup> Bu çalışmamızdaki temel amaç, hem insan doğasına ilişkin zihni karıştırıcı soruları cevaplamak hemde insan kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılması için yöneticilere yardımcı olmaktır.

Güdüleme terimi; özendirici ya da teşvik ediciler yardımıyla bireyleri harekete geçiren uyarıcı anlamını ifade etmektedir.<sup>4</sup> İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden

<sup>1</sup> Dursun Bingöl. *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1990, s.190

<sup>2</sup> Besim Baykal. *Organizasyonların Yönetimi: İlkeler ve Süreçler*. İstanbul: Met/Er Matbaası, 1981, s.378

<sup>3</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz. *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi, 1995. s.185

<sup>4</sup> Richard M.Hodgetts and Donald F. Kuratko. *Management*. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich, Publishers., 1991. s.406

memnun kaldıkları sürece daha verimli çalışırlar. İşte ekonomik tatminin gerekli bir koşul olduğunu düşünebilirsek de yeterli bir koşul olduğunu iddia edemeyiz. Bu nedenle, insanı çalışmaya sevk etmenin yolları araştırılmış ve çok ilgi çekici sonuçlar ortaya konulmuştur.<sup>5</sup> İnsan doğası itibariyle karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu karmaşık yapının bir sonucu olarak insan davranışları da çeşitlilik gösterir. İnsan davranışlarını etkileyen faktörlerin de karmaşık olduğu bir diğer gerçeği ifade etmektedir.

Psikologlar genel olarak davranışların güdüleme sonucu doğduğu noktasında birleşirler. Bunun anlamı şudur: Bireyin davranışının mutlaka bir nedenidir ve algılanan belirli amaçları gerçekleştirmeye yönelmiştir. Belirli amaçlara yönelmiş davranış gerçekte gereksinimlerin tatminiyle ilgilidir. Başka bir ifadeyle, insanlar belirli amaçlara yönelirken gereksinimlerden hareket ederler.<sup>6</sup>

Güdüleme konusunda en önemli nokta, işgören davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Güdüleme; en kısa ifadeyle, "iş konusunda bireyin davranışlarını tanımlar. "Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise bir amaç vardır. Amaçlara varmak için birey isteklerinin tatmin edilmesi gerekir. Hiç kuşku yok ki, amaçları her zaman bireyin kendisi yaratmaz. Bazen çevre koşulları belirli amaçları yaratır ya da bireysel amaçların oluşmasını etkiler. Birey kendi dünyasına uygun ve kendine özgü nitelikte çizdiği amaçlarına ulaştığı ölçüde mutlu olur. Ters durumda ise, mutsuz ve sürekli bir gerilim içindedir. Tatminsizlikten kaynaklanan boşluk duygusu çoğu kez çalışma verimine doğrudan doğruya yansır, işgöreni isteksiz kılar, bazen de bunların ötesinde, heyecanlı ve duygusal kişiliğe sahipse bireyi saldırganlığa sürükler. Çoğu kez nedeni bilinmeyen çatışma ve sürtüşmelerin özüne ve kökenine inildiğinde bireysel tatminsizlikle karşılaşılabilir. Güdüleme tekniklerinin devreye sokulmasında istenen en önemli amaç işgörenlerde daha çok çalışma istek ve arzusu yaratabilecek faktörleri bularak onların gereksinimlerini elverdiğince doyurmak ve istekli şekilde çalışmalarını sağlamaktır.<sup>7</sup>

1.1.1.Gereksinim: Gereksinimin sözcük olarak en iyi tanımı eksikliklerdir. Gereksinim; fizyolojik düzeydeki eksikliklerdir. Bir fizyolojik ya da psikolojik dengesizlik var olduğu zaman ortaya çıkar. Örneğin; vücuttaki hücreler su veya yiyecekten mahrum kaldıklarında ya da kişiliğin arkadaşlık ve dostluk işlevi gören diğer insanlardan yoksun bırakılması halinde bir gereksinim ortaya çıkar.<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul:Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1993, s.355

<sup>6</sup> Toker Dereli, *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul:Ar Yayın Dağıtım, 1981, s.187

<sup>7</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *Çalışma Psikolojisi*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1984, ss. 63-64

<sup>8</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior*, New York: Mc Graw Hill Book Co. , 1989, s.231

Tuğray Kaynak'a göre "Gereksinim; bireyin sağlığı ve iyi olması yolunda duyduğu her hangi bir eksiklik" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu eksikliği gidermeye bireyin duyduğu gereksinim, onun toplumdaki fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için gerekliliktir.<sup>9</sup>

1.1.2.Güdü: Güdü; Fizyolojik gereksinimler organizma da genel bir rahatsızlık ve gerginlik durumunun ortaya çıkmasına neden olur. Fizyolojik bir gereksinimin neden olduğu genel gerginlik durumuna "güdü ( dürtü, motiv )" adı verilir. Dürtü; fizyolojik gereksinimin psikolojik sonucudur.<sup>10</sup> Güdü sözcüğü, çoğu kez gereksinim, eğilim ve tutum kavramlarıyla eş anlamda kullanılmaktadır. Burada esas alınacak **güdü** kavramı, "belirli bir sınıflandırma düzeni içinde tek başına bir anlam ifade eden davranış nedeni olarak tanımlanabilir." Güdüler yaşanan şeyler değil, davranışa hazır olma halidir. Bir amaca bir nesneye yönelmişlerdir. Ancak, bireyin subjektif görüşüyle, yöneldikleri şeylere ulaşabilme umudunu veren koşulların varlığında aktif hale gelirler. Güdüler gözlemlenemezler. Güdüler tek başlarına, belirli teşvik koşullarında tekrarlanan gözlemlenebilir davranış biçimlerini açıklamak için uygun birer yapay kavramdır.<sup>11</sup>

Bireylerin gereksinimleri, onları bu gereksinimleri giderecek bir takım davranışlarda bulunmaya iten gerginlikler yaratır. İşte kişilerdeki bu gerginlik durumlarına "**güdü**" denilir.<sup>12</sup> Bireyler yalnızca yetenekleri açısından değil de istek ve güdülenme açısından da farklılık göstermektedir. Bireylerin güdülenmesi güdülerin gücüne bağlıdır. Güdüler, zaman zaman bireyin içindeki gereksinimler, istekler, arzular, dürtüler ya da itici güç olarak tanımlanır. Güdüler amaçlara doğru yönelmektedir. Bu yönelme bilinçli ya da bilinç dışı olabilir. Güdüler, davranışın nedenidir. Bunlar genelde faaliyeti canlandırmayı ve sürdürmeyi ve bireyin davranışının yönlendirilmesini ifade eder. Gerçekte, güdüler ya da gereksinimler davranışın temel nedenleridir.<sup>13</sup>

**Güdüler;** kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bir davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçtür. Kişinin bir gereksinimi uyarıldığında kişi bu gereksinimi gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış gereksinimi

<sup>9</sup> Tuğray Kaynak, Organizasyonel Davranış, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No:223, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:117, 1990, s. 98

<sup>10</sup> Hüsnü Arıcı vd. , Davranış Bilimlerine Giriş, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 173 Ünite:15-28. 1990, s.198

<sup>11</sup> Mustafa Yaşar Tınar, İş Davranışlarını Açıklama Yeterliliği Açısından Güdülenme Kuramları, İzmir: T. C. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:3, Sayı: 2, 1988. ss. 3-4

<sup>12</sup> Oğuz Onaran, Örgütlerde Karar Verme, İkinci Bası, Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi. Yayın No:321, Sevinç matbaası, 1975, s.134

<sup>13</sup> Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. Management Of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource. Fifth Edition, New Jersey: Prentice-Hall Englewood Cliffs, 1988, s.19

karşılacak bir amaç ya da istek yönün de olacaktır. Örneğin; aç bir insanın yiyecek gereksinimi vardır. Bu gereksinimi gidermek için yiyecek bulma davranışına yönelecektir. Parası varsa bir lokantaya gidecek ve belki de ekmek çalmaya girişecektir. Ama bunu gidermenin temel yolu para kazanmayı sağlayacak bir işe girmek şeklinde olacaktır. <sup>14</sup>

Güdünün, gerçekte uyarılmış davranışı nedenleyen bir kavram olduğu gerçeği çok geç anlaşıldı. Bu açıdan kavram yeniden tanımlandığında güdünün enerjinin kendisi değil de, organizma da depolanmış enerjiyi belli bir miktarda çözümleyen bir araç olduğu ifadesinde birleşti. Güdü, uyarılmış davranışın nedenlerini açıklaması açısından üç genel nokta da betimlenebilir:

1. Genel anlamda bir eylem için güdüleyici koşuldur.
2. Eylemin türünden bağımlı, ona özgü itici güçtür.
3. Şiddetli ve aynı zamanda rahatsız edici bir nitelikte bir uyarıcı güçtür ki, uyarmasına yanıt aldıkça zayıflar ve kaybolur.<sup>15</sup>

Kısacası, **güdü**; bir davranışı başlatan ve bu davranışın yön ve sürekliliğini belirleyen içsel (bireye ait) bir güç olarak tanımlanabilir.<sup>16</sup>

#### 1.1.2.1.Güdü Çeşitleri

Bireyler çeşitli gereksinimlerini gidermek üzere bazen bilinçli bazende bilinçsiz bir şekilde davranışa geçerek güdü olayını yaratırlar. Bu kriterlere göre güdüler farklı kategorilere ayrılabilir.

1.1.2.1.1. İç güdüler: İç güdü bireyleri doğal olarak nitelik taşıyan gereksinimlere iten bilinçsiz davranışlardır. Bu güdüler çoğu zaman fizyolojik ya da psikolojik gereksinimlerden kaynaklanır. İnsan iç güdüleri evrensel ve çoğu kez hayvanlarla ortak nitelik taşır. En önemli özellikleri belirli bir öğrenme sürecinin sonucu değil, doğuştan gelen davranışlar olması ve yaşam boyu unutulmamasıdır. Yeni doğan bir bebeğin anne memesini araması, tanınması örnek verilebilir.<sup>17</sup>

<sup>14</sup> Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık, 1992, s.164

<sup>15</sup> Tuğray Kaynak, a.g.e., s.105

<sup>16</sup> Hüsnü Arıcı, a.g.e, s.97

<sup>17</sup> Enver Özkalp ve Zeyyat Sabuncuoğlu, *Örgütlerde Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:116, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:40, 1992, s.85

1.1.2.1.2. Bedensel (Fizyolojik) Güdüler: Açlık, susuzluk, cinsel dürtü ve belli ısı ve nem durumlarını yeğleme gibi temel biyolojik gereksinimleri içine alan güdüleri kapsar. Örgütsel açıdan ise, insanların rahat ve güvenliğine katkısı olan her Şey bedensel boyutta güdü doyumunu ile ilgilidir. Güdülerin etkisi doyurulmaları oranına bağlı olduğundan, toplumumuzda (Türk toplumunda) bugün bile bedensel (fizyolojik) güdülerin doyumunun çok önem taşıdığını görüyoruz. Güdülemenin bedensel boyutu düşük gelirli sosyo - ekonomik insan grubu için çok büyük önem taşır.<sup>18</sup>

1.1.2.1.3. Toplumsal (sosyal) Güdüler: Bedensel nitelikte olmayan ve tatmin edilmeleri başkaları ile birlikte olmaya ve başkaları tarafından benimsenmeye dayalı olan güdüler, toplumsal boyuta giren güdülerdir. rnek olarak; uyum içinde bir iş grubunun benimsenmiŐ bir yesi olmak toplumsal nitelikte bir güdü doyumuyla sonuçlanır. Bundan başka, öteki koşulların eşitliği halinde birey kendi toplumsal saygınlığının görece yüksek olacağı bir grubun yesi olmayı yeğleyecektir. Özellikle bireyin toplumsal güdülerinin davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesinde yalnızca bireyin algıladığı doyumun düzeyini değil, onun yanısıra zlem düzeyini de göz önünde bulundurmak zorundayız. Örneğin; yüksek düzeyde toplumsal güdü doyumuna ulaŐmıŐ bir politikacının, bir seçim yenilgisinden sonra zlem düzeyini yeniden eski durumuna uyarlaması genellikle kolay değildir.<sup>19</sup>

İnsanı hayvanlardan ayıran en önemli özellik bilinçli ilişkilerin oluşturduğu toplumsal yaşantı özlemi bir gerçektir. Ancak, i güdüsel itilmeyle bir araya gelme dürtüsü bilinçsizdir. İnsanları bir araya getiren ve toplumsal yaŐantıya iten ise bilinçli gttr. Toplumun zelliklerine göre, toplumsal güdüler de değişiklik gösterir. Bazen sosyal (toplumsal) güdüler, fizyolojik güdüleri aŐabilir. Örneğin; savaŐ sırasında dinsel inançların etkisiyle "lrse Őehit, kalırsa gazi" olmak güdüsü bireyin fizyolojik gücünden daha etkili olabilir. Bu düşünce sosyal (toplumsal) güdülerin eseridir.<sup>20</sup>

1.1.2.1.4. Psikolojik (Ruhsal) Güdüler: Bu tür güdüler, bireyin kişilik yapısı ve davranış özellikleriyle bütünleŐen güdülerdir. Bireyin kişisel arzu ve istek, korku, beklenti ve tutku gibi özelliklerinden kaynaklanır. Son derece karmaşık bir yapıya sahiptir.<sup>21</sup> Bu güdü kategorisi, yalnızca insana özgüdür ve bireyin kendi özdeğerine katkıda bulunmaları nedeniyle çekiciliği olan erekler (amaçlar/isteklendiriciler) ruhsal

<sup>18</sup> Leonard J. Kazmier, *Principles Of Management*, ( . Cahit Tutum ve diğerleri. ). New York: Mc Graw Hill Company, 1979, s 238

<sup>19</sup> A. g. e, s.240

<sup>20</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tz, *rgtsel Psikoloji*, ss.90-91

<sup>21</sup> Enver zkalp, a. g. e, s.86

güdüler boyutu ile ilgilidir. Örneğin; ismini vermeden bir hayır işine para ya da hizmet yardımında bulunan bir kimseyi düşününüz. Bunun karşılığında o kimse, ne bedensel güdü doyumunu ne de toplumsal bir saygınlık kazanmakta, ancak böyle bir eylemi kendisi açısından doyurucu saymaktadır. Bu tür bir doyum, güdülemenin psikolojik boyutuna girer.<sup>22</sup>

1.1.3.Güdüleme: Güdüleme; bireyin davranışını, gereksinim ve güdü kavramlarını açıkladıktan sonra günümüzde geçerli olan ve bazı yazarların ifadeleri ışığında güdülemenin tanımını yapma da fayda vardır.

Duncan, Güdülemenin; bir davranışın harekete geçirilmesi, sürdürülmesi, yönlendirilmesi ve sona erdirilmesiyle ilgili olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca güdülemenin örgütsel amaçların başarılması için davranışın yönlendirilmesi ve davranışın gücünü, şiddetini etkilemek için söz konusu davranışın bir kişi ya da grup tarafından yapılan her hangi bir bilinçli girişime bağlı olduğunu belirtmektedir.<sup>23</sup>

Correl' in tanımı ise şu şekildedir: " Güdüleme, içinde gereksinme gerilimini düşünmeyi amaç edinen güdülerin belirttiği bir harekete getirilmiş olma durumudur. " Güdüleme, insanların faaliyetlerinin ve çabalarının devamını sağlayan ve onları harekete geçiren güçlerin tümüdür.<sup>24</sup>

Koontz ve Wehrich, " Güdülemeyi, bir bireyi tatmin etmek (ya da bir amaca ulaşmak ) için dürtü ve çaba olarak ifade etmektedir. " <sup>25</sup>

Besim Baykal (1981) göre, **Güdüleme**; insanın kendi kavramını gerçekleştirebilmesi kendisi için uygun bulunduğu şekilde yaşayabilmesi; özlemine duyduğu düzeydeki bir insana yapılan muameleye kavuşabilmesi ve kişisel yeteneklerinin değerini yansıtacak şekilde ödüllendirilmesidir.<sup>26</sup>

"**Güdüleme**; bireyi belli bir şekilde davranmak üzere harekete geçiren, itici bir güç" olarak tanımlanabilir. Güdülemeyi tanımlarken, aşağıda ifade ettiğimiz üç unsur önemlidir.

<sup>22</sup> Leonard J. Kazmier, a.g.e, ss.241-242

<sup>23</sup> W. Jack Duncan, **Organizational Behavior**, Boston: Houghton Mifflin Company. , 1978, s. 40

<sup>24</sup> İnan Özalp, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir: Beytaş Yayıncılık A. Ş, 1983 , s.122

<sup>25</sup> Harold Koontz ve Heinz Wehrich, **Management**, Singapore: Mc Graw-Hill International Editions Management Series, 1988, s.414

<sup>26</sup> Besim Baykal, a.g.e, s.376

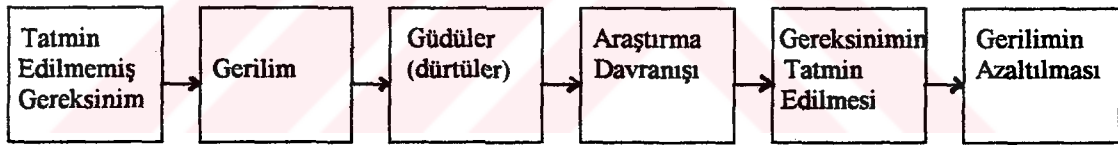


1. Organizmayı bir davranışta bulunmaya zorlayan ya da davranışa yol açan güç.
2. Davranışın belli bir yönde gelişmesini sağlayan güç.
3. Bir davranış ortaya çıktıktan sonra, bu davranışın korunması ve sürdürülmesini sağlayan güç.

Bu unsurlara bağlı olarak da **güdüleme**; iş ortamında geçerli davranışların ortaya çıkması için bireyin uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesini etkileyen durumlar olarak tanımlanmaktadır.<sup>27</sup>

## 1.2. Temel Güdüleme Süreci

Güdüleme süreci, esas olarak psikolojik bir süreçtir. Bir sistem bazında düşünülürse, birbirleriyle etkileşimde bulunan ve birbirine bağlı olan gereksinim, güdü (dürtü) ve özendiricilerden (amaca ulaşmak için) oluşur. Güdüleme, fizyolojik ya da psikolojik bir eksiklik sonucu ortaya konan bir davranış ya da hedefe yöneltilen güdüyü başlatan gereksinime ilişkin bir süreçtir. Güdüleme sürecinin anlaşılması, gereksinimler, güdüler ve amaçlar açısından son derece önemlidir.<sup>28</sup>



Şekil 1.1: Temel Güdüleme Süreci<sup>29</sup>

Daha açık bir ifadeyle, güdüleme; bir şeyi yapmak için istekli olmayı ifade etmektedir ve söz konusu bireyin herhangi bir gereksinimini tatmin etmesi bu eylemin gücüne bağlı olmaktadır. Terminolojide, gereksinim, çekici görünen belirli sonuçlar yaratan içsel bir durumu ifade eder. Bu şekil1.1'deki temel güdüleme sürecinde görülebilir. Tatmin edilmemiş gereksinim, bireydeki (kişinin içindeki) güdüleri/dürtüleri uyaran bir gerilim yaratır. Bu güdüler belirli amaçlara ulaşmak için bir araştırma davranışı

<sup>27</sup> Suzan Çalışkan, *İşgücü Devri ve Devamsızlık Konularına İş Tatmini-Motivasyon Açısından Bir Yaklaşım*. İstanbul:Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1985, ss.25-26

<sup>28</sup> Fred Luthans, a.g.e, ss.230-231

<sup>29</sup> Stephen Robbins, *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, 1989, s.148

ortaya koyar. Eğer amaca ulaşırsa, bu gereksinim tatmin edilir ve dolayısıyla gerilimin azaltılmasına imkan sağlar.<sup>30</sup>

Bu nedenle, GÜDÜLENEN İŞGÖRENLERİN bir gerilim içinde olduklarını söyleyebiliriz. Bu gerilimi hafifletmek için çaba sarfetmektedirler. Bu gerilimin çok büyük olması, çaba sarfetme düzeyinin daha yüksek olduğunu ifade eder. Bu çaba ile söz konusu gereksinim başarılı bir şekilde tatmin edilirse, gerilim azalacaktır. Ancak, bizi iş davranışı ilgilendirdiğinden dolayı bu gerilimi azaltma çabasının örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi gerekir. Bu nedenle, güdüleme tanımımızda var olan söz konusu bireyin gereksinimlerinin örgütsel amaçlarla uyumlu ve tutarlı olması gereklidir. Bu uyumun olmaması halinde, gerçekte örgütsel çıkarılara aykırı düşen yüksek düzeyde çaba sarfeden işgörenlere sahip olabiliriz. Bu tesadüf çok nadirdir. Örneğin; bazı işgörenler sosyal gereksinimlerini tatmin etmek için iş arkadaşlarıyla konuşarak düzenli olarak çok zaman harcamaktadır. Yüksek bir çaba düzeyi vardır. Ancak, bu çaba verimsiz bir şekilde yönlendirilmektedir.<sup>31</sup>

### 1.3.Güdülemenin Önemi

Güdüleme konusunun taşıdığı önem insan unsurunun işletmeler tarafından önplana çıkarılması gereğinden kaynaklanır. Yararlı endüstriyel araçların gücü ne kadar büyük olursa olsun işi yürütmekle sorumlu işgören yeterince tatmin edilmemiş ve uyum sağlayamamış ise işletmelerin başarılı bir şekilde faaliyette bulunmaları mümkün değildir. İşgörenlerin işletmeden ekonomik kaynaklar, güvenlik, geleceğin güvence altına alınması ve eğitim gibi beklentileri olabilir. İşletmenin de, işgörenlerden yaratıcı olma ve zeka gücünü ortaya koyma gibi istekleri olabilir. Personel yönetimindeki incelik, bu iki istek kutbu arasında en iyi dengeyi yaratabilmektir.<sup>32</sup>

Valter Gropius şöyle der; " Bireysel boyun eğmeyi sağlamak yapılması gerekenlerden bir tanesidir. Diğerleri ise eşitlerden meydana gelen bir grup içinde bireyin tanınmasını sağlamaktır. Bunu yaparken birey diğerleri ile beraber çalışmanın yollarını bulmak için gayret gösterecektir.<sup>33</sup> Bu ifadeyle yöneticilerin işgörenlerinin tanınmasına fırsat verecek, ekip içinde çalışabilmeleri ve yeteneklerini ortaya koyabilecekleri bir iş

<sup>30</sup> David A. De Cenzo and Stephen P. Robbins, *Personel/ Human Resource Management*, New Jersey: Prentice -Hall Inc. Englewood Cliffs, 1988. ss.312-313

<sup>31</sup> Stephen P. Robbins, a.g.e, s.148

<sup>32</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *Örgütsel Psikoloji*, a.g.e. s.86

<sup>33</sup> Craig R. Hickman and Micheal A. Silva, *Gelecek 500; Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak*, ( Çeviren: Hüseyin Kanbur ), İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1990, s.285

ortamı yaratmaları ve başarılarını takdir ederek ve ödüllendirerek güdüleyebilmeleri, işletmeleri daha başarılı kılacak ve iş başarımını yükseltecektir. Günümüzde iyi bir yönetici her yönüyle düşünebilmelidir. Risk, sorumluluk ve ödüllendirme arasında bir denge kurabilmelidir. İçinde bulunduğu şartlar ve rekabet ortamında uyanık olabilmeli, mükemmelle ulaşmak için işgörenle iletişimde bulunabilmeli ve takdir peklğini artırmalı ve her seviyede güdüleme ve birlik ve beraberliğin olmasını gözleyebilmelidir.<sup>34</sup> Ancak bu şartlarda yönetim başarılı olabilir.

Yöneticinin en önemli görevlerinden birisi organizasyonlardaki işgörenin yüksek düzeyde başarıml gösterebilmesi için güdülenmesidir. Bu durum işgörenlerin, çok yetenekli olmalarını, işi düzenli olarak yapmalarını sağlamakta ve örgütün misyonuna olumlu katkıda bulunmalarına olanak sağlamayı ifade etmektedir. Ancak, iş başarımı; güdülemenin yanısıra yetenek ve çevreye bağlı olmaktadır. Bu ilişki aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

$$P = F ( G, Y \text{ ve } \text{Ç} )$$

Performans (başarıml) P ile gösterilirse;

G= güdüleme

Y= yetenek

Ç= çevre

şeklinde ifade edilebilir. Bir işte yüksek düzeyde başarı elde etmek için işgören, bu işi yapmak için istekli olmalı (*Güdüleme*), bu işi yapabilmeli (*Yetenek*) ve bu işi yapacak doğru materyal ve ekipmana (*Çevre*) sahip olmalıdır. Bu alanların her hangi birindeki bir eksiklik performansı (iş başarımı) düşürecektir. Bu nedenle, yöneticinin bu üç koşulun tamamının karşılanmasına olanak sağlayacak şekilde çabalaması gerekir.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Craig R. Hickman and Micheal A. Silva, a.g.e, ss.61-62

<sup>35</sup> Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, *Organizational Behavior*. Texas: Houghton Mifflin Company, 1989. s.104

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİMİN İNSANLARLA İLGİLİ VARSAYIMLARI

İnsan tabiatı ve insanları çalışmaya sevk eden faktörlerle ilgili varsayımlar yönetim düşüncesinde büyük bir önem taşımaktadır. Örgütlenme ve yönetim biçimini belirleyen faktörlerdir.<sup>36</sup>

Modern yönetici, davranışı doğuran güçleri anlamak zorundadır. Yöneticinin temel sorumluluklarından biri kişileri harekete geçirmeye yöneltecek etkili bir çalışma ortamı yaratmaktır. Böylece kişiyi güdülerken, onların verimli ve örgütsel amaca katkısı olan bireyler olabilecekleri bir iş ortamını yaratmış olacaktırlar.<sup>37</sup>

"Eğer varlığımız başkalarının varlığı ile anlam kazanıyorsa, başkalarının ne hissettiklerini ya da ne düşündüklerini anlayabilmek daha önemli olacaktır. Bu nedenle, yöneticilerin öncelikle insanın doğasına ilişkin bazı bilgilere sahip olması gerekir."

Her yöneticinin insanlara ilişkin bazı varsayımları vardır. Kendisi bunun farkında olsa da olmasa da yöneticinin üstlerine, astlarına ve arkadaşlarına karşı olan davranışlarında bunlar bir temel teşkil etmektedir. Yöneticinin etkinliği, varsayımlarının gerçek hayata olan uyuma derecesine bağlı olacaktır. Tarih boyunca, örgütlerdeki insana ilişkin varsayımlar, büyük ölçüde, insan tabiatı üzerindeki felsefi görüşleri yansıtmış ve o dönemin belirli bir örgütsel ve siyasal sistemini haklı çıkarmaya hizmet etmişlerdir.<sup>38</sup>

Her dönem içinde farklı görüşler ortaya konmuş bile olsa, dönemi niteleyen insan davranışlarına ilişkin temel varsayımların değişmediği varsayılmıştır. Her dönemi niteleyen temel varsayımlar farklı olduğundan buna bağlı olarak işgörenlerin güdülenmesi konusundaki düşünceleri ve kullanılan teknikler, verimliliğin artırılmasına ilişkin yaklaşımları, ödüllendirme konusundaki uygulamaları, yöneticilere yüklenen rol ve yöneticilerin bakış açıları da farklılaşmaktadır.<sup>39</sup>

Bu bölümde ifade edeceğimiz dört varsayım, bu görüşleri tarih içindeki bir sıra ile gelişmesini izleyerek ana hatlarıyla belirlemeyi amaçlamaktadır. Bunlar;

<sup>36</sup> Atilla Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul: Fatih Matbaası, Cilt:1, 1979, s.199

<sup>37</sup> Halil Can, a.g.e. s.165

<sup>38</sup> Edgar H. Schein, *Örgütsel Psikoloji*, (Çeviren: A. Sağtür ve S. Özalp), Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Basımevi, 1976, s.58

<sup>39</sup> Olgun Kırçal, *Kalite Kontrol Grupları Semineri*, Ankara: MPM Yayınları No:320, 1985, s.77

1. Akılcı-İktisadî İnsan,
2. Sosyal İnsan,
3. Özgerçekleştirime Yönelik İnsan,
4. Karmaşık İnsan'dır.<sup>40</sup>

## 2.1. Akılcı-İktisadî İnsan

Akılcı-İktisadî İnsan modelinin varsayımları, "*hedonizm*" felsefesine dayanır. Bu felsefeye göre, "*insan kendisine zevk veren davranışları tekrarlar, acı veren davranışlardan kaçınır.*" Ayrıca, akılcı-iktisadî insan, çıkarlarını maksimize eden hareket ve davranış biçimlerini hesaplar ve ona göre hareket eder. "Akılcı-İktisadî İnsan" modelinin dayandığı diğer bir varsayım da akılcı-iktisadî insanın karar ve davranışlarında alternatiflerin hepsini bildiği, alternatiflerin sonuçlarını ussal bir biçimde hesapladığı, çıkarlarını maksimize eden alternatifleri seçtiğidir.<sup>41</sup> Bu varsayıma dayalı olan Adam Smith'in iktisadî doktrinleri, iş hayatındaki ilişkiler üzerinde bir teorinin geliştirilmesine yol açmıştır. Bu teoriye göre; piyasadaki örgütler ve tüketiciler arasındaki ilişkiler kendi hallerine bırakılmalıdır. Çünkü çıkarlarına yönelik girişimler piyasa ilişkilerini yeterli bir şekilde düzenlemeye yetecektir.

Bu genel düşünce tarzının işgörenlere uygulanması ise şöyledir:

- a. İnsan, öncelikle iktisadî ödüllerle güdülenir ve kendisine en fazla iktisadî yarar sağlayacak şeyi yapar.
- b. İktisadî özendirmeler, örgütün denetiminde olduklarından, insan örgüt tarafından harekete geçirilen, güdülenen ve denetlenen pasif bir varlıktır.
- c. İnsanların duyguları esas olarak akılcı değildir (irrasyoneldir) ve bu duyguların, kişilerin akılcı çıkar hesaplarına zarar vermesi önlenmelidir.

<sup>40</sup> Edgar H. Schein, a.g.e. s.58

<sup>41</sup> Atillâ Baransel, a.g.e. s.199

d. Örgütler, insanların duygularını ve önceden kestirilemeyen yeteneklerini denetleyecek ve tesirsiz bırakacak (neutralize) bir şekilde tasarlanmalıdır.<sup>42</sup>

Bilimsel yönetim öncülerinden Taylor, insanı iktisadî varlık olarak görür ve iktisadî çıkarlarını en üst düzeyde tutmak isteyeceğini belirtmektedir. Taylor'a göre;" insan doğası gereği tembeldir, iş arkadaşlarından bağımsız hareket eder, özendirici güçlerden büyük ölçüde etkilenir. "Bu düşünce yapısı içinde iş ilginin odağı olmalıdır." İş biçimsel olarak incelenmeli, küçük parçalara ayrılmalı, bu parçalar eğitim yoluyla işgörenlere öğretilmeli ve sonra özendirici yöntemlerle işgörenin özellikle iktisadî (ekonomik) gereksinimleri uyandırılmalı ve bunları gidermesi sağlanmalıdır. Bu nedenle, Taylor üretim araçlarının sistemli olarak incelenmesini önererek, üretim planlaması, fabrika yerleştrimesi, insan mühendisliği gibi tekniklerden ve ücret, prim gibi özendiricilerden yararlanarak üretimde verimliliği artırmayı amaç edinmektedir. Geleneksel görüşte insan, gerçekte ekonomik (iktisadî) özendiricilerle güdülenir ve kendisine en fazla ekonomik kazancı sağlayan işi yapar. Ekonomik özendiriminin örgütün denetiminde bulunması nedeniyle, temelde insan, örgüt tarafından yöneltlen, güdülenen ve denetlenen edilgen bir yaratıktır. Ayrıca, Akılcı İktisadi İnsan varsayımı altında, bu dönemde geleneksel otorite ve meşruluk kavramlarına uygun düşen bir organizasyon yerine, Weber'in bürokratik modeli veya Fayol'un bu alanda geçerli olacak en rasyonel ilkeleri geliştiren yönetim modelleri gibi bazı ilkelere, geliştirmeye çalışılmıştır.<sup>43</sup> Bu görüş daha sonraları, Douglas Mc Gregor'un ünlü "X" ve "Y" kuramlarında "*insan yaradılışı nedeniyle tembel olduğundan dış isteklendiricilerle güdülenir.*" biçiminde açıklanmış ve tüm görüşler daha çok örgüt ve yönetime sorumluluk yükleyen biçimde anlaşılmıştır.<sup>44</sup>

Bu varsayımlar, incelendiğinde bunların bazı ek varsayımları da beraberinde getirdiği görülür. Douglas McGregor'un örgütlerin insanı ele alması ile ilgili "*X Teorisi*"nin varsayımları, sözkonusu varsayımlara eklenebilir. "X" Teorisinin varsayımları aşağıdaki gibi ifade edilebilir:<sup>45</sup>

<sup>42</sup> Edgar H. Schein. a.g.e. s.59

<sup>43</sup> Edmund R. Gray. Larry R. Smeltzer. *Mangement The Competitive Edge*. New York: Mc Millian Pub. Company. 1989. s.60

<sup>44</sup> İsmail Durak Ataay. *İşletmelerde İşgücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler*. Ankara: İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi, 1987 Seminerleri Dizisi - VI, Eğitim Kitapları Dizisi - 19, MESS. Bizim Büro Basımevi. 1988. ss. 56-57

<sup>45</sup> Douglas Mc Gregor. *The Human Side Of Enterprise*. New York: Mc Graw-Hill Book Company, inc., 1960, ss. 33-35

1. Ortalama insan işi sevmez ve elinden geldiği kadar işten kaçır.

2. İnsanın bu işi sevmeme özelliği nedeniyle insanların çoğu örgütsel amaçların elde edilmesinde yeterli çabayı göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yöneltmeli ve ceza ile tehdit edilmelidir.

3. Ortalama insan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçırır, hırsı nisbeten azdır ve her şeyin üstünde de güvenlik arar.

Akılcı olmayan duyguları nedeniyle, insan oto-disiplin ve oto-kontrolden yoksundur. Sonuç olarak, akılcı-iktisadî insan görüşüne göre, örgütte insanlar iki gruba ayrılır. Bunlar; güvenilmez, para canlısı, hesapçı bir işgören kesimi ile onları yöneten güvenilen gruptur. İkisi arasında hesaba dayanan bağlılık içinde insana örgüt tarafından ekonomik ödüllerle çalıştırılan ve bağlılığı satın alınan varlık gözü ile bakılırdı. Örgüt içinde iş başarımının sorumluluğunu yalnızca örgüt ve yöneticiler üstlenirlerdi.<sup>46</sup>

Bir yöneticinin insan tabiatı hakkındaki varsayımları, onun yönetim stratejisini olduğu kadar, örgüt ile işgören arasındaki psikolojik anlaşmayı da etkileyecektir. Öncelikle, üzerinde durulan konu etkin bir iş başarımıdır. Yönetimin kişilerin duyguları ve moral durumlarıyla ilgili sorumlulukları ise ikinci plandadır. Bu görüşlerin ortaya çıkardığı yönetim stratejisi Koontz ve O'Donnell'in yöneticinin yerine getirmesi gereken dört ana fonksiyonla ilgili tanımlarında iyi bir şekilde özetlenmiştir. Bunlar:

1. Planlama, 2. Örgütlenme, 3. Güdüleme ve 4. Denetlemedir.

İnsanlar çalışmıyorlarsa ve moral düşüklüğü söz konusu ise, buna getirilecek iki tür çözüm vardır; birincisi, işlerin ve örgütsel ilişkilerin yeniden tasarlanması , ikincisi ise özendirme ve denetim sisteminin değiştirilmesidir. Böylece yeterli bir güdülenme ve üretim miktarı sağlanabilir. Bu ilkelere göre faaliyet gösteren bir sanayi işletmesi her yönüyle etkinliğini artırmak için ilk olarak örgüte eğilecektir. İkinci olarak, Örgüt başarımı artırmak için güdülemek ve ödüllendirmek amacıyla ilgili özendirme planlarını yeniden ele alacaktır. Verimlilik düşük olduğu takdirde, örgütün fazla üretim yapan bir prim programı hazırlaması veya işçiler arasındaki rekabeti özendirerek, kazananlara özel ödüller vermesi pekâla mümkündür. Üçüncü olarak, denetim yapısını gözden geçirecektir. Örgütsel başarımın bütün yükü yönetimin omuzlarındadır. İşgörenlerin özendirme ve denetim sistemlerinin gösterdiği ölçülerin üstüne çıkması beklenmemektedir. Bu yüzden bir işgören kendi hakkında yapılmış olan varsayımlara

<sup>46</sup> İsmail Durak Ataay, a.g.e. s.57

uyumasa bile başka bir tür davranış göstermesi olasılığı yoktur. Sonuç olarak, bu varsayımlara göre faaliyet gösteren bir örgüt için en büyük tehlike, kendi başına iş yapar duruma gelmesidir. Şayet, işgörenlerin ilgisiz, düşmanca bir tutumda olmaları ve yalnızca iktisadî ödüllerle güdülenmeleri bekleniyorsa, onlarla ilgili yönetsel stratejilerde büyük bir ihtimalle onları tamamen bu yolda eğitecektir.<sup>47</sup>

Akılcı-İktisadi İnsanın en güzel kanıtını günlük tecrübelerimiz ile geçmişte sanayide bulmak mümkündür. Bunlardan güç alan insan ve yönetim ilkelerine ilişkin varsayımlar pek çok durumlarda geçerlilik göstermektedir. Sözgelisi montaj hattı kavramının, etkin bir üretim olduğu defalarca kanıtlanmıştır. Parasal ve bireysel özendirme yollarının çeşitli örgüt türlerinde insan çalışmasını başarılı bir şekilde güdülediği tecrübeyle sabittir.

1966 ve 1978' de yapılan araştırmalarda Türk yöneticilerde yetkeci (otoriter) yönetim yaklaşımının yaygın olduğu belirtilmiştir. Yönetsel kararların çoğunluğu, üst düzeydeki küçük bir yönetici kümesi tarafından verilir kesin komutlar biçiminde alt düzeylere iletilmektedir. Türk yöneticileri (özel kesimde) genellikle güçlü bir X Kuramı etkisi altındadır. Cezaların ödüllerden daha etkili olabileceği konusu dışında diğer X Kuramı varsayımlarını büyük ölçüde benimsemekte, Y kuramı varsayımlarını kabul etmemektedir. Ancak 1966'dan 1978'e (12 yıllık dönemde) X Kuramının benimseme düzeyinde az da olsa istatistiki önem bakımından bir düşüş olmuştur (4.3'den 3.9'a). Ne var ki bu düşüş çok yavaş olmuş ve eğilim olarak ümit verici olmakla birlikte Y Kuramının benimsenmesinin ancak gelecekte sözkonusu olabileceğini göstermiştir. Tablo 2.1' de yöneticilerin X ve Y Kuramlarının çeşitli varsayımlarını ne denli benimsedikleri gösterilmektedir. Bu tablo da 1, 2 ve 5 'inci tümceleri benimseyen yöneticilerin X Kuramı; 3, 4, 6'ncı tümceleri benimseyen yöneticilerin ise Y Kuramı doğrultusunda tutumlar takındığı ifade edilebilir. Bu bulgulara göre Türk kamu yöneticileri kısmen X Kuramı, kısmende Y Kuramı varsayımlarını benimsemektedir. Mutlak ortalamaya (3.0) göre Y Kuramı varsayımlarına daha yakın görünmektedir. Özel kesim yöneticilerinde 1966'da 4.3 olan genel ortalama 1978'de 3.9 olarak bulunmuştur. 1991 yılında Türk kamu yöneticileri üzerinde yapılan araştırmada ise genel ortalama 2.5 düzeyinde bulunmuştur. Yöneticilerin Y Kuramını benimsenmesinin çok uzak gelecekte söz konusu olabileceğini 1978 yılındaki araştırmasıyla öngören Mustafa Dilber'in tahminin geçerliliğini 1991 yılında (13 yıl sonra) nispeten koruduğunu özel kesim yöneticilerinin

<sup>47</sup> Edgar H. Schein, a.g.e, ss.60-61



kamudan farklı eğilim göstereceğini unutmamak kaydıyla belirtebiliriz.<sup>48</sup> Öte yandan; Paul Ray Executive Search Topluluğunun Ortadoğulu yöneticiler üzerinde yaptığı bir araştırmada Türk yöneticilerinin gelenekçi olmadıkları, Türk yöneticileri birbirinden farklı iki dünya olan islam kültürü ve geleneklerini, batı ile oldukça başarılı bir şekilde bağdaştırıyor, ancak "gururuna düşkün olması" bazı sorunları beraberinde getiriyor. Bu araştırma da Türkiye'de aile şirketi geleneği egemen, patron şirketin temel direği ve Türk yöneticileri için "gurur ve gözü pekliği" adeta bir simge olduğu sonucuna varılmıştır.<sup>49</sup>

Tablo 2.1: Yöneticilerin X ve Y Kuramlarını Benimseme Düzeyi

1. Vasat insan tembeldir, çalışmayı sevmez.	2.71
2. İnsanı çalıştırabilmek için ceza tehdidi ile korkutmak gerekir.	1.53
3. İnsanın görevinde başarılı olması için üstlerince denetlenmesi gerekemeyebilir.	3.45
4. İnsanları güdüleme de ödüller en az ceza kadar etkilidir.	1.42
5. İnsan sorumluluktan kaçır.	3.08
6. İnsan karar verme yetenek, yaratıcılık ve zekasına sahiptir.	3.10
GENEL ORTALAMA	2.54

Akılıcı-İktisadî imajına dayalı yönetim stratejilerinin büyük başarı kazanmış olmalarının yanısıra bazı sorunlar ortaya çıkmıştır ve bazı başarısızlıklar görülmüştür. Sanayi toplumundaki yaşam standardı yükseldikçe, işçilerin ücret ve sosyal haklar konusundaki istekleri değişmeye başlamıştır. Büyük sanayi örgütleri başlangıçta işçileri rahatça sömürmüşlerdir. Ancak bu sömürü sonunda, sendikalar gelişmeye başlamış ve böylece yönetimi etkilemeye çalışmışlardır. Zamanla işler daha da karmaşık hale geldi ve rekabet daha şiddetlendi. Bu da yönetimin, işçinin mantığına, yaratıcı gücüne ve firmaya bağlılığına daha fazla güven duyması anlamına geldi. Örgütler çalışanlardan daha fazla şey istemeye başladılar ve çalışanlar hakkındaki varsayımları gözden geçirmeleri gerekti. Buna karşın işgörenlerinde istekleri arttı. Böylece psikolojik anlaşma, örgütler karmaşılaştıkça ve kendi insan gücü kaynaklarına bağımlılıkları arttıkça yeni bir şekle girmeye başladı.

<sup>48</sup> M.Kemal Öktem. *Güdüleme Kuramları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz*. *Amme İdaresi Dergisi*. Cilt:24, Sayı:3, DİE Matbaası, TODAİE, Eylül 1994, ss.47-62

<sup>49</sup> Rosabeth Mosskanter. *Avrupalı Gözüyle Türk Yöneticisi*. *Capital Aylık Ekonomi Dergisi*. Nisan 1994, ss.94-95

Hawthorne türünde araştırmalar yapıldıkça, bu akılcı-iktisadî insan varsayımlarına uymayan fakat buna rağmen yapılan işin miktarını, kalitesini ve çalışma grubu ile olan ilişkilerini etkileyen pek çok güdü, gereksinim ve beklentilerin işçiyle birlikte örgüte geldiği anlaşıldı. Bu araştırmalar sosyal insan olarak nitelendirilen yeni bir dizi varsayımın ortaya çıkmasına yol açtı.<sup>50</sup>

## 2.2. Sosyal İnsan

1920 ve 1930'lu yıllardan sonra, Harvard Üniversitesinden Elton Mayo ve F.J. Roethlisberger çalışma yaşamındaki insan davranışı incelemelerine bilimsel nitelik kazandırdılar. Bu araştırmacılar Western Electric şirketinin Hawthorne fabrikasındaki endüstriyel deneylerin, derin sezgi, doğru düşünce ve sosyolojik temellere dayandırılmasını sağladılar. Sonuçta örgütün bir sosyal sistem olduğu, insanında sosyal sistemin en önemli etmeni olduğu görüşü gelişti. Hawthorne deneyleri, işçinin basit bir araç olmayıp, tümüyle yanlış anlaşılmış bir grup ortamında etkileşimde bulunan, anlaşılması güç ve karmaşık bir kişilik olduğunu göstermiştir. Mayo "*işbirliğinin şansa bırakılmayacağını*", Roethlisberger ise "*insan sorunlarının, insanca çözümlenmesi için insanlarla ilgili verilere ve araçlara dayandırılması*" gerektiğini vurgulamıştır.<sup>51</sup>

Hawthorne araştırmalarının ortaya çıkardığı önemli bulgulardan biri insan davranışlarında sosyal gereksinimlerin büyük bir rol oynadığı hususudur. Endüstriyel hayatın işi anlamsız hale getirdiği diğer bir sorundur. Hawthorne araştırmaları klasik yönetim düşüncesinin "akılcı-iktisadî insan" modelini kanıtlayamamıştır. Mayo, akılcı-iktisadî insanın varsayımlarından hayli olan farklı olan aşağıda sıralayacağımız insan tabiatı ile ilgili varsayımları geliştirmiştir.<sup>52</sup>

1. İnsan esas itibarıyla sosyal gereksinimlerle güdülenir. Ayrıca, iş arkadaşlarıyla ilişkileri, temel özdeşim duygusunun gelişmesine katkıda bulunur.

2. Sanayi devriminden ve işlerin rasyonelleştirilmesi sonucu işçiler açısından işin anlamı kaybolmuştur. Bu anlam kaybının sosyal ilişkilerle giderilmesi eğilimi ortaya çıkmıştır.

<sup>50</sup> Edgar H. Schein, a.g.e, ss.61-62

<sup>51</sup> Keith Davis, *İşletmelerde İnsan Davranışı*, ( Çeviren: Kemal Tosun ve diğerleri ), İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 199, İşletme İktisadî Enstitüsü Yayın No:98, 1988, s.11

<sup>52</sup> Atilla Baransel, a.g.e, s.224

3. Çalışan bireyler, yönetim tarafından yapılan denetim ve verilen ödüllerden çok çalışma grubu arkadaşlarından gelen etkilere karşı duyarlıdır.

4. Yönetime karşı duyarlılık, gözetimcinin, çalışan kişilerin "sosyal" ve "kabul edilme" gereksinimlerini karşılayabilme derecesine bağlıdır.

Bu bulgular insan ilişkileri yaklaşımının genellikle sosyal gereksinimleri vurgulamasına yol açmıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımında klasik yönetim düşüncesinin "*Akılcı-İktisadî İnsan*" modeli, yerini "*Sosyal İnsan*" modeline bırakmıştır.

"Sosyal insan" modeli, İnsan İlişkileri Yaklaşımının temel unsurlarından birini oluşturmuştur. İnsan İlişkileri akımı ile ortaya çıkan sosyal grup kavramı, işgörenleri güdülemede bireysel özendiricilerden çok, grup özendiricilerinin üzerinde durulması gerektiğini vurgulamıştır. Hawthorne araştırmalarında Mayo, bir örgütün ekonomik olduğu kadar sosyal ve duygusal bir sistem olduğunu belirterek, örgüt içinde sosyal kliklerin, biçimsel olmayan ilişkiler sisteminin birbirini etkileyerek geliştiğine dikkat çekmiştir. Grup üyelerinin bu sosyal ilişkileri bireysel davranışlarında ve üretim üzerinde çok önemli bir etkidir. Geleneksel görüş ise üretkenliği; fiziki iş koşullarının ve özendirici ücretlerin bir fonksiyonu olarak kabul etmiştir. Araştırmalar sonrasında ortaya çıkarılan gerçekler şunlardır: çalışan insanların duyguları ve iç dünyası, dış dünyası ve diğer gerçekler kadar önemlidir. Her insan diğerinden farklıdır, her insan işine belli davranışları, inançları, kültür ve yaşam tarzı ile birlikte; teknik ve sosyal bazı yeteneklerini getirir ve her insanın geçmiş deneyimleri ile işinden bazı beklentileri vardır. Bu bakımdan üretkenlikte artış ve düşüşlerin, işin fiziksel ve ekonomik koşullarından çok, işle ilgili beşeri etmenlerin yeterliliğine bağlı olduğu söylenebilir. <sup>53</sup>

"İnsan İlişkileri Akımı", çağdaş davranış bilimlerini ve güdüleme kuramlarını yaratmıştır. Ancak temel görüşleri bir çok davranış bilimci tarafından eleştirilmiştir.<sup>54</sup>

Sosyal İnsan modelinin varsayımları, Akılcı-İktisadî İnsan varsayımlarından oldukça farklı bir kavramı beraberinde getirmektedir. Bu varsayımlar, yöneticinin yalnızca yapılacak olan görevle ilgilenmesini engellemektedir. Bunun yerine daha fazla dikkatle eğilmesini gerekli kılmaktadır.<sup>55</sup> En önemli husus ise; gözetim "işe-yönelik" olmaktan çıkmış, "kişiye-yönelik" gözetim uygulamalarına önem verilmeye başlanmıştır.

<sup>53</sup> İsmail Durak Ataay, a.g.e. s.60

<sup>54</sup> A.g.e. s.61

<sup>55</sup> Edgar H. Schein, a.g.e. s.63

Ayrıca, gözetimcilerin çalışan kişilerin değer verdikleri "ait olma", "kabul görme" ve "özdeşim" duygu ve gereksinimlerine önem vermesi gerekmiştir. Öte yandan, çalışma gruplarının bir gerçek olduğunun kabul edilmesi zorunluluğu ortaya çıkmış ve bireysel özendirme yerine grubun özendirilmesi üzerinde durulmaya başlanmıştır. Nihayet, sosyal insan modeli yöneticinin rolünün denetleyici ve güdüleyici olmaktan çıkıp, üst kademelerle alt kademeler arasında "aracılık yapma" rolüne dönüşmesine yol açmıştır. Bu nedenle, aslarının duygu ve beklentilerini anlayabilmek için onları dinleme, onların duygu ve beklentilerine anlayış gösterme yönetim açısından giderek önem kazanmaya başlamıştır.<sup>56</sup> Bu varsayımlara bağlı olarak, iş inisiyatifi (güdüleme kaynağı), yönetimden işçiye kaymaktadır. Yönetici işin yaratıcısı, güdüleyicisi ve denetleyicisi olmaktan ziyade, işi kolaylaştıran ve çalışanları anlayışla destekleyen bir kişi olmaktadır. Burada en önemli husus şüphesiz yöneticinin yalnızca iktisadî olan gereksinimlerinin dışındaki bazı diğer gereksinimlerin de varlığını kabullenmesidir. Bu nedenle, bu varsayımların ve yönetim stratejisinin ifade ettiği yetki ve psikolojik anlaşma türü geleneksel örgüt varsayımlarından bir hayli farklıdır.<sup>57</sup> Etkin bir yönetim işgörenlere yalnızca iş yaptırabilen yönetim değil, onlara yol gösteren yönetim olmalıdır. İşgörenler davranış, değer ve inançlarını örgüte beraberinde getirirler ve işgörenin işinde harcayacağı çabayı tamamlayarak, başarı ve örgüt amaçlarına hizmet için kullanırlar. Bu dönemde güdüleme stratejisi, işgören gereksinimlerini tatmin edebilme amacına göre saptanmıştır.<sup>58</sup>

Sosyal insan modelinde, yetki yöneticinin belirli bir bölümde bulunmasını veya bir pozisyona sahip olmasını gerektirmekle birlikte, artık yönetici yetkisini yalnızca, bireysel ilişkilerde kullanamamaktadır. Bunun yerine, yetkisini grup için ne gibi hedefler saptanması gerektiği yolunda kullanacak ve bu arada da, hedeflerin en iyi şekilde nasıl gerçekleştirileceği konusunda gereksinimlerin varlığını kabullenmesiyle, iki tarafında birbirinden daha fazla şeyler bekleyebileceği bir örgüt ve işgören psikolojik anlaşması için ortam hazırlanmış olacaktır. İşgören örgüte katılmış olmakla bazı önemli duygusal gereksinimlerinin karşılanmış olmasının hazzını tadıyorsa, bir dereceye kadar, örgüte karşı ahlâki bir bağlılık duyacaktır.<sup>59</sup>

Mayo ve onu izleyenlerin ileri sürdükleri gibi, yönetim işçilerin kendilerini engellenmiş, tehdit altında bırakılmış ve yabancılaşmış hissedecekleri bir ortam yarattığı takdirde, işçiler yönetim hedeflerine aksi yönde normları bulunan gruplar (biçimsel olmayan gruplar) meydana getirmektedir. İşçiler sosyal gereksinimlerini büyük bir başarı

<sup>56</sup> Atillâ Baransel. a.g.e. ss.224-225

<sup>57</sup> Edgar H. Schein. a.g.e. s.63

<sup>58</sup> İsmail Durak Ataay. a.g.e. s.60

<sup>59</sup> Edgar H. Schein. a.g.e. s.63

ile doyurabilmekte, fakat bunun maliyetini de yönetim çekmektedir. Yönetim biçimsel olmayan gruplardaki güçleri harekete geçirebildiği ve örgüt hedefleri yönünde grup normları oluşturabildiği takdirde, büyük miktarda bir enerji ve güdülenme için uygun bir ortam sağlanmaktadır<sup>60</sup>

Sonuç olarak, Geleneksel yaklaşımların tersine İnsan İlişkileri Akımı, örgütün mekanik bir düzen olarak görülemeyeceğini, insan davranışlarının bu mekanik ögeyi bozacak gizli güce sahip olduğunu, onun duygu, düşünce, tutum ve davranışlarının örgütün işleyişinde çok önemli etkileri olduğunu vurgulamaktadır. Burada yönetime çalışanlar konusunda daha insancıl yaklaşımlarda bulunmaları önerilmektedir. Bu yaklaşım güdüleme kavramı ile ilişkili olarak insanların salt ekonomik değerlerle güdülenemeyeceklerini, gönül gücüne, duygulara ve psikolojik güvenliğe önem veren bir sistemin güdülemede daha etkin olabileceğini ileri sürmektedir.<sup>61</sup>

E. Mayo, F. J. Roethlisberger ve E. Trist'in yapmış oldukları klasik araştırmaların ötesinde, özetlediğimiz sosyal insana ilişkin varsayımlarla aynı doğrultuda pek çok delil elde edilmiştir.<sup>62</sup>

Bu varsayımlar, farklı örgüt yapılarındaki çeşitli çalışma grupları üzerinde yapılmış bulunan gözlemlerle denenmiştir. Hawthorne araştırmalarının çalışan kişilerle ilgili bulguları, "akılcı iktisadî insan" modeline karşılık "sosyal insan" modelini kanıtlamıştır.

Hawthorne araştırmalarına dayanan "sosyal insan" modeli diğer bir çok araştırmalarla da kanıtlanmıştır. Tavistock Beşeri İlişkiler Enstitüsü mensupları tarafından yapılan "kömür madeni araştırması" kömür madeni işçileri arasındaki sosyal ilişkilerin son derece kuvvetli olduğunu gösteren dolayısıyla "sosyal insan" modelini kanıtlayan araştırmalardan birini oluşturmaktadır.<sup>63</sup>

Beşeri ilişkiler literatüründe sık sık rastlanan ve "sosyal insan" modelini kanıtlayan araştırmalardan biride W. F. Whyte'in "lokantada beşeri ilişkiler" araştırmasıdır. W.F.Whyte bu araştırmasında sosyal ve gruplarla ilgili faktörlerin; müşteriye hizmet kalitesini, işe devamsızlık, işi bırakma vb. gibi hususları büyük ölçüde etkilediğini tespit etmiştir.<sup>64</sup>

<sup>60</sup> A.g.e, s.64

<sup>61</sup> M. Ceyhan Aldemir, *Örgütler ve Yönetimi*. İzmir: Bilgehan Basımevi Bornova, 1985, ss.25-26

<sup>62</sup> Edgar H. Schein, a.g.e, s.64

<sup>63</sup> Atillâ Baransel, a.g.e, s.256

<sup>64</sup> A.g.e, s.257

Grup üretkenliği ve grup özendirmelerinin gücünü açıklayan bir örnek de Scanlon Planı'dır. Bu plan, gerçekten üyelerin sosyal gereksinimlerini karşılaması yanında, yönetim ile işgörenler arasındaki iletişimin iyileşmesine ve işgörenlerin örgüt faaliyetlerine daha fazla ilgi duymalarına yol açmıştır. Böylece işgören kuruluşla özdeşleşmekte, kendisini kuruluşun bir parçası ve vazgeçilmez unsuru olarak görmektedir.

Bireyleri, verimi etkileyen duygusal ve sosyal yönleri bulunan varlıklar olarak düşünmek, yönetime uzun süreli katkılar sağlamıştır. Bir bakıma sosyal insan görüşü, Scanlon Planı ile uygulamada kanıtlanmıştır. Scanlon'un öğrenme kuramı ve işgörenlerin sosyal gereksinimleri konusundaki önsezisi, önerilerin işgörenlerden oluşan kurullara sunulması ve önerilerde bulundu diye hiç kimseye özel ayrıcalık tanınmamasını kararlaştırması bu önseziden kaynaklanan sağlıklı bir sürecin parçasını oluşturur. Birçok inceleme, insanın örgütsel yaşamında temelde sosyal bakımdan güdülendiğine ilişkin görüşleri desteklemektedir.<sup>65</sup> Yönetici çalışanların sosyal kapasiteleri hakkında ne derecede fazla ve sağlıklı bilgiye sahip olabilirse onları etkili biçimde yönlendirmesi de o denli kolay olacaktır.<sup>66</sup>

İkinci Dünya ve Kore savaşları sırasında askerler üzerinde yapılmış araştırmalar sosyal ilişkilerin önemini açıkça ortaya koymuştur. Savaşma güdüsünün başlıca kaynağının, askerlerin özellikle biçimsel olmayan (informel) ilişkiler kurdukları asker arkadaşlarına olan bağlılık duygusu olduğu görülmüştür.<sup>67</sup>

Özetle, pek çok araştırma, örgütsel hayatta insanın öncelikle sosyal olarak güdülendiği yolundaki varsayımları desteklemektedir. Bu varsayımlar, aksi ortaya konmadığı sürece, şu gerçeği dile getirmektedir: Örgüt üyeleri, ait oldukları örgüte karşı ahlâki bağlılık duymak istemektedirler. Bu görüşün çeşitli örgüt türlerinde kazanmasıyla, faydacıl bir örgüt kavramı ikinci plana atılacaktır. Faydacıl yaklaşımlar ise bütünüyle iktisadî ödüllere ve akılcı bir pazarlığa dayanan psikolojik anlaşmaları öngörür. Ancak bu araştırma bulguları da bizi gereğinden fazla bir genellemeye götürmemelidir. Her ne kadar akılcı-iktisadî insan modeli çok yaygın değilse de, sosyal insan görüşünün evrensel olduğunu da kesinlikle iddia etmek güçtür.<sup>68</sup>

<sup>65</sup> İsmail Durak Ataay, a.g.e. ss.64-65

<sup>66</sup> M. Şerif Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, Konya: Damla Ofset Matbaacılık ve Tic. A.Ş., Ekim 1995, s.87

<sup>67</sup> Edgar H. Schein, a.g.e. s.65

<sup>68</sup> Edgar H. Schein, a.g.e. s.70

### 2.3. Özgerçekleştirime Yönelik İnsan

Neo-Klasik Yaklaşım ya da Beşeri İlişkiler Yaklaşımı 1950'li yıllara kadar etkili olmuş, ancak bu yıllarda yoğun bir şekilde eleştirilmeye başlanmıştır. Bu eleştirilerin dayanak noktası, beşeri ilişkiler akımının hakim olduğu dönemde insan davranışlarıyla ilgili olarak yapılan çeşitli araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlardır. Bu eleştirilerde, beşeri ilişkiler yaklaşımından insanların mutluluğu ve doyumunu ile ilgili olarak sosyal ilişkilerin öneminin vurgulandığına ve iş yapmaktan duyulan doyumun dışlandığına değinilmekte, mutlu insanlar yaratmakla verimli insanlar yaratmanın aynı şey olmadığı belirtilmekte ve bu yaklaşımın varsayımlarının basit olduğundan, bilimsel temellere dayanmadığından söz edilmektedir. Bu eleştirilere göre Beşeri İlişkiler yaklaşımında çalışan insanların morali üzerinde durulmuş, fakat insan davranışlarının temel unsurları kavranamamış ve bir kişilik teorisi oluşturulamamıştır. Ayrıca bu yaklaşımın analitik derinlikten yoksun olduğu ve araştırma sonuçlarıyla desteklenmediği öne sürülmüştür.<sup>69</sup>

İşgörenlerin güdülenmesinde çağdaş yaklaşımı oluşturan davranış bilimcilerde Beşeri İlişkiler akımının öncüleri gibi, işgörenlerin gereksinimlerinin giderilmesinde yüksek üretkenliği esas almışlardır. Özellikle, C. Argyris, A. Maslow, F. Herzberg ve D. Mc Gregor bu görüşte olanların başında gelen isimlerdir. Aralarındaki tek fark davranış bilimcilerin, yüksek düzeydeki gereksinimlere örneğin; özgerçekleştirime yönelik gereksinimlere (self-actualization needs) daha fazla önem vermiş olmasıdır. Buna karşılık, beşeri ilişkiler görüşünün öncüleri ise, daha çok alt düzey gereksinimler ve sosyalleşme ile iş güvenliğine önem vermişlerdir. Güç ya da istenmeyen işlerde, iş genişletme, iş zenginleştirme, katılımcı yönetim ve diğer eşitleyici ve benimsetici biçimlerdeki tekniklerin geliştirilmesiyle yüksek düzeydeki gereksinimlerin tatmin edilebileceğini görmüşlerdir.<sup>70</sup>

Endüstrinin işi anlamsız hale getirdiği konusu üzerinde duran bazı psikologlar, daha derin ve yoğun araştırmalara yönelerek, insanın bu anlamsızlığı gidermede aradığı toplumsal ilişkilerin, tatminin yalnızca bir yönü olduğunu görmekte gecikmediler. Bunun yanında kişinin doğuştan beraberinde getirdiği yetenek ve becerilerini tam olarak kullanabilme gereksiniminin de önemli rolü olduğunu ortaya koydular.<sup>71</sup> Maslow, Herzberg, Argyris, Mc Gregor ve diğerleri de bu görüşe katılmaktadırlar. Endüstrideki bir çok işin son derece uzmanlık gerektirmesinin ve bölünmesinin, işgörenin ne

<sup>69</sup> Olgun Kırçıl, a.g.e. s.94

<sup>70</sup> İsmail Durak Ataay, a.g.e. s.65

<sup>71</sup> Halil Can, *Başarı Güdüsü ve Yönelimsel Başarı*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.Fakültesi Yayınları No:12 Bizim Büro basımevi, 1985. s.45

kapasitesini kullanmasına ne de yaptığı iş ile örgüt amacı arasındaki ilişkiyi tam görmesine olanak tanımadığını ileri sürmektedir. Buradaki sorun, işgörenin sosyal gereksinimlerini karşılaması değil, işinde kendisine gurur ve özsaygısı veren bir anlam bulamamasıdır.<sup>72</sup>

Edgar H. Schein, Özgerçekleştirime yönelik insan modelinin varsayımlarını aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

a. İnsan güdülere, önemlerine göre basamaklara ayrılabilir: 1. Basit nitelikli varlığını sürdürme, güvenlik ve korumaya ilişkin temel gereksinimler, 2. Sosyal ve ait olma gereksinimleri, 3. Ego tatmini ve kendine güven (özsaygı) gereksinimleri, 4. Özerklik ve bağımsızlık gereksinimleri, 5. Kendini gerçekleştirme gereksinimleridir. Daha alt düzeydeki gereksinimlerin doyurulması daha üst düzeydeki gereksinimlerin ortaya çıkmasına yol açar. Diğer gereksinimleri az veya çok doyurulduğundan en yetenezsiz kişi bile, işinde bir anlam aramak ve yeteneklerini gerçekleştirmek ister. Diğer bir deyişle, potansiyelini tümüyle kullanma gereksiniminin tatmin edilmesini bekler.

b. İnsan işine hakim olmayı ister ve bunu gerçekleştirecek yeteneğe de sahiptir. Bunun ifade ettiği şeyler ise, belirli bir miktarda özerklik ve bağımsızlığa sahip olma, uzun süreli bir zaman boyutunun benimsenmesi, özel yetenek ve becerilerin geliştirilmesi ve koşullara uymada esnek olmasıdır.

c. İnsan öncelikle kendi kendisini güdüler ve kontrol eder. Dışarıdan yapılacak özendirme ve kontroller büyük olasılıkla insanın huzurunu bozar ve uyumunu azaltır.

d. Kendini gerçekleştirme ile etkili bir örgüt başarımı arasında temelde bir çelişki yoktur. Kendisine imkan verildiğinde herkes kendi hedeflerini örgüt hedeflerine gönüllü olarak uyduracaktır.<sup>73</sup>

Özgerçekleştirime yönelik insan modelinin etkin bir şekilde işleyebilmesi için örgütten beklenen bazı koşullar vardır. İşgörelere daha anlayışlı davranmak yerine, işin daha anlamlı hale getirilmesi ve çalışana işinde gurur ve özsaygısı vermesi temel zorunluluktur. Yapmaktan zevk alacağı tipte bir işte çalışan kişi, böylelikle, belli nitelik ve nicelikte iş yapma zorunluluğundan rahatsız olmayacaktır. Kişinin gerçek doyumunu sağladığı başarıdan, kendi yeteneklerini ortaya koyabilmesinden ve kendi kararlarını verip uygulamasından doğacaktır. Bu doyumun sağlanabilmesi için de, işin kendisi yeterli

<sup>72</sup> İsmail Durak Ataay, a.g.e. s.66

<sup>73</sup> Edgar H. Schein, a.g.e. ss.70-71



derecede çeşitli, yeterince karmaşık, yeterli derecede iddialı olmalı ve çalışanın yetenekleriyle ilgili becerilerini kullanma olanağı sağlanmalıdır. Kişilerin daha fazla sorumluluk alamayacağı durumlar vardır. Ancak bunlar örgütsel koşulların doğurduğu geçici durumlardır. Genellikle, kişiler daha çok sorumluluk ve yapabileceklerinden daha çok beceri gerektiren işler ararlar ve bunu elde edince daha mutlu ve daha uyumlu olurlar.<sup>74</sup>

Yönetici çoğu kez kendisini, belirli bir kişiyi neyin çalışmaya güdüleyeceğini bulma amacıyla görüşme yapan biri olarak görecektir. Güdüleyici ve denetleyici olmaktan çok, yardımcı ve harekete geçirici olacaktır. Her şeyden önce, astlarına taşıyabilecekleri kadar sorumluluk göçeren yetki verici birisi olacaktır.

Özgerçekleştirime yönelik insan modelinde, ortaya çıkan yetki ve psikolojik anlaşma yüksek düzeyde başarı ve yaratıcılığı sağlamada içsel ödüllerin değişimini kapsamaktadır. Bu da bir işi yapmış olma ve potansiyel yeteneklerini yada kapasitelerini kullanabilmeden sağlanan içsel tatmindir. Bu tutum hesapçı olmaktan ziyade ahlâki bir ilgiye yol açmakta ve böylelikle örgütsel amaçları daha fazla benimseme ve amaçları başarma da daha yaratıcı bir çaba gösterme potansiyelini ortaya çıkarmaktadır.<sup>75</sup>

A.Maslow, "iş başarımına yönelik davranışların, özgerçekleştirmenin en güçlü güdüleyicisi olduğunu, bu gereksinimlerin insan gereksinimleri hiyerarşisinde en üstte yer aldığını; eğer bir birey makul bir biçimde alt düzeydeki gereksinimlerini gidermişse, bu gereksinimin daha çok değer kazanacağını belirterek ekonomik ve fizyolojik gereksinimlerini doyuran birey için özgerçekleştirime yönelik gereksinimler yaşamının temel amacı haline gelir" şeklinde ifade etmektedir. Maslow, "özgerçekleştirime yönelik gereksinimi; insanın kendini kanıtlama yani yetenekleri dahilindeki her şeyi başarma isteği olarak ifade etmektedir. " Yani, "kişi ne olabilecekse, onu mutlaka olmalıdır." Kişinin tüm potansiyel yeteneklerini gerçekleştirme isteğidir.<sup>76</sup> A. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramı, özgerçekleştirime yönelik insan modelinin kuramsal çerçevesini oluşturmada ilk güdüleme kuramı olmaktadır.

