

GÜDÜLENME

İnsanların belli bir işte başarılı olabilmesi, en az şu üç koşulun karşılanmasına bağlıdır:

1. İş ve birey arasında “uygunluk” sağlanması
2. Bireye, işin en az çaba ile en kısa sürede nasıl yapılabileceğinin (etkili çalışma yöntemlerinin) öğretilmesi
3. Bireyin işe/çalışmaya karşı güdülenmesi

Bu koşullardan birinin yerine getirilmemesi, örgütün ve bireyin amaçlarının gerçekleştirilememesi ile sonuçlanabilir. Örneğin, birey işin gerektirdiği niteliklere sahip değilse ya da iş, bireyin yetenekleri ve sınırlılıkları dikkate alınarak planlanmamış ise (iş ile birey arasında uygunluk sağlanamamış ise), birey o işte beklenen başarıyı gösteremez. Birey, işin gerektirdiği niteliklere sahip olsa ya da iş bireyin yetenek ve sınırlılıklarına göre planlanmış olsa bile, eğer birey uygun çalışma yöntemlerini bilmiyorsa yine beklenen başarıyı gösteremez. Bireyle iş arasında uygunluk sağlamış olması ve bireye en etkili çalışma yöntemleri öğretilmiş olması da başarı için yeterli değildir; eğer birey çalışmaya güdülenmemiş ise beklenen başarıya yine ulaşamaz. O halde çalışanların uygun araçlar ve yöntemler kullanılarak işe karşı güdülenmesi gerekir. Bu nedenle endüstri ve örgüt psikolojisinde çalışanların işe güdülenmesi konusuna önem verilmiş, insanları çalışmaya güdüleyen faktörlerin neler olduğu konusunda yapılan çalışmalar sonucunda değişik kuramlar ve görüşler öne sürülmüştür. Aşağıda bu konuyla ilgili görüşler ve kuramlar kısaca tanıtılmıştır.

Maslow'un Güdüleme Kuramı

Bilindiği gibi, Maslow insanların ihtiyaçlarının beş grupta toplanabileceğini ve bu ihtiyaçların hiyerarşik bir yapıya sahip olduğunu öne sürmüştür. Bu ihtiyaçlar şunlardır:

1. Biyolojik/fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, içme, uyku, boşaltım, vb.
2. Güvenlik ihtiyacı: Her türlü tehlikeye, hastalıklara, kazalara, yaşlılığa, vb. karşı kendini güvende hissetme.
3. Ait olma ve sevgi ihtiyacı: Başka insanlarla birarada olma, sevmeye, sevilme.
4. Saygı: Kendini değerli bulma, başkalarından saygı görme.
5. Kendini gerçekleştirme: Gizil yeteneklerini geliştirme, bunları kullanma, kişisel başarı elde etme, bir işi tamamlama, vb.

İnsanlar bu ihtiyaçlarının önemli bir kısmını bir örgütte çalışarak karşılayabilirler. Örneğin bir işte çalışma ve ekonomik gelir elde etme, bireyin biyolojik ihtiyaçlarını

karşılatabilmesi için önemli bir araçtır. Öte yandan, birey bir örgütte çalışarak düzenli bir gelir elde etmek, hastalandığında ya da yaşlandığında kendisinin ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin yaşamını güvence altına almak ister. Bu amaçla çeşitli sigorta kuruluşlarına ve sendikalara üye olur. Ait olma ve sevgi ihtiyacını bir ölçüde kendi ailesi ve akraba grubu ile giderebilir; ancak günün önemli bir bölümünü geçirdiği işyerinde de, bu ihtiyacının karşılanmasını ister. Başkalarının mutluluğuna yol açan mal ve hizmetler üreterek kendisine olan saygısını artırmak, aynı zamanda başkalarının da bu sayede kendisine saygı duyduğunu hissetmek ister. Nihayet sahip olduğu gizil güçleri kullanarak, iş yerinde yeni buluşlar, ürünler ve yöntemler geliştirebilir. Böylece iş yerinde kendini gerçekleştirme olanağı bulabilir.

Maslow'un klinik gözlemlere dayanarak öne sürdüğü güdüleme kuramı, aslında çalışma ortamı düşünülerek geliştirilmiş bir kuram değil, genel bir güdüleme kuramıdır. Ancak yukarıda da görüleceği gibi, bu kuram çalışanların güdülenmesine de yaygın olarak uygulanabilmektedir.

Maslow kendini gerçekleştirme ihtiyacına ayrı bir önem vermiş, kendini gerçekleştiren insanların özelliklerini sıralamıştır. Örneğin, gerçeği daha doğru algılayıp daha rahat ilişki kurabilme, kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul etme, kendiliğindenlik, sorunlara yönelme, özerklik, yaratıcılık, vb. kendini gerçekleştiren insanların özelliklerinden bazılarıdır.

