

Güdüleme

GİRİŞ

Güdüleme ilgili literatürde güncelliğini ve popülerliğini hiç kaybetmeyen konuların başında gelmektedir. En basit şekilde, başkalarını isteklendirmek, cesaretlendirmek ve teşvik etmek olarak tanımlanan güdüleme kavramının örgüt çalışanlarını işe yönlendirmede ve işten duydukları tatmini arttırmada çok etkili olduğu düşünülmektedir.

Güdülemenin çıkış noktası insanların ihtiyaçlarıdır. Herkes yaşamı süresince birçok farklı şeye ihtiyaç duymakta ve bu ihtiyaçlarını gidermek için farklı davranışlarda bulunmaktadır. Bireyin ihtiyaçlarını gidermesi rahatlamasını ve olumlu yönde güdülenmesini sağlamaktadır. İhtiyaçların bireyden bireye değişmesi, herkesin farklı zamanlarda farklı şeylere ihtiyaç duyması ve bir ihtiyacın giderilmesinin bu ihtiyacın bir daha hiç ortaya çıkmayacağı anlamına gelmemesi, güdüleme sürecinin karmaşıklığının bir göstergesidir.

Örgüt yöneticileri işgörenleri güdülerken farklı özendirme araçlarından yararlanmaktadırlar. Özendirme araçlarını belirlerken, yöneticilerin işgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerini, kişilik yapılarını vb. dikkate alması ve buna göre farklı özendiriciler kullanması gerekmektedir. Bir işgören için en önemli güdüleyici para iken, bir başka işgören için özendirici araç, yetki ve sorumluluk ya da eğitim ve yükselme olabilmektedir.

Günümüzde gerek özel gerekse iş yaşamında yoğun strese maruz kalan işgörenlerin işte duydukları tatmin gittikçe azalmakta, örgütten uzaklaştıkları ve isteksiz bir şekilde çalıştıkları görülmektedir. Bu durum çalışanların daha düşük bir moralle çalışmalarına neden olmakta, tüm bu olumsuzluklar da işgörenin işteki performansını azaltmaktadır. Düşük performans ve moralle çalışan işgörenlerin örgütün genel başarısını ve verimliliğini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanların güdülenmesi noktasında hassas ve titiz davranması gerekmektedir.

Bu bölümde öncelikle, ihtiyaç ve güdü kavramları üzerinde durulmuş, sonra güdülemenin tanımı ve önemine değinilmiştir. Bölümün ilerleyen kısımlarında ise sırasıyla, güdüleme süreci ile işgörenleri güdülemede kullanılan ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel araçlar açıklanmaya çalışılmıştır. Bölümün sonunda ise güdülemeyi daha ayrıntılı bir şekilde anlama üzerinde etkili olan, geçmişten günümüze kadar güncelliğini yitirmeyen en önemli güdüleme teorileri üzerinde durulmuştur. Güdüleme teorileri kapsam ve süreç teorileri başlıkları altında ele alınıp incelenmeye çalışılmıştır.

İHTİYAÇLAR VE GÜDÜLER

Güdüleme kavramı ilgili literatürün en ilgi çekici konularının başında gelmektedir. Hemen her alanda güdüleme kavramı kullanılmakla birlikte, bu kavramın karmaşık yapısı nedeniyle tam bir tanımının yapılması oldukça zor olmaktadır. Güdülemeden bahsetmeden önce güdülemenin temelinde yer alan ihtiyaç ve güdü kavramları üzerinde durmak faydalı olacaktır.

Güdüleme kavramı içerisinde en çok geçen kavramlardan birisi ihtiyaçlar diğer bir deyişle gereksinimlerdir. Bireyleri davranışta bulunmaya iten en önemli nedenlerden birisi olan ihtiyaçlar sonsuz sayıda ve farklı şiddettedir. İnsanlar doğduğu andan öldüğü ana kadar birçok farklı ya da aynı şeye birçok farklı ya da aynı zamanda ihtiyaç duyabilmektedir.

İhtiyaç, giderildiğinde insanın yaşamını veya varlığını sürdürmesini sağlayan, giderilmediğinde onu, varolma güçleri, giderek yok olma tehlikesi içine iten olgu biçiminde tanımlanmaktadır. Bazı ihtiyaçların örneğin fiziksel olanların doğuştan (temel fizyolojik ya da birincil ihtiyaçlar-uyuma, susama, açlık-vb.) bazılarının ise, sonradan edinildiği (sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar-kendini gösterme, saygı görme, rekabet-vb.) belirtilmektedir. İşgörenlerin insan olarak (fiziksel, ruhsal ve toplumsal) ve örgüt üyesi olarak (örgütsel, yönetsel ve işlevsel) farklı ihtiyaçlarının olduğu düşünülmektedir. Bu ihtiyaçları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Aşkun, 1978, ss. 452-457):

- **Fiziksel İhtiyaçları:** Yemek yemek, su içmek gibi temel-fizyolojik veya birincil ihtiyaçlardır. Bunlar, her insanın yaşamını sürdürebilmesi için giderilmesi zorunlu ihtiyaçlardır.
- **Ruhsal İhtiyaçları:** Bu ihtiyaçlar psikolojik-ikincil ihtiyaçlardır. Ruhsal ihtiyaçların düşünsel boyutunda; öğrenme veya tecrübe kazanma ihtiyacı, duygusal boyutunda ise, sevgi görme, güven duyma vb. ihtiyaçlar yer almaktadır.
- **Toplumsal İhtiyaçları:** Bu ihtiyaçlar, işgörenin aynı zamanda bir toplumun üyesi olan insan konumunda olması nedeniyle ortaya koyduğu ihtiyaçlardır. Bir kişi için, daha yukarı gördüğü toplumsal sınıflara geçmek, birtakım toplumsal eylemlere katılmak, işi dışında parti, dernek vb. yerlerde çalışmak bir ihtiyaç haline gelebilmektedir.
- **Örgütsel İhtiyaçları:** Bir insanın, en azından geçimini sağlamak için bir işletmede çalışmaya başlamasıyla örgütsel ihtiyaçları gündeme gelmektedir. Bir işgörenin, yetki ve sorumluluk denkliği, uygun denetim alanı, grup lideri olma vb. ihtiyaçları olabilmektedir.
- **Yönetsel İhtiyaçları:** Yönetim basamaklarında yer alan insanın ast ve üst olarak görevlerini yerine getirme isteği işgörenin yönetsel ihtiyaçlarını ortaya koymaktadır.
- **İşlevsel İhtiyaçları:** İşlevsel ihtiyaçlar, doğrudan doğruya kendi işini başarmada duyduğu, örgütsel ve yönetsel nitelikli olmayan, diğer ihtiyaçlardır. Örneğin işiyle ilgili olarak kullanacağı araç ve gereçler, başkalarından gördüğü çeşitli yardımlar, iş başarmadaki kişisel beceri noksanlıkları gibi ihtiyaçlar bu tür ihtiyaçlara örnek olarak verilebilir.

Bireyler, ihtiyaçlarını giderdikleri sürece rahat ve mutlu olurlar. İhtiyaçlarını gideremeyen bir kişinin gerek özel gerekse iş yaşamında birçok sorunla karşılaşması son derece doğaldır. İhtiyaçlarını gideren bir birey amaçlar doğrultusunda harekete geçme noktasında daha istekli ve hevesli olmaktadır. Bu da güdü kavramını gündeme getirmektedir.



İnsanların ihtiyaçları sonsuzdur. Bir birey gerek özel gerekse iş yaşamı boyunca birçok aynı ya da farklı şeye ihtiyaç duyacaktır. Bir ihtiyaç giderildiğinde, bu ihtiyaç tekrar belki de çok daha fazla şiddette ortaya çıkabilmektedir. Bunun yanında her bireyin istekleri, alışkanlıkları ve kişilik yapıları birbirinden farklı olduğu için herkesin ihtiyaç duyacağı şeyler de birbirinden farklı olabilmektedir. İş yaşamında yöneticilerin bu gerçeğe dikkat etmesi, işgörenlerin olumlu yönde güdülenmesi açısından son derece önemlidir.

Güdünün İngilizce karşılığı olan “motive”, hareket etmek anlamındaki Latince sözcükten gelmektedir. Dolayısıyla güdü, davranışı harekete geçirici olarak düşünülebilir. Güdüler, iç durumlar-organizmanın bir hedefe ulaşmak için çaba harcamasına neden olan kendi içindeki bir şey-olarak sayılsalar da genellikle dış uyarıcılar tarafından uyarılırlar (Morgan, 2011, s. 172). Diğer bir deyişle güdü, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yönettiricidir (Eren, 2011, s. 530).

Bireylerin önceden belirlenen hedeflere ulaşma noktasında hareket ve çaba gösterme sürecinde güdü ve güdülenme önemli rol oynamaktadır. Güdü ve güdülenme harekete geçirici ve yön tayin edici unsurları kapsayan kompleks bir durum olarak değerlendirilmektedir. Güdülerin; davranışları başlatmak, davranışların enerji ve şiddet seviyesini belirlemek, davranışlara yön tayin etmek ve davranışların devamını sağlamak olmak üzere dört fonksiyonu mevcuttur (Ünsar, 2011, s. 3).

İşgörenlerin tatmininde etkili olan içsel ve dışsal güdüler bulunmaktadır. Diğer bir deyişle bireyin işle ilgili davranışlarını başlatan ve bu davranışların biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen bir grup içsel ve dışsal faktörler vardır. Belirli bir iş ilgi çekici, heyecan verici, geliştirici olduğu için yapılıyorsa, yani o işin bizzat kendisini yapmak ödüllendirici ise bu içsel güdülenmeden, ama aynı iş para, terfi, şöhret gibi dıştan bir ödül elde etmek için yapılıyorsa dışsal güdülenmeden söz edilebilir (Keser, 2009, s. 91).

İç ve dış uyarıcılarla uyarılan bireyler farklı hareket alternatiflerini uygulayarak hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Örgütlerde çalışanların davranışlarına yön veren birçok güdüden söz etmek mümkündür. Çalışanları amaçlar doğrultusunda çalışmaya ve işbirliğine yönelten, onları bu doğrultuda harekete geçirmede etkili olan temel nokta güdülerdir. Hiçbir davranış amaçsız olmaz. Her davranışın altında yatan mutlaka temel bir güdünün olduğu ve bu güdüler vasıtasıyla bireylerin amaçlarını gerçekleştirdikleri düşünülmektedir.

Bireyleri harekete geçiren güdüleyicileri temel olarak içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Fizyolojik bir ihtiyacın neden olduğu rahatsızlık ve gerginlik durumuna dürtü adı verilir. Dürtüler en belirgin içsel güdüleyicilerdir. Güdüsel davranışlarımızın önemli bir bölümü fiziksel ihtiyaçlarımızın yol açtığı dürtülerden kaynaklanmaktadır. Açlık ve susuzluk dürtüsü bireyleri hedeflere yönelik davranışlarda bulunmaya zorlamaktadır. Güdüsel davranışlar sadece fizyolojik ihtiyaçlar tarafından değil, aynı zamanda çevresel uyarıcılar tarafından da başlatılabilir. Örneğin, verileceği söylenen bir ödül, bu ödülü kazandırabilecek davranışları beraberinde getirmektedir. Güdüsel bir davranışın başlamasına neden olan çevresel uyandırıcılara özendirici adı verilmektedir. Çevresel uyandırıcıların özendirici nitelikleri öğrenme yoluyla kazanılmaktadır (Aydın, 2003, s. 200).

Bireyleri davranışlara yönelten güdülerini aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, ss. 41-45):

- **İçgüdüler:** İçgüdüler, bireyleri doğal nitelik taşıyan ihtiyaçlara yönelten bilinçsiz davranışlardır. İçgüdüler, insanları hayvansal ve doğal nitelikli davranışlara yönelten olgular ya da tepkiler şeklinde de tanımlanabilir. Bu tür güdüler, öğrenmeyi gerektirmezler ve yaşam boyu unutulmazlar. Giderilme biçimleri farklı olmakla birlikte, ustalık gerektirmeyen içgüdülere örnek olarak; acıkma, susama vb. verilebilir.
- **Fizyolojik Güdüler:** Fizyolojik güdüler, insan yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ya da birincil ihtiyaçların elde edilmesine yönelmiş güdülerdir. Fizyolojik ihtiyaçlara dayanan güdüler, bütün insanlarda varolmakla birlikte, şiddeti ve kuvveti kişiden kişiye değişmektedir. Bu tür güdülere örnek olarak; beslenmek, giyinmek, ısınmak vb. verilebilir.
- **Sosyal Güdüler:** Sosyal güdüler, bireylerin kişilik yapısına göre farklı zamanlarda ve değişik önem ve biçimde oluşurlar. Öte yandan bu güdülerin oluşması doğrudan doğruya toplum koşullarına da bağlı olabilir. Sosyal güdülere örnek olarak; bir gruba üye olmak, yükselmek, eğitilmek, sevmek, sevilmek, başkalarına yardım etmek vb. verilebilir.
- **Psikolojik Güdüler:** Psikolojik güdüler, doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan güdülerdir. Bu tür güdüler; olaylara, kişilere ve kişiliklere göre değişkenlik gösterdiği için oldukça karmaşıktır. Psikolojik güdülere örnek olarak; kendini gösterme isteği, bağımsız olma arzusu vb. verilebilir.

Her birey bu güdülerin etkisiyle farklı davranışlarda bulunmaktadır. İçgüdüler kendiliğinden ortaya çıkmakta, fizyolojik güdüler yaşamı sürdürebilmekte bireyleri harekete geçirmekte, sosyal güdüler yaşam süresince her zaman varolmakla birlikte şiddeti zamana ve kişiye göre değişebilmekte, psikolojik güdüler ise genellikle kişilik özellikleriyle bağıntılı olarak düşünülmektedir.



Bireyleri davranışlara yönelten güdüler hakkında kısaca bilgi veriniz.

GÜDÜLEMENİN TANIMI VE ÖNEMİ

Kişilik yapısıyla, tutum ve davranışlarla ve bireylerin bir anlamda ruhsal durumlarıyla ilgili olan güdüleme kavramını kesin çizgilerle ayırmak ve bu kavram ile ilgili tek bir geçerli tanım yapmak son derece zordur. Literatürde, güdüleme yerine motivasyon kavramının da sıklıkla kullanıldığı görülmektedir.

Güdüleme, bireyi davranışa sevk eden, bir davranışı başlatan ve bu davranışın yön ve sürekliliğini belirleyen içsel bir güçtür. Başka bir perspektiften bakıldığında, güdüleme, bir hedefe doğru ilerleme davranışdır. Yani güdüleme hedefe ulaşmak için yapılan amaçlı bir davranıştır (Keser, 2009, s. 88).

Diğer bir tanımla güdülemeyi, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları şeklinde tanımlamak mümkündür. Güdüleme konusu itibari ile kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir. Dolayısıyla güdüleme sürecini tam olarak anlayabilmek için kişileri belli şekillerde davranmaya zorlayan nedenler, kişilerin amaçları, davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, ss. 277-278).

Güdüleme “göze alınan eylem tercihlerinin, gerilimlerin ve duyguların tümü”; bir hedefe ulaşmaya yönelik amaçlı davranışlar; amaca dönük davranışları güçlendiren, yön veren ve sürdüren bir güç; bir eyleme şevk, uyanış ve hareket kazandıran her şey olarak tanımlanmaktadır (Malik ve Danish, 2010, s. 220).

Güdülemeyi, insan davranışlarının istenilen doğrultuda yönlendirilmesi olarak tanımlamak da mümkündür. Başka bir deyişle, güdüleme insanların faaliyetlerinin ve çabalarının sürekliliğini sağlayan ve onları harekete geçiren güçlerin tümüdür. Güdüleme sürecini tanımlarken aşağıda belirtilen üç önemli unsura dikkat edilmelidir (Öğüt vd., 2004, s. 286):

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

Güdüleme ile ilgili tüm tanımlarda bir hedefin ya da amacın olması, bu hedefe ya da amaca ulaşma noktasında isteğin olması ve bu istekle harekete geçme ya da davranışta bulunulması gibi temel noktalar göze çarpmaktadır. İşgörenlerin amaçlara ulaşma noktasında istekli hale getirilmesi ve bu noktada onların teşvik edilmesi güdüleme kavramını gündeme getirmektedir.