F. Herzberg'in "*Çift-Faktör Teorisi*" de özgerçekleştirime yönelik insan döneminin temel varsayımlarını açık bir şekilde yansıtmaktadır. Herzberg, kavram ve terimleri iki grupta toplamıştır. Bunlardan birinci grup; "*Güdüleyici Faktörler*" adı

<sup>74</sup> Halil can. *Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı*, s.46

<sup>75</sup> Edgar H. Schein. a.g.e. ss.71-72

<sup>76</sup> Abraham Maslow. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row Publishers, Inc., 1954, s.46

verilen gruptur. Bu grup; başarı, tanınma, işin kendisini, sorumluluk, ilerleme gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişisel başarı duygusu verdiği için bireyi güdüleyecektir. Bu faktörlerin yokluğu söz konusu olduğunda bireyin güdülenmeside mümkün olmayacaktır. İkinci grup ise, **Hijyen Faktörleri (Durum Koruyucu Faktörler)** olarak ifade edilmektedir. Bunlar; işletme politikası ve yönetimi, teknik denetleme, ücret, astlarla karşılıklı ilişkiler, çalışma koşulları şeklinde ifade edilebilir. Bu faktörler işin koşullarıyla ilgilidir ve bunların bireyi güdüleyici özelliği yoktur. Ancak bu faktörler mevcut değilse kişi güdülenemeyecektir. Bunların varlığı bireyin güdülenebilmesi için asgari koşulları sağlayacaktır. Ancak, işgörenin güdülenmesi güdüleyici faktörlerle mümkün olur. Başka bir ifadeyle, Hijyen Faktörlerinin yokluğu doyumsuzluk yaratmaktadır. Ancak, bunların varlığı bireyi güdülememektedir.<sup>77</sup>

Özgerçekleştirime yönelik insan modelinin dayandığı ikinci kuramsal çerçeve Chris Argyris'in Olgunlaşma kuramı olmaktadır. C.Argyris, özgerçekleştirime yönelik insan döneminin başlamasına katkıda bulunurken biçimsel örgütlerin, çalışanların işlerinde girişim sahibi olmalarını engellediği, işgörenlerin kendini gerçekleştirme imkanını ortadan kaldırmakla birlikte işlerini pek az kontrol imkanına sahip olma durumuna düşüreceği, pasif ve üstlerine tâbi ve bağımlı hale geleceği, kabiliyet ve kapasitelerinin tamamıyla ortaya koymalarının mümkün olmadığı yönünden eleştirilerde bulunmuştur. Sağlıklı bireylerin gereksinimleri ile biçimsel örgütlerin istekleri arasında bir uyum eksikliği vardır. Bu uyum eksikliği, özde bir karşıklık eğilimi oluşturur ve yöneticiyi süreli olarak bu karşıklık ile yüzyüze bırakır. Bu uyumsuzluk ortadan kaldırılmalı, birey ile örgüt arasındaki uyumun sağlanması gerekir. Argyris, güdüleme konusunda diğerleri gibi bireyi esas almakta bireyin bir "psikolojik enerjiye" sahip olduğunu, güdüleme açısından önemli olanın bu enerjinin yönlendirildiği yer olduğunu ifade etmektedir.<sup>78</sup>

C. Argyris'e göre bireylerin egosu (benliği) süreç olarak tanımlanabilen ve deneysel olarak gözlemlenebilen spesifik bir trend gösterecek biçimde gelişme eğilimindedir. Bu temel olgunlaşma eğilimleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir:<sup>79</sup>

<sup>77</sup> Frederick Herzberg, Bernard Mausner and Barbara Bloch Synderman, *The Motivation To Work*, Second Edition, New York: John Wiley&Sons, Inc., 1967, s. 44-83

<sup>78</sup> Chris Argyris, *Personality and Organization*, New York: Harper and Row Pub., U. S. A, 1957, s.20 ve ss.233-237

<sup>79</sup> Donald E. Porter and Philip B. Applewhite, *Studies In Organizational Behavior and Management*, "The Individual and Organization: Some Problems Of Mutual Adjustment", Third Printing, Scranton Pennsylvania: International Text Book Company, 1968, ss.41-42

1. İnsan bir bebek gibi pasif olma durumundan zamanla kurtulacak bir yetişkin gibi gittikçe aktif bir duruma geçme eğiliminde olacaktır.

2. Bebekliğinde olduğu gibi başkalarına bağımlı olma durumundan zamanla kurtulacak, bir yetişkin gibi nispi bir bağımsızlığa kavuşma eğilimine girecektir. Nispi bağımsızlık; bireyin başkalarından yardım beklemeden kendi işlerini idare etmesi, yani "iki ayağı üzerinde durabilme" becerisi ve sağlıklı bağımlılıkları onaylama yeteneğidir. Bu bağımsızlık, bireyin çocukluk evresindeki davranış belirleyicilerinden (Örneğin; aile) kurtularak ve kendisinin uygun gördüğü davranış belirleyicilerini geliştirmesi şeklinde ifade edilmektedir. Birey çocukluk evresinde öğrenmiş olduğu davranışların da yardımıyla başkalarına (Örneğin; patronu) karşı tepki gösterme eğiliminde olmayacaktır.

3. Birey bebekliğindeki gibi yalnızca bir kaç türde davranış gösterme eğiliminden zamanla kurtulacak bir yetişkin gibi bir çok türde davranış gösterme eğilimine girecektir.

4. Birey bebekliğindeki gibi, kararsız, rastgele, yüzeysel, hemen vazgeçilecek ilgiler yerine bir yetişkin olarak derin ilgilere sahip olma eğilimine girecektir.

5. Birey bebekliğindeki gibi kısa bir dönemi dikkate alan bakış açısı (büyük ölçüde şimdiki zamanı dikkate alan davranışlar gösterme) yerine bir yetişkin olarak daha uzun dönemi dikkate alan bakış açısı (birey geçmiş ve gelecek zamanı dikkate alan davranışlar göstermekte) bireyin davranışlarını daha çok etkilemektedir.

6. Birey bebekliğindeki gibi aile içinde ve toplumda kendisini başkalarından aşağı görme halinden zamanla kurtulacak ve en azından bir yetişkin olarak başkalarına eşit ve daha üst düzeylere gelme eğiliminde olacaktır.

7. Birey bebekliğinde olduğu gibi kendisini tanıyamama duygusundan (benliğinin farkında olamama duygusundan) zamanla kurtulacak bir yetişkin olarak kendini tanıyıp ve kendisini kontrol etme olanağına kavuşacaktır. Kendi davranışını başarılı ve doğru olarak kontrol etme deneyimini edinen yetişkin, bir anlamda bütünüyle olgunlaşmakta ve kendi değerinin farkına varmaktadır.

C. Argyris'e göre, biçimsel örgütün ilkeleri, olgunlaşmaya engel teşkil etmektedir. Örgütlerde çalışanlarına kendilerini ve çevrelerini kontrol etme olanağı vermemekte ve onların pasif ve üstlerine bağımlı bir ast olmaları teşvik edilmektedir. Personel böylece olgunlaşmamış birisi olarak davranmaya zorlanmaktadır. Bu durum biçimsel örgütün

doğası içindedir.<sup>80</sup> Biçimsel örgütün temel ilkelerinden biri olan "*iş bölümü*", işi aşırı tekrarlı, rutin ve sıkıcı hale sokar. İş bölümü yalnızca bireyin birkaç becerisini kullanmasına ve işteki uzmanlaşma arttıkça karmaşık motor becerilerinden nadiren faydalanmaktadır. Bu nedenle, iş bölümü ilkesi sağlıklı insan kişiliğinin iki esas ilkesini ihlal etmektedir. Bu durum özgerçekleştirimi engellemektedir ve sağlıklı kişilik tarafından arzu edilen sürekli değişimi sağlamayan birkaç yüzeysel, üstünkörü becerinin açıklanmasına olanak sağlamaktadır.

İş bölümü ilkesinin bir sonucu olarak, *kumanda zinciri* ilkesi ortaya çıkmaktadır ve yönetimdeki diğer bir işlev olmaktadır. Önderler, kumanda zinciri işlevinin doğal bir sonucu olarak pasif, bağımlı ve üstlerine boyun eğen bir ast mevkiinde olan bireyler yaratmaktadır. Sonuç olarak, birey kendi çalışma çevresi üzerinde az çok kontrol imkanına sahiptir. Aynı zamanda, zaman perspektifleri kendi geleceğini önceden kestirmek için gerekli bilgiyi kontrol edemediklerinden dolayı kısalmaktadır. Biçimsel örgütün bu koşulları, söz konusu kişiliğin gelişme eğilimlerini engelleyici dört davranış ortaya koyar. Bunlar; pasif olma, kendisini başkalarından aşağı görme hali, daha az kontrol imkanına sahip olma ve kısa bir zaman perspektifidir. Aynı zamanda bunlar, yetişkinlik evresinde değil de yetişkinlikte olgunlaşmışlığın boyutlarının örnekleri olarak görülebilir.<sup>81</sup>

Biçimsel örgütün diğer bir ilkesi de "*kumanda birliği*" olarak ifade edilmektedir. Burada işgörenin çalışmasına yönelik bir amacı, bu amaca ilişkin rotayı ve engellerin güçlüğünü göz önüne alarak yönetici tarafından belirlenen ve kontrol edilen amacı başarmak için çözüm aramaktadır. Bu çalışma amacının işgörenlerin benliği ile ilgili olmadığını kabul ettiğimizde, o zaman psikolojik başarısızlık için ideal koşullar yaratılmıştır. Sağlıklı kişiliğin temel bir öğesinin psikolojik başarıya ilişkin beklentiler olduğu ifade edilebilir. Psikolojik başarı; her bir birey kendi amaçlarını belirleyebildiği zaman elde edilir. Bireyin içsel gereksinimleri ile engellerin güçlüğü arasındaki ilişki bu amaçlara ulaşmak için çözüm olmaktadır.<sup>82</sup>

"*Kontrol alanı*" ilkesi, biçimsel örgütün diğer bir ilkesi olmaktadır. Yakından denetim, astların pasif, bağımlı ve öndere boyun eğen bir ast mevkiinde olmalarına yol açar. Kontrol alanının tam olarak uygulanması halinde boyun eğme, pasif ve bağımlı hale gelme duyguları artma eğiliminde olacaktır. Kısaca, olgunlaşmaya imkan tanıma ve

<sup>80</sup> Erol Eren, a.g.e, s.29

<sup>81</sup> Halil Can, *Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı*, s.50

<sup>82</sup> A.g.e, s.53

katılımcı olmaktan ziyade olgunlaşmamayı gerektiren bir iş ortamı yaratma eğiliminde olacaktır.

Özgerçekleştirime yönelik insan modeline katkıda bulunanlardan biride Douglas Mc Gregor'dur. Bu davranış bilimciye göre, beşeri ilişkiler yaklaşımı örgütsel yaşamın gerçekleriyle uyumsuzdur. Ona göre sadece çalışanlarla iyi ilişkiler kurmaya önem verilmiştir. Bu nedenle bilimsel yönetim ile beşeri ilişkiler arasında temel varsayımlar ve yönetim felsefesi açısından önemli bir fark yoktur. Mcgregor'a göre endüstri alanında çalışan insanlar için önemli olan egonun tatmini ve kendini gerçekleştirmesidir.<sup>83</sup> Bu nedenle, Mc Gregor "*örgüt üyeleri kendi kişisel amaçlarına en iyi şekilde çabalarını işletmenin başarısı doğrultusunda yönlendirdikleri zaman ulaşabilmelidirler*"<sup>84</sup> şeklinde ifade ediyor. Örgütsel amaçlarla bireyin amaçlarının bütünleştirilmesi oldukça önemlidir. Çalışanların örgüt amaçlarını başarması için özgerçekleştirimin, kendi amaçlarına ulaşmanın yolunu örgüt amaçlarına ulaşmada bulmalıdır. Bunun gerçekleşmesi için gerekli şartların sağlanması yöneticilerin görevidir. *Douglas Mc Gregor'un "Y" Kuramı: bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılmasına ilişkin varsayımları aşağıdaki gibi ifade edilebilir.*<sup>85</sup>

1. İşde fiziki ve zihni çabanın harcanması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan doğuştan işten nefret etmez. Bağlı olduğu koşullara göre iş tatmini ya da ceza kaynağı olabilir.

2. Dışarıdan denetim ve ceza ile korkutma, çabayı örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. Bağlanmış olduğu amaçlara hizmet ederken insanlar kendi kendini yönetme ve kendi kendini denetim yollarını kullanırlar.

3. Amaçlara bağlılık onların elde edilmeleriyle ilgili ödüllere bağlıdır. Böyle ödüllerin en önemlisi olan psiko-sosyal ve benliği doyurma (self-actualization) gereksinimleri, örgütsel amaçlara yöneltmiş çabaların dolaysız ürünleri olabilir.

4. Uygun koşullar altında ortalama insan sorumluluğu sadece kabul etmekle kalmaz, onu aramasını da öğrenir. Sorumluluktan kaçınma, hırstan mahrum kalma ve güvenliğe aşırı önem verme genellikle kötü yönetim deneylerinin insanları olumsuz yönde etkilemesinin bir sonucudur.

<sup>83</sup> Olgun Kırçıl, a.g.e, s. 96

<sup>84</sup> Douglas Mc Gregor, a.g.e, s.49

<sup>85</sup> A.g.e, ss.49-50

5. Örgütsel sorunların çözümünde nisbeten büyük ölçüde imge, ustalık ve yaratıcılık kullanma yeteneği, insanlar arasında az değil geniş ölçüde dağıtılmıştır.

6. Çağdaş sanayi yaşamının koşulları belirli bir konuda uzmanlaşma ve çalışmayı gerektirdiğinden dolayı ortalama bir insanın zihinsel potansiyelinden sadece bir kısmından yararlanılabilmesine olanak sağlamaktadır.<sup>86</sup>

Böylece, D.Mc Gregor yönetimde beşeri ilişkiler akımını başlatmış oluyordu. Bu kavramın ortaya atılması ve varsayımların gücü o kadar etkili olmuştur ki bundan sonra ortaya konan her görüş ve düşünce "Y" teorisinin ilkelerine değinmeden veya ondan esinlenmeden geliştirilememiştir.<sup>87</sup>

Öte yandan Blake ve Mouton'un ifade ettiği gibi, bir yönetici ne bilimsel yönetimdeki görüşte olduğu gibi üretime dönük olmalı, ne de beşeri ilişkiler akımı görüşünü benimseyenler gibi işgörene dönük olmalıdır. Özgerçekleştirime yönelik davranışın özellikle yöneticiler ve meslek sahibi çalışanlar arasında yaygın olması anlamlıdır. Bu kişiler işleri ya da işleri dışındaki faaliyetlerle gereksinimlerini giderirler. Porter ise, bütün yöneticiler (tepe yöneticileri dışındaki) üst düzeydeki gereksinimlerin eksikliğini duyarlar. Alt düzeydeki gereksinimlerini özellikle giderirler ve sonra özgerçekleştirime yönelik gereksinimler yöneticiler için önemli duruma gelir.<sup>88</sup>

#### 2.4.Karmaşık İnsan Modeli

Örgüt ve yönetim teorisi, basit ve genel insan kavramlarına dönüktür. Yapılan araştırmalarda bu basit ve genelleştirilmiş kavramı destekleyecek çok az sayıda veri bulunmuştur. Neticede uzun yıllardan beri yapılan araştırmalar insanlara, örgütlere ve yönetim stratejilerine ilişkin modellerin büyük ölçüde karışmasına neden olmuştur. Görülüyor ki günümüz insanı ekonomik, sosyal ve özgerçekleştirime yönelik insandan daha karmaşıktır. İnsan türlü gereksinimleri ve potansiyeli ile yalnızca kendi içinde karmaşık olmakla kalmamakta, karmaşıklık biçimi bakımından da diğerlerinden daha farklı olabilmektedir. Bu nedenle insana ilişkin genellemelerde bulunmak her zaman güç olmuştur. Toplumların ve örgütlerin giderek karmaşıklaşması ve farklılaşması nedeniyle genellemeler yapmak daha da güçleşmektedir. E. Schein'e göre, karmaşık İnsan modelinin varsayımları şunlar olmaktadır:

<sup>86</sup> Douglas McGregor, a.g.e, ss.39-40

<sup>87</sup> Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, Üçüncü Baskı, İstanbul: Yön Ajans, 1989, s.396

<sup>88</sup> İsmail Durak Ataay, a.g.e, ss.66-67

a. İnsan yalnızca karmaşık değil, aynı zamanda büyük ölçüde değişken bir varlıktır. Kendisinin verdiği önem derecesine göre sıralanmış pek çok güdüsü vardır. Ancak bu sıralama çeşitli zamanlarda ve durumlarda farklılık gösterir. Ayrıca bu güdüler karşılıklı etkileşimde bulunarak karmaşık bazı güdü kalıplarını oluşturur.

b. İnsan örgütteki tecrübeleri sayesinde yeni güdüler öğrenebilir. Bu nedenle, onun örgütle yaptığı psikolojik anlaşma ve sahip olduğu güdülerin şekli temel gereksinimleriyle örgütte edinilen tecrübeler arasındaki karmaşık etkileşimin bir ürünüdür.

c. Değişik örgütler ve aynı örgütün değişik alt bölümlerindeki insan güdülleri birbirinden farklıdır. Biçimsel örgüte yabancılaşmış olan kişi sendikaya veya biçimsel olmayan bir örgüte sosyal ve özgerçekleştirime yönelik gereksinimlerini karşılayabilir. Yaptığı iş bir yöneticinin ki gibi karmaşık nitelikte ise işin bazı kısımları bazı güdülerle, öbür kısımları başka güdülerle ilişkili olabilir.

d. İnsanın bir örgüte verimli olarak katılması genelde çok çeşitli güdülere dayanabilir. Sahip olunan güdünün özelliği, çalışanın örgüttan sağlayacağı en ileri düzeydeki tatmin ile örgütün etkinlik derecesini etkileyecektir. Yapılacak görevin özelliği, kişinin işteki yetenek ve tecrübeleri, örgütteki diğer çalışanların kişilikleri gibi unsurların hepsi birbirine etki ederek, belirli bir çalışma duygu ve kalıbını oluştururlar.

e. İnsan kendi güdülerinin ve yeteneklerinin türüne ve işçinin özelliğine bağlı olarak, pekçok türde yönetim stratejisine duyarlı olabilir. Diğer bir deyişle herkes üzerinde her zaman uygulanabilecek bir yönetim stratejisi yoktur.<sup>89</sup>

Karmaşık insan modelinde başarılı bir yöneticinin usta bir analizci ve araştırma yeteneğine değer veren bir kimse olması gerekmektedir. Kendi emrinde çalışan kimselerin pek çok türde yetenek ve güdüsü olduğundan onun bu farklılıkları olmaması gereken tatsız bir gerçek olarak görmek yerine, farklılaşmaları ortaya çıkaran teşhis süresine ve bu farklılıklara değer vermesini öğrenmelidir. Sonuç olarak, kendi davranışını değiştirebilmede gereken kişisel esnekliğe ve bir takım becerilere sahip olması gerekmektedir. İnsan gereksinimleri farklılık gösteriyorsa, bunların farklı şekillerde ele alınması şarttır.

<sup>89</sup> Edgar H. Schein. a.g.e. ss.75-76

Gerçek hayatta uygulamalar arttıkça, kişilerden etkili bir biçimde yararlanmak için yöneticiye yardımcı olacak değer sisteminin ve referansların bilim ve sistemler teorisi olduğu görülmeye başlanmıştır. Şayet yönetici insanlara olan yaklaşımında bu değerleri benimserse varsayımlarını test edecek ve daha iyi yolları arayacaktır ve durumun gereklerine uygun şekilde tepkide bulunacaktır. Yönetici esnek olacak ve kişiler arası ilişkilerde, etkileme şekillerinde ve psikolojik anlaşmalarda bir takım farklılıklar olacağını kabule hazır olacaktır.<sup>90</sup>

Bundan önce özetlediğimiz üç insan modelindeki araştırmaların farklı sonuçlar ortaya koyması, bir bakıma karmaşık insan modelinin varsayımlarını desteklemektedir. Whyte, Zalesnik, Grusky ve Argyris insanın karmaşıklığı ve insan farklılıklarına ışık tutacak araştırmalar yapmışlardır.

Hapishaneler üzerinde bir araştırma yapan Grusky, hapishanelerin zorlayıcı otoriteyle çalışan örgütler olmaları nedeniyle tutuklu ve bağımlı bir kişiliğe sahip olan tutukluların görece olarak daha az yabancılaşmış, işbirliğine yönelik ve hapishane konusunda daha olumlu olduklarını söylemektedir. Robert Blauner ise, "*Yabancılaşma ve Özgürlük*" eserinde dört çeşit endüstri işçisi üzerindeki incelemesinde, iş ile ilgili teknolojinin niteliği dolayısıyla, farklı yabancılaşma kalıplarının ortaya çıktığını bulmuştur. Bu düşünürü göre yabancılaşma; a. çalışma durumunu etkileyecek güç ve yeteneğe sahip olamama duygusu, b. işin anlamının yitirilmesi, c. toplumsal yalnızlık duyma, yani bir gruba ait olamama ile d. kendini işe vermeme gibi farklı ruhsal durumlar sonucu olmaktadır. Montaj hattı işgörenlerinin yabancılaşmasında bu psikolojik faktör de kendini göstermektedir. Düşünürün incelediği endüstri grubu olan basımevi işçileri ise kendi mesleklerindeki kişilerin oluşturduğu grupla bir bütünleşme duygusu içinde bulduklarından işlerine derin bağlılık göstermişlerdir. Dokuma işçileri temelde montaj işçileri gibi olmamakla birlikte işlerinde olan anlam duygusu beklememe yönündeki geleneksel değerlere sahip yerel topluluklarla bütünleşmiş bulunmaktadır. Bu değerler sonucu bu işçiler, hayatlarından oldukça memnun görünmektedirler. Kimya işçileri ise aşırı otomasyon sonucu süreci denetlemede büyük sorumluluğa, özerklik ve özgürlüğe ve birlikte çalıştıkları kişilerle aşırı bütünleşme duygusuna sahip bulunmuşlardır.<sup>91</sup>

Ayrıca, Vroom ve Mann araştırması, değişik kişilikleri bulunan işçilerin patronlarında değişik önderlik türleri aradıklarını ortaya koymuştur. Tipik bazı endüstriyel örgütlerdeki işçi yabancılaşmasını incelemiş olan gerek Pearlin ve gerekse

<sup>90</sup> Edgar H. Schein, a.g.e. s.76

<sup>91</sup> Halil Can, *Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı*, s.56



Argyris, örgüte karşı yabancılaşma hissetmeyen işçilerin varlığından söz etmektedir. Bu işçiler kişisel gereksinimleri ve eğilimleri nedeniyle kendilerinden pek az şeyin beklendiği, büyük ölçüde otoriterliğin hüküm sürdüğü koşullarda kendilerini rahat hissettikleri için, bir yabancılaşma hissetmemekteydiler. Bunun nedeni ise, özerklik ve mücadeleyi gerektiren bir iş peşinde olmaması ve doğal olarak otorite ve statüye saygı duyması idi.<sup>92</sup>

Karmaşık insan modeline en uygun çalışmalar arasında belki de en sistemli olan psikolojideki beklenti kuramını geliştiren davranış bilimcilerdir. Victor H. Vroom Güdülemeyi, yöneltilen seçenekler süreci olarak görür. Düşünürüne göre, bireyin özel amacı varsa bunu gerçekleştirmek için çeşitli davranışlardan en başarılı olanını seçecektir. Vroom'un en önemli katkısı, bireylerin amaçlarının çabalarını nasıl etkileyeceğini ve bireyin seçtiği belirli davranışın kendini değerlendirmesine bağlı olduğunu açıklamasıdır.<sup>93</sup>

Kişileri yönetim pozisyonlarına götüren başlıca güdü kalıpları üzerindeki incelemelerde de aynı türde farklılıklar görülmüştür. Benzer, sosyo-ekonomik düzeylerde bulunan gruplar ve diğer mesleklerle kıyaslandığında, yöneticilerin güç, başarı ve ilerleme ile daha fazla ilgilendikleri konusunda bir dereceye kadar bir fikir birliği vardır. Ancak her bir meslek grubu içerisindeki farklılıklar çeşitli meslek grupları arasındaki farklılıklardan çok daha fazladır. Sözgelisi, bu konudaki materyali inceleyen Vroom, satış ve personel yöneticilerinde sosyal ve ait olma gereksinimlerinin kuvvetli olduğu fakat üretim bölümü yöneticilerinin ise mekanik şeylerle çalışmaya gereksinim duyduklarını ortaya koymuştur. Yönetimin üst kademelerinde bulunanlar, daha alt düzeydekilere kıyasla daha fazla kişisel gelişme yeteneklerini gerçekleştirme ve özerklik güdülerine sahiptir. Öte yandan 1960'lı yıllarda bu tür güdüler üzerinde çalışmış olan Gellerman, ekonomik ödüllerin bile çeşitli kimseler için bir çok anlamlara gelebileceğini söylemektedir. Örneğin; Bazı kimseler için para temel güvenliği ve sevgiyi temsil eder. Bazılarına göre de para güçtür. Bir kısım insanlar için para toplum içerisindeki başarının bir ölçüsüdür. Yine bazılarına göre para, rahat ve tantanalı bir hayat için bir araç olmaktadır. Hatta bilinen bir güdünün kişi üzerindeki sembolik anlamını ve diğer kişilerle ilişkisini değerlemek çok zordur.<sup>94</sup>

<sup>92</sup> Edgar H. Schein. a.g.e. s.77

<sup>93</sup> Halil Can, *Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı*, s.57

<sup>94</sup> Edgar H. Schein. a.g.e. s.79

Davranış bilimciler, işgörenin işe karşı ilgisinin artırılması ve iş tatminine ulaşması için yeni güdüleme yaklaşımlarının gerektiğine inanmışlardır ve giderek duygusallaşan işgörenlerin ortaya çıkaracağı sorunların çözümlenmesi gerektiğini düşünmüşlerdir. Sorunların ortadan kaldırılması için işlerin yeniden düzenlenmesi ve tasarımıyla işlerin ilginç bir biçime dönüştürülerek işgörenlerin tatmin duymalarının sağlanması gerekli görülmektedir. İşgörenlerin işte ve iş dışında tatminleri gerçekleşmediği için sorunlar giderek ağırlaşmakta, onların sağlıkları bozulmakta ve uzun vade de toplumun üretken üyeleri olmaları güçleşmektedir. İşlerin yeniden düzenlenerek işgörenler için ilginç olmasının sağlanması yolunda yeni tasarımlar gerekmiştir. İşin teknik olarak genişletilmesi, güç dengesinin sağlanması, katılma ve endüstriyel demokrasi ile esnek iş programlarının oluşturulması bu anlamda ortaya çıkan uygulamalardır. İş genişletme; işgörenin bazı parçalar üretmesi yerine işin tümünü yapmasını sağlamaktadır. Örneğin; Saab ve Volvo, otomobil üretim hattından bir çok iş çıkarmış ve işgörenler işlerinin büyük bir bölümünü grup olarak yapmışlardır. ABD'de birçok işletme, iş zenginleştirmeyi, işgörenlerin kendi işlerini yönetmeleri biçiminde uygulamaktadır.<sup>95</sup>

Geçmişteki gelişmelerden birisi de, esnek çalışma saatleri uygulamasıdır. Yapılan araştırma bulgularına göre, esnek çalışma saatlerini uygulayan kurumların 2/3'ü üretkenlik artışını ve işgören ilişkilerinde gelişmeyi sağladıklarını ifade etmiştir. Almanya'da 3500 kuruluş esnek çalışma saatlerini uygulamıştır. Bütün bunlara karşılık, gelişmelere uyum gösteren kuruluşların oranı çok az artış göstermekte ve ilerleme çok yavaş olmaktadır. Luthans ve Reifin yaptıkları araştırmada, 125 büyük kuruluştan yalnızca beşinin, iş zenginleştirmesi yolunda biçimsel ve düzenli bir biçimde olduklarını saptamışlardır. Ancak yönetimin düşünsel özü ve ona bağlı olarak ortaya çıkan eylem biçimi değişmiştir. Yönetim işgörenlerin artan ağırlıklarını değerlendirip tartarak onları amaç yönünde güdülediği oranda başarıya ulaşır. Burada yalnız yönetimin değerli ve yetenekli olması değil, işgören ve işgören grubunun görevin gerektirdiği fizik ve moral gücü bakımından iş gereklerine uygun bir durumda olmaları zorunluluğu ön plana çıkmıştır.<sup>96</sup>

Bir yandan iş dışı ortamdaki bunalımlar, diğer yandan işten kaynaklanan baskılar ve bireyin sosyal-kültürel ve psikolojik isteklerindeki karmaşa, bireylerin yalnızlığına, kalabalıklarda kaybolarak kendilerini boşlukta hissetmelerine neden olmuştur. Yalnızlık duygusu işgöreni bunalıma iterken, gereksinimler basamağında yükselmesi onu daha çok şeyi bekler duruma getirmiştir. Örgütün işgörenin amaçlarını ve çevresini tanıma ve öğrenme isteğini gidermede araç olması, işgöreni bekleyişlerinin gerçekleşmemesi

<sup>95</sup> İsmail Durak Ataay, a.g.e, s.73

<sup>96</sup> A.g.e, s.74

oranında bunalıma itmiştir. Buna karşılık işletmelerin büyümesi, yönetimle işgörenler arasındaki bağı koparmaktadır. Yönetimin yalnız kalması, sorunları anında çözememesine, işgörenlerin güdülenmesi ve verimli kılınmasının zorlaşmasına yol açmıştır. 1900-2000'li yıllarda işgörenlerin yalnızlığının giderek artacağı sosyal kurumlardan bireye kadar değişik biçimlerde sonuçların ortaya çıkacağı tahmin edilmektedir. Özellikle, özerklik gereksinimi büyük kuruluşların bünyesinde ortaya çıktığında sorunlar daha belirginleşecektir. Bu nedenle, günümüz insanı ekonomik, sosyal ve özgerçekleştirime yönelik insandan daha karmaşıktır. İnsan türlü gereksinimleri ve potansiyeli ile yalnızca kendi içinde daha karmaşık olmakla kalmamakta, karmaşıklık biçimi bakımından da diğerlerinden daha farklı olabilmektedir.<sup>97</sup>

Klasik teori gibi, modern teori de bir hareketin çeşitli istekler yoluyla güdülenebileceğini kabul etmektedir. Daha geniş açıdan bakıldığında modern teoride örgütlerin, üyelerin o örgütler vasıtasıyla bazı amaçlarını tatmin edebilmeyi umdukları için var oldukları kabul edilmektedir.<sup>98</sup>

Lyman W. Porter ve Raymond E. Miles'in ifade ettikleri gibi, " yönetim konusunda karşılaşılan tüm sorunların sıralanmasında güdüleme konusuna kuşkusuz en çetin ve en karmaşık sorunlardan birisi olarak yer vermek gerekir. Güdüleme ile ilgili tüm olgulara uygulanmak üzere olduğu gibi kabul görmüş tek bir kuram yoktur. " <sup>99</sup>

<sup>97</sup> İsmail Durak Ataay, a.g.e, ss.75-76

<sup>98</sup> Herbert G. Hicks and C. Ray Gulliet, *Organizasyonlar: Teori ve davranış*. ( Çeviren: Besim Baykal), İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No:1, 1981, s.166

<sup>99</sup> A.g.e, s.212

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### GÜDÜLEME TEORİLERİ

Çalışma yaşamında güdüleme teorileri genelde kapsam (içerik) ve süreç teorileri olarak iki kategoride ele alınmaktadır.<sup>100</sup>

#### 3.1.Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, insanları güdüleyen gereksinimlerin ya da güdülerin hangisine öncelik tanımları ve bu gereksinimleri ya da güdülerini saptamaya ilgilidir. Kapsam teorileri; iş ortamında insanları güdüleyen şeyleri saptamaya çalışmaktadır.<sup>101</sup> Kapsam teorileri bir bireyin içinde olan (kişisel) ya da iç dünyasında var olan gereksinimler ve güdülerin içeriği üzerinde yoğunlaşmaktadır.<sup>102</sup>

Kapsam teorileri, insan gereksinimlerinin bir ifadesi olan güdülere dolayısıyla kişinin içinde bulunan faktörlere ağırlık vermektedir. Kapsam teorileri kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem verir. Bunun arkasındaki varsayım ise şudur: Eğer yönetici, işgöreni belirli şekillerde (yönlerde) davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse bu faktörlere hitap etmek suretiyle işgöreni daha iyi yönetebilir.<sup>103</sup>

Bireyin iç dünyasında var olan gereksinimleri, istek ve arzuları onun içsel yönden güdülenmesine katkıda bulunur. Bu güçler özel bir durum karşısında belirli bir davranışa iten düşünceleri oluşturmak yoluyla onu etkiler.

Bireyin gereksinimleri, istek ve arzuları sadece kendisine özgüdür. Çünkü bunlar birey kişiliğini, biyolojik ve psikolojik yapısını oluşturan faktörler ve öğrenim açısından geçirdiği tecrübeler yoluyla ortaya çıkar. Bireyin gereksinim ve arzuları değişik zamanlarda ve farklı şekillerde görülebilir. Her ne kadar her bireyin nitelikleri, gereksinimleri ve istekleri birbirinden farklı ise de belirli gereksinim ve arzular insanlarda doyum sağlayabilecek, ortak organizasyonlar kurabilmelerine olanak sağlayacak birbirine

<sup>100</sup> Rihard M. Hodgett and Fred Luthans, *International Management*, New York: Mc Graw Hill, International Editions, Management Series, 1991, s.369

<sup>101</sup> Fred Luthans, A.g.e., 240

<sup>102</sup> Hugh J. Arnold and Daniel C. Feldman, *Organizational Behavior*, New York: Mc Graw-Hill, International Editions, Management Series, 1986, s.51

<sup>103</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No:205, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:101, 1989, s.304

benzer tüm insanlar için ortak olan gereksinimleri belirleyen pek çok kuram vardır. Çalışanların gerek birey gerekse gereksinimler yönünden birbirinden farklı olmalarına karşın yöneticiler ortak olan gereksinimleri bilerek ve göz önüne alarak örgüte yardımcı olabilecek şekilde davranmalarını sağlayabilmek için onları güdülemeye çalışabilir. Gereksinimlerin bazı yönlerden ortak olduğu görüşünün kabul edilmesi gerek işgörenlerin gerekse diğer üyelerin örgütsel yapı içerisinde gereksinimlerini karşılayabilmelerine olanak verir. Gereksinimlerin başarılı bir biçimde karşılanması hem örgüt hemde örgüt üyelerine yarar sağlayabilir.<sup>104</sup> Kısacası, kapsam teorileri, bireyi güdüleyen gereksinim ve güdüleri açıklamaya çalışan teorilerdir.<sup>105</sup>

Güdüleme de kapsam kuramları öncelikle şu soruya cevap aramaktadır. Bireyde ya da onun çevresinde davranışı oluşturan ve onu muhafaza eden nedir? Yani insanı neler güdülemektedir.<sup>106</sup>

Judith R. Gordon (1991) *Kapsam Teorilerini* aşağıdaki gibi sıralamaktadır: <sup>107</sup>

1. Maslow' un Gereksinimler Hiyerarşisi,
2. Alderfer' in ERG Teorisi,
3. Frederick Herzberg' in Çift Faktör Teorisi,
4. Mc Clelland' in Başarı Güdüsü Teorisi'dir.

### 3.1.1. Maslow' un Gereksinimler Hiyerarşisi

Örgütlerde güdüleme konusundaki temel düşüncelerin bir çoğunun temeli; gereksinimlerin bir hiyerarşik düzen içinde sıraya konulması düşüncesi olmaktadır. Maslow'un (1943, 1954, 1970) hiyerarşik modelinde insan gereksinimleri aşağıdan yukarıya doğru beşli kademe içinde incelenmektedir. Maslow'un bu gereksinimleri şiddet derecesine göre sıralanmaktadır. Bireyin birkaç gereksinim kategorisi belli bir zaman süresi içinde tatmin edilmemiş bulunuyorsa, bunların öncelikle bazılarının tatmini gerekli

<sup>104</sup> Herbert G. Hicks and C. Ray Gulliet.a.g.e. s.213

<sup>105</sup> Toker Dereli. a.g.e, s.203

<sup>106</sup> Mustafa Yaşar Tınar. a.g.e. s.4

<sup>107</sup> Judith R. Gordon, *Organizational Behavior*, Boston: Allyn and Bacon: A Division of Simon&schuster Inc., 1991. s.134

olacaktır. Bu durum gereksinimlerin nasıl tatmin edileceğine ilişkin varsayımlar grubunun önemini etkilemektedir. Bu beş gereksinim kategorisi aşağıdaki gibidir.<sup>108</sup>

1.**Fizyolojik Gereksinimler:** yiyecek, içecek, hava vs. gibi gereksinimleri kapsamaktadır.

2.**Güvenlik Gereksinimleri:** hastalık, acı, tehlike vb. gibi durumlarda geleceği garantiye alma.

3.**Ait olma ve Sevgi Gereksinimleri:** şefkat gösterme, sevme, sevilme, kabul edilme, ait olma vs.

4.**Değer Gereksinimleri:** Bu gereksinimler hem başarılı olma ve kendine değer vermeyle ilgili duyguları içine alan gereksinimleri hemde tanınma ya da başkalarından ilgi bekleme, özsaygı, başkalarının kendisine değer vermesi gibi gereksinimleri kapsamaktadır.

5.**Kendini Gerçekleştirme Gereksinimleri:** En iyiye erişme, bir bireyin olabilecek her şeyi başarması, birinin tüm yeteneklerini gerçekleştirmeye yönelik duygusu kendini kanıtlama şeklinde ifade edilebilir.



Şekil 3.1: Maslow' un Gereksinimler Hiyerarşisi

<sup>108</sup> Richard M. Steers and Lyman W. Porter, *Motivation and Work Behavior: A causal Correllational Test Of The Need Hierarchy Concept*, New York: Mc Graw-Hill Inc., 1975, s.39

Bununla birlikte, bu beş gereksinim grubunun tanımlanmasından daha da önemli olan şey, her bir gereksinim kategorisinin önemli ve aktif hale gelmesiyle ilgili olan bir süreçtir. Maslow'a göre bu beş gereksinim kategorisi çok kuvvetli bir hiyerarşi de mevcut olmaktadır. Bu türden daha alt düzeyde olan gereksinimler, daha üst düzeydeki temel gereksinimlerden doğal olarak daha önemli olmaktadır. Başka bir ifadeyle, gereksinimler hiyerarşisinin alt kademelerinde bulunan gereksinimler öncelikle hissedilmekte ve bu tür gereksinimlerin karşılanması birey açısından daha üst kademelerde bulunan gereksinimlerin karşılanmasından daha önemli olmaktadır. Maslow'a göre, fizyolojik gereksinimler nitelikleri bakımından temel ve ilkeldir. Şüphesiz, bu fizyolojik gereksinimler diğer bütün gereksinim kategorilerine göre en güçlü olanlardır. Doğal olarak bireyin fizyolojik gereksinimlerinin öncelikle tatmin edilmesi gerekir. Buna karşılık, fizyolojik gereksinimler tatmin edildikten sonra onların önemi azalmaktadır. Yani davranış için güdü olmaktan çıkar ve bir sonraki gereksinimler olan güvenlik gereksinimleri en yüksek düzeydeki "en kuvvetli" güdüleyici olacaktır. ***"Tatmin derecesinin artması- gereksinimin önemini azaltmakta - sonraki en yüksek düzeydeki gereksinimin önemini artırmaktadır."*** Bu süreç hiyerarşinin en üst seviyesine ulaşıncaya kadar kendisini sürekli tekrarlamaktadır.<sup>109</sup>

### 3.1.1.1. Temel Fizyolojik gereksinimler

Genelde güdüleme teorisinin başlangıcı olarak ele alınan bu gereksinimler, fizyolojik güduları ifade etmektedir. Şüphesiz fizyolojik gereksinimler, diğer tüm gereksinimlerin içinde güçlü olanlardır. Bu durum spesifik olarak şu şekilde ifade edilebilir: "Hayatta her şeyden önemli ölçüde yoksun bulunan insanoğlu için asıl güdüleyicinin diğer gereksinimlerden ziyade fizyolojik gereksinimler olması son derece doğaldır. Yemekten, güvenlikten, sevgiden ve değer verilmekten yoksun bulunan bir kişi herhalde bunlar arasında yemek gereksinimini öncelikle duyacak ve bu gereksinimini tatmin etmek isteyecektir."<sup>110</sup>

Bu gereksinimlerin bütünüyle tatmin edilmemesi halinde organizmanın fizyolojik gereksinimleri o zaman daha güçlü olacaktır. Bu nedenle diğer bütün gereksinimler kolayca ortaya çıkmayacak ve ikinci planda kalacaktır. Fizyolojik gereksinimler ancak sürekli olarak tatmin edildikleri zaman var olan aktif davranış ve belirleyicileri kaybolur. Bunların engellenmesi halinde organizmayı etkisi altına almak için bunların tekrar ortaya

<sup>109</sup> A.g.e. s.40

<sup>110</sup> Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, Second Edition. New York: Harper&Row Publishers, Inc., 1970, s.36

çıkması bir anlam da potansiyel olarak var olmalarındandır. Ancak bir davranış tatmin edilmeyen gereksinimler tarafından yönlendirilmektedir. Söz konusu gereksinimin (Örneğin; açlık) tatmin edilmesi halinde bu dürtü bireyin mevcut dinamiğinde önemsiz hale gelir.<sup>111</sup>

Fizyolojik gereksinimler, tüm canlılar için geçerli olan evrensel nitelikte gereksinimlerdir. Sonradan kazanılmış değil, doğuştan vardır. Fizyolojik gereksinimlerin bireysel güdüleme de başlangıç vuruşunu yaptıran öğeler olduklarının kabul edilmesi gerekir.<sup>112</sup> Örneğin; bir insan bu beş gereksinimi aynı anda hissetse, öncelikle fizyolojik gereksinimlerini tatmin etmeyi düşünecektir. Bu tipteki gereksinimlerin giderilmesi sonucunda daha yüksek düzeydeki gereksinimler ortaya çıkarak kişileri etkileri altına alacaklardır. İnsanlar devamlı olarak bir takım gereksinimleri karşılamaya çalışırlar ve gereksinimler bir kere tatmin edilirse, davranışlar için güdü olmaktan çıkar. Fizyolojik gereksinimler en az oranda bile olsa tatmin edilmedikleri zaman insan yaşamını devam ettiremez. Biyolojik yaşamın sürekli kılınması için bu gereksinimler ivedilikle karşılanmak zorundadır.<sup>113</sup>

Fizyolojik gereksinimler doyumludur, süreklilik göstermez. Tatmin edilmiş bir fizyolojik gereksinim belli bir süre güdüleyici özelliğini yitirir. Ta ki, organizma tekrar dengesizlik durumuna geçene kadar bu noktada gereksinimler tekrar kendini gösterir.<sup>114</sup>

### 3.1.1.2. Güvenlik Gereksinimleri

Fizyolojik gereksinimler makul düzeyde tatmin edildikten sonra organizma da yeni bir gereksinimler dizisi ortaya çıkar. Güvenlik gereksinimleri, tehlikeyi, hastalığı ve ekonomik güvensizlikleri savuşturmaya yönelmektedir. Fizyolojik gereksinimler için ifade ettiğimiz bilgilerin çoğu bu gereksinimler için de aynı derecede geçerlidir. Güvenlik gereksinimleri, insan fizyolojik gereksinimlerini tatmin ettiği sürece insanı etkisi altına alacaktır. Amerikan toplumunda sağlıklı, normal ve mutlu yetişkinler güvenlik gereksinimlerini büyük ölçüde tatmin etmiştir. Huzur, düzenli çalışma ve iyi toplum için yabancı hayvanlardan, aşırı sıcaklıktan, suçlulardan, saldırı ve zulümden ve zorba yönetimi gibi durumlar yeteri kadar güvende hissetmemizi gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, gerçek anlamda aktif bir güdüleyici olarak, güvenlik gereksinimleri uzun süreli olmamaktadır.

<sup>111</sup> A.g.e, ss.37-38

<sup>112</sup> Tuğray Kaynak, a.g.e, s.117

<sup>113</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş., 1993, s.359

<sup>114</sup> Tuğray Kaynak, a.g.e, s.117



Nasıl ki karnı tok olan bir insan uzun bir süre kendisini aç hissetmiyorsa, güvenli bir insanda uzun süre kendini tehlikede hissetmeyecektir.<sup>115</sup>

İşe ve amire karşı güvensizlik, ihtiyarlık korkusu vb. korku ve tehditler insan oğluna yarınını güven ve garantiye alma arzusu verir. Bu kuşku ve güvensizlikler, insan oğluna bedeni güvenliğini sağlama ile birlikte ekonomik ve sosyal güvenliğini de sağlamayı zorunlu kılar. Ekonomik ve sosyal güvenlik ile kaza, ölüm, işsizlik, tazminat gibi çıkarları kast ediyoruz.<sup>116</sup> Güvenlik gereksiniminin toplumsal bir sonucu olarak çağdaş toplumda sosyal sigorta kurumları, yaşlılık, işsizlik, kaza gibi sigorta türleri ve sendikalar bireysel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları önlemek amacıyla toplumun sosyal yapısında yer almışlardır. Gelişmiş ülkelerde, güven gereksinimlerinin hemen hemen bütünüyle karşılanmış olması nedeniyle bu tür gereksinimlerin bireyi güdüleme olasılığı oldukça düşüktür. Gelişmekte olan ülkelerde ise bu sürece ulaşıldığı kesin olarak söylenemez. Örneğin; en azından bir işsizlik sigortasının kurulmamış olması, çalışan bireyin kendini güvende hissetmemesi için yeterli bir nedendir.<sup>117</sup>

Güvenlik gereksinimleri de fizyolojik gereksinimler gibi sürekli değildir. Bu nedenle tatmin edilince sona erer. Ayrıca bu gereksinimler fazlaca garanti altına alınır, kişi için zararlı olabilir. Bu bireyde işyerinde çalışsa da çalışmasa da nasıl olsa her durumda ücretini alacağı duygusu uyandırılırsa, rasyonel iş yapma ve yaptırma olanakları yitilmiş olacaktır. Bir diğer sakıncası, bu güveni sağlayan kişi ya da örgüte aşırı olarak bağlanmak şeklinde özetlenebilir. Böyle durumlarda da kişi üretkenlikten düşebilir. Bu kişiyi ya da örgütü memnun etmeye çalışır. İnsan başka birine bağlı ve borçlu olursa kendi kendine değer verme ve yaratma gibi yüksek düzeyde gereksinimler tatmin edilemeyecek ve insan kişiliğinden önemli şeyler kaybedebilecektir.<sup>118</sup>

### 3.1.1.3. Sevgi ve Ait olma Gereksinimleri

Hem fizyolojik hemde güvenlik gereksinimlerinin makul ölçüde tatmin edilmesi halinde o zaman sevgi, bağlılık ve ait olma gereksinimleri ortaya çıkar. Bu döngü tümüyle bu yeni odak noktasıyla birlikte kendisini tekrar edecek şekilde belirecektir. Örneğin; daha önceleri hiç hissetmediği halde, şimdi bu kişi, arkadaşının, sevgilisinin, eşinin veya çocuğunun eksikliğini şiddetle hissetmektedir. Bu kişi genelde insanlarla arasındaki bağlılık ilişkilerini şiddetle arzulayacaktır. Yani içinde bulunduğu grupta bir yer

<sup>115</sup> Abraham H. Maslow, a.g.e. s.39

<sup>116</sup> Erol Eren. *Yönetim Psikolojisi*, 1989, s.396

<sup>117</sup> Tuğray Kaynak .a.g.e. s.118

<sup>118</sup> Erol Eren. *Yönetim ve Organizasyon* , s.360

edinmek ve bu amaca ulaşmak için büyük bir istekle çabalayacaktır. Bireyin bu dünya da en çok istediği şey böylesi bir yer edinmektir. Bunu ancak bir kez unutulabilir, bu birey karnı aç ıken sevgiyi ya da aşkı ikinci plana itebilir.<sup>119</sup> Amerikan toplumunda sevgi ve ait olma gereksinimlerinin engellenmesi, uyumsuzluk ve psiko-patolojik şiddetin (ruhsal gerilimin) olduğu durumlarda çok yaygın şekilde görülebilir. Sevgi ve bağlılık; cinsel anlamdaki olası ifadelerinin yanısıra genellikle belirsiz bir görünümle dikkat çekmekte ve alışlagelmiş kısıtlamalar ve yasaklarla çevrilmektedir. Pratikte, ruhbilimci teorisyenlerin hemen hepsi "uyumsuzluğun ortaya çıkmasında en önemli etken olarak sevgi gereksinimlerinin engellenmesini görmektedir ve bunu önemle ifade etmektedirler." Bu nedenle gereksinimlerle ilgili olarak bir çok bilimsel araştırma yapılmaktadır. Bunların sayesinde muhtemelen fizyolojik gereksinimlerden başka öteki gereksinimler hakkında da çok şey öğrenebiliriz.<sup>120</sup>

Burada vurgulanması gereken önemli bir nokta da, sevginin seks ile eş anlamlı olmadığıdır. Seks bütünüyle fizyolojik bir gereksinim olarak ele alınmaktadır. Genel olarak cinsel davranış çok yönlü (çok değişkenli) olmaktadır. Bu durum şöyle ifade edilebilir: "Sadece cinsellikle ilgili olmamakta aynı zamanda sevgi ve ait olma gereksinimleri ile ilgili olanlar başta olmak üzere diğer gereksinimlerle de ilgili olmaktadır." Gözden kaçırılmaması gereken bir nokta da sevgi gereksinimlerinin hem sevmeye hem de sevilmeyle ilgili olduğudur. Sevgi gereksinimleri daha çok duygusal nitelik gösteren gereksinimlerdir. Örneğin; birey belirli bir sosyal çevreye ait olma arzusu duyacak bu çevrenin diğer üyelerini sevmeye ve onlar tarafından sevildiğini bilmenin gerekliliğini hissedecektir.<sup>121</sup>

Bu gereksinimler iki temel nitelik göstermektedir. Bu nitelikler sosyal gereksinimlerin birey açısından aktif ve pasif olma halidir.

Aktif olanlar; sevmeye, yardımcı olma, sorumluluk duyma, şefkat gösterme vb. gibi türlerdir.

Pasif olanlar ise, sevilme, ait olma, kabul edilme türünden gereksinimlerdir.

Unutulmamalıdır ki; birey sosyal açıdan da verdiği kadar alabilecektir. Başka bir deyişle, severse sevilcek; saygı duyarsa saygı duyulacak; kabul ederse kabul edilecektir.

<sup>119</sup> Abraham H. Maslow. a.g.e. s.43

<sup>120</sup> A.g.e. s.43

<sup>121</sup> A.g.e. s.44

Açıktır ki, ait olma ve sevgi gereksinimleri ya da kısaca sosyal gereksinimler, birey tarafından, kendisi ancak toplumun koyduğu manevi değerlere uyabildiği, adapte olabildiği oranda giderilebilecektir. Toplumun değer yargılarının ötesinde davrananlar çok dikkatli olmak zorundadır. Çünkü tolerans düzeyi aşıldığında, kendini toplum dışı kalmış bulabilecek ya da toplum tarafından itilmiş bir duruma bile düşecektir.<sup>122</sup>

Birey karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla ilişki kurmayı arzu eder. Böylece önem verdiği gruplara dahil olmayı ya da kabul edilmeyi isteyecektir. İşgörenin bağlılık gereksiniminin çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabasında, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmesi gerekecek ve bunu şiddetle arzulayacaktır. Bu düşünceden hareket eden bazı yöneticiler, işgörenleri için bazı sosyal çabalardan kaçınmayacaktır. Bu nedenle bazı spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri düzenlemek, geliştirmek, desteklemek ve bazen de bunlara bizzat katılması gerekli olacaktır.<sup>123</sup>

#### 3.1.1.4. Değer Gereksinimleri

Maslow, "Amerikan toplumundaki bütün insanların (birkaç patolojik istisna dışında) genellikle homojen istek ve gereksinimlere sahip olduğunu ve bu nedenle bireylerin kendi kendini değerlendirme, özsaygı, başkalarının kendisine değer vermesi ve kendisinin başkalarına değer vermesiyle çok fazla ilgilendiğini ifade etmektedir." Bunun tümüyle bireyin gerçek kapasitesi ve başkalarından saygı beklemeyle bağlantılı olduğunu ifade edebiliriz.<sup>124</sup> Bu gereksinimler iki alt bölüm halinde sınıflandırılabilir. Bunlardan birincisi, güçlü olma, başarılı olma, yeterli olma, dünya üzerinde kendini güvende hissetme, bağımsızlık ve söz özgürlüğü şeklinde ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle, birey önce kendisi ile ilgili bazı değer ölçülerini oturtmak isteyecektir. Birey bu değerleri yerine ottuğu zaman, çevresinden kendisine bu değerleri oranında göndermeler yapılmasını bekleyecektir. Dikkat edilirse, birinci türü oluşturan değerlere ulaşmak bireyin kendi elinde olan olgulardır. İkincisi İse, tanınma, prestij, ilgi beklemek, başkalarının kendisine değer verilmesini beklemek, önemli kabul edilmek ve takdir edilmek şeklinde ifade edeceğimiz şeylerdir. İkinci türde sayılan değerler ise, bireyin birinci türde gerçekleştirebildikleri ile orantılı olarak sosyal çevrenin onun için takdir edeceği değerlerle ilgili olanlardır.<sup>125</sup> Gerçekten insan önce başkalarının dikkatini çekmek ve takdirini kazanmak için çalışır. Bu ilk aşamadır. Bu aşama makul ölçüde tatmin edildikten

<sup>122</sup> Tuğray Kaynak. a.g.e, s.119

<sup>123</sup> Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, S.397

<sup>124</sup> Abraham Maslow. a.g.e. s.45

<sup>125</sup> Tuğray Kaynak. a.g.e. s.120

sonra, kişi hiç olmazsa bazı hallerde, bu defa özellikle kendi kendisinin saygı ve takdirini kazanmak isteyecek, faaliyet ve çabalarını bu yüksek kademeli gereksinimin tatminine yöneltecektir. Örneğin; Nobel Ödülünü kazanmış bir bilim adamının çalışmalarına ara vermeyip yaratıcı faaliyetini yine de sürdürmesi bu konuda örnek verilebilir. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisindeki nefse saygı gereksiniminin ikinci aşaması en yüksek gereksinim kademesi olan "kendini gerçekleştirme" aşamasına geçiş noktasını teşkil etmektedir.<sup>126</sup>

Kişi toplumdaki statüsüne başkalarının kendisine verdiği değer aracılığıyla kavuşur. Dikkat edilecek olursa, bu gereksinimde kişinin sosyal ilişkilerinden doğar. Bir kimse sevilip beğendiğini hisettikten sonra hayran olunmayı, kendisini başkalarının erişmek üzere seçtikleri değerli bir kişi olmayı arzu eder. Hayran olunma gereksinimi kişisel özellikler geliştirildiği oranda artar.<sup>127</sup>

Günümüzde bazı işletmelerde; ayın işçisinin ödüllendirilmesi, çalışanların tanıtılması, işletmelerde saygınlığı sembolü olan iş ünvanlarının verilmesi, sorumluluğun artırılması gibi seçenekler yoluyla iyi bir başarıyı gösteren işgörenlerin genel olarak tanınmasını sağlayarak ve takdir ederek değer gereksinimlerini karşılayabilmektedir.<sup>128</sup>

### 3.1.1.5. Kendi Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi

Daha alt düzeydeki gereksinimlerin tümünün tatmin edilmesi halinde bile, çoğu kez birey, kendisi için uygun olan şeyleri yapmadıkça yeni bir tatminsizlik, gerginlik ve dinamik bir durumun tekrar ortaya çıkması söz konusu olabilir. Bir müzisyen müzik bestemeli, bir şair şiir yazmalı, bir ressam resim yapmalı ve bunların hepsi eğer gerçek bir tatmin arıyorlarsa, kendi alanlarında yapabildiklerinin en iyisini gerçekleştirmeye çalışmalıdırlar. Ancak bunun sonucunda mutlu olabilirler. "**İnsan ne olabilirse, mutlaka olmalıdır.**" Bir insanın makul düzeyde tatmini; o insan neyi yapmak için yaratılmışsa ancak onu yapabildiği zaman gerçekleşecektir. O halde birey yapabileceğini yapmakla yükümlüdür. İşte bu gereksinim kendi kendini gerçekleştirme gereksinimi olarak ifade edilebilir.<sup>129</sup>

Bu terim ilk olarak, Kurt Goldstein tarafından ortaya atılmıştır. Burada daha çok spesifik ve sınırlı bir şekilde kullanılmaktadır. Kendi kendini kanıtlama isteğini ifade

<sup>126</sup> Toker Dereli, a.g.e, s.192

<sup>127</sup> Erol Eren, a.g.e, s. 397

<sup>128</sup> Judith R. Gordon, a.g.e, s.134

<sup>129</sup> Abraham H. Maslow, a.g.e, s.46

etmektedir. Yani birinin potansiyel olarak yapabileceği şeyleri gerçekleştirme eğilimini ifade etmektedir.<sup>130</sup>

Gerçekçi olmak gerekirse, kendini gerçekleştirme gereksinimi her bireyde görülebilecek bir gereksinim türü değildir. Çünkü bu gereksinimin kendini hissettirmesi, bireyin ancak sosyal yaşamda yerini bulmuş ve istediği ortam ve işe kavuşmuş, ayrıca psiko-sosyal bakımından yeterince gelişmiş olmasıyla koşullandırılmıştır. Ne var ki çağdaş yaşam koşulları karşısında birey diğer gereksinimlerini sağlama uğraşında çoğu kez bu tür üst düzey gereksinimlerine fırsat bulamaz.<sup>131</sup>

### 3.1.1.6. Gereksinimler Hiyerarşisinin Dinamiği

Buraya kadar Maslow' un gereksinimler hiyerarşisindeki beş gereksinimi açıklamaya çalıştık. "İnsan fizyolojik bir varlık olarak gereksinim duyan bir varlıktır. Maslow, bireyin gereksinimleri karşılandıktan sonra yeni gereksinimler birikiminin ortaya çıktığını ve bu sürecin organizma canlı kaldığı sürece sona ermediğini savunur. Başka bir deyişle, insan gereksinimlerle dolu bir varlık olup, bir gereksinim bittiği yerde yeni bir gereksinim başlar."<sup>132</sup>

Maslow'un güdüleme teorisinin statik ve katı bir karakter taşımadığını da belirtmeliyiz. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinde herbir gereksinim kendinden önceki ve sonraki gereksinim kategorisiyle ilgilidir. Kişi fizyolojik gereksinimlerini doğuştan getirir. Yani öğrenilmelerine gerek olmayan hissedilen gereksinimlerdir. Güvenlik gereksinimleri ilk öğrenilen gereksinim kademesini oluşturur.<sup>133</sup> Bununla birlikte yüksek kademelelerdeki gereksinimlerin sonradan kazanılmış olma niteliği gösterdikleri bellidir. Her şeyden önce her gereksinim grubu bir öncekiyle ilişkilidir. Bu durum şöyle açıklanabilir: Bir gereksinim tatmin edildikten sonra bir sonraki gereksinim ortaya çıkar. Bu ifade bir sonraki gereksinimin ortaya çıkmadan önce var olan gereksinimin %100 tatmin edilmesi gerektiği şeklinde hatalı bir anlatıma sebep olabilir.<sup>134</sup> Gerçekte, belli bir gereksinim kademesinden onun bir üstündeki kademeye geçebilmek için o gereksinimin tam olarak tatmini gerekmez. Bunu belirtmek için "mâkul ölçüde tatmin edilme" ifadesini kullanmalıyız.

<sup>130</sup> A.g.e. s.46

<sup>131</sup> Selçuk Yalçın, *Personel İdaresi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları No:161, İşletme Fakültesi No:9, 1971, s.205

<sup>132</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *Çalışma Psikolojisi*, s.70

<sup>133</sup> Toker Dereli, a.g.e. s.192

<sup>134</sup> Abraham H. Maslow, a.g.e. s.46

Gereksinim kategorisi tatmin edilmediği sürece organizmada bir gerilime yol açacaktır. Bu gerilimin miktar ve şiddeti, fizyolojik gereksinimlerden her üst kademeye doğru çıktıkça azalan bir trend gösterir. Gerçekte toplumda normal olarak çoğu bireylerin kısmen temel gereksinimlerini tümüyle tatmin ettikleri kısımda temel gereksinimlerini tümüyle tatmin edemedikleri söylenebilir. Bu gereksinimler hiyerarşisinin etkililiği yukarı kademelere çıktıkça tatmin edilme yüzdelerinin düşmesi açısından daha gerçekçi bir tarif olabilir. Örneğin; konu anlaşılın diye kendimizce değerler tayin edilirse, muhtemelen ortalama insanın tatmin yüzdeleri aşağıdaki gibidir.<sup>135</sup>

Fizyolojik gereksinimler.....%85

Güven gereksinimleri.....%70

Sevgi ve ait olma gereksinimleri.....%50

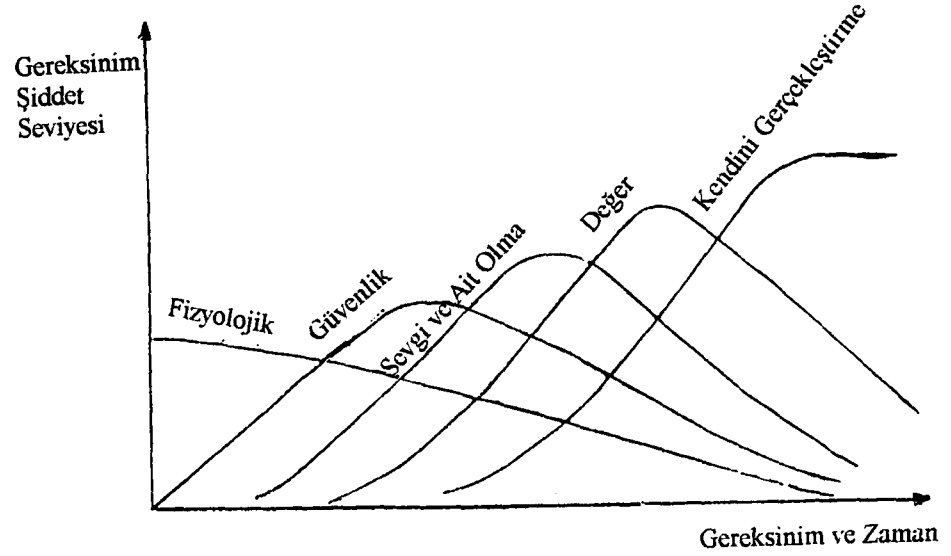
Değer gereksinimleri.....%40

Kendini gerçekleştirme gereksinimleri.....%10

civarında olduğu ifade edilebilir. Ancak çok güçlü ya da öncelikle hissedilen bir gereksinim tatmin edildikten sonra yeni bir gereksinimin ortaya çıkması konusuna sıra gelince, bu ortaya çıkış birden bire olmaz. Yokluktan yavaş bir dereceyle kademeli bir ortaya çıkış söz konusu olmaktadır. Olağanüstü sıçramalar sözkonusu değildir. Örneğin; çok kuvvetli olan ya da organizmayı etkisi altına alan A gereksiniminin yalnızca %10 tatmin edilmesi halinde bir sonraki B gereksinimi tümüyle ortaya çıkmaz. Buna karşılık bu A gereksiniminin %25 tatmin edilmesi halinde B gereksinimi %5 ortaya çıkar. A gereksiniminin %75 tatmin edilmesi halinde B gereksinimi %90 ortaya çıkabilir. vb. şekilde ifade edilebilir.<sup>136</sup> Yani birey etkisinde kaldığı gereksinimi makul ölçüde tatmin etmeden önce, ondan daha üst düzeyde gereksinimi tatmin etme arzusu duymayacaktır.

<sup>135</sup> A.g.e. s.54

<sup>136</sup> A.g.e. s. 54



Şekil 3.2: Bir bireyin gereksinimlerinin ortaya çıktığı noktalar; şiddetlerini sürdürdükleri düzeyler ve tatmin edildikçe bu gereksinimlerin gösterdikleri değişimler.<sup>137</sup>

Şekil 3.2'de görüldüğü gibi fizyolojik gereksinimler başlangıçta en kuvvetli gereksinimler olduğu halde, zamanla tatmin edildikçe ortadan kalkmaktadır. Yani fizyolojik gereksinimler sonludur. Fizyolojik gereksinimlerin dışındaki güvenlik, sevgi ve ait olma, değer gereksinimleri sonradan kazanılan gereksinimler olup bireyin psiko-fizyolojik olgunluk sürecinde sırasıyla kendilerini hissettirerek güdüleyici niteliklerini artırmakta, belli bir noktadan sonra ise tatmin edilerek şiddetleri giderek azalmaktadır. Kendini gerçekleştirme gereksinimi ise, zaman içerisinde tatmin edildikçe sürekli artan bir özellik göstermektedir. Yani sürekli en yüksek düzeyde kalma durumunda olan bir gereksinimdir.

Unutulmaması gereken bir nokta da, fizyolojik gereksinimler özde sonlu olsa da, üçüncü, dördüncü ve beşinci düzeydeki gereksinimler büyük ölçüde sınırsızdır. Bu gereksinimler genellikle bireylerin psikolojik yapılarında gizlidirler. Öyle ki birey bu güdülerin farkında bile değildir. İkincil gereksinimler başka bir ifadeyle, zihinsel ve ruhsal gereksinimler tecrübeyle koşullanırlar, bireyler arasında tür ve yoğunluk açısından

<sup>137</sup> Robert L. Trewatha and M. Gene Newport, *Management Functions and Behavior*, Dallas: Business Publications, Inc., 1979, s.429

farklılık gösterirler, herhangi bir birey içinde de değişirler, tek başlarına değil toplu halde işlerlik gösterirler, genelde bilinçli olarak kavranmazlar, somut fiziksel gereksinimler olmaktan çok karmaşık duygular niteliği taşırlar ve davranışı etkilerler.<sup>138</sup>

Maslow' un gereksinimler hiyerarşisini, bu şekilde dinamik ve holistik bir açıdan incelemesinden, belli bir kişi için belli bir zamanda sadece bir gereksinim çeşidinin sözü konusu olabileceği ve bu gereksinim kategorisi bir kere tatmin edilince tamamen ortadan kalkıp yerini bir sonraki kategoriye bırakacağı sonucu çıkarılmamalıdır. Gerçekte, kişide çoğu kez bütün gereksinim kademeleri bir arada mevcuttur. Bir gereksinimin uzunca bir zaman için tamamen tatmin edilmiş durumda kalması nadirdir.<sup>139</sup>

Önemli olan bir nokta da, belirli aşamaları geçerek bir üst gereksinim kategorisine yükselmiş bir kişinin, örneğin; nefse saygı kategorisinde faaliyette bulunan olgun bir insanın alt kademedeki gereksinimlerinin tatmininde ani bir kesinti ortaya çıktığında, nefse saygı kademesinde faaliyetini birdenbire durdurup tümüyle hemen alt kademedeki gereksiniminin tatminine yönelteceği düşünülemez.<sup>140</sup>

### 3.1.1.7. Gereksinimler Hiyerarşisinin Yorumu

Maslow'un gereksinimler hiyerarşisine göre, "en düşük düzeyde tatmin edilen gereksinim öncelikle hissedilen, en güçlü ve önemli gereksinim olmaktadır." Bu gereksinimin etkililiği bireyi her yönüyle harekete geçirmek için güdülemektedir. Tatmin edilmiş gereksinimler bireyi güdülememektedir.

Maslow gereksinimler hiyerarşisindeki sıralamanın belirli koşullar altında değişebileceğini kabul etmektedir. Bazı bireylerin daha yüksek düzeylerdeki gereksinimlerini (değer, kendini gerçekleştirme) daha düşük düzeydeki herhangi bir gereksinimden (fizyolojik, güven, sosyal) önce tatmin etmek istedikleri ya da sevgi ve özerklik gereksinimlerinden önce değer gereksinimlerini tatmin etmek istediklerine dikkat çekmektedir. Ayrıca Maslow, daha yüksek düzeydeki gereksinimlerin işgörenlerin güdüleyici değerlerinin daha alt düzeylerden farklı olduğunu öne sürmektedir. En üst düzeydeki gereksinimler sonradan ortaya çıkarlar. Bunlar bireyi kısa bir süre için baskı altına aldıklarından dolayı öncelikle hissedilmeleri olasılığı düşük olur. Bunların tatmini

<sup>138</sup> Keith Davis, a.g.e. ss.55-59

<sup>139</sup> Toker Dereli, a.g.e. s.195

<sup>140</sup> A.g.e. s.192



geçiktirildiğine göre karşılanmaları zorunlu değildir. Bunlar çok az hissedilmekte ve gözlemlenebilmektedir. Bunların tatmini çok daha güç olabilir.<sup>141</sup>

İnsanları çalışmaya sevk eden en önemli etmen, "*gösterdikleri çabalar sonucunda elde edecekleri başarı umutları*"dır. Bu umutlar gerçekleştirildiği ölçüde tatmin olacaktır.<sup>142</sup>

Gereksinimler hiyerarşisinde tatmini etkileyen ve yalutta sınırlayan etmenlerden biri de "*toplumsal çevre*"dir. Böyle olunca bir iş çevresinde işgörenlerin kendileri için önemli gördükleri gereksinimlerin bir kısmı toplumsal çevrenin gereksinimlere verdiği önem çerçevesinde değişikliğe uğrayacaktır. Araştırmalar göstermiştir ki hangi ülke ya da grup olursa olsun en yüksek değere sahip olan gereksinimler en kıt tatmin olunan gereksinimlerdir. Şu halde gereksinimleri sınırlayan en önemli etken toplumun değer yargılarıdır. Bunlar ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye ve hatta gruptan gruba da değişiklikler gösterebilir.<sup>143</sup>

Maslow kuramının bir diğer değerlemesi de "*toplumların yapısı*" ile ilgilidir. Bir toplum ekonomik sorunlarını büyük ölçüde çözümlenmiş ise o toplumda yaşayan bireyler için fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri önemini büyük ölçüde yitirir. Batı Avrupa ülkelerinin bir çoğunda işsizlik sigortasının varlığı bu konuda ilginç bir örnektir.<sup>144</sup>

Maslow'un modeli genel olarak ABD ve İngiltere'deki yöneticiler ve profesyonel işgörenler için geçerli gibi görünmektedir. Çalışmalar bunların fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini makul ölçüde karşıladıklarını ve daha üst düzey gereksinimler aradıklarını göstermektedir. Aynı zamanda, bu model işçilerin geçimlik koşullarda yaşadığı az gelişmiş ülkelerde de geçerlidir. Az gelişmiş ülkelerde temel fizyolojik gereksinimler önem kazanmaktadır. Örneğin; Hindistan'da 200 fabrika işçisiyle yapılan çalışmada önceliğin iş güvenliği, kazanç ve kişisel yararlar verildiği görülmüştür. Bunların tümü alt düzeydeki gereksinimlerdir.<sup>145</sup>

İş alanlarının dar, iş bulma olanaklarının sınırlı olduğu az gelişmiş ülkelerde, toplumlar güvenlik ve sevgi ve ait olma gereksinimlerini bile tatmin edememektedir. Bazı Afrika ülkelerinde bugün açlık tehlikesi bile mevcuttur. O halde gereksinimler hiyerarşisi

<sup>141</sup> Judith R. Gordon, a.g.e, s.136

<sup>142</sup> Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s.400

<sup>143</sup> A.g.e, s.401

<sup>144</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *Örgütsel Psikoloji*, s.104

<sup>145</sup> Keith Davis, a.g.e, s.63

tam anlamıyla her toplumda geçerli değildir.<sup>146</sup> Ülkeden ülkeye gereksinimlerin sıralanışı farklılık gösterebilir. Örneğin; bazı ülkelerde işgörenler için kendini gerçekleştirme gereksiniminden çok belirsizlikten kaçınma ve değerlerin korunması çok büyük önem arz etmektedir (örneğin; Japonya). Yine, Liberyalı yöneticilerle yapılan bir araştırma, Liberyalı yöneticilerin Amerikalılardan daha çok yüksek düzeydeki değer ve güvenlik gereksinimlerini duyduklarını ortaya koymuştur.<sup>147</sup> Ayrıca, Kıta Avrupası ülkeleri ve Japonya gibi gelişmiş ülkelerde modelin bu ülkelerdeki yöneticiler için aynı ölçüde geçerli olmadığı görülmektedir. Örneğin Belçika ve İspanya'da yöneticiler saygı gereksinimlerinin güvenlik ve sosyal gereksinimlerden daha iyi karşılandığı kanısını taşımaktadır. Bu farklılıkların önemli nedeni "*kültürel farklılıklar*"dır.<sup>148</sup>

Bazı yöneticiler insan davranışını ekonomik etkenlerle açıklayan düşüncelerinden kolayca vazgeçemezler. Para her şeyi çözer görüşünde diretirler. Günümüzde, protein ve vitaminlerin yanısıra iyi işlev görebilmek için insanların güvenlik dostluk ve saygı duygularıyla beslenmesi gerektiğini yeni yeni kavramaya başlıyoruz.<sup>149</sup> İşte bu nedenle "*paranın tatmin olanakları üzerinde yapmış olduğu etkiler*" üzerinde durmakta fayda vardır. İlk bakışta, işçi sendikaları ve buna benzer işçi örgütleri işi yavaşlatmanın ve grevlerin nedenlerini elde edilen maddi çıkarların azlığına bağlarlar. Fakat gerçek neden bu kadar yüzeysel değildir. Bu belirli yargıya varmanın en önemli nedenlerinden biri, işçilerin karşılanmayan gereksinimlerinin para ile karşılanması yolundaki düşünceleridir. Paranın çekiciliğinin bir başka nedeni de insana sembolik olarak verdiği ekonomik tatmindir. Oysa para maddi ve somut bir nedendir. Fakat psikolojik tatminler (takdir edilme, değer verilme, eser ya da iş yaratmanın verdiği mutluluk) tamamen soyut ve manevi kavramlardır. Şu halde paranın ya da ekonomik gücün insan gereksinimlerini tatmin eden bir etmen olarak düşünülmesi doğru değildir.<sup>150</sup>

Maslow'dan sonra yapılan bazı araştırmalar, Maslow'un güdüleme kuramının her zaman geçerli olmadığını kanıtlamıştır. Batı ülkelerinde yapılan araştırmaların yanısıra Türkiye'de 1974-1975 yılları arasında TODAİE' de kurs gören kamu kesimi uzmanlık programındaki kamu görevlileri üzerinde yapılan çalışmaların ilki olan 1974 yılı mart ayında İmar ve İskan Bakanlığında çalışan üst yöneticiler üzerinde yapılan çalışma da, Tablo3.1'de görüldüğü gibi İmar ve İskan Bakanlığındaki üst kademe yöneticilerinin ücret ve çalışma koşulları dışında öteki gereksinimlerinin oldukça karşılanmış olduğunu

<sup>146</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, s.363

<sup>147</sup> Judith R. Gordon, a.g.e, s. 137

<sup>148</sup> Keith Davis, a.g.e. s.64

<sup>149</sup> A.g.e, s.60

<sup>150</sup> Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, a.g.e. 1989. ss.401-402

göstermiştir. Bu arada en iyi karşılanan gereksinim ise saygınlık gereksinimleridir. Ayrıca, 1975- 1976 yıllarında yine TODAİE tarafından kamu kesimi personeline uygulanan güdüleme araştırması sonucunda Maslow'un savunduğu gibi gereksinimin tatmini ile önemi arasında pek ilişki kurulmuş değildir. Başka bir deyişle gereksinimler hiyerarşisinde üst gereksinim kategorilerinin artması söz konusu olmamıştır.<sup>151</sup>

Tablo 3.1. İmar ve İskân Bakanlığında Gereksinimlerin Gerçekleşme Oranları<sup>152</sup>  
(Ortalamalar \* Standart Ortalamalar\*\*)

İmar-İskân Bakanlığı	Ücret ve Çalışma Koşulları	Güvenlik	Toplumsal İlişki	Saygınlık	Bağımsızlık	Kendini Gerçekleştir- me	NN
üst vöneticiler	2,743 (-.004)	3,700 (-216)	3,681 (.146)	4,111 (.342)	3,666 (.440)	3,548 (.240)	440
Danışma Görevlileri	3,008 (.261)	3,424 (-.060)	3,512 (-.023)	3,698 (-.071)	3,495 (.269)	3,145 (-1.63)	228
Teknik Görevliler	3,107 (.360)	3,760 (.276)	3,657 (.122)	4,000 (.231)	3,027 (-199)	3,170 (-138)	117
Alt Görevliler (I)	2,385 (-.362)	3,193 (-.291)	3,418 (-.117)	3,425 (-.344)	2,835 (-.391)	2,835 (-.391)	114
Alt Görevliler (II)	2,435 (-.312)	3,437 (-.047)	3,595 (.060)	4,133 (.364)	2,971 (-.255)	2,867 (-.441)	221

\* Değerlerin yükselmesi gereksinimlerin daha fazla karşılandığını gösterir.