Maslow, kendini gerçekleştirme ihtiyacından kaynaklanan güdülenme ile diğer ihtiyaçlardan kaynaklanan güdülenme arasında bir ayırım yapmış; birincisi için gelişme güdülenmesi, diğerleri için eksiklik güdülenmesi kavramını kullanmıştır. Maslow'a göre,

... kendini gerçekleştiren insanlar için bütünüyle ayrı bir güdülenme ruhbilimi düzenlemeliyiz... Belki de güdüleme kavramı yalnızca kendini gerçekleştiremeyenlere uygulanmalı. Kendini gerçekleştirenler artık bilinen anlamda uğraşıp didinmezler, daha çok kendilerini geliştirirler. Yetkinliğe ulaşmaya, kendi açılarından gitgide daha tam olarak gelişmeye çabalarlar. Olağan kimselerin güdülenmesi, eksikliklerini duydukları temel gereksinimleri karşılamaya yönelik bir uğraşıdır. Ama kendini gerçekleştirenler bu gereksinimleri zaten karşılamıştır. Yine de bir takım tepileri olabilir. Çalışırlar, uğraşırlar, hırsları vardır... Onlar için güdülenme, karakterin gelişmesinden, olgunluktan, ... kısacası kendini gerçekleştirmekten başka bir şey değildir (Maslow, 1954, s. 211'den aktaran: Onaran, 1981).

Gelişme güdülemesiyle eksiklik güdülenmesi birbirinden farklı şeylerdir ve bu ikisi arasındaki farklılıklar şunlardır:

1. Eksikliğe yönelen insanın temel gereksinimleri henüz karşılanmadığından o bunları uygulamaya çalışır. Oysa gelişmeye yönelik insanın temel gereksinimleri karşılanmıştır.
2. Gelişmeye yönelik insanlar tepkilerinden korkmazlar, tam aksine bunları isterler. Eksiklik güdülenmesine yol açan ihtiyaçlar karşılandığında, bireyi davranışa

güdüleyen bir etken olmaktan çıkarlar. Oysa gelişme güdülemesine yol açan ihtiyaçlar karşılandıkça bireyi daha fazla güdüler. Bir bakıma bu ihtiyaçlar hiç karşılanmaz. Bu nedenle gelişme güdülenmesi uzun sürelidir ve sürekli olarak bireyi gelişme yönünde güdüler. Örneğin yeni bir ürün keşfetse, onun daha iyisini, mükemmelini araştırmaya koyulur.

3. Gelişme güdülerinin giderilmesi, eksiklik güdülerinin giderilmesinde olduğu kadar başka insanlara bağlı olmadığı için, bu kişiler çevrelerini daha nesnel algılayabilirler, yalnız kalmaktan korkmazlar, daha özerk davranabilirler.
4. Gelişme güdülerinin (ihtiyaçlarının) karşılanması ruh sağlığı ile sonuçlanır. Eksiklik ihtiyaçlarının karşılanması ise ancak kişilerin ruhsal açıdan hasta olmalarını önler, onları sağlıklı kılmaz.

Maslow'un kuramına dayanılarak çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda, işgörenlerin işyerinde hangi ihtiyaçlarının ne ölçüde karşılandığı incelenmiştir. Örneğin Porter, Maslow'dan esinlenerek 16 maddeden oluşan bir anket düzenlemiş ve bu anketi özel sektörde çalışan yöneticilere uygulamıştır. Ankette yer alan maddeler, Maslow'un öne sürdüğü ihtiyaçlar dikkate alınarak oluşturulmuştur. Ankette yer alan maddeler ve ilgili oldukları ihtiyaçlar şunlardır:

- Güvenlik İhtiyacı

1. Bulunulan görevde güvenlik duygusu

- Sosyal ihtiyaçlar

2. Bulunulan görevde başkalarına yardım etme fırsatı
3. Bulunulan görevde yakın arkadaşlıklar kurma fırsatı

- Saygınlık İhtiyacı

4. Bulunulan görevde olmaktan dolayı bir kimsenin kazandığı kendine saygı
5. Bulunulan görevin örgüt içindeki saygınlığı
6. Bulunulan görevin örgüt dışındaki saygınlığı

- Özerklik İhtiyacı

7. Bulunulan göreve ilişkin yetke
8. Bulunulan görevde bağımsız düşünme ve eyleme geçme fırsatı
9. Bulunulan görevde amaçların saptanmasına katılma fırsatı
10. Bulunulan görevde çalışma yöntemlerinin belirlenmesine katılma fırsatı

- Kendini gerçekleştirme ihtiyacı

11. Bulunulan görevde kişisel ilerleme ve gelişme fırsatı

12. Bulunulan görevden dolayı kişinin duyacağı kendini tamamlama (fulfilment) duygusu
13. Bulunulan görevde değerli bir iş yapabilme duygusu
14. Bulunulan görevdeki ücret
15. Bulunulan görevde olup bitenlerden haberdar olma duygusu

