



## YÖNETİCİLERİN İŞYERİNDEKİ BAŞARISI AÇISINDAN ÇALIŞAN DAVRANIŞLARINI ETKİLEYEN ETMENLER

Türkmen DERDİYOK \*  
Esra Bilge DERDİYOK\*\*

### ÖZ

Bu makalede yöneticinin işyerindeki başarısı ve dolaylı olarak işyerinin başarısı açısından işgören davranışını etkileyen etmenler ele alınmıştır. İşyeri verimliliği ve başarısında insan unsurunun etkisi yadsınmaz. Günümüzde işletmelerde insan kaynakları artık en önemli stratejik kaynak haline gelmektedir. İnsan Kaynaklarının nitel varlığı önemli olmakla beraber, başarıda nicel varlıklarının da devreye sokulması ve bundan maksimum yararın sağlanması önem arz etmektedir. İşgörenin nitel ve nicel kapasitelerinin ortaya çıkması, onlara sağlanan sinerjik işyeri ortamında, olumlu davranış sergilemeleriyle mümkün olabilecektir. İşgörenin davranışlarını etkileyen ve belirleyen pek çok etmen olabilir. Yöneticinin tutum ve davranışı da bunlardan birisidir. İşgörenin sosyal bir varlık olduğunun, özellikle, Neo Klasik Kuramla kabul edilmesiyle başlayan çeşitli araştırmalardan sekiz tanesi bu makalede özetlenmiş ve işgören davranışına katkı bakımından değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İşgören Davranışları, Motivasyon, Liderlik

## FACTORS EFFECTING EMPLOYEE BEHAVIOR IN TERMS OF MANAGERS' SUCCESS IN THE WORKPLACE

### ABSTRACT

This article deals with the factors affecting the success of the employer and thus the employees' behavioural patterns with respect to the success of the organization. The significance of human factor in the success and efficiency of the organization cannot be denied. Nowadays, human source has become the most critical strategic source in organizations. Along with the essentiality of the quality of human source, the quantity of it and making the best of it, is also of great significance. In order for employees to be successful with respect to quality and quantity, positive attitudes towards them in a synergic working atmosphere should be provided. There might be various factors which determine and affect the employees' behavioural patterns. The employer's attitude towards the employees is one of them. This article summarises eight major sources focusing on the fact that employees are social-constructs, the idea of which was initiated especially by Neo-Classical theory.

**Keywords:** Employee Behavior, Motivation, Leadership

---

\* Prof. Dr. ,Ufuk Üniversitesi, MYO Müdürü, Mukasebe ve Vergi Uygulamaları Programı, Ankara,Turkiye, turkمند@yahoo.com

\*\* Uzman Klinik Psikolog, Ankara, Turkiye

## 1. GİRİŞ

Yöneticinin iş yerinde başarılı olmasının en önemli şartı kendi kişisel gelişiminin, yetkinliğinin, başarıları ve performansının yeterli olmasıdır. İkinci önemli husus da diğer insanların sergilemiş olduğu davranışları anlayarak onlara karşı göstermiş olduğu tavırlar ile elde edeceği sonuçlardır.

Marc Casson'un (<http://www.reading.ac.uk/economics/about/staff/mark-casson.aspx>; 04.08.2015) deyiimi ile, "bazı insanlar karmaşık ortamlara uyum sağlamada diğerlerine göre daha iyidirler; muhtemelen bu kişiler, uzun dönemde, daha başarılı kişilerdir". İnsanları sevk ve idare etmek karmaşık işlerden biridir. O nedenle insanlarla iletişimde bulunurken insanların beklentilerinin de bilinmesi gerekir. Bu beklentileri etkileyen pek çok faktör olabilir. Bunların bilinmesi işgörenin elde edeceği sonuçları olumlu yönde etkileyecektir.

Yönetici ne yaptığının değil, ne sonuç elde ettiğinin karşılığını alır. Genellikle elde edilen bu sonuçları yönetici değil diğer çalışanlar üretir. Verimli, standart ve kaliteli sonuçların elde edilmesinde, kuşkusuz olumlu yönde süregiden yönetici ve çalışan davranışlarının etkisi vardır.