\*\* Artı değerler gereksinimlerin ortalamasının üzerinde, eksi değerler ortalamasının altında karşılandığını gösterir. Parantez içindeki değerler Standart Ortalamalardır. 210 kamu görevlisine göre hesaplanmıştır.

Gerçekte, günümüz Türkiye'sinde yüksek enflasyon nedeniyle çekilen sıkıntılar, işsiz kalma korkusu, gelir düzeyinin düşüklüğü, işsizlik sigortasının olmayışı, ücret ve çalışma koşullarının yetersiz oluşu ülkemiz insanların fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini bile karşılayamadıklarının bir göstergesi olmaktadır.

Öte yandan Tuğray Kaynak'ın 1973 yılında İstanbul'da üç büyük işletmede işgören motivleri üzerinde yaptığı araştırma, gelişmekte olan ülkelerden biri olan

<sup>151</sup> Oğuz Onaran, *Maslow Kuramının Türk Kamu Kesiminde Uygulanması Tebliği*, Yönetim Psikolojisi-I Ankara: TODAİE, 1979, ss.137-162

ülkemizde fizyolojik ve özellikle güvenlik gereksinimlerinin güdüleyici rol oynadığı ve gelişmekte olan ülkelerdeki bireyin gereksinimler dizisinin sıralanışı, gelişmiş ülkelerdeki bireyin gereksinimlerinin sıralanışı ile karşılaştırıldığında farklılık göstermektedir. Kısacası ülkemizde işgörenler açısından güdüleme olgusunun henüz daha ilk basamaklarda olduğu gözlenmektedir. Yine, Kaynak ve Paksoy'un 1983 yılında yaptıkları araştırma da buna benzer sonuçlar vermiştir. Araştırmaların sonuçlarına göre , işgörenlerin iş garantisi, sosyal sigorta ve sonra da ücreti ilk sıra da tercih ettikleri görülmüştür. Daha çok fizyolojik ve özellikle de güvenlik gereksinimlerinin işgörenlerin güdülenmesinde önemli rol oynadığı ifade edilmektedir.<sup>153</sup> Kısacası, güvenlik gereksinimleri hiyerarşi de ilk sırayı almıştır. Ayrıca yöneticiler işgörenlerin gereksinimlerinin farkındadırlar.

Bütün bu eleştirilere rağmen Maslow'un varsayımları hem yönetim ile ilgili literatürde geniş ölçüde ilgi çekmekte hemde yeni araştırma yöntemleriyle test konusu olmaktadır. Bu konu da en çok bilgi toplayan araştırmacı Porter olmuştur. Araştırmalarını Amerika ve ayrıca onüç ülkede alt kademe ve orta kademedeki yöneticiler üzerinde yoğunlaştırmış, yöneticilerin fizyolojik gereksinimleri dışındaki tüm gereksinimlerinin tatmini konusundaki algılarını belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonuçları; Amerika ve İngiltere'ye ait bulguların Maslow'un gereksinimler hiyerarşisine uygun olduğunu ve ayrıca her iki yönetim kademesinde de önemli gereksinimlerin en az tatmin edilen gereksinimler olduğunu ortaya koymuştur. Yine, Porter değer gereksinimlerini , saygınlık ve bağımsızlık olarak ikiye ayırmaktadır.<sup>154</sup>

Örgütün amacını gerçekleştirmesi ve varlığını sürdürmesi gereksinimlerin karşılanmasına bağlanmaktadır. Mc Gregor örgütsel gereklerin insan gereksinimlerinden bazılarının tatminini sınırladığı varsayımına dayanarak örgütle insanı karşı karşıya getiren bu görüş, örgüt yapısının gereksinimler hiyerarşisinin en üst basamağında bulunan özgerçekleştirime olanak vermek üzere değiştirmesini önermektedir.<sup>155</sup>

Davranış bilimciler tarafından geniş ölçüde benimsenmekle birlikte, Maslow modelinin görgül geçerliliğini sınamaya çalışan araştırmaların sayısı çok azdır. Bunun başlıca nedeni, çeşitli gereksinimleri işlemsel terimlerle tanımlamanın güçlüğüdür. Öte

<sup>153</sup> Tuğray Kaynak, *Organizasyonel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No:223, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:117,1990 .s.156

Tuğray Kaynak ve Mahmut Paksoy, *Motivasyonda Maslow Modeli ve İstanbul Kenti Çalışanları Üzerinde Testi*, İstanbul : İ.Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Cilt:12, Sayı:1, 1983, ss.24-35

<sup>154</sup> Lyman W. Porter, *A Study Of Perceived Need Satisfactions In Bottom and Middle Management Jobs Journal Of Applied Psychology* Volume:45, 1961, ss.9-10

<sup>155</sup> Mustafa Tosun, *Sanayi Psikolojisinden Örgüt Davranışına Bildirisi*, Yönetim Psikolojisi I.Ulusal Sempozyumu, Ankara: 7-6 Aralık 1977, ss.15-20

yandan insanların yüksek düzeydeki gereksinimlerini iş ya da meslekleriyle gidermek zorunda olmayışları. bu kuramın iş sürecine uygulanmasında çeşitli güçlükler yaratmıştır. Maslow kuramının görgül araştırmalara yeterince elverişli olmayışı başka güdüleme teorilerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır.<sup>156</sup>

### 3.1.2.Alderfer' in E.R.G Teorisi

Clayton Alderfer, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisini başka bir biçimde ifade etmektedir. Bu kuramda gereksinimler üç grupta toplanmıştır.<sup>157</sup>

#### 1.Var Oluş (Existence) Gereksinimleri

#### 2.İlişki Kurma (Relatedness) Gereksinimleri

#### 3.Gelişme (Growth) Gereksinimleri

3.1.2.1.Var Oluş (Existence) Gereksinimleri: Organizmanın fiziksel var oluşu ile ilgili yiyecek, giyecek, barınma, fiziki güvenlik vs.gibi gereksinimlerdir. İşyerinde çalışma ile ilgili gereksinimler, ücret, sosyal yardımlar, güvenli çalışma saatleri ve iş güvenliği olarak sayılabilir.<sup>158</sup>

3.1.2.2.İlişki Kurma (Relatedness) Gereksinimleri: İnsanın kendisi için önemli olan öteki insanlarla ilişkide bulunma istekleri burada toplanır. Yalnız Bu gereksinimlerde karşılıklık vardır. Doyuma ulaşmak başka insanlarla birlikte olmaktadır. Başka insanlarda düşüncelerle duyguların paylaşıldığı kimselerdir.<sup>159</sup>

3.1.2.3.Gelişme (Growth) Gereksinimleri: Bireyin kendisi üzerinde yoğunlaşır ve kişilik gelişimiyle ilgili gereksinimleri içine almaktadır. Birey için önemli olan yeteneklerini kullanarak, kendini geliştirerek tatmin olma önemlidir. Bu kavram Maslow'un değer ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini içine almaktadır. İş

<sup>156</sup> Mustafa Sencer. *Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral (Güdüleme Kuramlarına Eleştirel Bir Yaklaşım)*. AMME İdaresi Dergisi, Cilt:15 Sayı:1. Ankara: TODAİE. Mart 1982. s.9

<sup>157</sup> Judith R. Gordon. a.g.e, s.137

<sup>158</sup> Ernest J. Mc Cormick and Daniel İlgen. *Industrial Psychology*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1981, ss.260-269

<sup>159</sup> Oğuz Onaran. *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası, 1981, s.39

ortamında rekabet, değişim, yaratıcılık ve özerkliğin bulunması halinde gelişme gereksinimlerinin tatmini sağlanabilir. <sup>160</sup>

Alderfer düşüncelerini dört ana varsayıma dayandırmaktadır: <sup>161</sup>

1. Bir gereksinim tatmin edilmediği sürece dominant olarak kalır (organizmayı etkisi altına alır.)
2. Bir gereksinim tatmin edilmediğinde, bir alt basamaktaki gereksinim ön plana çıkar.
3. Bir gereksinimin tatmin edilmesiyle bir üst basamaktaki gereksinim uyarılır.
4. Bir gereksinimin tatmin edilmemesi de (örneğin; başarısızlık) kişilik gelişmesine katkıda bulunabilir ve üst basamaktaki gereksinimleri harekete geçirebilir.

Bu kuram, gereksinimler hiyerarşisindeki sıra düzenlerinin araştırma bulgularına göre düzeltilmiş biçimindedir. Kurama göre, var oluş ve ilişki kurma gereksinimleri tatmin edildikçe kendilerinden bir sonraki gereksinimler daha çok istenmeye başlayacaktır. Yalnız gelişme gereksinimleri karşılandığı ölçüde daha çok istenecektir. <sup>162</sup>

Alderfer'in teorisi; Maslow'un gereksinimler hiyerarşisiyle yakından ilişkilidir. Alderfer'in teorisi, bu gereksinimleri değişik biçimlerde işleterek yorumlamaktadır. Bu E.R.G teorisinde gereksinimler katı bir hiyerarşik yapı göstermemektedir. E.R.G teorisinde gereksinimlerin birden fazlası aynı anda işletilebilir ya da işlev görebilir. Bir gereksinimin tatmini, daha yüksek düzeyde bir gereksinimin hemen ortaya çıkışına direkt olarak yol açmamaktadır.

Maslow'un teorisi ile Alderfer'in teorisi arasındaki başka bir fark da, Alderfer'in yüksek düzeydeki gereksinimlerinden birinin (ilişki kurma ve gelişme) engellenmesinin daha düşük düzeydeki gereksinime ilişkin bir geri dönüşe yol açabildiğidir. Maslow bir kişinin bir gereksinimi tatmin etmek için ısrar edeceğini belirtmektedir. Alderfer'in teorisinde, örneğin; bir işgörenin ilişki kurma gereksiniminin tatmin edilmemesi

<sup>160</sup> Duane P. Schultz and Sydney Ellen Schultz. *Psychology and Industry Today On Introduction To Industrial and Organizational Psychology: (Organizational Psychology)*. New York: Mc Millan Publishing Company. 1990. s.324

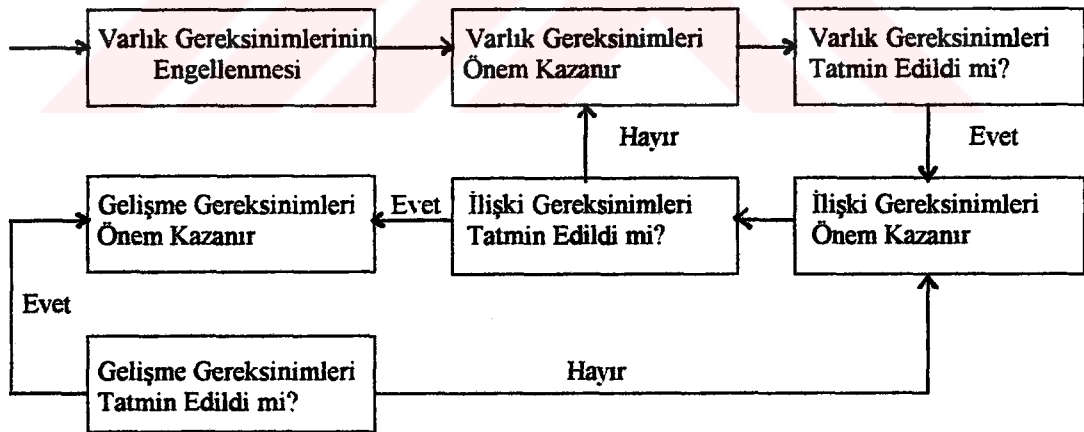
<sup>161</sup> Mustafa Yaşar Tınar. a.g.e. s.7

<sup>162</sup> Oğuz Onaran. *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*. s.40

durumunda kişi bundan vazgeçebilir ve bunun yerine varlık gereksinimleri üzerinde yoğunlaşabilir. Daha açık bir ifadeyle, bu durum işgörenin başarısız olmasına karşılık olarak daha yüksek ücret ve sosyal yardımlar ya da ek kazanç isteyebileceğini ifade eder.<sup>163</sup>

Alderfer'de Murray gibi birden fazla gereksinim türünün bireyi aynı anda güdüleyebileceğini ileri sürmektedir. Örneğin; hem ilişki kurma hemde büyüme gereksinimi kişi üzerinde işletilebilir.

Maslow'un hiyerarşisinden en önemli farkı, E.R.G teorisinin şekil 3.3'de görüldüğü gibi bir engelleme-gerileme bileşeni ve bir de tatmin edilme-ilerleme bileşenini bünyesinde bulundurmasıdır. Bu tatmin edilme-ilerleme süreci; bir gereksinim kategorisi tatmin edildikten sonra kişinin bir sonraki düzeye yükseleceğini ileri sürmektedir. Bu noktada Maslow ve Alderfer'in teorileri anlaşmaktadır. Bununla birlikte Maslow, bir bireyin karşılanmasını istediği gereksinimi tatmin oluncaya kadar aynı gereksinim düzeyinde kalacağını varsaymaktadır. Alderfer, daha yüksek düzeydeki bir gereksinimi tatmin etmeye çalışırken engellenen bir kişinin sonunda bir önceki düzeye geri döneceğini ileri sürmüştür.<sup>164</sup>



Şekil 3.3: Alderfer'in ERG Teorisi

Kısaca, bu kuram gereksinim sıra düzenlerinin araştırma bulgularına düzeltilmiş biçimindedir. E.R.G kuramının Maslow'dan ayrılan yanı şudur: gereksinimler burada somutluk durumlarına göre sıraya konulmuştur. Dolayısıyla bir üst düzeydeki gereksinimi karşılamak güç olduğunda bir alt düzeydeki gereksinim kümesi daha çok istenecektir.

<sup>163</sup> Duane P. Schultz ve Sydney Ellen Schultz. a.g.e, s.324

<sup>164</sup> Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin.a.g.e. s.115

Çünkü kurama göre daha ayrılmış, daha az somut amaçları elde edemeyenler daha somut amaçlara yönelirler. Gerçek istek böylece doyurulmuş olmaz. Ancak daha somut olanı onun yerine geçer. İşte Alderfer'in kuramı burada Maslow'un kuramından ayrılmış ama sonuçta yine birleşmiş oluyor. Çünkü Alderfer bu olayı açıklamak için Maslow'un da kabul edeceği şu örneği veriyor. Bir kişi aldığı ücretin büyüklüğünü bir saygınlık göstergesi sayabilir. Anlaşılan karşılanmayan gereksinimlerin (var oluş dışında) daha alt düzeydeki gereksinimlere duyulan isteği artıracak önermesi görgül araştırmaların verileriyle Maslow'un kuramını uzlaştırmak için yapılmış bir önermedir.<sup>165</sup>

Ayrıca Maslow'un çevresel değişkenlere önem verdiğini ifade etmiştik. Bu eksikliği tamamlamak için çevrenin durumuna göre süregelen isteklerle tatmin arasındaki ilişki konusunda önermeler geliştirilmiştir.<sup>166</sup>

Varlık gereksinimleri için kaynaklar kıt ise, süregelen varlık istekleri karşılanmayacaktır. Böylelikle kıtlık durumunda insan tatmine ulaşmadıkça daha çok isteyecek, daha az doycak ve dolayısıyla bu gereksinimlere saplanıp kalacaktır. Kaynaklar bol ise süregelen varlık istekleri tatmin açısından ayrılmış göstermeyecek, yani bu gereksinim çeşitli düzeylerde de olsa kişiler arasında tatmin açısından bir ayrım görülmeyecektir.

İlişki gereksinimlerinde üç durum bulunmaktadır:

1. İnsan tatmin edici ilişkiler içinde ise tatmin gene bir ayrılmış göstermeyecektir.

2. Olağan ilişkilerde, gerek yüksek gerekse düşük süregelen ilişki isteğine sahip olanlar ılımlı isteklere göre daha az tatmin elde edeceklerdir. Burada ters U biçiminde bir ilişki söz konusudur.

3. Kötü ilişkilerde ise süregelen ilişki isteği arttıkça tatmin de artacaktır. Çünkü insan böyle bir ilişkiyi düzeltmek için çok çaba harcayacak dolayısıyla yalnız kendi çabalarıyla da olsa bir doyum duyacaktır.

Gelişme gereksiniminde ise, elverişli bir ortamda insan daha fazla istek duyacaktır. Buna karşılık, ilişki istekleri bu iki istek kümesi arasındadır. Yani varlık istekleri ile

<sup>165</sup> Oğuz Onaran, *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*, ss.40-41

<sup>166</sup> A.g.e. s.41



gelişme istekleri tatmin edilmedikleri zaman artar. Tatmin edildiklerinde varlık istekleri azalır, ancak gelişme isteklerinde bir düşüş olmaz.

E.R.G kuramı, Maslow kuramının gerek işler duruma getirilmesi gerekse insan-çevre etkileşimini içermesi için geliştirilmiş bir kuramdır. <sup>167</sup>

Alderfer'in E.R.G teorisi güdüleme literatürüne dahil olunan yeni bir kuram olduğundan üzerinde çok büyük araştırmalar yapılmamıştır. Bu teoriyi eleştirenlere rastlanmaktadır. Ancak iş ortamında güdüleme ile ilgili en çağdaş analizler Maslow ve Herzberg Teorilerine göre Alderfer'in teorisini destekler eğilimindedir. Alderfer'in teorisi sezgisel ve mantıksal esaslar açısından daha çekiçi gözükmemektedir. Çalışma ortamında işgörenin güdülenmesi açısından daha uygun gibi gözükmemektedir. <sup>168</sup>

### 3.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Güdüleme teorisine önemli ölçüde katkıda bulunanlardan biri de Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi olmaktadır. Bir çok yönüyle daha önceki teorilerle benzerlik göstermektedir.

#### 3.1.3.1. Teorinin Tarihsel Gelişimi

Frederick Herzberg ve arkadaşları 1950'li yılların sonu ve 1960'lı yılların başında "Çift Faktör" teorisini ileri sürmüşlerdir. Herzberg Pittsburg'da toplam iki yüz muhasebeci ve mühendislerden oluşan bir grup üzerinde inceleme yapmıştır. Bu çalışmalarında Herzberg, muhasebeci ve mühendislere kendi işlerinde iyi ya da kötü hissettikleri zamanların neler olduğu hakkında sorular sormuş ve onlar bu tip duyguları hissettikleri anları anlatmışlar. Her bir denek'e göre kendilerini bu tür duygulara düşüren faktörler birbirinden farklılık göstermektedir. <sup>169</sup> Herzberg araştırma sonuçlarına dayanarak iş tatmini yaratan faktörlerle işde tatminsizlik doğuran faktörler olmak üzere birbirinden farklı ve ayrı iki faktör grubunun olduğunu ileri sürmektedir. <sup>170</sup> Başka bir ifadeyle, araştırmacılar cevaplar üzerinde yaptıkları içerik analizi sonucunda, tatmin oluşturan faktörlerle tatminsizliğe yol açan faktörlerin birbirinden farklı olduklarını ortaya

<sup>167</sup> A.g.e. s.44

<sup>168</sup> Fred Luthans, a.g.e, s.245

<sup>169</sup> Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, a.g.e, s.115

<sup>170</sup> Duane P. Schultz and Sydney Ellen Schultz, a.g.e. s.325

koymuşlardır.<sup>171</sup> Herzberg tümüyle farklı bu iki faktör grubunun iş ile ilgili duyguların iki türüyle ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Örneğin; düşük ücreti bir tatminsizlik nedeni olarak gören bir işgören, yüksek ücreti tatmin ve güdülemeye ilişkin bir neden olarak göremez. Araştırmada elde edilen bulgular tatmin ve güdülemenin tümüyle başarı ve tanınma gibi farklı nedenlerle ilişkili olduğunu göstermektedir.<sup>172</sup>

Bu bulgularla, Herzberg tatmin ve güdülemeye ilişkin geleneksel modelin savunduğu düşüncenin gerçeği yansıtmadığı sonucunu çıkarmaktadır ve geleneksel görüşü eleştirmektedir. Şekil 3.4'de görüldüğü gibi iş tatminin bir doğru üzerinde olduğu düşünülürse, doğrunun bir ucundaki "*tatmin*"den diğer ucundaki "*tatminsizlik*" noktasına kadar uzanan tek bir boyut üzerinde olduğu düşünülmüştür. Doğru üzerindeki orta nokta *nötr (0)* halini ifade etmektedir.<sup>173</sup> Durum böyle olduğu halde, Herzberg çalışmaları sonuçlandırarak, elde ettiği bulgularla geleneksel görüşün savunduğu gibi "*tatmin*"in tersinin "*tatminsizlik*" olmadığını ileri sürmüştür. Bunun sonucunda aşağıdaki tartışmaları ortaya atmıştır: 1. Bir işte tatminsizlik doğuran faktörleri ortadan kaldırmak kesinlikle işte tatmin olmayı sağlayamamaktadır. İşin çevresiyle alakalı olan faktörler (dışsal, çevresel ya da fiziksel faktörler) işte tatminsizliğe yol açma eğilimindedir ya da tatminsizliği önlemektedir. 2. Belirli faktörlerin varlığı doyuma katkıda bulunur. Fakat bunların eksikliği nötr bir durum yaratır. Yani tatminsizliğe yol açmaz. İşin kendisi ile ilgili olan bu faktörler (içsel, işin içeriği ile ilgili, psikolojik faktörler) iş tatmini sağlama eğilimindedir. İçsel faktörlerin düşük düzeyde olması düşük iş tatminine (*nötr (0)*) yol açar. Ancak tatminsizliğe yol açmaz.<sup>174</sup>

Şekil 3.4'te görüldüğü gibi Herzberg bulgularıyla iki aşamalı bir sürecin varlığını ileri sürmektedir. Bir doğru üzerinde düşünülürse, bu boyutlardan birinin "*tatmin*"in bulunduğu uçtan "*tatmin yok (tatminin olmadığı)*" ucuna değin uzandığını; öteki boyutunda "*tatminsizlik yok (tatminsizliğin olmadığı)*" noktasından "*tatminsizlik*" noktasına değin uzandığını ifade etmektedir. Tahmini olarak, bu iki boyutun çalışmalarında saptadığı iki faktör grubuyla ilişkili olması gerekir. Herzberg işgörenlerin ya tatmin olmuş olabileceklerini ya da tatmin olmamış olabileceklerini ileri sürmektedir. Aynı şekilde, ya tatminsizlik duyabileceklerini ya da tatminsizlik duymayacaklarını ileri sürmektedir.<sup>175</sup>

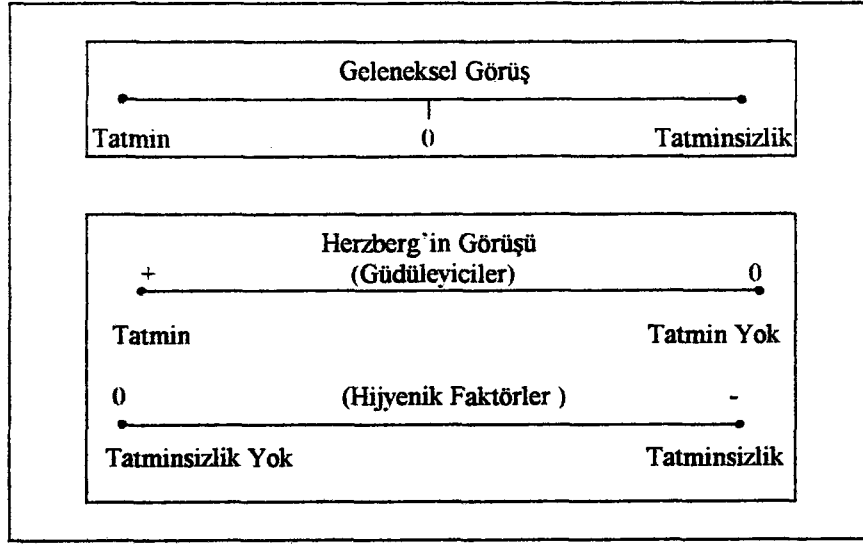
<sup>171</sup> Ceyhan Aldemir, *Personel Motivasyonu*, MESS 1986 Yıllı Eğitim Semineri, II.Kitap MESS Yayın No:110, Erkmn Matbaası, 1987, s.227

<sup>172</sup> Stephen P. Robbins, a.g.e. s.153

<sup>173</sup> Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, a.g.e. s.117

<sup>174</sup> Dennis W. Organ and W. Clay Hammer, *Organizational Behavior*. Revised Edition, Plano, Texas:Business Publications, Inc., 1982, s.174

<sup>175</sup> Stephen P. Robbins, a.g.e. s.153



Şekil 3.4: Tatmin ve tatminsizliğe ilişkin görüşlerin karşılaştırılması

Herzberg, Durum Koruyucu ve Güdüleyici faktörleri aşağıdaki gibi ifade etmektedir.<sup>176</sup> Herzberg göre bazı faktörlerin eksikliğinin tatminsizliğe yol açtığı, fakat bunların varlığının nötr bir durum yarattığı, tatmine yol açmadıkları ifade etmektedir. Bunların varlığı işgöreni güdülememektedir, sadece tatminsizlik yaratmamaktadır. Herzberg, bu faktör grubunu *Hijyenik (Durum Koruyucu) Faktörler* olarak ifade etmektedir. Bunlar işin kendi doğası ile ilgili değil işin çevresiyle ilgili faktörleri kapsamaktadır. Çevreye dönüktürler. Bu nedenle, bu faktörler dışsaldır. *Hijyenik faktörler* aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. *Şirket Politikası ve Yönetimi,*
2. *Gözetim Şekli (Teknik Gözetim),*
3. *Gözetimci ile İlişkiler,*
4. *Çalışma Koşulları,*
5. *Ücret,*
6. *Arkadaşlarıyla İlişkiler ( Yatay İlişkiler),*
7. *Kişisel Yaşam,*
8. *Astlarla İlişkiler,*
9. *Sosyal Durum,*
10. *İş Güvenliği.*

<sup>176</sup> Frederick Herzberg, Bernard Mausner and Barbara Bloch Synderman, *The Motivation To Work*, Second Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc., January 1967, ss.80-81

Frederick Herzberg, *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, Harvard Business Review vol. 65, 1987, ss.109-120

Yine, Herzberg'e göre belli faktörlerin varlığı tatmin yaratmaktadır. Ancak bunların çalışma ortamında bulunmaması nötr bir durum yaratmaktadır, tatminsizliğe sebep olmaz. Herzberg, bu faktör grubunu *Güdüleyici Faktörler* olarak ifade etmektedir. Bunlar işin bizzat kendisiyle ilgilidirler. Yani güdüleyiciler genellikle işe yöneliktirler, işin içeriği ile ilgilidirler. Bunlara içsel faktörler de denir. *Güdüleyici Faktörler* aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. *Başarı,*
2. *Tanınma,*
3. *İşin Kendisi,*
4. *Sorumluluk,*
5. *İlerleme Olanağı (Terfi),*
6. *Gelişme (Kişisel Gelişme).*

Herzberg tarafından yürütülen on iki çalışmada kaydedilen iş davranışlarını etkileyen faktörler şekil 3.5'te izah edilmektedir. Herzberg cevapları kategorilere ayırdıktan sonra insanların kendilerini işlerinde iyi hissettikleri zamanlarda verdikleri cevaplar ile kendilerini kötü hissettikleri zamanlarda verdikleri cevapların önemli ölçüde farklı oldukları sonucunu çıkarmaktadır.<sup>177</sup> Şekil 3.5'te görüldüğü gibi belirli faktörler (şeklin sağ tarafındaki faktörler) iş tatmini ile sürekli olarak ilişkili olma eğilimindedir. Diğer faktörler (şeklin sol tarafındaki faktörler) tatminsizlikle sürekli olarak ilişkili olma eğilimindedir. Başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve gelişme gibi içsel faktörlerin iş tatmini ile ilişkili olduğu gözükmektedir.<sup>178</sup>

Herzberg ve arkadaşlarının bir diğer koşulu ise, işgörenlerin işteki güdüleme derecelerinin yüksek olması durumunda hijyen faktörlerinden tatminsizliğe karşı hoşgörünün de fazla olduğudur. Bunun tersi ise söz konusu olmamaktadır.<sup>179</sup>

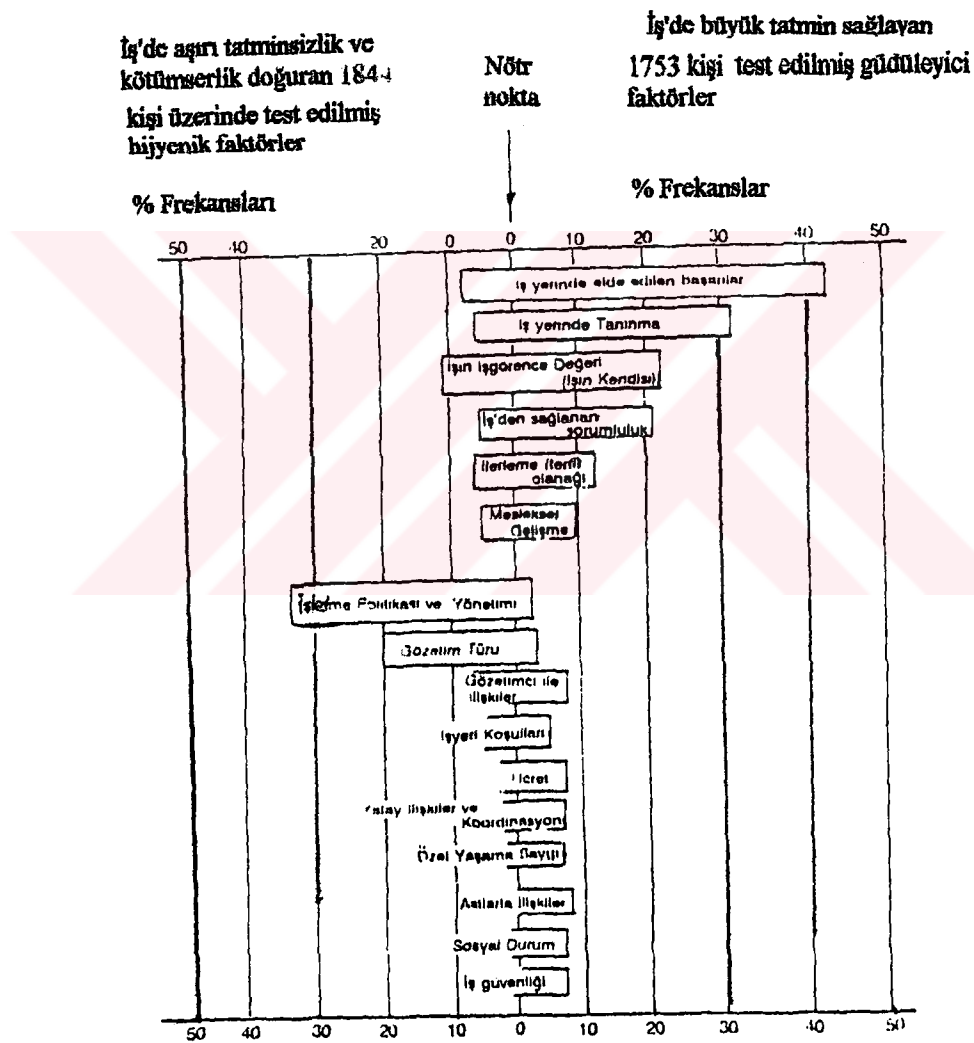
Çalışma ortamında "Çift-Faktör" teorisinden yararlanmak için Herzberg iki aşamalı bir süreç önermektedir: Birincisi, yöneticinin "tatminsizlik" yaratan durumları (faktörleri) ortadan kaldırmaya çalışması gerekir. Herzberg bu noktanın iki boyutun en önemli esası olduğunu kabul etmektedir. Herzberg'e göre hiç tatminsizliğin olmadığı bir durum/ortam yaratıldıktan sonra ( bu amaca ulaşmak için yöneticinin hijyenik faktörleri dikkate alması gerekir. Örneğin; ücret ve iş güvenliğinin yeterli olduğu, çalışma koşullarının uygun olduğu bir ortamın sağlanması vs.) hijyenik faktörler sayesinde

<sup>177</sup> David A. De Cenzo and Stephens P. Robbins, a.g.e, s.317

<sup>178</sup> A.g.e, s.316

<sup>179</sup> Frederick Herzberg, *The Motivation-Hygiene Concept and Problems Of Man Power*, *Personel Administration*, Vol. 27, 1964, s.3

güdülemeyi yükseltmeye çalışmak bir zaman israfı olmaktadır. Bu durumda güdüleyici faktörler devreye girmektedir. Yönetici, başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme, ve kişisel gelişme ile ilgili olan fırsatları artırarak astların kendilerini güdülenmiş ve tatmin olmuş hissetmelerine yardımcı olmaktadır.<sup>180</sup>



Şekil 3.5: Tatmin Ediciler ve Tatminsizliğe Yol Açan Faktörlerin Karşılaştırılması<sup>181</sup>

<sup>180</sup> Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, a.g.e, s.117

<sup>181</sup> David A. De Cenzo and Stephen P. Robbins, a.g.e, s.317

Bir çok teorisyenden farklı olarak Herzberg, yöneticilerin kendi teorisini nasıl uygulayabileceğini her yönüyle açıkça ifade etmektedir. Herzberg işgörenlerin görevlerini bir bütün olarak düşünmesi ve planlaması için "*iş zenginleştirme*" olarak ifade edilen bir tekniği savunmaktadır. Bu teknik Herzberg'in temel güdüleme faktörlerine uyarlanmıştır. Uygulamaya ilişkin bu nadir görülen çaba, uygulamadaki yöneticiler arasında Herzberg'in teorisinin yaygın kabul gördüğü şeklinde açıklanabilir.<sup>182</sup>

### 1.3.1.2. Herzberg'in Teorisinin Değerlendirilmesi

Herzberg'in teorisi, kısa bir süre içinde büyük bir ilgi görmüş ve bir çok ülkede bu konu ile ilgili araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların bazılarının sonuçları Herzberg'in teorisini desteklerken, bazılarının sonuçları da desteklememektedir.<sup>183</sup>

Genel olarak Herzberg'in yaptığı gibi aynı metodolojiyi kullanan çalışmalar bu teoriyi destekleme eğilimindedir (olayları anımsatan içerik analizi). Yani Herzberg'in "kritik olay" metodunu kullanan araştırmaların çift faktör teorisini destekleyen sonuçlar elde ettiğini oysa bu metodolojiyi kullanmayan araştırmaların çift faktör teorisini doğrulamadığı ortaya konmuştur. Böylece Herzberg'in güdüleme teorisi "metoda bağlı (method bound)" bir nitelik arz etmektedir. Bu metodoljinin kendisi baskı altına alma özelliğine sahiptir.<sup>184</sup> Model kültürel farklılıklar nedeniyle genel bir nitelik taşımamaktadır. Gelişmiş ülkelerde ücret gibi alt kademedeki gereksinimler giderilmiş olduğundan bu model rahat uygulanabilir.<sup>185</sup> Az gelişmiş ülkelerde ücret ve çalışma koşulları yetersiz olan çalışanlar için ücretlerde ve çalışma koşullarında yapılacak iyileştirmeler güdüleme kaynağı olabilir.

Herzberg'in metodolojisinin güvenilirliği şüphelidir. Oranlar yorum yapmayı zorunlu kıldığından dolayı farklı şekillerdeki öteki cevapları tahlil ederken, araştırmacıların böylesi bir usuldeki bir cevabı yorumlayarak bulguları bulandırması olası olmaktadır.<sup>186</sup>

Herzberg'in araştırması profesyonel olarak (mesleki açıdan) eğitilmiş uzmanlardan oluşan bir örneğe dayanmıştır. Bu bulguların başka değerlere sahip olan işgörenler

<sup>182</sup> A.g.e, s.117

<sup>183</sup> Oğuz Onaran. *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*, s.47

<sup>184</sup> Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, a.g.e, s.118

<sup>185</sup> Akif Emiroğlu. *Motivasyon Aracı Olarak Para ve Laffer Eğrisi*. *Yönetim Dergisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını Sayı:14, 1974, s.57

<sup>186</sup> David A. De Cenzo and Stephen P. Robbins, a.g.e, s.318

açısından genelleme yapılması uygun görünmemektedir. Asgari ücretle çalışan işgörenler açısından bu teorisin geçerliliğini saptamak için yapılan incelemeler inandırıcı görünmemektedir.<sup>187</sup> Yani, eleştirmenler, muhasebeciler ve mühendislerden oluşan orjinal örneğin genel çalışanların popülasyonunu temsil edemeyeceğini ifade etmektedir.

Herzberg'in teorisine yöneltilen başlıca eleştirilerden biri de güdüleyici ve hijyenik olan iki faktörün karşılıklı bağımsız olduğu düşüncesine yöneltilmiştir. Herzberg'in görüşünde sadece güdüleyici faktörler iş tatmini yaratabilir. Ancak hijyenik etmenler iş tatminsizliği yaratabilirler. Eleştiriler, Herzberg'in hijyenik faktörlerinden bazılarının örneğin; gözetimcinin takdir edilmesi ona başarıdan dolayı tanınma olanağı sağlayacağından dolayı onu aynı zamanda güdüleyici olarak hareket ettirebilir ve ele aldığımız gibi başarı güdüleyici bir faktör olmaktadır. Bu nedenle, güdüleyici ile hijyenik faktörler arasındaki ayırımın Herzberg'in savunduğu kadar katı olmadığı olası olmaktadır.<sup>188</sup>

Herzberg'e göre ücret ve maaşlarda yapılacak artışlar sadece çalışanların tatmin duygusunu engelleyen faktörleri ortadan kaldırır. Yoksa onların tatmin duygularını geliştirmez. Oysa, Telimen (1975), Herzberg ile aynı fikirde değil, ona göre bazı hallerde parasal tedbirler, insanlara tatmin duygusu veren tek faktör olabilmektedir. Örneğin; hırsızlık yapan kişilerle, yasak olduğu halde kürtaj yapan doktorlar gibi.<sup>189</sup>

Hemen hemen bütün güdüleme teorileri gibi, Herzberg'in teorisinin de çok genel bir nitelik taşıdığı iddia edilmiştir. Gerçekte, insan davranışını belirleyen faktörlerin çok çeşitli, karmaşık ve birbirine bağlı oluşu, bu alandaki ölçme girişimlerini güçleştirmektedir. Değişik ölçme tekniklerinin kullanılması farklı sonuçların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.<sup>190</sup> Şu halde güdülerin karmaşık ve birbirine bağlı oluşları ve kolayca soyutlanamayışları ölçme ve değerlendirme çalışmalarını güçleştirmektedir. Bu nedenle, değişik araştırma yöntemleri değişik sonuçlar vermektedir.<sup>191</sup>

Başka bir eleştiri de, teorisin bireysel farklılıkları göz önüne almadığını, bu konuyu ihmal ettiği ileri sürülmektedir. Ayrıca, Herzberg'den sonra yapılan bir araştırmada ücret gibi belirli faktörlerin bir örnekte tatmin bir başka örnekte tatminsizlikle

<sup>187</sup> Roland Pearson, *The Human Resource Managing People and Work In The 1990s*, London: Mc Graw-Hill Company, 1991, s.177

<sup>188</sup> Duane P. Schultz and Sydney Ellen Schultz, a.g.e, s.325

<sup>189</sup> Osman Telimen, *Motivasyon (Güdü)*, *Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi* Cilt:2, Şubat 1975, s.46

<sup>190</sup> Toker Dereli, a.g.e, s.200

<sup>191</sup> Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s.407

ilgili olduğu bulunmuştur ve araştırma böylesi belirli bir faktörün etkisinin bireyin yaşına ve örgütsel düzeye bağlı olduğunu bulmuştur.<sup>192</sup>

Bu teori bir dereceye kadar geçerli olmaktadır. İş tatminine ilişkin açıklamalar sağlar. Gerçekte bir güdüleme teorisi değildir.<sup>193</sup> Genellikle, eleştirmenler bu teorisinin tatmin ve güdüleme arasındaki ilişkiyi tanımlayamadığını ileri sürmektedirler.

Herzberg'in teorisi, önceki araştırmalarla tutarsızlık içindedir. Hijyen-Güdüleme teorisi, durumsal değişkenleri ihmal etmektedir. Yine, Herzberg'in teorisi, tatmin ile verimlilik arasında bir ilişki olduğunu varsaymaktadır. Ancak bu araştırmanın metodolojisi verimliliği değil de sadece tatmini dikkate almayı amaçlamaktadır. Bir kimsenin böylesi bir araştırmanın geçerliliğini sağlaması için tatmin ile verimlilik arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu varsayması gerekir.<sup>194</sup>

Ayrıca, Herzberg'in teorisinin, ücret, statü ve kişilerarası ilişkilerin güdüleyici niteliklerini yeterince vurgulayamadığı ileri sürülmüştür. Aslında bunlar önemli güdüleyicilerdir. Oysa Güdüleme-Durum Koruma modeli, bunların öncelikle durum koruyucu özelliklerine önem verir.<sup>195</sup>

Öte yandan, Güdülemenin ancak yüksek kademeli gereksinimlerin tatmini halinde sağlanacağı yolunda Herzberg'in ortaya attığı görüş diğer güdüleme teorileriyle paralel bulunmaktadır. Ancak Herzberg'in teorisini tüm olarak değerlendirdiğimizde, yeterince tatmin edici olmaktan uzak bulunduğunu söylememiz mümkündür.<sup>196</sup>

Teoriyi kütürlerarası açıdan değerlendirdiğimizde, Herzberg'in yaklaşımının yine sınırlı karakter taşıdığını görmek mümkündür. Bu teori daha çok gelişmiş ekonomilerde ücret ve iş koşullarıyla ilgili sorunları önemli ölçülerde çözümlenmiş çalışanlar için geçerli görünmektedir. Toplu sözleşmelerde ekonomik durumu ileri derece de düzelmiş işçiler için ücret ve çalışma koşullarında artışlar yaparak güdüleme sağlayabilmenin mümkün olamayacağı açıktır. İşçiler bu çeşit periyodik artışları artık doğal bir hak olarak zaten beklemektedir. Oysa az gelişmiş ülkelerde ücret ve çalışma koşulları düşük düzeyde bulunan işçiler için ücretlerde ve söz konusu çalışma koşullarında (istihdam güvenliğinde,

<sup>192</sup> Marvin Dunnette, John Campbell and Milton Haker, *Factors Contributing To Job Satisfaction and Job Dissatisfaction In Six Occupational Groups*, *Organizational Behavior and Human Performance*, Volume:2, May 1967, ss.143-174

<sup>193</sup> David A.DeCenzo and Stephen P. Robbins, a.g.e, s.318

<sup>194</sup> A.g.e, s.318

<sup>195</sup> Keith Davis, a.g.e, s.70

<sup>196</sup> Toker Dereli, a.g.e, s.200



iş emniyetinde, insanlararası ilişkilerde) sağlanacak gelişmeler de pekâla bir güdüleme kaynağı olabilir.<sup>197</sup>

Friedlander ve Walton'ın 1964 yılında, işgörenlerin örgütü terketmelerine ve örgütte kalmalarına neden olacak faktörleri belirlemek için yaptıkları araştırmada işgörenlerin örgütte kalma nedenlerinin daha çok güdüleyici faktörlerle; örgütü terketme nedenlerinin ise hijyenik faktörlerle ilgili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.<sup>198</sup>

Mahmut Paksoy'un 1986 yılında İstanbul Sanayi Bölgesinde 50 firmayı dikkate aldığı araştırmasında anket ve Herzberg'in kendi araştırmasında kullandığı olay anlatırma yöntemi birlikte uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, muhasebe bölümünde çalışanlar için işin kendisi, sorumluluk, gelişme imkanı, statü ve takdir edilme güdüleyici faktörler, geriye kalan şirket politikası ve yönetimi, ücret, çalışma koşulları, saygınlık, iş güvenliği durum koruyucu faktörler olarak ortaya çıkmıştır. Daha önce de belirttiğimiz gibi, Herzberg'in faktör ayrımında statü (sosyal durum), hijyenik etmenler arasında yer almaktadır. Ancak bu araştırmada ise, bu faktör güdüleyici olarak bulunmuştur. Bu durum kültürel özelliklere bağlanabilir. Toplumumuzda bireylerin statüye verdikleri önem bilinmektedir. Ayrıca statünün artması, bir yerde gelir artışına sebep olacağı için, belki de bu varsayımına göre sözkonusu faktör güdüleyici olarak ortaya çıkmış olabilir. Bu araştırma bir yerde Herzberg'in görüşlerini desteklemektedir. Çünkü Herzberg'de bazı ülkelerde yapılan araştırmalarda, statü ve ücretin zaman zaman güdüleyici faktör olarak rol oynadığını belirtmektedir.<sup>199</sup>

Hindistan'da çeşitli sanayi dallarında, orta kademe yöneticileri üzerinde 1967 yılında D. K. Lahiri ve S. Srivastva tarafından yapılan bir araştırmada olay anlatma yerine on üç güdüleyici ve on üç durum koruyucu faktör olmak üzere 26 faktörü içeren bir anket kullanılmışlardır. Araştırmanın sonucunda tatmin sağlayanlarla tatminsizliğe yol açan faktörlerin farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Gerçekte, işin çevresindeki belirli faktörleri tatmin kaynağı olarak algılayan işgörenler, aynı faktörlerin olmaması durumunda ya da bu faktörler kendilerini olumsuz yönde etkilediğinde bu faktörleri tatminsizlik kaynağı olarak algılamamaktadırlar. Sadece, tatmin sağlayan faktörler arasında güvenlik, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, özel yaşam, gözetimcilerle iyi ilişkiler gibi, Herzberg'e göre durum

<sup>197</sup> A.g.e, ss.200-201

<sup>198</sup> Valerie M. Bockman, *The Herzberg Controversy, Personnel Psychology*, Volume: 24, 1971, s.161

<sup>199</sup> Mahmut Paksoy, *Herzberg Modelinin Muhasebe Personeli Üzerinde Sinanması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: Kasım 1989, İ. Ü. Basımevi ve Film Merkezi, Mart 1993, ss.23-32

koruyucu faktörleri sayılan faktörler de vardır. Aynı bir sosyal çevrede faktörlerin değişmesini doğal karşılamak gerekir.<sup>200</sup>

Friedlander'ın 1960 yılında büyük bir üretim işletmesinde çalışan mühendis, gözetimci ve ücretli personel üzerinde uyguladığı anket sonucunda hem güdüleyici (içsel) hemde hijyenik (dışsal) faktörlerin tatmin kaynağı olduğunu bulmuştur.<sup>201</sup>

Öte yandan, Dunnette, Campbell ve Hakel tarafından yapılan araştırmada tatmin ve tatminsizlik duyguları doğuran önemli olaylar göz önüne alınmıştır. Araştırma sonucunda başarı, sorumluluk, tanınma, astlarla ilişkiler gibi faktörlerin hem tatmin hemde tatminsizlik açısından önemli olduğu ileri sürülmüştür.<sup>202</sup>

Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi ile Herzberg'in çift-faktör kuramı karşılaştırılacak olursa gerçekte bu iki görüş birbirine yakındır. Başka bir ifadeyle, Hijyenik faktörler, Maslow'un alt düzey gereksinimleriyle (fizyolojik, güven ve sevgi gereksinimleri) eşdeğerdir. Nasıl ki, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinde bireyin daha yüksek düzeydeki gereksinimlerin baskısı (etkisi) altına girmesinden önce daha alt düzeydeki gereksinimlerin tatmin edilmesi gerektiği varsayıyorsa, aynı şekilde Herzberg'in teorisi de güdüleyici faktörleri dikkate almadan önce hijyenik faktörlerin tatmin edilmesi gerektiği savunulmaktadır. Ancak, hijyenik faktörlerin makul bir düzeyde karşılanması iş tatminine yol açmamaktadır. Ancak, tatminsizlik de yaratmamaktadır. Nötr bir durum doğurur.<sup>203</sup> Kısacası, Maslow ve Herzberg'in teorilerinin ayrıldığı nokta; Maslow'un tatmin edilmediği takdirde her gereksinimin güdüleyici olabileceğini varsayması, Herzberg'in ise sadece bizzat işin kendisi ile ilgili içsel faktörlerin (başarı, tanınma, sorumluluk, kişisel gelişme olanağı, ilerleme, işin kendisi) güdüleyici olduğunu varsaymasıdır.

### 3.1.4. Mc Clelland'ın Erk (Güç), Bağlılık ve Başarı Güdülerine İlişkin Kuramı

David C. Mc Clelland insan güdülerini temelde üç grupta ele almaktadır. Her bireyin kişiliğinin bu temel güdülere ilişkin bir esas teşkil ettiği varsayılmaktadır. Üzerinde araştırma yapılan önemli güdüler:<sup>204</sup>

<sup>200</sup> Oğuz Onaran, *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*, s.49

<sup>201</sup> Frank Friedlander, *Underlying Sources Of Job Satisfaction*, *Journal Of Applied Psychology*, Vol.47, 1963, ss.249-250

<sup>202</sup> Marvin Dunnette, John Campbell and Milton Hakel, a.g.e, s.169

<sup>203</sup> Duane P. Schultz and Sydney Ellen Schultz, a.g.e, s.325

<sup>204</sup> Robert A. Stringer, Jr, *Achievement Motivation and Management Control*, *Motivation and Control In Organizations*, Edited by Gene W. Dalton and Paul R. Lawrence, Georgetown - Ontario: Richard D. Irwin inc., January 1971, s.330

1. Bağıllık Güdüsü,
2. Güçlü olma Güdüsü,
3. Başarı Güdüsü,

şeklinde ifade edilebilir.

### 3.1.4.1. Bağıllık Güdüsü

İnsanlarla ilişki kurma güdüsüdür.<sup>205</sup> İnsanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyeceği ve toplumsal niteliğinden hareketle diğer kişiler ve gruplarla ilişkide bulunacağını vurgulamaktadır. Her bireyin belirli insanlara bağıllık ve onlarla çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır.<sup>206</sup> Bu güdünün derecesi kişiden kişiye farklılık gösterir. Bağlanma güdüsü temelde her insanda mevcuttur. Bağıllık güdüsüne yönetici açısından bakıldığında, yöneticinin işyerindeki çalışma arkadaşlarıyla farklı kademelerdeki personel ile iyi ilişkiler kurması gereksinimi olarak ifade edilebilir. Başarı ve bağıllık güdüsü arasındaki fark; başarı güdüsüne sahip olan kişiler başarı ve başarısızlıklarına ilişkin kesin ve açık geribesleme aldıkları zaman daha iyi çalışırlar. Başarı güdüsüne sahip kişiler, yardımcı seçerken hakkındaki kişisel duygularına bakmadan ehil kişileri tercih ederler. Oysa bağıllık güdüsüne sahip olanlar, kendilerini çevreleyecek arkadaşlar seçerler.<sup>207</sup> Bu güdünün tatmininde dikkat edilmesi gereken husus bağıllık derecesinin iyi ayarlanması, optimal sınırlar içinde belirlenmesi hususu olmaktadır. Aksi halde, istenmeyen sonuçlarla karşılaşılabilir. Örneğin; disiplinsizlik, verim düşüşü vs.

### 3.1.4.2. Güç (Erk) Güdüsü

Chester I. Bernard, başarılı bir yöneticinin güç güdüsüyle güdülendiğini ifade etmektedir. "**Erk (güç) güdüsü**; başkalarını etkileme araçlarını denetleme yoluyla doyuma ulaşma eğilimi" olarak tanımlanabilir.<sup>208</sup> Güç güdüsüne sahip kişiler, diğerlerine oranla daha çok risk yüklenirler. Ancak bunu örgüt ve insanlar için yıkıcı biçimde kullanabilirler.<sup>209</sup> İnsanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu nedenle

<sup>205</sup> Keith Davis, a.g.e. s.34

<sup>206</sup> Erol Eren. Yönetim ve Organizasyon . s.376

<sup>207</sup> Keith Davis, a.g.e. s.34

<sup>208</sup> Halil Can. Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı, s.69

<sup>209</sup> Keith Davis, a.g.e. s.34

insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini arttıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmadan çekinmezler.<sup>210</sup>

Güç güdüsü uzun süredir önemli ölçüde kabul görmekte ve tartışma konusu olmaktadır. Ancak bununla ilgili bir araştırma faaliyetinin olduğu son zamanlarda mümkün olmuştur. Bunun aksi başarı güdüsü için geçerli olmaktadır. Diğer güdüler gibi uzun bir geçmişi olmamasına rağmen başarı güdüsü ile ilgili çok sayıda araştırmanın yapılması diğer güdülerden daha fazla başarı güdüsünün bilinmesini sağlamıştır.<sup>211</sup>

### 3.1.4.3. Başarı Güdüsü

#### 3.1.4.3.1. Başarı Güdüsünün Tanımı ve Gelişimi

Gerçekte başarı güdüsü otuz yıla yakın bir süredir pek çok düşünürün katkısıyla gelişme göstermiş bir kavramdır. Günümüzde bilişsel yönden gelişimi sürmektedir.<sup>212</sup>

"*Başarı güdüsü*; iyi iş yapma ya da bir kusursuzluk standardıyla rekabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme" olarak tanımlanabilir.<sup>213</sup> David Mc Clelland, başarı güdüsü ile ilgili yaptığı araştırmalarda, iş adamlarının, bilim adamlarının ve profesyonel kişilerin başarı güdüsüne ortalamasının üzerinde puan verdikleri görülmüştür. Başarı arzusu ile güdülenmiş bir iş adamı, kârı kâr olarak algılamaz. Onu kuvvetli bir başarı arzusu duyduğu için ister. Kâr sadece bir işin ne derecede iyi yapılmış olduğunu gösteren bir ölçüdür. Temel amacın kendisi değildir.<sup>214</sup> Yöneticilerin amaca ulaşmaları için işgörenleri güdülemesi gerekir. Bir insanın başarı güdüsünü harekete geçirdiğiniz zaman söz konusu görevin başarılması onu en iyi şekilde ödüllendirecektir. Mc Clelland'ın girişimci davranış, yenilikçi, risk üstlenme ve iş başarısı ile ilişkili olarak yüksek başarı güdüsünü görmesi yalnızca bir tesadüften ibaret değildir.<sup>215</sup>

Başarı güdüsü hem bireysel hemde toplumsal düzeyde araştırmalara konu olmuştur. Bireysel düzeydeki araştırmaların öncelikli amacı yüksek başarı güdüsüne sahip olanların özelliklerini kesin olarak ortaya koymaktır. Bu araştırmaların sonuçları yüksek

<sup>210</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, s.376

<sup>211</sup> Fred Luthans, a.g.e, ss.234-235

<sup>212</sup> Oğuz Onaran, *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*, s.200

<sup>213</sup> Halil Can, *Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı*, s.66

<sup>214</sup> Herbert G. Hicks and C. Ray Gulliet, a.g.e, s.219

<sup>215</sup> Robert A. Stringer, a.g.e, s.330

düzeyde başarı güdüsüyle ilişkili olmaktadır ve aynı zamanda başarı gereksinimini artırmaya ilişkin metodlar olmaktadır.

Yüksek başarı güdüsüne sahip bireylerin özellikleri:<sup>216</sup>

1. Yüksek başarı güdüsüne sahip olanlar orta derecede güç amaçlar saptarlar ve orta derecede riskli kararlar alma eğilimi taşırlar.

2. Ayrıca yüksek başarı güdüsüne sahip olanlar kendi başarımlarına ilişkin doğrudan spesifik geribildirim isterler. Başka bir ifadeyle, faaliyetin sonuçlarıyla ilgili feedback (geribildirim) isterler. Yani, başarı ve başarısızlık durumları konusunda kesin ve açık geribildirim aldıkları zaman işlerinde daha istekli çalışırlar.

3. Yüksek başarı güdüsüne sahip olanların bir diğer özelliği öncelikle kendi görevleriyle ya da işleriyle ilgilenmeleridir.

4. Son olarak, yüksek başarı güdüsüne sahip olanlar yaptıkları işleri sonuçlandırmak için kişisel sorumluluk üstlenme eğilimindedir. Ayrıca başarı için isteklerini gerçekleştirebilecekleri bir çalışma ortamı arama eğilimindedirler.

Mc Clelland teorisinde bireylerin bazı kişilik özellikleri gereği başarıya yöneldiklerini ve çevre şartlarının da (çevresel faktörlerin de) bunda etkili olduğunu ileri sürmüştür. Ayrıca başarıya ulaşma da kişilik yapısının yanısıra bireyin içinde yaşadığı kültürel ortamda büyük ölçüde etkili olmaktadır.<sup>217</sup> Mc Clelland'ın 1961 yılında yaptığı araştırma ve Mc Clelland ile Vinter'in 1969 yılında yaptıkları araştırmaların ihtişamının insanı etkilememesi imkansız gibi gözükmektedir. Örneğin; ekonomik gelişme ile başarı güdüsü çalışmalarında, Mc Clelland bir zaman periyodu içerisindeki çocuk öykülerindeki anlatıma (olaylara) ilişkin başarı güdüsüyle son zamanlardaki enerji tüketimi arasındaki ilişkiyi büyük bir dikkatle incelemiştir. Mc Clelland'ın araştırma konusunun temelini oluşturan ekonomik gelişmenin başarılabilmesi konusunda en azından başarı güdüsü kısmen sorumlu tutulmaktaydı. Daha da önemlisi bu araştırma başarı güdüsü ile bireyler, örgütler, toplumların başarı düzeyleri arasında bir ilişkinin mevcut olup olmadığını saptamayı amaçlamaktaydı.<sup>218</sup>

<sup>216</sup> Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, a.g.e. s.120

<sup>217</sup> James Thompson, *Örgütler Çalışırken*. (Çeviren: Ural Sezen ve Tengiz Üçok). Ankara: İnkılap Kitabevi. 1976. s.125

<sup>218</sup> W.Jack Duncan, *Great Ideas In Management*, San Francisco-Oxford: Jossey-Bass Publishers, September 1990.ss.167-168

### 3.1.4.3.2. Başarı Güdüsü ve Ekonomik Gelişme

Mc Clelland toplumsal düzeyde başarı güdüsü konusunda araştırmalar yapmıştır. Mc Clelland bir ülkenin ekonomik refah düzeyinin o ülkede yaşayan insanların başarı güdüsüyle karşılıklı ilişki içinde olduğunu ileri sürmektedir. Bir ülkede yüksek düzeyde başarı güdüsüne sahip olan nüfusun yüzdesinin çok yüksek olması, o ülkenin ekonomik yönden güçlü olduğunu ve refah düzeyinin yüksek olduğunu ifade eder. Bunun aksine, yüksek başarı güdüsüne sahip nüfusun yüzdesi düşük ise ülkenin ekonomisi zayıf olmaktadır. Bu karşılıklı ilişkinin nedeni yüksek düzeyde başarı güdüsüne sahip olanların girişimsel başarılarla dönük olma eğilimi taşımasıdır.<sup>219</sup>

Oğuz Onaran (1981) göre, Aslında Mc Clelland anlamsız bir çıkış yapmakta elindeki psikolojik varsayımlarla sosyolojinin konusuna girerek bir ülkedeki yüksek başarı güdüsünün var oluşu ile o ülkenin ekonomik gelişmesi arasında bir bağ kurmaktadır. Eğer bireyin başarı güdüsünü saptayan denemelere ilişkin teori doğruysa bir grup insan için doğru olan bir toplum veya ulus için de geçerli sayılabilir. Acaba yoğun bir başarı endişesi belli bir ulusun kalkınmaya ilişkin olarak gelişme kaydetmesinin habercisi midir? Bunu anlamak içinde, tek tek kişilerin başarı güdülerini ölçmekte kullanılan öykü yazdırma (*Thematic Apperception Test (TAT)*) yönteminden yararlanarak o ülkenin popüler kesiminden örnekler alıp incelemektedir. Ekonomik gelişmenin göstergesi olarak, enerji ile ulusal gelir alınmaktadır. Böylece Mc Clelland çeşitli ülkelerde ekonomik gelişmenin başarı güdüsündeki artışı izlediğini göstermiştir. Önemli bir nokta da ekonomik gelişmeyi etkileyen o kadar çok değişken arasından ekonomik, toplumsal değişkenleri bir tarafa bırakıp insanların kişilik özelliklerinden birini ele almak ekonomik gelişmeyi açıklama açısından bilimsel bir hafifliktir. Ekonomik gelişme ile başarı güdüsü arasında bir ilişki varsa, bu olsa ters yönde ekonomik toplumsal değişmeden kişilik yapısına doğru olabilir.<sup>220</sup>

### 3.1.4.3.3. Başarı Güdüsünün Öğrenilmesi

Mc Clelland Amerikan nüfusunun yaklaşık olarak yalnızca %10'nun yüksek düzeyde bir başarı güdüsüne sahip olduğunu tahmin etmektedir. Bununla birlikte, Mc Clelland özel ya da uygun bir eğitimin bir bireydeki yüksek düzeyde başarı güdüsünü artıracığını ileri sürmektedir. Mc Clelland ve çalışma arkadaşları tarafından geliştirilen eğitim programı, yüksek başarı güdüsüne sahip olanlar gibi düşünmeyi bu eğitim

<sup>219</sup> Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, a.g.e, s.121

<sup>220</sup> Oğuz Onaran, *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*, s.202

yöntemiyle vermeye çalışmaktadır. Onlar bu eğitim sayesinde kişisel geribildirimini artırmayı ve yüksek çaba ve başarıyı destekleyen bir ekip ruhu geliştirmeyi amaçlamaktadır. Yani, bu eğitimci yüksek düzeyde başarı sahip olanların özelliklerini pekiştiren bir ekip ruhu (bir grup duygusu) yaratmaya çalışmaktadır. Mc Clelland'ın çalışmalarından biri de yüksek düzeyde başarı güdüsüne sahip olmaları için küçük işletme sahiplerinin, yöneticilerin "eğitilmesinin" toplumsal ilişkiler açısından önemli olduğuna işaret etmektedir. Yüksek başarı güdüsüne sahip insanların daha düşük düzeyde başarı güdüsüne sahip olanlardan daha yüksek bir başarı olasılığına sahip olduklarını göstermektedir. Yüksek başarı güdüsüne sahip insanlar genelde daha hareketli, yaratıcı ve çok çalışkan kimselerdir. Son olarak, bu insanlar toplumsal tanınma ve takdir edilme açısından bilgili kılınırsa daha çok başarılı olacaklar ve bunun sonucunda büyük ölçüde tatmin olacaklardır.<sup>221</sup> Ayrıca, Mc Clelland başarı güdüsünün öğrenme ile etkilendiğini ve belirlendiğini savunmakla birlikte yaptığı bir eğitim programını ABD, Meksika ve Hindistan'da uygulayarak aldığı sonuçla bunu ispatlamıştır.<sup>222</sup>

Mc Clelland başarı güdüsünün başarısız olan grup ve üyelere öğretilbileceği inancını taşımaktadır. Bu nedenle, teorisi güdülemenin etüdü bakımından önemlidir. Yaptığı araştırmalar, başarı güdüsünün bir kimseye düşünmeyi ve başarı güdüsü açısından hareket etmeyi öğretme yoluyla onu eğitmek suretiyle kazandırılabilirliğini göstermiştir.<sup>223</sup> Ayrıca, güdülerin bir kısmının sonradan öğrenildiği genelde psikolojide kabul görmektedir. David Mc Clelland başarılı yöneticilerin bağılık güdüsünden çok yüksek başarı güdüsüne sahip olduklarını ileri sürmüştür. Bir yöneticinin başarılı olması için başkalarına güç kullanmaya hazır olması gerekir.<sup>224</sup>

Mc Clelland bireyin başarı güdüsünden yoksun olunmasının, üretimin yavaşlamasına ve verimin düşmesine yol açacağını ileri sürmüştür.<sup>225</sup>

O halde örgütlerde bireyleri başarılı hale getirmek için başarısızlıkların kaynağı olan bir takım güçlüklerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:<sup>226</sup>

<sup>221</sup> W. Jack Duncan, a.g.e. s.168

<sup>222</sup> Erdal Tekarslan ve A.Can Baysal, *Davranış Bilimleri I-II*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1987, s.91

<sup>223</sup> Herbert G. Hicks and C. Ray Gulliet, a.g.e. s.219

<sup>224</sup> Dennis P. Stevin, *The Whole Manager*, American Management Association, First Amacom Paper Back Edition 1989, s.209

<sup>225</sup> Robert M. Fulmer, Ph.D, *Practical Human Relations*, Revised Edition, Homewood: Richard D. Irwin inc., Illinois co, 1983, ss.130-131

<sup>226</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, s.376

a. Örgütlerde makul ölçüde amaç ve standartlar geliştirmek,

b. İş ortamında belirsizlik ve karmaşıklık ortadan kaldırmak için iş basitleştirme, iş bölümü, görev tanımları, yetki ve sorumlulukların sınırlarını belirleyerek kişisel görev ve sorumluluklar bakımından bireyleri özendirmek,

c. Örgütlerde başarı değerlendirme ve buna dayalı ödül ve terfi sistemleri geliştirerek personele somut bir geribildirim sağlamak.