Ankette yer alan her bir madde ile 7 dereceli bir ölçek üzerinde üç ayrı veri toplanmaktadır. Örneğin,

5. Bulunulan görevin örgüt içindeki saygınlığı	Hiç						Çok
A. Şimdi ne kadar var?	1	2	3	4	5	6	7
B. Sizce ne kadar olmalıydı?	1	2	3	4	5	6	7
C. Sizce bu ne kadar önemlidir?	1	2	3	4	5	6	7

A sorusu ile bu ihtiyacın ne kadar karşılandığı, B sorusuna verilen cevaptan A'ya verilen cevabın puan değeri çıkarılarak elde edilen puan bu ihtiyaca ilişkin doyumsuzluğu, C'ye verilen cevap ise bu ihtiyacın kişi için önemini ölçmektedir.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre, alt düzeydeki yöneticilerle orta düzeydeki yöneticilerin işlerinden sağladıkları doyum açısından farklılıklar vardır. Orta düzey yöneticilerin güvenlik, saygınlık ve özerklik ihtiyaçları alt düzey yöneticilere göre daha fazla karşılanmaktadır. Her iki grupta da en az karşılanan ihtiyacın kendini gerçekleştirme olduğu, oysa en fazla kendini gerçekleştirme ihtiyacına önem verildiği saptanmıştır. En az önem verilen ihtiyaçların ise sosyal ihtiyaçlar ve saygınlık ihtiyacı olduğu bulunmuştur.

Üst düzey yöneticileri de içeren başka bir çalışmada da, alt ve orta düzeydeki yöneticilere göre daha fazla karşılanmakla birlikte, iş yerinde en az kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılandığı saptanmıştır.

Ronen ve Kraut tarafından çok uluslu bir şirketin satıcılarıyla yapılan bir çalışmada, işle ilgili çeşitli özelliklere verilen önem derecesi sorulmuştur. Bu çalışma elde edilen veriler çözümlendiğinde, işle ilgili çeşitli özelliklerin iki grupta toplandığı görülmüştür. Birinci grupta, daha az önemli olan boş zamana sahip olma, iyi bir bölgede yaşama, çalışma koşulları, ek yardımlar ve güvenlik yer almaktadır. Yüksek ücret, yükselme, gelişme, takdir edilme, ustalıkların kullanımı, iddialı bir iş ve bağımsız çalışma gibi özellikler daha önemli bulunarak

ikinci grupta toplanmıştır. Bu iki grup arasında da çalışma arkadaşları ve yöneticilerle iyi ilişkiler kurma gibi özellikler yer almaktadır.

Bu tür araştırmalar, ihtiyaçların hiyerarşik bir düzene göre sınıflandığını, en azından alt ve üst düzey ihtiyaçlar olarak ayrılabilceğini göstermektedir. Bu konuyla ilgili araştırmaları gözden geçiren Wahba ve Bridwel, ihtiyaç kümelerinin birbiri içine geçtiği sonucuna varmışlardır. Aslında Maslow da ihtiyaçların kesin çizgilerle birbirlerinden ayıramayacağını, alt düzeydeki bir ihtiyaç bir ölçüde karşılandıktan sonra bir üst düzeydeki ihtiyacın ortaya çıkacağını kabul etmiştir. Burada önemli olan, ihtiyaçların Maslow'un belirttiği gibi kümeleşmiş olmasıdır.

McGregor ve X,Y Kuramı

Maslow'un kuramına dayalı olarak pek çok güdüleme kuramı ortaya atılmıştır. Bu kuramlardan biri, McGregor tarafından öne sürülen X ve Y Kuramı'dır.

Douglas McGregor, yöneticilerin işgörenlere yönelik davranışlarını inceleyerek, insanın doğası hakkındaki sayılıları içeren X ve Y Kuramı'nı öne sürmüştür. Yöneticiler insanın doğası hakkında olumsuz (X kuramı) ya da olumlu (Y kuramı) bir görüşe sahip olabilirler. Benimsedikleri görüş, onların işgörenlere karşı davranışlarını etkilemektedir.

McGregor'un X Kuramı adını verdiği ve geleneksel yönetim anlayışının da temelinde yatan sayılılar şunlardır:

1. İnsanlar çalışmayı sevmezler, olabildiğince işten kaçınmaya çalışırlar.
2. Örgütsel amaçlara ulaşılabilmek için işgörenler çalışmaya zorlanmalı, sıkıca denetlenmeli ve ceza ile korkutulmalıdırlar.
3. İnsanlar sorumluluk almak istemezler, olabildiğince sorumluluk almaktan kaçınırlar. Toplumda sorumluluk almaya istekli olan çok az sayıda insan vardır.
4. İnsanlar güvenliğe her şeyden çok önem verirler, yaratıcı değildirler ve yükselme hırsları yoktur.