Güdüleme ile motivasyon kavramı eş anlamlı kavramlardır. Literatürde birçok kaynaktan güdülemenin ve motivasyonun bir arada kullanıldığı görülmektedir. Günlük dilde bugün hala birçok kişinin bu iki kavramı birbirinden farklı anlamlara sahipmiş gibi tanımlamaya çalıştığı görülmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken temel konu her iki kavramın birbirinden farklı olmadığıdır.

Örgütler açısından güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olması açısından önemlidir. Genel olarak isteklendirme ve yönlendirme olarak ifade edilen güdüleme, aşağıda sıralanan dört temel karakteriyle tanımlanmaktadır (Genç, 2004, s. 234):

- Güdüleme kişisel bir olgudur. Bu nedenle her insan farklıdır ve tüm güdüleme teorilerinin temelinde bu farklılıkları vurgulamak vardır.
- Güdüleme genelde bir niyet olarak görülebilir. Güdülemenin çalışanların kontrolü altında olduğu varsayılır ve davranışlar çabanın genişletilmesi gibi güdüleme tarafından belirlenir.
- Güdüleme çok yönlüdür. Burada neyin insanları daha aktif hale getireceği ve zamanla değişen güdüleme faktörlerinin neler olacağını bilmesi gerekmektedir.
- Güdüleme bir davranış ve bir performans değildir. Güdüleme kişiyi içten ve dıştan etkileyen güçlerle ilgilidir.

Güdülemenin en önemli özelliklerinden birisi kişilik yapılarının, isteklerinin, ihtiyaçlarının ve moral durumlarının bireylere göre farklılık göstermesidir. Bu nedenle herkesi isteklendirmek ve harekete geçirmek çok zordur. Kaldı ki herkesi aynı sözlerle, teşviklerle, ödüllere vb. teşvik etmek de mümkün değildir. Dahası, bir bireyi her zaman aynı şekilde güdülemek de imkansızdır. Çünkü bir bireyin istekleri, ihtiyaçları ve ruh hali güne hatta saate göre bile değişebilmektedir. Bu karmaşık durum, güdülemeyi farklı bir konuma taşımaktadır.

Güdüleme çalışanların sebat, üretkenlik ve performans gibi çıktılarını güçlendirir. Ayrıca düşük düzeyde güdülenmiş olanlara nazaran yüksek düzeyde güdülenmiş çalışanların daha fazla içsel yönelime ve otonomi (bağımsızlık) isteğine sahip oldukları tesbit edilmiştir. Bu durum gelişimsel fırsatlar sunulduğunda çalışanların daha fazla sorumluluk alacağını göstermektedir. Güdülenmiş çalışanlar kendilerini yaptıkları işe daha fazla verdikleri gibi iş arkadaşlarının yaptıklarıyla da ilgilidirler (Güngör, 2011, s. 1512).

Güdüleme, çalışanlar ve işletme bakımından aşağıdaki yararları sağlamaktadır (Şimşek vd., 2003, ss. 130-131; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 41):

- Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya imkan sağlamaktadır.
- Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, sosyal güvenlik, aile yardımları vb.) karşılamaya imkan sağlamaktadır.
- Çalışanların “ego” larını tatmin etmesini sağlamaktadır.
- Çalışanların yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına imkan hazırlamaktadır.
- İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine zemin hazırlamaktadır.
- Bireylerin yaratıcılık ve liderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır.
- Bireyi harekete geçirmekte ve belirlenen amaçlar yönünde uğraşların sürdürülmesini sağlamaktadır.
- Uyarlanmayı kolaylaştırmaktadır.
- Bireyi yöneltmekte, yönetim düzeni sağlamaktadır.
- Bireyin algılama gücünü artırmakta ve düşünsel çabaların en etkili yönde gelişmesini sağlamaktadır.

Güdüleme, bireyleri amaçlara ulaşma noktasında daha istekli hale getirerek bir yandan bireysel diğer yandan da örgütsel performansın artırılmasını sağlamaktadır. Olumlu yönde güdülenen bir birey, daha yüksek moralle çalışarak, örgütünü ve işini daha fazla benimsemektedir. Bunun yanında yüksek moral ve güdüleme ile çalışan birey daha huzurlu ve mutlu olacağı için, daha barışçıl bir örgüt atmosferi yaratmak mümkün olacak, çalışanlar arasında yaşanan çatışmalar azalacaktır. Tüm bunlar hem bireyin hem de örgütün amaçlarına ulaşmasına olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

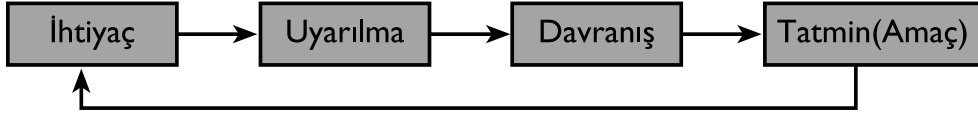
İşgücü devrinin belirleyicileri arasında güdüleme önemli bir yer tutmaktadır. İşte olumlu yönde güdülenen bir bireyin, işten ayrılma niyeti azalmakta, bunun yanında örgüte olan bağlılığı artmaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005, s. 57). Nitelikli, yetenekli ve bilgili insanların işten ayrılıp başka bir işletmede çalışmaya başlaması günümüzün en önemli sorunlarından birisi haline gelmiştir. İşgörenlerin olumlu yönde güdülenmesi bu sorunun çözümündeki en etkili yollardan birisidir. İşgörenlerin ihtiyaçlarının belirlenip, doğru araçlarla güdülenmesi, bu kişilerin işten ayrılma niyetlerini azaltarak, işgören devrini düşürecektir. İşten ayrılmaların azalması ise kurumun imajını olumlu yönde etkileyecektir. Bunun yanında, nitelikli ve bilgili insanları istihdam eden işletmelerin rekabet gücü de yükselecektir.

GÜDÜLEME SÜRECİ

Güdülemenin bir süreç olduğu düşünülmektedir. Bu süreçte sırasıyla, ihtiyaç, uyarılma, davranış ve tatmin olmak üzere dört aşama bulunmaktadır.

Güdüleme sürecinin ilk aşamasını **ihtiyaçlar** oluşturmaktadır. Giderildiğinde bireyi rahatlatan, giderilmediğinde ise bireylerde gerginlik ve sıkıntı yaratan, yoksunluğu hissedilen her şey ihtiyaç olarak ifade edilmektedir. Bireylerin değişik kaynaklı güdülerinin temelinde ihtiyaçlar vardır. Birey herhangi bir şeye ihtiyaç duyduğunda sıra ikinci aşama olan **uyarılmaya** gelir. Bu aşamada organizma ihtiyaca yönelik bir uyarılmayla karşı karşıya kalır. Karnı acıkan bir insanın, midesinde kasılmaların başlaması bu uyarılmaya örnek olarak verilebilir. Vücut uyarıldıktan sonra, birey ihtiyacını gidermek için bir **davranışta** bulunur. Karnı acıkan insanın, evde yemek yapmak için hazırlanmaya başlamasını ya da bir lokanta arayışı içerisinde girmesini güdüleme sürecinin üçüncü aşaması olan davranışa örnek olarak vermek mümkündür. Evde yemek yaparak karnını doyuran ya da lokantaya giderek yemeğini yiyen birey son aşama olan **tatmine** ulaşmaktadır. Bireyin ihtiyacını gidererek tatmine ulaşması ile güdüleme süreci tamamlanmaktadır. Bu süreç döngüsel bir nitelik taşımaktadır. İhtiyaçlar ortaya çıktıkça tüm bu aşamalar tek tek yeniden yaşanmaktadır. Burada unutulmaması gereken temel nokta, bireyin ihtiyacını gidermek için uyarıldıktan sonra gösterdiği davranışın her zaman bireyi tatmine ulaştırmayacağı gerçeğidir. Şöyle ki, karnı acıkan bir birey, uyarılmayla yemek yapma ya da lokantaya gitme davranışında bulunduğu anda, eğer evde yemek yapacak malzemenin olmadığını ya da dışarı çıktığında yemek yiyecek lokantaların kapalı olduğunu gördüğünde tatmin değil aksine tatminsizlik yaşayacaktır. Çünkü böyle bir durumda ihtiyaç giderilmemiştir, giderilmediği için de şiddeti ve bireye verdiği sıkıntı daha da artmıştır.

Güdüleme sürecinin şematize edilmiş hali aşağıda Şekil 6.1’de görülmektedir.



Şekil 6.1: Güdülemenin Oluşum Süreci

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz. (2008). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Aktüel Basım Dağıtım. s. 40.

Birçok farklı şeye değişik zamanda ve şiddette ihtiyaç duymak insan olmanın doğal bir sonucudur. Önemli olan insanların yaşamı süresince ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilmesidir. Çünkü ancak bu şekilde olumlu yönde güdülenmekte yani amaca ulaşma noktasında harekete geçmektedir. Örgütlerde yöneticilerin çalışanların nelere ihtiyaç duyduklarını belirleyerek, bunları gidermelerine yönelik önlemler alması son derece önemlidir. İhtiyaçlarını gideren işgörenler daha yüksek güdü ve istekle çalışacak, bu durum onların performansını yükseltecek tüm bunlar da işletmelerin verimliliğini artıracaktır.

Burada unutulmaması gereken temel nokta, ihtiyaçların sonsuz sayıda olması gerçeğidir. Bir bireyin bir ihtiyacı giderildikten sonra bireyin ulaşacağı tatmin kısa süreli olacaktır. Çünkü birey, tatmine ulaştıktan hemen sonra yine aynı ya da farklı bir çok şeye ihtiyaç duyacaktır. Bireyin tüm ihtiyaçlarının karşılanması mümkün değildir. O nedenle örgüt yöneticilerinin amacı; bireylerin ihtiyaçlarının neler olduğunu belirleyerek ellerindeki imkanlar dahilinde bu ihtiyaçları gidermeye çalışmak olmalıdır. İşgörenlerin ve yöneticilerin bu gerçekten uzaklaşmaması önemlidir.



Güdüleme süreci hakkında kısaca bilgi veriniz.

GÜDÜLEMEDE ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

Güdülemede temel amaç, çalışanları amaçlara ulaşma noktasında isteklendirmek, teşvik etmek ve harekete geçirmektir. İşgörenleri güdülemek amacıyla kullanılan birçok araç bulunmaktadır. Bu araçların kapsamı, önemi ve önceliği bireylerin kişilik yapısına, yöneticilerin yönetim felsefesine, işletmelerin örgüt yapısına ve toplumların kültürel özelliklerine göre farklılıklar gösterebilmektedir. Burada üzerinde önemle durulması gereken temel nokta, güdülemede kullanılan özendirici araçların her zaman, her örgütte ve her işgören üzerinde benzer sonuçlar vermeyeceği gerçeğidir. Örneğin, bir örgütte bir kişi için yüksek ücret almak temel özendirici olurken, bir başka kişi için yetki ve sorumluluk almak temel güdüleyici olabilmektedir. Bunun temel nedeni bireylerin ihtiyaçlarının, kişilik yapılarının, kültürel özelliklerinin vb. birbirinden farklı olmasıdır.

Örgütlerde güdülemeye dönük uygulamaların temel amacı, çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlaştırılması ve böylece çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda faaliyetleri sürdürürken hem kendileri hem de örgüt için yarar sağlamalarıdır. Örgütlerde güdülemeyi özendirici çeşitli faktörlerin etkisi bireyin ihtiyaçları kadar toplumsal düzeye, eğitim düzeyine, değer yargılarına ve çevresel öğelere de bağlıdır (Onay ve Ergüden, 2011, s. 222).

Psikologlar çalışan insanları; emniyet arayanlar, mükemmellik isteyenler, kendisine önem verilmesini arzu edenler, sorumluluktan hoşlananlar, prestij arayanlar ve herkes tarafından kabul edilmesini isteyenler şeklinde altı ana psikolojik gruba ayırırlar. Bir çalışan bu gruplardan birden fazlasının özelliklerini gösterebilir de, bir özellik baskın olarak bulunmaktadır. Her bir gruptaki çalışını harekete geçiren güdüleme faktörleri farklı olduğundan, kullanılacak güdüleme aracının seçiminde çalışının psikolojik durumunu da dikkate almak gerekmektedir (Genç, 2004, s. 235).

Güdüleme konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, her kişiye, her topluma ve her işletmeye uygun bir güdüleme modeli geliştirmek olası değildir. Bununla birlikte geçerliliği genelde kabul edilen ve birçok araştırma ile saptanan, fakat önem sırası değişen özendirici araçları ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve çalışma koşullarına bağlı yönetsel araçlar olmak üzere dört bölüme ayırarak incelemek mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 65).

Ekonomik Araçlar

Çalışanları güdülemede etkili olan araçlardan ilki ekonomik araçlardır. Çalışanların bir işte çalışmasında en önemli amacın gelir elde etmek olduğu düşünüldüğünde, ekonomik güdüleyicilerin işgörenler açısından önceliğinin olacağı açıktır. Özellikle ülkemiz koşullarında para ya da karşılığı parayla ifade edilebilen her türlü özendirici aracın işgörenleri güdülemede etkili olduğu bilinmektedir.

Bireylerin geçimlerini sağlamada, ihtiyaçlarını gidermede ve yaşamlarını sürdürmelerinde etkili olan ekonomik araçlar, işgörenleri güdüleme noktasında da aynı etkiyi göstermektedir. Önemli olan, ekonomik araçlar içerisinde yer alan farklı özendiricilerin doğru bir şekilde belirlenmesi ve etkin bir şekilde uygulanmasıdır.

Literatür araştırıldığında, güdülemede özendirici ekonomik araçların; ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödül verme olarak dört başlık altında toplandığı görülmektedir.

Ücret Artışı

Ekonomik özendirme araçları arasında en eski ve en yaygın kullanılanıdır. Ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onun işletmeye sürekli bağlanmasında da en güçlü güdüdür. Ayrıca ücret, sadece işgörenin ekonomik gücünü artırmakla kalmaz, aynı zamanda bireyin toplum içinde sağladığı saygınlık ve otoriteyi de artırmış olur. Öte yandan, geleceğin güvence altına alınmasında da etkili olmaktadır. Bu nedenle ücret artışının işgörenler üzerinde belirli bir tatmin sağladığı genelde kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, ss. 66-67).

Güdüleme teorileri ve iş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, zamana ve duruma bağlı olarak ücrete atfedilen önemin derecesi bakımından farklılık göstermekle birlikte, genel olarak ücretin işgörenlerin tatmin ve güdülenmesi açısından önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. İşletmelerde genellikle ücret artışları; kıdeme, başarıya (liyakata), beceri ve yetkinlikler ile her birinin farklı şekillerde kullanılabileceği karma uygulamaya göre belirlenmektedir (Ataay ve Acar, 2010, s. 407.)

Ücret artışının işgörenleri güdülemede etkili olacağı bilinmekle birlikte, ne kadarlık bir ücret artışının ya da ne zaman bir ücret artışının daha etkili olacağı, ya da her işgören üzerinde ücret artışının aynı oranda güdüleyici olup olamayacağı gibi sorulara cevap bulmak da gerekmektedir. İşgörenlerin ücretleri artırılırken, etkin bir ücret yönetimi sisteminin kurulması önemlidir. Ücretler artırılırken eğer başarı, kıdem, eğitim düzeyi vb. dikkate alınmazsa, adaletsiz gördükleri bu uygulama ile işgörenler olumsuz yönde güdülenebilmektedirler. Bunun yanında, ücretlerin artırılması, işgörenlerde bu artışın sürekli olacağına dair bir beklenti oluşturmakta ve bu beklenti gerçekleşmediğinde işgörenlerin güdülenmesi azalmaktadır.

Primli Ücret

Ekonomik özendirme araçları içerisinde işgörenleri güdülemede etkili olan bir diğer araç primli ücrettir. Primli ücret de en az ücret artışı kadar hatta bazen bu artışlardan bile daha çok çalışanları güdülemede etkin bir şekilde kullanılmaktadır.

İşgörenleri almış oldukları sabit ücretin dışında, daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete “prim” adı verilmektedir. Bazı işletmeler, işgörelere verimli çalışmaları ve üretimi artırıcı çabaları karşılığında prim vermektedir. Bu primin hesaplanmasında çeşitli kriterler kullanılır. Genelde zaman esas ve parça başı temeline göre yapılan hesaplamalar, çeşitli prim sistemlerinin geliştirilmesine neden olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 69).