Mc Clelland'ın 1961 yılında ABD, İtalya ve Türkiye'deki kamu ve özel sektör yöneticileri üzerindeki araştırması, kamu sektörü yöneticilerinin özel sektördeki meslektaşlarına oranla daha yüksek bir başarı güdüsüne sahip oldukları sonucunu ortaya koymuştur. Ayrıca, Guyot 1961 yılında ABD'de yaptığı bir araştırma da başarı, bağlılık ve güç güdüleriyle ilgili olarak federal hükümetlerdeki ve özel sektördeki orta kademe yöneticilerinin bir kıyaslamasını yapmıştır. Bu çalışmanın sonuçları da federal hükümet tarafından istihdam edilen orta kademe yöneticilerinin özel sektörün ücretli olarak istihdam ettiği orta kademe yöneticilerinden daha yüksek bir başarı güdüsüne sahip olduğunu ileri sürmüştür. Bu iki araştırmayı Rainey'in 1961 yılında yaptığı araştırma desteklemektedir. Ancak bu gün farklı gereksinimlerin karşılanması için daha çok çaba harcayan özel sektördeki farklı örgütler, işgörenler açısından daha cazip görünmektedir.<sup>227</sup>

Öte yandan Kagan ve Knight'ın 1981 yılında yaptıkları araştırmada başarı güdüsünü etkileyen unsurlar ve başarı güdüsünü tahminleyici olarak sosyal değerlerle ilgili yönlendirmelerden yararlanmaktadır. Mc Clelland başarı güdüsünü ele alırken kişilerarası rekabetin ayrı bir rolü ve önemi olduğuna dikkat çekmişlerdir.<sup>228</sup>

Bradburn ve Cansever'de Türkiye'de değişik araştırmalar yapmışlar ve başarı güdüsünün zaman içerisinde gittikçe artan bir seyir göstermesine karşın genelde düşük olduğunu ileri sürmektedirler. Neel - Tzeg - Baysal'da 1981 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi ve Boğaziçi Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesinde yönetici eğitimi gören adaylar üzerinde yaptıkları araştırma da batı kültürüne yakın açık bir sistemi takip eden Boğaziçi Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerinin yüksek başarı güdüsüne

<sup>227</sup> Mak Khojasteh, *Motivating The Private vs. Public Sector Managers*, *Public Personnel Management*, Volume:22 No:3, Fall 1993, ss.391- 399

<sup>228</sup> Micheal J. Platow and Roger Shave, *Social Value Orientations and The Expression Of Achievement Motivation*, *The Journal Of Social Psychology*, Vol.35 Number: 1, February 1995, ss.71-81



sahip oldukları görülmüştür.<sup>229</sup> Yine, Bradburn'un Türkiye'de 23 ileri gelen Türk yönetici üzerinde yaptığı araştırmada, bunların orta kademe yöneticilerine göre daha fazla iş başarısına ulaştıklarını saptamıştır. Bu özellik de Türk toplumunda başarı güdüsünün işteki başarıyla tatmin edici bir seviyeye eriştiğini ortaya koymaktadır.<sup>230</sup>

Ayrıca David Mc Clelland, ABD, Meksika, İtalya ve Polonya'da yönetici ve meslek gruplarına dahil olan bireylerin başarı güdülerini üzerinde araştırma yapmış ve bu ülkelerdeki yöneticilerin meslek sahiplerine (professionals) göre yüksek bir başarı güdüsüne sahip olduklarını ileri sürmektedir.<sup>231</sup>

Yapılan araştırmalar eylemli (fiili) başarı ile başarı güdüsüyle elde edilen başarı arasında önemli farklılıklar olduğunu göstermiştir. Fiili başarı tek başına bir kişilik özelliği olan başarı gereksiniminin işareti değildir. Bu tür başarı bağlanma, toplumsal onay ve güç güdülerini gibi bir çok diğer gereksinimlerin sonucu olabilir.<sup>232</sup>

#### 3.1.4.3.4. Başarının Sonuçları

Yüksek başarı güdüsüne sahip olanlar tümüyle başarılı olma eğilimi taşımasına karşın onlar yüksek yönetim kademelerinde çoğu kez başarılı olamazlar. Yüksek düzeyde başarı güdüsünün en genel açıklaması onun bu derecesiyle bireylerin gelişimine hızlı bir şekilde yardımcı olmasıdır. Ancak bireylerin bu özellikleri başarı güdüsüyle ilişkili olduğundan sık sık yüksek yönetim kademelerindeki pozisyonların gereksinimleriyle çelişmektedir. Yöneticilerin işin belli bir miktarının yapılmasını beklemesi nedeniyle tepe yöneticilerinin diğerlerine ait görevlerde yeki devrine gidebilmeleri gerekir. Ayrıca yöneticiler nadiren doğrudan geribildirim almaktadırlar. Yöneticilerin, yüksek düzeyde başarı güdüsüne sahip olanlar gibi orta derecede riskli kararlar alarak rahatlatıcı olmaktan ziyade daha çok ya da daha az riskli olma eğilimi taşıyan kararlar alması gerekir.<sup>233</sup>

Deneysel çalışmalar başarı güdüsünün davranışsal sonuçlarını şöyle özetlemektedir:<sup>234</sup>

<sup>229</sup> Erdal Tekarslan - A. Can Baysal, a.g.e, s.91

<sup>230</sup> Osman Telimen, Motivasyon Teorileri - Moral ve Haberleşme, İstanbul: Met/ Er Matbaası, 1977, s.19

<sup>231</sup> Osman Telimen, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul: İ.İ.T.İ.A Nihat Sayar Yayını ve Yardım Vakfı, 1978, s.204

<sup>232</sup> Halil Can, Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı, ss.68-69

<sup>233</sup> Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, a.g.e, s.121

<sup>234</sup> Halil Can, Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı, s.69

a. Başarı güdüsü ile gerçek iş başarısı arasında olumlu bir ilişki vardır. Yüksek başarı güdüsüne sahip olan kişiler daha iyi iş başarısı gösterirler. Bu nedenle kendilerini başarıyla özdeşleştirerek bu gereksinimleri tatmin ederler. Yüksek başarı güdüsüne sahip olanlar iddialı bir durum karşısında kişisel başarı duygusu elde etmek isterler. Bunlar iyi iş başarmayı başkalarının gözüne girmek için değil, kişisel tatmin için amaçlarlar.

b. Bu kişiler kusursuzluğu ödüllendirilmekten çok, kendi gelişimleri için isterler. Kendilerine para sunulduğunda zorla çalışmazlar. Rollerini saygılıktan çok, kusursuzluk temeline göre değerlendirilirler. Kendilerine iş ortağı olarak arkadaş değil uzman kişileri seçerler.

c. Yüksek başarı güdüsüne sahip bireyler, çabalarının sonuçlarından kişisel sorumluluk yüklenebilecekleri durumları yeğlerler. İş şansına kadere ya da talihe bırakmaktan çok kendi rotalarını denetlemek isterler. Başkalarının fikirlerinden çok, kendi değerlendirme ve tecrübelerine dayanan bağımsız yargı da bulunma eğilimindedir.

d. Çeşitli seçeneklerin başarı olasılıklarını dikkatle inceleyerek amaçlarını belirler. Bu amaçlar, ne başarıyı garantileyecek ne de başarısızlık doğuracak derece de olmayan ortalama amaçlardır.

e. Orta ya da uzun vadeli gelecekle daha çok ilgilenirler. Daha uzun vadeli bakış açlarına sahiptirler. Gelecek beklentileri daha fazla olup, geleceğin daha büyük ödülleri, şimdinin küçük ödülleriyle daha üstün tutarlar. Zamanın çabuk geçtiğinin bilincindedirler ve bu nedenle herşeyi yapabilecek yeterli zamanları olmadığını bilirler. Son olarak, amaçlarına yönelik gelişmeyi denetlemek için hemen düzenli ve somut geriye bildirimler elde etmek isterler.

### 3.1.4.3.5. Atkinson Modeli

Günümüzde başarı güdüsünün bilişsel yönden gelişimi sürmektedir. Mc Clelland'ın ortaya attığı düşünceler 1975 ve 1981 yıllarında Atkinson tarafından geliştirilmiştir.

Atkinson'a göre başarı güdüsü iki ayrı güdüden oluşmaktadır.<sup>235</sup>

#### 1. Başarılı olma güdüsü (*G<sub>b</sub>*)

<sup>235</sup> Mustafa Yaşar Tınar, a.g.e, s.10

## 2. Başarısızlıktan kaçınma güdüsü (*Gk*)

Bu iki güdü bireyde tek başlarına değil, genelde birlikte bulunurlar. Bu durumda başarıya yönelik davranış eğilimi matematiksel ifadeyle şöyledir:

$$Eb = (Gb \times Ob \times Çb) - (Gk \times Ok \times Çk)$$

*Eb*: Başarıya yönelik davranış eğilimi,

*Gb*: Başarılı olma güdüsü,

*Ob*: Başarının subjektif olasılığı,

*Çb*: Başarının birey için çekiciliği (önemi),

*Gk*: Başarısızlıktan kaçınma güdüsü,

*Ok*: Başarısızlığın subjektif olasılığı,

*Çk*: Başarısızlığın birey için olumsuz anlamda önemi.

Atkinson, bireyleri bu formülden çıkabilecek sonuçlara göre iki kategoriye ayırmıştır.

1.  $Gb > Gk$  durumundakilere "*başarıya güdülenmişler*",

2.  $Gb < Gk$  durumundakilere "*başarısızlıktan kaçınanlar*".

Yapılan labaratuvar araştırmalarının sonuçları dikkate değer bir uyum içerisinde şunu göstermiştir. Başarıya güdülenmiş kişiler, başarıya ulaşma olasılığı orta derecede olan görevleri, başarısızlıktan kaçınanlar ise başarı olasılığı yüksek ya da az olan görevleri üstlenme eğilimindedir.<sup>236</sup>

Kolay işleri başarmaktansa güç işleri başarmak daha hoş bir durumdur. Kolay işlerde başarısızlık utanç vericidir. Bir işe girilirken, başarı kazanma olasılığının yüksek (iş kolay) ya da düşük olduğu (iş güç) durumda işe girme eğilimi azalmakta, orta güçlükteki işlerde eğilim doruğa çıkmaktadır. Deneysel sonuçlarda, iyi iş başarımı bireysel tatmin için güç, deneyim, özsaygı, başarı umudunun rolü bulunmuştur.

- Özgeleşim için kusursuzluk isteği,

- Bağımsız yargıda bulunma isteği,

<sup>236</sup> A.g.e. s.11

- Başarı olasılıklı ortalama amaçlar belirlenmesi,
- Uzun dönemli gelecek beklentisi, geribildirim isteği görülmüştür.

Yapılan araştırmalara göre, başarı güdüsüyle yönetsel başarı arasında olumlu bir ilişki kanıtları niteliktedir. 1985 yılında Halil Can Türk kamu ve özel sektör yöneticilerinin başarı, erk (güç) ve bağlanma güdülerini ve bunlara ilişkin koşulları ölçmek istemiştir.<sup>237</sup>

Bu arada başarı gereksinimi doğuran yalnız bir tür eğitimin bulunmadığını öneren farklılıklar gündeme gelmiştir. Kuramsal olarak kimileri özgüdü/bireyci (self-motivated) başarı güdüsüne sahip olurken, diğer bireyler başkalarını düşünmeye yönelik (concern for others) başarı güdüsüne sahiptirler. Batı ülkelerinde olduğu gibi kişilere bağımsızlık eğitimi verildiğinde, örneğin; ailesinden ayrı yaşama - bu kişilerde bireyci ya da özgüdü başarı güdüsü uyarılmaktadır. Böyle bir eğitimden geçmeyenlerde ise (genellikle batılı olmayan ülkelerde), diğerlerini düşünmeye yönelik başarı güdüsü ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda Osmanlı devlet sisteminde görülen "*Devşirme*" usulünün söz konusu batı modelinin eski bir uygulaması olduğu düşünülebilir.<sup>238</sup>

Başarı güdüsü; kusursuzluk (*standard of excellence*), gelişme, işleri daha iyi, daha çabuk, daha verimli ve benzersiz biçimde yapmayı planlama ve yönelme süreci olarak ele alınmaktadır.

Ülkemizde yapılan araştırmada başarıya yönelik yöneticilerin daha rahat çalışabilmek için, işlerinde bir anlam ve başarı duygusunu sağlayabilmek için gerekli olan ortamı, özel kesimde daha çok bulabildikleri ve bu konuları yeğledikleri belirlenmiştir. ABD'deki gibi başarı güdüsünün (n Başarının) farklı kültürel değerlere sahip ülkemizde de yönetsel başarı ile ilgili olduğu görülmüştür. Ayrıca Macaristan'daki bir araştırmada erk güdüsünün başarı güdüsüyle birlikte bulunması durumunda iş başarısının daha da arttığı, ancak tek başına erk'in iş başarısıyla bir ilişkisinin olmadığı bulunmuştur.<sup>239</sup>

Dikkate alınması gereken bir nokta da, ülkemizde kamu personeli yönetiminde yeterlik ilkesinin uygulanmasının çok sorunu olan bir konu olduğu kabul edilmektedir. Bu konudaki sorunların aşılması için yeterlik ilkesine işlerlik kazandırılması

<sup>237</sup> M.Kemal Öktem, *Personelin Seçimi ve Başarı Güdüsü*, Ankara: AMME İdaresi Dergisi, Cilt:24 Sayı:4, Aralık 1991, TODAİE, Devlet İstatistik Enstitüsü Mtb., 1992, ss.107-129

<sup>238</sup> A.g.e. s.127

<sup>239</sup> A.g.e. s.128

gerekmektedir. Ancak bununla kalmayıp yeterlik ilkesine yeni boyutlar getirilmelidir. Örneğin; yeterlik ilkesinin, "*başarı güdüsünü*" de içerecek biçimde gözetilir olması, kamu personelinin (özel kesim personeli kadar olmasa da) iş başarımı düzeyinin olumlu yönde etkilenmesi ve yükseltilmesine katkıda bulunabilir.<sup>240</sup>

### 3.1.5.Kapsam Teorilerinin Bir Bütün Olarak Değerlendirilmesi

Bu bölümde bireysel gereksinimler ve güdülere ilişkin çeşitli görüşler açıklanmıştır. Birbirinden farklılık göstermelerine rağmen bu teoriler birkaç noktada birleşmektedir ya da benzerlik göstermektedir. Örneğin; hem Maslow hemde Alderfer gereksinimlerle ilgili bir hiyerarşi saptamaktadır. Bununla birlikte, Herzberg iki farklı gereksinim grubuna ilişkin iki ayrı değişken grubu ortaya atmıştır. Bu üç teorinin her biri tarafından saptanan bireysel gereksinimler kuvvetli bir şekilde benzerlik göstermektedir. Şekil 3.7 üç gereksinim teorisi arasındaki temel benzerlikleri göstermektedir. Herzberg tarafından tanımlanan hijyenik ya da durum koruyucu faktörler, Maslow' un gereksinimler hiyerarşisinin en alt düzeydeki üç gereksinim kategorisine tekabül etmektedir. Özellikle, ücret ve çalışma koşulları, Maslow'un fizyolojik gereksinimlerine; iş güvenliği ve şirket politikası, Maslow'un güvenlik gereksinimlerine ve gözetim ile kişilerarası ilişkiler, sevgi ve ait olma gereksinimlerine tekabül etmektedir. Herzberg'in güdüleyici faktörleri, Maslow'un hiyerarşisindeki üst düzey gereksinimlerle paralellik göstermektedir. Örneğin; tanınma, değer gereksinimi ile eşdeğerdedir. Başarı, işin kendisi, sorumluluk, gelişme (ilerleme) ve kişisel gelişme (growth), kendini gerçekleştirme sürecinin bir parçası olarak gruplandırılabilir.<sup>241</sup>

Ayrıca Maslow'un hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG teorisi arasında açık benzerlikler vardır. ERG teorisindeki var oluş gereksinimi, bu hiyerarşideki fizyolojik ve fiziksel güvenlik gereksinimlerine tekabül etmektedir. İlişki kurma gereksinimi, Maslow'un teorisindeki kişilerarası güvenlik gereksinimleri, ait olma gereksinimleri ve başkalarından saygı bekleme gereksinimlerine karşılık gelmektedir. Son olarak, gelişme gereksinimi, Maslow' un özsaygı ve kendini kanıtlama gereksinimlerine tekabül etmektedir.<sup>242</sup>

Bireysel gereksinimlerin bağımsız olduğunu düşünerek konuyu ele alırsak, bu durum gereksinim teorileriyle ilişkili olabilir. Bağlılık güdüsü, ERG teorisindeki ilişki kurma gereksinimi, Maslow'un hiyerarşisindeki ait olma gereksinimleri ve Herzberg'in

<sup>240</sup> A.g.e, s.129

<sup>241</sup> Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, a.g.e. s.122

<sup>242</sup> A.g.e, ss.123-125

teorisindeki kişiler arasındaki ilişkiler açıkça benzerlik göstermektedir. Erk (Güç) güdüsü, Alderfer'in ilişki kurma ve gelişme gereksinimlerine tekabül eder. Bununla birlikte, başarı güdüsü, Alderfer'in gelişme gereksinimleri ve Maslow'un kendini gerçekleştirme gereksinimleriyle benzerlik göstermektedir. Yıllardan beri ortaya atılan bu bu gereksinim teorileri arasında birçok kuramsal benzerlikler olmasına karşın bu teori aynı zamanda doğal olarak zaafı da paylaşmaktadırlar. Onlar hangi faktörlerin davranışı güdüleyeceğini bize anlatmak için uygun bir işlev görebilir. Ancak, onlar gerçek güdüleme süreci konusunda bize çok az şey verebilirler. İki farklı insanın kişilerarası gereksinimle açıkça güdülenmesi halinde bile, bu gereksinimleri tatmin etmek için tümüyle farklı yollar aramaktadırlar.<sup>243</sup>

	Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi	Alderfer'in ERG Teorisi	Mc Clelland'ın Başarı güç ve bağlılık güduları
Güdüleyici Faktörler	Başarı İşin Kendisi Sorumluluk İlerleme (advancement) ve Kişisel Gelişme	Kendini Gerçekleştirme Gereksinimleri	Gelişme Gereksinimleri	Başarı Güdüsü
	Tanınma	Öz Saygı -Değer Gereksinimleri- Başkalarının Saygısı		Güç (Erk) Güdüsü
Hiyeyetik Faktörler	Gözetim Kişilerarası İlişkiler	Ait Olma Gereksinimleri	İlişki Kurma Gereksinimleri	Bağlılık Gereksinimleri
	Güvenlik Şirket Politikaları	Kişilerarası Güvenlik -Güven Gereksinimleri- Fiziksel Güvenlik		
	Ücret Çalışma Koşulları	Fizyolojik Gereksinimler	Varlık Gereksinimleri	

Şekil 3.7: Güdülemeye İlişkin Gereksinim Teorileri Arasındaki Kıyaslamalar

### 3.2. Süreç Kuramları

Kapsam (içerik) kuramları, gereksinimlerin, amaçların ve güdüleme açısından önemli çevre faktörlerinin araştırılması ve açıklanması ile ilgilenmektedir.<sup>244</sup> Oysa işgörenin güdülenmesinde süreç kuramları, içerik kuramları tarafından dikkate alınmayan ya da ihmal edilen işgören davranışlarının ortaya çıkması, yönetilmesi, sürdürülmesi

<sup>243</sup> A.g.e, s. 124

<sup>244</sup> Mustafa Yaşar Tınar, a.g.e, s.9

(muhafaza edilmesi) ve sona ermesi sürecini açıklamaktadır. Süreç teorileri daha karmaşıktır ve spesifik ortamlarda belirli davranışlar üzerinde daha çok yoğunlaşmaktadır.<sup>245</sup> GÜdüleme olgusunun kişiye özgü bilişsel süreçleri ve buna etki eden faktörleri araştırması, bu tür güdüleme kuramlarının ön plana çıkardığı hedeflerdir. Süreç kuramları araştırmalarında güdüleme olgusunun içerik, yani enerjiyle ilgili kısmı üzerinde durmamakta bunları var olarak kabul etmektedir.<sup>246</sup>

Süreç teorilerinin ağırlık noktası; bireylerin hangi teşvik ediciler tarafından (hangi amaçlar için) ve nasıl güdülendikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belli bir davranış gösteren ya da sergileyen bireyin , bu davranışın tekrarlanması veya tekrarlanmaması nasıl sağlanabilir? sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre, gereksinimler bireyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece biridir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktörde bireyin davranış ve güdülenmesi üzerinde rol oynamaktadır.<sup>247</sup> **Süreç teorilerini** aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1. Adams' ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Teorisi,
2. Locke' un Amaç Saptama Teorisi,
3. Davranış Düzeltimi (Reinforcement) Teorisi,
4. Beklenti Teorileri:
  - 4.1. Vroom' un Beklenti Teorisi,
  - 4.2. Lawler ve Porter' ın Geliştirilmiş ümit Modeli,
5. Cranny ve Smith' in Basitleştirilmiş Süreç Modeli,

şeklinde ifade edilebilir.

<sup>245</sup> Richard M. Hodgetts and Fred Luthans, a.g.e. s.369

<sup>246</sup> Mustafa Yaşar Tınar, a.g.e. s.9

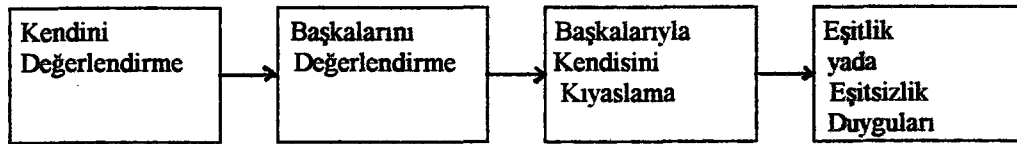
<sup>247</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 1981, s.311

### 3.2.1. Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Teorisi

#### 3.2.1.1. Teorinin Gelişimi

İlk olarak J. Stacey Adams tarafından ortaya atılan eşitlik teorisi; personelin hakça davranma arzusu veya personelin iş ilişkilerinde eşit şekilde muamele görme arzusu gibi kolay bir koşula dayanmaktadır. Bu teori eşitliği; başkalarıyla ilişkilerde eşit olarak davranma inancı olarak tanımlamaktadır. Eşitsizliği ise; başkalarıyla ilişkilerde haksızca ya da adaletsizce davranma inancı olarak tanımlamaktadır.

Eşitlik teorisi, sosyal kıyaslama süreçlerinden türetilen birkaç kavramsal süreçten sadece biridir. Sosyal kıyaslamalar; diğerlerinin içinde bulunduğu duruma bağlı olarak kendi durumumuzu değerlendirmeye ilgili olmaktadır. Şekil 3.8'de insanların eşitlik algılarının oluşmasıyla ilgili dört aşamalı bir süreç izah edilmektedir. Bir örgütsel ortamda, bu gerçekleşirken, birey öncelikle örgütte kendisinin ne şekilde ya da nasıl davrandığını değerlendirir. Daha sonra bu birey başkalarının nasıl davrandığının bir kıyaslamasını yapmak için bir değerlendirmesini yapar. Bu kıyaslamada başkası bir bölüm içindeki birisi ya da örgüt içerisindeki bir grup bile olabilir. Kendisi ve başkalarıyla ilgili davranış değerlendirmesini yaptıktan sonra birey bu ikisini kıyaslamaktadır. Yani, bu birey başkasının durumuna göre kendi durumunu göz önüne alır. Bu kıyaslamamanın bir neticesi olarak bu birey ya eşitlik ya da eşitsizlik duygusu taşıma eğiliminde olacaktır.<sup>248</sup> Başka bir deyişle, Adams'a göre kişi kendisinin sarfettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarfettiği gayret ve elde ettikleri sonuçla karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin gayreti ile sonucu içeren bir oran oluşturması ile olur.<sup>249</sup>



Şekil 3.8: Eşitlik Algıları

Adams girdi ve çıktı oranları yardımıyla eşitlik kıyaslama sürecini tanımlamaktadır. *Girdiler*; eğitim, deneyim, çaba ve bağlılık gibi bir örgüte ilişkin bireyin katkıları olmaktadır. *Çıktılar*; ücret, tanınma, sosyal ilişkiler ve içsel ödüller gibi bireyin karşılık olarak aldığı şeyler olmaktadır. Hem kendisinin hemde başkalarının çıktı ve girdilerine ilişkin değerlemesi kısmen objektif verileri (örneğin; kişinin kendi maaşı) ve

<sup>248</sup> Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, a.g.e, s.134

<sup>249</sup> Tamer Koçel, a.g.e, s.320

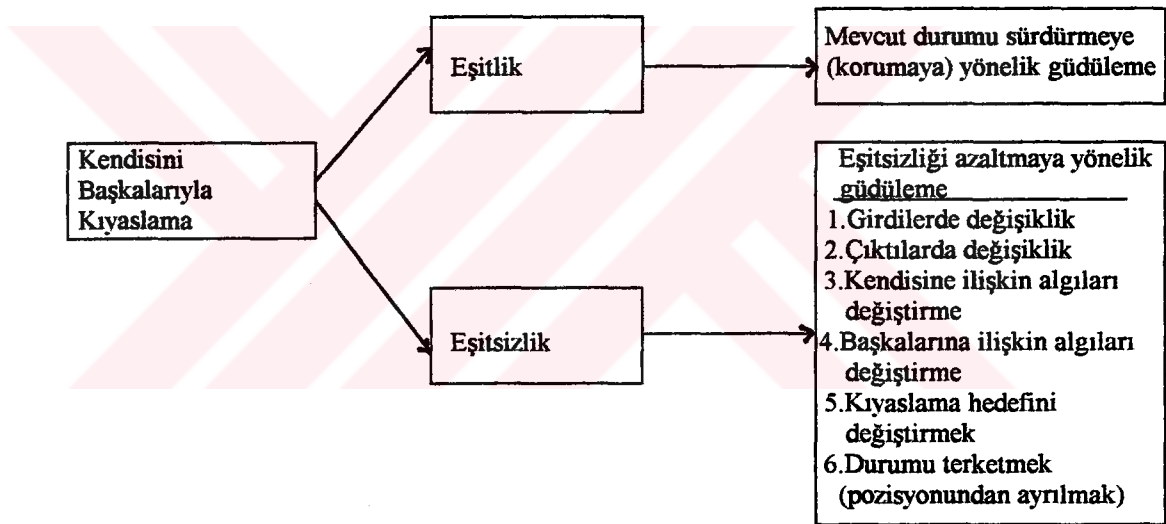


kismende algılara (başkalarının tanınma düzeylerini kıyaslama gibi.) dayanmaktadır. Bu nedenle şekil 3.9 eşitlik kıyaslamasını izah etmektedir.

Birey;

***Çıktılar (Kendi)/Girdiler (Kendi) ile Çıktılar (Başkası)/Girdiler (Başkası)***

oranlarını karşılaştırmaktadır. Kendi çıktı/girdi oranını başkalarının çıktı/girdi oranı ile kıyaslayarak değerlendirme yapmaktadır. Eşitlik duygusu; algılanan çıktı ve girdilerinin eşit olmasını gerektirmemekte, sadece oranlarının aynı olmasını ya da eşit olmasını gerektirir. Birey kendisini başkalarıyla kıyaslarken çok sıkı çalıştığından dolayı daha yüksek ücret almayı hak ettiğini düşünebilir. O zaman bu bireyin çıktı/girdi oranı daha yüksek kabul edilmektedir. İşte birey örgüte sunduğu girdiler sonucu elde ettiği ödülleri diğer kişilerle karşılaştırır. Burada şunu belirtmek gerekir ki bu karşılaştırmalar, oranlamalar ve karşılaştırılan gruplar bireyin subjektif algıları olmaktadır.<sup>250</sup>



Şekil 3.9: Eşitlik ve Eşitsizliğe İlişkin Tepkiler

Şekil 3.9, bir eşitlik kıyaslamasıyla ilgili sonuçları özetlemektedir. Eşitlik duygusu; kişinin statüsünü ya da pozisyonunu koruması, sürdürmesine yönelik güdüleyici olmaktadır. Birey örgüte aynı girdi düzeyini sağlamayı sürdürecektir. En azından çıktılarıyla paralellik gösterdiği sürece değişmeyecektir ve aynı zamanda diğerlerine ilişkin girdi ve çıktısı da değişmeyecektir. Bununla birlikte, eşitsizlik duyan bir kişi eşitsizliği azaltmak için güdülenmektedir. Eşitsizliğin çok fazla olması güdüleme düzeyinin çok yüksek olmasını gerektirir. Adams, *bireyler arasındaki eşitsizliği azaltmak için kullanılması gerekli olan altı genel metod* önermektedir:

<sup>250</sup> Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, a.g.e.s.135

1. Birincisi, *kendi girdilerinizi değiştirebilirsiniz*. Böylece bir birey kendi oranını bir şekilde değiştirerek, söz konusu eşitliğin şekline bağlı olarak işinde daha az ya da daha çok çaba harcayabilir. Yetersiz, düşük düzeyde ödüllendirildiğini hissederse, bireyin çabası düşebilir veya artabilir. Tersisi de olabilir.

2. İkincisi, *kendi çıktılarımızı değiştirebiliriz*. (ücret artışı, isteyerek büyüme ve gelişmeye ilişkin yeni yollar arama vs.)

3. Daha karmaşık bir tepki, *kendi algularımızı değiştirmektir*. Bir eşitsizlik gördüğünde birey kendi gerçek düzeyini değiştirebilir ve böylece gerçekten daha çok katkısı olduğuna daha çok karar verecektir. Ancak gerçekte inandığından daha çok kabul görecektir.

4. Benzer şekilde bu birey, *başkalarının girdilerine veyahut çıktıklarına ilişkin algısını değiştirebilir*. Örneğin; ödüllendirilmediğini hisseden kişi kendisini başkalarıyla kıyaslarken gerçekte görüldüğünden daha çok çalışması gerektiğini düşünebilir.

5. Yine eşitliği azaltmanın bir başka şekli de *kıyaslama hedefini değiştirmektir*. Örneğin; kişi başkalarına yönelik mevcut kıyaslamayı, patronun kişisel gözdesi, nadiren şanslı olması veya özel beceri ve yeteneklere sahip olması şeklinde düşünebilir ve başka bir kıyaslama için daha geçerli bir temel sağlayabilir.

6. Son çare olarak, *birey pozisyonunu kolayca terk edebilir*. Yani başka bir departmana transfer olarak ya da sadece tümüyle vazgeçmek eşitsizliği azaltma şekli olarak görülebilir.<sup>251</sup>

### 3.2.1.2. Eşitlik Algılarının Değerlendirilmesi

Eşitlik teorisi bir çok araştırmaya konu olmuştur. Buna karşın çoğu araştırmalar, işgören çıktısının miktar ve kalitesine göre verilen yüksek ya da düşük düzeydeki ücrete karşılık olarak sadece parça başı ya da saat başı gibi bir ücret oranını dikkate almak biraz dar bir alanda yoğunlaşmaktadır. Bu bulgular özellikle düşük ücretin ödendiği koşullarda eşitlik teorisine ilişkin algıların oldukça tutarlı olduğunu destekleme eğilimindedir. İnsanlar parça başına ücret sistemi esas alınmasına rağmen eşitsizliği gördükleri zaman ya da eşitsizliğin farkına vardıklarında, kaliteyi düşürerek kendi girdilerini azaltma ve işle ilgili daha çok birim üreterek kendi çıktılarını artırma eğilimindedirler. Saat başına

<sup>251</sup> A.g.e. s.137

ödeme yapıldığında ise, bu teoride kişi yüksek ücret aldığını hissederse işin miktar ve kalitesinde artış, kişi düşük ücret aldığını hissederse işin miktar ve kalitesinde düşüş olduğunu öne sürmektedir. Araştırma sonuçları, yüksek ücretle ilgili cevaplardan ziyade düşük ücrete ilişkin cevaplarla daha kuvvetli bir destek sağlamaktadır. Ancak çoğu araştırmalar, bu teorinin temel koşullarını destekleme eğilimindedir. Yine, son zamanlarda yapılan araştırmalardan biri de kadın ve erkeklerin eşitsizlik esnasında farklı şekilde tepki gösterdiklerini ortaya koymuştur.<sup>252</sup>

Her ödülün işgörenler arasında yüksek düzeyde iş güdülemesini teşvik etme de etkili olamayacağı unutulmamalıdır. İşgörenler tarafından önemli bir şekilde kabul gören ya da değerli olduğu kabul edilen ödüller, daha az değerli olan ödüllerden daha etkili olabilir. Bir ücret artışından daha çok işinde terfiye değer veren bir işgören bir ücret artışıyla güdülenmeyecektir. Yöneticiler işgörenleri güdülemek için ödüllerden faydalanmadan önce işgörenlerin çeşitli ödülleri nasıl değerlendireceğini saptaması gerekir. Ödüllerin birkaç diğer özelliği de işgöreni güdülemede önemli rol oynar. Örneğin; bir ödülü kabul ederken (alırken), bir işgören kendisini meslektaşlarıyla kıyaslayarak bir eşitsizliğin söz konusu olduğunu algılasa, bu onun güdülemesini düşürecektir. Bir işgören düşük sicil notuna sahip ve kıdem bakımından düşük olan bir meslektaşının kendisiyle birlikte terfi aldığını görürse, bu durum onun güdülemesini artırmaktan ziyade düşürecektir. Bu nedenle, bir ödüle ilişkin eşitsizliğin algılanması işgörenin güdülenmesini artırmayla ilgili önemli bir neden olmaktadır. Bu önem ve değer algılanmasına ilâveten meslektaşlar arasındaki eşitliği, iş sonuçlarının olasılığı, iş başarılarını dikkate alan ödüllerin belirliliği ve ödüllendirmenin sıklığı gibi iki diğer özelliğin de işgörenin güdülenmesi üzerinde etkili olduğu öne sürülmektedir.<sup>253</sup>

Yönetim açısından eşitlik teorisinin en önemli yanı, örgütsel ödüller ve ödül sistemiyle ilgili olmaktadır. Biçimsel örgüt ödüllerinin (ücret vs.) biçimsel olmayan ödüllerden (içsel tatmin, başarı duygusu) daha kolay gözlemlenebilmesinden dolayı genelde bu tür ödüller bireyin eşitlik algılarının odak noktasını oluşturur. Açıkçası, sosyal kıyaslamalar çalışma ortamında çok etkili bir faktördür. Eşitlik teorisi yöneticilere üç mesaj verir:

<sup>252</sup> A.g.e, s.138

<sup>253</sup> Alfred M. Jaeger and Rabindra N. Kanungo, *Management In Developing Countries*, Newyork: Routledge and Kegan, 1990, s.204

1. İlk olarak örgütlerde herkese ödüllere ilişkin esasları anlatmak zorundadır. Bireylere işin miktarından ziyade yüksek kalitede bir işin daha çok ödüllendirilmesinin gerekliliğini ve bu gerçeği açıkça iletmek zorundadır.

2. Bireyler kendilerine verilen ödülleri çok yönlü bir değerlendirmeye tabi tutarak kabul etme eğilimindedirler. Bir maddi ya da diğer maddi olmayan ödüllerdeki bir değişikliği hemen algırlar ve görürler.

3. Son olarak, bireyin gerçeğe ilişkin algıları eylemlerinin dayanak noktasını oluşturur. İki insan tam olarak aynı maaşı almakta, ancak herbiri diğerinin daha çok aldığını düşünürse, bu bireylerin her birinin gerçeklerden ziyade algılarına ilişkin eşitlik duygularının temelini oluşturur. Bu nedenle bir yönetici iki işgöreni ödüllendirmeyi düşünürse, bu işgörenlerin kendileriyle anlaşması bir zorunluluk olamaz.<sup>254</sup>

Ödül adaletinde bir denge aramanın esas olduğuna ilişkin görüşler örgütlerdeki düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların ortaya koyduğu olumsuz etkilerin azaltılması yönünden önemlidir. Ancak bireylerin algı ve değerlendirme yönünden çok değişik oldukları ve subjektif davrandıkları hatırlanacak olursa objektif bir denge kurmanın hayal olduğu sonucuna varılabilir.<sup>255</sup>

### 3.2.2. Locke'un Amaç Saptama Teorisi

#### 3.2.2.1. Modelin Gelişimi

Edwin Locke tarafından 1968 yılında ortaya atılan amaç saptama teorisi davranışların, bilinçli amaçların ve niyetlerin bir sonucu olduğunu ileri sürmektedir. Bu nedenle, amaçlar daha etkin bir şekilde faaliyet göstermek için işgörenlerin davranışlarını yönlendirme ve güdüleme konusunda önemli rol oynamaktadır.<sup>256</sup> Bir örgütün herhangi bir üyesinin saptayabileceği amaçlar, gelecekte hedeflenen veya arzulanan bir durumu ifade eder. Amaçlar saptandıktan sonra istenen hedefi başarmak için davranış ve bireyin güdülenmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Amaç modelinde niyetler özel bir önem taşır. Ayrıca davranışı güdüleyen şeyin bilinçli amaçlar olduğu vurgulanmaktadır.<sup>257</sup>

Örgütlerde işgörenler amaçları saptayarak bir yöneticinin davranışını etkileyebilmektedirler. İfade edilen bu koşul, işgörenlerin amaçların saptanması

<sup>254</sup> Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, a.g.e, s.138

<sup>255</sup> Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s. 442

<sup>256</sup> Duane P. Schultz and Sydney Ellen Schultz, a.g.e, s.332

<sup>257</sup> Judith R. Gordon, a.g.e, s.168

konusunda, bu süreçlerin mükemmel bir şekilde anlaşılması için bilinçli ve istekli olması gerekir ve böylelikle amaçlara ulaşmaya çalışacaklardır. Locke'un orijinal düşüncesini ifade eden bu modelde *amaç güçlüğü (Goal Difficulty)* ile *amaç belirliliği (Goal Specificity)* iş başarımını şekillendirmektedir.<sup>258</sup>

1. *Amaç Güçlüğü*: amaca ulaşabilmede yeterlik derecesi ya da ne düzeyde iş başarımı sağlayacağını ifade eder.<sup>259</sup> Birey amaçları başarmak için çaba harcamaktadır. Çok güç amaçları başarması için daha çok çaba harcayacağını varsaymak uygun olur. Ancak bir amacın güç olduğu kadar ulaşılamaz olmaması gerekir. Örneğin; yeni atanan bir yönetici satış gücünden satışların %300 artırılmasını isterse grup hayal kırıklığına uğrayabilir. Ancak bunun yanında daha gerçekçi olan %50'lik bir artış isterse, güç olan bu amaç daha iyi bir teşvik edici olabilir. Ayrıca pekiştirme güç amaçlara yönelik güdülemeyi teşvik eder. Güç bir amacı başarmak için ödüllendirilen bir kişi asıl (birinci düzeydeki) amaca ulaştıktan sonra ödüllendirilmeyen birisine göre bir sonraki güç amaca ulaşmak için daha çok çaba gösterme eğiliminde olacaktır.<sup>260</sup>

İş davranışı ile ilgili araştırmalar, güdülemeyi nasıl etkilediğini ortaya koymuştur. Spesifik amaçlar, genel amaçlardan daha güdüleyici olmaktadır. Yine, güç amaçları başarmak kolay amaçları başarmaktan daha çok güdüleyici olmaktadır.<sup>261</sup> Ayrıca erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir birey daha yüksek başarı gösterecek ve bu amaçları başardığında daha fazla güdülenecektir.<sup>262</sup> Önemli bir nokta da ulaşılması imkansız gibi görülen sonderece güç amaçlar güdüleme ve başarı açısından tümüyle hakim olmadığımız amaçlardan daha kötü sonuçlar doğurur.

2. *Amaç Belirliliği*: Kısacası, amacın sayısal ölçülebilirlik derecesidir.<sup>263</sup> Yani, amaçlara ulaşmanın gözlemlenebilir ve ölçülebilir olma derecesini ifade eder. Amaç belirliliği; performans hedefini tanımlamayla ilgilidir. Belirlilik; nicel olarak bir amacı açıklamayı ifade eder. Örneğin; maliyetleri %10 kırmak, devamsızlığı %20 azaltmak bir yönetici için yüksek düzeyde spesifik (belirgin) bir amaç olmaktadır. Buna karşın işgörenlerin tatmini ve astları geliştirme gibi alanlarda belirlilik güçtür. Yani bunlar daha düşük düzeyde spesifik amaç olmaktadır.<sup>264</sup>

<sup>258</sup> Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, a.g.e, s.168

<sup>259</sup> Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, s.175

<sup>260</sup> Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, a.g.e, s.168

<sup>261</sup> Duane P. Schultz and Sydney Ellen Schultz, a.g.e, s.332

<sup>262</sup> Tamer Koçel, a.g.e, s.322

<sup>263</sup> Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, s.175

<sup>264</sup> Judith R. Gordon, a.g.e, s.161

### 3.2.2.2. Modelin Genişletilmesi

Teorisinin çok fazla ilgi görmesi ve yapılan araştırmaların desteklemesi sonucu, Locke son zamanlarda amaç saptama süreci ile ilgili modeli genişletmeye çalışmıştır. Bu genişletilmiş model Şekil 3.10'de görülmektedir. Bu örgütlerde amaç saptama konusundaki kamaşıklığı tümüyle ortaya koymaya yönelik bir çaba olmaktadır. Locke öncelikle amaca yöneltilen çabanın, amacın dört niteliğinin bir fonksiyonu olduğunu varsaymaktadır. Bunlar; *güçlük*, *belirginlik veya açıklık* ve ayrıca *kabul edilebilirlik* ve *bağlılık (commitment)* fonksiyonları olmaktadır.

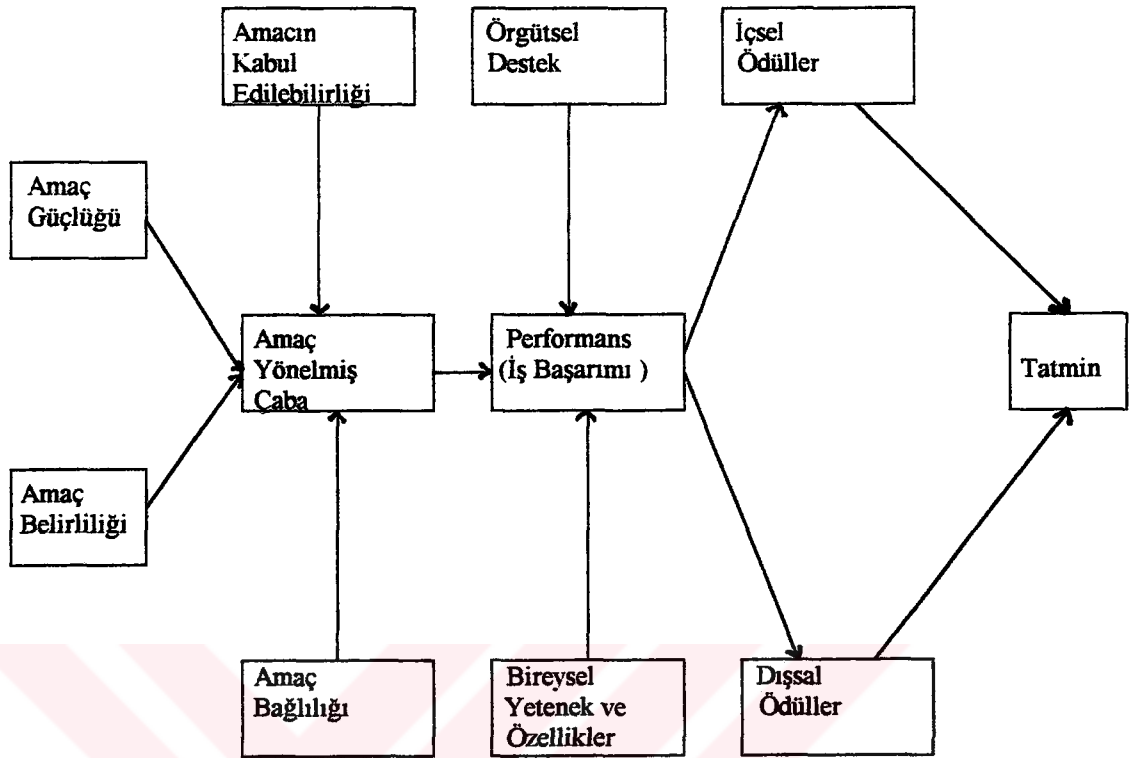
1. *Amacın Kabul Edilebilirliği*: Bir kişinin kendisi için bir amacı onaylama ya da kabul etme derecesidir. Amacın kabul edilme derecesi bireyden bireye farklılık gösterir.

2. *Amaç Bağlılığı (Goal Commitment)*: Söz konusu amaca ulaşmada bireyin kişisel olarak ilgilenme derecesidir. Diğer bir ifadeyle, amaçlara ulaşmada kararlı oluşumuzun gücünü ifade eder. Tüm aşamaları dikkate alan maliyetleri %10 azaltmak gerektiğinde bu amacı başarmak için bir tahhüdü üstlenecektir. Bir amacın kabul edilebilirliğini ve bağlılığını teşvik eden faktörler, amaç saptama sürecine katılmayı ve daha gerçekçi bir şekilde amaçları ortaya koymayı ve amaçların başarılmasının değerli ödüllerle sağlanacağı inancını içine almaktadır.<sup>265</sup>

Gerçek başarı, amaca yöneltilen çabanın etkisi ile örgütsel destek, bireysel yetenek ve özelliklerle saptanmaktadır. Örgütsel destek; örgütte neyin başarıya yardımcı olduğu ve neyin başarımı engellediğiyle ilgili olmaktadır. Olumlu destek; kullanıma uygun personel sağlama ve yeterli miktarda hammadde sağlamayı ifade edebilir. Olumsuz destek ise; ekipmana zarar vermedeki zaafı vs. ifade eder. Bireysel özellikler; yetenekler, beceriler ve iş yapabilmek için gerekli olan diğer kişisel özellikler olmaktadır. Bir birey çeşitli içsel ve dışsal ödülleri kabul etmekte ve dolayısıyla bu ödüller tatmini etkilemektedir.<sup>266</sup>

<sup>265</sup> Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, a.g.e, s.169

<sup>266</sup> A.g.e. s.169



Şekil 3.10: Genişletilmiş Amaç Modeli

1987 yılında Wood, Mento ve Locke' un yaptıkları 72 çalışmanın meta analizi; amaç saptamanın güdüleyici etkisinin kolay görevler için çok güçlü olduğu ve son derece karmaşık görevler için zayıf olduğunu ortaya koymuştur. Bu etkilerin, örgütler, işler ve belirli görevler için geliştirildiği görülmektedir. Bu nedenle bu sonuçlar , her durumla ilgili belirleyici olmayacaktır. Yani yalnızca birkaç ortamda belirleyici olacaktır. Diğer durumlarda geçerli olmayacaktır. <sup>267</sup>

Amaçlar dört aşamalı bir süreçle iş başarımını kolaylaştırmaktadır:<sup>268</sup>

1. Amaçlar dikkati, ilgiyi ve eylemi yönlendirmekte,
2. Amaçlar, enerji ve çabayı harekete geçirmekte,
3. Amaçlar kararlılığı artırmakta ve desteklemekte,

<sup>267</sup> Duane P. Schultz and Sydney Ellen Schultz, a.g.e, s.332

<sup>268</sup> A.g.e, s.332

4. Amaçlar gerekli olan davranışları geliştirmeyi ve güdülemeyi ve amaçları başarmayı benimsetmektedir.

Locke *amaç bağlılığı ile ilgili üç belirleyici (determinant) tipi* saptamıştır. Bunlar;

1. Dışsal (External) faktörler; yetki, aynı düzeydeki grupların baskısı ve ücret gibi dışsal faktörlerdir.

2. Karşılıklı olarak birbirini etkileyen (Interactive) faktörler; amacı saptamada katılım ve amaçları ortaya koyma isteği ve bilinci olmaktadır. İnsanları daha yüksek düzeydeki amaçları saptamaya teşvik eden rekabettir ve bundan dolayı rekabetin olmadığı durumlarda sarfettiği çabadan daha çok çaba sarfeder.

3. İçsel (Internal) faktörler; Amaç bağlılığını kolaylaştıran içsel faktör, kişinin başarıya ilişkin beklentisidir. Amaç bağlılığının azalması, başarı beklentisini düşürür. Bir başka olası içsel faktörde bireyin kendi kendisine yönelttiği ödülleri değerlendirmesi ya da yüksek düzeyde bağlılık ve başarımıyla bağlantılı olan geribildirim (feedback) olmaktadır.<sup>269</sup>

*Çevresel olaylar → Biliş (Cognition) → Değerlendirme → Amaç → İş Başarımı*  
*(Özendiriciler, Saptama*  
*Bireyler,*  
*İşletmeler vs.)*

Herşeyden önce bireyler çevresel gözlemlerde bulunurlar ve buna ilişkin bazı algılama ve değerlendirme süreçlerine girerler. Çevresel değerlendirme bir sonuca varma, yani bir yargılama niteliğindedir. Yargıları bireysel tepkilere yol açarak, bir takım duyguları ortaya çıkarır. Bu ortam içinde birey kendi davranışının biçim ve yönünü belirleyecek bireysel amaçlarını saptayacaktır. Bu amaçlara uygun olarak davranışları da onun iş başarısını etkileyecektir.<sup>270</sup>

Öte yandan amaçların güdülemedeki rolü şöyle sıralanabilir: a. Birey tarafından belirlenen amacın açık seçik olması iş başarımını artırmaktadır. b. Birey tarafından

<sup>269</sup> A.g.e, s.332

<sup>270</sup> Erol Eren, *İşletmelerde Çalışanların Güdülenmesi ve Teşvik Edilmesi*. MESS 1986 Yılı Eğitim Seminerleri, Eğitim Kitapları Dizisi: 13 Ekim 1987, s.138



belirlenen amaçların başarılamayacak cinsten olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarılarını arttıracaktır. C.Bireysel amaçların örgütsel amaçlarla çatışma ya da uyum derecesi de güdüleyici faktör olmaktadır. <sup>271</sup>

Genelde bir astın kendi bireysel amacı gibi bir örgütsel amacı benimsemesi çok az görülen bir olasılıktır. Bu nedenle bir amacı saptayan bir yöneticinin ortaklıktan ziyade astlarıyla birlikte amaçları saptaması halinde amaçları başarıma şansı artacaktır. Amaç saptamada bağlılığın sadece katılım yoluyla etkilenebileceğini düşünmek doğru değil, aynı zamanda tek taraflı olarak ya da işbirliği içinde bu amaçları saptama yetkisi, amaç başarımına ilişkin değerler, teşvikler ve ödüller, amaçları başarmak için astların baskısının varlığı, kişinin başarı beklentisi ve amacı başarmak için kendi kendisine yönelttiği ödüllerin varlığı tarafından etkilenmektedir. <sup>272</sup>

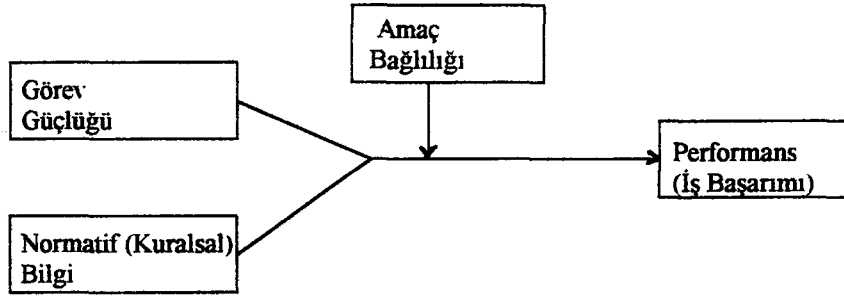
1991 yılında Latham ve Locke'un yaptıkları bir araştırmada , insanların yetenek ve bilgi düzeyi bakımından eşit seviyede olması halinde, ancak o zaman davranışlardaki farklılıkların güdüleyici olabileceğini ileri sürmektedirler. Bu nedenle, bazı insanların diğerlerinden daha iyi başarıma sahip olma nedenini saptayan amaç saptama teorisi, onların güdülenme nedenini farklı başarıma amaçlarına sahip olma şeklinde görmektedir. Bu güne kadar amaç saptama teorisi üzerinde yapılan araştırmaların çoğu iş başarımı üzerinde amaç güçlüğü'nün etkilerini araştırmıştır. Mâlesef, şimdiye kadar görev güçlüğü ile amaç güçlüğü'nün etkilerini ayırmaya çalışan hiçbir araştırma yapılmamıştır. 1990 yılında Locke ve Latham görev güçlüğü ile amaç güçlüğü ayırımını yaparak önemli bir başlangıç yapmışlardır. Amaç güçlüğü ile görev güçlüğü ayırımını yapmak için bu iki faktörün farklı anlamlar taşıması olası olduğundan dolayı son derece önemli olmaktadır. **Amaç güçlüğü**; belirlenmiş bir başarıma standardı olmaktadır. Bir **görevin güçlüğü** ise; bir görevi başarıma esnasındaki başarı olasılığını ifade eden bilgisel bir unsur olmaktadır. Yine, 1988 yılında Mayer ve Gellately yaptıkları bir araştırmada kuralsal (normatif) bilginin iş başarımı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. <sup>273</sup> Belirli bir amaç koşuluyla bu değişkenlerin başarıma üzerinde karşılıklı etkiye sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bununla beraber, amaç saptama örneği üzerinde çalışıldığı zaman amaç saptamanın etkililiğinin söz konusu amaca ilişkin bağlılığın derecesine bağlı olduğu varsayımını bilmek önemlidir. Bu güç amaç koşulunda önemli bir işlev görür. <sup>274</sup>

<sup>271</sup> A.g.e, ss.138-139

<sup>272</sup> Judith R. Gordon, a.g.e, s.161

<sup>273</sup> Beth Ann Martin and Donald J. Manning, Jr., *Combined Effects Of Normative Information and Task Difficulty On The Goal Commitment - Performance Relationship*, *Journal Of Management*, 1995, Vol.21, No:1, ss.65-80

<sup>274</sup> A.g.e, ss.65-80



Şekil 3.11: Görev Güçlüğü - Kuralsal (Normatif) Bilgi - İş Başarımı İlişkisi Üzerinde Amaç Bağlılığının Hafifletici Etkisi.

"İşgörenlerin güdülenmesinde amaç saptama teorisinden yararlanan yönetici *Amaçlara Göre Yönetim* biçimini benimseyecektir. Amaçlara Göre Yönetim; bir örgütte üst ve astların birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir."<sup>275</sup>

### 3.2.3. Davranış Düzeltimi (Reinforcement) Teorisi

#### 3.2.3.1. Teorinin Gelişimi

Harvard Psikologlarından B.F. Skinner tarafından ortaya atılan davranış şartlandırma teorisi çok büyük bir ilgi toplamıştır.<sup>276</sup> Buraya kadar incelediğimiz güdüleme modelleri bilişsel güdüleme kuramlarıdır. Çünkü bireyin psikolojik yapısında yer alan düşünce ve duygulara (yani bilişe) dayanır. Bilişsel modeller, içsel psikolojik birey ve bireyin dünyayı görüş biçimiyle ilgilidir. Örneğin; Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinde kişinin içsel gereksinim durumu davranışı belirler. Bilişsel güdüleme kuramlarının en büyük sorunu kesin bilimsel gözlem ve ölçüme uygun olmamalarıdır. Örneğin; herhangi bir bireyin belirli bir zamandaki saygı gereksinimini ölçmek olanaklı değildir. Bu nedenle bilimsellik kurallarına daha uygun modellere ağırlık verilmesi gerektiği savunulmuştur. Bu teorideki belli başlı model B. F. Skinner'ın çalışmalarına dayanan davranış düzeltimi modelidir. Davranış düzeltimi; davranışın sonuçlarına bağlı olduğu düşüncesine dayanır. Bu model öğrenme kuramından türetilmiştir. Bilişsel kuramlarda içsel gereksinimin davranışa yol açtığı savunulurken davranış düzeltiminde

<sup>275</sup> Nurullah Genç, *Amaç Göre Yönetim ve Motivasyon*, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Merkezi İşletme Dergisi, Cilt:7, Sayı:1-2, 1987, s.269

<sup>276</sup> Robert M. Fulmer, a.g.e, s.128

dışsal sonuçların davranış belirleme eğiliminde olduğu öne sürülür. Bu iki yaklaşım arasında büyük fark vardır.<sup>277</sup>

Davranış düzeltimi; sonuçsal koşullanma aracılığıyla sağlanır. Sonuçsal davranış sonuçlarıyla düzeltilebilen davranıştır. Belirli bir davranışın sonuçları kişi tarafından arzulanır ise davranış güçlenecektir. Tersine eğer arzulanır değilse davranış zayıflayacaktır. Böylece sonuçsal koşullanma ya da davranış şartlandırma gerçekleşir.<sup>278</sup> Skinner uyarıcı sonucu ortaya çıkan tepkiler açısından davranışı dikkate alır. Yine Skinner'a göre, her insan davranışı algılanan bir uyarıcı sonucu ortaya çıktığından dolayı o halde insan davranışı anlaşılabilir türde olmayacaktır ve deneysel olarak gözlemlenebilir, analiz edilebilir ve buna bağlı olarak manipüle edilebilir. Bu düşünce bireyin bağımsız ve özerk seçimler yapmasına olanak sağlayan geleneksel amerikan düşüncesine karşı çıkmaktadır. Son olarak, davranış şartlandırma ya da sonuçsal koşullanma teorisi, öğrenmenin çevreyi değiştirmeye sonuçlanacağına inanmaktadır.<sup>279</sup>

Bilindiği gibi koşullanmada, birisi "*klasik koşullanma*" diğeri "*sonuçsal koşullanma*" olmak üzere iki çeşit koşullanma bulunmaktadır. *Klasik Koşullanma*; Pavlov' un köpekleriyle yaptığı deneylerle geliştirilen bir koşullanma türüdür. Bu tip koşullanmada davranışlar belli bir uyarıcı tarafından harekete geçirilmektedir. Örneğin; Pavlov'un deneylerinde olduğu gibi köpeğe yemek verirken (uyarı) çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil köpeğin yemek yeme davranışını göstermesine (köpeğin salya salgılaması, etrafta aranması) sebep olmaktadır. Bu koşullanmada ağırlık noktası uyarıların davranışları etkilemesidir.<sup>280</sup> Oysa, *Sonuçsal Koşullanma*; Pavlov'un köpekleriyle yansıtılan klasik koşullanmadan farklıdır. Klasik koşullanmada yiyeceğin varlığını belirten zil sesi köpeğin tükrük salgısını çoğaltır. Bu uyarı bir tepkiye yol açar. Öte yandan sonuçsal koşullanmada bir tepkinin sonuçları, o tepkinin yinelenmesine neden olur.<sup>281</sup> Sonuçsal koşullanma kavramı Edward L. Thorndike tarafından geliştirilen "*etki kanunu*" ile açıklanabilir. "Etki kanuna göre, kişi kendisine haz verecek davranışları tekrarlar, fakat acı verecek davranışlardan kaçınır." Dolayısıyla eğer bir kişinin belli bir davranışı yinelemesi istenirse, o davranışın kişi için haz verici olarak nitelenen bir sonuçla karşılaşması gerekmektedir. Bu anlayış öğrenme konusunun temel ilkelerinden biri haline gelmiştir. Kısaca bu anlayışa göre sonuçsal davranışlar sonuçlarına bağlı davranışlardır.<sup>282</sup> Buradan da anlaşıldığı gibi sonuçsal

<sup>277</sup> Keith Davis, a.g.e, ss.82-83

<sup>278</sup> A.g.e, s.83

<sup>279</sup> Robert M. Fulmer, a.g.e, s.128

<sup>280</sup> Tamer Koçel, a.g.e, s.312

<sup>281</sup> Keith Davis, a.g.e, s. 83

<sup>282</sup> Tamer Koçel, a.g.e, s.313

koşullanma, davranışların kendi yarattıklarına bağlı olarak değişmesi ve öğrenilmesi sürecidir.<sup>283</sup>

Sonuçsal koşullanma sonuçları manipüle ederek belli bir sürede davranışı değiştirmeye çalışmaktadır. Bu sistemin çevresel sonuçları üç gruba ayrılmaktadır. Bu sonuçsal davranış; olumlu bir pekiştirici veya bir ödülle sonuçlanabilir. Olumsuz bir pekiştirici veya cezaya da sebep olabilir ya da bu sonuç nötr olabilir. Bu olumlu pekiştirici sonuçsal davranışın yinelenmesini teşvik eder. Bir olumsuz pekiştirici ise böylesi bir yinelenmeyi engelleme eğiliminde olacaktır. Bir nötr uyarıcı davranışta değişikliğe yol açmamaktadır. Bu olumlu ya da olumsuz pekiştiriciler şu iki etkiden birine sahip olabilir. Bunlardan, birinci etki örneğin; sıcak bir sobaya dokunmak en çok bilinenidir. Mark Twain'e göre; sıcak bir sobanın kapağına oturan bir kedi tekrar sıcak bir sobanın kapağına oturmayacaktır ve bu örnek soğuk için de geçerlidir. İkinci etki ise; sadece deneyim yoluyla bilinmektedir. Örneğin; bir büro döşemecisinin prestiji bir ikinci etkiye sahip bir pekiştirici olabilir.<sup>284</sup>

### 3.2.3.2.Sonuçsal Davranış ve Sonuçları Arasındaki İlişkiler

**1.Olumlu Pekiştirme:** Davranış genel olarak olumlu pekiştirmeye desteklenir. Olumlu pekiştirme bir davranışın yinelenmesini teşvik eden arzulanır bir sonuç yaratır.<sup>285</sup> Başka bir ifadeyle olumlu pekiştirme; bir davranış ortamda bulunmayan bir uyarıcının ortama katılmasını sağlar ve bu davranışın gelecekte yinelenme olasılığı artarsa, bu olaya olumlu pekiştirme denir. Örneğin; dersine çok çalışan ve sınavda iyi not alan bir öğrencinin ders çalışma davranışı olumlu pekiştirmeye pekiştirilmiştir. Bu pekiştirme her zaman öğrencinin iyi çalışmasına bağlıdır.<sup>286</sup>

**2.Olumsuz Pekiştirme:** Durumda mevcut bulunan arzulanmayan herhangi bir şeyin giderilmesidir. Bu nedenle genellikle arzulanmayan başka bir şey ekleyen cezadan farklıdır. Etki yasası ile tutarlı olarak arzulanmayan bir şeyin giderilmesini sağlayan davranış, arzulanmayan davranışla yine karşılaşıldığında yinelenir. Olumsuz pekiştirmeye örnek olarak; bir jet pilotunun kulaklarına koruyucu taktığı takdirde arzulanmayan gürültüden kaçınabileceğini öğrenmesidir. Gürültüden kaçınmanın mümkün olduğunu öğrenmesi pilotun gürültüyü önleyici bir aygıtı kullanması pekiştirici olarak rol

<sup>283</sup> Enver Özkalp, *Örgütlerde Davranış*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniv. Yayınları No:173, Açıköğretim Fakültesi Yayın No:75, Etam A.Ş Web Ofset, Kasım 1992, s.223

<sup>284</sup> Robert M.Fulmer, a.g.e, s.128

<sup>285</sup> Keith Davis, a.g.e, s.83

<sup>286</sup> Enver Özkalp, a.g.e, s.224

oynamıştır.<sup>287</sup> Olumsuz pekiştirmeye bir başka örnek daha verirsek; hata yapan kimselere ceza vermek yerine isim belirtmeksizin hatalı malları teşhir etmek, ayrıca doğurduğu zararları açılmak, hataların nereden kaynaklandığını ve nedenlerini belirtmek yeterli olacaktır. Başkaları tarafından bu hataların kimin tarafından yapıldığı bilindiği için işletme içinde aleni olmayan utandırma ve ayıplama süreci ile birey arzulanmayan hareketi yapmaktan vageçecek, hatta hatalarının nedenlerini ve bilmediği diğer husularda öğrenerek yönetimin kendisinden beklediği davranışları göstermeye yönelecektir.<sup>288</sup>

Olumsuz pekiştirmede bir bireye ceza vermeyerek istenen bir davranış pasif olarak teşvik edilmektedir. Olumsuz terimi; arzulanmayan davranışla sonuçlandığında bir olumsuz durumdan (ceza gerektirecek bir durumdan) bir bireyi uzaklaştırmayı ifade eder.<sup>289</sup> Birey arzulanmayan davranışa yaklaştıkça birbiri ardından gelen pekiştirmelerle "*biçimleme*" oluşur. Doğru davranış gerçekleşirse de arzulanmayan yöndeki davranış pekiştirilerek desteklenir. Biçimleme özellikle karmaşık işlerin öğretilmesinde yararlıdır.

<sup>290</sup>

**3. Ceza:** Belli bir davranıştan kaçınmaya yol açan bir durum varsa ceza oluşur. Olağandışı ve arzulanmayan bir davranıştan kaçınmak için bazen ceza gerekirse de belirli sakıncaları nedeniyle pek doyurucu bir uygulama değildir. Ceza; sadece istenmeyen bir davranıştan kaçındırır. İstenen bir davranışın ortaya çıkmasını sağlamaz. Ayrıca, cezayı veren kişi, aynı zamanda başka durumlarda pekiştirici olduğu için bu iki rolü karıştır, burada ceza vermek ilerideki pekiştiricilerin etkinliğini azaltabilir. Ayrıca cezalandırılan kişiler davranışlarının hangi özgül yönünün cezalandırıldığını anlamayabilirler. Bu nedenle, bazı istenen davranışlardan da kaçındırabilirler.<sup>291</sup> Ceza genelde çoğunlukla ikincil sonuçlar, gerginlik ve stres yaratır. Buna ilâveten cezanın sonuçları daha az tahminlenebilir ve diğer sonuçsal koşullanma biçimlerinden daha az süreklilik gösterme eğilimindedir. Bu nedenle genelde cezanın yalnızca son çare bir güdüleyici olarak kullanılması gerekir. Ceza bir arzulanmayan davranışa ilişkin arzulanmayan bir pekiştiricinin uygulanmasını ifade eder. Bu yönüyle olumsuz pekiştirmeden ayrılmaktadır.<sup>292</sup>

<sup>287</sup> Keith Davis, a.g.e, s.84

<sup>288</sup> Erol Eren, *Yönetim ve organizasyon*, s.445

<sup>289</sup> Judith R. Gordon, a.g.e, s.151

<sup>290</sup> Keith Davis, a.g.e, s.85

<sup>291</sup> A.g.e, s.85

<sup>292</sup> Judith R. Gordon, a.g.e, s.151

4. **Tükeniş:** Bir davranışın hiç anlamlı sonucu olmadığı zaman tükeniş oluşur. Öğrenilen davranışın gelecekte de yinelenmesi için pekiştirilmesi gerekir. Eğer hiçbir pekiştirme olmazsa davranış yok olacaktır. Pekiştirme eksikliği nedeniyle davranış tükenecek ve pekiştirilen tepkiler onun yerini alacaktır. <sup>293</sup> Örneğin; işe geç kalan ya da disiplinsiz hareket eden işgörenler yıl sonu değerlendirmesinde önemli bir zamandan mahrum kalacaklarını bilirlerse derhal bu kötü alışkanlıklarından vazgeçmektedirler. Yöneticilerin ödüksüz bırakma tutumları gelecek zaman içinde işgöreni bir nevi cezalandırma tutumu da sayılabilir. <sup>294</sup>

Yukarıda açıkladığımız dört pekiştirme tekniği olan olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ceza ve tükeniş tablo 3.2'de görüldüğü gibi iki boyutlu olarak farklılık gösterir. Bu boyutlardan birincisi; bunların arzulan davranışı teşvik edip etmeyeceği veya elimine edip etmeyeceğidir. İkincisi ise, aktif ya da pasif olarak kullanılıp kullanılmayacağıdır. Arzulan davranış; çıktılar, ödüller veya geribildirimle yinelenerek arzulan bir davranış pekiştirmeyle ilgilidir. Geribildirim; pekiştirilen ya da ödüllendirilen bir davranışın yinelenmesini teşvik ederek davranış şekillendirmektedir.

### 3.2.3.2. Pekiştirme Programları

Pekiştirme programları sürekli ve aralıklı pekiştirme programları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır:

1. **Sürekli Pekiştirme:** İşgörenin her doğru davranışı pekiştirildiği zaman oluşur. Bazı durumlarda çabuk öğrenmeyi sağlamak için sürekli pekiştirme gerekebilir. <sup>295</sup> Bunun yapılması son derece güç olduğu için aralıklı pekiştiricilere uygulamada daha çok rastlanmaktadır. <sup>296</sup>

<sup>293</sup> A.g.e, s.85

<sup>294</sup> Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s.446

<sup>295</sup> Keith Davis, a.g.e, s.86

<sup>296</sup> Robert M. Fulmer, a.g.e, 128

TABLO 3.2: Pekiştirme Seçenekleri

<i>Pekiştirmenin Kullanımı</i>	<i>Arzulanan Davranışı</i> <i>Teşvik etmek</i>	<i>Arzulanan Davranışı</i> <i>Ortadan kaldırmak</i>
<b>AKTİF</b>	Olumlu Pekiştirme	Ceza
<b>PASİF</b>	Olumsuz Pekiştirme (Ceza Vermemek Şartı)	Tükeniş (Olumlu Pekiştirme Vermemek Şartı)

**2. Aralıklı veya Kısmî (Partial) Pekiştirme:** Doğru davranışların ancak bir kısmı pekiştirildiği zaman gerçekleşir. Aralıklı pekiştirmede öğrenme sürekli öğrenme olduğundan daha yavaştır. Bununla birlikte, aralıklı pekiştirme öğrenilenin uzun süre akılda tutulmasını sağlar. Bu özellik aralıklı pekiştirmenin ayırıcı ve temel özelliğini teşkil eder. <sup>297</sup> Pekiştirmenin zamanlaması ve frekansı onun etkisini önemli ölçüde etkilemektedir. <sup>298</sup>

**a. Sabit Aralıklı Programlar:** Pekiştiriciler arasında belirli bir süre geçmesini gerektirir. Örneğin; Haftalık Ücret Çeki.