İnsanın doğası hakkındaki bu olumsuz görüşlerin tam zıddı olan, bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılmasını gerektiren ve Y Teorisi olarak adlandırılan sayılılar da şunlardır:

1. İnsanlar çalışmanın oyun ya da dinlenme kadar doğal olduğunu düşünürler.
2. Amaçlarına bağlı olan bir kişi kendi kendini yönlendirir ve denetler.
3. Ortalama bir insan sorumluluk almaya isteklidir.
4. Yaratıcılık yalnızca yöneticilere özgü bir yetenek değildir, hemen hemen bütün insanlarda yaratıcılık yeteneği vardır.

Y kuramı'na göre, insanlar anlamlı bir işte çalışmak, yeteneklerini kullanmak, bir ürün ortaya koymak ve kendilerini gerçekleştirmek isterler. Örgütlerde çalışan bir insan zamanla işinde ustalaşır, olgunlaşır, kendini geliştirmeye ve işinde yaratıcı bir taraf bulmaya çalışır. Böylece de kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamak ister. Yönetim, bu ihtiyaçların ortaya çıkmasını engellemek yerine, işi anlamlı hale getirerek, örgütü ve çalışma ortamını buna göre düzenleyerek bu ihtiyaçların ortaya çıkmasına yardımcı olmalıdır. Böylece, çalışanlar örgütün amaçlarına hizmet ederek kendi amaçlarını gerçekleştirebileceklerini göreceklere ve işe güdülenerek canla başla çalışacaklardır. X kuramında ifade edildiği gibi, sorumluluktan kaçma, hırs yoksunluğu ve güvenliğe aşırı derecede önem verme, genellikle kötü yönetimin insanlar üzerindeki etkileridir; yoksa bunlar doğuştan getirilen (insanın doğasında var olan) özellikler değildir.

Aslında X kuramı insanların alt düzeydeki ihtiyaçlar tarafından güdülendiğini, Y kuramı ise üst düzeydeki ihtiyaçları tarafından güdülendiğini varsaymaktadır. McGregor Y kuramının daha geçerli olduğunu öne sürer. Bu kuram çerçevesinde örgütlerde karar alma sürecine katılımın teşvik edilmesi, çalışanlara sorumluluk verme, insan ilişkileri, vb. gibi uygulamalar önem kazanmıştır.

E.R.G. Kuramı

Maslow'un kuramına dayanılarak yapılan görgül araştırmalar sonucunda, gereksinimlerin en azından iki ayrı kümede toplanma eğilimi gösterdiği anlaşılmıştır. Alderfer, bu bulgulardan hareket ederek çalışma ortamı için benzer bir güdüleme kuramı geliştirmiştir. Bu kurama göre gereksinimler üç ayrı kümede toplanmaktadır:

1. Varlık (**E**xistence) Gereksinimleri: Açlık, susuzluk gibi fizyolojik ve güvenlik gibi yaşamı sürdürmeye yönelik gereksinimler bu kümede toplanmaktadır.
2. İlişki (**R**elatedness): İnsanın kendisi için önemli olan diğer insanlarla ilişkide bulunma isteği bu kümede yer alır. Bu gereksinimin karşılanması, başka kişilerin varlığını ve onlarla ilişkide bulunmayı gerektirir. "İlişki"nin karşıtı, düşmanlık ya da öfke değil, ilişki yokluğudur. İlişki gereksiniminin doyurulması, başka insanlarla ilişki kurmayı zorunlu kılar. Başka bir deyişle bu gereksinime başka insanlarla karşılanabilir. Oysa varlık gereksinimlerinin karşılanması, örgütün kaynaklarının bol olmasına bağlıdır.
3. Gelişme (**G**rowth) Gereksinimleri: Bir insanın yeteneklerini kullanma, yeni yetenekler geliştirme, kendisi ve çevresi üzerinde yaratıcı ve üretici etkiler yapma istekleri bu kümede yer alır.

Alderfer'e göre **istek** çok öznel, insanın iç durumuyla ilgili bir kavramdır. **Doyum** ise, yine öznel olmasına karşın insanın isteklerini elde etmesinden doğan içsel bir durumu gösterir. İsteklerin elde edilmesi insanın çevresiyle etkileşimini gerektirdiği için bu kavramın içinde çevresel özellikler de bulunur. Ayrıca istekler değişken (durumdan duruma değişen) ve sürekli (kişide yerleşmiş) olmak üzere ikiye ayrılır. Bu tanımlara göre gereksinimler hem istekleri hem de doyumları kapsayan bir kavramdır. Dolayısıyla bu kuramda çevresel etmenler de dikkate alınmış olmaktadır.

E.R.G. Kuramı'na göre varlık gereksinimleri karşılandıkça bir üst düzeydeki ilişki gereksinimleri ortaya çıkar. Aynı şekilde, ilişki gereksinimleri karşılandıkça da gelişme gereksinimleri ortaya çıkar. Fakat gelişme gereksinimleri karşılandıkça daha çok istenmeye başlanacaktır.