Primli ücret sisteminde de, diğer tüm özendirici ücret sistemlerinde olduğu gibi, işgöreni öngörülen bir davranışa yönlendirebilmek için önerilen bir maddi ödül söz konusudur. Primli ücret sisteminin çok çeşitli ve birden çok hedefe yönelik olması nedeniyle kullanım alanları daha geniştir. Ayrıca, işletme düzeyinde işbirliği ve katılmayı da sağlar (Saruhan ve Yıldız, 2012, s. 401).

Primli ücret sisteminin işgörenleri güdülemede etkisinin olduğu bir gerçektir. Bununla birlikte, bu sistemin bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Birey, daha çok çalışarak daha fazla ücret almayı hedeflediği için, aşırı çalışarak kendini fazla yormakta bu durum işgörenin hastalanmasına, daha sık izin almasına vb. neden olabilmektedir. Bunun yanında aşırı çalışma dikkatsizliği de beraberinde getirdiği için iş kazası yaşanabilmekte ya da işgören işi yetiştirebilmek için acele ettiğinden işin kalitesi düşmektedir.

İşgörenleri güdülemede primli ücret kullanılırken bu sakıncaların gözönünde bulundurulması, primler verilirken çalışanların işte gösterdikleri performansın doğru ve objektif bir biçimde belirlenmesi ve işgörenler arasında adalet ilkesinin sağlanmaya çalışılması gerekmektedir. Aksi takdirde verilen primler çalışanları olumsuz yönde güdüleyebilecektir.

Kara Katılma

Kara katılma, son yıllarda dikkat çeken ve işletmelerde daha fazla uygulama alanı bulmaya başlayan bir güdüleme aracıdır. Adından da anlaşılacağı üzere kara katılma uygulamalarında, işletmede çalışan işgörenler, elde edilen kara katılarak, bu kardan belli bir pay almaktadırlar.

Başarılı bir kara katılım programına sahip olmak için, bir işletmenin ilk önce duyarlı bir insan kaynakları politikasına, iyi iş ilişkilerine ve çalışanlarının güvenine sahip olması gerekmektedir. Tüm özendiricilerde olduğu gibi, kara katılım planının başarısını belirleyen, planın tekniklerinden çok bu konuda yönetimin felsefesi ve tutumudur. Kara katılma ile ilgili genelde üç tür uygulama bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Bingöl, 2010, s. 507):

- **Nakit Olarak Dağıtım:** Karın dağıtılacak kısmının nakit olarak hemen dağıtılmasıdır.
- **Ertelenmiş Dağıtım:** Karın dağıtımının ileri bir tarihe bırakılmasıdır.
- **Karma Dağıtım:** Her iki uygulamanın birlikte kullanılmasıdır. Yani karın bir kısmının nakit olarak hemen verilmesi, bir kısmının ise ileri bir tarihe bırakılmasıdır.

İşletmelerin kara katılma sürecinde bu üç farklı uygulamaya da yer verdikleri görülmektedir. Burada önemli olan diğer güdüleme araçlarında olduğu gibi işgörenlerin adil ve objektif bir biçimde kara katılmalarının sağlanmasıdır. Çünkü adaletsiz uygulamalar, işgörenleri olumsuz yönde güdülemektedir.

Kara katılmanın yararları arasında; işgörenin güdülenmesi, örgüte olan bağlılığının artması, örgütle özdeşleşmesinin sağlanması, ek gelir elde edilmesi ve örgütte bir ekip ruhunun yaratılması vb. bulunmaktadır. Bunun yanında kara katılmanın bazı sakıncalarının olduğu da bilinmektedir. Bu sakıncalar; işgörenin başarısı ile kar payı arasında ilişkinin tam kurulamaması, işgörenin örgütün kar elde etmesi için gösterdiği çabaların karşılığını uzun zaman sonra alması, işgörenlerin karın nasıl hesaplanacağı konusunda bilgi sahibi olmaması nedeniyle yönetimin karı az göstererek kendilerini aldattığını sanması ve örgüt kar elde etmediği zaman sosyal yardım ve hizmetlerin riske girebileceğini düşünmesidir (Bayraktaroğlu, 2006, ss. 224-225).

Örgütlerin kara katılma programlarını güdülemede kullanmayı düşündüklerinde bu sakıncaları göz önünde bulundurması ve bu sakıncaların oluşmaması için gerekli önlemleri alması gerekmektedir. Bu noktada, işgörenlerin başarısının doğru ve adil bir şekilde ölçülmesi, karın başarı ile orantılı bir şekilde bölüştürülmeye çalışılması ve kara katılım programları hakkında işgörelere bilgi verilmesi önemlidir.

Ekonomik Ödül

İşgöreleri güdülemede kullanılan ekonomik araçların sonucusu, ekonomik ödüllerdir. Ekonomik ödüllerin temelinde işgörelerin maddi gelir elde etmesi bulunmaktadır. İşgöreleri amaçlara ulaşma noktasında isteklendirmek ve cesaretlendirmek amacıyla başarılı olanlara, karşılığı ekonomik değerlerle ifade edilen ödüller vermek mümkündür.

Bulunduğu bölümde bir yenilik ya da buluş önerme, üretim artışına katkıda bulunma, kaliteli iş yapma, disiplin kurallarına uyma vb. nedenlerle işgörelere parasal ödüller vermek mümkündür. Bu konuda dikkat edilmesi gereken birinci nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün zaman geçirmeden sağlanan başarıdan hemen sonra işgörelere ödenmesi, ikinci nokta ise, sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen ödül arasında bir orantının bulunmasıdır. Ekonomik araçlara gereğinden fazla yer veren ve umut bağlayan bir güdüleme politikası yerine, içinde ekonomik araçların da bulunduğu, fakat en az onlar kadar etkili diğer özendirme araçlarına da dengeli bir biçimde yer veren bir politika izlemekte yarar vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 73).

İşgörelere iş yaptırma, performansı yükseltme, yeni öneriler geliştirmelerini sağlama vb. yönünde ekonomik ödüllerin katkısı çok fazladır. Etkili bir değerlendirme ve doğru bir ödüllendirme ile çalışanların olumlu yönde güdülenmesi sağlanırken, diğer yandan yüksek performans ve yeni önerilerle işletmenin kurumsal başarısı da artmaktadır. Bunun yanında, belirli ödüller vererek işgöreleri güdülemenin bazı sakıncaları da olabilmektedir. Bireyler yaptıkları iş karşılığında ödül aldıklarında, sürekli ödül alma beklentisi içine girmekte, ödül alamadığında ise moralleri bozulmaktadır. Performansını, buluşunu ve bunun karşılığında aldığı ekonomik ödülü, iş arkadaşlarının başarısı ve ödülleri ile kıyaslayan işgörelere eşitsizlik olduğu hissine kapıldığında olumsuz yönde güdülenebilmektedirler. İşgörelerin güdülenmesi için ekonomik ödüllerin kullanılmasına karar verildiğinde, örgüt yönetiminin bu ödüllere yönelik etkin politikalar belirlemesi son derece önemlidir.



Güdülemede etkili olan ekonomik araçlar hakkında kısaca bilgi veriniz.

Psiko-Sosyal Araçlar

İşgöreleri güdülemede ekonomik araçların önceliğinin ve büyük etkisinin olduğu bir gerçektir. Ancak bu durum, ekonomik araçların her zaman, her durumda ve her işgörelere üzerinde çok etkili olacağı anlamına da gelmemelidir. Herkesin farklı istek, ihtiyaç ve kişilik yapılarının olduğu düşünüldüğünde, ekonomik araçlar dışında farklı birtakım araçların da işgöreleri güdüleyebileceği açıktır. İşgöreleri güdülemede kullanılan ikinci grup özendiriciler, psiko-sosyal araçlardır.

Bu konuda yapılan araştırmalara bakıldığında, özellikle psiko-sosyal açıdan güdülemenin örgüte bağlılığı arttırdığı ve psiko-sosyal ihtiyaçların anlaşılmasının karmaşık ve güç olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte psiko-sosyal araçların daha çok kişilerin iç dünyasındaki değerlerle ilgilenmesi ve insanların farklı duygularının ve değer yargılarının iç dünyalarını şekillendirmesi psiko-sosyal ihtiyaçların anlaşılmasını zorlaştırabilmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008, s. 87).

Güdüleme deyince herkesin ilk aklına gelen özendirici araç ücret ve diğer parasal karşılıklar olmaktadır. Ancak burada gözden kaçırılan şey, insanların psiko-sosyal birer varlık oldukları gerçeğidir. Bu gerçekten hareketle özellikle son yıllarda psiko-sosyal araçların da çalışanları güdülemede etkili olabileceği daha fazla kabul görmeye başlamıştır. Bireylerin ekonomik ihtiyaçlarını belirlemek çoğu zaman daha kolay olabilirken, kişilerin duygusal yaşantıları ve kişilik yapıları ile daha yakından ilişkili olması nedeniyle, psiko-sosyal ihtiyaçları belirlemek çok daha zor olmaktadır.

İşgörenleri güdülemede kullanılan psiko-sosyal araçlar çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence ve sosyal uğraşlardır.

Çalışmada Bağımsızlık

İşgörenleri güdülemede kullanılan psiko-sosyal araçların ilki, çalışmada bağımsızlıktır. İşgörenlerin hemen hepsi çalışırken, bağımsız olmayı ve işlerine çok fazla müdahale edilmemesini arzu etmektedirler. Psikolojik olarak kendini özgür hissetmek psikolojik anlamda bireyi rahatlatmaktadır. Bu rahatlama da bireyi olumlu yönde güdülemektedir.

İşgörenlerin çoğu, benlik duygularını tatmin etmek amacıyla bağımsız olmayı ve inisiyatif kullanmayı tercih etmektedirler. Baskı altında çalışmak ve emir almak, işgörenlerin işten uzaklaşmasına ve verimin düşmesine neden olmaktadır (Şimşek vd., 2003, s. 132).

Burada amaç, işgörenleri tamamen serbest bırakmak ve hiç müdahale etmemek değildir, sadece yakından ve sürekli nezaret etmemek ya da işte kendilerini daha rahat ve serbest hissedebilecekleri bir çalışma ortamı oluşturmaktır. İşgörenleri tamamen kendi hallerine bırakmanın da çoğu zaman onları olumsuz yönde güdülediği düşünülmektedir. Yönetimin bu noktada ne kadarlık bir bağımsızlığın işgörenler üzerinde olumlu olacağını iyi şekilde belirlemesi gerekmektedir.

İşgörenin işinde hissettiği bağımsızlık duygusu işgören açısından içsel bir güdülenme sağlamaktadır. Çalışmada bağımsız olmanın, işgörenler ve işletmeler açısından pek çok olumlu sonucu bulunmaktadır. İşgörene işinde verilen bağımsızlık; işgören performansını arttırmakta, işgörenin psikolojik açıdan rahatlamasını ve daha huzurlu olmasını sağlamakta, işgörenin örgüte duyduğu güveni arttırmakta, işgörenin örgüte bağlanmasını ve işten tatmin olmasını sağlamaktadır (Gagne ve Deci, 2005: 332). Bunun yanında, araştırmalar daha bağımsız olan bireylerin, diğer insanlardan daha mutlu olduğunu, yaşamdan daha fazla tatmin olduğunu, yaşama gücünün daha fazla olduğunu, kendini daha fazla güvende hissettiğini ve öz saygısının daha fazla olduğunu, depresyon ve anksiyete (endişe/gerilim) riskinin daha düşük olduğunu göstermektedir (Gaine ve Guardia, 2009, s. 185). Tüm bu olumlu durumlar, işgörenlerin olumlu yönde güdülenmesini sağlamaktadır.

Sosyal Katılma

İşgörenler, örgüte girdiklerinde, örgütte çalışan diğer bireylerle iletişim kurmak ve sosyalleşmek istemektedirler. Hatta bazı işgörenler için, işe girme isteğindeki temel öncelik, başkaları ile beraber olmak, onlarla kaynaşmak ve sosyal açıdan geniş bir çevreye sahip olmaktır. Bu açıdan bakıldığında, sosyal katılımın işgörenleri güdülemede etkili olduğu görülmektedir.

Sosyal katılım ihtiyacı uygulamada farklı düzeylerde gerçekleşmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 76):

- İlk bakışta bu ihtiyacın bir gruba üye olma ve bütünleşme isteğinden doğduğunu söylemek mümkündür. Birey, grubun üyesi olduğunu ve belirli bir yere sahip olduğunu kanıtlamaya çalışır.
- Daha sonra işgören, nelerin olup bittiğini öğrenme ve bilgi edinme ihtiyacı duyar. Bu istek grup yaşantısına katılma eğilimini belirler. Yeterli bilgi alınmadığında, grubun dışında kalma ve kişiliğini kaybetme korkusu başlar.
- Son aşamada işgören, grubun yaşantısını ve grubun bir üyesi olmanın onurunu taşıyan kişidir. Grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser, grup varlığının sürdürülmesini üstlenir. Katılma ihtiyacının bu son aşamasında birey, duygu ve düşüncelerini açıklama fırsatı bulmuştur ve mutludur.

İşgörenlerin kendisini bir gruba ait hissetmesi ve örgütteki diğer bireylerle iletişiminin güçlü olması kendisini yalnız hissetmemesi açısından önemlidir. Bu durum, işgörenin kendisini diğerleri açısından önemli hissetmesine neden olmakta, bu da işgörenlerin olumlu yönde güdülenmesini sağlamaktadır. Çalışma ile sağlanan sosyal birliktelik, işgörenleri işletmeye bağlayan faktörler arasında yer almaktadır. İşin rutinliği, yoruculuğu ya da karmaşıklığı işgörenleri işten uzaklaştırırken, sosyal katılımlar ve birliktelikler işgörenler açısından bir moral ve güdülenme kaynağı olmaktadır.

Değer ve Statü

Çalışanlar için en önemli ihtiyaçlardan birisi de değer görmektir. Bugün birçok insan için kendisine değer verilmesi, ekonomik ödüllerden bile daha önemli olabilmektedir. Yüksek ücret alan ama yöneticilerinin ya da iş arkadaşlarının kendisine değer vermediğini gören bir çalışanın olumlu yönde güdülenmesini beklemek mümkün değildir. Herkes, kendi düşüncelerine, yaptığı işlere ya da kişiliklerine değer verilmesini arzu etmektedir. Değer görmek psiko-sosyal kökenli bir ihtiyaçtır.

Çalışana insan olarak, örgütün kıymetli bir bireyi olarak önem ve değer vermek, çalışan için en büyük ödüldür. Birisine değer ve önem vermek, o kişiyi istenilen hedefe güdülemekte çok etkili olmaktadır (Genç, 2004, s. 238). Yöneticilerin işgörenlerini yakından tanınması, özellikle takdir edilme, değer görme ve beğenilme ihtiyacı yüksek olan işgörenleri belirleme ve onları bu yolla güdüleme açısından son derece önemlidir.

İşgörenler için değer görmenin yanında, örgüt içinde bir statüye sahip olmak da son derece önemlidir. Bazıları bir işe girme isteğinin ve amacının tek nedeninin toplum içinde belli bir statüye ulaşmak olduğunu belirtmektedir. Gerçekten birçok kişi için statü, saygınlık ve gücün en önemli belirleyicileri arasındadır.

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Statü daha çok saygı ile birlikte bulunur. Gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görmektedir. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören işgörenler daha gayretli çalışmaktadırlar (Eren, 2011, s. 551). İşgörenler için statü sahibi olmak ve bu statü sayesinde diğerlerinden saygı görmek önemli bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyacı giderilen işgörenlerin olumlu yönde güdülendikleri ve amaçlar doğrultusunda daha istekle ve hevesle çalıştıkları görülmektedir.

Gelişme ve Başarı

İşgörenleri güdüleyen bir diğer psiko-sosyal araç, gelişme ve başarıdır. Bireylerin gelişme ve başarıya ihtiyacı giderildiğinde amaçlara ulaşma noktasında daha istekli ve gayretli oldukları görülmektedir. Bugün hemen herkes gelişmek, ilerlemek ve başarılı olmak istemektedir. Bu ihtiyaç işgörenler için özellikle bugünün rekabetçi iş dünyasında çok daha önemli hale gelmiştir. İşte gelişme ve başarı gösteremeyen bir işgörenin bu işte kalması zorlaşmakta, amaçlarını gerçekleştirme noktasında isteği ve gücü azalmaktadır.