**b. Sabit Oranlı Programlar:** Burada bir dizi arzulanan tepkinin ardından bir pekiştirici geldiği zaman oluşur. Örneğin; Parça Başına İş İçin Ücret. Sabit programlarla bir ölçüde pekiştirme gerçekleşir. Ancak değişken oranlı programlar kadar güçlü ve sürekli değildir. Oranlı programlarda pekiştirmenin verilebilmesi için gerekli koşul davranış sayısıdır. <sup>299</sup>

**c. Değişken Aralıklı Programlar:** Bir pekiştirme değişik zaman aralıkları ile verilirse oluşur. Süre sürekli olarak değişir. Sürekli ve doğru davranışların ortaya çıkmasını teşvik eder. Bazen bir program birden fazla plana ilişkin unsurları bir araya getirebilir. Örneğin; Brezilya'da trafik yasalarını uygulayan askeri polis değişken oranlı ve sabit aralıklı programların bir bileşimini kullanmaktadır. Bir yıl boyunca uygulanan (sabit aralıklı) ve bir sürücü bir ehliyetini yenilemek istediği zaman bir önceki yıl içinde işlediği suçları (değişken oranlı) dikkate alınmakta ve bu suçların mabuzlu cezaları ortaya konulmakta ve böylece sürücü ehliyeti verilmektedir. <sup>300</sup>

<sup>297</sup> Keith Davis, a.g.e, s.86

<sup>298</sup> Judith R. Gordon, a.g.e, s.151

<sup>299</sup> Keith Davis, a.g.e, s.86

<sup>300</sup> Robert M. Fulmer, a.g.e. 128

**d. Değişken Oranlı Programlar:** Pekiştirme için yapılması gereken davranış sayısı sürekli değişir. Sık sık piyango bileti alan bir kişinin biletlerinden bazılarında ikramiye çıkıp, bazılarında ikramiye çıkmaması, değişken oranlı tarifeye örnektir. Çünkü her ikramiye çıktıktan sonra yeni bir ikramiye için kaç bilet alması gerektiği sürekli değişmektedir.<sup>301</sup> Para makineleri ve diğer kumar araçlarının değişken oranlı pekiştirme temelinde olması ilginçtir.<sup>302</sup>

**TABLO 3.3: Pekiştirme Programları**

<i>Pekiştirme Programları</i>	<i>SABİT</i>	<i>DEĞİŞKEN</i>
<b>ARALIK</b>	Belirli bir zaman süresini izleyen ilk uygun tepkiden (davranıştan) sonra verilen pekiştirme ya da ödül. * Haftalık veya aylık ücret çeki.	Gelecekteki (sonradan ortaya çıkacak) pekiştirmeden önce miktarın değişmesiyle, belirli bir zaman aralığından sonra verilen pekiştirme veya ödül. * Her hafta bildirilmeyen farklı günlerde fabrikayı ziyaret eden gözetimci.
<b>ORAN</b>	Uygun davranışların belirli bir sayısından sonra verilen pekiştirme ya da ödül. * Parça başına iş için ücret.	Pekiştirmeden önce sayının değişmesiyle, davranışların belli bir sayısından sonra verilen pekiştirme veya ödül. * Övgü

Kısacası, sabit ve değişken programlar, pekiştirmenin düzenli ve önceden bilindiğine ilişkin derecesini yansıtmaktadır. Aralık ve oran programları ise, pekiştirmenin belli bir zaman süresine (haftalık, aylık veya yıllık) veya belli bir ürünün 50 birimi gibi çıktılar ya da bir davranış dizisinin derecesini yansıtmaktadır.<sup>303</sup>

#### 3.2.3.4. Davranış Düzeltiminin Uygulanması

Davranış düzeltiminin en önemli yanı bilimsel analize bilişsel modellerden daha uygun olmasıdır. Davranış düzeltimi soyut içsel insan gereksinimleri yerine somut dışsal sonuçlar üzerinde durur. Bununla birlikte genellikle uygulanması güçtür. Süreci

<sup>301</sup> Enver Özkalp, a.g.e, s.225

<sup>302</sup> Keith Davis, a.g.e, s.86

<sup>303</sup> Judith R. Gordon, a.g.e, s.153



başlatmak için düzeltilecek davranışların tanımlanması ve hangi uyarıcıların bunlara yol açtığı ve bunların hali hazırda nasıl pekiştirildiğinin belirlenmesi gerekir. Bazı durumlarda etkili olmuşsa da önemli sınırlılıkları vardır. Sık yapılan bir eleştiriye göre davranış düzeltimi kişilerin manipülasyonunu içerdiğinden gerçekte otokratik bir yönetim biçimidir. Davranışsal sonuçlar, insan davranışlarını değiştirmeye zorlayacak biçimde kontrol edilir. Bu yaklaşım Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi gibi insancıl modellerle bağdaşmaz. İnsancıl modeller insanların özerk ve özgerçekleştirimci olduğunu varsayar. Öte yandan davranış düzeltimi davranışın nedenlerinin kişinin dışında çevrede olduğunu varsayar.<sup>304</sup>

Bazı araştırmalar da davranış düzeltiminin insan zekasını aşağılayıcı bir model olduğunu ileri sürmüşlerdir. Davranış düzeltimini pratik yönden eleştirenler iş ortamının bu fikirlerin uygulanamayacağı ölçüde karmaşık olduğunu savunurlar. Davranış düzeltimi araştırmalarının çoğu laboratuvar koşullarında genellikle hayvanlar üzerinde yapılmıştır. Bu nedenle karmaşık bir yapıya sahip iş ortamında sonuçsal koşullanma pek geçerli değildir.<sup>305</sup>

### 3.2.4. Beklenti Teorileri

#### 3.2.4.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Daha önce incelenen içerik teorileri insan gereksinimlerinin davranışlarını yönlendireceği varsayımına dayanmaktadır. Ancak insan gereksinimlerinin davranışı başlatmaya yetmeyeceği, bir bireyin bir davranışta bulunması sonucu gereksiniminin giderileceği konusunda bir beklentisinin de olduğu ileri sürülmüştür. Bu görüşe dayanan güdüleme kuramlarından en çok bilineni Vroom'un beklenti teorisidir.<sup>306</sup> Beklenti teorileri insan davranışını etkilerken dinamik bir durumdaki değişkenler arasındaki ilişkiyi saptamaya çalışması nedeniyle öncelikle bir içerik teorisinin aksine bir süreç teorisi olarak ifade edilebilir.<sup>307</sup> Daha önce de ifade ettiğimiz gibi Victor H. Vroom'un beklenti teorisi bir süreç teorisidir. Süreç teorileri davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklar. Ayrıca süreç teorileri kişisel farklılıkların güdülemedeki önemini ele almışlardır. Bunlara göre farklı kişiler değişik görüş ve değer

<sup>304</sup> Keith Davis, a.g.e, ss.87-89

<sup>305</sup> A.g.e, s.88

<sup>306</sup> İter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1994, s.213

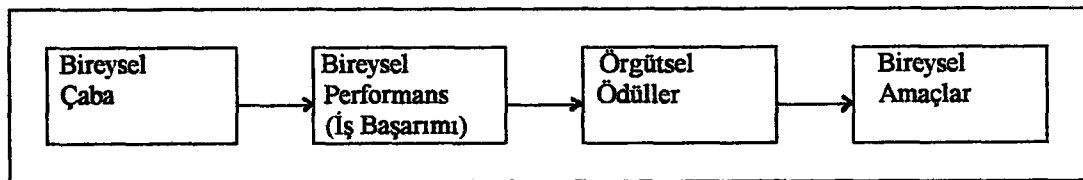
<sup>307</sup> Richard M. Steers and Layman W. Porter, a.g.e, s.181

yargılarına sahiptirler. Ama hepsinde davranışı harekete geçiren güdüleme süreci aynıdır.<sup>308</sup>

Vroom'un teorisi, iş güdülemede bireysel farklılıkları yansıtan cognitive (bilişsel) değişkenlere ilişkin bir süreç olarak tanımlandığından bu yönüyle içerik teorilerinden ayrılmaktadır. Bu teori içeriğin ne olduğunu veya bireysel farklılıkların ne olduklarını tanımlamaya çalışmamaktadır. Herkes, valence'ler, araçsallıklar ve beklentilerin bir tek bileşimine (kombinasyonuna) sahiptir. Bu yüzden Vroom'un teorisi, sadece güdülemeyle ilgili kavramsal öğeleri ifade eder ve onların nasıl olduklarıyla ilgilenmektedir. Vroom'un modeli bir örgütte işgören güdülemesine teknik açıdan fazla katkıda bulunmamasına karşın örgütsel davranışı anlama da önemli rol oynamaktadır. Bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır.<sup>309</sup>

Vroom'un teorisi bireylerin alternatif davranışları arasında nasıl seçim yapılacağını saptamayla ilgilidir. Bu teorinin temel koşulu; güdülemenin çok istediğimiz bir şeyin ne olduğuna ve bunu elde etme olasılığının ne kadar olduğu inancına bağlı olduğu şeklinde ifade edilmektedir.<sup>310</sup> Vroom'un beklenti modeline göre, bir işgörenin belirli bir davranış göstermesi, o işgörenin davranışı ile elde edeceği sonucu arzulama derecesine ve belirli bir davranışın onu sonuca ulaştırması hakkındaki beklentisine göre değişir.<sup>311</sup>

Şekil 3.12 beklenti teorisine ilişkin basit bir modeli göstermektedir. Sadece modelin temel esaslarını ortaya koymaktadır. İş başarımını arttırmak için çaba sarfetmesi istenen bir bireyin güdülenmesinin şiddeti ya da güçlülüğü onun giriştiği görevleri nasıl başarabileceğine kuvvetli bir şekilde inanmasına bağlıdır. Bu birey söz konusu amaca ulaşırsa kendisi yeterli bir şekilde güdülenecektir.<sup>312</sup>



Şekil 3.12: Basitleştirilmiş Beklenti Modeli

Vroom'un modeline göre iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Beklenti (ümit) teorileri örgütsel davranışın nedenleri

<sup>308</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, ss.365-366

<sup>309</sup> Fred Luthans, a.g.e, s.247

<sup>310</sup> Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, a.g.e, s.139

<sup>311</sup> Bintuğ Aytekin, *İşletme Yönetimi*, Ankara: San Matbaası, 1980, s.85

<sup>312</sup> Stephen P. Robbins, a.g.e, s.168

hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirmektedirler. Bu varsayımlar şöyle sıralanabilir:

313

1. *Varsayım*: Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireyin kendi özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile yönlendirilir.

2. *Varsayım*: Her insan diğer insanlardan farklı gereksinim, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde bir birey arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır.

3. *Varsayım*: İnsanları arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algularına göre seçim yapmak zorunda olduklarıdır.

Vroom'un modelinde kullandığı temel değişkenler; *Beklenti*, *Araçsallık* ve *Valence (Valens)* anahtar rol oynayan üç kavramdır.

a. *Beklenti*: Bireyin belirli bir eyleminin belirli sonuçları (çıktıları) olacağı hususundaki inancının gücü olarak tanımlanmaktadır.<sup>314</sup> Beklenti işgörenin bir sonuç elde etmesinin kendisini belli bir sonuca götürme olasılığına ilişkin yorumunu ifade etmektedir. Beklenti bir davranış ve sonuç ilişkisi olduğuna göre sıfırdan (0) bire (1) kadar bir değer alabilir. Eğer bir işgörenin bir davranışın belli bir sonuca yol açması konusunda hiç bir olasılık görmüyorsa, o zaman beklenti sıfır (0)'dır. Öteki uçta eğer davranış-sonuç ilişkisinde kesinlik varsa, o zaman beklenti değeri bir (1)'dir. Normal olarak işgören beklentisi bu iki uç arasında yer alır.<sup>315</sup> Kısacası, Beklenti (Expectancy); çabanın başarı ile sonuçlanacağı olasılığına ilişkin bireyin algısını gösterir.

b. *Valens (valence)*: Arzulama derecesi olarak da isimlendirilmektedir. Bireyin belirli bir sonuç için duyduğu isteğin şiddetidir. Bireyin bir çıktı (sonuç) için olumlu ya da olumsuz tercihleri olabilir. Bu nedenle valens negatif ya da pozitif olabilir. Bir amaç elde edilmek isteniyorsa valens (+), istenmiyorsa valens (-) olacaktır. Amaca karşı ilgisizlik varsa o zaman valens sıfır (0)'dır. Valens bir amacın beklenen değeri ile ilgili bir kavramdır. Bir amacın beklenen değeri ile elde edilen değeri her zaman aynı olmayabilir.<sup>316</sup> Kısacası, valens; belirli çıktıların değerlerine ilişkin kişinin algısını gösterir.

<sup>313</sup> Erol Eren, *Yönetim ve organizasyon*, s.366

<sup>314</sup> John P. Campbell, Marvin D. Dunnette, Edward E. Lawler III and Karl E. Weick Jr., *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, New York: Mc Graw-Hill Inc., 1970, s.344

<sup>315</sup> Keith Davis, a.g.e, s.79

<sup>316</sup> Oğuz Onaran, *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*, s.173

Vroom'un modelinde her bir birinci düzeydeki sonucun ya da amacın bir birey için ifade ettiği arzunun (valence'in) şiddeti, ikinci düzeydeki sonuçların ya da amacın tümünün toplamı ile bu birinci düzeydeki sonucun ikinci düzey sonuçlar için araçsallık hakkındaki algıların artan bir fonksiyonudur.<sup>317</sup>

**C. Araçsallık (Instrumentality):** Bireyin birinci düzeydeki sonuca (amaca) varmasının kendisinin arzulanan ikinci düzeydeki bir sonuca ulaşma olasılığı hakkındaki algısal beklentisidir. Örneğin; elde edilen daha çok gelir (birinci düzeydeki sonuç), kişide daha yüksek bir nefse saygı, yeni bir renkli televizyon satın alma olasılığı vb. yaratacaktır. Görüldüğü gibi Vroom modelinde birinci düzeydeki sonuçlar ikinci düzeydeki sonuçlara ulaşmada bir araç hizmeti görmektedir.<sup>318</sup> Kısaca, Araçsallık (instrumentality); pozitif ya da negatif değer alabilen belirli çıktıların başarıya bağlı olacağı olasılığına ilişkin bireyin algısını gösterir Yani bireyin bu çıktıları elde etmeyi ne kadar çok isteyip veya istememesiyle ilgilidir.

Bu modelde beklenti kavramı ilk bakışta valens (valence)'teki bir araçsallık girdisi gibi görülebilir. Gerçekte tümüyle farklı olmaktadır. Beklenti birinci düzeydeki sonuçlara ilişkin çabalarla ilgilidir. Buna karşın araçsallık birinci düzeydeki sonuçlar ve ikinci düzeydeki sonuçlarla ilgilidir. Başka bir ifadeyle beklenti; belli bir eylemin ya da çabanın belli bir birinci düzey çıktıya yol açacağı inancı olmaktadır. Beklenti 0 ile 1 arasında bir değer alır. Araçsallık ise; birinci düzey bir çıktının bir istenilen ikinci düzey çıktıya yol açacağını ifade eder.<sup>319</sup>

Şu halde, beklenti kuramının temellerini özetleyecek olursak;

1. Birey göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracağına büyük ölçüde inanmalıdır.

2. Birey başarı sonunda kendine verilecek ödülleri arzulamalıdır.

3. Birey kendinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.

<sup>317</sup> Toker Dereli, a.g.e. s.206

<sup>318</sup> A.g.e. s.206

<sup>319</sup> Fred Luthans, a.g.e. s.246

Bu kuramda başarı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur, ancak birey kendisine verilecek bu ödülü arzulamalıdır ve göstereceği çabanın da kendinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır.<sup>320</sup>

Vroom'un modelinde güdüleme ile ilgili ödüller şunlardır:

1. **İçsel Ödüller:** Bireyin bir işi yapmaktan dolayı elde etmiş olduğu başarı ve bu başarının kendisine verdiği kişisel tatmindir. Şu halde, birey burada kendi başarı düzeyini algılamakta, bir değer atfetmekte ve bundan bir tatmin elde etmektedir. Örneğin; bir başarı duygusunun verdiği tatmin de diyebiliriz.

2. **Dışsal Ödüller:** Bu ödüller bireye çevresi, çoğu kez üstleri tarafından verilmektedir. Belli bir başarı düzeyine ulaşan her bireye üstleri, meslektaşları ödüller verecektir. Örneğin; ücret artışı, terfi gibi.<sup>321</sup>

**Yöneticilerin ödüllendirmede dikkat edecekleri ilkeleri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:**<sup>322</sup>

1. Birincisi yöneticinin, ödül beklentisinin düşünüldüğünden daha önemli olduğunu bilmesi gerekir. İnsanlar geçmişte olmuş olan şeyleri dikkate almaktan ziyade gelecekte ortaya çıkabileceğini tahmin ettikleri şeyleri esas alarak seçim yaparlar.

2. İkincisi, ödüllendirmenin örgüt tarafından arzu edildiği düşünülen eylemlerin (amaçların) başarılması için sık sık ve daha açık olarak yapılması gerekir. Değerli olduğu düşünülen davranışların açıkça, sık sık ve cömertçe ödüllendirilmesi gerekir.

3. Üçüncüsü, insanlar ödülleri farklı farklı şekilde değerlendirirler. Bu nedenle bu konuda bir çaba harcanıyorsa, örgütsel ödüller ile işgörenlerin bireysel isteklerinin uyumlaştırılması gerekli olmaktadır.

4. Son olarak, ödüllerin iş başarmak için gerekli olan bir çaba açısından eşit düzeyde olması gerekir.

<sup>320</sup> Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, 3.Baskı, ss.432-433

<sup>321</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, s.388-399

<sup>322</sup> W.Jack Duncan, a.g.e, s.175

*Vroom'un beklenti kuramı matematiksel olarak aşağıdaki gibi ifade edilebilir:*

$$\mathbf{Güdüleme} = [ E \rightarrow P ] \times \sum [( P \rightarrow O ) ( V )]$$

**E:** Beklenti (Expectancy)

**P:** Performans (başarım)

**O:** Ödül (veya Çıktı)

**V:** Valens (Valence)

Bu formülde  $E \rightarrow P$  yani **çaba-başarı beklentisi**; bireyin belirli ölçüdeki kişisel çabasıyla istediği sonuca ulaşp ulaşmayacağı konusundaki subjektif olasılık yargısıdır. Bu yargının değerleri, matematiksel ifadeyle sıfır (0) ile bir (1) arasında değişmektedir. Eğer çaba, beklenen başarıya ulaştırırsa o zaman buna verilen değer bir (1) olmaktadır. Hiç başarıya ulaştırıramayacaksa buna verilen değer sıfır (0) olur.<sup>323</sup>

$P \rightarrow O$ , yani **başarı-ödül beklentisi**; bireyin elde ettiği başarısının ödüllendirilip ödüllendirilmeyeceği, ödüllendirilecekse bunun hangi olasılıkla gerçekleşebileceği konusundaki subjektif değer yargılarıdır. Burada ödüllendirme dışardan ödüllendirme ya da bireyin kendi kendisini ödüllendirmesi şeklinde olabilir. Olasılık değeri burada sıfır (0) ile bir (1) arasında değişmektedir. Başarı beklentileri, başarı, kendisine yönelmiş bir güdüyü doğrudan tatmin etmediği sürece başka güdülerin doyumu için bir araç durumundadır. Başarı için öngörülen ödül de aynı şekilde ya kendisine yönelen bir güdüyü doğrudan tatmin eder ya da başka güdülerin tatmini için bir araç olur.

Son zamanlar da birçok teorisyen, çabanın etkili başarımıyla sonuçlanacağı beklentisi ve etkin başarımın ödülü kazanma da "araç" olacağı beklentisine, çaba-ödül beklentisini de ilâve etmektedir<sup>324</sup> Böylelikle üç değişkenli bir model ortaya atılmakta ve bu model VIE ( Valence-Araçsalılık-Beklenti) olarak isimlendirilmektedir.

Üçüncü değişken, **ödüllerin çekiciliği ya da arzulama derecesi (valence of outcome)** olmaktadır. Burada söz konusu olan potansiyel olarak ulaşılabilir ödüllere verilen subjektif değerdir. Çaba-başarı ve başarı-ödül beklentilerinden farklı olarak arzulama derecesi (-1) ile (+1) arasındaki değerleri alabilir. Birey ödüllerden birini çok isterse buna (+1), kayıtsız kalırsa (0), hiç kabul etmezse (-1) değeri verir.<sup>325</sup>

<sup>323</sup> Mustafa Yaşar Tınar, a.g.e, s.19

<sup>324</sup> Ming Jer Chen and Danny Miller, *Competitive Attack, Retaliation and Performance: A Expectancy-Valence Framework*, *Strategic Management Journal* Vol:15, 1994, s.85-102

<sup>325</sup> A.g.e, ss.19-20

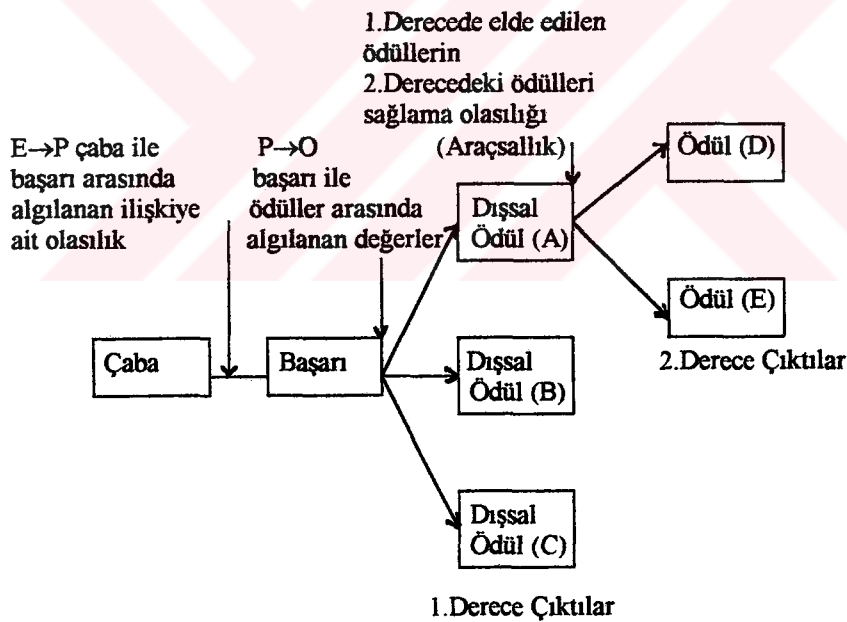
Şekil 3.13 beklenti modelini özetlemektedir. Beklenti modelinin temel öğeleri; çaba (güdülemeye ilişkin sonuç), performans (iş başarımı), ve çıktılar (ödüller) olmaktadır. Beklenti kuramının esası güdülenmiş bir davranışın ortaya çıkmasından önce üç koşulun sağlanması gerektiği inancındadır.<sup>326</sup>

-Birincisi çaba-başarı beklentisinin sıfır (0)'ın çok üstünde olması gerekir. Yani bireyin bir çaba harcarken yüksek düzeyde bir başarı sağlayacağına dair uygun beklentiye sahip olması gerekir.

-İkincisi başarı-ödül beklentisinin de sıfır (0)'ın çok üstünde olması gerekir. Bireyin başarısının gerçeğe uygun olarak değerli ödüllerle sonuçlanabileceğine inanması gerekir.

-Üçüncüsü kişi ile ilgili olan bütün potansiyel ödüllerin valenslarının toplamının pozitif (+) olması gerekir.

Vroom'un beklentisi teorisi daha sonra Porter ve Lawler tarafından genişletilmiştir.



Şekil 3.13: Güdülemeye ilişkin beklenti teorisi<sup>327</sup>

<sup>326</sup> Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, a.g.e. ss.139-140

<sup>327</sup> John B. Miner, *The Practice Of Management*, London: Mc Millian Publishing and Co., 1985, s.150

### 3.2.4.2. Porter - Lawler'ın Genişletilmiş Beklenti Modeli

Porter'la Lawler kuramı, özel kesim yöneticilerinin iş ortamındaki tutumları, davranışları ve onların işteki başarıları arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırma da kavramsal bir taslak geliştirme gereksiniminden doğmuştur. Bu kuram da temelde bir beklenti kuramıdır, ancak Vroom'un kuramında olmayan başka tutumsal değişkenlerde bu kuramda yer almıştır. Zaten bu kuramın başlıca özelliği daha önce ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkileri belirtmesidir.<sup>328</sup>

Vroom'un beklenti teorisinin temel esasları, günümüzde güdüleme teorisinin temelini teşkil etmektedir. O zamandan beri bu model incelemeye tabi tutulmuş ve genişletilmiştir. Çoğu değişiklikler çıktılar ve beklentilerin saptanması ve ölçülmesi üzerinde yoğunluk kazanmıştır. Porter-Lawler modeli şekil 3.14'te görülmektedir. Bu modelin özelliklerinden biri, Vroom'un beklenti teorisinin orjinal formülasyonundan oldukça farklı olmasıdır.<sup>329</sup>

Lawler-Porter'a göre kişinin yüksek düzeyde bir çaba harcaması otomatik olarak yüksek bir iş başarımıyla sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli yetenek ve özelliklere sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa ne kadar çaba sarfederse etsin yüksek iş başarımı gösteremeyecektir.<sup>330</sup>

İkinci ilâve değişken, rol algılamaları olmaktadır. Bu değişken bir işgörenin işini nasıl tanımladığıyla ve işinde başarılı olmak için nasıl çaba göstereceği ile ilişkilidir. Bir birey işinde nasıl başarılı olacağına ilişkin yanlış yorumlar yapıyorsa, ne kadar çaba gösterirse göstereceği başarılı olamayacaktır.<sup>331</sup>

Güdüleyici sürecin başlangıç noktasında çaba; işgörenin potansiyel ödülleri arzulan derecesinin ve algılanan ödül-çaba olasılığının bir (veya bir beklenti) fonksiyonudur. Daha sonra çaba; iş başarımını belirlemek için yetenekler, özellikler ve rol algılamalarıyla bir bütün teşkil etmektedir. Başarı iki tür ödülle sonuçlanmaktadır. Bunlardan birincisi *içsel ödüller*; başarı duygusu, özerklik vs. gibi maddi olmayanlardır. İkincisi ise, *dışsal ödüller*; ücret ve terfi gibi ödüller ya da çıktılar olmaktadır. Birey örgüt içinde kendi başarısını değerlendirmeye karar verir. Aldığı ödüllerle ilgili eşitlik

<sup>328</sup> Oğuz Onaran, *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*, s.80

<sup>329</sup> Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, a.g.e, s.142

<sup>330</sup> Tamer Koçel, a.g.e, ss.318-319

<sup>331</sup> Oğuz Onaran, *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*, s.79



konusunda bir izlenim edinmek için sosyal kıyaslama süreçlerinden yararlanır. Bu değerlendirmede tarafsız olarak davranılmış veya eşitlik söz konusu ise bu işgören kendini tatmin olmuş hissedecektir. Bu döngü sonucunda ödüllerle ilişkili olan tatmin beklenen ödüllerin değerini etkilemektedir. Çabayı izleyen gerçek başarı düzeyide gelecekte algılanan çaba-ödül olasılığını etkilemektedir.<sup>332</sup>

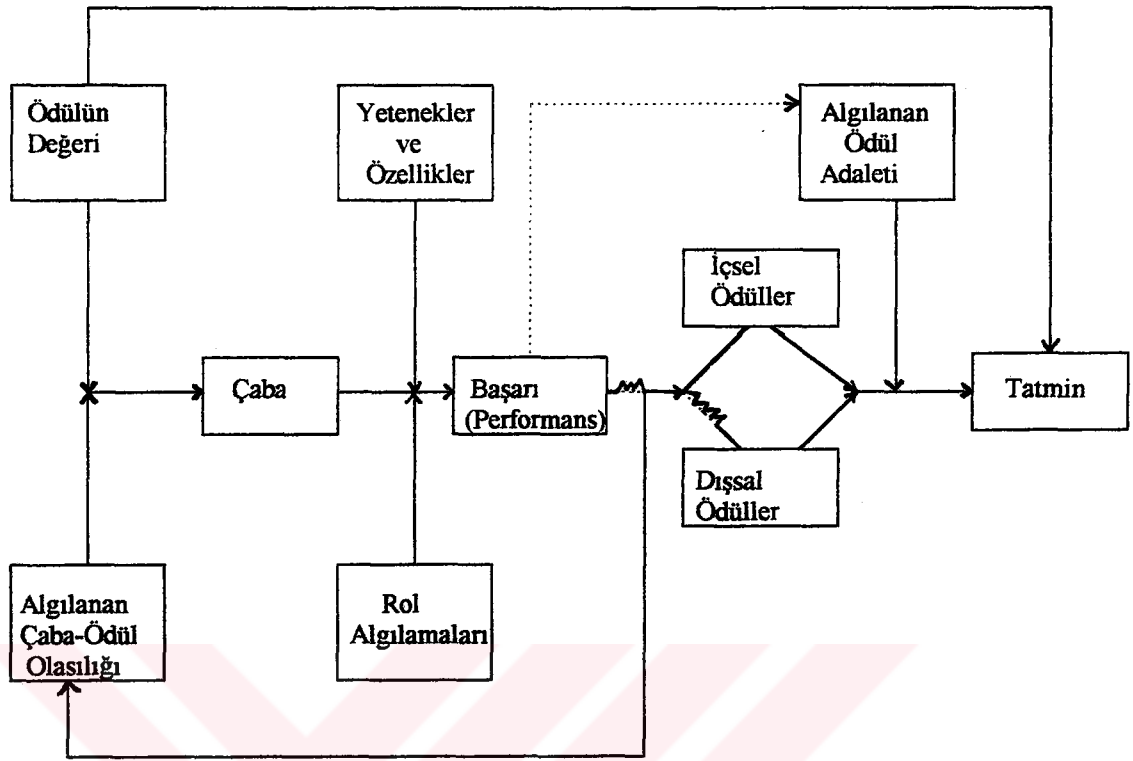
Porter-Lawler, Vroom'un modeline güçlendirici bazı katkılarda bulunmuştur. Bu katkılardan birincisi kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai tatminini etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Diğer bir ifadeyle birey kendisine verilen ödülü başkalarıyla kıyaslamakta ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını algıladığı zaman tatmin seviyesi önemli ölçüde olumsuz biçimde etkilenmektedir. İkinci katkı ise, örgütlerde işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu bununda çaba ve başarıyı olumsuz biçimde etkilediğini ileri sürmektedirler.<sup>333</sup>

Bu kuramda yüksek iş başarımının yüksek düzeyde tatmin verebilmesi için işgörenlerin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekir. Kuram bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini yine aynı zamanda yüksek düzeyde fakat beklentilerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş işgörenlerin olabileceğini de vurgulamaktadır. Yani herkesi ümit ettiği oranda tatmin etmenin imkansız olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır.<sup>334</sup>

<sup>332</sup> Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, a.g.e, ss.143-144

<sup>333</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, s.393

<sup>334</sup> Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s.441



Şekil 3.14: Porter-Lawler'in Genişletilmiş Beklenti Modeli

### 3.2.4.3. Beklenti Teorisinin Değerlendirilmesi

Beklenti modeli henüz gelişme evresindedir. Bu nedenle güdüleyici bir durumla ilgili her hususu tamamiyle açıklayamaz. Yine de model güdülemeyi yorumlama konusunda temel bir çerçeve sağlar. Beklenti teorisi, örgütsel davranış araştırmacıları tarafından çeşitli yönlerden sınanmak için araştırmaya tabi tutulmuştur.<sup>335</sup> Bundan önce ele aldığımız güdüleme teorileri dikkate alındığında bu teorisin karmaşıklığı "hem bir hayır duası hemde bir beddua" olmuştur. Hiç bir yerde rastlanmayan bu hem lehte hemde aleyhte nitelik bu teoriyi değerlendirmeye çalışan araştırmalar sayesinde daha kolay anlaşılmaktadır. Çeşitli araştırmalar, bu teorisin farklı kısımlarını desteklemektedir. Hem beklenti türlerinin hemde valensin (valence'in) çaba ve başarı ile ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırmalar; 1.beklenen ödülün değeri, 2.çabaların başarıyla sonuçlanacağına dair inancı, 3.başarılarının beklenen veya istenen ödüllerle sonuçlanacağı inancı olmaksızın insanların güdülenmiş davranışlarının ortaya çıkmayacağına ilişkin beklenti teorisinin fikirlerini doğrulamaktadır. Bununla birlikte, beklenti teorisi araştırmacıların test etmek için güç olduğunu düşündükleri son derece karmaşık bir yapıya sahiptir. Özellikle bu modelin çeşitli kısımlarının ölçülmesi

<sup>335</sup> Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, a.g.e, s.143

geçerlilikten yoksun olabilir. Çünkü ölçülmesi son derece güçtür. Ayrıca beklenti teorisinde ifade edildiği gibi davranışların seçiminde rasyonel ve objektif olmak çok ender rastlanan bir durumdur. Yine beklenti teorisindeki değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen süreçler birisinin isteyebileceği şekilde her zaman bilimsel olmayabilir.<sup>336</sup>

Öte yandan arzulama derecesinin değerinin zaman içinde değişebilmesi bu konudaki bilgilerin süratle eskimesine neden olabilir. Bu nedenle Vroom'un teorisi güdülemeyle ilgili bir karar sürecini açıklamak bakımından yararlı olmakla beraber, çalışanları güdülemede faydası nipten sınırlı görünmektedir.<sup>337</sup>

#### 3.2.4.4. Beklenti Teorisinin Yönetimde Uygulanması

Beklenti teorisinin son derece karmaşık olması nedeniyle çalışma ortamında uygulanması oldukça güçtür. "Yönetici her bir işgörenin istediği ödüllerin ne olacağı, her bir birey açısından bu ödüllerin nasıl değerlendirileceği, çeşitli beklentilerin ölçülmesi ve son olarak yaratıcı güdülemeyle ilgili bu ilişkilerin uyumunu düşünmek zorunda kalacaktır. Buna rağmen işgörenin beklentilerindeki değişikliklere cevap vermek için günümüzde şirketler örgütsel başarıyı iyileştirmeye ilişkili olan yenilikçi ödül stratejilerini teşhis etmeye çaba harcamaktadır."<sup>338</sup> Ancak modelin uygulanması son derece güçtür. Çünkü modelde yer almayan başka önemli değişkenler vardır. Yine beklenti teorisi uygulamadaki yöneticiler için bir kaç önemli ve geçerli ilke sunmaktadır. David A. Nader ve Edward E. Lawler son zamanlarda bu ilkeleri şöyle sıralamaktadır:<sup>339</sup>

1. Her bir bireyin istediği birinci düzey sonuçlar ya da ödülleri saptamak.
2. Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için başarı tür ve düzeylerinin ne kadarının gerekli olduğunu kararlaştırmak.
3. Beklenen başarı düzeylerinin mümkün olabileceğinden emin olmak.
4. Beklenen ödüller ve beklenen başarı arasında ilişki kurmak.
5. Beklentilerin çatışmasıyla ilgili durumu analiz etmek.
6. Bu ödüllerin büyük ölçüde yeterli olduğundan emin olmak.
7. Tüm sistemin herkes için adil ve tarafsız olduğundan emin olmak.

<sup>336</sup> Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin. a.g.e. s.145

<sup>337</sup> Toker Dereli . a.g.e, s.208

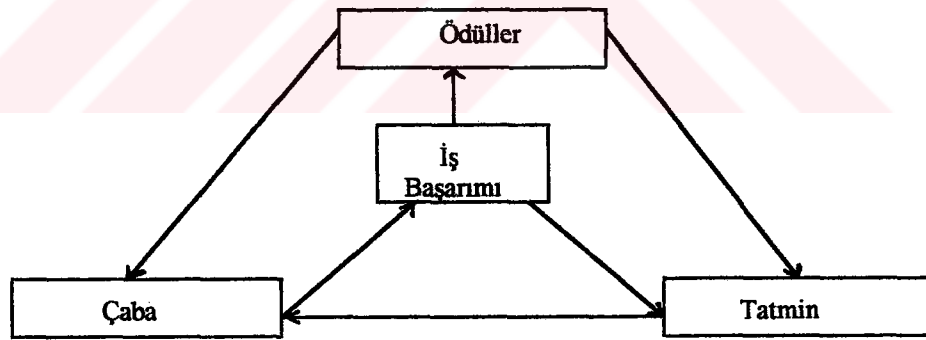
<sup>338</sup> Donald J. McNerney, *Compensation, Management Review*, New York, Vol.54, No:2, 1995, ss.14-16

<sup>339</sup> Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin. a.g.e. s.145

Beklenti teorisi, bireylerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıkladığı için bu teoriden yararlanan yöneticinin, bireylerin eğitilmesi, örgütle ilgili engellerin ortadan kaldırılması, gerekli güvenin ve ödüllerin sağlanması konusunda üzerine düşen görevleri yerine getirmesi gerekir. Böylece bireylerin güdülemesine katkıda bulunacaktır. <sup>340</sup> Ayrıca Vroom'un beklenti kuramının en önemli yönü bireyin güdülemesini sağlayan özendiricilerin her birey için değerinin farklı olabileceğini dikkate almasıdır. Bu da kuramın Amaçlara Göre Yönetimde (AGY) bir araç olarak kullanılmasını sağlamıştır. <sup>341</sup> Aslında Vroom'un teorisinin işyerindeki personeli güdüleme tekniklerine direkt katkısı yoktur. Böyle olmakla beraber, güdüleme sürecinin anlaşılabilmesini kolaylaştırdığı ve bu yönden insan kaynakları yönetiminin getirilmesine yardımcı olduğu için değeri büyüktür. <sup>342</sup>

### 3.2.5. Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli

Cranny ve Smith beklenti kuramlarından etkilenerek bir model geliştirmişlerdir. Bu iki düşünürü göre diğer beklenti kuramları çok teknik terimler kullanmakta ve güdüleme sorununu karmaşık hale getirmektedir. Çaba, tatmin, iş başarımı ve ödüllerden hareketle daha basit ve anlaşılabilir bir kuram geliştirmişlerdir. Bu kavramlar arasındaki ilişkiyi gösteren model Şekil 3.15'te görülmektedir. <sup>343</sup>



Şekil 3.15: Cranny - Smith'in Süreç Modeli <sup>344</sup>

Şekil 3.15'te görüldüğü gibi bu model dört etmen arasındaki ilişkiyi açık olarak ifade etmektedir. Üçgenin köşelerini oluşturan değişkenler, birbirleri üzerinde tek ya da karşılıklı biçimde etkide bulunmaktadır. Örneğin; ödüller; çaba, iş başarımı ve tatmin ile

<sup>340</sup> İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1993, s.103

<sup>341</sup> Tengiz Üçok, *Yönetim İlkeleri*, Ankara: Gazi Büro Kitabevi, 1993, s.125

<sup>342</sup> Besim Baykal, a.g.e. ss.401-402

<sup>343</sup> Halil Can, *Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı*, s.62

<sup>344</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, s.395

ortaya çıktığı gibi, ters bir ilişki düzeni içinde çaba ve tatminin artmasını sağlamakta ve iş başarımını da doğrudan etkilemektedir. Burada anahtar öge çabadır.<sup>345</sup> Bu modelin vurgulamak istediği husus ödüllendirmenin tek başına iş başarısını etkileyemeyeceği, iş başarısını doğrudan etkileyen unsurun yalnız çaba olduğudur. Kuşkusuz çaba ödüllerden etkilenmekte ve ödüller ona tatmin sağladığı oranda iş başarısını da etkilemektedir. Şu halde sadece ödüllendirmeye değil, aynı zamanda çalışkan, yetenekli ve becerikli ve tecrübeli kimseler bulma ve çalıştırmanında güdüleme de önemli rolü vardır. Bunlar çabanın artmasını sağlayan unsurlardır.<sup>346</sup>

### 3.2.6. İş Özellikleri Teorisi

İş özellikleri teorisi iki psikolog olan J. Richard Hackman ve G.R. Oldham tarafından geliştirilmiştir.<sup>347</sup> İş genişletme ve iş zenginleştirmeyi birlikte gerçekleştirmeyi amaçlayan çalışmalar bu modelin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Model; 1.belirli iş özellikleri, 2.güdüleme, tatmin ve iş başarımıyla ilgili psikolojik durumlar, 3.iş sonuçları, 4.gelişme gereksinimlerinin gücü ve 5.işgörenin devam durumu arasındaki karşılıklı ilişkilere dayanır.<sup>348</sup>

Araştırma bulguları, belirli iş özelliklerinin hem davranış hemde işteki tutumları etkilediğini ortaya koymuştur. Ancak bu özellikler tüm işgörenleri aynı yönde etkileyemeyecektir. Bu araştırma, gelişme gereksiniminde bireysel farklılıkları dikkate almaktadır. Yani bu gereksinim bazı insanlarda diğerlerinden çok daha yüksektir. Gelişme gereksinimi yüksek olan bireyler, gelişme gereksinimi düşük olan bireylerden daha çok iş özelliklerinden etkileniyor görünmektedir. Ayrıca iş özelliklerindeki değişiklikler davranışları doğrudan etkilemeyecektir. Böylesi bir etki işgörenlerin bu özellikleriyle ilgili kişisel ve psikolojik deneyimleri vasıtasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu psikolojik deneyimler, iş güdülemesi ve davranış açısından değişikliklere yol açar. Olumlu iş özelliklerinin varlığı, işgörenlerin işlerinde yüksek düzeyde başarı göstermeleri halinde onların kendilerini bir olumlu duygusal durumda hissetmelerine neden olmaktadır. Bu içsel durum işgörenleri yüksek düzeydeki başarı düzeylerini sürdürmeleri için güdülemektedir. Bu duygusal durum iyi başarımın bu duygulara yol açacağı beklentisine bağlıdır. Buna ilâveten, işgöreni güdülemenin gücü; kişisel gelişme ve geliştirme gereksinimlerinin gücüne bağlı olmaktadır. Bu gereksinimin çok güçlü olması halinde

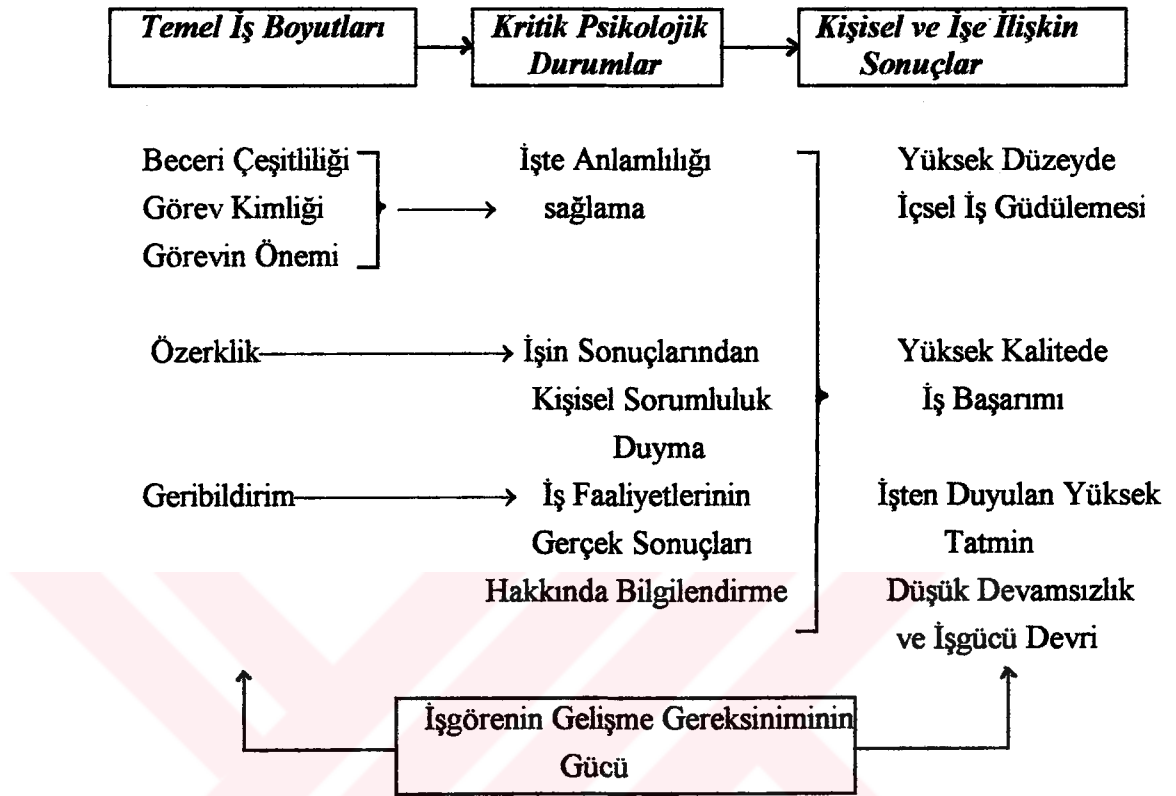
<sup>345</sup> İsmail Durak Ataay, a.g.e. s.99

<sup>346</sup> Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s.443

<sup>347</sup> Duane P. Schultz and Sydney Ellen Schultz, a.g.e, s.326

<sup>348</sup> Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, s.181

kişinin iyi iş başarımıyla ortaya çıkan olumlu duygusal durumu daha da önemli olacaktır. İş özellikleri teorisi şekil 3.16'da şematik olarak gösterilmektedir.<sup>349</sup>



Şekil 3.16: İş Güdülemesine İlişkin İş Özellikleri Modeli

*Bu teorinin tümüyle anlaşılması için belirli bir işin temel özelliklerini ya da beş temel boyutunu kısaca tanımlamamız gerekir.*<sup>350</sup>

1. **Beceri Çeşitliliği:** Bir iş yapmak için gerekli olan becerilerin ve yeteneklerin sayısını ifade eder.

2. **Görev Kimliği:** Bir montaj fabrikası gibi bir iş ünitesinin tümünü yapma veya bir ürünün tamamını yapma veyahut ürünün bir parçasını tamamlamaya ilişkili olup olmadığına dair bir işin bütünlüğünü gösterir. Bir ürünü bir bütün olarak üretmek onun bir parçasını üretmekten daha anlamlıdır.

3. **Görevin Önemi:** Başkalarının yaşam ve refahıyla ilgili olarak işin önemini gösterir. Örneğin; uçak makinistliği işi, başka insanların yaşamlarını doğrudan etkilemektedir ve bundan dolayı başkaları üzerinde az etkiye sahip olan ya da hiçbir etkiye sahip olmayan bir işten daha anlamlı olduğu görülmüştür.

<sup>349</sup> Duane P. Schultz and Sydney Ellen Schultz, a.g.e, s.328

<sup>350</sup> A.g.e, s.328

**4.Özerklik:** Bir işgörenin iş programlama ve organize etmede sahip olduğu bağımsızlık miktarı önemlidir. Bir işin önemi, işgörenlerin çabalarına, teşviklere, kişisel sorumluluk duygusunun çok yüksek düzeyde olmasına bağlıdır. Yüksek sorumluluk duygusuna sahip işgörenler, yüksek düzeyde başarımın gözetimciden çok kendilerine bağlı olduğunun bilincindedir.

**5.Geribildirim:** Bu önemli iş özelliği, işgörenlerin kendi başarılarının kalitesi hakkında aldıkları bilgi miktarını ifade eder.

***İş özellikleri modelinin etkinliğini sağlamak için işin beş spesifik (belirgin) bir şekilde yeniden tasarlanması gerekir.***<sup>351</sup>

**1.Görevleri birleştirmek:** Yeni ve çok büyük iş üniteleri oluşturmak için uzmanlık alanı haline gelmiş küçük işlerin birleştirilmesi beceri çeşitliliği ve görevin kimliğini etkilemektedir.

**2.Doğal iş üniteleri oluşturmak:** İşgörenin göreviyle özdeşleşmesini ve görevin önemin artıran belirli bir iş ünitesinden sorumlu olmasını sağlayacak ve anlamlı gruplarla ilişki kuracak şekilde işinin düzenlenmesini sağlamak.

**3.Müşteri ilişkilerini tayin etmek:** İşgörenin işiyle ilgili müşteri ve alıcıyla bağlantısını sağlamak ve işgöreni müşteriyle ilişkilerinin yönetiminden sorumlu kılmak, beceri çeşitliliği, özerklik ve geribildirimi artırmaktadır.

**4.Dikey iş genişletme (vertical loading):** İşgörene daha fazla özerklik, bağımsızlık, sorumluluk ve işinde kontrol imkanı verilmesi, beceri çeşitliliği, özerklik, görevle özdeşleşme ve görevin önemini artırmaktadır.

**5.Geribildirim kanallarını açık tutmak:** İşgörene işinde en yüksek düzeyde başarıyı nasıl göstereceğini öğrenmesi için yetki vermek geribildirimi artırır.

İş özellikleri teorisi karmaşık olmasına rağmen araştırmalar tarafından desteklenmektedir. 1986 yılında Fried ve Ferris tarafından dört farklı örgütte çalışan 509 işgören üzerinde yapılan araştırma da işgörenlerin subjektif olarak algıladıkları iş özellikleri ile çalışanlar tarafından harcanan çabanın miktarı arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yine tahmini olarak 200 çalışmanın meta-analizi, gerçek ve algılanan iş özellikleri arasında olumlu bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur ve iş özelliklerinin farklı boyutlardan ibaret olduğu düşüncesine destek sağlamaktadır. Bu hem başarım

<sup>351</sup> A.g.e, s.329

hemde tatmin ile ilişkili olmaktadır. Bununla birlikte, bu analiz iş özellikleri teorisinin beş temel boyutunun tümünün etkisinin eşit düzeyde olmadığını ileri sürmüştür. Öte yandan 1986 yılında 56 örgütte 876 işte yaklaşık 7000 işgöreni kapsayan bir başka meta-analizi, farklı iş gruplarında iş özelliklerindeki değişiklikleri incelemiştir. Bu sonuçlar temel boyutların bazılarının varlığını ortaya koymaktadır. Bu davranış bilimciler görev kimliği ve işteki geribildirimün uygun boyutlar olduğunu, ancak diğer üç boyutun tek bir faktör olarak gruplandırılabilceğini savunmuşlardır. Bununla birlikte, bu çalışma boyutların sayısının yaş, eğitim düzeyi ve iş düzeyine göre değiştiğini ortaya koymuştur. Bu nedenle, iş özellikleri teorisinin beş temel boyutu her işgören ve her iş ortamına uygun olmayabilir.

Son zamanlarda özellikle 1986 yılında Oldham ve Hackman, 1983 yılında Theyer tarafından iş özellikleri teorisi üzerinde büyük araştırmalar yapılmıştır. İşin doğasını ve yapısını inceleme de yararlı bir yöntem olduğu gözükmektedir. Ayrıca işi yeniden düzenlemeye esas teşkil etmektedir. Araştırmalar böylesi girişimlerin en azından orta derece de başarılı olduğuna dikkat çekmektedir.<sup>352</sup>

Başarı Güdüsü, Gereksinimler Hiyerarşisi, E.R.G, Güdüleyici-Durum Koruyucu ve İş Özellikleri teorileri arasında bir benzerlik vardır. Bunların tümü işin kendisi, gelişme fırsatları, işgörene sağlanan sorumlulukların önemi üzerinde yoğunlaşmaktadır.

### 3.2.7. Süreçler Kuramlarına Katkılar

Süreç kuramlarının kapsamına son yıllarda eklenen değişkenleri üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar; 1. İş Özellikleri, 2. Bireysel Özellikler, 3. Ödül türü.

**1. İş Özellikleri:** Amaç kuramı ve beklenti kuramı çok temel bir noktada getirdikleri yorumla birbirinden ayrılmaktadır. Amaç kuramına göre erişilmesi zor amaçlar, beklenti kuramlarına göre ise erişilmesi kolay amaçlar daha güdüleyicidir. V.L.Huber'in 1985 yılında yaptığı araştırmada yapılan işin özellikleri göz önüne alındığında bunun ortadan kalktığını belirtmektedir. Huber'in laboratuvarında yapılan çalışmasında "araştırmaya dayalı (heuristic)" işlerde, işin ve amaçların zor olduğu durumlarda, deneklerin başarımının düştüğü görülmektedir. Huber "belirli aşamaların tekrar edildiği (algorithmic)" işlerde ise tam tersine, başarımın yükseldiğini belirtmektedir. Bu görüşe göre araştırmaya dayalı işlerde beklenti kuramının önerileri, belirli aşamaların tekrar edildiği işlerde ise amaç kuramının önerileri geçerli olacaktır. Yine beklenti kuramı ve sosyal koşullandırma görüşüne göre ödüllerin başarıma bağlı olarak verilmesi güdülemeyi artırıcı rol oynamaktadır. Bu kuramlar yapılan işin

<sup>352</sup> A.g.e, s.330



sonucuna bağılı olarak elde edilen içsel ve dışsal ödüllerin toplamının güdülemeyi etkilediğini belirtmektedir. Oysa P.C. Jordan 1986 yılında yaptığı araştırmada tam tersi bir bulguyla, başarıma bağılı dışsal ödüllerin içsel güdülemeyi körelttiğini göstermektedir. Bu saha çalışmasının sonuçları daha önce yapılan bazı araştırmaların bulgularıyla aynı doğrultadır. Deci'nin 1971, 1972, 1975 ve Deci vd. 1981 yıllarında yaptığı araştırmalar beklenti ve sonuçsal koşullanma arasındaki çelişkiyi, 1984 yılında Gray ve Starke tarafından yapılan araştırma iş özelliklerine bağlamaktadır. Eğer satış ve üretim gibi başarımla ödül arasındaki bağılı kolay kurulduğu türden bir iş ise, o zaman dışsal ödüller içsel güdülemeyi etkilememektedir. Ancak başarıma bağılı ödüllerin normal olarak beklenmediği durumlarda dışsal ödüller içsel ödülleri köreltmektedir.<sup>353</sup>

**2. Bireysel Özellikler:** Beklenti kuramı ile eşitlik kuramının parça başı ücretlerin beklenenin üzerinde olduğu durumlara yönelik açıklamaları birbirleriyle çelişmektedir. Eşitlik kuramı, bu durumda bireyin kendini karşılaştırdığı kişiyle eşitliği sağlamak amacıyla, ürettiği miktarı ve gelirini azaltıp, kaliteyi arttıracaklarını belirtmektedir. Beklenti kuramına göre ise insanların amacı elde ettikleri ödüllerini fazlalaştırmak olduğundan üretim miktarını arttırmaya devam edeceklerdir. Vecchio'nun 1981 yılında yaptığı araştırmada hangi varsayımın geçerli olduğunun, bireyin ahlâk düzeyine bağılı olduğunu belirtmektedir. Vecchio'nun araştırmasında ahlâk düzeyi daha yüksek olan bireylerin eşitlik kuramı, ahlâk düzeyi daha düşük olanların ise beklenti kuramının varsayımlarına göre davrandıklarını göstermiştir. Yine Huseman, Hatfield ve Miles 1987 yılında yaptıkları araştırmada eşitlik kuramının geçerliliğinin "eşitlik hassasiyeti" adını verdikleri bir kişilik özelliğine bağılı olduğunu açıklamaktadır.<sup>354</sup>

**3. Ödül Türü:** Son yıllarda yapılan araştırmalar, insanların elde etmeyi umdukları ödüllerini ve alacaklarını sandıkları olumsuz tepkileri farklı düşünce aşamaları kullanarak değerlendirdiklerini göstermektedir. Bu beklenti kuramının varsayımlarında bazı yenilikler yapılması anlamına gelmektedir. Bu araştırmalarda insanların olumsuz tepkileri ödüllerden farklı olarak kategorik biçimde değerlendirdiklerini belirtmektedir. Buna göre ödül miktarının artırılması davranışı daha fazla etkilerken olumsuz tepkinin dozunun artırılmasında davranışı etkiler.<sup>355</sup> Bunun yanında Deci, 1975 yılında yaptığı bir araştırmada dışsal ödüllerin iki yönünün bulunduğunu ifade etmektedir. Birincisi, Denetleme yönü; bu yönüyle dışsal bir ödül nedenselliğinin içten dışa çevrilmesine yol açar, dolayısıyla içsel güdülemeyi azaltır. İkincisi, Bilgi verme (geriye bildirim) yönü; bu

<sup>353</sup> Hayat E. Kabasakal , *Güdüleme Kuramları ve Son Yıllardaki Gelişmeler* , İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.Fakültesi Dergisi, Cilt:4, Sayı:1-2, 1990. s.284

<sup>354</sup> A.g.e, s.285

<sup>355</sup> A.g.e, s.284

yönüyle de dışsal bir ödül yoluyla kişiye o ödüle yönelmiş faaliyetin etkinliğine ilişkin bilgi verilir. Böylece kişinin kendine güveni, inancı etkilenmiş olur, dolayısıyla da içsel güdülenme artar (geriye bildirim olumsuzsa azalır).<sup>356</sup>

### 3.2.8. Güdülemeye Yeni Bakış Açısı

Güdülemeye yeni bir şekil verme çabası ilk defa 1978 yılında G.R. Salancik ve J.Pfeffer'in yazılarında görülmektedir. Benzer bir görüş onlardan on yıl sonra 1988 yılında J.J.Sullivan tarafından geliştirilmiştir. Her iki çalışmada güdülemeyi "bilgi yorumlama" ve "iletişim" kavramlarıyla açıklamaktadır. Bu yaklaşım hem çeşitli kavramlar arasındaki çelişkileri açıklamakta hemde çok sayıdaki değişkenleri kapsamaktadır. Başka bir deyişle bu yeni biçim güdüleme konusundaki karmaşıklığa yeni bir düzen getirmeye çalışmaktadır. G.R. Salancik ve J. Pfeffer'a göre bireylerin güdülenmesi kendi eğilimleri ve rasyonel karar verme süreçlerinden çok, çevresel koşulların ve geçmişteki kararlarının bir sonucudur. İnsanlar çevresindeki bilgiler arasından bazılarını seçerek ve bir kısmına daha fazla ağırlık vererek kendilerine göre anlamlı bir çerçeve oluştururlar. Güdüleme bireylerin çevrelerinden seçtikleri bilgilerin ve kurdukları bu çevrenin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. J.J.Sullivan ise işgörenlerin edindikleri bilgilerden çıkardıkları anlamın güdülenme açısından önemini vurgulamaktadır. Sullivan güdülemeyi bilgi edinme ve alt üst arasındaki iletişim kavramıyla açıklamaktadır. Yöneticiler astlarını güdülemek için üç tür iletişim kullanabilirler. Bunlar; 1.Bağlayıcı, 2.Belirsizlik giderici, 3.Anlam oluşturuç olmaktadır. İşgörenleri çalıştıkları kuruma ve işlerine bağlamayı amaçlayan iletişimin önemini daha önceki yıllarda "insan ilişkileri yaklaşımı" ifade etmiştir. Mevcut güdüleme kuramları ise sadece belirsizlik gidermeye yönelik bilgileri kapsamaktadır. Oysa güdüleme daha çok bireylerin günlük konuşmalarından elde ettikleri bilgilerden işleri hakkında çıkardıkları anlamla ilişkilidir. Bu nedenle yöneticilerin olağan iletişimleri sırasında astlarına aktardıkları bilgilerin önemi çok büyüktür. Bu bilgilerin kişilerin işleri hakkında anlamlı bir çerçeve çizmelerini sağlamakta ve güdüleyici rol oynamaktadır. Sonuç olarak, güdülemeyi neredeyse her bireyi ve durumu tek tek alması gereken olgu olmaktan çıkarmak için yeni bir bakış açısına gerek vardır. Böyle bir görüşün ilk denemeleri güdüleme yazınında mevcuttur. Bu yeni bakış açısı güdülemeyi "bilgi değerlendirme" ve elde edilen bilgi sonucunda anlam çıkarma olarak şekillendirmektedir.<sup>357</sup>

<sup>356</sup> Oğuz Onaran, *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*, s.236

<sup>357</sup> Hayat E. Kabasakal. a.g.e. s.286

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### GÜDÜLEMEDE ÖZENDİRME ARAÇLARI

Yönetici bireysel nitelikler ve onların bireyde doğuracağı gereksinimleri saptama aşamasından sonra güdülemeyi gerektirecek durumu oluşturacak psiko-sosyal yapıyı tanıyabilir. Bu durumda işgörenleri güdülemede kullanacağı araçları seçmek ve kullanmaya uygun hale getirmek görevini üstlenecektir.

Güdülemede temel amaç, işletmede çalışanları temel amaçlar doğrultusunda yönetmek ve yaptıkları işle bütünleşmelerini sağlamaktır. Bir bakıma işgörenin evine giderken duyduğu mutluluğu işine giderkende duymasını sağlamaktır. Teknolojik gelişmeler içinde bunalan işgöreni yeniden kazanmak, onu istekli ve verimli ve etkili kılmak için gerek yönetici gerekse bilim çevreleri yoğun çalışmalar yapmakta ve yeni özendirici araçlar önermekte ya da uygulamaktadırlar. Kişiyne, örgüte ve topluma göre güdüleyici araçların etkinliği değişebilir. Örneğin, bir ücret artışı işte daha verimli çalışmak için etkili ve yeterli olurken, bir başkası için verilen değr ve statü önplanda rol oynayabilir. Öte yandan sosyal ve kültürel çevre faktörleri, toplumsal gelenek ve alışkanlıklarda özendirici araçların seçiminde etkili olabilir. Günümüzde özendirme araçlarının etkinliği aynı zamanda işletme yöneticilerinin anlayış ve tutumlarına bağlıdır.<sup>358</sup> Özendirme araçlarının etkinliği, kişiyne ve duruma göre değişir. Güdüleme planları özendirme araçlarına dayanılarak uygulandığı takdirde daha başarılı olur.<sup>359</sup>

Güdülemede özendirme araçları üç grupta toplanabilir:<sup>360</sup>

- 1.Ekonomik Özendirme Araçları
- 2.Psiko - Sosyal Özendirme Araçları
- 3.Örgütsel ve Yönetmel Özendirme Araçları
- 4.1.Ekonomik Özendirme Araçları

İşgörenleri çalışmaya iten en güçlü güdü kendi yaşamlarını sürekli kılacak gelir elde etmektir. Gelişmekte olan ülkelerde henüz fizyolojik ve güven gereksinimleri tümüyle karşılanmamıştır. Ayrıca işsizliğin yüksek olduğu da diğere bir gerçektir. Bütün bu nedenlerden dolayı ekonomik özendirme araçları güdülemede etkili rol

<sup>358</sup> Enver Özkalp ve Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e. s.97

<sup>359</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon* . s.368

<sup>360</sup> Dursun Bingöl. a.g.e, ss.195-196

oynamaktadır.<sup>361</sup> Hem işletmelerin hemde işgörenlerin çalışma nedenlerinin ekonomik temele dayandığı bilinen bir gerçektir. İşgören ana gelir kaynağı olan işini kaybetmemek için yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışırken, yönetimde işgörenden daha etkili bir biçimde yararlanmak için bir takım ekonomik özendirme araçlarını kullanacaktır. Bunlar; Ücret artışı, özendirici ücret sistemleri ve kâra katılma şeklinde sayılabilir.<sup>362</sup>

4.1.1. Ücret Artışı: F.W. Taylor yüksek ücretin işgörenin yüksek düzeyde çaba harcaması için güdüleyici araç olduğunu ileri sürmektedir.<sup>363</sup> Aslında ücret sadece geleneksel kuramcılarının değil, bu gün bile birçok yönetici için etkili bir güdüleme aracı olarak görülmektedir. Bu görüşe göre ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onun işletmeye sürekli bağlanmasında en güçlü güdüdür. Ayrıca ücret sadece işgörenin ekonomik gücünü arttırmakla kalmaz. Bu arada yüksek ücret bireyin toplum içinde sağladığı saygınlık ve otoriteyi de arttırmış olur. Kısacası, ücret artışının işgörenler üzerinde belirli bir tatmin sağladığı genelde kabul edilir.<sup>364</sup> Ancak Taylor'un görüşünü Herzberg desteklememektedir. Herzberg ücreti bir durum koruyucu etmen olarak görmektedir.<sup>365</sup>

Drucker, ücret artışının imalattaki işgörenler için hâlâ güçlü bir güdüleyici olduğunu savunmaktadır. Ancak genel bir güdüleyici araç olarak kullanılamayacağını ifade eder. Çünkü işgörenler ücret artışlarını bir ödül olarak değil de hak olarak görmektedirler. Bu da onun güdüleyici değerini ortadan kaldırır. Ayrıca, Drucker ücret artışlarının uzun dönemde olumlu güdüleyici olarak görülemeyeceği neticesini çıkarmaktadır. Çünkü ücret artışlarının böylesi bir amaç için kullanılması son derece tehlikelidir.<sup>366</sup>

Ücret artışının gelişmekte olan ülkelerde işgören için bir güdüleme aracı olduğu gerçek, ancak işletmenin işgörene ayırabileceği ödemeler işletmenin ekonomik gücünü aşarsa o zaman böylesi bir güdüleme politikası başarılı olmayacaktır. Üstelik ekonomik ödüllendirme beklentisi olan işgörenin bundan vazgeçirilmesi halinde doyumsuzluk,

<sup>361</sup> Metin Türko, *Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon*, Ankara: Ankara Üniversitesi Yayını No:294, 1973, s.82

<sup>362</sup> Dursun Bingöl, a.g.e. s.195

<sup>363</sup> Roger Bennet, *Management*, Second Edition, London: The M&E Handbook Series Longman Group UK Limited, 1994, s.303

<sup>364</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, a.g.e. s. 109

<sup>365</sup> Roger Bennett, a.g.e. s.303

<sup>366</sup> Robert M. Fulmer, a.g.e. ss. 237-239

isteksizlik ve moral bozukluğuna sürüklenmesi de kaçınılmaz olacaktır ve dolayısıyla işgücü devri yükselecektir.<sup>367</sup>

Vroom'a göre parasal ödemeler arzulan sonuçlara yol açtıkları zaman değer kazanırlar. Eğer parasal ödemeler arzulan sonuçlara ulaşmada rol oynamıyorsa, insanlar tarafından aranmaz.<sup>368</sup> Çünkü işgören, benzer işi yaptığı işgörenin ücreti ile kendi ücretini karşılaştırabilir. Dolayısıyla bir dengesizlik varsa olumsuz güdülenmeye yol açacaktır.

4.1.2.Özendirici Ücret Sistemleri: İşletmelerde uygulanan özendirici ücret sistemleri de çok önemli güdüleyici faktörlerden biridir. Daha fazla üretimde bulunması veya daha yüksek verim göstermesi karşısında ücretinin yükseleceğinin bilincinde olan işgören daha fazla çalışmaya yönelecektir. Örneğın; parça başına veya saat başına primli ücret sistemi.<sup>369</sup> Primli ücret sistemlerinin güdüleyici etkisi fazla olmakla birlikte uygulamada birçok güçlüklerle karşılaşılabilir. Örneğın; iş kazalarının artması, işgörenin yıpranması, sendikal sürtüşmeler, çalışma verimliliğine orantılı olmayan prim uygulaması gibi. Bu sakıncalar giderildiğiy ya da azaldığı oranda primli ücret sistemlerinin etkinliğı artar.<sup>370</sup>

Özendirici ücret sistemlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1.*Bireysel Özendirici Sistemler*: En eski ücretleme sistemi belki de budur. Personel ürettiğı birim oranında ücret alır. Ürettiğı birim sayısı arttıkça ücretide artar. Bunlardan en çok bilinenler, parça başı ücret sistemleri, primli ücret sistemleri ile komisyonlardır. Bireysel özendirici sistemler aşağıdaki koşullarda etkin olmaktadır:<sup>371</sup>

- görev sevildiğinde,
- görev sıkı olmadığında,
- işin kalitesinin önemli olmadığı durumlarda (personel daha çok ücret elde edebilmek için ürettiğı birimlerin kalitesine dikkat etmeyebilir.),

<sup>367</sup> Wand R. Embrey, Wayne R. Mondy and Robert M. Noe , *Exit Interview: A Tool For Personnel Development*, *Personnel Administrator*, Vol. 24, No:5, May 1979, s.44 ve Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, a.g.e, s.110

<sup>368</sup> M. Nail Berzek, *İşgörenlerin Çalışmaya Güdülenmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma*, İstanbul: Fatih Yayın Evi Matbaası, 1984, s.24

<sup>369</sup> Faruk Sapançalı, *Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar*, *Verimlilik Dergisi*, Ankara: MPM Yayını , Sayı: 1993/4 ,1993, ss.55-74

<sup>370</sup> Enver Özkalp ve Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e, s. 98

<sup>371</sup> M.Ceyhan Aldemir ve Alpay Ataol, *Personel Yönetimi*, İzmir:Kardeşler Cilt Evi, Mart 1991, s.196

- işveren ve personel tarafından kabul edilebilir olduğunda,
- özendirici finansal olarak istenilen üretim artışını sağlamaya yetecek düzeyde olduğunda.

**2. Grup Düzeyinde Özendirici Ücret Sistemleri:** Parça başı, primli ve komisyon tipi bireysel ücret sistemleri aynı zamanda gruplara uygulanabilir.

Özellikle,

- Bireysel çıktıların ölçülenmesinin zor olduğu,
- Üretimde bulunabilmek için işbirliğinin zorunlu olduğu,
- Tepe yönetiminin bu sistemin en uygun bir ücretleme sistemi olacağını düşündüğü durumlarda grup düzeyinde özendirici ücret sistemleri kullanılabilir.<sup>372</sup>

**3. Örgüt Düzeyindeki Özendirici Ücret Sistemleri:** Bir çok örgüt başarılı olabilmek için personeli arasındaki işbirliğine (futbol klüplerinde olduğu gibi.) gereksinim duyar. Bu işbirliğini sağlamak amacıyla tüm personelin başarımına dayalı ücret sistemleri oluştururlar (galibiyet durumunda tüm futbolculara ve antrenöre ödenen primler gibi). Belirli bir amacı gerçekleştiren örgüt üyelerine kendilerine ödenen temel ücretin belirli bir yüzdesi prim olarak ödenir. Kazançtan hisse dağıtan ücret planları buna örnektir.<sup>373</sup>

Scanlon Planı; işveren ve personelin işletme işlerine katılımı ve işletmenin kazancının paylaşılması üzerinde durur. Yaratıcısı olan Joseph Scanlon'un soyadını taşıyan bu plan grup üzerindeki sistemlerinin sakıncalarını ortadan kaldırmaktadır. Planın temel varsayımı işletme faaliyetlerinin verimliliğinin, ancak tüm personelin işbirliğini sağlayacak bir takım özendirici ücret sistemleri ile artırılabilceğidir.<sup>374</sup>

Son olarak, güdüleme de belki de en çok başvurulan özendirici araç, aynı pozisyonda ücrette sürekli nitelikte artış olması veya yükselmeye paralel olarak ücretin de artırılmasıdır. Bu yöntem güdüleme de yıllardan beri uygulana gelen ve halen uygulanmakta olan bir yöntemdir.