Kuram'a göre insanlar üst düzeydeki bir gereksinimi karşılamakta zorlandıkça, bir alt düzeydeki gereksinimlerin doyurulmasını daha çok istemeye başlayacaklardır. Çünkü daha soyut amaçları (üst düzeydeki gereksinimleri) elde edemeyenler, daha somut amaçlara yönelirler. Gerçek istek bu şekilde doyurulmuş olmaz ama daha somut olanı onun yerine geçer. Örneğin bir kişi aldığı ücretin çokluğunu bir saygınlık göstergesi sayabilir.

F. Herzberg ve Çift Etmen (Güdü - Hijyen) Kuramı

Frederic Herzberg, insanın işiyle olan ilişkisinin temel bir ilişki olduğunu ve kişinin işine yönelik tutumunun işinde ne ölçüde başarılı olacağını etkileyeceğini düşünerek, insanların etkili ve verimli bir biçimde çalışabilmeleri için gerekli işyeri koşullarını araştırmıştır.

Herzberg ve arkadaşları tarafından teknik elemanlarla yapılan 12 ayrı araştırma sonucunda, insanları çalışmaya güdüleyen (dolayısıyla da iş doyumuna yol açan) etmenlerle, işyerinde doyumsuzluğa yol açan etmenlerin farklı etmenler olduğu saptanmıştır. Bu araştırmalarda işgörelere, "işyerinde kendilerini mutlu eden olaylarla kendilerini mutsuz eden olaylar" sorulmuştur. Birincilere güdüleyici etmenler, ikincilere sağlık (hijyen) etmenleri adı verilmiştir.

Bir işyerinde hijyenik koşullar sağlanmazsa birey doyuma ulaşmayacak, ancak bu koşulların yerine getirilmiş olması da bireyin güdülenmesini sağlamayacak, yalnızca doyumsuzluğu engelleyecektir. Hijyen, tıbbi bir terimdir ve ortamın mikroplardan arındırılması anlamında kullanılır. Herzberg'e göre işgörelenin örgütte kalmalarını ve örgütü benimsemelerini engelleyen hijyen etmenleri şunlardır:

1. Örgütün politikası ve yönetimi
2. Gözetim biçimi

3. Gözetmenlerle ilişkiler
4. Çalışma koşulları
5. Ücret
6. İş arkadaşlarıyla ve astlarla ilişkiler

Eğer bir örgütün politikası ve yönetimi başarısızsa, en yakın yöneticinin (gözetmenin) teknik bilgi ve becerisi yetersizse, en yakın yöneticilerle astlar arasındaki ilişkiler iyi değilse, işyerinde uygulanan ücret yeterli değilse, çalışma koşulları iyi değilse ve iş güvenliği yeterince sağlanamamışsa, astları örgütte tutmak ve onları çalıştırmak zordur. Bu koşulların sağlanmış olması, işgörenlerin doyumsuzluğunu engeller ama işe güdülenmelerini gerektirmez.

İnsanları çalışmaya güdüleyen ve doyuma yol açan etmenler ise şunlardır :

1. İş başarıma ve tamamlama duygusu
2. İşyerinde tanınan ve saygı duyulan biri olma
3. İşin sevilmesi ve işi yapmaktan zevk alma
4. İşgörenlere yetki ve sorumluluk verilmesi
5. İşinde gelişme ve ilerleme olanağının bulunması
6. İşin bir yükselme ve sosyal statü kazanma (gelişme) aracı olması

Yukarıda da belirtildiği gibi, güdüleyici etmenler doyuma yol açarken, hijyen etmenleri doyumsuzluğa yol açmaktadır. Dolayısıyla bu iki etmen kümesini tek bir boyut üzerinde düşünmek yanlıştır.

Herzberg'in kullandığı araştırma yöntemi ciddi eleştirilere yol açmıştır. Zira insanlar başarıyı içsel, başarısızlıkları dışsal etmenlere yükleme eğilimindedirler. Dolayısıyla, insanlar işyerinde kendilerini mutlu ya da mutsuz eden olaylara ilişkin yanlış yüklemeler yapabilirler, geçmişteki olayları çarpıtabilirler, yanlış hatırlayabilirler, vb. Bu da araştırma sonuçlarının geçerliliğini düşürür.

Adams'ın Denkserlik (Hakkaniyet) Kuramı

Denkserlik kuramına göre, ücret karşılığında bir hizmet görme ilişkisine girmiş olan bir birey, bu ilişkiye girerken beraberinde eğitim, zeka, deneyim, beceri, toplumsal statü, çaba gibi bir takım nitelikler getirir. Hatta bunlara kişinin çekiciliği, sağlığı, elindeki araçlar gibi başka şeyler de eklenebilir. Bunların hepsine bireyin katkıları (ya da girdileri) denir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, tüm bunların söz konusu kişi tarafından "katkı" olarak algılanmasıdır. İlişkiye girilen karşı taraf, bunları katkı olarak görmeyebilir. Yada tam tersine, birey herhangi bir özelliğini katkı olarak algılamaz ama karşı taraf bunu bir katkı olarak algılayabilir.