Birçok kişi işletmeye girdikten hemen sonra, hatta bazen girmeden önce, kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırmaktadır. İşgörenler işletme içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak ve kişisel deneyim birikimlerine dayanarak daha yüksek mevkilere gelmek için çaba gösterirler. Yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletmenin yararlanmasını görmekten mutlu olurlar. Çünkü ortaya konulan başarı hem kendilerine, hem işletmeye, hem de topluma yararlı katkılar sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, ss. 78-79). Bu katkıları görmek işgörenler açısından önemli bir güdüleyicidir.

Bireylerin gelişme ve başarı ihtiyacını gidermesi ve bu anlamda güdülenmesinde, işletme yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Yöneticilerin işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri için gerekli ortamı sağlaması, onlara gelişmeleri için fırsatlar yaratması, başarının ölçülmesi ve ödüllendirilmesi gerekmektedir. Başarılı olduğunun yönetimce belirlenmesi ve bu anlamda işgörenin takdir edilmesi güdülenmesi açısından çok önemlidir. İşgörenler gelişmek ve başarılı olmayı istemekte, ama bu gelişmenin ve başarının yönetim tarafından izlenmesini ve değerlendirilmesini bundan çok daha fazla önemsemektedir. Gelişmek için örgüt içinde yeterince imkan bulamamak ve başarılı olduğu halde takdir edilmemek işgörenleri olumsuz yönde güdülemektedir.

Çevreye Uyum

Bireyler girdikleri her ortama ayak uydurmak ve bu ortamın fiziksel ya da psikolojik koşullarına uyum sağlamak arzusundadırlar. İşgörenleri işe başladıkları zaman belki de en çok kaygılandırıcı durum, çalışma koşullarına ve iş ortamına uyum sağlayamama korkusu olmaktadır.

İşgören, yeni katıldığı çevrenin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılaşma duygusunu atmalıdır. Burada önemli rol yöneticilere düşmektedir. Yönetici, yeni gelen ya da yer değiştiren işgörelere her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli bir biçimde uygulamalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 80).

Çevreye uyum kişilik yapısıyla ilişkili olduğu için, her bireyin çevreye uyum sağlama süreci birbirinden farklı olmaktadır. Daha dışa dönük olan ve iletişim kurmakta zorluk çekmeyen bireyler, girdikleri her ortama çok çabuk uyum sağlarken, biraz daha içe kapanık ve başkalarıyla iletişim kurmaktan çekinen bireyler ise, yeni ortamlara girdiklerinde uyum sorunu yaşamaktadırlar. Yöneticilerin, birlikte çalıştığı işgörelerin kişilik yapılarını iyi bir şekilde analiz etmesi ve uyum sağlama sorunu yaşayan kişilere yardımcı olması gerekmektedir.

Öneri Sistemi

İşgöreleri güdülemede etkili olan psiko-sosyal araçlardan bir diğeri de öneri sistemidir. İşletmede çalışanların fikir ve önerilerine yer verilmesi ve bir anlamda yönetime dahil edilmesi olumlu yönde güdülenmeleri açısından son derece etkilidir. Bu şekilde işgöreleri kendilerini önemli hissetmekte, görüş ve önerilerinin alınmasıyla daha demokratik bir ortamda olduklarını düşünmekte ve yeni fikir ve öneriler geliştirme noktasında daha istekli ve hevesli olmaktadır. Bu şekilde bir yandan işgöreleri olumlu yönde güdülenmekte, diğeri yandan da işletmeler yeni fikir ve önerilerle daha rekabetçi hale gelmektedir.

İşgöreleri, üst basamaklarda yer alan kişilere öneri sunma aracılığı ile ilişki kurmaktan hoşnut kalacak ve çevresinde saygınlık yaratacaktır. Özellikle sunulan öneri iyi karşılanır ve önemle incelenirse, bundan mutlaka psikolojik bir tatmin sağlayacaktır. Kendisine değer verildiğini ve işletmenin bir parçası olarak nitelendirildiğini gördükçe, işletmeyle giderek kaynaşacak ve hiç kuşkusuz işletme, istekli ve verimli çalışan bir eleman kazanacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 81). Öneri sisteminin sakıncalı yönü ise, gereksiz, yararsız fikir ve düşüncelerle üst yönetimin zamanını boşa harcamaktır. Öte yandan, gerçekten yararlı ve gerekli olan bir önerinin yönetici tarafından kendi fikriymiş gibi sunulması da çalışanın hevesini kırabilmektedir (Ünlüönel vd., 2007, s. 16).

Öneri sisteminin işletme içerisinde etkin bir şekilde uygulanması bu sistemden kaynaklanacak sakıncaları azaltma noktasında etkili olmaktadır. Her öneri ve fikrin kabul edilemeyeceği, sadece kabul edilmeye değer olanların dikkate alınacağı işgörelere önceden belirtilmelidir. Bunun yanında, yöneticilerin işgöreleri fikir ve önerilerini kendi fikir ve önerileri gibi kullanmaması için örgütte etik bir anlayışın hakim olması gerekmektedir.

Psikolojik Güvence

İşgöreleri kendilerini işyerinde psikolojik olarak güvende hissetmeleri olumlu yönde güdülenmeleri açısından son derece önemlidir. Yüksek ücret alan ama kendini işyerinde güvende hissetmeyen bir işgöreleri güdülenmesini ve amaçlara ulaşma noktasında istekle ve verimle çalışmasını beklemek doğru değildir. Çoğu zaman, psikolojik güvence gelir sağlama isteğinden bile önemli hale gelebilmektedir.

Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır. Bu konuda ilk yaklaşım, çalışma havasını bozan olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılmasına dayanır. İkinci bir yaklaşım, olumlu nitelikli çalışma koşullarının gerçekleştirilmesini önerir. Daha açık bir deyişle, çalışmanın gerçekleştirildiği atmosfer içinde işin temposu, doğası ve çevresi, psikolojik güvence konusunun ilgi alanı içine girer (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 82).

Yapılan araştırmalarda psikolojik güvence ile ilgili olarak; çalışanların işletmeye güven duymalarının çok önemli bir kavram olduğu ve çalışanların işletmeye güven duymaları sağlandığında, kişisel gelişim isteklerinin ve güdülenmelerinin arttığını belirttikleri ortaya çıkmıştır (rc ve Kanbur, 2008, s. 87).

Kendini işyerinde güvende hisseden bir iřėorenin çalışma hevesi ve isteğinin daha fazla olacağı, örgütsel bağlılığının artacağı ve işteki performansının yükseleceği düşünülmektedir. Iřėorenlere işyerinde kendini psikolojik olarak güvende hissetmesinde yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Yöneticilerin rgt içinde çalışma koşullarını iyileştirmeye çalışması ve çalışma atmosferini düzenleyici her türlü önlemi alması gerekmektedir.

Sosyal Uğraşlar

Iřėorenlere güdülemede kullanılan son psiko-sosyal araç, sosyal uğraşlardır. Iřėorenlere boş zamanlarını değerlendirmek için sosyal bazı aktivitelere yer verilmesi, bir yandan iřėorenlere iş stresinden uzaklaştırırken, diğer yandan olumlu yönde güdülenmelerine yol açmaktadır.

Iřėorenlere boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmelerin yer verebileceği sosyal uğraşları sportif uğraşlar (spor tesislerinin kurulması, turnuvaların düzenlenmesi), geziler düzenlenmesi, işletme içinde kütüphane vb. kurulması, özel gün kutlamaları, yemekli toplantılar ve eğlenceler düzenlenmesi vb. şeklinde sıralamak mümkündür. Iřėorenlere katıldığı sosyal uğraşların işletme tarafından desteklenmesi grup ruhunun gelişmesini özendirir, boş zamanları değerlendirme, çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle kaynaşmasına yardımcı olur. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde hangi konuda olursa olsun, sosyal uğraşlar, iřėorenlere işletmeye bağlayan, sevdiren ve özendiren geleneksel araçlar arasında yer almaktadır. Günümüzde birçok işletmenin bu araçlardan geniş lde yararlandıkları görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tz, 2008, s. 83).

Iřėorenlere rgt ve işi sevmeleri, işte hiç sıkılmayacakları ve farklı bir takım uğraşları arayışına girmeyecekleri anlamına gelmez. Herkes, boş zamanlarında kendisini eğlendirecek, rahatlatıcak ya da psikolojik olarak dinlenmesini sağlayıcak farklı sosyal uğraşlarla ilgilenmek isteyecektir. Bunun iřėorenlere açısından bir ihtiyaç haline gelebileceğinin unutulmaması ve işletme yöneticilerinin bu konuda hassas davranması gerekmektedir. Ayrıca iřėorenlere ne tür sosyal uğraşlarla ilgilenmek istediğinin belirlenmesi ve bu tip faaliyetlerin iřėorenlere gelen talepler doğrultusunda düzenlenmesi de son derece önemlidir.

Örgütsel-Yönetsel Araçlar

Iřėorenlere güdülemede etkili olan araçların hepsi ekonomik ve psiko-sosyal kökenli değildir. Örgütsel ve yönetsel bazı araçların da iřėorenlere işe yönlendirmede, amaçlara ulaşmaları noktasında isteklendirmede kısacası güdülemede etkili olduğu görülmektedir.

Örgütsel-yönetsel araçları belirlemede ve bunları uygulamada yönetim felsefesi ve politikalarının etkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle örgütsel-yönetsel araçlar, işletmeden işletmeye farklılıklar göstermektedir. Işletme yöneticilerinin örgütünde çalıştığı iřėorenlere yakından tanınması, onları en çok güdüleyecek örgütsel ve yönetsel araçların belirlenmesi açısından çok önemlidir. Iřėorenlere kişilik yapılarının, istek ve ihtiyaçlarının farklılığı, aynı araçlarla güdülenmelerini imkansız hale getirmektedir.

Literatürde en çok kullanılan örgütsel ve yönetsel araçlar; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletme ve iş zenginleştirme ile fiziksel koşulların iyileştirilmesidir.

Amaç Birliği

Iřėorenlere güdülemede etkili olan örgütsel-yönetsel araçlardan ilki amaç birliğidir. Gdlenmenin ıkış noktası iřėorenlere amaçlara ulaşma noktasında isteklendirmek ve harekete geçirmektir. Bunu sağlamak için, iřėorenlere ortak amaçlar etrafında toplanmasını sağlamak ve kişisel amaçlarla örgütsel amaçlar arasında bir denge kurmak gerekmektedir.

İşgörenlerin ve örgütün birbirlerinden karşılıklı beklentileri vardır. İşgörenler örgütün beklentilerine cevap verdikleri takdirde onların ihtiyaçları örgüt tarafından giderilmekte ve böylece her iki taraf da karşılıklı amaçlarına ulaşabilmektedir (Şimşek vd., 2003, s. 133).

Amaç birliği, örgütsel birliğe yol açmaktadır. Amaç birliğini oluşturan yöneticilerdir. Yönetici astlarını işlerinde dürüst ve verimli çalışmanın işletme çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına da dönük olduğuna inandırabilirse, işgören örgüt amaçlarına katkıda bulunmakla kendi amaçlarına hizmet ettiği bilincine varabilir. Bununla birlikte, farklı nedenlerden doğan örgütsel ve bireysel amaçların çatışması son derece doğaldır. Önemli olan bu çatışmayı kişisel ve duygusalıktan soyutlayarak, toplumsal ve ussal tabana dayalı ortak amaçlara yöneltebilmektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 85).

İşgörenlerin amaçlarının neler olduğunu belirlemeye çalışmak, bu arada onlara da örgüt amaçları hakkında bilgi vermek gerekmektedir. Eğer yönetici, işgörenlerin amaçlarını önemsemezse, bunları öğrenmek için çaba göstermezse, işgörenleri işletme amaçlarının neler olduğu hakkında bilgilendirmezse işgörenler kendilerini işletmeye ait hissetmeyecek ve amaçlar doğrultusunda çaba göstermeyecektir.

Yetki ve Sorumluluk Dengesi

İşletmelerde yöneticilerin tüm yetkileri elinde tutması ve astlarına hiç yetki devretmemesi, işgörenleri olumsuz yönde güdülemektedir. Örgütlerde genellikle iş yapma sorumluluğunun çoğu işgörenlere bırakılırken, yetkiler yöneticilerde kalmaktadır. Böyle bir durumda yönetim işlevinin en önemli ilkelerinden birisi olan yetki ve sorumluluk dengesi bozulmaktadır.

Yetki, yöneticiler için genellikle gücü simgelediği için, çoğu yönetici gücünü kaybetmek istememekte, bu nedenle tüm işlerle kendisi ilgilenmeye çalışmakta ve her konuda kendisi yetkili olmak istemektedir. Bu durumda, yönetici her işe yetişemediği için işler aksamakta, işgörenler de hiçbir konuda yetkili kılınmadığı için kendisini işletme için değersiz ve önemsiz görmeye başlamaktadır. Bu da işgörenlerin işten ve işletmeden uzaklaşmalarına neden olmaktadır.

Yetki ve sorumluluk yüklenmesi, işgörenler için aynı zamanda bir eğitim olarak da düşünülmektedir. Bu sorumluluk zaman içinde işgöreni kişiliğine kavuşturarak, moralini yükseltebilmektedir (Şimşek vd., 2003, s. 133). Yetki devrederken yöneticilerin çok dikkatli davranması gerekmektedir. Yetkileri doğru ve yerinde kullanamayacak kişilere devretmek, bir yandan işgörenlerin başarısız olmasına ve buna bağlı olarak onların olumsuz yönde güdülenmesine yol açarken, diğer yandan da işletmeleri yönetsel anlamda karmaşıklığa itmektir. O nedenle yetkileri devrederken dikkatli olunmalı, yetki devredilecek kişiler titizlikle seçilmeli ve yetki ile birlikte sorumluluğun devredilmeyeceğinin bilinmesi gerekmektedir.

Eğitim ve Yükselme

Eğitim ve yükselme günümüzün rekabet ortamında işgörenlerin en önemli ihtiyaçları içerisinde yer almaktadır. Bugün hemen hiç kimse, bir işe girdikten sonra aynı pozisyonda kalmak istememekte, aldığı eğitimlerle terfi ederek işletmenin üst mevkilerine gelmek için çaba göstermektedir.

Eğitimde güdülen amaç, mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri artırmadır. Yükselmeye güdülen amaç ise, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 86).

İşgörenler, iş başında ya da iş dışında aldığı eğitimlerle, daha yetkin ve donanımlı hale gelmekte ve böylece üst basamaklarda görev alma olasılıkları yükselmektedir. Eğitim bir anlamda yükselmek için bir araçtır. Önemli olan örgütlerin eğitime ihtiyaç duyan işgörenleri doğru bir şekilde belirlemesi, hangi konuda eğitilmelerinin uygun olduğu konusunda iyi bir analiz yapması ve uygun kişiler ve yöntemlerle bu kişileri eğitmesidir. İşletmelerin işgörenlerin eğitimine yatırım yapması, bu kişilere değer verdiği ve kaybetmek istemediği anlamına gelmekte, bu da işgörenleri olumlu yönde güdülemektedir. Burada dikkat edilmesi gereken temel nokta, gerek eğitim gerekse yükselme sürecinde liyakate önem verilmesi, gerçekten hak eden kişilerin bu sürece dahil edilmesidir. Hem kişilerin yükselmemesi hem de hak etmeyen bir kişinin örgütte yükselmesi işgörenler açısından olumsuz bir güdüleyici olacaktır.

Kararlara Katılma

İşgörenleri güdülemede kullanılan bir diğer yönetsel ve örgütsel araç kararlara katılmadır. İşgörenleri karar sürecine dahil etmek, onlara değer verildiğinin ve onları yönetim sürecine katmanın en önemli göstergelerinden birisidir. Kararlara katılma aynı zamanda demokratikliğin de bir göstergesidir.

Kararlara katılma yoluyla işgörenler, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedir. Katılmanın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeğidir. Karara katılanlar, sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği artmış olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, ss. 87-88).

Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli çalışma yerinde birlikte çalışma havası yaratmaktadır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “biz” fikri kuvvetli bir özendirme unsurudur (Eren, 2011, s. 553).

Kararlara katılma noktasında dikkat edilmesi gereken temel nokta, işgörenlerin karar sürecine göstermelik bir biçimde dahil edilmemesidir. Çoğu zaman yöneticilerin karar alırken, işgörenlerin fikirlerine ve düşüncelerine başvurdukları ama her zaman kendi kararlarını uyguladıkları görülmektedir. Böyle bir durum işgörenlerin kendilerini kandırılmış gibi hissetmelerine neden olmakta ve morallerini bozmaktadır. Kararlara katılma sürecinde herkesin bu sürece dahil edilmesi gerekmektedir. Eğer bazı işgörenler, kararlara katılma noktasında etkili olurken, bazıları bu sürecin dışında tutuluyorsa, bu durum işgörenler arasında çekememezliğe ve yönetime karşı olumsuz tavırlar takınmalarına neden olmaktadır. Tüm bunlar da işgörenleri olumsuz yönde güdülemektedir.

İletişim

İşletme içinde tüm iletişim kanallarının açık olması ve örgütte işgörenlerin duygu, düşünce ve isteklerini rahatlıkla iletebileceği bir ortamın oluşturulması etkili bir özendirme aracı olabilmektedir. İşgörenlerin iş ortamı içerisinde çoğu zamanını diğerleriyle iletişim kurarak geçirdiği düşünüldüğünde, iletişimin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Sağlıklı bir iletişim ortamının olmadığı, sadece yukarıdan aşağıya emirlerin iletildiği bir iletişim yapısının hakim olduğu bir örgüt çalışanlar açısından olumsuz bir güdüleyici olabilmektedir.

İşletmede iyi bir sosyal yapı oluşturulmak isteniyorsa, yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarıya doğru işleyen dikey ve bu arada yatay iletişim kanallarının işletme amaçlarına uygun düşecek şekilde sürekli ve düzenli çalışmasına çaba gösterilmelidir. İşgörenler, işletmede olup biten, özellikle kendisini ilgilendiren konularda yazılı ya da sözlü iletişim araçlarıyla bilgilendirilmek ister. Bunun dışında üstleriyle iyi bir diyalog kurarak çeşitli konularda görüş ve düşüncelerini iletme arzusu duyar. İşgörene açık bir iletişim politikası izleyen işletmelerde ilişkilerin dikey ve yatay düzeyde yoğunlaşmış olması çok iyi bir atmosferin oluşmasına yardımcı olur. Böyle bir atmosfer içinde işgörenleri işe daha verimli ve etkin biçimde yöneltmek daha da kolaylaşır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 89).

Örgütlerde iletişim sürecine işgörenlerin de dahil edilmesi, istek ve taleplerini iletebileceği bir iletişim ortamının oluşturulması, örgüte bağlanmalarını kolaylaştırmakta, kendilerinin önemli olduğunu hissetmelerine neden olmakta ve bu da işgörenleri güdülemektedir. Demokratik bir biçimde yönetilen işletmelerde tüm iletişim kanallarının açık olduğu görülmektedir. Örgütlerin otokratik yapılarından kurtularak, daha demokratik hale gelmeleri işgörenlerin olumlu yönde güdülenmelerine büyük katkı sağlamaktadır.

İş Genişletme ve İş Zenginleştirme

İşgörenleri güdülemede kullanılan bir diğer örgütsel-yönetsel araç iş genişletme ve iş zenginleştirme uygulamalarıdır. Bu uygulamalarla işin içeriğinde küçük değişiklikler yapılmakta ve bu şekilde kişilerin işlerinden daha fazla zevk almaları sağlanmaya çalışılmaktadır. İş severek ve keyif alarak yapmak, işgörenlerin bu işte duydukları tatmin duygusunu artırarak güdülenmelerini sağlamaktadır.

İş genişletme, görevlerin yatay biçimde genişletilmesidir. Burada işgörene ek bir sorumluluk verilmemektedir, örneğin yalnızca bir makineyi nasıl çalıştırdığını bilme yerine, iki ya da üç makineyi kullanma sorumluluğu verilmektedir. Can sıkıntısını azalttığı için, işten duyulan tatmini artırmak amaçlanmaktadır (Can, 2005, s. 249). Hergün aynı işi yapmanın rutinliği bir süre sonra işgörenleri sıkırmakta ve bu sıkıcılık onların işlerini keyifsiz bir şekilde yapmalarına neden olmaktadır. Bu keyifsizlik işgörenlerin morallerini bozmakta ve güdülenmelerini engellemektedir. İşgörenleri en fazla strese sokan işlerin başında rutin işlerin geldiği bugün hemen herkes tarafından kabul edilmektedir. İş genişletme ile bu rutinlik ortadan kalkmakta, işler işgörenler için daha zevkli ve değişik hale gelebilmektedir.

En basit anlatımla iş zenginleştirilmesi, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütlenme, denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. İş zenginleştirme yönteminde, örgütte görülmekte olan işlerin, örgüt üyelerini daha yüksek düzeyde tatmin edecek ve çalışanları isteklendirecek biçimde değiştirilmesi ve daha anlamlı olarak yeniden düzenlenmesinin amaçlandığını söylemek mümkündür (Soysal, 2009, s. 34). İş zenginleştirilmesi yoluyla, işgörelere yaptıkları işle ilgili yetki ve sorumluluk verilmesi, kendilerini işletme için daha önemli hissetmelerine neden olmakta, yetki ve sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirebilmek için daha istekle ve hevesle çalışmalarına neden olmakta, bu da onları olumlu yönde güdülemektedir.

Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

İşletme içindeki fiziksel koşulların iyileştirilmesi, çalışanların örgüt içinde geçirdikleri saatler içerisinde daha rahat ve huzurlu çalışması ile doğrudan ilişkilidir. Bugün birçok kişi, işini değiştirmedeki en önemli nedenler arasında örgüt içindeki fiziksel koşulların olumsuzluğunu göstermektedir.

Eviden sonra en geniş zamanını işletmede geçiren işgören, çalıştığı yerin iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olmasını ister. Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü ve titreşim işgörenin çalışma isteğini ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, işgörenin işe en kısa zamanda uyarlanması isteniyorsa, çalışma yerinin ve onu etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi ve düzenlenmesi gerekmektedir. Bu yönde girişilecek her çaba işletmeden çok insanı amaçladığı için, işgöreni hoşnut kılacaktır, özellikle çalışma koşullarının hangi yönde ve hangi biçimde iyileştirilmesi gerektiği işgören istekleri doğrultusunda gerçekleştirilirse, bu koşulların etkinliği daha da yükselecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 92).

Örgüt içerisindeki fiziksel koşulların iyileştirilmesi için yöneticilerin çaba sarfetmesi ve bu noktada işgörenlerin desteğini alması son derece önemlidir. Daha iyi koşullarda çalışmak işgörenlerin iş ortamında vakit geçirmekten keyif almasını sağladığı için performansını yükseltmekte, işten duyduğu tatmini artırmakta ve işten ayrılmaları azaltmaktadır. Fiziksel koşulların iyileştirilmesi nitelikli ve bilgili işgörenlerin işten ayrılmasını engellemede etkili olan stratejiler arasında yer almaktadır.

GÜDÜLEME TEORİLERİ

Geçmişten günümüze kadar güdüleme ile ilgili birçok teorinin ortaya atıldığı görülmektedir. Bu teoriler bir bütün olarak, güdülemenin kavramsal analizini yapma, bireylerin ihtiyaçlarını ortaya koyma, bu ihtiyaçların davranışa nasıl dönüştüğünü belirleme, güdüleme sürecini anlama ve bireyleri güdülemede hangi araçların etkili olduğunu ortaya koyma vb. amaçları taşımaktadır.

Güdüleme ile ilgili ortaya atılan teorilerin bazıları, kişilerin ihtiyaçlarının bir nedeni ve ifadesi olan güdülere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir. Kişinin içinde bulunan faktörlere ağırlık veren teoriler, kişiyi anlamaya çalışarak (hislerini, algılarını, tutumlarını vb.) onları güdülemeye önem vermektedir. Kişinin dışında bulunan faktörlere önem veren teoriler ise, kişinin içindeki saikleri anlamak yerine, kişinin çevresinde bulunan (dışsal) ve kişinin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmak üzerinedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, güdüleme teorilerini kapsam ve süreç teorileri olmak üzere iki ana grupta toplamak mümkündür (Koçel, 2011, ss. 621-622).

Kapsam Teorileri

Güdüleme teorilerinden ilki, kişinin içinde bulunan ve kişileri belirli davranışlarda bulunmaya iten faktörlerin neler olduğunu belirlemeyi amaçlayan kapsam teorileridir. Bu teorilere göre yöneticiler, örgütte işgörenleri amaçlara ulaşma noktasında harekete geçiren faktörleri tespit ettiğinde, onları nasıl güdüleyebileceğini de bilecektir. Bu noktada, yöneticilerin birlikte çalıştığı kişileri yakından tanınması ve onlarla sürekli iletişim içerisinde olması önemli olmaktadır.

Kapsam teorileri insanları işte neyin motive ettiği ile ilgilenirler. İnsanların ihtiyaçları ve dürtülerini tanımlamaya ve tüm bunlara nasıl öncelik tanınması gerektiğini sorgularlar. Diğer bir deyişle çalışanların tatmin olmak ve daha iyi performans göstermek için uğraştıkları güdüleyiciler ve hedeflerin türleri ile ilgilenirler. Kapsam teorileri her aşamada bir veya birkaç noktayı analize kattıkları veya geçmiş ya da şimdiki zaman odaklı oldukları için “statik” diye de adlandırılırlar (Luthans, 2005, s. 240).

Kapsam teorileri içerisinde literatürde üzerinde en çok durulan ve bugün bile hala geçerliliğini koruyan teoriler; Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi, David Mc Clelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Teorisi ile Alderfer’in Erg Teorisidir.

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Güdüleme dendiği anda ilk akla gelen, en çok bilinen ve bugün de yaygın bir şekilde kullanım alanı bulan teori Maslow tarafından ortaya atılan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisidir. Bu teorinin çıkış noktası adından da anlaşılacağı üzere, bireylerin ihtiyaçlarıdır.

Bu teorinin iki ana varsayımı vardır. Bunlardan ilki, kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. İkinci varsayımı ise, kişilerin belirli bir hiyerarşi (sıralanma) gösteren ihtiyaçlara sahip olduğudur. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk etmez (Koçel, 2011, s. 623). Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi, bireylerin güdülenmesinde ihtiyaçların önemli olduğunu ve bu ihtiyaçların hiyerarşik bir yapıda sıralandığını belirterek, güdüleme konusuna açıklık getirmeye çalışmıştır.

Maslow’a göre bireyler beş ihtiyacı doyumak istemektedir. Bu ihtiyaçlar en alt basamaktan en üst basamağa kadar sıralanmış şekilde aşağıda özetlenmiştir (Keser, 2006, s. 15-16):

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** İnsanların doğuştan sahip oldukları ve arzuladıkları temel ihtiyaçlardır. Yemek yemek, su içmek, hava almak vb. bu ihtiyaçlara örnek olarak verilebilir.
- **Güvenlik İhtiyacı:** Birey, fizyolojik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra, gerek bugünkü çalışma ortamında fiziksel güvenliğinin sağlanmasını, gerekse geleceğinin güvence altına alınmasını ister. Sağlık kontrollerinden geçmek, sosyal sigorta ve emeklilik düzenlemelerinden yararlanmak vb. bu ihtiyaçlara örnek olarak verilebilir.
- **Ait Olma ve Sevme (Sosyal) İhtiyacı:** Kişi günlük yaşamında zamanının büyük kısmını işyerinde geçirir ve bu süre içinde çalışma arkadaşlarıyla ilişki kurar. Bu ihtiyaç düzeyindeki kişi kendine sosyal çevre oluşturma, bir gruba ait olma, sevme ve sevilme ihtiyaçlarının güdümünde davranışlarını düzenler.
- **Saygı (İtibar Görme) İhtiyacı:** Bu ihtiyaç, kişinin yaptıklarının başkaları tarafından olumlu karşılanmasını, saygın bir kişi olarak kabul edilmesini ve kendine güvenilmesini içerir.
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Maslow’un teorisinde en üst seviyede bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, diğer dört ihtiyacın doyurulmasından sonra hissedilen bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç kişinin potansiyelinin en üst noktasına ulaşmasını, yeteneklerini ve becerilerini en üst düzeyde harekete geçirme arzusunu ifade eder.

Maslow’un beş hiyerarşik kademe içerisinde ele aldığı ihtiyaçların ilgili kaynaklarda ya merdiven basamağı ya da piramit şeklinde şematize edildiği görülmektedir. Hangi şekilde gösterilirse gösterilsin Maslow’un vurgulamak istediği, ihtiyaçların basamaksal bir sıra izlediğidir. Aşağıda Şekil 6.2’de ihtiyaçların hiyerarşik yapısı görülmektedir.



Şekil 6.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel. (2010). Örgütsel Davranış. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım. s. 281.

Maslow'un teorisinde bir ihtiyaç doyurulmadıktan sonra bir üst basamağa çıkılamayacağı belirtilmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken temel nokta, bir basamaktaki ihtiyaca gelindikten sonra mutlaka bir üst basamağa çıkılmasının gerekmediği durumların da olabileceğidir. Bir basamağa gelindikten sonra olağanüstü durumlarda bir alt basamaktaki ihtiyacın en önemli ihtiyaç haline gelmesi de mümkündür. Örneğin, en üst basamakta yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacını gidermek için dünya turuna çıkmış birisi, yataının fırtınada batması sonucunda, ıssız bir adaya çıktığında birinci sıradaki fizyolojik ya da ikinci sıradaki güvenlik ihtiyaçları ön plana çıkmakta ve o an için karnını doyumak ya da güvenliğini sağlamak öncelikli hale gelebilmektedir.

Maslow beş ihtiyacı yüksek ve düşük düzeyli olmak üzere ikiye ayırmıştır. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları düşük düzeyli; ait olma ve sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ise yüksek düzeyli ihtiyaçlardır. Temel fark, yüksek düzeyli ihtiyaçların içsel, düşük düzeyli ihtiyaçların ise genellikle dışsal (ücret, kıdem vb.) faktörler ile karşılanmasıdır. Bu teori özellikle yöneticiler başta olmak üzere geniş bir kesim tarafından kabul görmüştür. Bununla birlikte sezgisel olarak mantıklı ve anlaşılması kolay olmakla birlikte ne yazık ki araştırmacılar tarafından bu teorisin geçerliliği tam olarak kanıtlanmamıştır (Robbins ve Judge, 2012, s. 206).

Bu teoriye yönelik bazı eleştirilerin olduğu görülmektedir. Maslow'un katı kurallar ve sınırlar koyduğu teorisinin, her birey için aynı sırayı takip ettiği düşünülmektedir. Bazen bir ihtiyacın, bir üst basamaktan daha önce önem kazandığı görülebilmektedir. Bu teoriyle ilgili bir diğer eleştiri güdülenme olgusunun bireysel düzeyde ele alınmış olmasıdır. Çağımızda bireysel güdülerin örgütsel güdülerle bütünleştiği düşüncesine göre, grup davranışı için bireysel açıklama yetersiz kalmaktadır (Keser, 2006, s. 22). Diğer bir eleştiri ise, insan ihtiyaçlarının iddia edildiği gibi her zaman hiyerarşik bir yapı gösteremeyecekleri şeklindedir. Zaman içinde, bireyin ihtiyaçları geriye ve ileriye doğru kayma ya da sapsmalar gösterebilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2011, ss. 102-103).

Tüm eleştirilere rağmen bu teori, bugün günümüzde güdüleme konusu ile ilgili olarak en çok bilinen teorilerin başında gelmektedir. Örgütlerde yöneticiler bireyleri güdülemede çoğu kez bu teoriyi referans alarak, işgörenlerin ihtiyaçlarına göre farklı özendiricilerle onları güdülemeye çalışmaktadırlar. Burada gözden kaçırılmaması gereken temel nokta, her insanda varolan ihtiyaçların bu sıraya göre olmayabileceği, önceliğinin ve öneminin kişiden kişiye göre değişebileceği gerçeğidir.