**4.1.3. Kâra Katılma:** Ekonomik yönden bir güdüleme aracı da kâra katılmadır. Sistemin özü, işletmenin her dönemin sonunda elde ettiği kârın bir bölümünün işgörenlere bırakılmasıdır. Sistemin gerekçesi ise, üretimin gerçekleşmesinde en az

<sup>372</sup> A.g.e. s.197

<sup>373</sup> A.g.e. s.198

<sup>374</sup> A.g.e. s.198

sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer taşıdığıdır. Gerçekte toplumsal çıkarlar, işveren ve işgören kesiminin işletmelerin gelişmesine birlikte katılmasını ve bu ortak çabalardan oluşan kârların birlikte paylaşılmasını gerektirir. Yönetime katılma, endüstriyel ya da "yönetimsel demokrasi" anlayışını getirirken kâra katılma bir bakıma "ekonomik demokrasi" yaklaşımına yönelmektedir.<sup>375</sup> İşgörenlerin kârdan pay alması halinde işletmede herşeyden önce üretim ve verimde artışlara yol açar. İşgörenin daha istekli ve etkin çalışması işletmenin ekonomik amaçlarına daha kolaylıkla varmasını sağlar. Bu arada dikkatli ve özenli çalışma gerçekleşir, kalite yükselir ve iş kazaları azalır. Bu sistemin uygulandığı işletmelerde işgörenin işe olan ilgisi, o kuruma olan bağlılığı artar, daha istekli ve verimli çalışır. Buna bağlı olarak işe yabancılaşma duygusu azalır, kendisine olan güveni artar, çalışma zevkine ve doyumuna ulaşır. Kâra katılma oldukça eski ve geçerli bir sistem olmakla birlikte belirli sakıncalar taşımaktadır. Özellikle, kâr dağıtımının nasıl yapılacağı konusunda büyük sorunlar ortaya çıkmaktadır. Kârın nakit olarak mı, hisse senedi ya da başka bir yöntemle mi dağıtılması gerektiği konusunda tam bir açıklık yoktur. Öte yandan dağıtılması düşünülen kâr sadece üretime katkıda bulunarak mı, yoksa tüm işgörelere eşit oranda mı dağıtılacağı konusunda da tam bir görüş birliği yoktur. Ayrıca belirli bir kesime dağıtılması, kârdan pay almayanlar üzerinde olumsuz bir güdüleme etkisi yaratır.<sup>376</sup>

## 4.2. Psiko-Sosyal Özendirme Araçları

Çalışma yaşamındaki psiko-sosyal faktörlerin çalışanların fiziksel ve ussal (zihinsel) sağlığına olan etkilerini inceleyen araştırmalar arttıkça stresli çalışma koşullarıyla fiziksel ve ussal bozukluklar arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koyan kanıtlarda giderek çoğalmaktadır. Bu nedenle psiko-sosyal etmenlerin işgörenin yaşamında ne kadar önemli olduğu herkes tarafından kabul görmektedir.<sup>377</sup> Çoğu işletme tarafından dikkate alınmayan bu tür araçlar son zamanlarda etkinliğini fazla hissettirmeye başlamıştır. Çünkü günümüzde insan faktörü giderek önem kazanmıştır. Dünya üzerindeki faaliyetlerin tümü insanın refahını amaçlamaktadır. Bu nedenle, işletmelerde yöneticiler kendi kurum yapısına, çalışanların sosyal, kültürel ve psikolojik özelliklerine göre aşağıdaki araçları kullanmak zorundadır.<sup>378</sup>

4.2.1. Güvenlik: Çalışma güvenliğinin bulunmadığı ve işsizliğin yaygın olduğu ülkelerde iş yasaları işgörelere sürekli bir istihdam güvencesi sağlamayı tam olarak

<sup>375</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *Çalışma Psikolojisi*, ss.87-88

<sup>376</sup> Enver özkalp ve Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 98-99

<sup>377</sup> Gülten İncir, *Çalışma Yaşamında Psiko- Sosyal Etmenlerin Çalışanların Fiziksel ve Ussal Sağlığına Etkileri*, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Sayı: 1993/3, 1993, ss.59-84

<sup>378</sup> Faruk Sapançalı, a.g.e., ss.64-65

gerçekleştiremiyorsa, böylesi bir durumda işgörenin çalıştığı işletme sürekli istihdam garantisi sağlıyorsa bu işgören için güdüleyici faktör olacaktır. İşsizlik korkusunun olduğu bir ortamda işgörenin böylesi bir imkana sahip olması onun işletmeye bağlılığını sağlayacak aynı zamanda istekli ve etkin çalışması için güdüleyici rol oynayacaktır.

Öte yandan işletmelerin çalışanlarını her türlü riske karşı koruma ve geleceğini garantiye almaya ilişkin tedbirler alması işgörenin sosyal güvenliği açısından önem taşımaktadır. Emeklilik, hayat, yaşlılık, kaza gibi sigorta türleri bireysel güvenliği sosyal yapısında yer almaktadır. Bu durum işgörenler için son derece önem taşımaktadır. İşletmeler, işgörenlerde güven duygusu yaratacak ve işbirliğine imkan tanıyacak bir ortam hazırlamalıdır. İşgören de güven duygusu yaratmak yöneticinin görevidir. Güven duygusunun astlara büyük ölçüde üstleri tarafından benimsetilmesi gerekli olmaktadır. Böylelikle, astların yapacakları işlerde daha etkin olması sağlanacak ve işlerini yaparken herhangi bir şüpheye düşmeyecek şekilde yeteneklerini serbestçe kullanmalarına imkan tanıyacak bir ortamı yaratmalarına bağlıdır. Bu güven ortamını yaratacak yöneticidir. Dolayısıyla işgörenin güven duygusunu da geliştirecektir. Bir işletmede işgören hangi işi kiminle yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edeceğini bilerek çalıştığında kendine güven duygusu da artacaktır. Bu da işgörenin verimli çalışmasını sağlayacaktır.

4.2.2. Statü: Statü, bir kimseye toplumda başkalarının attettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olmak için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip bulunan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. Çoğu toplumlarda daha fazla ücret elde etme arzusu, bir kimsenin kazandığı ve harcadığı paranın başkaları tarafından başarı ve değer ölçüsü olarak neticelenmesinden ileri gelir. Aynı şekilde iyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görünen bir ünvana sahip olma, başkalarının onlara atfedilecek statülerinde olumlu etki yapar.<sup>379</sup>

Statü işletmelerde güdülemeyi arttıran önemli özendirme araçlarından birisidir. Yapılan araştırmalar (Örneğin; Hawthorne Araştırmaları) yüksek statülü bireylerin diğerlerinden daha verimli olduklarını göstermiştir. Kişiyeye verilen statü, statü sembelleri

<sup>379</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, s.371



yoluyla açıklanabilir. Özel çalışma odasının olması, çalışanın arabasına park yeri bulması ya da bazı sosyal kulüplere üyelik bu simgelere örnek verilebilir.<sup>380</sup>

Statünün kazanılmasında işveren ve yöneticilerin davranış ve tutumlarının rolü önemlidir. İşgörenler üstleriyle patronlarının saygı ve sevgisini kazanabilmek için önemli çaba ve fedakârlıktan kaçınmayacaklardır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsündeki yükselme ile somut bir şekilde gören personel daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürecektir. İşgören hayatını sadece işletmede sürdürmediğine göre sosyal statü ve saygı sadece üst ve işverenlerin kişisel takdirlerine bağlanmaz. Tanıdıkları ve dostları tarafından da takdir edilir. Görevinin ve başarısının önemini başkalarının yanında açıklama kişilerin sosyal statüsünü büyük ölçüde sürdürecektir. Hediye veya takdimnameleri, özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve olanak varsa bunları basın aracılığıyla kamu oyuna duyurmak saygı ve statünün kazanılma yollarını oluşturur. Bu türden bir teşvik aracı personelden beklenen çalışmaların hızını, personelin dinamizmini ve işgören arzusunun çoğaltacaktır.<sup>381</sup>

4.2.3. Yetki Devri: Yetki devri, çalışmada saygı ve tanınma gereksinimlerini tatmin edecek önemli bir güdüleyici bir araçtır. Yetki devri; başkalarına bir iş yaptırmak için onların rızalarına dayanmayı gerekli kalan bir güçtür. Yetki devri sayesinde çalışan hareketlerinde serbestlik kazanır, sorumluluk yüklenir. Özellikle, gelişmiş ülkelerde kuvvetle savunulan bu ilkeyi olası kılan değerler ise demokrasi, eşitlik, bağımsız düşünme ve davranma ve sorumluluk yüklenme eğilimidir.<sup>382</sup> Yetki devrinin güdüleyici özelliği; astlara yetki devrederek onların güç, bağımsızlık, daha sorumlu ve anlamlı iş yapmak gibi üst düzey psikolojik gereksinimleri karşılanabilir.<sup>383</sup>

Özendirmede yetki devri önemli rol oynamaktadır. Ancak yetki devrini amirlerin anlamsız, can sıkıcı ve yorucu nitelikteki işlerin tümünü astlarına vermeleri biçiminde anlaşılmalıdır. Bir işin yapılması yetkisinin amir tarafından astına verilmesi ve işin yapılmasının çok yakından izlenmesi de yetki devri anlamına gelmez. Yetki devrinin söz konusu olabilmesi için amirin yapmakta olduğu işlerden bazılarını astlarına gerekli sorumluluk ve yetkilerle birlikte verilmesi gerekir. Böylece astlar kendilerine layık

<sup>380</sup> Halil Can ve Meral Tecer, *İşletme Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları, Yayın No: 159, Doğan Basımevi, 1978, s.212

<sup>381</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, s.372

<sup>382</sup> Faruk Sapançalı, a.g.e., s.64

<sup>383</sup> M. Ceyhan Aldemir, *Örgütler ve Yönetimi: Makro Bir Yaklaşım*, İzmir: Bilgehan Basımevi, 1985, s.97

görülen yeni durumda başarılı olabilmek için çabalarını arttıracaklardır. İşe özendirme ancak bu nitelikteki bir yetkinin varlığı ile mümkün olabilir.<sup>384</sup>

Örgütlerde başkalarının başarısını kabullenmeme, başarısızlıkları gizleme, yetki devretmeme, sorumsuzluk, beceriksizlik ve bilgisizlik işteki başarıları engelleyici faktörlerdir.<sup>385</sup> İşletmenin başarısını engelleyici faktörleri ortadan kaldırmak hem işgörenin güdülenmesine katkıda bulunacak hemde olumlu bir örgütsel ortam yaratarak onların iyi bir ortamda çalışması sağlanacaktır.

Gerçekte, alt seviyelerdeki işlere karışarak, işleri daha ileri götürebileceklerine inanan yöneticiler genelde yanılğı içerisindedirler. Böyle yaptıklarında, Başkalarınca yürütülen fonksiyonları üstlenmiş, çalışanların performansını gereksiz hale getirmiş ve kendi yönetim fonksiyonlarını yapamaz hale gelmiş olacaklardır.<sup>386</sup>

**4.2.4.Sosyal Katılım:** Çalışanların çoğu bir işletmede bir işe başladıkları andan itibaren çeşitli sosyal gruplara dahil olmaya çalışır. İşletmeler yüzyüze ilişkilerin yürütüldüğü, biçimsel olmayan gruplarla doludur. Birey katıldığı biçimsel olmayan grubun kendi özlem ve beklentilerine karşılık vereceği inanç ve ümidini taşır. Bu gruplar bir yandan üyelerin karşılıklı ilişki kurma gereksinimlerini tatmin ederken diğer taraftan can sıkıcı durumlarda kişiye destek ve yardımcı olurlar. Kendiliğinden ortaya çıkan bu grupların kişi açısından önemi herşeyden önce bir bağlılık duygusu kazandırmasıdır.<sup>387</sup> İşgörenler işletmeye girdiklerinde ya da işlerini değiştirdiklerinde sosyal gruplara katılma gereğini önce duyar, daha sonra pasif olarak katılır, ancak belirli bir süre sonra grup çıkarlarını savunan grup içinde ve grup için yaşayan aktif bir üye durumuna dönüşür. İşgörenler gerçekten bir gereksinim olarak grup tarafından kabul edilme gerçeğine ulaşamazlarsa, çok iyi bir işletme bile olsa işlerini bırakmak zorunda kalabilir. Öte yandan grup içi ilişkilerden hoşnut olan işgören aynı zamanda daha üretken olacaktır.

Bazı yöneticiler işgörenlerin ekonomik gereksinimlere daha çok önem verdiğini düşünerek sosyal katılımın yararına pek inanmazlar. Oysa işgörenlerin çeşitli gruplara katılma gereksinimi sosyal olduğu kadar doğal bir olgudur. Bunun bilincine varan yönetici sosyal ilişkilerin engellenmesi değil, geliştirilmesi yönünde uğraş verir.<sup>388</sup>

<sup>384</sup> Ferhat Şenatalar, *Personel ve Beşeri İlişkiler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Kitabevi, Ercihan Matbaası, Mayıs 1978, s.293

<sup>385</sup> Ali Akdemir, *Yönetici Engeli*, Ankara: Adalet ve Matbaacılık Tic. Ltd. Şti., 1994, ss.1-20

<sup>386</sup> Hans H. Hinterhuber and Wolfgang Popp, *Are You A Strategist or Just A Manager ?*, Harvard Business Review, Vol. 70, No: 1, January-February 1992, ss.105-113

<sup>387</sup> Ayşegül Eker, *Örgütsel Psikoloji*, İzmir: Akli Selim Ofset Tesisleri, 1990, s.66

<sup>388</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *Çalışma Psikolojisi*, s.93

Kısacası bir işletmede biçimsel örgütle ilgili bir görevin yerine getirilmesinde doğal örgütün varlığını avantajlara dönüştürmek bir yöneticinin başarısı sayılmaktadır.<sup>389</sup>

**4.2.5.Rekabet:** Rekabet öncelikle, işin ağırlık ve montonluğunu hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki getirecek, çalışmayı kamçılıyarak dolayısıyla verimliliği arttıracak bir araçtır. Bireyin rekabete yönelmesinin temel nedeni, gene saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme gereksinmelerinin bir görüntüsüdür. O halde rekabet güdüleyici bir araçtır.

Ne var ki yöneticiler bu araçla oynarken çok dikkatli olmak zorundadır. Çünkü rekabet olumlu güdülemenin yanında olumsuz güdülemede getirebilir.

Rekabet sonucunda başarıya ulaşanlar takdir edilme, saygı duyulma, kendini gerçekleştirebilmiş olma gereksinimlerini giderebilecekler, dolayısıyla kendileri açısından olumlu bir güdüleme gerçekleşmiş olacaktır, oysa rekabette bir de kaybedenler olacaktır. bunlar gereksinimlerini giderememiş olduklarından olumsuz güdülemeye dönük kalacaklardır. Kaybedenleri bu durumdan kurtarmak ancak onları yenik düşmüş olma dolayısıyla bir daha ki sefere kazanma azmi ile bilinçlendirmek ya da yenilgiyle kamçılanmış olma duygusunu aşılatabilmekle sağlanabilecektir. Bu duygu gerçekleştiğinde işgören yeniden güdülenmiş olacaktır.<sup>390</sup> Bir başka önemli nokta eğer bir işgören rekabetten sürekli kazanan oluyorsa, rekabet etmek ve kazanmak artık hiç bir gereksinimi karşılamayacaktır. Bu durumda yönetici rekabeti etkin kılmak için rakip tarafların gücünü dengeli bir düzeye getirmelidir. İşgörenler örgütsel amaçları benimsemiş ve güdülenmiş iseler örgütsel amaçlara ulaşmak için rekabet bilinci önemlidir. Bu bilinç açısından bakıldığında, rekabet korkulacak değil işbirliğini bozacak yerde pekiştirecek bir olgudur.<sup>391</sup>

### 4.3.Örgütsel ve Yönetmel Özendirme Araçlar

**4.3.1.Eğitim:** Çağımız bilgi ve teknoloji çağıdır. Bu nedenle işletmeler sürekli yeni teknolojiler kullanmakta ve uygulamaktadır. İşletmeler teknolojideki değişime ayak uydurabilmek için bugün giderek artan ölçüde önem kazanan insan unsurunu eğitmek ve yeterli bilgiye sahip olmasını sağlamak zorundadır.

<sup>389</sup> İlder Akat, *İşletme Yönetimi*, İzmir: Üçel Yayımcılık-Dağıtımcılık, 1984, s.149

<sup>390</sup> Tuğray Kaynak, a.g.e, ss.138-139

<sup>391</sup> A.g.e, s.139

Bir işletmede eğitimin gerekliliği üç ana amaca dayandırılabilir.<sup>392</sup>

- a. Yeni bilgileri sunulması,
- b. Davranış ve tutumların değişiminin sağlanması,
- c. İşgörenlerde tatminin yaratılması,

Örgütler dinamik bir ortamda sürekli olarak kendilerini yenilemek zorundadır. Bu da örgüt içindeki üyelerin yeni bilgilere sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. İşgörenler verilen eğitimle işgörenin kendisine güven duyması sağlanacak ve işe ve işletmeye olan ilgisi ve bağlılığı gibi sosyal gereksinimleri büyük ölçüde karşılamış olacaktır. Bu nedenle eğitimin yöneticinin elinde olumlu tarafları olan bir araç olduğu kesindir. Bu nedenle yönetici hizmet içi ve hizmet dışı eğitim programlarıyla işgörelere eğitim imkanı sağlamalıdır. İşletmelerin uygulayacakları bu tür eğitim programları işgörelere için önemli bir güdüleyici araç olabilmektedir. Bu nedenle eğitim için olumlu bir ortam hazırlanmalıdır. Eğitimde amaç işgöreni yeterli kılmadır. İşgörelere işinde kendini yeterli hissettiğinde kendine güven duyacaktır.

**4.3.2. Yükselme:** Yükselmede güdülen amaç daha üst düzeyde yer alan görevlere atanmaktır. Eğitim yükselmenin bir aracı ya da basamağı olarak kabul edilir. Başka bir ifadeyle, işgöreni mesleğe hazırlarken yükselme işgöreni daha üst basamaklara yöneltir. Yükselme bazen kıdem derecesine bazen de işteki başarının durumuna göre düzenlenir. Önemli olan yükselmede bu yöntemlerden birini seçmek değil, objektif ölçütlere uygun bir uygulamanın gerçekleşmesidir.<sup>393</sup>

Yükselmek, dinamik bir yaşantı sürdürmek isteyen her işgörenin özlemidir. Yükselme şansı elde eden işgörelere kendisine daha çok güven duyar, kişiliği gelişir, yetkilerin artması nedeniyle çalışma isteği de artar. Ayrıca yükselme nedeniyle çevrenin göstereceği ilgi ve takdir işgörelere üzerinde çok olumlu bir etki yaratır.

**4.3.3. Kararlara Katılma Olanığı Sağlama:** Eğer yöneticilerin görüş ve karizması, şirketin ve birimlerinin boyutu, yüz-yüze iletişime imkan tanıyorsa o şirket bir hayat okuludur. Böylece bu şirket yalnızca hedefe ayarlı, tek amaçlı bir örgüt yerine dünyanın küçük bir prototipi haline gelir. Bu küçük dünya iyi örgütlenmiş olmakla kalmaz fakat aynı zamanda yaşamayıda öğretir, toleranslı olmayı, güveni, kültür, estetik, zevk ve mizahı ama hepsini ortak bir şirket felsefe ve stajetejisi çerçevesinde öğretir.

<sup>392</sup> A.g.e. s.140

<sup>393</sup> Enver Özkalp ve Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e. s.101

Hayat okulunun çalışanları etkin ve katılımcı bir iş şeklini benimserler.<sup>394</sup> Bu nedenle yöneticiler kararların alınmasında astların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve onların görüşlerinden faydalanmalıdır. Böylesi bir davranış şekli birlikte çalışma havası yaratır. Ayrıca işgörenin kararlara katılmasıyla, ortaklaşa alınan kararların uygulanması kolaylaşacaktır. İşgören yönetimin kendi fikirlerine değer verdiğini düşünecek ve dolayısıyla işgören kişiliğini ve fikirlerine saygı gösterilmesini arzuladığından böylesi bir ortam işgören için özendirici unsur olmaktadır.

4.3.4.İletişim: İşletme içinde kurulan iletişim sistemi, hazırlanan program ve alınan kararların uygulanması konusunda işgörelere bilgi vermek amacını güderken aynı zamanda onların psikolojik yapılarını işletme amaçlarına uyarlamak ya da değiştirmek, tercihlerini ve davranışlarını yönlendirmek, saptanan amaçların gerçekleştirileceğine inandırmak ve nihayet onları belirlenen hedeflere sürekli olarak güdüleme gibi çok yönlü yararlar sağlamaktadır. İletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve işgörelere bu kanallardan düzenli bilgi verilmesi, işgörelerin en çok üzerinde durdukları isteklerden biridir. İletişim, insancıl ilişkilerin temel ögesidir. Bu kavram gerçek yaşamda birbirinden ayrılamaz bir bütündür. İşgören yöneticileriyle olduğu kadar çalışma arkadaşlarıyla da biçimsel yada doğal ilişkiler kurmakta güçlük çekiyorsa böyle bir kurumda insancıl ilişkilerin iyi olduğu söylenemez. Ortaya çıkan sonuç şudur: Eğer bir işletmede insancıl ilişkiler gelişmemişse o işletmede iletişim kanalları iyi çalışmamaktadır.<sup>395</sup>

Bireyin kişiliği, tutum ve davranışları başkalarıyla kurduğu ilişkilerle gelişir. İçine kapanık, başkalarıyla görüşmekten kaçınan birey kendi öz dünyasında da denge sağlamakta güçlük çeker. Bu gerçeği gören ve bilen yönetici bulunduğu işletmede işgörelere arası ilişkileri sıralamak yerine geliştirmek gereğine inanır. İşletmede iyi bir sosyal yapı oluşturulmak isteniyorsa, yukarıdan aşağıya doğru işleyen dikey ve bu arada yatay iletişim kanallarının işletme amaçlarına da uygun düşecek biçimde sürekli ve düzenli çalışmasına çaba harcamalıdır. İşgören çalıştığı kurumun açık bir yönetim anlayışını benimsemesini ister. İşletmede olup biten özellikle kendisini ilgilendiren konularda yazılı ya da sözlü iletişim araçlarıyla bilgili kılınmayı bekler. Bunun dışında üstleriyle iyi bir diyalog kurarak çeşitli konularda görüş ve düşüncelerini iletme arzusu duyar. İşgörelere açık iletişim politikası izleyen işletmelerde dikey ve yatay düzeyde yoğunlaşmış olması çok iyi bir atmosferin oluşmasına yardımcı olur. Böyle bir atmosfer içinde işgörelere işe daha verimli ve etkin biçimde yöneltmek kolaylaşır.<sup>396</sup>

<sup>394</sup> Hans H. Hinterhuber and Wolfgang Popp. a.g.e. ss.105-113

<sup>395</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz. Örgütsel Psikoloji. s.127

<sup>396</sup> A.g.e , ss.127-128

Doğal iletişimin örgütsel yapıyı sandığı kadar olumsuz etkilemediği bugün kabul edilen biçimsel bir gerçektir. Yöneticiler doğal iletişimi yönlendirerek varlığını avantajlara dönüştürürse bu kendileri açısından başarı sayılacaktır. İletişim türü sadece kişilerarası arkadaşlık ve sevgi gibi duygusal bağlılıklara yol açmayacak aynı zamanda örgütte işbirliği ve dayanışmayı da teşvik edecektir. Doğal örgüt ve iletişimin varlığını onaylamayan yöneticilerin çalışanların davranışlarıyla eşgüdümleme kuramadıkları ve iletişim eksikliği içinde kendi belirsizlik alanlarını genişlettikleri söylenebilir.

**4.3.5.Fiziksel Çalışma Koşulları:** Fiziksel çalışma ortamı maddi unsur olarak işgörenin iş gördüğü ve temas edebileceği yerlerin tümüdür. Çalışma ortamının sağlık, temizlik ve rahatlık kurallarına uygun olması ve estetik bir görünüme sahip olması gerekir. Çünkü böylesi bir ortam çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Eğer iş yükü ağır, işin monoton olması, rol yapısının karmaşık olması, kararlara katılma olasılığının bulunmaması ve fiziksel ortam işgörenin sağlığını tehlikeye düşürecek nitelikte ise, bunlar işgörende stres kaynağını oluşturur. Bu da işgörenlerin güdülenmesini olumsuz yönde etkiler.

İşgörenin çalıştığı çevrenin şartlarının iyi düzenlenmesi, örneğin; iyi aydınlatma ve ısıtma, yoğun ve yeterli alet ve gereçleri temin etme, müzikli çalışma gibi morali yükseltici uygulamalar çalışanları işletmeye ve işe bağlamaya yarayan en önemli unsurlardan biridir. Düzen ve temizlik verimli bir çalışmanın temel koşuludur. İşletme yöneticisinin bu konuda iyi örnek olması, işi zevkli ve çekici duruma getirmesi gerekir.<sup>397</sup>

**4.3.6.İşi Çekici Kılma:** İşgören yapacağı işte iş yükünün ağır olması, işin monoton olması, örgütsel rol karmaşık ise, görev açıklıktan yoksunsa, görevler arasında yetki karmaşası varsa, kararlara katılma olanağı yok ise böylesi bir ortam işgörenlerde iş tatminsizliği, gerilim, kendini beğenmeme, ruhsal ve fiziksel yorgunluk, işe yabancılaşma ve önemlisi strese neden teşkil etmektedir. Bu durumun örgütsel açıdanda olumsuz yanları olacaktır. Devamsızlık ve işgücü devri artar, üretimde kalite ve verimlilik düşer, sosyal ilişkilerde bozukluklar vs. gibi durumlar örgütsel etkinliği olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütte işgörenin geleceğini belirleme, kendisi hakkında karar verme, yeteneklerini gösterebilmekten haz duyma, kendini tanıma ve özgüvene ulaşabilme gibi güdülerin tatmin edilmesi olasılığının sağlanması oldukça güçtür. Ama örgüt işgörenlerin bu denli yüksek düzeyde gereksinimlerini tatmin ettiğinde, işgörenlerin örgütle özdeşleşmesini sağlayarak onları başarının en yüksek düzeyine ulaştırabilir.<sup>398</sup>

<sup>397</sup> Faruk Sapançalı, a.g.e, s.63

<sup>398</sup> İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını No: 111, Sevinç Matbaası, 1982, ss.143-144

Yapılan araştırmalar işgörenin kendini işine bilinçli olarak verebilmesi, işiyle özdeşleşmesi ise işin ona çekici gelmesiyle oluşabilmektedir. Bu yüzden işgörene işini sevdirmek, işini anlamlı kılmak için bazı yöntemler geliştirilmiştir. Bunlardan iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme ve amaçlara göre yönetim en çok kullanılan ve savunulan yöntemler olmaktadır. Böylece işgören yaptığı işin gerçekten "anlamlı ve yapılmaya değer olduğu" hissini kazanacak ve bu da onun üzerinde güdüleyici rol oynar.

**4.3.7.İşgörene Danışmanlık Yapma:** İşgöreni yeterli kılmak, işgörene bilgi ve beceri kazandırmaya yönelik olmasına karşılık işgörene danışmanlık yapma işgörenin daha çok tutumunu değiştirmeye yöneliktir. Danışma; bir sorunun işgörende yarattığı zorlanmayı, gerilimi en aza indirmek için işgörenle birlikte sorunun irdelenmesi üzerinde konuşulmasıdır.<sup>399</sup>

Danışmanın amacı; işgörenin karşı karşıya bulunduğu sorunun nedenlerini tanımasına, sorunun niteliğini, çevresine etkisini, boyutlarını algılamasına, kendini tanıyarak sorunla baş edip edemeyeceğini anlamasına, çözüm seçeneklerini görmesine yardım etmektir. Bununla birlikte, danışmanın amacı; işgörenin sorununu işgören adına çözmek ve ona hazır çözüm yolları göstermek değildir. İşgören örgütsel edimini engelleyen kişisel sorunlarını kendi kendine çözebildiğinde, yeterliliğini artırabilmekte, kendine güvenmesini öğrenmekte, etkinliğini yükseltebilmektedir. Danışmanlığın yapıldığı ortam uygun ise, işgörene danışmanlık yapan kişi bu alanda yeterli ve yetişmiş ise, işgörene danışmanlık hizmetlerinin işgörenin etkinliğini arttıracığı ve onun böylece bir özendirici araç olması mümkün olur.<sup>400</sup>

**4.3.8.Özel Yaşama Saygı Duyma:** İşgörenlerin özel yaşamlarına saygı duyma, özel yaşamdaki sorunlarına çözüm arama onlara yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirecektir. Aslında, yönetimdeki sürtüşmelerin çoğu üstlerin astların özel yaşamlarına doğrudan doğruya karışıp yöneltmeye çalışmalarından doğmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler astların özel yaşamlarındaki sorunlarını çözümlenmede yardımcı olurken ve bunu özendirme aracı olarak kullanılmakla birlikte, onların özel yaşamlarını düzenleyerek bütün gayretlerini işletmede toplamaya kalkışmamalıdır. Astların kişiliğine saygı duymak gerekir ve bunu sağlamanın en önemli yollarından biri, onların duygu ve düşüncelerinden yararlanmaktır. Şimdiki sorunlarda ve gelecekle ilgili kararların alınmasında, astlara tanınan söz hakkı onlara kişisel güven verecektir. Böylece işgörenin özel yaşam ve çıkarları ile işletmenin çıkarlarını bir tutması olanağı arttırılacaktır.<sup>401</sup>

<sup>399</sup> A.g.e, s.131

<sup>400</sup> A.g.e, ss.131-132

<sup>401</sup> Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s.416

4.3.9.Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi: Disiplin kavramı, örgütlü yaşamın vazgeçilmez bir unsuru olmaktadır. İnsan hayatına düzen getirir, örgütlü çabalarda amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran bir araçtır. İşgörenin işyerinde cezalandırması ve ödüllendirilmesi adil bir disiplin sistemini zorunlu kılar. Bu durum eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı zorunlu kıldığı için astların görevlerine karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde arttıran bir özendirme aracı olmaktadır.<sup>402</sup>

Disiplin sistemi, işgörende sempati duygusunu geliştirecek, oto-kontrole imkan tanıyacak ve olumlu örgütsel ortamı yaratmaya yönelik ise ve yapıcı ve işbirlikçi bir sistem ise işgörenleri güdüleyici özellik taşıyacaktır. Kısacası adil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemini benimsemek memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine işbirliği ve işgörme isteğini kuvvetlendirici bir özendirme aracı olarak işgörenlerin etkin bir şekilde çalışması için önemli rol oynayacaktır.

---

<sup>402</sup> A.g.e, s.417



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İŞGÖRENİN GÜDÜLENMESİNE KATKILARI

#### 5.1. Genel Düşünceler

Yıllardan beri şirketler ürün ve hizmetlerinin kalitesi ve kalite yönetimi süreçleriyle ilgilenmektedirler. Ancak, 1980'li yılların ortalarında işletmeler Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili önemli ölçüde dikkat çeken yatırımlar yapmışlardır.<sup>403</sup> Uluslararası pazarlarda rekabetin kızışması dolayısıyla ürün kalitesi belirleyici bir önem kazanmıştır. Bununla birlikte, "ürün sorumluluğu riski" de artmaktadır. Doğru kararların verilebilmesi için kalite bilgisinin artırılması gerekir. Uygulamanın başarılı olmasında güdülemenin önemi büyüktür. Anahtar fonksiyon yönetimdedir. Yönetimin olaya bakış açısı ve işgörenlere örnek olması ve ikna gücü başarıyı etkiler. Bu şartları sağlayabilmek için güdüleme, eğitim-öğretim alanında büyük çabalar gerekir. Bu nedenle işgörenlerin güdülenmesi ve eğitim için yeterli zaman ayrılmalıdır.<sup>404</sup> Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasının nedenleri vardır. İstatistiksel kalite kontrol süreçleri, öncelikle ürün hatalarını azaltmak için kullanılır. Buna karşın, Toplam Kalite Yönetimi; hizmet sanayilerini ve yönetim uygulamalarını içine alacak kadar geniş ve yaygın bir yönetim sistemidir.<sup>405</sup>

Kaliteyi ulusal bir sorun olarak algılamamız gerektiğini ve kalitenin sadece üretimde sağlanacak bir olgu olmadığını, üretimde elde edilen kalitenin sadece ürünün kalitesini yükselteceğini halbuki düşünülen kalitenin işletmenin genelinde üretim öncesi faaliyetlerden tüketici istek ve gereksinim ve şikayetlerine kadar uzayan geniş bir sürecin tüm aşamalarında sistemin iyileştirilmesi ile elde edilecek bir kalite anlayışı olması gerektiğini kavramalıyız. Bu düşünceden hareketle Türkiye sanayisinde Toplam Kalite Kontrolü'nun geliştirilmesi gerekir. Dolayısıyla Kalite Çemberlerinin böylesi bir düşüncüyü benimseme de bir yönetim aracı olarak kullanılması gerekir.

<sup>403</sup> David A. Woldman, *The Contributions Of Total Quality Management To A Theory Of Work Performance*, *Academy Of Management Review*, Vol. 19, No:3, 1994, ss.510-516

<sup>404</sup> Ing. G.F. Kamıske, *Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar*, *Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar Sempozyumu*, 1990, İstanbul: İrfan Yayıncılık, Kasım 1993, s.22

<sup>405</sup> David A. Woldman, a.g.c, ss.510-516

Yönetim bilimcilerin üzerinde en kolay uyum sağladıkları nokta gelecekte gelişme ve kalkınmanın temel ögesi olarak insan kaynaklarına önem verilmesi gerektiğidir.<sup>406</sup> Firmanın ve işgörenlerin ilgi alanlarını birbirine uygunlaştırmak yöneticilerde aranılan en önemli yeteneklerden biridir. Bu yüzden, yöneticiler işgörenlerin kişisel sorunlarını inceleyerek, işgörenlerle firma amaçlarının ortak noktalarını bulmayı hedefleyen bir çaba içinde olmalıdır. İşyerinde Kalite Kontrol Grupları çalışmalarını özendirmenin bir amacı da budur. Kalite Kontrol Gruplarının gerektiği gibi örgütlenmesi Toplam Kalite Yönetim sistemini tamamladığından gün geçtikçe insan faktörünün aktif hale gelmesine ve sistemin mükemmel hale gelmesine sebep olmaktadır.

İşgörenlerin güdülenmesini sağlamak ve başarı şanslarını yükseltici yöntemleri geliştirmek yönetim sistemlerinin önde gelen amaçları olmaktadır. Günümüzde Bunları başarılı bir şekilde sürdürebilen yönetim sistemi ise, her zaman insan faktörünü ön planda tutan ve onu geliştirmeyi hedefleyen Toplam Kalite Yönetim (TKY) Sistemi'dir. TKY sistemi en önemli faktör olarak insanı görmektedir. İnsanı ön plana çıkaran bu sistem içinde yönetime düşen sorumluluklar; sağlıklı işgücü kaynaklarını planlamak ve uygulamak, bu doğrultuda çalışanların moralini güçlendirmek, onları güdülemek, yönlendirmek, bilgi ve becerilerini geliştirmektir.<sup>407</sup>

## 5.2.Kalite Kavramı

Kalite artık işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin, büyüüp gelişmelerinin temel koşulu olarak görülmektedir. Bu anlayış "Bugünün kalitesi, yarının güvencesidir." ya da "Kaliteyi teşvik etmek, geleceği güvenceye almaktır. " gibi özdeyişlerle çarpıcı bir şekilde ifade edilmektedir. Japonların, "Kalite, bizim zorlukları aşma (varlığımızı sürdürme) stratejimizdir, verimlilik de onun sonucudur." anlayışını benimsemesiyle hedefin kalite olduğunu, kaliteyi güvenceye almakla verimliliğin de sağlanmış olacağı gerçeği anlamlı bir şekilde ifade edilmiş olmaktadır.<sup>408</sup>

<sup>406</sup> Cem Kozlu, *Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri*, 3.Baskı, Ankara:Türkiye İş Bankası Kültür Yayını, Genel Yayın No:3035, Sosyal ve Felsefi Eser Dizisi:39, TİSAMA T. Basım sanayi, Nisan 1995

<sup>407</sup> Cafer Çelik, *Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü*, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Özel Sayı:1993, s.131

<sup>408</sup> H. Kasa, *Çağdaş Kalite Güvenliği İçin Koşullar*, İstanbul: *Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar Sempozyumu*,1990, 1993, s.121

Kalitenin tanımı, kalite, konunun önde gelen uzmanları ve çeşitli kuruluşlar tarafından aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır.<sup>409</sup>

Kalite; bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür (Amerikan Kalite Kontrol Derneği, ASQC).

Kalite; bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu, EOQC).

Kalite; ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine yanıt veren bir üretim sistemidir (Japon Sanayi Standartları, JIS).

Kalite; kullanılmakta olan bir ürünün veya hizmetin müşterinin beklentilerine yanıt verebilmesini sağlayan pazarlanabilir, üretim ve bakım karakteristiklerinin toplamıdır (A. Feigenbaum).

Kalite; kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetleri vermektir (Dr. Kaoru Ishikawa).

Kalite; bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir (P. Crosby).

Kalite; ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır (G.Taguchi).

Kalite; amaca ve kullanıma uygunluktur (J.M.Juran).

KALİTE, kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır.<sup>410</sup>

ISO 8042 Kalite sözlüğünde ise, " kalite; bir mal ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin toplamı" şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>411</sup> Burada gelecekteki gereksinimlerin doğru olarak kestirilebilmesi ve bunun için de tüketici ile dinamik bir iletişimin kurulması gerekeceği açıktır. Gerçekte tanımdan da anlaşılacağı gibi tüketicilerin gereksinimlerini belirgin ve gizli olarak kalmış şeklinde ifade etmek mümkündür. Bu nedenle, artık kaliteyi yakalamak, tüketicilerin gizli kalmış beklentilerine de uygunluk sağlamakla mümkün olacaktır. Son

<sup>409</sup> Rıdvan Bozkurt, *Kalitenin Esasları ve Deming'in Ondört İlkesi*, Verimlilik Dergisi, Cilt No:23, Sayı:3, MPM Yayını 1993, s.107

<sup>410</sup> Ömer Peker, *Toplam Kalite Yönetimi*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:26, Sayı:1, Mart 1993, s.201

<sup>411</sup> Nurettin Peşkiroğlu, *Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ve ISO 9000 Standartları*, Ankara:Verimlilik Dergisi, Sayı:1994/1, MPM Yayını 1994, ss.95-116

olarak, kalite, bir işletmenin tüm faaliyetlerinin kalitesine bağlıdır, sonuçta erişilen kalite bunların etkileşimli bir bileşimidir.

### 5.3. Kalite Kontrolü'nün Tarihsel Evrimi

Kalite sorunu tarih boyunca insanoğlunun zihnini uğraştırmış bir konudur. Eski Mısırlılar anıt mezarların yapımında kullandıkları taşların uygun bir biçimde yontulmasına ve birleştirilmesine özen göstermişlerdir. Ortaçağ Avrupası'nda yetişen zanaatçılar, hem imalatçı ve hemde kalite denetçisi olarak iki işlevi birden yerine getirmişleridir. Loncalar, kalitenin korunmasında çok önemli bir görev yapmışlardır. Osmanlı Sultanı II. Bayezid tarafından çıkarılan "*Kanunname-i İhtisab-ı Bursa*"da satılan malların belirli kalite özelliklerini taşıması gerektiği belirtilmektedir.<sup>412</sup>

Çağdaş anlamda kalite kontrolü, içinde bulunduğumuz yüzyılda evrim geçirerek bugünkü durumuna ulaşmıştır. 19.yüzyılın sonlarına kadar kalite kontrol işlemi, bir veya birkaç işçi tarafından gerçekleştirilen bir görev olmuştur. 20.yüzyılın başlarında ortaya çıkan teknolojik gelişmeler sonucu üretim ölçeği büyümüş ve uzmanlaşma artmıştır. Bu gelişmeler "*formen kalite kontrolü*" aşamasının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Benzer işlerin kümelenmesiyle bu "görevleri" yerine getiren işçileri denetleyen "formen" kalite kontrolden de sorumlu kimse olmuştur.<sup>413</sup>

Birinci Dünya savaşının ortaya çıkardığı koşullar, imalat sistemini eskiye göre daha karmaşık hale getirmiş ve kalite kontrol işlevinin bu alanda uzmanlaşmış kişiler tarafından yerine getirilmesi zorunlu olmuştur. Bu aşama "*muayene*" olarak nitelendirilmektedir. Bu gelişmelerin sonucu olarak kalite kontrol işlemleri, üretim bölümünün sorumluluğundan ayrılarak bağımsız bir birim halinde işletme örgütü içinde yerini almıştır. İkinci Dünya savaşının daha güç olan koşulları, büyük miktarlarda ve düzenli kalitede malzeme gerektirmiş ve bu zorlamanın sonucu olarak "*istatistiksel kalite kontrolü*" aşamasına ulaşılmıştır. Bu aşama aslında bir önceki aşamanın daha etkin biçimde gelişerek ortaya çıkmasıdır. Muayeneciler, örnekleme planları ve kontrol diyagramları gibi araç ve tekniklerle donatılmışlardır.<sup>414</sup>

İkinci Dünya savaşından sonraki yıllarda teknolojinin gelişmesi ve üretim sürecinin karmaşık hale gelmesi, muayeneciler ve karar alanlar arasında eşgüdüm ve geri

<sup>412</sup> Sıtkı Göz, *Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: *Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi*, Uniform Matbaacılık, Eylül 1994, s. 54

<sup>413</sup> A.g.e, s.54

<sup>414</sup> A.g.e, s.55

besleme mekanizmasının oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bunun sonucunda "**Toplam Kalite Kontrolü**" anlayışı ve aşaması yaşama geçmiştir. Böylece kalitenin kontrolü, tasarım aşamasından başlayarak ara girdiler, proses içi ve son çıktı aşamalarını izlemek suretiyle geliştirilmeye başlanmıştır. Çağdaş kalite felsefesinin düşünce ustaları olarak bilinen W. Edward Deming, Joseph Juran ve Philip Crosby "**Toplam Kalite Yönetimi**" anlayışının temellerini kurmuşlar, Armond V. Feigenbaum ve Kaoru Ishikawa da yaptıkları katkılarla binanın gövdesini ve çatısını inşa etmişlerdir.<sup>415</sup> Toplam Kalite Yönetimi'nin kökeni II.Dünya savaşından sonra Japonların tekrar kalkınmasındaki ilk dönemlere kadar uzanır. W. Edward Deming ve Joseph M. Juran'ın Amerika Birleşik Devletleri'nin sınırları dışında süreç kontrolü, kalite yönetimi ve istatistiksel kalite kontrolü gerçeğini yaymaya başlaması istekleri 1940'lı yılların ilk dönemlerine rastlanmaktadır. Bu kavramlar Amerika Birleşik Devletleri'nde geliştirilmiştir. Ancak onları bir eylemde uygulayan ve benimseyen ilk insanlar Japonlar olmuştur.<sup>416</sup>

"**Toplam Kalite Kontrolü**" terimi ilk defa Feigenbaum tarafından kullanılmıştır. Ishikawa, Toplam kalite kontrolü anlayışını daha da geliştirerek Japon kalite hareketi ile bütünleştirmiş ve "**Firma Çapında Kalite Yönetimi**" veya "**Toplam Kalite Yönetimi**" yaklaşımını ortaya koymuşlardır.

Deming'in Felsefesi, Joiner Üçgeni olarak bilinen kavramdan kaynaklanır. Joiner Üçgeni, kapsamlı bir kaliteye grup çalışması ve bilimsel yaklaşım gibi iki gücün bir araya getirilmesiyle ulaşılabileceğini gösterir.<sup>417</sup> Deming'in felsefesinin temeli istatistiksel düşünceye dayanmaktadır. Belirsizlik ve değişkenliğin azaltılması suretiyle mamul ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesini amaçlamaktadır. Juran kaliteyi, "kullanma amacına uygunluk" biçiminde tanımlamakta ve planlama, kontrol ve iyileştirme işlevlerinden oluşan ünlü "kalite üçgeni" bağlamında işletmelere kalite güvencesi için program sunmaktadır. Crosby ise, istatistiksel araç ve teknikler yerine davranış biçimindeki değişmelerin önemini ileri sürmekte ve vurgulamaktadır.<sup>418</sup>

<sup>415</sup> A.g.e, s.55

<sup>416</sup> Alan Honeycutt, *Total Quality Management At TRW, The Journal Of Management, MCB University Press Ltd.* Vol.15 Number:5 California, USA 1993, ss.3-11

<sup>417</sup> Nurullah Genç ve Osman Demirdögen, *Yönetim El Kitabı*, Erzurum: Birey Yayıncılık, Mayıs 1994, s.49

<sup>418</sup> Sıtkı Gözlü, A.g.e, s.55

TABLO:5.1.Kalitede Kimlik Değişiminin Kilometre Taşları.:<sup>419</sup>

BELİRLEYİCİ ÖZELLİKLER	MUAYENE	İSTATİSTİKSEL KALİTE KONTROL	TOPLAM KALİTE KONTROL	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
<i>Temel Prensipt</i>	Meydana çıkarma	Kontrol	Koordinasyon, Firma	Süreç ve İnsan odaklılık; sürekli gelişme
<i>Kaliteye bakış açısı</i>	Çözülmesi gereken bir problem	Çözülmesi ve İzlenmesi gereken bir problem	Tasarım aşamasında yaratılan unsur kalitesizlik ise ortaya çıkmadan önlenmesi gereken bir problem	Koşulsuz müşteri tatmin
<i>Vurgu</i>	Standart ürün	Muayenenin azaltıldığı standart ürün	Tüm üretim hattında, tasarımdan pazarlamaya tüm hatalarda ve fonksiyonel gruplarda kalitesizliğin önlenmesi	Başta yönetim süreçleri olmak üzere tüm süreçlerde "kalite" 'nin paylaşılan vizyon olması ve birey kalitesinin artırılması
<i>Metot</i>	Örnekleme ve ölçme	İstatistiksel araçlar ve teknikler	Pogramlar ve sistemler	Yönetim anlayışı ve yönetim sistemi
<i>Kalite Profesyonellerinin Rolü</i>	Muayene, çeşitleme hesaplama	Meseleyi tesbit ve istatistiksel metodların uygulanması	Kalitenin ölçümü planlanması ve program dizaynı	Kalitenin oluşturulmasında sinerjinin sağlanması
<i>Kaliteden Kim Sorumlu</i>	Muayene departmanı	Üretim ve Mühendislik Departmanı	Üst yönetim, tüm departmanlar	Üst yönetim, tüm departmanlar ve işletmedeki tüm bireyler
<i>Temel Yaklaşım</i>	Kalitede muayene	Kalitede kontrol	Kalitede yapılanma	Yaratılan kalite

## 5.4.Kalite Çemberlerinde İşgörenlerin Güdülenmesi

### 5.4.1.Kalite Çemberlerinin Tarihçesi

Kalite çemberleri, sorun çözme grupları biçiminde ilk defa 1960'lı yıllarda Japonya'da gelişmeye başladı. Bu gelişmede ikinci dünya savaşından sonra Japon ürünlerinin "düşük" kaliteli ürünler olarak nitelendirilmelerinin büyük katkısı olmuştur.

<sup>419</sup> Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, *Yeni Kimliğiyle Toplam Kalite Kontrolde Yönetime Bir Evrimin Öyküsü*, İstanbul: *Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi*, Uniform Matbaacılık, Eylül 1994, s.10

Zamanla, ülkenin ekonomik kalkınmasının üretilen ürün ve hizmetlerin nicelik ve nitelikle ilgisini gören ülke ve kuruluş yöneticileri, bu konuları odak noktası haline getirme çabasına giriştiler. Çabalar, en üst yönetim kademelerindeki, yönetim kurulu başkan ve üyeleri ve genel müdürler gibi elemanların bu konularda duyarlı hale getirilmesini amaçlayan eğitim programları çok dikkatli bir şekilde yoğunlaştırıldı. Bunlardan sonra ustabaşı ve işçilerin eğitimine geçildi. Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE), eğitim programlarının hazırlanmasında önemli rol oynadı. Ustabaşına yönelik yayınlarda ustabaşının astlarının yardımını istemesi gerektiği konusu sürekli işlendi.<sup>420</sup> Kalite çemberlerinin tanıtılması ve geliştirilmesine en fazla katkıda bulunan kişi Japonya'da kalite çemberlerinin babası olarak bilinen Dr.Kaoru Ishikawa'dır. Dr. Ishikawa, Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği'nin yardımıyla Maslow'un güdüleme teorisini ve Mc Gregor'un yönetim ilkelerinin, W.E. Deming ve J.M.Juran'ın kalite kontrol alanındaki düşüncelerini birleştirerek kalite çemberleri adını alan sistemi ortaya çıkarmıştır.<sup>421</sup>

Dr.Ishikawa, kalite çemberlerinin bir Japon hareketi olduğunu ve batılı şirketlerde uygulanmasının çok güç olacağını ifade etmiştir. Amerikalı J.M. Juran da kalite çemberlerinin hiçbir ülkede taklit edilemeyecek büyük bir olay olduğunu vurgulamıştır. Bu Japonya ile diğer ülke halkları arasında olan kültür ve gelenek farkından dolayıdır.

ABD' de ilk kalite çemberleri 1974 yılında Lockheed firması tarafından oluşturulmuştur. Daha sonraki yıllarda aralarında IBM, Honeywell, Westinghouse, General Motors, General Electric ve Xerox gibi büyük firmaların da aralarında bulunduğu birçok işletme kalite çemberlerini uygulamaya koymuşlardır. Öteyandan Fransa'da 1978 yılında Renault başta olmak üzere ve yine İngiltere'de 1978 yılında aralarında Rolls Royce, Jaguar Cars gibi firmalar başta olmak üzere ilk olarak kalite çemberlerini başarılı bir şekilde uygulamışlardır. Bugün bu ülkelerde kalite çemberleri birçok işletme tarafından benimsenmiştir.

Türkiye'de ise ilk olarak kalite çemberleri 1980'li yıllarda uygulanmaya başlanmıştır. Türkiye'de Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş., Brisa, Siemens, Kordsa, BMC gibi firmalar batı ülkelerinden getirdikleri uzmanlar yardımıyla kalite çemberleri sistemini kurmaya çalışmışlardır.

<sup>420</sup> Ülkü Dicle, *Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri*, İkinci Baskı, Ankara: MPM Yayınları No: 320, 1989, ss.80-84

<sup>421</sup> Donald L. Dewar, *Kalite Çemberleri Eğitim El Kitabı*, İstanbul: AR-GE Koç Holding A.Ş Yayını, 1986, s.9

### 5.4.2. Kalite Çemberlerinin Tanımı

Kalite Çemberi; katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu işgörenlerin kendi alanlarında karşılaştıkları veya karşılaşılabilecekleri sorunları saptamak ve kestirebilmek, analiz etmek ve bu tür sorunlara çözüm bulmak için oluşturdukları, düzenli aralıklarla toplanan küçük çalışma gruplarıdır. Kalite Çemberleri genellikle 3-13 kişiden oluşmakla birlikte en ideal katılımcı sayısı 7-8 olmaktadır.<sup>422</sup>

1979 yılında Uluslararası Kalite Çemberleri Birliğinin Başkanı Donald L. Dewar, Kalite Çemberlerini; "işgörenlerin sahip olduğu yenilikçi ve yaratıcı gücün elde edilmesi yolu" şeklinde ifade etmektedir. Kalite Çemberleri çalışma ortamındaki sorunları saptamada ve çözüm aramada gönüllü olarak düzenli aralıklarla toplantılar yapan, aynı iş alanından veya benzeri işleri yapan küçük bir işgören grubundan oluşmaktadır.<sup>423</sup>

E. Everett Adam (1991) ise, "Kalite Çemberlerini; işgörenlerin çalışma ortamında karşılaştıkları sorunları düzenli bir şekilde toplanarak çözmeye çalışan, sorunları çözebilme amacıyla eğitimden geçirilen 6-12 işgörenden oluşan küçük bir sorun çözme grubudur" şeklinde tanımlamaktadır. Kalite çemberlerinin faaliyetleri genelde verimliliği arttırmaya, kaliteyi geliştirmeye ve işgören becerilerini, moralini, güdülenmesini yükseltmeye yöneliktir.<sup>424</sup>

### 5.4.3. Kalite Çemberlerinin Organizasyonu ve İşleyişi

Kalite Çemberlerinin oluşturulmasında, normal ve düzenli bir emir-komuta zinciri kullanılır. Hiyerarşinin dışına çıkılmaz. Genelde kalite çemberi bir çalışma alanında 3 -13 işgören ve bir liderden oluşur. Çemberin bir de koordinatörü ve bir veya birden fazla rehberleri vardır.

Bir kalite çemberinin organizasyon şemasında aşağıdaki organlar yer almaktadır:<sup>425</sup>

1. Yönlendirme Komitesi (Steering Committee)

2. Rehberler (Facilitators)

<sup>422</sup> Rıfat Uludağ, *Kalite Kontrol Çemberlerinin (OCC) Katılımcıların Performansları Üzerindeki Etkisi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1994, s.5

<sup>423</sup> Esther R. Ruffner and Lawrence P. Etkin, *When A Circle Is Not A Circle*, *Sam Advanced Management Journal*, Vol.52, No:2, Spring 1987, s.9

<sup>424</sup> E. Everett Adam, *Quality Circle Performance*, *Journal Of Management*, Vol. 17, No:1, 1991, s.25

<sup>425</sup> Işıl Pekdemir, *JIT (Just In Time) ve Kalite Çemberleri*, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:23, Sayı:2, Kasım 1994, ss.55-70



3.Liderler

4.Çember üyeleri

5.Koordinatör

yer almaktadır. Bazı işletmelerde, çember rehberlerinin ve liderlerinin eğitimini sağlamak, eğitim programlarını dizayn etmek ve planlamaya yardımcı olmak amacıyla yönetime işletme dışından danışmanlar yardımcı olmaktadır.

**1.Yönlendirme Komitesi:** Kalite çemberlerinin odak noktasındadır. Yönlendirme komitesinin emirleri doğrultusunda programın politika ve prosedürleri oluşturulur ve yürütülür. Komitenin görevi faaliyetleri yönlendirmektir. Bu komite yönetim ve sendika tarafından oluşturulur. Örneğin; bir yönlendirme komitesi, iki departman müdürü, bir sendika lideri, işgörenler ve mühendisten oluşabilir.

**2.Rehberler:** Yönlendirme komitesi ile çember liderleri arasında yer almaktadır. Sorumlulukları altındaki tüm faaliyetlerin aynı seviye de yürütülmesini sağlar ve idare ederler. Kısaca, her seviyede programın bir bütün olarak kolaylıkla yürütülmesini sağlar. Rehberler genel olarak,

- Grup amaçlarına en iyi nasıl ulaşacaklarını ve bunun için neler gerekli olduğunu (liderlik, bilgi, istek, enerji gibi) belirler.

- Lideri yetiştirirler ve rol değişimleri sırasında psikolojik destek verirler.

- Liderlere işlerini daha kolay yapmaları için yardımcı olurlar.

- Lider ve katılımcılara geri-besleme sağlarlar.

**3.Çember Liderleri:** Kendi çemberleri içindeki faaliyetlerin bir araya gelmesinden ve koordinasyonundan sorumludurlar. Birçok durumda çember liderleri, rehberlerin gözetimi altındadır. Kalite Çemberlerinin liderleri, grup sürecin kolaylaştırıcı beceriler konusunda eğitim almaktadır.

**4.Çember Üyeleri:** Üyelik için gönüllülük ilkesi izlenmektedir. Küçük grup niteliğinin korunabilmesi için ise üye sayısının 13'ü geçmemesine özen gösterilmektedir. Daha çok kalite çemberleri üretim süreçleri ve mavi yakalı işgörenleri ihtiva etmektedir. Bununla birlikte, artan bir şekilde hizmet endüstrilerine adapte edilmekte ve beyaz yakalı işgörenleri de (sadece idari olmayanları) kapsamaktadır. Kalite çemberlerinde görev alan tüm üyeler çalışmalara başlamadan önce grup sürecinde sorun çözme ve iletişim

becerileri konusunda eğitim almaktadır. Üyelere istatistiksel kalite kontrolü, grup dinamiği ve sorun çözme teknikleri öğretilir.<sup>426</sup>

**5.Koordinatör:** Koordinatör, rehberleri denetler ve yönetime destek sağlar. Kalite çemberleri iletişim kanalları yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarı doğru da olumlu bir şekilde çalışmaktadır. İletişim yalnız çember üyeleri arasında kalmaz, üyeler ile yönetim arasında da doğrudan ilişki kurulur. İletişim kanallarının açık tutulması için olumlu bir örgütsel ortamın yaratılması konusunda koordinatöre önemli görevler düşmektedir.<sup>427</sup>

Kalite çemberlerinin organizasyon yapısı, " basık, esnek, emir-komuta zinciri kısa, aşağıdan yukarıya doğru amaçların belirlendiği bir organizasyon yapısıdır.<sup>428</sup> Kalite çemberlerinin kendisine özgü bir organizasyonu ve buna bağlı olarak da insancıl bir yönetimin bulunması gerekli olmaktadır. Kalite çemberlerine ait bir organizasyonda iş güvencesi ve sürekli istihdam, örgüte bağlılık, güven duygusu, kolektif çalışma eğilimi, dayanışma ve işbirliği, sorumluluk üstlenme eğilimi, katılım, kuruluşa yönelik uzmanlaşma, kolektif karar alma, sürekli eğitim, üretkenlik ve terfi gibi özellikler görülmektedir.<sup>429</sup>

Kalite çemberlerinin uygulanabilmesi için organizasyon özelliklerinin yeterli olamayacağı, işletmedeki yöneticilerin de bazı nitelikleri taşıması gerekir. Organizasyonların işleyişi açısından grup çalışmalarının etkinliğine ve dolayısıyla de; a. astlarına sorumluluk vermenin gerekli olduğuna, b.yöneticinin görevinin esas olarak astları kontrol etmek değil, onların kendilerini kontrol edebilecekleri şartları yaratmak olduğuna inanan, c.astların yaptıkları işlerle ilgili kararlara ve süreçlere katılmaları gerektiğine inanan ve d.birlikte çalışan insanların daha yaratıcı ve üretken olduğuna inanan yönetici özelliklerinin olması gerektiğinde yarar vardır.<sup>430</sup>

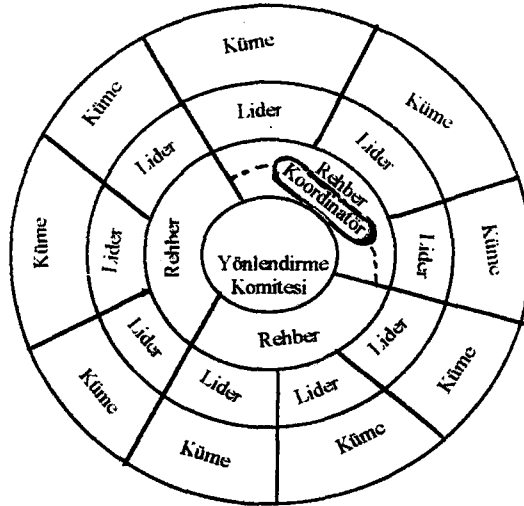
<sup>426</sup> Mehmet Özcan, *Kalite Kontrol Grupları*, *Karizma Dergisi*, Sayı:18, Ekim 1985, s.20

<sup>427</sup> Herbert G. Heneman, Donald P. Schwab, John A.Fossum and Lee D. Dyer, *Personnel / Human Resource Management*, Fourth Edition, Boston: Richard D. Irwin Inc., 1989, s.668.

<sup>428</sup> Işıl Pekdemir, a.g.e, s.60

<sup>429</sup> Olgun Kırçıl ve Nurdoğan Arkış, *Türkiye'de Sorun Çözme Gruplarının (OCC) Uygulanabilmesi İçin Gerekli Yönetim ve Organizasyon Özellikleri*, Ankara: MPM Eğitim ve Yayınları No: 346, 1986, ss.30-53

<sup>430</sup> A.g.e, s.53



Şekil: 5.1. Kalite Çemberlerinin Organizasyon Yapısı

#### 5.4.4. Kalite Çemberlerinin Amaçları

Kalite çemberlerinin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:<sup>431</sup>

1. İşyerini yaşanmaya değer, anlamlı bir ortam haline getirmek,
2. Hata ve defoları önleyerek müşteri gereksinimlerini tatmin etmek, maliyetleri düşürmek ve kaliteyi yükseltmek,
3. İşletmenin gelişimine katkıda bulunmak,
4. Çalışanların kararlara katılımını sağlamak, işgörenleri etkin bir katılımla yaratıcı yeteneklerinin ortaya çıkması yönünde teşvik etmek,
5. İş ile ilgili sorunların çözümünde işgörenlerin bilgi ve tecrübelerinden yararlanmak , işgörenlerle ilgili sorunları en aza indirmek,
6. İşgörenlerde işletmeden kovulma hissini en aza indirgeyerek onların yüksek düzeyde güdülenmesini sağlamak,
7. İşgörenlerin sorun çözme yeteneklerini geliştirerek sorunları tanımlamak ve sorunlara çözüm getirmek,

<sup>431</sup> John O. Mc Clain and L. Joseph Thomas, *Operations Management, Production Of Goods and Services*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1985. s.494

8. Yönetimin karşılaştığı sorunlar daha iyi anlaşılır,

9. Şikayet ve devamsızlıkları azaltarak, yüksek düzeyde güdülenmiş işgörenler ve daha uyumlu gözetimcilerin olduğu güvenli bir çalışma ortamı sağlar.

10. İş tatminini artırmak,

11. Daha verimli ekip çalışması sağlamak,

12. İnsana saygıyı arttırmakta ve işgücünün sayısız yeteneklerinden tam olarak yararlanmayı sağlamaktadır.

#### 5.4.5. Kalite Çemberlerinde İşgörenlerin Güdülenmesi ve İnsan

##### Faktörü

Günümüzde başarılı çalışan kuruluşların, teknolojik gelişmeleri yakından izlemelerinin yanısıra alışılmışın dışında örgüt yapısına ve yönetim biçimine sahip olan, bunun sonucu olarak da insan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanan kuruluşlar olduğu söylenebilir. Buna rağmen günümüzde bazı işletmelerin büyük yatırım gerektiren teknolojiye yeterince önem verdikleri, ancak insana yönelik yatırımlara gereken önemi vermedikleri için yaptıkları yatırımların karşılıklarını alamadıkları görülmektedir. Sözü edilen bu gelişmeler ışığında üst yönetimin asıl sorumluluğu, sistemin en temel ögesi olan insanı önplanda tutarak geliştirmek şeklinde özetlenebilir. İnsanoğlunu kullanarak sistemi geliştirmek için gereken şey ise eğitim ve güdülemedir.<sup>432</sup>

Kalite Çemberleri, örgüte bağlılık, yükselme, terfi, gönüllülük esası, güven duygusu, işbirliği, moral, tanınma, kararlara katılma, manevi tatmin gibi faktörlerle güdüleme ile başarı arasında güçlü bir köprü kurmuşlardır.<sup>433</sup>

Kalite çemberleri uygulamasıyla işletmede çalışan bireylerin kişisel yetenekleri geliştirilebileceği gibi örgütün amaçları doğrultusunda daha verimli çalışmalarını sağlanmaktadır. Bireyler kendisini sadece ellerini kullanan bir alet olarak değil, yaratıcı gücü, beyin kapasitesi gibi özellikleriyle de üretim sürecinin bir ögesi olduğunu hissetmektedir.

Maslow, Mc Gregor, Herzberg ve Mc Clelland gibi davranış bilimcilerinin de ileri sürdükleri gibi "işgörenler yaptığı iş ve işin kalitesinden sorumlu tutulduğu" ve katılımcı

<sup>432</sup> Cafer Çelik, a.g.e, s.120

<sup>433</sup> Rıfat Uluğ, a.g.e, s.4

yönetimin gereği olarak yaptıkları işle ilgili görüş ve düşüncelerini belirtme fırsatı bulduğu takdirde iş tatmini, güdüleme ve başarıyı yüksek bireyler elde etmek mümkün olmaktadır.<sup>434</sup>

Burada yaşamın bir bütün olarak ele alınması ve işin insancıl yönüyle de düşünüldüğünden ortak güven hissi geliştirilmiş ve karşılıklı ilişkilerde inceliği benimsemiş bir toplumda daha verimli ve dengeli bir yaşam yaratmak mümkündür.<sup>435</sup> Dolayısıyla çember uygulamalarıyla kazanılan kişisel beceri sayesinde ortaya çıkan yaratıcılık ve sorun çözme olguları, istatistiksel uygulamalar, grup dinamizmi, çalışanları daha verimli bir şekilde çalışmaya yöneltmektedir.

Kalite çemberlerinde üzerinde durulmak istenen önemli bir özellik de, insanın bir eğitim sürecine girerken, kendi kendini eğitime alışkanlığını kazanıyor olmasıdır. Uygulamalar sırasında çalışma tekniklerini kullanarak edindiği bilgileri, sorunu çözme ve önleme alışkanlığını kazanması dolayısıyla kavrama ve fikir yürütme özelliklerini geliştirmesi sonucunda, kültür düzeyinin yükseleceği gerçeğine erişilmektedir. Grup birliğinin oluşturulması, bireyin grup içindeki davranışlarını yönlendirdiği gibi bireyin gelişmesine olanak tanıyacak bir dinamizm ve yararlılık anlayışına sebep olmaktadır. Bununla beraber, bireyi çalıştığı örgütü ile bütünleştirebilmeye çabalar ve işgören-işveren ilişkilerinin uyumlaştırılmasına dayalı olarak işgücü verimliliğinin artırılmasını amaçlar. Bu nedenle, örgütlerin grupların varlığını kabul ederek grup çalışmasını sistematik hale getirmesi ve verimli-etkin bir çalışma ortamı yaratması gerekir. Kalite çemberleri çalışanlara fikirlerini söyleyebilme imkanı veren sistematik bir süreçtir. Kalite çemberleri uygulandıkları ortamlarda işgören-yönetici ilişkilerini değiştirmeye başlamıştır. Rakip hisler destekleyici aktivitelere dönüşmüştür. Kendi düşüncelerine saygı duyulduğunu ve düşüncelerinden yararlandığını gördükçe işgörenler yüksek düzeyde güdülenmektedir.<sup>436</sup> Bununla birlikte, yüksek derecede güdülenmiş işgören, yapılacak işleri tespit eder ve buna uygun hareket eder, işe karşı girişken olur, sorun çözmeyi sever, yüksek derecede entellektüel ilgi gösterir. Dolayısıyla hem kendini hemde yaptığı işi geliştirir ve yaptığı işten tatmin olur.<sup>437</sup> Kalite çemberlerinin amaca ulaşmasında bireyci davranışlar önemli bir engel olmaktadır. Bu nedenle çalışmaya engel olabilen bireyci davranışlara dikkat etmek ve bu konuda grup üyelerini eğitmek gerekir. Çember üyelerini grup çalışmasına katmak ve onların duygu ve düşüncelerini açığa vurmaları için uygun bir ortamın yaratılması gerekir. Bireysel katılım ve grup bağı yaratmak için de grup

<sup>434</sup> A.g.e, s.7

<sup>435</sup> Bülent Hasdemir, *Z Teorisi ve Verimlilik*, İzmir: İzdaş Haberler, 1989, s.6

<sup>436</sup> H. James Harrington and Wayne S.Rieker, *Quality Control Circles*, *The Journal For Quality and Participation*, USA, 1988, s.18

<sup>437</sup> Ralph Barra, *Putting Quality Circles To Work*, Mc Graw-Hill Inc., USA, 1983, ss.20-21

tartışmaları yönteminden yararlanılmaktadır. Tam katılım, ekip çalışması, grup halinde karar alma ve bunların sonucunda grup kararının tercih edilmesi ve grup içindeki sorumluluğun herkes tarafından üstlenilmesi olumlu bir örgütsel iklim yaratacak ve işgörenlerin güdülenmesine katkıda bulunacaktır. Bununla birlikte işgörenin örgüte ve örgütsel amaçlara bağlılığı artacak ve böylece işletmenin amaçlarına ulaşması mümkün olacaktır. Grup üyeliği var olan bazı kişisel yeteneklerin gelişmesini sağlar. Liderlik, sorun çözme, sorunları görebilme, sorunlara karşı tarafın gözü ile bakabilme gibi yetenekler grupta çalışma biçimi olarak kabul edilen "beyin fırtınası" ve sorun çözme uygulamaları ile büyük ölçüde gelişmektedir.<sup>438</sup>

Gerçekleşmesi istenilen organizasyonun verimli olması için teknolojiyi değil, insanları koordine edebilme yeteneğinin geliştirilmesi gerekir. Başka bir deyişle, bu kişilerin yeteneklerini yetiştirmek anlamına gelse de, aslında yeni bir yapının yeni bir yönetim felsefesinin yaratılması demektir. Kalite çemberlerinde temel amaç verimlilik ve kaliteyi geliştirmektir. Kuşkusuz bu amaçlara ulaşıldığında hem kuruluş hemde çalışanlar bazı yararlar sağlayacaktır. Kalite çemberleri sayesinde çalışanlarda toplam kalite bilinci yaygınlaşmakta, işgörenler sorunlara daha duyarlı hale gelmekte, işbirliği halinde ekip çalışması teşvik edilmektedir.<sup>439</sup>

Kalite çemberlerinde, alınan kararlarda her üyenin bir katkısının olması ve karar ile sonucun alınmasına kadar yönetim ile sürekli bir ilişkinin mevcudiyeti yönetim ile çalışanların bütünleşmesine, tarafların birbirlerinin sorunlarını tanımalarına olanak sağlar.<sup>440</sup> Üst kademe yönetiminin uygun girişimi ve uygun çevrenin sağlanmasıyla kalite çemberleri gelişebilmekte ve işgören düzeyinde kalite performansını artırıcı yönde güdülemeyi sağlayabilmektedir. Yönetimin desteği ile gerekli görülen yerlerde oluşturulan ve işlerinde karşılaştıkları sorunları tartışarak bunlara çözüm arayan çemberlerdeki işgörenler çemberlere gönüllü olarak katılmaktadır ve belirli aralıklarla toplanmaktadır.<sup>441</sup>

Yapılan araştırmalar, Japonya'da verimlilik ve kalite geliştirme amacıyla çember kurulmasında işletme büyüklüğüne göre pek farklılık bulunmadığını, kişilerin yeteneklerini geliştirme yönünde çember kurma faaliyetlerinin ise büyük işletmelerce

<sup>438</sup> İsmail Efil, Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1993, s.155

<sup>439</sup> Nurdoğan Arkış, Yöntembilim Açısından Sorun Çözme Grupları (OCC) ve Türkiye'deki Bazı Uygulamalar, Ankara: MPM Yayın No: 314, 1985, s.20

<sup>440</sup> Joseph Propenko, Productivity Management, Geneva: International Labour Office, 1987, ss.190-191

<sup>441</sup> Üzeyme Doğan, Hüseyin Avunduk, Kalite Kontrol Çemberlerinin Endüstriyel Gelişmeye Etkisi ve Türkiye' de Uygulama Olanakları, D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:7, No:2, 1992, ss.1-18

daha fazla desteklendiğini göstermektedir. Öte yandan küçük işletmeler, büyük işletmelerin aksine çemberleri, işgörenler arasında ekip çalışması ruhunu geliştirme amacıyla daha fazla oranda kullanmaktadır (Tablo 5.2).

Tablo.5.2- İşletme Büyüklüğüne Göre Kalite Çemberlerinin Amaçları  
(Katılan İşletmelerin % sine göre)

<i>İşletme Büyüklüğü (İşgören sayısı)</i>	<i>Verimlilik Artışı</i>	<i>Kalite Geliştirme</i>	<i>Ekip Çalışması Ruhu</i>	<i>Yetenek Geliştirme</i>	<i>Güven Artırma</i>	<i>Diğer</i>
50-99	56.7	06.8	41.7	18.6	23.8	0.8
100-299	67.5	52.2	31.4	17.4	20.1	1.3
300-999	65.4	56.3	36.4	19.6	14.2	0.4
1000-4999	59.6	49.3	30.3	24.7	17.9	3.4
5000- +	61.7	44.7	22.1	29.2	26.7	2.7
TOPLAM	62.1	47.2	32.9	21.4	21.0	1.6

Kaynak: Susumu Watanabe. *The Japanese Quality Circle, International Labour Review*, Vol: 130, No:1, 1991. s.67

Kalite çemberleri uygulamalarında katılımın tamamen gönüllü olduğu ve ücret ödenmediği görüşü tam olarak geçerli değildir. Çoğu işletmelerde (%85 civarı) çalışma saati dışındaki faaliyetlere fazla mesai ödenmesi veya daha az meblağda ödemeler yapılmaktadır. Bu nedenle, çemberlerde çalışanların güdülenmesi sorunu ortaya çıkmaktadır. Japonya'da kalite çemberlerinin başarılı olarak çalışmasının nedenleri işgörenlerin işlerine ve işletmelerine bağlılığı ve bununda Japon kültüründen kaynaklandığı ileri sürülür. Gerçekten Japonya'da çoğu çalışanlar kendilerini çalıştıkları şirket ile özdeşleştirmekte, ancak bu bağlılığı şirketlerin kendi geliştirdikleri kültür yaratmaktadır. Japon sosyo-kültürel yapısının da rolü inkar edilmemekte ancak bunun tek başına yeterli olmadığı asıl nedenin ekonomik olduğu ileri sürülmektedir.<sup>442</sup>

Kişiler açısından güdüleme yada işe bağlılık Japonya'da uygulanmakta olan yaşam boyu istihdam politikası, eşitliğe dayanan adil ücret ve terfi sistemine dayandırılabilir.