Birey, işe yaptığı katkılar oranında ödüller (çıkıtı) elde etmeyi bekler. Ücret ya da işe ilişkin başka ödüller, sosyal yardımlar, statü simgeleri, çalışma koşulları, iş güvencesi gibi ögeler ödül olarak görülebilir. Katkılarda olduğu gibi ödüllerin de birey tarafından algılanan bir öge olduğu unutulmamalıdır.

Herhangi bir iş ilişkisinde eğer bireyin katkılarıyla elde ettiği ödüller arasında bir oransızlık olduğunu düşünürse, burada bir denksizlik (hakça olmama) hisseder. Bu ilişkide bir “kişi”, bir de “diğer kişi” vardır. “Diğer kişi”, böyle bir değış-tokuş ilişkisine girilen kimse olabilir ya da aynı işverenle benzer bir ilişkiye giren başka bir işgören (üçüncü kişi) olabilir. Bu durumda bu iki işgörenden biri denksizlik duyan kişi, diğer işgören de “kişi”nin kendi katkıları ve ödülleri ile onunkileri karşılaştırdığı “diğer kişi” olur.

Herhangi bir iş ilişkisine giren “kişi” kendi katkıları ile ödülleri arasındaki oranı, “diğer kişi”nin katkıları ile ödülleri arasındaki oranla karşılaştırır. Eğer bir eşitlik yoksa, denksizlik (haksızlık) duyar. Bir kişinin katkıları karşılığında elde ettiği ödüller, diğer kişiye göre az da olsa çok da olsa denksizlik duyulur. Örneğin bir kişi yaptığı iş karşılığında hakettiğı ücreti alamadığını düşünüyorsa denksizlik hisseder. Zira işe yaptığı katkılarla işten elde ettiği ödüller arasındaki oranı dengesiz bulmaktadır. Öte yandan aynı işyerinde çalışan, aynı özelliklere sahip olan ve aynı işi yapan iki işgörenden biri diğerinden daha az ya da daha çok ücret alıyorsa, ortada bir denksizlik var demektir. Yani kişi kendi katkıları ve ödülleri arasındaki oranla, diğer kişinin katkıları ve ödülleri arasındaki oran arasında bir dengesizlik olduğunu düşünüyorsa, denksizlik hisseder.

Denksizliğin ne zaman duyulacağı sorusuna Adams’ın verdiği cevap şudur : Kişinin aldığı ödüller diğer kişiye oranla daha az ise, kişi daha çabuk denksizlik duymaya başlar. Kişinin aldığı ödül daha fazla ise denksizliğe “bir süre daha” katlanabilir ve daha geç denksizlik duymaya başlar. O halde az ödül alanla çok ödül alan kişiler, denksizlik eşiğini farklı zamanlarda aşacaklardır.

Denksizlik duygusu bireyde gerginlik yaratır ve birey bu gerginliğı azaltmaya çalışır. Denksizlik fazla ise yaşanacak gerilim de artar ve birey bunu gidermek için daha kısa sürede harekete geçer.

Özetlemek gerekirse; (1) denksizlik, kişinin ödül/katkı oranının diğer kişinin ödül/katkı oranıyla uyuşmamasından ortaya çıkar, (2) denksizlik bir gerginlik kaynağıdır, (3) denksizlik ne kadar fazla duyulursa bu gerginliğı azaltma isteğı de o kadar fazla olacaktır, (4) daha az ödül alan bir kişinin denksizlik eşiğı, ödülleri daha fazla olan bir kişiye göre düşük olacaktır, (5) denksizlik hesaplanırken katkılar ve ödüller ağırlıklı olarak toplanmaktadır.

İnsanlar denksizliğı gidermek için şu yollara başvurabilirler :

1. Katkılarını değiştirmeye çalışır; duruma göre katkılarını azaltır ya da artırır. Örneğin üretim miktarını azaltabilir, ürünün kalitesini düşürebilir ya da üretimi sınırlandırabilir.
2. Ödüllerini değiştirmeye çalışır. Ödüllerini artırmak ya da azaltmak için girişimde bulunur. Ancak ikinci durum (ödülünü azaltmak) pek nadir görülür.
3. Katkılarını ve ödülleri bilişsel olarak değiştirmeye çalışır. Diğer bir deyişle, katkılarına ve ödülleriine ilişkin görüşlerini değiştirir. Örneğin daha önce katkı olarak gördüğü birşeyi katkı olarak görmeyebilir; ödül olarak algılamadığı birşeyi ödül olarak algılamaya başlar,vb. Gerçekleri değiştirmek çok zor ise, insanlar kendi görüşlerini değiştirerek bilişsel çelişkilerini azaltma yoluna başvurabilirler.
4. Diğer kişi üzerinde etkili olmaya çalışır. Diğer kişinin katkılarını ya da ödülleriini değiştirmeye ya da ilişkiden çıkmaya zorlar.
5. Diğer kişiyi, yani kendisini karşılaştırdığı kişiyi değiştirir. Katkılarını ve ödülleriini karşılaştırmak için başka bir kişi seçer. Ancak bu değişiklik, özellikle “diğer kişi” uzun süredir karşılaştırma için kullanılıyorsa oldukça zordur.
6. İlişkiden çıkar. Denksizlik büyük bir gerginlik yaratmış ve kişi bu gerginliği azaltmada başarılı olamamışsa, örneğin işi bırakır ya da fırsat buldukça işe gelmemeye başlar.