İnsanların çalışma zorunluluğu gibi bir sorunu yoksa iş, hayatın en önemli bir parçasıdır. İnsanlar işten iki önemli karşılık beklerler: a) Ödüllendirilmek, ki bu genellikle, ücret ödemeleri gibi, maddi ödüllendirmelerdir. b) İşten alınan haz, işin vermiş olduğu tatmindir. Hayatın büyük bir bölümü işte geçiyorsa; sevilen işin yapılması yanında; işyerindeki olumlu sinerji ortamının varlığı işten elde edilecek sonucu aynı yönde birebir etkileyecektir. Elde edilecek sonuçların başarısı bağlamında, insanlara sevdiği şeyi yaptırmak ve bunun karşılığında ödemedede bulunmak yöneticinin başarısını etkileyecektir.

Çalışanlarla ilişkilerdeki sorumluluklar bazen dramatik ve bir o kadar da, çoğunlukla travmatik olabilmektedir. İlişkilerin istenmeyen şekilde çözümü, yönetici kariyerinde ciddi engeller oluştururken, alt çalışanlar için de kötü sonuçlar doğurabilmektedir.

Yöneticilere yol göstermesi açısından, insan davranışlarını yöneten basit bazı kurallar dizininin bilinmesinde fayda vardır. Bu konuda yapılan araştırmalar işletmelerde verimlilik düşüşlerinin giderilmesi için çalışana bakış açılarını değiştirmeye başlamıştır.

İnsan davranışları konusunda yapılan araştırmalara geçmeden önce, işletme yönetiminde Klasik görüş olarak adlandırılan; bugün bile etkilerinin devam ettiği görüşe ve bu görüşten ayrılmaya neden olan duruma çok kısa değinmekte fayda vardır.

## 2. İŞGÖRENE BAKIŞ AÇISINDAN KLASİK GÖRÜŞTEN AYRIŞMALARIN BAŞLAMASI

20'nci Yüzyılın başlarında yapılan sanayi devrimi, "bilimsel yönetim" olarak adlandırılan yönetim sistemiyle birlikte kitle üretimini ortaya çıkarmıştır. Frederick

Winslow Taylor (1856-1915) tarafından oluşturulan bu Yönetim Modeli, sadece üretim süreçlerinde zaman ve maliyet, verimlilik ve etkinlik üzerine odaklanmıştır. Bu modelin ayırıcı en önemli özelliği işlerin küçük parçalara bölünmesi, her sürecin küçük üniteler şeklinde sınıflandırılması ve çalışanların sadece o iş için gerekli olacak şekilde beceri kazandırıcı yönde eğitilmesidir.

Taylor Modeli, üretimde artışlar sağlarken, üretim maliyetlerini de azaltarak, kitle üretimine büyük oranda katkılar sağlamıştır. Model, Ford Üretim sistemlerinde olduğu gibi, pek çok büyük ölçekli firmalarda uygulama alanı bulmuştur. Ross'un (1982, 96) tespit ettiği üzere, bu yaklaşımda "tüm çalışmalar, analizler ve iş iyileştirme çabaları görev olarak yönetilmiş ve bu işleri yapan çalışanların kişisel ve sosyal ihtiyaçları dikkate alınmamıştır."

Yönetim piramidinde, Kalite Yönetim uygulamalarından farklı olarak, Klasik (Taylor Modeli) düşünürler, bir "düşünsel olmayan alan" ön görmüşlerdir. Bu düşünsel olmayan alan aslında gerçek üretim ve hizmet süreçlerinde planların uygulandığı, yürütüldüğü, sonuçların alındığı "uygulama" aşamasına tekabül etmektedir. Bu alanda, "asıl işi yapan çalışanın düşünce ve kazanımları" soyutlanmıştır. Klasik düşünürlerde, asıl işi yapanların akıllı ve yaratıcı olması beklenmemektedir. Aksine onların işleri öyle bir şeydir ki; onlar el kitabını takip ederek ve sürekli aynı işi yapacaklardır. Sabahtan akşama tekrar eden aynı operasyondan başka bir şey yapmayan çalışanlar diğer hiç bir işle ilgili eğitilmemekte ve alakaları olmamaktadırlar.

Zaman ilerledikçe Taylor Sisteminde gelinen sonuca bakıldığında; üretim sistemlerinde arızalı aşamalar oluşmaya; üretimde artış ve maliyetlerde azalmalara rağmen, ortaya çıkan eksiklikler/arızalar çok önemli olmaya başlamıştır. Frederick Taylor'un orijinal niyeti bir yana, onun yöntemi çalışanları birer askere dönüştürmek için kullanılmaktaydı. Çalışanların işi hızlı bitirebilme potansiyelini bir kenara koyarsak, her zaman optimal miktarda iş üretmiyorlardı. Onların öğretilmesine göre, artan çıktı demek daha az çalışan demektir. Bu düşünce de onların maksimum kapasiteyle çalışma arzularını azaltmaktaydı. (Sandrone 1964).