<sup>442</sup> A.g.e, ss.1-18

İşgörenler ne kadar uzun süre çalışıyorlarsa, kendilerini kuruluşla o kadar özdeşleştirmektedir. Yaşam boyu istihdam ise çalışanların çok esnek olmasını gerektirir, çünkü sürekli rotasyon sözkonusudur. Rotasyon sayesinde kişiler birbirlerini daha kolay anlayabilmektedir. Ayrıca Japonya'da yöneticilerde rotasyona tabidir. Ancak terfiler rotasyonla sağlanabilmektedir. Dolayısıyla işgörenlere rotasyon sayesinde ileride yönetici olma imkanı tanınmaktadır. Bu da işgörenlerin işletmenin başarısını arzu etmelerini desteklemektedir.<sup>443</sup> Buna ilâveten, kalite çemberleri çalışma ortamını iyileştirir, çalışma ortamının emniyetini artırır. Yaşam boyu istihdamın yanısıra adil ve fırsat eşitliğine dayanan, objektif terfi sistemi çalışanlara moral vermektedir. Sıradan bir işgören ile üst yöneticiler arasındaki kazanç farklılıklarının az olması, her iki grubun işletmenin kazancı ile orantılı olarak pay almaları çalışanları güdülemektedir. Demokratikleşme akımı ile birlikte yükselme kriterinin objektifleşmesi işgörenlere de ileride yönetici olma imkanı tanımıştır.<sup>444</sup>

Kalite çemberlerinin başarısı yöneticilerle işgörenler arasındaki diyaloga, yöneticilerin işgörenlerden gelen önerileri dikkate almasına, işgörenlerin her zaman yöneticilere ulaşabilmesine, düzenli bilgi akışına, yönetimin yeni fikirlere açık olmasına, uzlaşarak birlikte karar alınmasına, çember faaliyetlerinden elde edilen sonuçların rekabetçi bir ortamda açıklanmasına, başarıların adil bir şekilde ödüllendirilmesine, tüm işletme de toplam kalite bilincinin yaygınlaşmasına bağlı olmaktadır.<sup>445</sup>

Üç yıl süreyle 47 kalite çemberi üzerinde yapılan bir araştırmada güdüleme ve başarımın "yönetimin oluşturduğu kalite çemberleri" ile "gönüllü oluşan kalite çemberleri"nde gösterdiği değişim incelenmiştir. Araştırma sonucunda; yönetimin oluşturduğu kalite çemberlerinde dışsal baskılar (örneğin; sembolik ödüller, çalışanın göz altında tutulması, işgörenden kapasitenin üstünde bir şeyler beklenmesi) işgörenin başarımını düşürdüğü gibi grup içinde öğrenme eğilimini azaltmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar yönetimden büyük ölçüde dışsal baskı gördüklerinden gönüllü oluşan kalite çemberi çalışanlarına göre, programa daha az ilgi göstermekte ve daha az oranda katılım sergiledikleri gözlenmektedir.<sup>446</sup>

Oysa gönüllü oluşan guplarda içsel güdüleyiciler söz konusudur. Grup faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere kişinin kendi tesbitine bırakılmış çalışma zamanları

<sup>443</sup> A.g.e, s.12

<sup>444</sup> A.g.e, s.13

<sup>445</sup> A.g.e, ss.13-14

<sup>446</sup> Thomas Li-Ping Tang, Peggy Smith Tollison and D. Harold Whiteside, *The Effect Of Quality Circle Initiation On Motivation To Attend Quality Circle Meetings and On Task Performance*, *Personnel Psychology*, 1987, s.799-813



tamamen gönüllülük esasına dayalı katılım, içsel ödüllere verilebilecek önemli örneklerdendir ve bunlar aynı zamanda kuvvetli birer güdüleyicidirler. Yönetimden gelen baskılardan uzak, tümüyle gönüllülük esasına dayalı, kendilerinin tesbit ettiği konularda çözüm önerileri üreten, kendi belirledikleri saatlerde faaliyetlerini sürdüren gruplar, içsel güdüleyicilerin etkisinde kaldıkları için gönüllü oluşan kalite çemberleri yönetimin oluşturduğu çemberlere kıyasla gruplarında daha çok sayıda üye bulundurmakta ve faaliyetlere katılım oranı da daha yüksek olmaktadır.<sup>447</sup>

Öte yandan zor ve ulaşılması güç amaçlar ve işler çalışanlar üzerinde başarıyı artırıcı bir rol oynar. Zor işler her zaman daha fazla çaba sarfetme ve dikkat gerektirdiğinden dışsal güdülemeyi artırdığı kabul edilmektedir. Fakat bu tip güdüleyiciler içsel güdüleme üzerinde olumsuz bir değişim göstermekte ve düşüşe sebep olmaktadır. İşte bu nedenden dolayı, dışsal etki altındaki yönetimin oluşturduğu kalite çemberleri, gönüllü kalite çemberlerine göre daha üstün başarıya sahiptir. Yönetimin oluşturduğu kalite çemberleri dışsal etki altındadır ve bu etki dışsal güdülemenin artmasına neden olmaktadır. Artan dışsal güdüleme kişilerin gruplara üye olmalarında frenleyici bir unsur olmaktadır. Oysa gönüllü oluşan kalite çemberleri dışsal baskıların daha az etkisinde bulunduğundan, artan içsel güdüleme kişiler için gruplara üye olma yolunda itici bir güç olmaktadır. Bu nedenle katılımcı sayısı gönüllü gruplarda daha fazladır. Katılım oranı da gönüllü gruplarda daha yüksektir. Ayrıca gönüllülük felsefesinin çalışanları katılımı özgür kıldığı ve daha sorumsuz bir hareket serbestisi kazandırdığı için çalışanları bir çatı altında toplamayı tercih etmektedir. Toplantı günleri, kendi içinde aldıkları kararlar doğrultusunda belirlendiğinden toplantıları engelleyebilecek herhangi bir dışsal etki katılım oranını önemli ölçüde etkilemeyecektir.<sup>448</sup>

Yönetimin oluşturduğu kalite çemberlerinde toplantılar görev olarak ve mesai saatinde yerine getirilmesi gereken bir sorumluluk şeklinde algılandığından, üye sayısını ve katılım oranını etkilemektedir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre, başarımın ve sorun çözme hızının yönetimin oluşturduğu kalite çemberlerinde daha fazla olduğu görülmektedir. Öte yandan, yönetimin oluşturduğu kalite çemberlerinde üst yönetimin kişisel olarak bu gruplara her türlü bilgi, deneyim ve lojistik destek sağladığı yapılan gözlemlerle sabitlenmiştir.<sup>449</sup>

Kalite çemberlerinde, grup içinde alınan kararlar kısa sürede önerilere dönüşmekte ve sonuçta uygulanabilmektedir. Bu ise kişilerin güdülenmesinde önemli rol

<sup>447</sup> A.g.e, ss.799-813

<sup>448</sup> A.g.e, ss.799-813

<sup>449</sup> A.g.e, ss.799-813

oyun. Yüksek düzeyde güdülenmiş işgören kendisine yeni hedefler belirlemekte ve bunları gerçekleştirebilmek için var güçleriyle çalışmaktadır. Bu çabanın doğal bir sonucu olarak iş başarısını artmaktadır. Kalite çemberlerinde yönetime sunuş aşamasında, üst düzey yöneticiler karşısında, çalışanlar bir topluluğa hitap etme alışkanlığı edinmekte, cesaret kazanmakta, yaratıcılığı ve ikna yeteneği gelişmektedir. Başarımın olumlu yöndeki değişiminin bir başka nedeni de programa katılan kişilerin ve özellikle yönetime sunuşta başarı sağlayan üyelerin ve grupların işletme genelinde isimlerinin duyurulmasına bağlanmaktadır. Böylece tanınma ve ait olma gereksinimleri tatmin edilen kişi daha üstün bir başarıyı göstermekte ve bunun neticesinde terfi şansı da artar.<sup>450</sup>

Kalite çemberleri uygulamasının esas amacı; insan kaynağının daha verimli kullanılmasına yöneliktir, ulaşılmak istenen bu amaç aşağıdaki varsayımlarla desteklenmektedir:<sup>451</sup>

1. Bir örgütte çalışanlar örgütün amaçları ile kendi amaçlarını özdeşleştirmek isterler.
2. Çalışanlar uygun ortam sağlandığı takdirde örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye katkıda bulunmak arzusundadırlar.
3. Çalışanlar işe ve örgüte sandığından daha fazla sahip çıkma arzusundadırlar.
4. Çalışanlar da en az yöneticiler kadar yaptıkları işleri geliştirecek düşüncelere sahiptirler ve bu düşüncelerin uygulamak arzusundadırlar.
5. Çalışanları esas güdüleyen şey para gibi maddi kaynaklı ödüllendirmeler değil, işin yapılması sürecinde ortaya çıkan ödüllerdir. Para güdülemenin alt yapısını oluşturur, ancak örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi açısından bakıldığında tek başına güdüleyici bir yanı yoktur.
6. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmede grup çalışması bireysel çalışmaya göre daha fazla arzulanmalıdır.

Bu varsayımlara göre çalışanın daha iyi güdülenmesi arzulaniyorsa, onların yukarıda sayılan bu özelliklere uygun yönetim biçimleriyle yönetilmesi gerekmektedir. İşte kalite çemberleri bu amacı gerçekleştirmeye yönelik bir araçtır.

<sup>450</sup> A.g.e, ss.799-813

<sup>451</sup> Nurdoğan Arkış, *Türkiye'deki Kalite Çemberleri (OCC) Uygulamalarının Genel Bir Değerlendirmesi*, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını Cilt:23 Sayı:4, 1994, ss.67-82

Kalite çemberlerinin kişiler üzerindeki etkilerini kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir:<sup>452</sup>

-Konuşma ve öneri sunma yeteneğini geliştirir. Bunun yanında karşıt fikirleri dinleme olgunluğu kazandırır.

- Kendine güven duygusunu geliştirir.

-Çalışanları sorunlara karşı daha duyarlı hale getirir. Sorunları ortaya çıkmadan engelleme alışkanlığı kazandırır.

-Yabancılaşmayı önler.

-Birlikte hareket etme özelliği kazandırarak "takım çalışması"na olanak sağlar.

-Yaratıcılığa olanak tanıyarak analitik düşünme özelliği kazandırır ve araştırmaya teşvik eder.

-İşletmeye bağlılık duygusunu geliştirir.

-Örgüt içinde kişilerin birbirlerini daha iyi tanımalarını sağlayarak aidiyet hissini güçlendirir, tanınma duygusunu tatmin eder.

-Eğitilmiş bir işgücü sağlayarak kendi kendine öğrenmeyi olanaklı kılar.

-Yüksek düzeyde güdülenmiş ve yüksek başarıya sahip işgörenler sağlar.

-İş tatminini artırır.

Son olarak, kalite çemberlerinin açıkça görülen en iyi işlevi biçimsel kalite güvencesi programlarını ve proje ekiplerini birleştirerek başarıyı arttırmak için işgöreni güdülemesidir. Bununla beraber, ekonomik olmayan güdüleme biçimlerinin ekonomik güdüleme biçimlerine göre çok fazla önem taşıdığını ve endüstri alanındaki en önemli güdüleme kaynağının işgörenlerin ve yönetimin karşılıklı ilişkilerinin ürünü olarak ortaya çıkan sosyal ve duygusal birliğin önemini ortaya koymaktadır.<sup>453</sup>

<sup>452</sup> Rifat Uluğ, a.g.e, ss.80-81

<sup>453</sup> Madhav N. Sinha and Walter O. Willborn, *The Management Of Quality Assurance*, New York: John Wiley & Sons Inc., 1985, s.53

#### 5.4.6.Kalite Çemberlerinin Uygulanmasında Ortaya Çıkan Sorunlar ve Başarısızlık Nedenleri

Toplam kalite güvenliği sisteminin bir alt sistemi olarak kalite çemberlerinde "insan" faktörü üzerinde önemle durulmaktadır. Eğer tüm yöneticiler işletme içinde kalite güvenliğinin sağlanmasının insan faktörüne bağlı olduğunu ve onun eğitilmesi için gereken önlemlerin alınması gerektiğini kavrayamazlarsa çalışmalardan istenen sonuç alınmayacaktır. İnsan-makina sistemlerinde beklenen başarımın elde edilebilmesi sistemin önce insanca tasarlanmış olmasına daha sonra da "verimlilik" ölçülerine göre değerlendirildiğinde mevcut teknolojik olanaklar çerçevesinde en iyi sonucu verecek şekilde düzenlenmesine bağlıdır. Türkiye'de çeşitli kuruluşlarda operatör düzeyinde işgücümüzün eğitim gereksinimlerinin büyük olduğu görülmektedir. Çoğu yerlerde kullanılan teknoloji insan-makina sistemi içinde insana önemli görevler yüklediği için insan davranışları ve insan hataları neticede nitelik ve nicelik olarak büyük üretim kayıplarına neden olabilmektedir.<sup>454</sup>

İngiltere' de kalite çemberi programlarını uygulayan 42 işletme ve 249 kalite çemberi üzerinde yapılan bir araştırmaya göre kalite çemberlerinin başarısız olmalarının nedenleri Tablo.5.3'de kısaca özetlenmiştir.

<sup>454</sup> Ahmet F. Özok, *Kalite Çemberleri ve İnsan Faktörü*, İstanbul: Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar Sempozyumu,1990, İrfan Yayıncılık, 22-23 Kasım 1993, s.191

TABLO.5.3. Kalite Çemberlerinin Başarısız Olmasının Nedenleri

	Başarısızlığın Nedenleri (İşletmede Kalite Çemberlerinin Başarısızlığa Uğramasının 4 Nedeni Soruldu).	Başarısız KÇ Sayısı (N=249)	Başarısız işletme sayısı
1.	Ekonomik durumun sebep olduğu yeniden yapılanmalar ve kesintiler	54	8
2.	İşgücü devri ( transferler, terfi vs.)	48	17
3.	Toplantıların organize edilmesi için liderlere tanınan sürenin yetersiz olması	45	16
4.	Orta yönetimin yetersiz işbirliği	45	13
5.	Alt kademe yönetiminin yetersiz işbirliği	34	9
6.	Üyelerin kalite çemberleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması	30	12
7.	Üyelerin sonuçlanmış projelerle uğraşmaları	27	13
8.	Gruplara verilen vaadlerin zamanında yerine getirilmemesi	20	7
9.	Lidere verilen başlangıç eğitiminin yetersiz olması	19	1
10.	Çemberlerin altından kalkamayacağı projeleri ele almaları	18	8
11.	Yönetimin gerekli yardımı göstermemesi	18	5
12.	Üyelere önerilerini uygulayacak yeterli zamanın	17	10
13.	Grupların geniş çalışma alanlarına yayılması	10	9
14.	Yönetimin değişmesi, yeni yönetimin liderlik vasıflarına sahip olmayan kişileri görevlendirmesi	10	1
15.	Çözüm önerilerinin uygulanmasında karşılaşılan başarısızlıklar	9	5
16.	Yetersiz Eğitim	8	4
17.	Koordinatörün yetersiz desteği	8	3
18.	Güdüleyici yetersizliği	6	2
19.	Yönetim ile sendika arasındaki çekişme	5	2
20.	Çember üyesi olmayan personelin caydırıcı telkinleri	5	2

Kaynak: Ron Collard, Barrie Dale, *Quality Circles: Why They Break Down and Why They Hold up*, *Personal Management*, February 1985, s.30

Türkiye'de kalite çemberi uygulamaları konusunda ortaya çıkan aksaklıkları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

1. Çalışanlara sürekli eğitim verilmesi ve sonuçların incelenmesi genellikle ihmal edilmektedir. Eğitim ülkemizdeki "kalite" olgusunun en önemli ögesidir. Çok basit bir bilgilenme ile ortadan kaldırılabilecek hatalar nadiren de olsa önemli kayıplara neden

olmaktadır.<sup>455</sup> Kalite çemberlerinin felsefesini benimsetmek için ilgili organizasyonun yapısını iyi bilmek gerekir. Kalite çemberleri konusunda belli bir ön hazırlık ve eğitim yapılmadan çember oluşturmak ve çember üyelerinin bu koşullar altında toplanmaları başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Çünkü grup üyeleri kalite çemberi programlarında kullanılacak araçlar hakkında bilgi sahibi olmadıkları gibi grup olgusu ve ilişki şeklinin ne olacağı hakkında hiçbir bilgiye sahip değildir. Ayrıca toplantılar işletmede çalışma koşulları ilgili çeşitli eleştiriler ve şikayetlerin yapıldığı bir ortama dönüşme riskini taşır. Böylece grup amacının tersine bir hareket için girer. Bu ve benzeri nedenlerle çember üyelerinin eğitimi çok önemlidir ve işgörenin güdülenmesi açısından çok gereklidir. Çünkü kalite çemberlerinde itici güç çember üyeleridir. Sorunları belirleyen, analitik bir yaklaşımla nedenlerini inceleyen, çözüm önerileri geliştirip tartışan ve tüm kuruluş açısından en olumlu çözümü ortaya koyan bu elemanlardır. Bu nedenle, üyelerin genel eğitim düzeyi ve işleri konusundaki teknik bilgi ve beceri düzeyleri, veri toplama, inceleme ve sorun çözme yetenekleri çemberlerin başarısını saptayan en önemli faktörlerdir. Bundan ötürü, çember uygulamalarına geçme kararı büyük ölçüde çalışanların eğitim ve kişilikleri göz önüne alınarak verilmelidir. Ancak bu elemanlara yönelik yoğun ve sürekli eğitim programları ile belirli bir düzeye ulaşmak mümkündür. Japonya'nın eğitim giderlerini masraf saymayan yaklaşımı ve eğitime iş saatleri içinde geniş bir yer ayıran tutumu kalite çemberlerinden olumlu sonuçlar alınmasında en önemli rolü oynamıştır.<sup>456</sup>

2. İşletme içinde kaliteyi etkileyebilecek iletişim ağı gereken etkinlik ve hızda kurulabilmiş değildir. İlgili bölüm veya eleman kalite ile ilgili aksaklıklardan çok geç haberdar olmakta, bu ise zaman ve dolayısıyla kaynak israfına neden olmaktadır.<sup>457</sup> Bu nedenle kalite çemberlerinin kurulacağı işletme de çalışanların kendi içinde, çalışanlarla yönetim arasında uyumlu bir işbirliği ve güven ortamı oluşturulmalıdır. İşletmede ortak bir kalite bilinci yaratılmadan istenen amaca ulaşmak söz konusu olamaz. İşletmede değişime karşı bireylerin tepki göstermesinin çeşitli nedenleri olduğunu dikkate almak yeterli değildir. Ayrıca yönetimin bazı değişimlere başlamak için hazır olması ve uygun bir ortam yaratması gereklidir. Çalışanlar kendilerine verilen sözlerle, uygulama da yaşanılanları sürekli olarak karşılaştırmaktadırlar. Bir sapma gördüklerinde ve bunun süreklilik kazanacağını hissettiklerin de toplantılara gelmemeye başlamakta ve uygulamayı aksatmaktadırlar. Kısacası yöneticilerin yarattığı her etkiye karşılık çalışanlardan da uygun bir tepki geliştirilmektedir. Dolayısıyla yönetim kalite çemberi ile ilgili her davranışın yol açacağı durumu önceden görmeye çalışmalı, sürekli bir etki-tepki

<sup>455</sup> A.g.e, s.193

<sup>456</sup> İsmail Efil, *Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler*, s.159-162

<sup>457</sup> Ahmet F. Özok, a.g.e, s.192

analizi yapmalıdır. Olası en gerçekçi biçimde belli davranışlar sonrasında ne tür tepkiler ortaya çıkacağını hesaplamaya çalışmalıdır.<sup>458</sup>

3. Ülkemizde uygulanan kalite çemberi projelerinde programın koordinatörlere ve işgörenlere tanıtılmasında sorunla karşılaşmaktadır. Pilot gruptaki işgörenler aldıkları eğitimle problem çözme tekniklerini başarıyla öğrenmekte ve çemberin gerektirdiği yeni davranışları kolaylıkla benimsemektedirler. Ancak uygulama aşamasına geçildiğinde orta düzey yöneticiler, işgörenlerin yeni davranışlarından, yeni sorumluluklar almalarından rahatsız olmakta, tepki olarak gerekli desteği vermekten kaçınmaktadırlar. Fakat orta kademe yöneticilerinin tutumu çember faaliyetlerinde, olumlu sonuçlara ulaşılması için gerekli kontrol ve eşgüdümlemenin gerekliliği yönüyle önemlidir.<sup>459</sup> Orta kademe yöneticileri programa destek vermeyebilirler, çemberlerin gereksinim duyduğu bilgileri gizleyebilirler. Dolayısıyla orta ve alt kademe yöneticilerin en büyük korkusu üst yönetime karşı saygınlıklarını yitiriyor hissine kapılmalarıdır. Kalite çemberleri gibi katılımcı yönetimin sözkonusu olduğu programlarda sistemin, eğitimin gerekli olduğuna, iletişimin önemine ve yönetimin desteğine dayalı olduğu ifade edilebilir.

Üst yönetim ise ilk önerilerden etkilenmekte, ancak daha sonra ilgi ve destek azalıp programa aktarılan kaynaklar daraltılmaktadır. Kalite çemberlerinin faaliyetlerine hız kazandıracak olan son aşamada yönetimin ilgi ve desteğinin azalması kalite çemberlerini ortadan kaldırıır.<sup>460</sup> Ayrıca, çalışanların tam gönüllü katkısı olmadan kalitenin üretilemeyeceği gerçeği bazı yöneticiler tarafından ihmal edilmektedir. Oysa çember faaliyetlerinin başarısı ve sürekliliği için üst yönetimin konuyu benimseyerek desteklemesi gerekir. Kalite çemberlerinin tüm avantajlarına rağmen, halâ tam olarak uygulanamaması, uygulandığı bazı şirketlerde kalite çemberleri felsefesinin bile kabul edilmemesi gibi sorunların temel nedeni üst ve orta kademe yöneticilerin kalite çemberlerine karşı yaklaşımları ile örgüt yapısından ileri gelmektedir.<sup>461</sup> Kısacası kalite çemberlerinin hayatta kalmaları tamamen üst yönetimin ilgisine, desteğine ve beklentilerine bağlıdır. Şüpheli, iletişimin kopuk olduğu, karşılıklı güven ortamının henüz gelişmediği, eğitim ve gelişmeyi maliyet unsuru olarak gören bir işletmede kalite çemberlerinin başarılı olmasını beklemek hatalı olur.

4. Yönetim insan kaynaklarının farkında değildir. Çoğu işletmelerimizde insan kaynakları yönetimin gözünde hak ettiği yeri alamamıştır. Yönetim insan kaynağında

<sup>458</sup> Nurdoğan Arkış, *Türkiye'deki Kalite Çemberleri (QCC) Uygulamalarının Genel Bir Değerlendirmesi*, ss.67-82

<sup>459</sup> Olgun Kırçal and Nurdoğan Arkış, a.g.e. ss.45

<sup>460</sup> Üzeyme Doğan ve Hüseyin Avunduk, a.g.e, s.16

<sup>461</sup> H. James Harrington and Wayne S. Rieker, a.g.e, s.18

yaratılacak değişikliklerin çok kısa zamanda gerçekleşebileceğini sanmaktadır. Bu konuda onları yanıltan, ilk kalite çemberlerinin başarısı olmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, uygulamanın ilk sonuçlarından sonra daha dikkatli olmak ve asıl hedefe uzanan çizgiden sapmalar olup olmadığını sık sık denetlemek durumundadır. Kalite çemberleri, kuruluşun insan kaynağını daha duyarlı ve bilinçli hale getirmeyi amaçlamaktadır. Böyle bir işgücü daha önce hiç olmadığı biçimde işini sahiplenmekte ve daha iyi yapmanın yollarını aramaktadır. Yönetim çok uzun bir süre boyunca kalite çemberleri ile özel olarak ilgilenmeli, onları desteklemeli, ortaya çıkan aksaklıklara karşı duyarlı olmalıdır. Bir kuruluşun en merkezi kaynağını o kuruluşun insan gücü oluşturmaktadır. Çünkü diğer kaynakları iyi ya da kötü biçimde kullanacak olanlar onlardır. Dolayısıyla, kuruluş insan kaynağını daha iyi kullanmaya imkan sağlayacak olan kalite çemberleri gibi uygulamaların yürütülmesine yeterli ve gerekli özeni göstermelidir.<sup>462</sup>

5. Yönetim çemberlerin sağlayacağı maddi sonuçlarla ilgilenmektedir. Kalite çemberleri, belli sorunları ele alıp bunların çözülmesiyle çoğunlukla maddi bir takım sonuçlar elde etmektedir. Örneğin belli bir tasarruf yaratılmaktadır (ülkemizdeki kalite çemberlerinde problem başına sağlanan ortalama tasarruf, Japonyada sağlanandan daha fazladır). Yöneticiler bu sonucu görünce, amaca varıldığını düşünmektedirler. Oysa kalite çemberlerinde asıl amaç, çalışanların sorumluluk duygularını arttırmak, kendi kendilerini denetlemelerini sağlamak ve uygun bir iletişim ortamı yaratmaktır. Bunların sonucunda firelerin düşmesi, israfın azalması, kalitenin yükselmesi, iş kazalarında düşmeler, iş devamsızlıkta azalmalar vb. ortaya çıkmaktadır. Öyleyse yöneticiler, dikkatlerini bu sonuçlara değil, bu sonuçların ortaya çıkmasına neden olan sorumluluk duygusu, kendi kendini denetleme ve iletişim ortamına yöneltmelidir.<sup>463</sup>

6. Sendikalar kalite çemberlerine karşı ilgisizdirler; kalite çemberleri, çalışanların güdülenmesi ve işyerinin kalitesi açısından büyük önem taşımaktadır. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisindeki Kendini Gerçekleştirme ve Ego gereksinimleri açısından, kalite çemberleri çok olumlu yanlar içermektedir. Çember üyeleri ilk defa kendi istedikleri ve yıllardan beri rahatsız oldukları bir problem üzerine gidebilmekte ve bunu yönetime sunma şansını yakalamış olmaktadırlar. Böylece bir yandan zihinsel yeteneklerini ortaya koyarak kendilerini gerçekleştirmekte, diğer yandan da yönetim tarafından dinlendikleri için egoları tatmin olmaktadır. Dolayısıyla kalite çemberleri uygulaması, çalışanların daha iyi bir çalışma ortamında iş görmeleri açısından önemli bir

<sup>462</sup> Nurdoğan Arkış, *Türkiye'deki Kalite Çemberleri (OCC) Uygulamalarının Genel Bir Değerlendirilmesi*, ss.67-82

<sup>463</sup> A.g.e. ss.67-82



aşama olarak görülmelidir. Bu açıdan ele alındığında çember uygulamalarının en büyük taraftarlarından birinin işçi sendikaları olması gerekir. Oysa, Türkiye'de durum böyle değildir. Sendikalar, uygulama yapılan kuruluşlarda bile, kalite çemberlerine karşı ilgisiz kalmaktadırlar. Sendikaların kalite çemberleri konusuna karşı ilgisizlik durumunu terk etmeleri ve gerekli bilgileri aldıktan sonra uygulamayı desteklemeleri, gerek işyeri verimliliği, gerekse çalışanların en az ücretler kadar önemli olan psikolojik gereksinimlerinin giderilmesi açısından çok yararlı olacaktır.<sup>464</sup> Sendika ile ilişkilerin sağlıklı olarak yürütülmesi hem yönetim hemde çalışanların birbirleriyle olan mücadele ve kendilerini koruma anında daha yüksek amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, verimli bir iş ilişkisini sürdürebilmeleri için gereklidir.<sup>465</sup> Çalışma ortamında çember faaliyetlerinden beklenen yararın elde edilmesi için sendikanın bu faaliyetlerin planlama ve uygulamaya geçiş aşamalarında aktif bir rol oynaması gerekir. Yönetime destek veren işgörenleri, çemberlere üye olmaya özendirici bir tutum içine giren sendikanın işgörenler ve işletme için verimli bir grup ortamı yaratmadaki katkısı büyük olacaktır.<sup>466</sup> Bu konuda yapılan araştırmalar sendika temsilcilerinin kalite çemberi programlarına karşı çıkma nedenlerini onların gelişen çağdaş ve ılımlı yönetim tekniklerine şüpheyle bakmaları, işlerini kaybetme korkusunu taşımaları ve otoritelerinin sarsılacağı endişesi şeklinde ifade edilmektedirler. Oysa sendika temsilcilerinin gelişmelerden sürekli haberdar edildiği, çember oturumlarına dinleyici olarak davet edildiği ve hatta yönlendirme komitesinde asli üye sıfatıyla aktif bir rol oynadığı takdirde programa daha sıcak baktıkları ve destekledikleri belirtilmektedir.<sup>467</sup>

7.Kaliteye katkılarının ödüllendirilmemesi çalışanları hayal kırıklığına uğratmaktadır. Ayrıca, mesai dışında yapılan kalite çemberleri toplantılarında ücret ödenmemesi çalışanları isteksiz kılmaktadır. İşletmenin ödül sistemi; kalite çemberlerinin başarısını etkileyen önemli bir faktördür. Kalite çemberleri güdüleyici bir araç olarak uzun vadeli olumlu desteklemeyi esas alır. Davranışları etkilemek için işgörelere karşı açık ya da gizli tehdit ve cezaları kullanan işletmeler, bu tutumlarını değiştirmelidir. Uzun vadede sürekli bir başarı elde etmek için örgütsel kâr paylaşımı gibi bir plan uygulamaya koymayı düşünebilir ve böylece işgörenler verimlilik sayesinde sağlanan gelişmenin parasal yararlarını paylaşabilirler. Ayrıca, kurulan kalite çemberlerinin uzun dönemde verimli ve beklenen yararı sağlamasının ancak adil bir ücret sistemi ve uygun bir prim

<sup>464</sup> A.g.e. ss.67-82

<sup>465</sup> Nurdoğan Arkış, *Yöntembilim Açısından Sorun Çözme Grupları (OCC) ve Türkiye'deki Bazı Uygulamalar*, s.7

<sup>466</sup> İsmail Efil, *Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler*, s.160

<sup>467</sup> Rifat Ulug, a.g.e, ss.50-51

sistemi ile birlikte yürütülmesinin gerekli olduğu da unutulmamalıdır. <sup>468</sup> Kalite çemberleri çalışmaları sonucunda en büyük ödül önemli sorunları başarılı bir şekilde çözmeyle gelen tatmindir. Bunun yanında yönetime öneri getirme ve yapılan önerileri benimseme ve uygulama ve ümit edilenleri başarmadır. <sup>469</sup>

8. Kalite Çemberleri ekonominin dengeli bir büyüme gösterdiği ve işgücü devrinin düşük olduğu ekonomik ortamlarda daha başarılı olmaktadır. Bunun nedeni kalite çemberlerinde devamlılığın önemli olması ve ülke ve işletmelerin ancak olumlu ekonomik ortamda bu iş için gerekli kaynak ayırmaya istekli olmalarıdır. Çeşitli nedenlerle işgücü devrinin yüksek olduğu bir işletmede işgörenlerin aralarında yakın bağlar geliştirerek "ekip" çalışmasına ağırlık vermeleri olanağı kalmayacaktır. Bunun yanında çeşitli mali sorunlardan ötürü eğitim vb. giderler için kaynak ayıramayan işletmelerde kalite çemberleri uygulamaları beklenen başarıyı gösteremeyecektir. <sup>470</sup>

9. Örgütün kalite çemberlerini uygulamaya hazır olup olmaması da önemli bir sorundur. Bir kalite çemberi programını üstlenen bir örgüt yapısı, katılımcı yönetimi desteklemelidir. Örgüt işgörenlerin becerilerini geliştirmeye olanak tanımalı, desteklemelidir. Kaynaklar, işgörenlerin gelişimine, ekip çalışmasının gerçekleşmesine ve iletişim kanallarının açık tutulmasına yardımcı olmalıdır. Çünkü çember üyeleri normalde işgörelere dağıtılmayan bir takım kaynaklara ve bilgilere gereksinim duymaya başlayacaklardır. Bu nedenle, örgütteki dikey ve yatay iletişim bilginin paylaşılması için duyarlı olmalıdır. <sup>471</sup>

Kalite çemberlerinin uygulanabilmesinde en önemli ölçüt, güçlü ve fonksiyonel bir örgüt kültürünün özünü oluşturan tüm örgüt üyelerinin paylaştıkları manevi değerlerdir. Örgüt kültürü, örgütün çalışanlarını, organizasyon yapısını, haberleşme ve denetim sistemlerini sonuçta çalışanların davranışlarını şekillendirmektedir. Başarılı bir örgüt kültürünün en belirgin özelliği ise insana verilen önem ve ona gösterilen saygı olmaktadır. İşgörenleri güdülemek, işgörenler üzerinde ve işgörenler arasında güven uyandırmak, etkin bir iletişim ve sosyal ilişkiler, örgüt kültürünün oluşturulmasında özen gösterilmesi gereken özellikler arasında yer almaktadır. Örgüt kültürünün güçlenmesinde yeni liderlerin de yetiştirilmesine özen gösterilmelidir. Kısaca, örgüt kültürü; belli bir grubun dış çevreye uyum sağlayabilmek ve kendi iç bütünlüğünü kurabilmek için

<sup>468</sup> Edmund J. Metz, *Caution: Quality Circles A Head*, *Training and Development Journal*, August 1981, s.74

<sup>469</sup> Herbert G. Heneman, Donald P. Schwab, John A. Fossum and Lee D. Dyer, a.g.e, s.668.

<sup>470</sup> Edmund J. Metz, a.g.e, s.160

<sup>471</sup> Esther R. Rufner and Lawrence P. Etkin, a.g.e, s.12

bulduğu, geliştirildiği ve gruba yeni katılan üyelere öğrettiği temel kavramlar ve varsayımlar olarak tanımlanabilir.<sup>472</sup>

Sonuç olarak, Türkiye'de kalite çemberleri uygulamalarında öncelikle, iş yerinin ergonomik tasarımını yapmak, ardından metod etüdü ve iş basitleştirme çalışmalarını uygulamak, daha sonrada mutlaka zaman standartlarını belirlemek gerekli olmaktadır. Bu çalışmalar yapılmadan başka bir deyişle uygulanmadan kalite çember gruplarından beklenen sonuçlar elde edilmez.<sup>473</sup> Bunun yanında gruplararası ilişkilerin bozukluğu, belli bir grubun çalışmasını kolaylaştıran eğitim ve enformasyon kaynağının olmaması, işletmede güvensiz bir ortamın varlığı, yönetimin kontrolü kaybedeceği gibi bir düşünce içinde olması, insancıl olmayan otokratik yönetim tarzı, yeterli zaman ayıramama, gerekli eğitime yeterli kaynak ayırmamak, kalite çemberi faaliyetlerini yansıtacak bir planın olmaması kalite çemberlerinin kurulmasına uygun olmayan faktörler olarak ifade edilebilirler.<sup>474</sup>

## 5.5. Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenlerin Güdülenmesi

### 5.5.1. Toplam Kalite Yönetimi

Geçen 25 yıldan bu yana yönetim konusunda önemli gelişmeler olmuştur. Birçok yönetici bunun farkında olmamasına karşın bu değişim gizliden gizliye (kendiliğinden) olmuştur. Bu değişimlerin en önemlisi Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili olanıdır. Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimseyen yöneticilerin, insanları müşteri olarak ve kendilerini de onların danışmanı olarak görmesi gerekir.<sup>475</sup> Dolayısıyla kuruluşlarda etkin bir yönetim şekli, örgüt içerisinde etik bir alt yapının varlığına gerek gösteren "**Toplam Kalite Yönetimi**" olarak adlandırabileceğimiz yeni bir kavram yoluyla gerçekleştirilebilir.<sup>476</sup> Toplam Kalite Yönetimi uygulamada evrensel olmasına karşın her bir çevrede bireysel gereksinimlerin karşılanmasını gelenek haline getirmeyi ve bu gereksinimlere ayak uydurmayı zorunlu kılmaktadır.<sup>477</sup>

<sup>472</sup> Olgun Kırçıl, *Kalite Kontrol Grupları İçin Gerekli Yönetimsel ve Organizasyonel Alt Yapı Olarak Z Tipi Organizasyonlar*, İkinci Baskı, Ankara: Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri, MPM Yayınları No:320, 1989, s.104

<sup>473</sup> Ahmet F. Özok, a.g.e, ss.191-195

<sup>474</sup> İsmail Efil, *Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler*, s.167

<sup>475</sup> Dale E. Zand, *Managing and Consulting : A Total Quality Perspective*, Journal Of Management Development, Vol. 12 No:7, New York, USA,1994, ss.51-59

<sup>476</sup> Bilgehan Gürlek ve Mehmet Ali Gürol, *Kaliteye Giden Yolda Etik Yapının Rolü*, D. E. Ü İ.İ.B.Fakültesi Dergisi, Cilt:8 Sayı:1, 1993, ss.192-203

<sup>477</sup> A.g.e, s.8

Toplam Kalite Yönetimi, ne bir program, ne spesifik bir araç ne de bir tekniktir. **"Toplam Kalite Yönetimi; hem bir yönetim düşüncesi hemde örgütsel iklimde bir değişim"** olarak ifade edilebilir. <sup>478</sup> Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi; bir örgütte sürekli gelişmeye olanak sağlayan bir ortam yaratır. Toplam Kalite Yönetimi, insana dönük ölçüme zorlayan üretim metodolojisini yapılandırma ve disipline etmeden yararlanarak müşteri tatmini üzerinde odaklaşan bir yönetim düşüncesidir. Toplam Kalite Yönetimi, basit bir ifadeyle, **"doğru şeyi, doğru zamanda yapmak ve tüm zamanı doğru kullanmaktır."** <sup>479</sup> Toplam kalite de önlemeye yönelik bir yaklaşım vardır. Her işin ilk defada doğru yapılması istenir. Ölçüm ve istatistikten yararlanır. "ölçülemeyen şey iyileştirilemez" kuralından bahsedilir.

Toplam Kalite Yönetimi, insanların ortak bir kaderi paylaşmalarına yetki verileceği ve proses ve nihai gelişmelere uygun bir biçimde ödüllendirilecekleri yol olmalıdır.

Toplam Kalite Yönetimi; bir felsefe veya yalnız sözde kalan bir işlem değil, ancak pratik bir yönetim uygulamasıdır. Bu yönetimde üç unsur bulunmaktadır. Birincisi, işe ilişkin olarak mantıksal bir düşünce biçimi geliştirmektir. İkinci unsur kaliteyi geliştirmek için çalışanlarda güdüleme yaratmaktır. Yönetimin üçüncü unsuru ise pazarlama yönelimi davranışını vurgulayan bir şirket kültürü yaratmaktır. <sup>480</sup>

Toplam Kalite Yönetimi; bir bütün olarak etkinliği ve esnekliği artıran bir yaklaşım ve herkesi gelişme süreci ile ilgili kılarak insanların yaşamlarında boşa giden eforlarından kurtulmanın bir yöntemi olarak ifade edilmektedir. <sup>481</sup>

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, Avrupa Kalite Ödülü Jürisi Başkanı Gunnar Johansson' un ifade ettiği TKY kriterleri şekil 5.2'de görülmektedir. Şekil 5.2'deki Toplam Kalite Yönetimi Modelinin işleyişi, saptanan 9 kriterin işletme bünyesinde en üst düzeyde hayata geçirilmesi ile gerçekleşiyor. Buna göre müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti, toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi, üründe mükemmeliğe ulaşılabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve proseslerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi gerekiyor. İşletmeler modelde yer alan dokuz (9) kriterin her birini, Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında ne derece

<sup>478</sup> David A. Waldman, a.g.e. ss.510-516

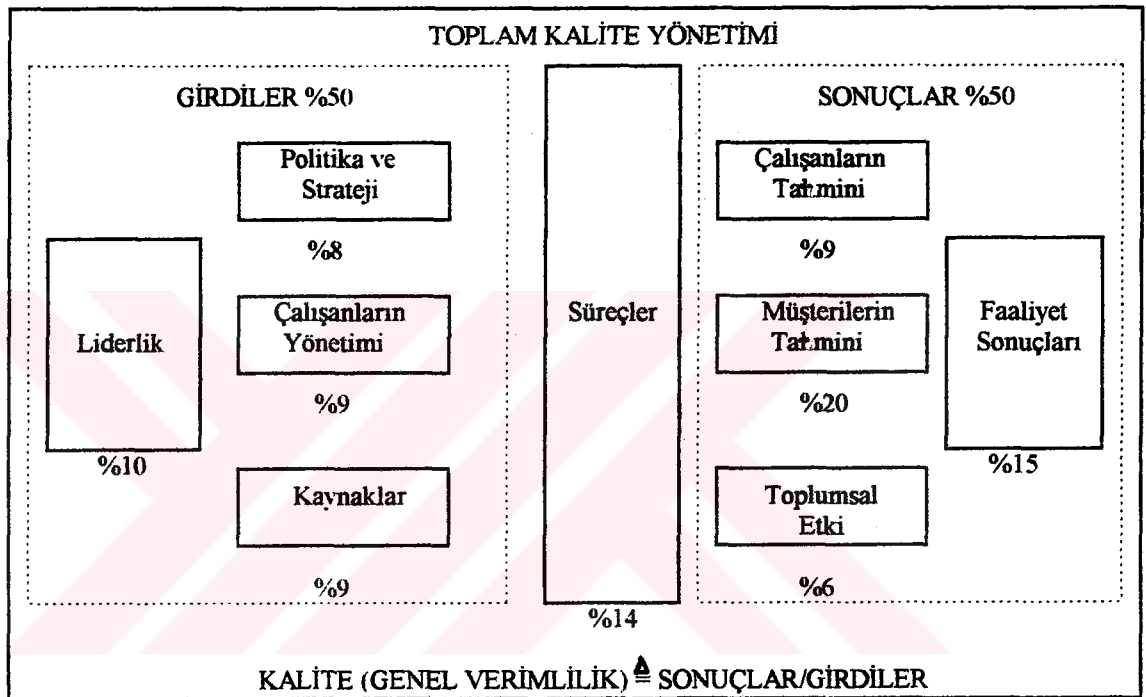
<sup>479</sup> Richard L. Miller and Joseph P. Cangemi. *Why Total Quality Management Fails : Perspective Of Top Management*. *Total Quality Management Development*, Vol.12. Number:7, 1993, ss.41-49

<sup>480</sup> M. Köseoğlu, D. K. Harrison and D. Link, *Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü*. ( Çeviren: Orhan Pazarlık ), *Verimlilik Dergisi*, Cilt:23 Sayı:4, 1994, ss.21-23

<sup>481</sup> A.g.e. ss.21-23

başarılı olduklarını görmek amacıyla iç değerlendirme çalışmasıyla temel kriter olarak kullanılabilir. Dokuz (9) kriter kolaylık sağlaması amacıyla girdiler ve sonuçlar olarak iki ayrı grupta toplanıyor.<sup>482</sup>

Son olarak, Toplam Kalite Yönetimi, ortak hedefi paylaşarak ekip halinde çalışmayı, müşterilere en üstün değerler yaratmayı, değişikliği desteklemeyi, yaratıcılığı ödüllendirmeyi ilke edinerek gücünü insanlardan alan ve mükemmelliğin sağlanmasının tüm çalışanların sorumluluğu olduğunu savunan bir yönetim felsefesidir.<sup>483</sup>



Şekil 5.2: Toplam Kalite Yönetimi Modelinin İşleyişi

### 5.5.2. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi

Sürekli gelişme veya özgün ismi ile "**Kaizen**" bir dinamizmi, sürekli bir arayışı ifade eder. Bu yaklaşım mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelidir. Sürekli iyileştirme, yönetim, liderlik ve iş hayatı ile ilgili olduğu kadar bir hayat felsefesi ve tarzıdır. Günlük yaşantısında bunu gerçekleştiremeyen bireyin, iş hayatında sürekli daha iyiyi araması belenemez. Bu sebeple, TKY anlayışında sürekli geliştirme felsefesi kadar "**önce insan**" ya da diğer bir deyişle "**birey kalitesi**" de son derece önemlidir.

<sup>482</sup> Şelale Kadak, *Kalite 500 Yıl Önce de Vardı*, Sabah Gazetesi, 12 Mayıs 1995, s.8

<sup>483</sup> Gunnar Johansson, *Toplam Kalite Yönetimi*, Dünya Gazetesi, 24 Aralık 1994, s.18

TKY rekabetçi bir yapılanmayı, ileriye dönük tüm kararlarda ve değerlendirmelerde rekabet gücü unsurlarının temel alınmasını ve bu uygulamanın bu çerçevede takip edilmesini öngörür. TKY, değişimlerin yönetilmesinde ve rekabet gücünü geliştirme de yüksek hız sağlayan bir sistemdir. Bunu gerçekleştirirken "kalite-maliyet-termin-verimlilik-kâr" ilişkisine geleneksel anlayıştan çok daha değişik bir açıdan yaklaşmaktadır. Bu yeni bakış açısına göre, kalite için yapılan çalışmalar, savurganlığı önlemekte, verimliliği arttırmakta ve maliyetleri düşürmektedir. Yüksek kaliteli ürünlerin daha düşük fiyattan pazara sürülmesi pazar payını arttırmakta ve "kâr" amacına ulaşılmasını sağlamaktadır. TKY'de hem süreç hemde beşeri unsurların temel misyonu değişimi yönetebilmek ve "kalite"ye ulaşmaktır.

Rekabetçi bir yapıya sahip TKY'nin modelde belirtilen ana öğeleri ve ilkeleri aynı zamanda şirketin kurumsal kültürünü oluşturan ilke ve değerlerdir. Dünyadaki gibi ölkemizde de önemine rağmen ihmal edilen bir konuda TKY anlayışına göre şirket kültürünün yaratılmasıdır.

### 5.5.3. Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri

1. **Müşteri Odaklılık:** Yoğun rekabette şirket, müşterinin henüz talep etmediği, fakat gereksinimini duyduğu veya duyması gerektiği farklılıkları bile yakalayabilmelidir. Rekabetin baskısı şirketleri "*yaptığını satan*" olmaktan çıkarıp, "*satabileni yapan*" hale getirilmelidir. Satabilirin ne olduğunu anlamak için, "*kaliteyi müşteri belirler*" anlayışını benimsemek gereklidir. Müşterinin görünür isteklerinin yanısıra saklı isteklerini de saptayabilme (cazip kalite) ancak müşteriye yakın olmakla gerçekleştirilebilirler. Müşteri isteklerinin tatminini temel şirket felsefesi haline dönüştürme yönünde çaba gösteren firmalar müşterilerini koşulsuz mutlu etmeyi "olmazsa olmaz" bir düstur olarak kabullenen şirket kültürü oluştururlar. Toplam Kalite Yönetiminin en temel prensiplerinden biri böyle bir şirket kültürünün geliştirilmesidir. TKY 'nin bu öğesi, belki de etkili olarak uygulanması en zor ancak uzun dönemde firmaya en çok katkı sağlayacak olanıdır. Çünkü rekabetin ana hedefi müşteridir. Müşteriyi ele geçiren tatmin eden ve elinde tutan kuruluş piyasada kalıcıdır.<sup>484</sup> Günümüzde işletmeler müşterilerini tatmin etmek için büyük çaba sarfetmektedir. Farklı müşterileriyle ilgili tercihleri uyumu gelenek haline getirmeyi ve hizmetlerin sunumunu etkileyen kararlara müşterilerini de dahil etmeyi önemle vurgulamaktadır. Dolayısıyla işletme yönetiminin, müşterilerinin gereksinimlerinin tatmini

<sup>484</sup> Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, *Toplam Kalitenin Amaç ve Felsefesi*, İstanbul: Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi: Uygulamalar, Fırsatlar, Öneriler, Uniform Matbaacılık, Eylül 1994, s.11

konusunda başarılı olma koşullarını öğrenmesi gerekir. Burada farklı ve sürekli değişen müşteri gereksinimlerini karşılayan mal ve hizmetlerin üretiminin tercih edilmesi zorunlu olmaktadır.<sup>485</sup>

Simon Aboud, müşteri ile ilgili önemli bir noktaya temas etmektedir: " Tek strateji müşteridir. Uzun yıllar müşterinin bilinçlendirilmesinin toplam sürecin sadece bir parçası olduğunu düşündük oysa müşteri, bu sürecin kendisiydi. Ancak müşterinin aklından geçenleri ve davranış biçimini doğru yakalayabilmek için insana daha çok yatırım yapmak zorundayız. Değişim karmaşaya neden olabileceği gibi sonsuz fırsatlarda sunabilir. Bu fırsatları sunmak için felsefi bir stratejiye sahip olmak temel koşuldur." <sup>486</sup>

2. **Önce İnsan Anlayışı:** Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde iç müşteri, takım çalışması, sorumluluk paylaşımı ve tam katılım, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme kavramları bu yönetim anlayışının "*önce insan*" yani "*birey kalitesinde*" düğümlendiğini göstermektedir. Ishikawa, "insanlığı esas alan bir yönetim biçiminin insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim" olduğunu ifade etmektedir. Nitelikim, TKY' nin araçlarından biri olan kalite çemberleri etkinliklerini harekete geçiren "*insana saygı*" duyulan bir işyeri yaratma vizyonudur. Üst ve ast yöneticiler sorumluluk paylaşımı ve tam katılımı başarabilirlerse şirketlerinde insana saygı bir yönetim felsefesi ve bir şirket kültürü olarak yerleştirilebilir.<sup>487</sup>

İşletmede kalite herkesin işidir, kaliteyi üretmek; nihai müşteriyi tatmin etmek ve çalışanı tatmin etmekten geçer. Çalışanın tatmininde insan kaynaklarının yönetimi önem kazanmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin çekirdeklerinden şüphesiz en önemlisi "*ilk seferinde doğru yap*" ve "*hata ortaya çıkmadan önle*" dir. İş ilk seferinde yapacak ve hatayı ortaya çıkmadan önleyecek unsur insandır, çalışandır, iç müşteridir. Dolayısıyla, Toplam Kalite Yönetimi'ni başarıyla uygulamanın temelinde kişileri güdüleme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, rotasyon, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve önplanda tutan sistemler yaratmaktadır. Yönetimin temel işlevlerinden biri bu sistemleri geliştirmek ve verimliliği arttırmaktır. <sup>488</sup> Toplam Kalite Yönetiminde ekip halinde çalışma ile optimal sonuçların başarılabilmesi için çalışanlara yetki göçerme amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, öncelikle iletişim becerileri, çalışanların birbirlerini etkileme becerileri ve etkili toplantı becerileri

<sup>485</sup> David E. Boven and Edward E. Lawler. *Total Quality- Oriented Human Resources Management*, *Organizasyonel Dynamics*, Vol.20, Number 4, Spring 1992, s.29-44

<sup>486</sup> Nevval Çizgen. *Verimliliği Artırmanın Yolu Kültürden Geçer*, *Yeni Yüzyıl Gazetesi*, Yıl:1 Sayı:200, 4 Temmuz 1995, s.15

<sup>487</sup> Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, *Toplam Kalitenin Amaç ve Felsefesi*, *Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi*, s.11

<sup>488</sup> A.g.e. s.11

konusunda yoğun bir eğitim verilmektedir. Bu türde bir eğitim, insanların grup faaliyetlerine etkin bir şekilde katılımını sağlama, ürün ve süreçlerin "*sürekli iyileştirilmesi*" ile aktif olarak ilgilenmesine olanak sağlamaktadır. Eğitim öncelikle çalışanlara yetki göçermeyi gerekli kılan ekip çalışmasını iyileştirmeyi teşvik etmektedir.<sup>489</sup> Toplam Kalite Yönetimin de insan faktörüne önem veren değerler ve bu vizyona yönelik liderlik uygulamalarını benimsetmek ve kalite iyileştirmeye yönelik işbirliği çabalarıyla tüm örgütsel üyelere yetki devredilmesi ve örgüte bağlılık ve tam katılım amaçlanmaktadır.<sup>490</sup>

**3. Tam Katılım:** Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinde önemli bir yer tutan, insanın başarıma, başkaları tarafından beğenilme, takdir edilme ve toplumda önemsenen bir konuma sahip olma gereksinimi "tam katılım"ın oluşmasında ve gelişmesinde önemli etkenlerdendir. Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerin alınmasını talep etmektedir. Yönetilenlerin bu tutum değişikliğinin başlıca sebebi kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen fertlerin "başkaları tarafından yönetilen bir araç" durumunda olmak istememeleridir. Peter Drucker "günümüzde bilgiye dayalı organizasyonun ötesinde sorumluluğa dayalı örgüte yönelmenin gerekliliğine inanıyor. Bilgiye dayalı örgüt, herkesin o örgütün hedeflerine katkısını ve davranışı konusunda sorumluluk üstlenmesini gerektirir." Tam katılım bir istemi, gönüllülüğü ifade eder. Tam katılım sorumluluğu ve katkıyı kapsar. TKY' de tam katılımın hedefi örgütteki her birey için hem "*düşünmenin*" hemde "*uygulamanın*" birleştirilmesidir. TKY'de "tam katılım" olarak ifade edilen anlayışta iki önemli unsur söz konusudur. Bu unsurlardan biri tüm TKY çalışmalarında üst yönetimin liderliği, diğeri de takım çalışması ve ruhunun oluşturulmasıdır.<sup>491</sup> Bilgi kararların alınabileceği yer olan işin yapıldığı en alt düzeye kadar dağıtılmalıdır. Katılımcı yönetimde sorumluluk, yetki, ödüllendirme işgücünün tüm düzeylerine dağıtılır. Böyle bir durumda, bir yönetim sistemi daha az yöneticiye gereksinim duyacaktır ve daha yüksek kalite ve verimliliğe ulaşacaktır.<sup>492</sup>

**4. Sistematik Süreç Analizi, Denetimi ve Sürekli İyileştirme:** Toplam Kalite Yönetiminin temel felsefesi olan, sürekli geliştirme yaklaşımı bu anlayışın özünü oluşturur. Bu nitelik eski (veya geleneksel) süreç ve yapıları bir yana bırakmak ve netice

<sup>489</sup> Micheal J. Price and E. Eva Chen, *Total Quality Management In A Small High-Technology Company*, California Management Review, Vol.35, No:3, Spring 1993, s.98

<sup>490</sup> David A. Waldman, a.g.e, ss.510-516

<sup>491</sup> Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, *Toplam Kalitenin Amaç ve Felsefesi*, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, ss.16-17

<sup>492</sup> Rıdvan Bozkurt, *Toplam Kalite Yönetimi Sistemi*, Verimlilik Dergisi, Cilt:23 Sayı:4, MPM Yayını, 1994, ss.8-7



de bunların yerine yaratıcılığa ve değişime açık olan yeni süreçlerin yerleştirilmesini ifade eder. Yine, doğal eğilim, eski süreci sürdürürken işlevsiz gibi gözükse bu sürecin parçalarını bir bütün olarak görür ve onların etkileşimini dikkate alır. Sürekli iyileştirme kavramı, sürekli ve sistematik değişimi ifade eder. Bu değişim devamlı ve sistematik değişime imkan tanıyan bir ortam yaratacaktır. Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili holistik bir perspektif geliştirmek, süreçlerin tüm sisteme uygunluğunun sağlanmasına yardımcı olacaktır.<sup>493</sup>

Uluslararası rekabete açık ortamlarda rekabet gücünün belirleyici unsurları "**kalite-maliyet-termin**"dir. Rekabetin temel anahtarı olan "kalite-maliyet-termin" üçlüsünde üstünlük sağlamak için şirketin her yönüyle gelişmesi gerekir. Ölçemediğimiz şeyi geliştiremeyiz de o nedenle, ölçüm ve istatistik toplam kalitenin vazgeçilmez unsurlarıdır.<sup>494</sup> Böyle bir ortamda müşteri tarafından belirlenen "kalite" sürekli değişmekte, buna bağlı olarak maliyet ve termin (hız) unsurları da işletmeyi hızlı değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Ayrıca cazip kaliteyi oluşturma çabaları da işletmede sürekli olarak proses geliştirmeyi ve denetimini zorunlu kılmaktadır. Sürekli olarak artan ve yükselen müşteri beklentilerinden daha yüksek bir kalite ve verim sağlayabilen bir kuruluş, rekabet gücü kazanmakta pazarda başarıya ulaşmaktadır. Tüm çalışanların katılımı ile sağlanan "sürekli proses geliştirme" ilkesi, TKY'nin temel felsefesi olan "Kaizen" in işletme bünyesindeki önemli bir parçasıdır. Bu anlayışın şirket bünyesinde hayata geçirilmesi işletme de büyük ve köklü değişimleri gerektirmektedir. Proses geliştirmedeki temel amaç, proses değişikliğinin uzatılması ve sıfır hataya ulaşılmanın hedeflenmesi ve proses süresinin azaltılmasıdır. Her, prosesteki değişiklik azaldıkça, bu değişkenlikten kaynaklanan hatalar azalmakta ve ürün kalitesi artmaktadır. TKY tüm birimleri ilgilendiren ve birimlerarası karmaşık proseslerle oluşan "kalite-maliyet-termin" unsurlarının etkili biçimde, ancak tepe yöneticisinin liderliğinde yönlendirilebileceği gerçeğine göre yönetim sistemi oluşturmaktadır.<sup>495</sup> Bilimsel teknikler ve istatistikî süreç kontrolü gibi problem çözme tekniklerinin verimli kullanımını kapsayan "Duruma Göre Yönetim"e ilişkin yöneltme esas alınmaktadır.<sup>496</sup>

**5. Grup Çalışması:** Toplam Kalite Modelinin belirgin özelliklerinden biri de grup çalışmalarının yagın olmasıdır. Toplam Kalite Yönetimi'nde grup çalışmalarının çok

<sup>493</sup> Alan Honeycutt, a.g.e, ss.3-11

<sup>494</sup> İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Kal Der Yayınları No:2, 1994, s.33-37

<sup>495</sup> Toplam Kalite Yönetimi Araştırma komitesi, *Toplam Kalitenin Amaç ve Felsefesi*, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye perspektifi, s.15

<sup>496</sup> David A. Waldman, a.g.e, ss.510-516

spesifik amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uyulan bir disiplin vardır. Grup çalışmasının işlevlerini ve yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:<sup>497</sup>

1. "**İşletme körlüğünü**" aşmada en etkili yöntem grup çalışmasına dayalıdır. Sistemdeki aksaklıkları bireyler kolayca keşfedemezler, fakat gruplar bunları kolayca bulurlar.

2. Bu tür çalışmalar kişinin teknik bilgisini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve konuya bir bütün olarak bakmasına yardımcı olur.

3. Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim kurma becerileri kazandırır.

4. Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.

5. Takım oyunu anlayışını yerleştirir, kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir.

6. Ekonomik analiz çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını geliştirir.

7. Kişilerin işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

#### 5.5.4. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri

Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:<sup>498</sup>

1. Yönetim ve işgörenler eşsiz bir işbirliği çabası içinde birbirine bağlanmalıdır, çünkü kalite de öncülük ve liderlik üst yönetimin sorumluluğu altındadır.

2. Sürecin her ögesi, her işgörenin birbirini etkilediğini ve "**müşterek bağlılık ve sorumluluk**" düşüncesi çerçevesinde incelemeye tabi tutulmalıdır. Başka bir ifadeyle, Toplam Kalite Yönetimiyle ilgili holistik bir perspektif geliştirilmeli ve bireysel süreçlerin tüm sisteme uygunluğunun sağlanmasına yardımcı olmalıdır.

<sup>497</sup> İbrahim Kavrakoğlu, a.g.e, s.37

<sup>498</sup> Alan Honeycutt, a.g.e, ss.3-11

Sıtkı Gözlu, *Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi*, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, s.55

Dennis O. Kaldenberg and David H. Gobeli, *Total Quality Management Practices and Business Outcomes : Evidence From Dental Practices*, *Journal Of Small Business Management*, Vol.33, No:1, January 1995, West Virginia University, ss.21-33

3. Geçmişe dönük bir değerlendirmenin yanısıra bir analiz ve tatmin edici değerlendirmeye olanak sağlayan sonuçları açıkça gösteren net başarımlar ölçümleri mevcuttur. Sorunların çözümü ve sürekli iyileştirmenin sağlanması istatistiksel yöntemlerle elde edilen verilerin kullanılarak istatistiksel yorum yapılmasına bağlıdır.

4. Kusursuzluk veya mükemmellik, iş başarımına yönelik yoğun ve sürekli eğitimle kendi kendine başarılmaktadır.

5. Yöneticiler ve işgörenlerin tek amacı, ürünün kalitesi ile müşterileri tatmin etmektir, çünkü gereksinimler müşteriyi güdülemektedir. Müşteriyi ve onun gereksinimlerini anlamak, müşterinin ürün geliştirme döngüsünün tüm aşamalarında dikkate alınması bir gerekliliktir. Başarı ölçütü olarak müşteri gereksinimlerini kullanılmaktadır. Bir sonraki süreç müşteri olarak kabul edilmekte, müşteri üzerinde odaklanmaktadır.

6. İnsanların yeteneklerini mükemmel bir tarzda değerlendiren, müşteri tatminini en yüksek düzeyde tutan, ortaklar arası ilişkilerde mükemmeliyeti yaratacak, yakalayacak bir "*kültür*" yaratmak. Başarımın insanda olacağı inancı ile insana dönük bir yönetim felsefesini benimsemek, ayrıca böyle bir kültürü destekleyen ve sürdürme gücüne sahip olan "*örgüt yapısı*".

7. Tüm çalışanlara yeni teknikleri kullanma konusunda eğitim verilerek ve bir güven ortamı oluşturularak paylaşma, karşılıklı anlayış, katılımcılık ve yaratıcılığa olanak tanıyan ve teşvik eden bir sistemi benimsenmeli ve çalışmalar "*ekip çalışması*" ile yapılmalıdır. Başka bir ifadeyle, katılımı, yetki göçerimini, kişisel ve örgütsel gelişmeyi teşvik eden bir ortamın yaratılması ve kaliteyi destekleyen ödül sistemlerinin kurulması, işgörenlerin tüm potansiyel yeteneklerinden yararlanma ve geliştirmeye yönelik şirket yeteneği için insana saygı ve katılımcı yönetim tarzı benimsenmelidir.

8. "*İlk öncelik kaliteli iş*" olmalı, öncelikle kaliteli işin örgütün her tarafında yapılması için insan kaynakları departmanında kalite üzerinde önemle durulması gereğinin üst yönetim kademelerince desteklenmesi gerekir.

### 5.5.5. Klasik ve Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının Karşılaştırılması

Taylor' un "*Bilimsel Yönetim*" yaklaşım ile başlayan klasik yönetim olarak gelişen yönetim biçimi, çalışan insanı makinanın bir parçası gibi görüp "*önce üretim*" ya da "*örgüt için iyi olan herşey insan için de iyidir*" anlayışı benimsenmiştir. Daha fazla üretim nasıl yapılabilir? sorusuna yanıt aramak üzere 1926'lı yıllarda başlatılan araştırmalar örgütlerde öncelikle insana değer verilmesi sonucuna götürmüştür. "*İnsan İlişkileri Yaklaşımı*" insan için iyi olan herşey örgüt için de iyidir, şekline dönüşmüştür. 1950'li yıllardan sonra üretim ve insan unsurlarının aynı düzeyde düşünülmesi gerekliliği ortaya çıkarak bunların "*sentezi*" çağdaş yönetim anlayışını günümüze kadar getirmiştir.

499

Klasik yönetim anlayışında tepe yönetiminin görüş ve düşünceleri doğrultusunda, yukarıdan aşağıya doğru bir hiyerarşi içinde firmalar yönetilmekte; astlar, amirlerinden aldıkları talimatlara göre işlerini görmektedirler. Oysa ki Toplam Kalite Yönetimi'nde amaç müşteri talepleri doğrultusunda şirketin tüm birimlerinin yönlendirilmesi ve müşteri tatmininin sağlanmasıdır. Bunları gerçekleştirme de hemen hemen tüm sorumluluk, yönetime aittir. Bu doğrultuda yönlendirilen bir kuruluştaki yönetim piramidi ters döner (Şekil.5.3). TKY "*sürekli gelişme*" anlayışı içinde Pareto analizi, neden-sonuç diyagramları, histogramlar, kontrol çizelgeleri, dağılım diyagramları, gruplandırma ve kontrol tabloları gibi temel teknikleri kullanarak evrimsel bir gelişme yerine devrimsel bir gelişmeyi mümkün kılmaktadır (Şekil.5.4). İşletmelerde yönetim kademesinde yer alan her ferdin iki temel görevi vardır.<sup>500</sup>

1. Kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek,

2. Mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak.

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip şirketlerde kalite yönetiminin temeli "*sürekli gelişmeye*" dayalıdır. "*Sürekli gelişme*"nin gerçekleşmesi için üç temel koşulu sağlamak gerekir. Bu koşulları aşağıdaki gibi ifade edebiliriz.<sup>501</sup>

<sup>499</sup> Ömer Peker, *Toplam Kalite Yönetimi*, 1993, ss.196-215

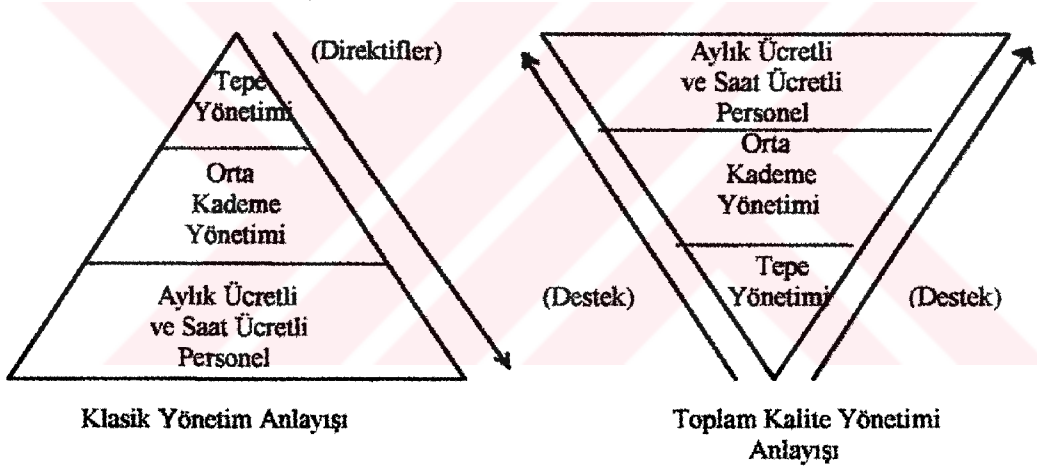
<sup>500</sup> İbrahim Kavrakoğlu, a.g.e. s.59

<sup>501</sup> İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Kontrolünün Getirdikleri, Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar Sempozyumu*, 1990, İrfan Yayıncılık, Kasım 1993, ss.107-121

1. Mevcut durumu yetersiz bulmak; bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa, o sistemde dahi geliştirilecek bir çok faktör bulunabilir. Ayrıca bilim ve teknolojiadaki gelişmeler de hergün "verimlilik" ölçütünü ileriye taşımaktadır.

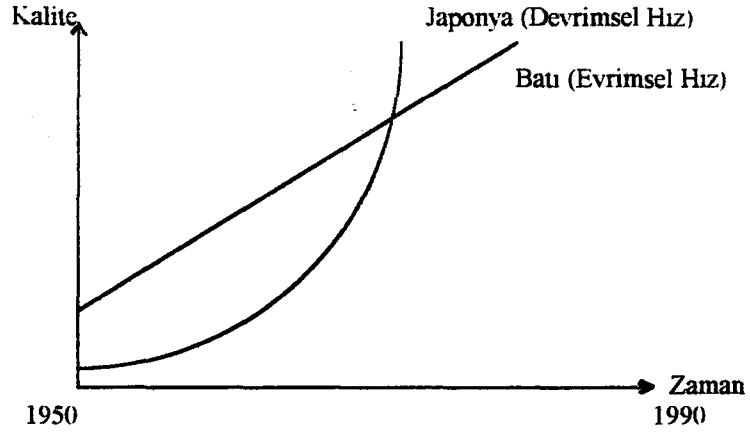
2. İnsan faktörünü geliştirmek; her şeyi yapan insandır; geleneksel yönetim biçiminde bir kaynağın küçük bir bölümünden yararlanılıyor. Oysa, her çalışanı bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmek gerekir.

3. Problem çözme tekniklerini yaygın bir biçimde kullanmak; işletmelerde karşılaşılan problemlerin çoğunu çözmek için basit istatistik ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır. Yapılan araştırmalar çok ileri tekniklerin nadiren gerekli olduğunu ortaya koymaktadır; ancak bu teknikleri tüm çalışanlara öğretmek ve uygulanmasını sağlamak ise tüm yöneticilere düşen sorumluluktur.