Bu kurama dayanılarak yapılan araştırmalarda, örneğin anket uygulayacak kişilerin arandığı duyurularak, başvuranların (deneklerin) bazılarında düşük ücret, bazılarında yüksek ücret ödenerek denksizlik yaratılır. Deneklerin bu durumda ne tür yollara başvurdukları (uyguladıkları anket sayısında ya da anketlerin kalitesinde bir değişme olup olmadığı) gözlenir. Ya da basımevinden gelen yazıların düzeltilmesi işinde çalıştırılmak üzere denekler işe alınır. Deneklerin bazılarında parça başına ücret ödenirken, bazılarında saat başına ücret ödenerek denksizlik yaratılır. Daha sonra da deneklerin kaç sayfa yazı düzelttikleri, titiz çalışıp çalışmadıkları, vb. ölçülür. Bu yöntemlerle yapılan araştırmalar, kuramda öne sürülen görüşleri desteklemiştir.

Beklenti Kuramı

Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramı, bir işgörenin çalışırken ne kadar çaba harcayacağını (ne denli canla başla çalışacağını) saptamayı amaçlar. Bireyin belli bir işte çalışırken ne kadar çaba harcadığının saptanması, temelde o bireyin çalışmaya ne kadar güdülendiğini gösterir.

Beklenti kuramı, “rasyonel-ekonomik insan” anlayışına dayanan bilişsel bir kuramdır (McCormick ve Ilgen, 1985). Adam Smith’in ekonomik görüşlerinin de temelinde yatan “rasyonel-ekonomik insan” anlayışı, insanın acıdan kaçındığını ve kendi çıkarlarını artırmanın yollarını aradığını öne süren hazcılık (hedonizm) felsefesinden kaynaklanmaktadır (Schein, 1978).

Beklenti kuramına göre insanlar eylemin alternatif yönlerini gözden geçirirler ve o anda kendi çıkarlarına en uygun seçeneğin (eylem biçiminin) hangisi olduğuna karar verirler. Tercih ettikleri eylem biçimi, gerçekte kendi çıkarlarını en üst düzeye çıkaran eylem biçimi olmayabilir. Zira bireyin akıl yürütme ve eylemin farklı yönlerini (seçenekleri) görebilme yeteneği kendisini sınırlar. Yine de insanların, eylemin farklı yönlerini dikkate aldıkları ve kendi kapasitelerine göre bunları bilişsel olarak değerlendirerek tercih yaptıkları varsayılır. Bu yönüyle de beklenti kuramının tarihsel kökenlerini Tolman ve Lewin’e dayandırmak mümkündür.

Beklenti kuramının dayandığı üç temel kavram vardır. Bunlar, Değer (Valance), Beklenti (Expectancy) ve Araçsallık (Instrumentality) kavramlarıdır.

DEĞER: İşgörenin çalışırken yaptığı (ya da yapmadığı) her eylemin birden fazla sonuca (outcome) yol açması söz konusudur. Örneğin “hızlı çalışma” eylemi, “performans düzeyinin yükselmesi” sonucuna yol açabilir. Burada eylem “hızlı çalışma”, sonuç ise “performans düzeyinin yükselmesi”dir. Performans düzeyi, söz konusu eylemin sonuçlarından yalnız biridir; aynı eylem, “yüksek gelir elde etme”, “üstlerin takdirini kazanma”, “ilerleme/terfi”, vb. gibi daha başka sonuçlara da yol açabilir. Değer, bir bireyin belli bir anda ve belli bir sonuca karşı olan duygusal yönelimidir. Başka bir ifadeyle değer, **belli bir sonucun birey açısından çekiciliği ya da bireyin belli bir sonuca karşı duyduğu arzu** olarak tanımlanabilir (McCormick ve Ilgen, 1985).

Herhangi bir sonucun birey açısından değeri, olumlu (+1), olumsuz (-1) ya da nötr olabilir. Başka bir ifadeyle, herhangi bir sonuç, bireyin elde etmeyi ne derece istediğine bağlı olarak +1 yönünde ya da ne derece kaçınmak istediğine bağlı olarak -1 yönünde bir değere sahip olabilir. Eğer birey söz konusu sonuca karşı tarafsız ise o sonucun değeri sıfır (0) demektir.