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

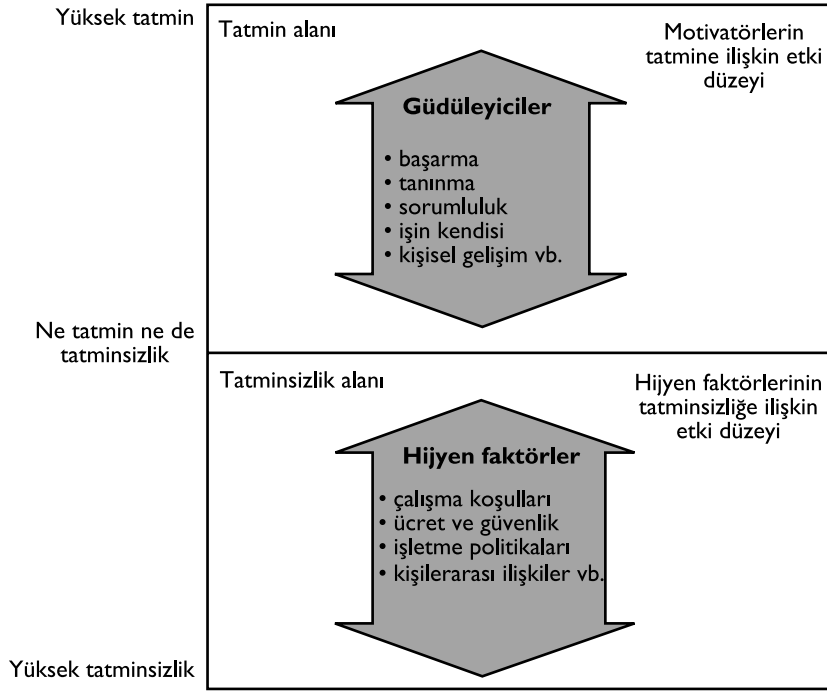
Güdüleme ile ilgili ele alınacak ikinci teori F. Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Bu teori Maslow'dan sonra en çok bilinen teorilerin başında gelmektedir. Herzberg'in Çift Faktör Teorisinin, literatürde hijyen-güdüleme teorisi olarak ele alındığı da görülmektedir.

Herzberg'in araştırması güdülemenin büyük ölçüde ilişkisiz iki faktörden oluştuğunu öne sürmektedir. Bunlardan ilki, işin tatminsizliğini engelleyen ancak çalışanların ilerlemesine ve gelişmesine etki etmeyen hijyen faktörler, diğeri ise işle ilişkili yönler olup bu tür gelişmeyi gerçekte cesaretlendiren güdüleyici faktörlerdir. Güdülemeyi sağlayan faktörler iş tatminsizliğini engelleyen faktörlerden ayrı ve farklıdır. Bu teorinin temel iması, sadece hijyen faktörlere odaklanmanın sadece iş tatminsizliğini engellediğidir. Çalışanların hakkıyla tatmin olmaları ve minimal olarak ortaya konmuş standartlardan daha fazla performans göstermeleri için güdüleyici faktörlerin işin kendi içinde yer alması veya dahil edilmesi gerekmektedir (Bowditch ve Buono, 2005, s. 69).

Herzberg, bireyleri güdüleyen faktörlerin etkili olabilmesi için öncelikle hijyen yani koruyucu faktörlerin varolması gerektiğini söylemektedir. Bulunması gereken asgari faktörler olan hijyen faktörler sağlanamazsa, güdüleyici faktörlerin bireyleri güdüleme noktasında etkili olmayacağını belirten Herzberg, örgütlerde yöneticilerin özellikle bu duruma dikkat etmesi gerektiğini belirtmektedir. Böyle bir düşünce güdülemenin yeni bir bakış açısıyla değerlendirilmesine neden olmuştur. Maslow gibi Herzberg'in teorisi de günümüzde güdülemeye yönelik alanlarda etkin bir biçimde kullanılmaktadır.

Herzberg'in hijyen faktörlerini; ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, işletme yönetimi ve politikası, teknik gözetim, kişilerarası ilişkiler (astlar, nezaretçiler ve iş arkadaşları) gibi faktörler; güdüleyici faktörleri ise, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarı ve tanınma gibi faktörler oluşturmaktadır. Herzberg'in çalışma koşulları ve ücret faktörü Maslow'un fizyolojik ihtiyaçlarına; işletme politikası ve yönetimi, iş güvenliği ve çalışma koşulları güvenlik ihtiyaçlarına; astlarla, gözetimciler ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve teknik denetleme ait olma ve sevgi ihtiyacına; ilerleme, tanınma ve statü saygı ihtiyaçlarına; işin kendisi, başarı, ilerleme imkanları ve sorumluluk ise kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, ss. 56-58).

Bu faktörler açısından bakıldığında, eğer bir yönetici işgörenlerini güdülemek istiyorsa öncelikle onlara doyurucu bir ücret ve maaş vermeli, çalışma koşullarını iyileştirmeli, işte güvenliği sağlamalı, onları sıkı ve rahatsız edici bir şekilde denetlememelidir. Ancak örgütte bunlar sağlandıktan sonra onları güdülemek mümkün olabilecektir. Bunun için öncelikle işgörenlerin yaptıkları işin içeriği, onlara işle ilgili olarak verilen sorumluluk düzeyi, işte ilerleme ve statü sahibi olmaya yönelik mevcut imkanlar, işi başarı ve diğerleri tarafından tanınma etkili olacaktır. Örneğin, bir işgörenin maaşı yetersiz ise, çalışma koşulları kötüyse, iş güvenliği yoksa vb. işinden keyif alması, sorumluluğunun ve ilerleme imkanının olması vb. işgörenleri güdülemede yetersiz kalacaktır. O nedenle öncelikle hijyen yani koruyucu faktörlerin örgütte varolması gerekmektedir. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi aşağıda Şekil 6.3'de görülmektedir.



Şekil 6.3: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Kaynak: Şerif Şimşek ve Adnan Çelik (2011). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Eğitim Akademi. s. 104.

Çift faktör teorisine yönelik literatürde bazı eleştirilerin olduğu görülmektedir. Öncelikle, bu teorinin evrensel olarak kabul edilmediği ve bununla ilgili olarak bir sonuca varmak için daha fazla çalışmanın yapılması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca bu teorinin, her türlü sosyo-kültürel ve ekonomik koşulda geçerli olamayacağı da ifade edilmiştir. Bununla birlikte, Herzberg'in kullandığı araştırma metodolojisinin güvenilirliği sorgulanmış ve önceki araştırmalarla tutarlı olmadığı düşünülmüştür (Keser, 2006, s. 28). Tüm bu eleştirilere rağmen, Herzberg'in bu teorisinin güdüleme ile ilgili yapılan birçok çalışmada referans alındığı ve bugün hala yaygın bir kullanım alanının olduğu da görülmektedir.

Başarım İhtiyacı Teorisi

Kapsam teorileri içerisinde dikkat çeken bir diğer teori de David McClelland tarafından ortaya atılan başarıma ihtiyacı, ihtiyaçların yönlendirilmesi, üç ihtiyaç teorisi ya da başarı güdüsü teorisi olarak adlandırılan teoridir.

İhtiyaçların sınıflandırılmasında da kullanılan bu teori; başarıma, ilişki kurma ve güç ihtiyaçları üzerine odaklanmaktadır. Bazıları bu ihtiyaçların öğrenilmiş ihtiyaçlar olduğunu kabul etmektedir çünkü bu ihtiyaçlar kültürel edinimlerden etkilenmekte ve eğitim sayesinde sonradan kazanılabilmektedir. Bu üç ihtiyaç birbirinden bağımsız olarak algılanır çünkü bir kişi bu üç ihtiyaçtan herhangi birine veya tümüne yüksek veya düşük şekilde ihtiyaç duyabilir. Her ne kadar diğerleri de önemli olsa da, başarıma ihtiyacı önemli örgütsel etkilerinden dolayı araştırmacıların en çok ilgisini çeken ihtiyaç türüdür (Hitt, 2006, s. 202).

McClelland tarafından ortaya atılan üç ihtiyacı aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Koçel, 2011, s. 627):

- **Başarım İhtiyacı:** Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.
- **İlişki Kurma İhtiyacı:** Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirme ile ilgili ihtiyaçlardır. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişilerarası ilişkiler kurma ve geliştirmeye önem verecektir.
- **Güç Kazanma İhtiyacı:** Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, güç ve otorite kaynaklarını geliştirme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.

Başarı ihtiyacı yüksek olan bireylerin sorunlara çözüm bulmakta kişisel sorumluluk almak istedikleri, amaca yönelik oldukları, gerçekçi ve elde edilebilir amaçlar koyarak belli bir dereceye kadar riske girdikleri, yaptıkları işin sonucunu görmek istedikleri, yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girdikleri görülmektedir. İlişki kurma ihtiyacı hisseden bireylerin ise, diğerleriyle arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek istedikleri, diğerleri tarafından sevimliden hoşlandıkları, kokteyl, yemekli toplantı vb. sosyal faaliyetlerden hoşlandıkları, bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek istedikleri ifade edilmektedir. Güç kazanma ihtiyacı yüksek olan bireylerin diğer bireyler üzerinde güç ya da etki sahibi olmayı istedikleri, kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda diğerleriyle yarışmayı sevdiğikleri ve diğerleriyle karşılaşmadan zevk aldıkları belirtilmektedir (Can vd., 2009, ss. 369-370).

Bu teoriyi referans alan yöneticilerin işgörenlerin bu üç ihtiyaçtan hangisine daha fazla önem verdiğini bilmesi ve ona göre farklı özendiricilerle onları güdülemesi gerekmektedir. Bazı bireylerin başarıya odaklı olduğu ve elde ettiği başarılarla güdülendiği görülmektedir. Yöneticilerin, başarıya ihtiyacı duyan işgörenleri güdülemek için onların eğitilmelerine önem vermesi ve kendilerini geliştirmeleri için gerekli örgütsel ortamı sağlaması önemlidir. İlişki kurma ihtiyacı duyan işgörenleri güdülemek için örgüt içindeki tüm iletişim kanallarının açık bırakılması ve özellikle yöneticilerin bu tür kişilerle yakın ilişki içerisine girmesi gerekmektedir. Güç kazanma ihtiyacı güden bireylerin güdülenmesinde ise yöneticilerin bu tür kişilere yetki ve sorumluluk vermesi, onları performanslarına göre daha üst kademelere terfi ettirmesi öncelikli olmalıdır.

Alderfer'in ERG Teorisi

Güdüleme ile ilgili kapsam teorileri içerisinde ele alınacak son teori Alderfer tarafından ortaya atılan yabancı literatürde ERG, Türkçe literatürde ise VİG olarak adlandırılan teoridir. Bu teorinin ismi İngilizce'de existence, relatedness, growth (ERG) ve Türkçe'de varolma, ilişki kurma ve gelişme (VİG) kelimelerinin baş harflerinin kullanılması ile oluşturulmuştur.

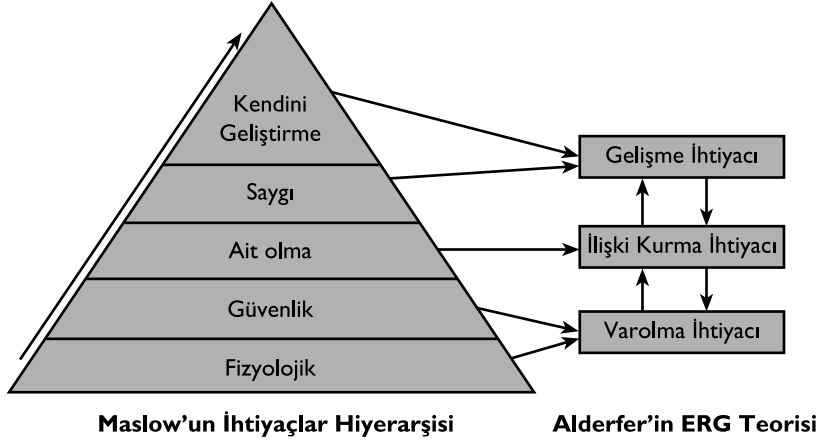
Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki gibi ERG teorisinde de çıkış noktası insanların ihtiyaçlarıdır. Alderfer bu teoride, insanların üç temel ihtiyacı olduğundan ve bu ihtiyaçlar giderildiğinde bireylerin güdülenebileceğinden söz etmektedir.

Erg teorisindeki üç temel ihtiyaç; varolma, ilişki kurma ve gelişme ihtiyacıdır. Varolma ihtiyacı, bireyin yiyecek, barınma ve güvenli çalışma koşulları gibi güvenlikle alakalı psikolojik ve fiziksel ihtiyaçlarını içerir. İlişki kurma ihtiyacı, bireyin başkalarıyla etkileşime girme, kamusal tanınma, takdir edilme ve insanlarla beraberken kendini güvende hissetme ihtiyaçlarını içerir. Gelişme ihtiyacı ise, Maslow'un modelinde sunulan kendini gerçekleştirme ve kişisel başarıdan alınan saygı ihtiyaçlarını kapsar (McShane vd., 2003, s. 133).

Bu teoriye göre yöneticilerin örgütte çalışan işgörenlerin bu üç ihtiyaçtan hangisine daha fazla önem verdiğini belirlemeleri ile ne tür araçlarla güdüleneceğini bilmek kolaylaşmaktadır. İşgörenlerin bazıları için öncelikli ihtiyaç varlığını sürdürmek iken, bazıları başkaları ile ilişki kurmaya ve onlarla daha yakın ilişkiler geliştirmeye ihtiyaç duyabilmektedir. Bazıları için ise önemli olan gelişmek ve daha ileriye gitmektir. Herkes aynı şeye aynı şiddette ihtiyaç duymadığı için aynı araçlarla güdülenmeleri de zordur.

Maslow'un beş ihtiyacı Alderfer'in teorisinde üçe düşmüştür. Bu teori ihtiyaçlar arasındaki hiyerarşik sıraya daha az vurgu yapmaktadır. Birden fazla ihtiyaç aynı anda karşılanmak istenebilir. Örneğin kişi hem ilişki kurma hem de gelişme ihtiyacını aynı anda hissedebilir. Ayrıca, bir ihtiyacın karşılanması durumunda, bir bireyin bir sonraki ihtiyacı karşılamak için güdülenmesi konusunda da bir kural yoktur. Bu teoriye göre, bir ihtiyacın karşılanmaması geriye dönüşlere yol açabilir. Örneğin, ilişki kurma ihtiyacı karşılanmamış biri ilgisini bir önceki seviyedeki varolma ihtiyaçlarına kaydırabilir (Keser, 2006, ss. 28-30).

Alderfer'in varolma ihtiyacı Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına, ilişki kurma ihtiyacı ait olma ve sevmeye (sosyal) ihtiyacına, gelişme ihtiyacı ise saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelmektedir. Aşağıda Şekil 6.4'de Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ile Alderfer'in ERG Teorisi karşılaştırmalı bir şekilde gösterilmektedir (Hitt vd., 2006, s. 201):

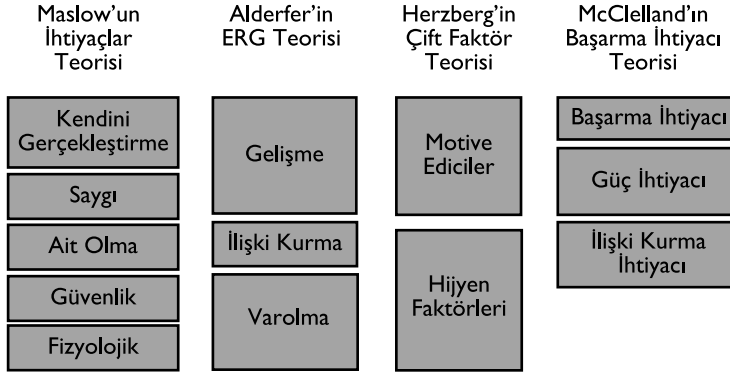


Şekil 6.4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Teorisinin Karşılaştırılması

Kaynak: Michael A. Hitt, C.Chef Miller ve Adrienne Colella (2006). **Organizational Behavior A Strategic Approach.** USA: Call Wiley. p. 201.

Şekilde de görüldüğü gibi Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde ihtiyaçlar yukarıya doğru hiyerarşik bir şekilde ilerlerken, Alderfer'in teorisinde aynı anda farklı ihtiyaçlar ortaya çıkabilmektedir. İki teori arasındaki en önemli farklılığın bu olduğu düşünülmektedir.