Şekil .5.3.Klasik Yönetim Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı<sup>502</sup>

<sup>502</sup> İşıl Pekdemir ve İ.Ü.İşletme Fakültesi Organizasyon ve İşletme Politikası Yüksek Lisans Öğrencileri, *Toplam Kalite Kontrol Anlayışı: Tekstil Endüstrisinde Bir Araştırma*, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi Cilt:23, Sayı:1, 1 Nisan 1994, ss.93-111



Şekil.5.4. Gelişme Hızları

Klasik yönetim yaklaşımının temel amacı, belirli bir standardı oluşturmak ve belirlenen standarda göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. Toplam Kalite Yönetimi hiçbir standardı kabul etmeyen sürekli gelişmeyi amaçlar. Hemen her konuda Klasik Yönetim anlayışının neredeyse 180 derece ters çevrilmesi gereği ortaya çıkacaktır. Bazı temel konulara ilişkin örnekler aşağıdaki gibi özetlenebilir:<sup>503</sup>

<sup>503</sup> Richard L. Miller and Joseph P. Cangemi, a.g.e, ss.41-49

İsmail Efil, *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi, 1995, ss.56-60

### Klasik Yönetim anlayışı

1. Ürünü ürettikten sonra hata için muayene yapılır. Yani, "muayeneye" dayalı kalite.
2. Yüksek kalite ile artan maliyet,
3. Optimum stok,
4. Spesifikasyon limitleri arası üretim,
5. Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim,
6. Azami ihtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı ,
7. Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon,
8. Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim,
9. Ödül ve cezaya dayalı güdüleme,
10. Hiyerarşiye dayalı öncelikler,
11. Rekabete dayalı tedarik sistemi,
12. Kâr maksimizasyonunu hedefleyen güdüleme,
13. Ulusal/Uluslararası standartlara göre ürün kalitesi,
14. Kalite kontrol fonksiyonun sorumluluğunda kalite güvencesi,
15. AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımı,

### Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı

1. Hataları önlemekte ve tasarımın kalitesi üzerinde önemle durur. Yani, "Önlemeye" dayalı kalite.
2. Yüksek kalite ile düşen maliyet,
3. Sıfır stok,
4. Hedefe uygun üretim,
5. Olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim,
6. İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı,
7. İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek kalıplı organizasyon,
8. "Sıfır hata" yı hedefleyen üretim,
9. Onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı güdüleme,
10. Müşteri tatminine dayalı öncelikler,
11. Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi,
12. Yüksek kaliteyi sağlamayı hedefleyen güdülenme,
13. Müşteri beklentilerine cevap veren ürün kalitesi,
14. Tüm çalışanların ve yönetimin sorumluluğunda kalite güvencesi,
15. Üretenlerin ve satış yapanların da katkısı olan ürün geliştirme,

- |  |  |
|--|--|
| 16. Optimum fire veya yeniden işleme,  | 16. Sıfır fire ve yeniden işleme,  |
| 17. Optimum 1.kalite / 2.kalite oranı,   | 17. Sadece 1.kalite ürün üretimi,  |
| 18. Evrimsel hızla gelişme.  | 18. Devrimsel hızla gelişme,   |
| 19. Yüksek verimli proseslerle sağlanan randıman artışları,                      | 19. "Robüst" ürün tasarımı ile sağlanan randıman artışları,                          |
| 20. İşbaşı eğitim ile sağlanan bilgi ve beceri,                                  | 20. İşbaşı eğitimi kadar temel eğitimle de geliştirilen bilgi ve beceri,             |
| 21. Fayda/Maliyet analizine dayalı yatırım/işletme kararları,                    | 21. Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı,        |
| 22. İş en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayışı,                      | 22. İşe en yakın olanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim,                       |
| 23. Hatalı uygulamaları önlemek ve prosedürler geliştiren yönetim,               | 23. Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim,                |
| 24. Tecrübe ve inisiyatif dayalı yönetim kararları,                              | 24. İstatistik ve kantitatif analizlere dayalı yönetim kararları,                    |
| 25. Sorunlarla ilgili karar vermeyi amaçlamaktadır.                              | 25. Yeni bir yönetim felsefesini benimsetmektedir.                                   |
| 26. Tepkisel (reactive) tarzda sorunları ortaya koymaktadır.                     | 26. "Hata" önleme analiz çalışmalarını disipline etmekte ve yapılandırmaktadır.      |
| 27. Belli bir maliyetle üretimde bulunmak için kısa dönemde yoğunlaşmaktadır.    | 27. "Sürekli iyileştirme" için uzun dönemi dikkate alır.                             |
| 28. Kararlar birkaç önemli kişinin görüşüne dayandırılır.                        | 28. Kararlar birçok birey tarafından bilgiye dayalı gerçekler ışığında alınmaktadır. |
| 29. Bir işte (veya görevde) gerekli olan kaynakları minimum düzeyde tutmaktadır. | 29. İyileştirme için insan kaynaklarından en yüksek düzeyde yararlanılmaktadır.      |



### 5.5.6. Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin Güdülmesine Katkıları

Günümüzde işgörenlerin yüksek düzeyde güdülenmesine yönelik başarılı uygulamalardan biri de Toplam Kalite Yönetimi'dir. Toplam Kalite Yönetiminde amaç kaliteyi kontrol etmek değil, üretmektir. Böylece maliyet unsuru da göz önüne alındığı için kalite ucuza üretilebilmektedir. Geleneksel yaklaşımın aksine, Toplam Kalite Yönetimi sisteminde bütün birimlerin yönlendirilmesi ve müşteri tatmininin sağlanması esastır. TKY sistemi, bir anlamda kısmi özerklik vermek suretiyle işgörenlerin inisiyatiflerini kullanabilmelerini sağlayarak, yaratıcılık yönlerinin harekete geçirilmesini hızlandırmaktadır. Ürün kalitesinin geliştirilmesinde en etkili araçlardan biri de işgörenlerin yüksek düzeyde güdülenmelerini sağlamaktır. Karar alma da ve işyerinin düzenlenmesinde işgörenlerin katılımının sağlanması, ekip çalışması atmosferinin oluşturulması, iş rotasyonu yoluyla işgörelere işe genel bakış açısının kazandırılması ve ergonomik çalışma şartlarının hazırlanması akla ilk gelen güdülemeyi artırıcı unsurlardır.<sup>504</sup> Bir işletme de herkese toplam kalite eğitimini verme de ilk adım, onlarda kalite bilincini yerleştirmektir. Konuya ilginin çekilmesi, sorunlara çözüm bulunmasını teşvik etme gibi yöntemlerle çalışanların kalite bilinci yükseltilir. Kaliteye gönülden bağlılık tüm çalışanlarca benimsendiğinde kaliteyi geliştirmek zevkli bir uğraşıya dönüşecektir. Kişilerin içsel güdülemeden hareketle, en alt kademedeki işgörelenden en tepe yöneticisine kadar oto kontrole ve hataların çıkmadan önlenmesine dayalı, ölçülen ve herkesin katılımıyla işbirliği içinde sürekli geliştirilen kalite, daima rekabet üstünlüğü sağlayan bir unsur olacaktır<sup>505</sup>

İlerleme ve kaliteyi geliştirme için sürekli eğitim şarttır. Öğrenme her yaşta, her kademe de kesintisiz sürmelidir. Herkesin başkasından öğrenebileceği bir şeyi mutlaka vardır. Bunun yanında, tüm çalışanların %80-%90' nın işgörel olduğu bir yerde, onları karşınıza alacağınıza, yanınıza almak çok daha akılcı bir yoldur. Çalışanları yanınıza alabilmenin yolu onların sizi sevmeleridir, sizi sevmeyenler, size doğru bilgi aktarmazlar.<sup>506</sup>

Toplam Kalite Yönetiminde önemli olan herkesin tek, tek ve herkesin hep birlikte ortak bir güdüyle hareket etmesidir.

<sup>504</sup> Cafer Çelik, a.g.e, ss.121-126

<sup>505</sup> Nursel Öztürk, *Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi*, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları Cilt: 23, Sayı: 4, 1994, ss.61-66

<sup>506</sup> Naoto Sasaki, *Japonya'da Sanayi Yönetimi ve Kalite Kontrolü*, ( Derleyen: Bahadır Akın): İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayını 18-19 Eylül 1991, s.4

Kalite üstadı Dr. Juran hataların %85'nin sistemden %15'inde insandan kaynaklandığını söylemiştir. Engin deneyime sahip Dr. Deming ise son yıllarda bu oranı %98'i %2 şeklinde vermektedir. Dolayısıyla yönetimin esas hedefi sistemi geliştirmek olmalıdır. fakat bu gelişmeyi kendisi değil, çalışan tüm insanlar, özellikle de operatörler- yani sistemi işletenler- gerçekleştirecektir. Kısacası yönetim, sistemi insan vasıtasıyla ve dolaylı olarak gerçekleştirecektir.<sup>507</sup> Yönetimin temel sorumluluğunun sistemi geliştirmek olduğunu ifade ettik, ancak bunu başarmak için gayretini ve vaktini büyük ölçüde insan ögesine tahsis etmek zorundadır. Gerçekten de başarılı, yüksek rekabet gücüne sahip şirketler incelendiğinde temel öğenin "yaratıcılık" bunu sağlayan özelliğinde "güdüleme" olduğu görülmüştür. Güdüleme; insan davranışlarının istenilen doğrultu da yönlendirilmesi şeklinde tanımlanabilir. İşgörenlerin güdülenmesi kalite verimliliği ve arttırdığına göre güdülemenin nasıl sağlanabileceği önplana çıkmaktadır.<sup>508</sup> Konuyu bilimsel açıdan ele alan uzmanlar, bu sorunun cevabını aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

1. İnsanın çeşitli gereksinimleri vardır (barınmak, giyinmek, sağlık, eğitim vb gibi.), karşılanan gereksinim güdüleme ögesi olmaktan çıkar. Bu beklentilerin gerisinde kalan gerçekleşme ise güdüleyici rolü oynayamaz.<sup>509</sup>

2. Dışsal güdüleme, belirli amaçlara ulaşmamızı sağlayan bir dürtüdür. Dışsal güdüleme de davranışları doğrudan etkiler. Dışsal güdüleme oluşturmak, amaçlı şekilde dürtüleri uygulayarak mevcut güdüleri harekete geçirmektir.<sup>510</sup> Dış etki"ye dayalı güdüleme geçicidir. "Havuç ve sopa" özdeyişle tanımlanan (biri pozitif diğeri negatif) güdüleyiciler ancak bir defalık etkili olabilirler; güdülenmenin yenilenmesi gerekir (Örneğin; parasal ödül verilecekse, her defasında meblağın yükseltilmesi gerekecektir).

3. Kalıcı güdüleme kişinin içinden kaynaklanandır. İnsan kaynaklarını geliştirmeyi hedefleyen bir yönetimin bu konu da başarılı olması için;

a. Kişilerde tatminsizliğe yol açan unsurların ortadan kaldırılması,

b. İçsel güdülemeyi geliştirmeye destek olması,

gerekir.<sup>511</sup>

<sup>507</sup> İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, a.g.e, s.67

<sup>508</sup> A.g.e, s.68

<sup>509</sup> A.g.e.s.69

<sup>510</sup> Regina Von Diemer, *İletişim ve İşbirliğinde Kalite*, (Çeviren: Şevket Yıldırım) *Verimlilik Dergisi* Cilt:23, Sayı: 2, 1994, s.99

<sup>511</sup> İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, ss.68-69

Her düzeyde açık bir iletişim ve etkili bir işbirliği kuruluşun rekabet gücünü artırır. Bu durum çalışanların ilgili, güdülenmiş ve esnek oluşları ile kendini gösterir. Böyle bir güce sahip olmak, başkalarını taklit etmekten ve teknolojik ilerleme açısından dışa bağımlı olmaktan daha iyidir. İlerleme ve işbirliği güdülemenin özellikle de içsel güdülemenin temel unsurlarıdır. İçsel güdüleme belirli bir hedef olmaksızın kendiliğinden ortaya çıkan bir dürtüdür. İçsel güdüleme kişinin tavırlarını etkiler. Kanı üzerine kuruludur, yani mantık ve niyet ortaya konulmuştur. İnsan ancak bir işi anlamlı buluyorsa uzun süre onunla ilgilenebilir.<sup>512</sup>

G. Hageman (Incita Management, Oslo) tarafından yapılan bir araştırma da ilginç sonuçlar elde edilmiştir. "Sizce, amirinizin çalışanları daha iyi güdülemek için ne yapması gerekir?" sorusuna;

%65 - daha iyi bilgilendirme,

%24 - etkin katılım sağlama,

%8 - daha fazla ve sürekli eğitim,

%2 - daha yüksek ücret ödeme,

cevapları alınmıştır. Cevapların hemen hemen %90'ı içsel güdülemeye yöneliktir. Yani uygulama konusunda bilgilendirilmek, gerekçeleri ve beklentileri öğrenmek, tercihleri etkileyebilme şansına sahip olmak gibi hususlar çalışanların güvenini ve desteğini kazanmak açısından büyük önem taşır.<sup>513</sup>

İşbirliği (yani %100 iletişim), tartışmadan önce bilgilenecek ve geri besleme içsel güdülemeye zemin hazırlar. Özellikle tepkiler herkes için temel bir bilgi kaynağıdır. Herhangi bir geribesleme olmaması durumunda, kişinin hevesi kırılır, ilgisi azalır. Bu nedenle yöneticilerin uygun bir biçimde eleştiri yapması, çalışanları değil konuyu eleştirmesi gereklidir.<sup>514</sup>

İçsel güdülemenin temel taşlarından birisi, ilgili kişileri katılımcılara dönüştürmektir; bu onların ikna oldukları anlamına gelir ilgili kişilerin işbirliği içinde birlikte çalışmalarını sağlayan yardımlaşmacı davranış biçimi, öğretim ve eğitim yoluyla kazanılabilecek bir özelliktir. Burada temel davranış unsurları ekip çalışması yapabilme yeteneği, tartışma yeteneği ve çelişkileri giderme yeteneğidir. İçsel güdüleme için

<sup>512</sup> Regina Von Diemer, a.g.e, s.99

<sup>513</sup> A.g.e., s.100

<sup>514</sup> A.g.e, ss.101-102

özellikle uygun olan yönetim tarzı katılımcı yönetim tarzıdır. Bu aynı zamanda Toplam kalite felsefesinin uygulanabilmesi açısından önemlidir. Burada insanlararası ilişkinin kalitesi önemli rol oynar. Açık bir iletişimin yanısıra etkili bir işbirliğinin de sağlanması gerekir.<sup>515</sup> Üst yönetim konuşan ve dinleyen lider yetiştirmeye istekli ise, kuruluşun en büyük değerinin insan olduğuna inanıyorsa, o zaman yapılabilecek çok şey var. Bu hiyerarşinin azalmasıyla, yatay örgütlenmeyle mümkün olduğu kadar herkesin kendini göstermesi için ortam hazırlamakla mümkün olabilecek bir şeydir. Çalışanların tam katılımının önemine inanmak gerekir. Düşünceleri sağlıklı bir iletişim çerçevesinde tartışabilme, kararlara katılabilme olanağı bulan kişi yaratıcılığı ile yaptığı işin kalitesine artılar katacaktır. Ödüllendirilen ve kendi iş başarısını geliştirmesine olanak tanıyacaktır.<sup>516</sup> Öte yandan, ekip çalışmasında tüm bireylere güven duyulmalı ve değer verilmelidir. Çalışanların katılımı yaşam tarzımız olmalıdır.<sup>517</sup> Aslında, kalitenin üretilmesi açısından bakılacak olursa, sonuçta ulaşılan kalite;

-sosyal koşulların kalitesine yani "insan" faktörüne ( çalışma koşulları, yönetim anlayışı, güdüleme, bilgi ve deneyim),

-teknolojik donanımın kalitesine (makina ve materyal gibi),

-yöntemlerin kalitesine (organizasyon yapısı, muayene yöntemleri, karar verme yöntemleri, standartlar vs.),

bağlıdır. Bu faktörlerin etkili bir sistem içinde kaliteyi üretmeye, geliştirmeye olanak verecek bir yaklaşımla gözetilmesi gerekir. Her ne kadar bu koşullardan herhangi birinin yetersiz olması sonucu olumsuz etkilerse de insan faktörünün özel bir öneme sahip olduğu açıktır. Zira, insan hem tüketicidir ve kalite onun beğenisiyle ölçülür hemde üreticidir ve bu yönüyle sistemi kurandır, politikaları belirleyen ve uygulayandır, donanımı seçen veya kullanandır, personeli seçen veya yönetendir, denetleyen veya karar verendir. İnsan kendisinden beklenenleri bilgi düzeyi, benimseyiş, anlayış ve özümseyiş düzeyine uygun olarak ve ancak o ölçüde yerine getirebilecektir. Kişinin başarıma gücü, zihinsel ve bedensel yeteneğini geliştirme ve kullanma isteğine bağlıdır. Bunun uygun bir donanımla benimsenmesi ve desteklenmesi gerekir. Kuşkusuz, bilgisiz, eğitimsiz bir insanı elindeki yüksek nitelikte bir teknik donanım bile başarıya götüremeyeceği gibi bilgi ve donanımı kullanmaya isteksiz bir kişinin elindeki yüksek bilgi ve teknoloji başarı

<sup>515</sup> A.g.e. ss.103-105

<sup>516</sup> Nesteren Davutoğlu, *Bank Ekspres ve Kurumsal Kalite*, İstanbul: *Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi*, Uniform Matbaacılık, Eylül 1994,ss.71-75

<sup>517</sup> Everett E. Adam Jr. and Ronald J. Ebert, *Production and Operations Management*, New Jersey: Fourth Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs. 07632, 1989, s. 510

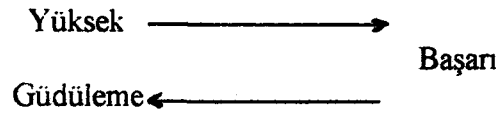
vadetmeyecektir. Bu nedenle önce güdüleme, sonra eğitim ve öğretim ve bunları destekleyecek teknik donanım gözetilmelidir. Dolayısıyla, üretici durumundaki işgörenler güdülenerek, öğrenmeye ve sorunlara sahip çıkmaya, zihinsel ve bedensel gücünü kalite yönünde kullanmaya yönlenebilir. Ancak, güdüleme yalnızca bir tanıtım ve slogan kampanyası ile sağlanamaz. Tanıtımın etkili olması için aşağıdaki koşulların da sağlanması gerekir:<sup>518</sup>

- kişiliğe önem ve değer verme,
- Başarıyı değerlendirme,
- iş güvenliği ve iş güvencesi sağlama,
- çalışma koşullarını optimal düzeye getirme (ergonomik koşullar),
- uygun bir organizasyon,
- katılımcılığı her düzeyde teşvik etme gibi.

Nitekim, her an işini kaybetme endişesi taşıyan bir işgören yeterince katılımcı olamaz. Başarılı ile başarısız ayırımının sağlıklı olarak yapılamadığı ve ödüllendirilemediği bir ortamda kişi ancak sınırlı kalır. Nihayet iyi organize olmamış bir yapı içinde de verimli olması beklenemez. Bir sistemin başarısı öncelikle sistemin temel elemanı olan insanın güdülenmesi, tüm çalışanların sisteme inanmasının sağlanmasına bağlıdır. Güdüleme kişiyi harekete geçiren gizli gücünü (potansiyelini) kullanmaya yönelten bir işleve sahip olmakla beraber, bilgi ile beslenmesi, eğitim ile desteklenmesi gerekir. Herkesin kalite problemlerine katkısının olabilmesi için bilgilendirilmesi ve konuları anlamaları sağlanmalıdır. Eğitim yöneticilerle başlar. Bu seviyedeki eğitim, yönetimin sistemin işleyişine tam olarak katılması için kalite sistemini anlamasını ve sistemin etkinliğini değerlendirebilmesini sağlar. Yöneticiler, tüm çalışanların eğitimini sistemlerinin en önemli bileşenlerinden biri olarak düşünmelidir. Eğitimlerinin sürekli geliştirildiği, herkesin katılımının sağlandığı ortamda, irili ufaklı çok sayıda iyileştirmeler oluşması sürekli gelişmeyi sağlar. Elde edilen başarıların doğru ve kesin ölçümleri ve başarıların takdir edilmesi kişileri daha da güdüleyerek yeni gelişmelere hazırlar.<sup>519</sup> Güdülemeyi en fazla etkileyen unsur başarı olmaktadır. Yönetimin yüksek güdüleme ile başarı arasında olumlu bir döngü kurması söz konusu olmaktadır (Şekil 5.5).

<sup>518</sup> H. Kasa, *Çağdaş Kalite Güvenliği İçin Koşullar*, İstanbul :Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar Sempozyumu 1990, İrfan Yayıncılık, Kasım 1993, ss.121-130

<sup>519</sup> A.g.e,ss.127-130

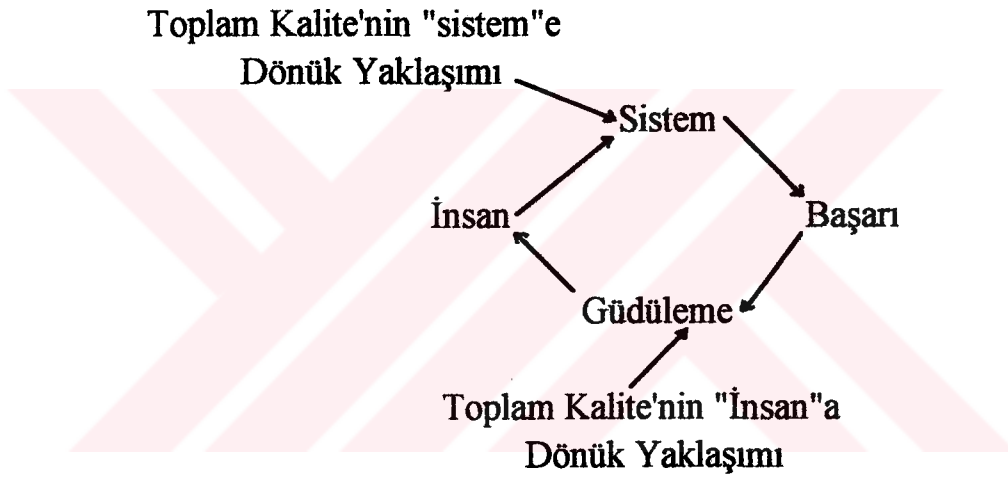


Şekil 5.5. Olumlu Döngü

Yönetimin döngüyü kurabilmesi ise iki yoldan olabilir:

- Doğrudan etki ile,
- Dolaylı etki ile,

İşte Toplam Kalite gerek doğrudan gerekse dolaylı etkiler sağlayan bir sistem olarak yönetime büyük imkan sağlıyor (Şekil 5.6).



Şekil 5.6. Toplam Kalitenin Etkileri

Toplam Kalitenin doğrudan etkileri şöyle sıralanabilir:

1. Sistemin (işletmenin) bir bütün olarak ele alınması ve başarımın (veya performansın) toplamda optimizasyonu,
2. "Kalite organizasyonu" ile hataların oluşmadan önlenmesi,
3. İleri yönetim teknikleri ile sorunları çözmesi ve sistemleri geliştirmesi,

Toplam Kalitenin dolaylı etkileri (insan'a dönük yaklaşım) ise iki başlık altında toplanabilir. Bunlar:

- a. Kişiyi geliştiren yönü,

**b. Güdülemeyi geliştiren yönü,**

şeklinde ifade edilebilir.

**a. Kişiyi geliştiren yönüyle;**

1. Eğitime önem verilmesi ve çalışanların sürekli olarak eğitilmelerini sağlayan gerekli kaynakları temin etme,

2. İnsan kaynakları yönetiminde iş rotasyonu ve iş zenginleştirme ğeleri,

3. Organizasyonda daha büyük sorumluluk almayı öngören anlayış,

4. İşlerin entegrasyonu ve iş zenginleştirmenin birlikte uygulanması ile kişileri daha yetkin ve yetenekli hale getirmesi,

**b. Güdülemeyi geliştiren yönü ile;**

1. Yönetim anlayışında "insan" faktörüne önem ve değer veren yaklaşım (Mc Gregor'un Y- Tipi Modeli).

2. Grup çalışmalarını ön planda tutarak "aidiyet" ve "benimsenme" olgusunu geliştirmesi,

3. Başarıların gerektirdiği şekilde takdir edilmesi,

4. Çalışanlar arasında karşılıklı güveni, anlayışı ve iletişimi geliştirerek korkuları ortadan kaldırması,

5. İşçilik gururunun serpilip geliştiği bir iklimi yaratması,

6. Fikir alış verişini kolaylaştırması ve bütün çalışanların ve bölümlerin katılımını sağlaması,

7. Yetki veren ve kabul eden uygun bir ortamı yaratması,

TKY işgörenlerin patron korkusunu ve bu korkunun olumsuz etkilerini, yüksek kalite, işbirlikçi çalışma sayesinde ortadan kaldırmaktadır. İnsan kaynaklarının örgütün tümünde işgören bağlılığı ve işbirliği gibi konularda destek olması halinde onları öncelikle içsel yönden desteklemesi gerekir.<sup>520</sup> Ayrıca iş güvencesi ve istikrr, güdüleme dolayısıyla da kalite ve verimliliğin arttırılmasında önemli etkiye sahiptir. Personel

<sup>520</sup> David E. Boven and Edward E. Lawler, a.g.e, ss.29-41

devrinin yüksek olduğu işyerlerinde işgörenlerin işleriyle bütünleşmesi zordur. Her an işini kaybedip yeni iş arama korkusu hisseden işgörenin verimli çalışması beklenemez. Geleceğe güvenle bakan işgören işiyle ve işletmesiyle bütünleşeceği için yüksek düzeyde güdülenecek ve verimliliği artacaktır.

Birbirinden farklı kaliteye dönük insan kaynakları uygulamalarından yola çıkarak Toplam Kalite Yönetimi'nin geleneksel insan kaynakları uygulamalarından farklı yanları 5 madde halinde özetlenebilir:<sup>521</sup>

1. İşten çok örgüt üzerinde odaklaşma,
2. Bireysel başarımdan ziyade grup başarımları destekleme,
3. Hiyerarşiden ziyade siyasal ve sosyal eşitlik,
4. Katılıktan ziyade değişim,
5. Ve kumanda ve kontrolden ziyade katılım.

bu beş madde insan kaynakları yönetiminin şimdiye kadar ki geçmişi ile olan ilgisini köklü bir şekilde kestiğini göstermektedir. Bu sistem insanların yaratıcı, analizi olmalarını istemektedir. Temel değişim korkutabilir, ancak yetki vermeyi gerektirebilir. Toplam Kalite'nin buradaki amacı; söz konusu değişimi canlandırması, değişime rehberlik etmesi ve birleştirici olmasıdır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin işgörenlerin güdülenmesine katkıda bulunan bazı olumlu yanları:<sup>522</sup>

1. Sonuçlardan ziyade süreçler ve temel nedenler üzerinde yoğunlaşarak çatışmanın şiddetini azaltması,
2. Yönetimin dikkate almadığı uzun süreden beri süregelen sorunları çözme yeteneği kazandırması,
3. Standardizasyon kullanımı sayesinde her zaman karşı karşıya kalınan sorunlardan gelecekte kaçınılması,
4. Kişisel beceri ve kapasiteleri iyileştirmesi,

<sup>521</sup> A.g.e, ss.29-41

<sup>522</sup> Michael J. Price and E. Eva Chen, a.g.e, ss.97-116



5. Proje yönetimi ve pek çok etkili toplantılar sonucunda ekip beceri ve kapasitelerinin iyileştirilmesi,

6. İçsel müşteri tatmininin ortaya konulması ve departmanlarla ilgili engelleri ortadan kaldırması,

7. Gerektiğinde bireye yetki verilmesi,

Son olarak, Toplam Kalite Yönetiminde kültürel değişimde uygun dengeyi sağlama için yönetimin yetki devrine olanak sağlama, yenilikçi olması, ve disiplini sağlama gerekir. Böylesi bir değişimde işgörenler yeteneklerini yeterince kullanabilirler, yaratıcı olabilirler.<sup>523</sup> Bundan dolayı örgüt için kesin ve açık kalite değerlerini yaratma ve muhafaza yeteneği için "Duruma Göre Yönetimi" teşvik etmek gerekir.<sup>524</sup>

### 5.5.7. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar ve Başarısızlık Nedenleri

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ve başarısızlık nedenleri:<sup>525</sup>

1. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına ivme kazandırıcı, önemli bir rol üstlenen "kurum kültürü"nü gereğinin anlaşılmaşı olması, kurum kültüründen teoride bahsedilirken, insan kaynaklarının işletmelerin en değerli varlıkları olarak görülmeyip gözetilmemesi.

2. Yöneticilerin\Liderlerin, şirketin ne olduğu ve nereye gittiğine dair bir vizyonun geliştirilmesi konusunda işgörenlerle birlikte çalışmada başarısız olması, tam katılımın sağlanmaması, maliyetlere gereğinden fazla önem verilerek ve kaliteli müşteri hizmeti sağlama konusundaki çabaların yetersiz oluşu, küçük ekipleri yaratma da başarısız olmaları dolayısıyla işgörenler işleri ve ürettikleri ürünlerle ilgili sorunları çözmede kendilerine güvenememektedir. Bu da Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının başarısız olmasına sebebiyet verir.

<sup>523</sup> A.g.e. s.103

<sup>524</sup> Dennis O. Kaldenberg and David H. Gobeli, a.g.e, ss.21-33

<sup>525</sup> Murat Hamza Polat, *Yönetimin Evrimsel Gelişimi ve Çağdaş Yönetim Anlayışları*, İstanbul: *Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi*, Uniform Yayıncılık, Eylül 1994, ss.75-78

Michael J. Price and E. Eva Chen, a.g.e, ss.97-11

Richard L. Miller and Joseph P. Cangemi, a.g.e, ss.41-49

3.Kuruluşlarda çeşitli kademelerde çalışanların TKY anlayışını özümsemelerinin uzun bir sürece yayılmış olması ve uygulamaların zor, zahmetli olup istenen sonuçların kısa sürede alınamaması nedeniyle çalışanların güdülenmesinin sağlanamaması,

4.TKY programlarının başarısız olmasının bir başka nedeni de yönetimin işgörene gerekli uygun bilgiyi iletmede başarısız olmasıdır. Bazı durumlarda işgörenler yönetimden gelen bilgilere kuşkuyla bakar. Bu da genelde bir güvensizlik ortamının temelini teşkil eder. Bu durum işgörenleri karar verme sürecine dahil etme de yönetimin gönüllü olmadığını ifade eder. Bu nedenle yönetim ile işgörenler arasındaki çatışmalar çalışanların başarılarını olumsuz yönde etkilemektedir.

5.TKY'de şirket düzeyinde yapılan eğitim, Toplam Kalite Yönetimi'ne yönelik gereksinim ve istek yaratılmadan önce yapılmaktadır. Dolayısıyla işgörenler önemli kabul edilen programlar üzerinde uygulama yapmayı becerememekte ve gerçek gereksinimleri karşılama süresi bu nedenle ayrıntılarla ihmal edilmektedir.

6.Türkiye'de klasik yönetim anlayışına sahip firmalarda, her departmanın diğerlerinden bağımsız bir "krallık" ilan etmiş olması, her departmanın aslında kendinden bir önceki departmanın müşterisi olduğu gerçeğinin anlatılmasının çok zor olması,

7.İşletmelerde üst yönetimin konuyu tam anlamıyla anlayamaması ve benimsememesi, sonucu sahiplenmemeleri ve kalite etkinliklerinde aktif olarak yer almamaları dolayısıyla işletmelerde üst yönetimin liderliğinin eksikliğini hissedilmesi,

8.Eski alışkanlıklar nedeniyle, çeşitli eğitimlere, toplantılara ve özel programlara rağmen orta kademe yöneticilerinin de olayın gerçek boyutlarını ve kendilerine getirdiği yeni yükümlülükleri görmemeleri, orta kademedede yaşanan "ünvan merakı" sorununun etkileri,

9.Türk yönetim yapısının "tutucu" bir özellik göstermesi ve klasik yönetim alışkanlıklarının, hiyerarşik yapı ve bürokrasinin çalışma hayatına damgasını vurmuş olması, bu "eski model"e olan bağlılığın değişimi engellemesi.

10."Temel esasları"nın tam anlamıyla anlaşılammış olması nedeniyle "yeni model"e sağlıklı biçimde geçilememesi, ayrıca "oturmuş bir organizasyon" hiyerarşik kademe sayısının kolaylıkla azaltılamaması,

11.Bir emirle onlarca sadrazamın kafasını koparan padişahlar neslinin torunları olarak yöneticilerin, çalışanların önemini kavrayamamaları ve yönetime katılım anlayışına soğuk bakmaları,

12. TKY sisteminin, organizasyonun kültürel değişimi üzerinde kurulu olduğu, ilk seferinde her seferinde doğru yapmanın temelini "insan"a bağlı olduğunun anlaşılabilmesi,

13. TKY konusunda yayınlanan yayınların büyük bir çoğunluğunun bu alt yapının var olduğunu varsayıp bunun üzerine sistemler geliştirmesi sonucu bu eksikliğin, temel sorunun bir türlü fark edilememesi,

14. Belirli standartların olmayışı, Türkiye'nin malum organizasyon eksikliği sonucu devlet dışı kurumların yetersizliği sebebiyle ( Kalite Derneği-Kal Der yeni kuruluş olmasına rağmen bu eksikliği kapatmak için önemli adımlar atmıştır.) ortaya çıkan bazı yönetim danışmanlarının başıboş çalışmaları ve belirli bir denetime tabi olmadan doğru ya da yanlış, beğendikleri, bulabildikleri çok çeşitli sistemlerin, modellerin firmalar üzerinde denenmesi,

15. Değişim için gerekli olan alt yapının eksikliği (kişisel gelişim, eğitim, personel-kariyer planlaması, güdüleme, teknik bilgi vs.)

16. TKY uygulamalarında önemli bir başarısızlık nedeni de TKY sürecine tam katılımı sağlamaya yönelik teşvikler konusunda yöneticilerin isteksiz oluşu, işgörene yetersiz yetki devri, kusurlu olarak geliştirilen vizyon ve/veya vizyonu izleme konusundaki isteksizlik olmaktadır.

17. Bütün bu sebepler sonucunda iletişim eksikliğinin doğuşu ve Türkiye'ye uygun yeni, ortak modellerin geliştirilememesi,

şeklinde ifade edilebilir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Güdüleme konusunu bir bütün olarak göz önüne aldığımızda, etkin bir beşeri ilişkiler yaklaşımının altında yönetimin işgörenleri güdüleme yeteneği yatmaktadır. İşgörenin yaptığı iş, amaç ve beklentileri doğrultusunda olmalıdır. Eğer işgören, beklenti ve amaçları doğrultusunda yeterince tatmin edilmedi ise, ondan verimli bir çalışma ve moral beklemek olanaksızdır. İşgörenlerin işlerini severek ve isteyerek yapmalarında beşeri ilişkiler yaklaşımı ve güdüleme olgusunun önemini göz önüne almak gerekecektir.

"Eğer varlığımız başkalarının varlığı ile anlam kazanıyorsa, başkalarının ne hissettiklerini ya da ne düşündüklerini anlayabilmek daha önemli olacaktır." Bu nedenle, yöneticilerin öncelikle insanın doğasına ilişkin bazı bilgilere sahip olması gerekir.

Valter Gropius şöyle der, "Bireysel boyun eğmeyi sağlamak yapılması gerekenlerden bir tanesidir. Diğeri ise eşitlerden meydana gelen bir grup içinde bireyin tanınmasını sağlamaktır. Bunu yaparken birey diğeri ile beraber çalışmanın yollarını bulmak için gayret gösterecektir. Bu ifadeyle yöneticilerin işgörenlerinin tanınmasına fırsat verecek, ekip içinde çalışabilmeleri ve yeteneklerini ortaya koyabilecekleri bir iş ortamı yaratmaları ve başarılarını takdir ederek ve ödüllendirerek güdüleyebilmeleri, işletmeleri daha başarılı kılacak ve iş başarımını yükseltecektir." Günümüzde iyi bir yönetici her yönüyle düşünebilmelidir. Risk, sorumluluk ve ödüllendirme arasında bir denge kurabilmelidir. İçinde bulunduğu şartlar ve rekabet ortamında uyanık olabilmeli, mükemmele ulaşmak için işgörenle iletişimde bulunabilmeli ve takdir peklğini arttırmalı ve her seviyede güdüleme ve birlik ve beraberliğin olmasını gözleyebilmelidir. Ancak bu şartlarda yönetim başarılı olabilir.

İnsan davranışlarının arkasında birçok neden vardır. İnsanların hangi durumlarda, hangi koşullar altında nasıl bir davranış sergileyeceğini tahmin etmek zordur. Ayrıca bir insanın benzer durumlarda her zaman benzer biçimde davranmaması olasıdır, çünkü kişilikte değişkendir. Dolayısıyla herhangi bir araştırmanın bir kuramı desteklememesi, o kuramın doğru olmadığını göstermez. Örgütlerdeki işgörenlerin verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesi isteniyorsa, işgörenlerin güdülenmesi konusuna gereken önemin verilmesi gerekli olmaktadır. Yönetici işgörenleri güdülemede hangi araçların nasıl ve ne zaman hangi ortamda kullanılacağını iyi saptamalıdır. İşgörenlerin, ne tür gereksinimleri olduğu ve bunların ne ölçüde karşılanabileceği iyi saptanmalıdır. İşgörenleri başarılı bir şekilde güdüleme, görev-örgüt-kışı uyumuna bağlı olmaktadır. Hangi güdüleme kuramı

olursa olsun. görev-insan-örgüt arasındaki ilişkiye gerekli önem verilmeli, insan ilişkilerinin etkinliği gözden uzak tutulmamalıdır.

Maslow ve diğer davranış bilimcileri gelişmiş ülkelerde bireylerin güdülenmesinin son basamaklarda başladığını belirtmişlerdir. Gelişmekte olan ülkelerdeki bireyler için ise durum farklı olmaktadır. Bu ülkelerde ücret, iş garantisi, iş güvenliği ve sosyal güvenceler yeterince sağlanamamış olduğundan söz konusu bireylerin güdülenmesi için gereksinimler hiyerarşisinin ilk basamakları önem taşımaktadır. Bu sonuç aynı zamanda Türkiye'deki çalışma ortamının işgörenler açısından belirsizlikler taşıdığını, güvenilir, istikrârlı bir yapının olmadığını göstermektedir. Bu nedenle işgörenler sürekli ve güvenilir bir işi, ücretin yüksekliğinden önce düşünmektedir. İşgörenler, güven gereksinimlerini birinci sırada değerlendirirken ücret ve ücrete bağlı gereksinimlerini tam olarak karşıladıklarını söyleyemeyiz. İşgörenlerin aldıkları ücret yüksek olmasa da onlar için işini kaybetmeme, ücretin artmasından daha önemli olmaktadır. İşgörenler işini kaybetmekten çekinebilir ya da başka bir yerde kolay iş bulamayacağı korkusunu taşıyabilirler.

Bir işletmede önemli olan, insanların kendilerine söylenmeden, kendi sorumluluk duyguları dolayısıyla yapılması gereken işi kendiliğinden yapmalarıdır. İşletmede işgörenin; çalışma koşullarının iyileştirilmesi, can güvenliğinin sağlanması, iş kazalarının azaltılması ve meslek hastalıklarının önlenmesine bağlı olarak iş güvenliğinin artırılması, çatışmaların azaltılması, işinde mutlu olmayı istemesi, terfi imkanlarının olması gibi çok çeşitli gereksinim ve istekleri vardır. Bu nedenle, işletmenin amaçlarıyla çalışanların beklentileri ve istekleri uyumlaştırılmalıdır. İşletmenin sahipleri veya yöneticileriyle çalışanları arasında ortak bir görüşme zemini, işbirliği ve hoşgörü ortamı yaratılmalıdır. Bu da sonuçta verimliliği arttıracaktır. İşgörenler üzerinde enflasyon baskının azaltılması, örgüt içi iklimin düzeltilmesi, yönetimin çatışmaları ve anlaşmazlıkları, mantıklı ve akılcı bir biçimde çözümlenmesi, işgörenin moral ve güdülenmesine, başarısızlık ve disiplinsizliğin zamanında önlenmesine özel önem verilmesi, çalışanlara yönetimin kararlar konusunda açıklama yapması, iyi bir iletişim ve bilgi sistemi kurması ayrıca gereklidir.

Gerçekten sağlıklı olmayan, iyi eğitim görmeyen ve yeterli düzeyde beslenmeyen insanların modern bir ekonomide verimli çalışmaları beklenemez. Yine; işgörelere insanca yaşayabilecekleri bir ücret verilmeli, işgören, işletmenin kendisini iş kazalarından, meslek hastalıklarından ve diğer karşılaşılabileceği sorunlardan koruduğunu görmeli ve güvenlik içinde çalışması için gerekli olan güvenli bir ortamın sağlandığını görmelidir. Bununla birlikte, başarı ve başarısızlığa hep birlikte sahip çıkmak zorundayız. Daha fazla yara almadan çalışma barışımızı oluşturmak, işgören-yönetici arasındaki diyalogu ve

iletişimi bir an önce kurmak zorundayız. Çalışan insanımızın yönetime katılması sağlanmalıdır. Çalışan insanımız, ancak ürettiği sürece hak alabileceğine, yöneten insanımız ise insanın gerçek hakkının verilmesi gerektiğine inanmalıdır.

Bir insanın yeteneğini, sadakatini, kalben ve zihnen bağlılığını satın alamazsınız. Bu nedenle insanın yeteneklerinden en yüksek düzeyde yararlanmamız için onu kazanmamız gerekir. İşte burada güdülenmenin önemi vurgulanmaktadır. Günümüzde yöneticilerden beklenen tutum ve davranışlar geleneksel yöneticilik anlayışından biraz farklı olmaktadır. Yöneticileri, sadece yol gösterme ve denetim işlevlerini yerine getiren bir kimse olarak değil, beraberindekilerin işlerini kolaylaştıran, onları destekleyen ve onlara sevgi ve bağlılık aşılayabilen bir kişiliğe sahip olması gereken bireyler olarak görmek gerekir..

Yaptıkları işten ötürü takdir dilen, desteklenen, teşvik edilen çalışanlarda ciddiye duygusu, hızla gelişmekte, örgüte bağlılık artmakta, iş tatmini yükselmekte ve sonuçta yüksek düzeyde güdülenmiş ve iş başarımı yüksek bir işgücü ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla yüksek derecede güdülenmiş işgören yapılacak işleri tespit eder ve buna uygun hareket eder, işe karşı girişken olur, sorun çözmeyi sever, yüksek derecede entellektüel ilgi gösterir. Dolayısıyla hem kendini hemde yaptığı işi geliştirir ve yaptığı işten tatmin olur.

Günümüzde işgörenlerin güdülenmesinde Toplam Kalite Yönetimi savunucuları ödül sistemleri ve liderlik süreçleri ve iş tasarımı faktörleri üzerinde önemle durmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'nde "önce insan" anlayışı benimsenmektedir. Tam katılım, insana saygı ve grup çalışması ve sürekli iyileştirme sistemin temel öğeleri olmaktadır. İşgörenlerin eğitimi ve güdülenmesi Toplam Kalite Yönetimi'nde büyük önem taşımaktadır. Burada işgörenin kendi yeteneklerini rahatça kullanabileceği bir ortamın yaratılması, daha fazla bilgilenme, daha etkin iletişim, başarılarının rekabetçi bir ortamda ödüllendirilmesi, işgörenlerin tanınmasına olanak sağlanması, yöneticilerin işgörene yönelik takdirlerinin sık ve adil olması ve adil bir ücret ve terfi sisteminin benimsenmesi gerekir. İşgörenin iş güvenliği ve sosyal güvenceler öncelikle sağlanmalıdır. Kendisini güvende hissetmeyen bir işgörenin becerilerinden yeterince yararlanamazsınız. Zira, insanoğlunu kullanarak sistemi geliştirmek için gereken şey ise eğitim ve güdülemedir.

Kalite Çemberleri; örgüte bağlılık, yükselme, terfi, gönüllülük esası, güven duygusu, işbirliği, moral, tanınma, kararlara katılma, manevi tatmin gibi faktörlerle güdüleme ile başarı arasında güçlü bir köprü kurmuşlardır. Kalite çemberleri uygulamasıyla işletmede çalışan bireylerin kişisel yetenekleri geliştirilebileceği gibi

örgütün amaçları doğrultusunda daha verimli çalışmalarını sağlanmaktadır. Bireyler kendisini sadece ellerini kullanan bir alet olarak değil, yaratıcı gücü, beyin kapasitesi gibi özellikleriyle de üretim sürecinin bir ögesi olduğunu hissetmektedir. Dolayısıyla, Maslow, Mc Gregor, Herzberg ve Mc Clelland gibi davranış bilimcilerinin de ileri sürdükleri gibi "işgörenler yaptığı iş ve işin kalitesinden sorumlu tutulduğu" ve katılımcı yönetimin gereği olarak yaptıkları işle ilgili görüş ve düşüncelerini belirtme fırsatı bulduğu takdirde iş tatmini, güdüleme ve başarımı yüksek bireyler elde etmek mümkün olmaktadır.

Sonuç olarak; yöneticinin içinde bulunduğu ortamı ve işgörenin psikolojisini tanımak açısından bu çalışma bir fikir vermektedir. Böylece yöneticilerin işgörenleri güdüleme de temel bir hareket noktası ortaya çıkmaktadır. Burada işgörenleri güdülemek ve işletmeye bağlılıklarını arttırmada onlara güven veren bir yaklaşımın önemi görülmektedir. Yönetici her şeyden önce işgörenlerin işe uyum sağlamaları için onların yönetime güven duymasını sağlayacak bir politika izlemelidir. İşgörenler için bir çok riskin olduğu güvensiz bir ekonomik ortamda, kendilerine sağlanan rahat, huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamının psikolojileri üzerinde yapacağı olumlu etki ortadadır. Bunun sonucunda yönetime güven duyan işgörenler işletmenin amaçlarını kendi amaçlarıyla özdeş görecektir ve bu işgörenlerin güdülenmesine esas teşkil edecektir. Bu durum işgörenlerin verimliliğini arttırdığı gibi işgücü devrini azaltması açısından da faydalı olacaktır. Çünkü güvensiz bir ekonomik ortamda, işgören güven duyabileceği bir yönetimin olduğu şirketten ayrılmak istemeyecektir.

## KAYNAKÇA

- ADAM, Everett E., Ronald J. EBERT; *Production and Operations Management*, Fourth Edition, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs 07632, New Jersey, 1989.
- AKAT, İlder, Gönül BUDAK, Gülay BUDAK; *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994.
- AKAT, İlder; *İşletme Yönetimi*, Üçel Yayıncılık Dağıtım, İzmir, 1984.
- AKDEMİR, Ali; *Yönetici Engeli*, Adalet Matbaacılık Tic. Ltd. Şti., Ankara, 1994.
- ALDEMİR, M.Ceyhan; *Örgütler ve Yönetimi*, Bilgehan Basımevi Bornova, İzmir, 1985.
- ARICI, Hüsnü, vd.; *Davranış Bilimlerine Giriş*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:173, Etam A.Ş., Web Ofset Tesisleri, Eskişehir, 1990.
- ARKIŞ, Nurdoğan; *Yöntembilim Açısından Sorun Çözme Grupları (QCC) ve Türkiye'deki Bazı Uygulamalar*, MPM Yayını No:314, Ankara, 1985.
- ARNOLD, Hugh J., Daniel C. FELDMAN; *Organizational Behavior*, Mc Graw-Hill, International Editions, Management Series, New York, 1986.
- AYTEK, Bintuğ; *İşletme Yönetimi*, San Matbaası, Ankara, 1980.
- BARANSEL, Atilla; *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, Cilt:1, Fatih Matbaası, İstanbul, 1979.
- BARRA, Ralph; *Putting Quality Circles To Work*, Mc Graw-Hill Inc., U.S.A, 1983.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem; *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No:111, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981.
- BAYKAL, Besim; *Organizasyonların Yönetimi: İlkeler ve Süreçler*, Met/Er Matbaası, İstanbul, 1981.
- BENNET, Roger; *Management*, Second Edition, The M&E Handbook Series, Longman Group UK Limited, London, 1994.
- BERZEK, M.Nail; *İşgörenlerin Çalışmaya Güdülenmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma*, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul, 1984.
- BİNGÖL, Dursun; *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990.
- CHAMPBELL, John P., Marvin D. DUNNETTE, Edward E. LAWLER III, Karl E. WEICK Jr.; *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, Mc Graw-Hill Inc., New York, 1970.
- CAN, Halil, Meral TECER; *İşletme Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Yayın No:159, Doğan Basımevi, Ankara, 1978.
- CAN, Halil; *Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı: Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticileri Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.Fakültesi Yayınları No:12, Bizim Büro Basımevi, Ankara, 1985.



- CAN, Halil; *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992.
- DAVIS, Keith; *İşletmelerde İnsan Davranışı*, (Çeviren: Kemal Tosun ve Diğerleri), İşletme Fakültesi Yayın No:199, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:98, İstanbul. 1988.
- DE CENZO, David A., Stephen P. ROBBINS; *Personnal / Human Management*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1988.
- DERELİ, Toker; *Organizasyonlarda Davranış*, Ar- Yayın Dağıtım, İstanbul, 1981.
- DUNCAN, W. Jack; *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1978.
- DUNCAN, W. Jack; *Greats Ideas In Management*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Semptember 1990.
- EFİL, İsmail; *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1993.
- EFİL, İsmail; *Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1993.
- EFİL, İsmail; *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimine Ulaşmada Önemli Bir ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1995.
- EKER, Ayşegül; *Örgütsel Psikoloji*, Akı Selim Ofset Tesisleri, İzmir, 1990.
- EREN, Erol; *Yönetim Psikolojisi*, Üçüncü Baskı, Yön Ajans, İstanbul 1989.
- EREN, Erol; *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım-Yayım Dağıtım A.Ş.İstanbul 1995.
- FULMER, Robert M., Ph. D., *Practical Human Relations*, Revised Edition, Richard D. Irwin Inc., Illinois Co., Homewood, 1983.
- GENÇ, Nurullah; Osman DEMİRDÖĞEN; *Yönetim El Kitabı*, Birey Yayıncılık, Erzurum, Mayıs 1990.
- GORDON, Judith R., *Organizational Behavior*, Allyn and Bacon: A Division Of Simon &Schuster Inc., Boston, 1991.
- HENEMAN, Herbert O., Donald P. SCHWAB, John A. FOSSUM and Lee D. DYER; *Personnal/Human Resource Management*, Fourth Edition, Richard D. Irwin Inc., Boston, 1989.
- HERSEY, Paul, Kenneth H. BLANCHARD, *Management Of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource*, Fifth Edition, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1988.
- HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER and Barbara Bloch SYNDERMAN, *The Motivation To Work*, Second Edition, John Wiley&Sons, Inc., New York, 1967.
- HICKS, Herbert G., C. Ray GULLIET; *Organizasyonlar:Teori ve Davranış*,

- (Çeviren:Besim BAYKAL), İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No:1, İstanbul 1990.
- HICKMAN, Craig R., Micheal A. SILVA; *Gelecek 500: Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak*, (Çeviren: Hüseyin KANBUR), İnkılap Kitabevi, İstanbul 1990.
- HODGETTS, Richard M., Fred LUTHANS; *International Management*, Mc Graw-Hill, International Editions, Management Series, New York, 1991.
- HODGETTS, Richard M., Donald F. KURATKO; *Management*, Horcourt Brace Jovanovich Publishers., San Diego 1991.
- JAEGER, Alfred M., Rabindra N. KANUNGO; *Management In Developing Countries* Routledge and Kegan, London, 1990.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim; *Toplam Kalite Yönetimi*, Kal Der Yayınları No:2, 1994.
- KAYNAK, Tuğray; *Organizational Davranış*, İşletme Fakültesi Yayın No: 223, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:117, İstanbul, 1990.
- KAZMIER, Leonard J.; *Principles Of Managements*, (Çeviren: Cahit TUTUM ve Diğerleri), Mc Graw-Hill Company, New York, 1979.
- KIRÇIL, Olgun, Nurdoğan ARKIŞ; *Türkiye'de Sorun Çözme Gruplarının (QCC) Uygulanabilmesi İçin Gerekli Yönetim ve Organizasyon Özellikleri*, MPM Eğitim ve Yayınları No:346, Ankara, 1986.
- KOÇEL, Tamer; *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul İşletme Fakültesi Yayın No:205, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:101, İstanbul, 1989.
- KOONTZ, Harold, Heinz WEHRICH; *Management*, Mc Graw-Hill, International Editions, Management Series, Singapore, 1988.
- KOZLU, Cem; *Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri*, 3.Baskı, Türkiye İş bankası Kültür Yayını, Genel Yayın No: 3035, Sosyal ve Felsefi Eser Dizisi:39, TİSAMA T. Basım Sanayi, Ankara, Nisan 1995.
- LUTHANS, Fred; *Organizational Behavior*, Mc Graw-Hill Book Co., New York, 1989.
- MASLOW, Abraham H.; *Motivation and Personality*, Harper and Row Publishers, Inc., New York, 1954.
- MASLOW, Abraham H.; *Motivation and Personality*, Second Edition, Harper&Row Publishers Inc., New York 1970.
- Mc CLAIN, John O., Joseph THOMAS; *Operations Managements, Production Of Goods and Services*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1985.
- Mc CORMICK, Ernest, Daniel ILGEN; *Industrial Psychology*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1981.

- Mc GREGOR, Douglas; *The Human Side Of Enterprise*, Mc Graw-Hill Book Company, Inc., New York, 1960.
- MINER, John B.; *The Practice Of Management*, Mc Millian Publishing and Co., London, 1985.
- MOORHEAD, Gregory, Ricky W. GRIFFIN, *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Company, Texas, 1989.
- ONARAN, Oğuz; *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981.
- ONARAN, Oğuz; *Örgütlerde Karar Verme*, İkinci Bası, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No:321, Sevinç Matbaası, Ankara, 1975.
- ORGAN, Dennis W., W. Clay HAMMER; *Organizational Behavior*, Revised Edition, Business Publications, Inc., Plano- Texas, 1982.
- ÖZALP, İnan; *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beytaş Yayıncılık A. Ş., Eskişehir, 1983.
- ÖZKALP, Enver; *Örgütlerde Davranış*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:173, Açıköğretim Fakültesi Yayın No:75, Etam A.Ş., Web Ofset Tesisleri, Eskişehir, Kasım 1992.
- ÖZKALP, Enver, Zeyyat SABUNCUOĞLU; *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:116, Açıköğretim Fakültesi Yayın No:40, 1992.
- PEARSON, Roland; *The Human Resource Managing People and Work In The 1990s* Mc Graw-Hill Company, London, 1991.
- PORTER, Donald E., Philip B. APPLEWHITE; *Studies In Organizational Behavior and Management*, Third Printing, International Text Book, Scranton, Pennsylvania, 1968.
- PROPENKO, Joseph; *Productivity Management*, International Labour Office, Geneva 1987.
- ROBBINS, Stephen P., *Organizational Behavior*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1989.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1984.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Melek TÜZ; *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1984.
- SCHEIN, Edgar H.; *Örgütsel Psikoloji*, (Çeviren: A. SAĞTÜR ve İ. ÖZALP), İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Basımevi, Eskişehir, 1976.
- SCHULTZ, Duanne P., Sydney Ellen SCHULTZ; *Psychology and Industry Today On Introduction To Industrial and Organizational Psychology: (Organizational Psychology)*, Mc Millian Publishing Company, New York 1990.
- SINHA, Madhav N.; Walter O. WILLBORN; *Management Of Quality Assurance*,

- John Wiley&Sons Inc., New York, 1985.
- SLEVIN, Dennis P.; *The Whole Manager*, American Management Association, First Amacom Paper Back Edition, 1989.
- STEERS, Richard M., Lyman W. PORTER; *Motivation and Work Behavior: A Causal Corellational Test Of The Need Hiyerarcy Concept*, Mc Graw-Hill Inc., New York, 1975.
- ŞENATALAR, Ferhat; *Personel ve Beşeri İlişkiler*, İstanbul Üniversitesi Kitabevi, Ercihan Matbaası, İstanbul 1978.
- ŞİMŞEK, M. Şerif; *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Ofset Matbaacılık ve Ticaret A.Ş., Konya Ekim 1995.
- TEKARSLAN, Erdal, A. Can BAYSAL; *Davranış Bilimleri I-II*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1987.
- TELİMEN, Osman; *Motivasyon Teorileri-Moral ve Haberleşme*, Met/Er Matbaası, İstanbul, 1977.
- TELİMEN, Osman; *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İ.İ.T.İ.A. Nihat Sayar Yardımlaşma Vakfı Yayını, İstanbul 1978.
- THOMSON, James; *Örgütler Çalışırken*, (Çeviren: Ural SEZEN ve Tengiz ÜÇOK), İnkılap Kitabevi, 1986.
- TREWATHA, Robert L., M. Gene NEWPORT; *Management Functions and Behavior*, Business Publications Inc., Dallas 1979.
- TÜRKO, Metin; *Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon*, Ankara Üniversitesi Yayını No:294, 1973.
- ÜÇOK, Tengiz; *Yönetim İlkeleri*, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1993.
- YALÇIN, Selçuk; *Personel İdaresi*, İstanbul Üniversitesi Yayınları No:161, İşletme Fakültesi No:9, İstanbul 1975.

#### MAKALELER, SEMİNERLER, TEZLER VE SERİ YAYINLAR

- ADAM, E. Everett; *Quality Circle Performance*, *Journal Of Management*, Vol. 17, No:1, 1991.
- ALDEMİR, M. Ceyhan; *Personel Motivasyonu*, MESS 1986 Yılı Eğitim Semineri, II.Kitap MESS Yayın No:110, Erkmen Matbaası, 1987.
- ARKIŞ, Nurdoğan; *Türkiye'deki Kalite Çemberleri (QCC) Uygulamalarının Genel Bir Değerlendirilmesi*, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını Cilt:23, Sayı:4, 1994.
- ATAAY, İsmail Durak; *İşletmelerde İşgücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler*, *İstanbul İşletme Fakültesi 1987 Seminerleri Dizisi-VI*, Eğitim Kitapları Dizisi-19, MESS, Bizim Büro Basımevi, Ankara, 1988.

- BOCKMAN, Valerie M., *The Herzberg Controversy*, *Personnal Psychology*, Vol:24, 1991.
- BOVEN, David E., Edward E. LAWLER; *Total Quality-Oriented Human Resources Management, Organizasyonel Dynamics*, Vol.20, Number:4, Spring 1992.
- BOZKURT, Rıdvan; *Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik Dergisi*, Cilt:23, Sayı:4, MPM Yayını 1994.
- BOZKURT, Rıdvan; *Kalitenin Esasları ve Deming'in Ondört İlkesi, Verimlilik Dergisi*, Cilt No:23, Sayı:3, MPM Yayını 1993.
- CHEN, Ming Jer, Danny MILLER; *Competitive Attack, Retaliation and Performance: A Expectancy-Valance Framework, Strategic Management Journal*, Vol:15, 1994.
- COLLARD, Ron, Barrie DALE; *Quality Circles: Why They Break Down and Why They Hold up, Personal Management*, February 1985.
- ÇALIŞKAN, Suzan; *İşgücü Devri ve Devamsızlık Konularında İş Tatmini-Motivasyon Açısından Bir Yaklaşım, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1985.*
- ÇELİK, Cafer; *Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü, Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını Özel Sayı 1993.
- ÇİZGEN, Nevval; *Verimliliği Artırmanın Yolu Kültürden Geçer, Yeni Yüzyıl Gazetesi*, Yıl:1 Sayı:200, 4 Temmuz 1995.
- DAVUTOĞLU, Nesteren; *Bank Ekspres ve Kurumsal Kalite, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi*, Uniform Matbaacılık, İstanbul, Eylül 1994.
- DEWAR, L. Donald; *Kalite Çemberleri El Kitabı, AR-GE Koç Holding A.Ş. Yayını, İstanbul 1986.*
- DİCLE, Ülkü; *Kalite Kontrol Grupları (QCC) Seminerleri*, İkinci Baskı, MPM Yayınları No:320, Ankara 1989.
- DOĞAN, Üzeyme, Hüseyin AVUNDUK; *Kalite Kontrol Çemberlerinin Endüstriyel Gelişmeye Etkisi ve Türkiye'de Uygulama Olanakları, D.E.Ü. İ.İ.B. F. Dergisi*, Cilt:7, No:2, 1992.
- DUNNETTE, Marvin, John CHAMPBELL, Milton HAKEL; *Factors Contributing To Job Satisfaction and Job Dissatisfaction In Six Occupational Groups, Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.2, May 1967.
- EMİROĞLU, Akif; *Motivasyon Aracı Olarak Para Ve Laffer Eğrisi, Yönetimi Dergisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını Sayı:4, 1974.
- EMBREY, Wand R., Wayne R. MONDY, Robert M. NOE; *Exit Interview: A Tool For Personnal Development, Personnal Administrator*, Vol.24, No:5, May 1979.

- EREN, Erol; *İşletmelerde Çalışanların GÜdülenmesi ve Teşvik Edilmesi*, MESS 1986 Yılı Eğitim Seminerleri, Eğitim Kitapları Dizisi, 13 Ekim 1993.
- FRIEDLANDER, Frank; *Underlying Sources Of Job Satisfaction*, *Journal Of Applied Psychology*, Vol.47, 1963.
- GENÇ, Nurullah; *Amaçlar Göre Yönetim ve Motivasyon*, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Merkezi İşletme Dergisi, Cilt:7, Sayı:1-2, 1987.
- GÖZLÜ, Sıtkı; *Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi*, *Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye perspektifi*, Uniform Matbaacılık, İstanbul, Eylül 1994.
- GÜRLEK, Bilgehan, Mehmet Ali GÜROL; *Kaliteye Giden Yolda Etik Yapının Rolü*, *D.E.Ü. İ.İ.B.Fakültesi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:1, 1993.
- HARRINGTON, H. James, Wayne S. RIEKER; *Quality Control Circles*, *The Journal For Quality and Participation*, USA, 1988.
- HASDEMİR, Bülent; *Z Teorisi ve Verimlilik*, İzdaş Haberler, İzmir 1989.
- HERZBERG, Frederick; *The Motivation-Hygenie Concept and Problems Of Man Power*, *Personnal Administration*, Vol.27, 1964.
- HERZBERG, Frederick; *On More Time: How Do You Motivate Employees?*, *Harward Bussines Review*, Vol.65, 1987.
- HINTERHUBER, Hans H., Wolfgang POPP; *Are You A Strategist Or Just A Manager?*, *Harward Business Review*, Vol.70, No:1, January-February 1992.
- HONEYCUTT, Alan; *Total Quality Management At RW*, *The Journal Of Management*, MCB University Press Ltd., Vol.15, Num.5 California USA 1993.
- İNCİR, Gülten; *Çalışma Yaşamında Psiko-Sosyal Etmenlerin Çalışanların Fiziksel ve Ussal Sağlığına Etkileri*, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Sayı:1993/3, 1993.
- JOHANSSON, Gunnar; *Toplam Kalite Yönetimi*, *Dünya Gazetesi*, 24 Aralık 1994.
- KABASAKAL, Hayat E.; *Güdüleme Kuramları ve Son Yıllardaki Gelişmeler*, *D.Ü.E İ.İ.B.Fakültesi*, Cilt:4, Sayı:1-2, 1990.
- KADAK, Şelale; *Kalite 500 Yıl Önce de Vardı*, *Sabah Gazetesi*, 12 Mayıs 1995.
- KALDENBERG, Dennis O., David H. GOBELI; *Total Quality Management Practices and Business Outcomes: Evidence From Dental Practices*, *Journal Of Small Business Management*, Vol.33, No:1, January 1995, West Virginia University.
- KAMISKE, Ing. G.W.; *Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar*, *Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar Sempozyumu*, İstanbul 1990, İrfan Yayıncılık, Kasım 1993
- KASA, H.; *Çağdaş Kalite Güvenliği İçin Koşullar*, *Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar Sempozyumu*, İstanbul 1990, İrfan Yayıncılık, Kasım 1993.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim; *Toplam Kalite Kontrolünün Getirdikleri*, *Kalite Güvenliği*

- ve *Uluslararası Standartlar Sempozyumu*, İstanbul 1990, İrfan Yayıncılık, Kasım 1993.
- KAYNAK, Tuğray. Mahmut PAKSOY; *Motivasyonda Maslow Modeli ve İstanbul Kenti Çalışanları Üzerinde Testi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:12, Sayı:1, İstanbul 1983.
- KHOJASTEH, Mak; *Motivating The Private vs. Public Sector Manager*, *Public Personnel Management*, Vol.22, No:3 Fall 1993.
- KIRÇIL, Olgun; *Kalite Kontrol Grupları Semineri*, MPM Yayınları No:320, Ankara, 1985.
- KIRÇIL, Olgun; *Kalite Kontrol Grupları İçin Gerekli Yönetimsel ve Organizasyonel Alt Yapı Olarak Z Tipi Organizasyonlar*, MPM Yayını, Ankara 1989.
- KÖSEOĞLU, M., D.K. HARRISON, D. LINK; *Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü*, (Çeviren: Orhan PAZARCIK), *Verimlilik Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4, 1994.
- LI-PING TANG, Thomas, Peggy Smith TOLLISON, D. Harold WHITESIDE; *The Effect Of Quality Circle Initiation On Motivation To Attend Quality Circle Meetings and On Task Performance*, *Personnal Psychology*, 1987.
- MARTIN, Beth Ann, Donald J. MANNING Jr.; *Combined Effects Of Normative Informative Information and Task Difficulty On The Goal Commitment-Performance Relationship*, *Journal Of Management*, Vol:21, No:1, 1995.
- Mc NERNEY, Donald J.; *Compensation*, *Management Review*, Vol:54, No:2, New York, 1995.
- METZ, Edmund J.; *Caution: Quality Circles A Head*, *Training and Development Journal*, August 1981.
- MILLER, Richard L., Joseph P. CANGEMI; *Why Total Quality Management Fails: Perspective Of Top Management*, *Total Quality Management Development*, Vol.12, Number:7, 1993.
- MOSSKANTER, Rosabeth; *Avrupalı Gözüyle Türk Yönetici*, *Capital Aylık Ekonomi Dergisi*, Nisan 1994.
- ONARAN, Oğuz; *Maslow Kuramının Türk Kamu Kesiminde Uygulanması Tebliği*, *Yönetim Psikolojisi Sempozyumu-I*, TODAİE, Ankara, 1989.
- ÖKTEM, M. Kemal; *Güdüleme Kuramları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz*, *AMME İdaresi Dergisi*, Cilt:24, Sayı:3, DİE Matbaası, TODAİE, Eylül 1994.
- ÖKTEM, M. Kemal; *Personelin Seçimi ve Başarı Güdüsü*, *AMME İdaresi Dergisi*, Cilt:24, Sayı:4 Aralık 1991, TODAİE, DİE Matbaası, Ankara 1992.
- ÖZCAN, Mehmet; *Kalite Kontrol Grupları*, *Karizma Dergisi*, Sayı:18, Ekim 1985.
- ÖZOK, Ahmet F.; *Kalite Çemberleri ve İnsan Faktörü*, *Kalite Güvenliği ve*

- Uluslararası Standartlar Sempozyumu*, 1990, İrfan Yayıncılık, İstanbul 1993.
- ÖZTÜRK, Nursel; *Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi, Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları Cilt:23, Sayı:4, 1994
- PAKSOY, Mahmut; *Herzberg Modelinin Muhasebe Personeli Üzerinde Sınanması, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: Kasım 1989, İ.Ü. Basımevi, Mart 1993
- PEKDEMİR, Işıl; *JIT (Just In Time) ve Kalite Çemberleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:23, Sayı:2, Kasım 1994.
- PEKDEMİR, Işıl, İ.Ü.İşletme Fakültesi Organizasyon ve İşletme Politikası Yüksek Lisans Öğrencileri; *Toplam Kalite Kontrol Anlayışı: Tekstil Endüstrisinde Bir Araştırma, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi* Cilt:23, Sayı:1, Nisan 1994.
- PEKER, Ömer; *Toplam Kalite Yönetimi, Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:26, Sayı:1, Mart 1993.
- PEŞKİROĞLU, Nurettin; *Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ve ISO 9000 Standartlar, Verimlilik Dergisi*, Sayı:1994/1, MPM Yayını, Ankara 1994.
- PLATOW, Micheal J., Roger SHAVE; *Social Value Orientations and The Expression Of Achievement Motivation, The Journal Of Social Psychology*, Vol:35, Number:1, February 1985.
- POLAT, Murat Hamza; *Yönetimin Evrensel Gelişimi ve Çağdaş Yönetim Anlayışları, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi*, Uniform Yayıncılık, İstanbul, Eylül 1994.
- PORTER, Lyman W. ; *A Study Of Perceived Need Satisfactions In Bottom And Middle Management Jobs, Journal Of Applied Psychology*, Vol:45, 1961.
- PRICE, J. Micheal, E. Eva CHEN; *Total Quality Management In A Small High-Technology Company, California Management Review*, Vol.35, No:3, Spring 1993.
- RUFFNER, Esther R., Lawrence P. ETTKIN; *When A Circle Is Not A Circle, Sam Advanced Management Journal*, Vol.52, No:2, Spring 1987.
- SASAKI, Naoto; *Japonya'da Sanayi Yönetimi ve Kalite Kontrolü*, (Derleyen: Bahadır AKIN), *İstanbul Sanayi Odası Yayını*, İstanbul Eylül 1991.
- SAPANCALI, Faruk; *Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar, Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını Sayı:1993/4, Ankara, 1993.
- SENCER, Mustafa; *Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral (Güdüleme Kuramlarına Eleştirisel Bir Yaklaşım)*, *AMME İdaresi Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1, TODAİE, Ankara, Mart 1982.
- STRINGER, Robert A. Jr.; *Achievement Motivation and Management Control, Motivation and Control In Organizations*, Edited By Gene W.DALTON and Paul R. LAWRENCE, Richard D. Irwin Inc., Georgetown-Ontario, 1971



- TELİMEN, Osman; *Motivasyon (Güdü)*, *Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Cilt:2, Şubat 1975.
- TINAR, Mustafa Yaşar; *İş Davranışlarını Açıklama Yeterliliği Açısından Güdülenme Kuramları*, *T.C. D.E.Ü. İ.İ.B.Fakültesi Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2, İzmir 1988.
- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ARAŞTIRMA KOMİTESİ; *Toplam Kalite Yönetiminin Amaç ve Felsefesi, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi*, Uniform Matbaacılık, İstanbul, Eylül 1994.
- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ARAŞTIRMA KOMİTESİ; *Yeni Kimliğiyle Toplam Kalite Kontrolden Yönetime Bir Evrimin Öyküsü, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi*, Uniform Matbaacılık, İstanbul, Eylül 1994.
- TOSUN, Mustafa; *Sanayi Psikolojisinden Örgüt Davranışına, Yönetim Psikolojisi I.Ulusal Sempozyumu*, Ankara 6-7 Aralık 1977.
- ULUĞ, Rıfat; *Kalite Kontrol Çemberlerinin (QCC) Katılımcıların Performansları Üzerindeki Etkisi*, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir 1994.
- VON DIEMER, Regina; *İletişim ve İşbirliğinde Kalite*, (Çeviren: Şevket YILDIRIM), *Verimlilik Dergisi*, Cilt:23, Sayı:2, 1994.
- WATANABE, Susumu; *The Japanese Quality Circle, International Labour Review*, Vol:130, No:1, 1991.
- WOLDMAN, David A., *The Contributions Of Total Quality Management To A Theory Of Work Performance, Academy Of Management Review*, Vol.19, No:3, 1994.
- ZAND, Dale E.; *Managing and Consulting: A Total Quality Perspective, Journal Of Management Development*, Vol.12, No:7, New York, USA, 1995.