BEKLENTİ: Herhangi bir eylem belli bir sonuca yol açabilir ya da yol açmayabilir. Beklenti, bir eylemin belli bir sonuca yol açacağına ilişkin öznel bir inançtır. Beklenti kavramı, bir eylemle bir sonuç arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Bir bireyin herhangi bir eylemin belli bir sonuca yol açacağına ilişkin beklentisi, sıfır (0) ile (+1) arasında değişebilir. Beklenti sıfır ise, bir eylemin belli bir sonuca yol açmayacağına inanılıyor demektir. Örneğin bir birey sıkı

çalışmanın (eylem) işyerinde terfi etmeye (sonuç) yol açacağına kesinlikle inanıyorsa, beklenti +1 demektir. Sıkı çalışmakla terfi etmek arasında bir ilişki olmadığına inanılıyorsa beklenti sıfır demektir.

ARAÇSALLIK: Herhangi bir eylem birden fazla sonuca yol açabilir. Örneğin sıkı çalışma eylemi performans düzeyinin yükselmesinin (sonuç) yanı sıra, terfi etme, ücret artışı, üstlerin takdirini kazanma gibi başka sonuçlara da yol açabilir. Kurama göre sonuçlar, birincil düzey sonuçlar ve ikincil düzey sonuçlar olmak üzere iki gruba ayrılır. Performans düzeyi genellikle birincil düzey sonuç olarak görülür. İkincil düzey sonuçlar ise sınırsızdır. Örneğin yüksek ücret, terfi, yetki, takdir edilme, bir işi başarmış olma duygusu, daha temiz bir çalışma ortamına kavuşma, kendi yeteneklerini gösterebilme olanağı, vb. ikincil sonuçlar olarak ele alınabilir. Araçsallık, bir sonuçla diğer bir sonuç arasındaki ilişkiyi ifade eder ve +1 ile -1 arasında bir değere sahip olabilir. Örneğin bir birey sıkı çalışmanın üst düzeyde performansa yol açacağını, üst düzeyde performansla terfi etme arasında sıkı bir ilişki olduğunu, terfi etme ile ücret artışı arasında bir ilişki olduğunu, üst düzeyde performansla takdir edilme arasında bir ilişki olduğunu, vb. düşünebilir. Ya da tüm bunların aksini düşünebilir.

Yüksek performans (sonuç) ile terfi etme (diğer bir sonuç) arasında olumlu ve çok yüksek bir ilişki olduğunu düşünen bir birey için, yüksek performans terfi etmek için bir araçtır. Dolayısıyla yüksek performansın araçsallık değeri bu birey için +1 olabilir. Başka bir birey, yüksek performansla (sonuç) çalışma arkadaşlarının dostluğunu kaybetme (Başka bir sonuç) arasında benzer bir ilişki olduğuna inanabilir; çalışma arkadaşlarının dostluğunu kaybetmek istemeyen bu birey için yüksek performansın araçsallık değeri -1 olabilir.

Kurama göre güdülenme, yukarıda açıklanan değer, beklenti ve araçsallık öğelerinin oluşturduğu kombinasyonun işlevidir (McCormick ve Ilgen, 1985). Bu üç öge, aşağıdaki şekilde birarada gösterilebilir.

EYLEMLER

İLK DÜZEY

İKİNCİ DÜZEY

SONUÇLAR

SONUÇLAR

Örnek :
- Çaba
- İş tercihi

Örnek :
- Performans düzeyi
- Tercih edilen işi yapma

A₁ ... D₁ (Örn. Paranın değeri)

A₂ ... D₂ (Örn. Tanınmanın değeri)

A₃ ... D₃ (Örn. İş arkadaşlarının değeri)

A₄ ... D₄ (Örn. Gözetmenlerin değeri)

A₅ ... D₅ (Örn. İş koşullarının değeri)

... ..

A_n ...D_n (Örn. değeri)

Bu kurama göre bir bireyin çalışırken göstereceği çaba (güdülenme) düzeyi, aşağıdaki formülle gösterilebilir:

$$\text{Güdülenme} = B (\sum A * D)$$

(B = Beklenti, A = Araçsallık, D = Değer)

Güdülenme, 1'den n'e kadar olan her bir sonucun araçsallık düzeyi ile değerlerinin çarpımları toplamının beklenti düzeyi ile çarpımına eşittir. Yukarıdaki formülde değişkenler arasındaki ilişkinin çarpma işlemini içermesi son derece önemlidir; zira değişkenlerden herhangi biri sıfır olursa, çaba (güdülenme) düzeyi sıfır olur.

Performans (iş başarımı) düzeyi, yetenek ve çabanın fonksiyonudur. Dolayısıyla performans şu formülle gösterilebilir: $P = G * Y$

Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramı, Porter ve Lawler tarafından çeşitli ara değişkenler de kurama eklenerek daha da geliştirilmiştir.