Aşağıda Şekil 6.5'de kapsam teorileri içerisinde ele alınan her bir teori görülmektedir:



Şekil 6.5: Kapsam Teorilerinin Karşılaştırılması

Kaynak: Steven L. McShane ve Mary Ann Von Glinow (2003). **Organizational Behavior.** Second Edition. New York: McGraw-Hill. p.135.

Süreç Teorileri

Güdüleme ile ilgili olarak ortaya atılan diğer grup teoriler süreç teorileri başlığı altında incelenmiştir. Kapsam teorilerinde olduğu gibi süreç teorileri içerisinde de farklı teorilerden söz edildiği görülmektedir.

Kapsam teorileri güdüleyici faktörleri vurgularken süreç teorileri güdülemeyi sağlamak için bu faktörlerin kendi aralarında nasıl etkileşimde bulunduğu ile ilgilenir. Süreç teorileri, insanların davranışlarının yönünü, şiddetini ve sürekliliğini sağlamak için işlettikleri bilişsel süreçlere odaklanırlar (Hitt vd., 2006, s. 207). Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve güdülenmesi üzerinde rol oynamaktadır (Koçel, 2011, s. 628).

Süreç teorileri içerisinde literatürde üzerinde en çok durulan ve bugün bile hala geçerliliğini koruyan teoriler; davranış şartlandırması (pekiştirme) teorisi, beklenti (ümit) teorileri, eşitlik teorisi ile amaç teorisidir.

Davranış Şartlandırması Teorisi

Süreç teorilerinden ilki davranış şartlandırması teorisi'dir. Literatürde pekiştirme teorisi olarak da ele alınan bu teori, belirli uyarılar ya da sonuçlar vasıtasıyla kişilerin şartlanmaları ve bu şartlanma sonucunda davranışlarda bulunmaları üzerine odaklanmıştır. Yani kişileri davranışlara yönelten onlara gelen uyarılar ya da elde etmeyi umdukları sonuçlardır.

Şartlandırmanın ilki, klasik diğeri ise sonuçsal şartlandırma'dır. Klasik şartlandırma Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu deneyde, köpeğe yemek verirken (uyarı) çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil köpeğin yemek yeme davranışı göstermesine (ağzının sulanması, etrafta yemek araması vb.) sebep olmaktadır. Bu tip şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu durum aşağıda Şekil 6.6'da görülmektedir (Koçel, 2011, s. 629).

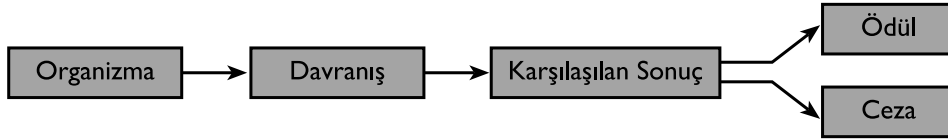


Şekil 6.6: Klasik Şartlandırma

Kaynak: Tamer Koçel (2011). İşletme Yöneticiliği. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım. s. 629.

Şekil 6.6'da görüldüğü gibi, klasik şartlandırmada uyarı organizmayı harekete geçirmekte ve bireyi davranışa yönlendirmektedir.

Güdüleme teorisi olarak ele alınan bir diğeri şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma'dır. Bu türün ana fikri, davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bu şartlandırma kavramı Skinner tarafından geliştirilmiştir. Sonuçsal şartlandırma aşağıda Şekil 6.7'de görülmektedir.



Şekil 6.7: Sonuçsal Şartlandırma

Kaynak: Tamer Koçel (2011). İşletme Yöneticiliği. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım. s. 629.

Şekil 6.7'de görüldüğü gibi sonuçsal şartlandırmada organizma herhangi bir davranışta bulunur, bu davranış sonrasında farklı sonuçlara ulaşır. Ulaştığı bu sonuç eğer istenen ve beklenen bir sonuçsa ödüllerle bu davranışlar pekiştirilmeye, ulaşılan sonuç arzu edilmeyen bir sonuçsa cezalarla bu davranışların bir daha tekrarlamaması sağlanmaya çalışılır.

Pavlov ve Skinner adlı düşünürler, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırma ve incelemelerde, belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edeceğini, acı duymuşsa bu davranışı tekrar etmeyeceğini ortaya koymuşlardır. Organizma, sonucundan memnun olduğu davranışı tekrar etmek istemekte, böylece davranış tekrar edildikçe iyice öğrenilmekte ve pekiştirilmektedir. Belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirmek için, dört yöntemden söz edilmektedir. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Eren, 2011, ss. 579-580, Şimşek ve Çelik, 2011, s. 114):

- **Olumlu Pekiştirme:** Bir davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu kez içsel ya da dışsal ödüller verilmektedir. İşine düzenli gelen ve çalışma esnasında kendisinden beklenenden fazlasını veren bir kimsenin, yönetim tarafından övülmesi ve takdir edilmesi bu yöntemle örnek olarak verilebilir.
- **Olumsuz Pekiştirme:** Olumsuz pekiştirme, birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış ya da tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yönlendirmek için başvurulan tedbirlerden oluşur. Burada bireyi zorla durdurucu veya cezalandırıcı bir tutumdan söz edilmez. İşgörenin ortaya koyduğu ve yönetimin hoşlanmadığı yanlış davranışa son vermesi halinde, nezaretçinin işgöreni azarlama ve rahatsız etme eylemine son vermesi durumu, olumsuz pekiştirmeye örnek olarak verilebilir.

- **Son Verme:** Bu yöntem, bir davranışı ortadan kaldırma ve ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşmaktadır. Böylece yapılmış olan fakat istenmeyen bir hareket bir daha tekrarlanmayacak ve pekişme süreci gerçekleşmeyecektir. Bir kurumda uygulanmakta olan bir ödüle son vermek bu yönteme örnek olarak verilebilir.
- **Cezalandırma:** Bu yöntemde ise, istenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak için işgören cezalandırılmaktadır. Örneğin bir yönetici, görevini düzgün biçimde yapmayan bir işgöreni, şiddetli bir şekilde azarlayabilmektedir.

İşletme yöneticileri, işgörenlerin gösterdikleri davranışlardan ve elde ettikleri sonuçlardan memnun kalırlarsa bu davranışların ve sonuçların tekrarlanmasını sağlamak için farklı pekiştiricilerle onları şartlandırmakta ve bu şekilde istenen davranışları tekrarlamalarını ve benzer sonuçlara ulaşmaları için çaba göstermelerini sağlamaya çalışmaktadır.



Güdülemede kapsam teorileri hakkında kısaca bilgi veriniz.

Beklenti Teorileri

Süreç teorileri içerisinde geniş uygulama alanı bulan bir başka teori ise beklenti teorileri içerisinde ele alınan V.Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisi ile, bu teorinin Lawler ve Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile ortaya çıkan beklenti teorisidir. Bu teorilerin literatürde bekleyiş ya da ümit olarak ifade edildiği de görülmektedir.

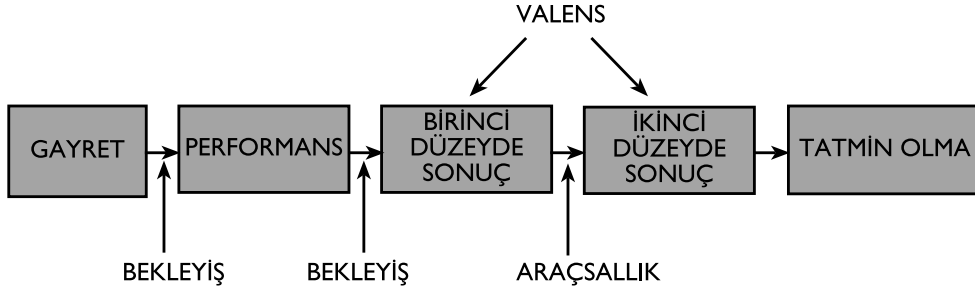
Vroom'un Beklenti Teorisi

Beklenti teorileri içerisinde ilk dikkat çeken teori Vroom tarafından ortaya atılmıştır. Bu teori adından da anlaşılacağı üzere bireylerin beklentileri ile ilgilidir. Buradaki temel düşünce, bireyleri güdüleyen temel faktörün onların beklentileri olduğu görüşüdür.

Beklenti teorisi örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirmektedir. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Keser, 2006, s. 38):

- Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile birlikte belirlenir ve yönlendirilir.
- Her birey diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey, arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır.
- Bireylerin, arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasında, algılarına göre seçim yapmak zorundadırlar.

Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır. Bunlar, valens (kişinin ödülü arzulama derecesi) ve bekleyiş (ödüllendirilme) olasılığıdır. Modelde üç kavram ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki valenstir. Valens, bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini ifade etmektedir. İnsan ihtiyaçlarının farklı olması nedeniyle belirli bir ödül herkes için aynı şekilde arzulamayacaktır. Bazıları böyle bir ödülü çok arzu ederken, bazıları da bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Valens, + 1 ile - 1 arasında değer alan bir değişkendir. Bu modelin ikinci kavramı bekleyiştir. Bekleyiş belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bekliyorsa), daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyişi, 0 ile + 1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Modelin üçüncü kavramı ise araçsallıktır. Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir, bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirilme birinci kademe sonuçtur. Örneğin, kişinin maaşı artabilir. Esasında birinci kademe sonuçları, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak örneğin, yüksek statü elde etmek, diğerlerince tanınmak vb. için bir araçtır. Araçsallık, birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade etmektedir. Vroom'un güdüleme modeli aşağıda Şekil 6.8'de görülmektedir (Koçel, 2011, ss. 633-634):



Şekil 6.8: Vroom'un Güdüleme Modeli

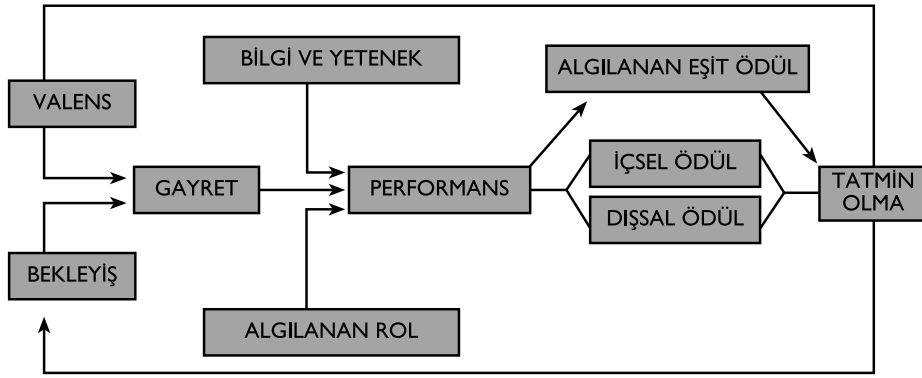
Kaynak: Tamer Koçel (2011). İşletme Yöneticiliği. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım. s. 634.

Şekilden de görüleceği üzere birey, birinci ya da ikinci düzeyde bir sonuca ulaşmak için gayret göstermekte, gösterdiği bu gayretle işte performans göstereceğine yönelik bir bekleyişe sahip olmakta, bu bekleyişi gerçekleştirdiğinde ve elde ettiği sonuçlardan memnun olduğunda ise tatmin olmakta ve güdülenmektedir. Önemli olan, kişi için ne tür bir ödülün özendirici olacağının, diğer bir deyişle kişi için kendisini güdüleyecek bir ödülün belirlenmesidir ki bunun için bireyin ihtiyaçlarının bilinmesi çok önemlidir. Bunun yanında kişinin gösterdiği performans yani işteki başarı düzeyi ile bireyin elde edeceği ödülü arasında bir ilişkinin olmasıdır. Eğer birey üstün çaba göstererek işte çok başarılı olmuşsa, buna paralel düzeyde bir ödülü beklentisi içerisinde girecektir. Başarının karşılığında alacağı ödülü düşük olduğunda ise tatminsizlik yaşayacaktır.

Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi

Beklenti teorileri içerisinde ele alınacak ikinci teori Lawler ve Porter tarafından ortaya atılan beklenti teorisidir. Lawler ve Porter, Vroom'un beklenti modeline birkaç katkı yaparak, mevcut modeli geliştirmişlerdir. Onların da temel hareket noktası, bireylerin beklentileri ve bu beklentilerin güdülemedeki etkileridir.

Lawler ve Porter'ın beklenti teorisinin ilk bölümü Vroom'unki ile aynıdır. Yani kişinin güdülenme derecesi valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre, kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir. İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Her örgüt üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durum da kişinin performans göstermesini engelleyecektir. Gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller içsel ve dışsal olabilir. Burada Vroom modeline ek olan kısım algılanan eşit ödülü değişkenidir. Herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği bir anlayışa ulaşır. Eğer kişinin fiilen aldığı içsel ya da dışsal ödülü bu algılanan ödlden az ise kişi tatmin olmayacaktır. Tatmin olma derecesine göre valens ve beklenti etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir. Bu durum aşağıda Şekil 6.9'da görülmektedir (Koçel, 2011, s. 635):



Şekil 6.9: Lawler ve Porter'in Güdüleme Modeli

Kaynak: Tamer Koçel (2011). İşletme Yöneticiliği. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım. s. 634.

Bu teoride yüksek başarının yüksek tatmin verebilmesi için işgörenlerin beklentileri ile ödül arasında bir denge kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Teori, bir örgütte düşük başarılı fakat beklentilerine ulaşmış yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat beklentilerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş işgörenlerin olabileceğini vurgulamaktadır. Yani, herkesi ümit ettiği oranda tatmin etmenin imkansız olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır (Eren, 2011, s. 576).

Önemli olan bireylerin gösterdikleri çabanın ümit ettikleri bir ödülle karşılık bulması ve örgütün bu noktada adil davranacağına inanmasıdır. İşgörenlerin çaba-performans-ödül sürecinde herkese adil davranıldığını ve eşit muamele edildiğini bilmesi olumlu yönde güdülenmesi üzerinde son derece önemlidir. Kişinin gösterdiği çabanın her zaman yüksek performansla sonuçlanmayacağını bilmesi, sahip olduğu bilgi düzeyi ve yeteneğinin performansı üzerinde etkili olduğunu gözden kaçırmaması gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanları güdülemek mümkün olmayacaktır.

Adams'ın Eşitlik Teorisi

Süreç teorileri içerisinde dikkat çeken bir diğer teori Adams tarafından ortaya atılmış eşitlik teorisidir. Adından da anlaşılacağı üzere bu teorinin özünü eşitlik algısı oluşturmaktadır.

Eşitlik teorisi, güdülemenin; bireyin işe kattığı girdiler (çaba, beceri gibi) karşılığında aldığı çıktılar veya ödüllerin (ücret, statü gibi) oranını, sıklıkla kendi iş arkadaşlarınınki ile karşılaştırmalı olarak nasıl değerlendirdiğine bağlı olduğunu iddia etmektedir. Eşitlik; kişinin girdilerinin çıktılarına oranının bir diğer kişininki ile aynı olması durumunda gerçekleşir, eşitsizlik ise bu oranların eşit olmadığı durumdur. Eşitsizlik ise, aynı girdilere rağmen bir kişinin diğerlerinden daha fazla çıktı elde ettiğinde veya bir kişi aynı ödemenin karşılığında daha az girdi sağladığında gerçekleşir (Hitt vd., 2006, s. 209). Kişinin kendisini başkasıyla karşılaştırması genellikle kişinin girdileri ile elde ettiği sonuçları içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur. Eşitsizlik ve eşitlik durumlarını aşağıda Şekil 6.10'daki gibi orantısal olarak göstermek mümkündür (Luthans, 2005, s. 251):

$$\frac{\text{Bireyin çıktıları}}{\text{Bireyin girdileri}} < \frac{\text{Diğerlerinin çıktıları}}{\text{Diğerlerinin girdileri}}$$

$$\frac{\text{Bireyin çıktıları}}{\text{Bireyin girdileri}} > \frac{\text{Diğerlerinin çıktıları}}{\text{Diğerlerinin girdileri}}$$

$$\frac{\text{Bireyin çıktıları}}{\text{Bireyin girdileri}} = \frac{\text{Diğerlerinin çıktıları}}{\text{Diğerlerinin girdileri}}$$

Şekil 6.10: Eşitsizlik ve Eşitliğin Orantısal İfadesi

Kaynak: F. Luthans (2005). Organizational Behavior. Tenth Edition. New York: Mc Graw Hill, p. 251.

Kişilerin girdileri, çabaları, performansları, yetenek ve kabiliyetleri, eğitim düzeyleri, deneyimleri, yetiştirilmeleri ve kıdemdir. Çıktıları ise, ücretleri, kıdem tazminatı, sağlık desteği, statü sembolleri, nezaretçiden hoşnutlukları, ikramiyeler ve içsel ödüllerdir (Colquitt, 2011, s. 194).

İşgörenler çoğunlukla, kendisiyle aynı eğitim düzeyine, tecrübeye, yeteneğe vb. sahip bir başka kişi ile kendi ücretini, aldığı ödülleri, statüsünü vb. kıyaslamakta ve arada bir farkın olmamasını arzu etmektedir. Bu kıyaslama sonucunda özellikle kendi aleyhine bir eşitsizlik gördüğü anda da örgüt uygulamalarının adilliğine olan inancını yitirmektedir. Bu durum, işgörenlerin örgüte ve yöneticilerine duyduğu güveni sarsmakta, işinden ve örgütünden soğumasına yol açmakta, tüm bunlar da olumsuz yönde güdülenmelerine neden olmaktadır. Burada ilginç olan nokta, kıyaslama sonucunda kişinin kendisini kıyasladığı kişi ya da kişilerden fazla çıktı elde etmesi durumunda adaletsizlik algılamalarının değişmesidir. Yani kişi başkasından daha az çıktıya sahip olduğunda, bunu adaletsizlik ve eşitsizlik olarak değerlendirirken, kendisi bir başkasından fazla çıktıya sahip olduğunda bu durumdan hoşnut olmakta, adaletsizlik algısı değişmekte ve bu duruma ses çıkarmamaktadır. Oysa her iki durumda da bir eşitsizlik ve adaletsizlik vardır. Ancak kişi kendi lehine olan sonuçları adil olarak değerlendirirken, kendi aleyhine olan sonuçların adil olmadığını düşünmektedir.

Eşitlik teorisinin güdüleme açısından kullanılışı şöyledir: az önce belirtildiği şekilde bir karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan kişi bu eşitsizliği giderici bir şekilde davranacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır. Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Koçel, 2011, s. 637):

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (ücretinin artırılması veya azaltılması, daha az etkin çalışma),
- Sonucun değiştirilmesi (daha yüksek ücret veya ödül talebi),
- Gayret ve sonuçların mantıklı tanımlarının değiştirilmesi ve böylece eşitsizliğin azaltılması,
- Başkalarını sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme,
- İş terketme (istifa, işyeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık).

Bireyler yukarıda sıralanan davranışlardan bir veya birkaçını uygulayarak, eşitsizliği gidermeye çalışmakta, eşitsizliği gideremediğinde ise işten ayrılma kararı almaktadır. Bugün birçok kişi, yüksek ücret aldığı ya da iyi bir statüye sahip olduğu halde, sırf örgütteki adaletsiz uygulamalar ve eşitsizlik olduğuna dair algılar nedeniyle işlerini bırakabilmekte ve başka işletmelere geçebilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanları güdüleme noktasında eşitlik ve adalet olgularını dikkate alması ve işgörenler için bu iki olgunun çok önemli olduğunu ve hatta çoğu durumda ekonomik araçların bile önüne geçebildiğini bilmesi gerekmektedir.

Amaç Teorisi

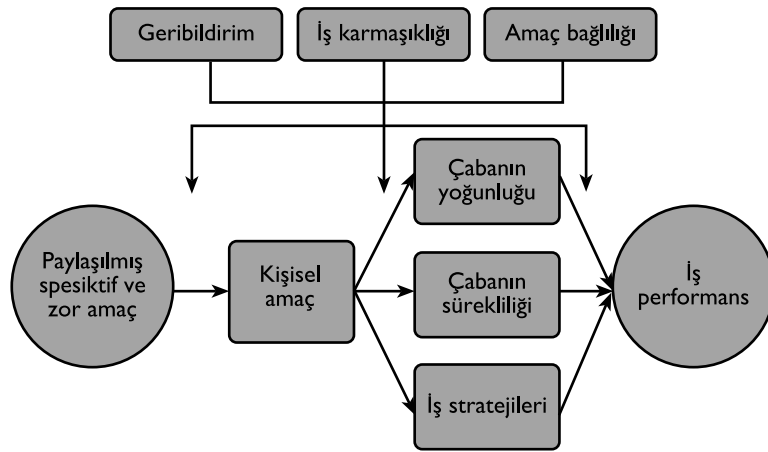
Süreç teorileri içerisinde ele alınacak son teori amaç teorisi. Bu teori Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Teori, amaçların işgörenleri güdülemede etkili olduğu ana fikrini taşımaktadır. Önemli olan işgörenlerin kendilerini güdüleyebilecek amaçlar belirlemesi ve bu amaçları gerçekleştirme noktasında çaba göstermesidir.

Amaç teorisinde, zor ve spesifik amaçların bireylerin performansını artırdığı varsayılmaktadır. Çünkü bu tür amaçlar, çabayı, sürekliliği ve davranışların yönlendirilmesini sağlamaktadır. Bireylerin bu tür amaçları başarmaya kendilerini adanmaları ve amaçlara ulaşmaya kadar çaba harcamaya devam etmeleri insan davranışının doğasında yer almaktadır. Örgütsel davranışla ilgili yapılan araştırmalarda amaçların bireylerin güdülenmesini sağlama üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle yoğun işlerde, örneğin, hava trafik kontrolörlerinde, yöneticilerde, araştırma ve geliştirme alanında çalışanlarda, hemşirelerde, sosyal hizmet çalışanlarında ve öğretim üyelerinde amaçların bireylerin güdülenmesini artırdığı görülmektedir (Hitt vd., 2006, ss. 211-212). Bireylerin kendilerine zor amaçlar

belirlemesi, bu amaçlara ulaşma noktasında daha fazla çaba göstermesini sağlamaktadır. Birey kendisine kolay amaçlar belirlediğinde, belki bu amaçlara ulaşmak için çok yorulmayacak, fazla çaba sarf etmeyecektir, ama amaçlara kolayca ulaştığı için de tatmini daha az olacaktır. Zor amaçlar ise bireyi zorlayacak, uğraştıracak ve daha çok çaba sarf etmesini sağlayacaktır, ama amaçlara ulaştığında elde ettiği tatmin çok daha fazla olacak, o nedenle de daha fazla güdülenecektir.

Örgütsel davranış alanındaki araştırmacılar, işteki çabayı ve performansını artıran özel bazı koşulların var olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; amaçların spesifik olması, amaçların konu ile ilgili olması, amaçların meydan okuyucu olması, amaca bağlılığın olması, amaçların belirlenme sürecine katılımın sağlanması ve amaçlarla ilgili geri bildirimlerde bulunulmasıdır (McShane ve Glinow, 2003, ss. 151-152).

Bazı araştırmacılar ise bu koşulların yanında; iş karmaşıklığı, amaca ulaşmada çabanın yoğunluğu ve sürekliliği ile işe yönelik stratejilerin de iş performansını artıran temel koşullar arasında yer aldığını belirtmektedir. Aşağıda Şekil 6.11’de amaçlarla iş performansı arasındaki ilişki görülmektedir (Colquitt vd., 2011, s. 191):



Şekil 6.11: Amaçlarla İş Performansı Arasındaki İlişki

Kaynak: Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine ve Michael J. Wesson (2011). Organizational Behavior. Second Edition. Boston: McGraw-Hill Irwin., p. 191.

Bu kriterlerin sağlandığı amaçların işgörenler için daha güdüleyici olduğu düşünülmektedir. Spesifik olmayan, ilgisiz ve kişiler için önemli olmayan amaçların gerçekleştirilmeye çalışılması, amaçların insanları harekete geçirecek özellikte olmaması, işgörenlerin amaçları belirleme sürecine dahil edilmemesi ve onlara hiçbir şekilde geri bildirimde bulunulmaması, işgörenleri olumlu değil olumsuz yönde güdülemekte ve amaçlara ulaşma noktasındaki çabalarını azaltmalarına neden olmaktadır.

Gerek bireysel ve gerekse örgütsel amaçlar, varılmak istenen sonucu ifade etmektedir. Başka bir ifade ile amaç, birey veya örgütlerin kavuşmayı arzu ettiği ve bunu gerçekleştirmek için çaba harcadıkları ortama ilgilidir. Amaçlar, bireysel veya örgütsel olabilir. Bireysel amaçlar, bireylerin arzu ettikleri durumu ifade etmektedir. Örgüt içindeki bireysel amaçlar iyi tanımlanmalı ve örgütün amaçlarına ters düşmeyecek şekilde hazırlanmalıdır. Bireysel amaçların belirlenmesi güdülemeyi aşağıda sıralandığı gibi dört değişik şekilde etkilemektedir (Şimşek vd., 2003, ss. 148-149):

- İşgörenin amacının belirlenmesi, belirli bir görev üzerinde dikkatinin odaklaşmasını sağlar,
- İşgörenin çabalarının düzenlenmesi ve artırılmasını sağlar,
- Belirlenmiş amaçlar, rekabet ortamında görevi başarıma bağlamında kararlılığı artırır,
- Örgütsel amaçlar kabullenilmiş ise, örgüt bireyleri o amaçlara ulaşmanın yollarını ararlar.

Bireysel amaçlarla örgütsel amaçların birbiriyle uyumlu olması, gösterilen çaba sonrasında hem işgörenlerin hem de örgütlerin amaçlarına ulaşması çalışanları güdülemede etkili olmaktadır. Sadece bireysel amaçlar ve çıkarlar doğrultusunda çaba gösteren bireylerin bu davranışları, örgüt yöneticileri

tarafından hoş karşılanmamakta ve bu noktada aralarında bazı sorunlar çıkabilmektedir. Sadece örgütsel amaçların ön planda olduğu örgütlerde ise işgörenler bireysel amaçlarına önem verilmediği için işinden ve çalıştığı işyerinden uzaklaşabilmektedir. O nedenle hem bireysel hem de örgütsel amaçların gerçekleştirilmeye çalışılması ve bu noktada yöneticilerin işgörelere destek vermesi son derece önemlidir. Bunu gerçekleştiren örgütlerde işgörelerin daha yüksek moralle çalıştığı ve dolayısıyla olumlu yönde güdüldüğü görülmektedir.

Güdüleme ile ilgili olarak ortaya atılan kapsam ve süreç teorilerinin her birinin temel fikirleri aşağıda bir tablo halinde sunulmuştur (McShane ve Glinow, 2003, p. 153):

Tablo 6.1: Güdülemede Kapsam ve Süreç Teorilerinin Karşılaştırmalı Analizi

Motivasyon Teorisi	Tür	Ana Fikir
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Kapsam Teorisi	İnsanlar düşük düzeydeki ihtiyaçları giderilince yüksek düzeyli ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışır (Tatmin ilerlemesi).
Alderfer'in ERG Teorisi	Kapsam Teorisi	Tatmin ilerlemesi; bireyler yüksek düzeyli ihtiyaçlarını tatmin edemeyince düşük düzeyli ihtiyaçları üzerine odaklanırlar (Engellenme-bastırma).
Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	Kapsam Teorisi	Güdüleyiciler (işin içeriği, tanınma) bireyleri güdüler ve tatmin eder. Hijyen faktörler (iş ilişkileri, iş ortamı) ise, tatminsizlik yaratır veya tatmini azaltabilir ancak bu faktörler bireyleri güdülemez.
Mc. Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	Kapsam Teorisi	Bazı ihtiyaçlar içgüdüsel değildir, sonradan öğrenilebilir. Aynı anda birden fazla ihtiyaç güdüleyici olabilir.
Beklenti Teorisi	Süreç Teorisi	Güdüleme; algılanan beklentiler, çıktı değeri ve rasyonel karar verme süresinde belirlenir.
Eşitlik Teorisi	Süreç Teorisi	Algılanan eşitlik başkalarınıninkiyle karşılaştırılan girdi/çıktı oranıyla biçimlenir ve bireyler, algılanan eşitsizlikleri azaltmaya güdülenir.
Amaç Teorisi	Süreç Teorisi	Açık ve amaca uygun hedefler çabanın yoğunluğunu ve sürekliliğini genişleterek ve rol algılamalarını belirginleştirerek güdülemeyi ve performansı artırır.

Kaynak: Steven L. McShane ve Mary Ann Von Glinow (2003). Organizational Behavior. Second Edition. New York: McGraw-Hill. p. 153.

Kendimizi Sınavalım

1. “Bir insanın, grup lideri olma, uygun denetim alanı, yetki ve sorumluluk denkliği vb. ihtiyaçlar hangi ihtiyaç türüne girmektedir?”

- Yönetmel ihtiyaçlar
- Fiziksel ihtiyaçlar
- Örgütsel ihtiyaçlar
- İşlevsel ihtiyaçlar
- Toplumsal ihtiyaçlar

2. GÜdülemeyle ilgili aşağıda verilen ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- Güdüleme çok yönlüdür.
- Güdüleme bir davranıştır.
- Güdüleme genelde bir niyet olarak görülebilir.
- Güdüleme bir performans değildir.
- Güdüleme kişisel bir olgudur.

- Uyarılma
- Davranışta bulunma
- Tatmin
- İhtiyaçlar

3. Yukarıda güdüleme sürecinin aşamaları verilmiştir. Aşağıdakilerden hangisi güdüleme sürecinin doğru sıralanış şeklidir?

- I, II, III, IV
- I, III, IV, II
- IV, III, I, II
- IV, II, I, III
- IV, I, II, III

4. Aşağıdakilerden hangisi güdülemede ekonomik özendirme araçlarından biri **değildir**?

- Çalışmada bağımsızlık
- Ücret artışı
- Kara katılma
- Primli ücret
- Ekonomik ödül

5. Aşağıdakilerden hangisi güdülemede örgütsel-yönetmel özendirme araçlarından biri **değildir**?

- Eğitim ve yükselme
- Amaç birliği
- Kararlara katılma
- Öneri sistemi
- İletişim

I. Herzberg-Çift faktör teorisi

II. Alderfer-Erg teorisi

III. Vroom-Beklenti teorisi

IV. Adams-Eşitlik teorisi

V. David Mc Clelland-Başarma ihtiyacı teorisi

6. Yukarıdaki güdüleme teorilerinden hangi(leri)si kapsam teorilerindedir?

- I, II, IV
- Yalnız I
- I, II, V
- II, IV, V
- III ve V

7. Bireyin, sağlık kontrollerinden geçmek, sosyal sigorta ve emeklilik düzenlemelerinden yararlanmak vb. ihtiyaçları, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre hangi tür ihtiyaca girer?

- Ait olma ve sevgi ihtiyacı
- Güvenlik ihtiyacı
- Fizyolojik ihtiyaç
- Kendini gerçekleştirme ihtiyacı
- Saygı ihtiyacı

8.nde, bireyleri güdüleyen faktörlerin etkili olabilmesi için öncelikle hijyen yani koruyucu faktörlerin varolması gerektiği ileri sürülür. Bu güdüleme teorisi aşağıdakilerden hangisidir?

- Başarma ihtiyacı teorisi
- İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi
- Erg teorisi
- Davranış şartlandırması teorisi
- Çift faktör teorisi

9. Alderfer’in Erg teorisindeki gelişme, ilişki kurma ve varolma ihtiyaçları McClelland’ın başarma ihtiyacı teorisinde hangi ihtiyaçlara karşılık gelmektedir?

- Başarma ihtiyacı, saygı ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaç
- İş güvenliği ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı, statü ihtiyacı
- Ait olma ihtiyacı, başarma ihtiyacı, tanınma ihtiyacı
- Başarma ihtiyacı, güç ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı
- İlerleme ihtiyacı, başarma ihtiyacı, tanınma ihtiyacı

10. Kişinin güdülenmesinin valens ve bekleyiş tarafından gerçekleştiğini belirten teori aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Vroom'un beklenti teorisi
- b. Amaç teorisi
- c. Eşitlik teorisi
- d. Davranış şartlandırması teorisi
- e. ERG teorisi