Ross'a (1982, 96) göre Yönetim; geleneksel hiyerarşik yapılanmadan uzak bir şekilde II. Dünya Savaşı sonrasında değişmiştir. Aşağıda açıklayacağımız üzere, Douglas McGregor, Abraham Maslow ve Frederick Herzberg gibi davranışçı bilim adamları sahneye çıkmıştır. Bunların görüşleri doğrultusunda, açık iletişimin, özgür tartışma ortamının, uyumlu grup çabalarıyla üretkenlikteki artışların devreye sokulmasıyla, iş organizasyonlarının ana atmosferlerinde değişimler olmaya başlamıştır. Bunların teorilerinin temel kavram ve gösterimi aşağıda açıklanmaktadır.

### **3. İŞGÖREN DAVRANIŞLARINA IŞIK TUTAN ARAŞTIRMALAR**

İnsan davranışları konusunda, yazında pek çok araştırma yer almaktadır. Bu kısımda, işletmelerde verimliliğin sağlanması ve her bakımdan başarılı sonuç elde edilmesinde yönetici ve çalışan davranışlarının önemine ışık tutulması açısından bazı araştırmacıların görüşlerine yer verilmiştir. Bu araştırmacılar Elton Mayo, Abraham Maslow, Alfered Adler, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Henry Mintzberg, Daniel Goleman ve Eric Berne'dir.

1880 – 1949 yılları arasında yaşayan Elton G. Mayo, asistanı Fritz J. Roethlisberger ile birlikte Western Electric Company Chicago “ Hawthorne “ tesislerinde 1924 yılında başlayan ve literatürde “ Hawthorne Araştırmaları “ olarak bilinen bir dizi araştırma yapmıştır. “Hawthorne” araştırmaları, ışık koşullarının işçi üretimi üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla başlamıştı. Daha sonra işçi davranışının fizyolojik, psikolojik, ekonomik ve diğer bütün yönleriyle geniş sosyal örgütler ve yönetim üzerindeki etkileri izlenmiştir. Bu araştırmalarda, çalışma koşullarının kontrol altına alınabilmesine rağmen çalışanların bu kontrolün dışında etkileşim ve üretimde buldukları anlaşılmalı ve böylece “insan ilişkileri çağı” açılmıştır (Baransel A., 1993, s. 261)

Araştırma sonuçlarına göre (Duncan, W.J. 1981, s. 35) işletme organizasyonun bir “sosyal sistem” olduğu; bu sistemin en önemli unsurunun da “insan” olduğu sonucuna varılmıştır. İnfomal yapılar ve kanallar aracılığıyla yönetimde verim artırılabilir. Buna göre, bir araya gelen kişilerin sahip olduğu inançlar, alışkanlıklar, amaçlar, gelenekler ve değer yargılarının kişiler üzerindeki etkisi fiziksel faktörlerden daha fazladır. İstenilen verimliliği sağlayabilmede insanı insan olarak görebilme en azından dinlenme, fiziksel çalışma koşulları, hatta, para kadar önemlidir.

Bu araştırmanın yapılması ile ekonomik insan modelinin yanında sosyal insan modeli de yazında yer almaya başlamıştır.

Amerikalı bir psikolog olan Abraham H. Maslow (1908 – 1970) insanın ihtiyaçlarına göre davranış sergilediğini, bu ihtiyaçların bir hiyerarşi oluşturduğu ve bu hiyerarşinin de insan gelişimiyle alakalı olduğunu öne süren önemli ve ilk bilim adamıdır. Maslow’un bu görüşü işletme yönetimlerinde insanın önemine dikkatlerin çekilmesine ve bu hususta bir farkındalık oluşmasına yol açmıştır. Çalışanı motive etmedeki bu farkındalıkla işletme yönetimlerinde önemli kazanımlar elde edeceği görüşü insan kaynakları yönetimlerinde hakim görüş olmaya başlamıştır.

Maslow’un görüşünde, bazı insanlarda farklılık göstermekle birlikte, beş önemli kategori açıklanmıştır. Kişi, içsel gelişimini, davranış motivasyonlarını, en alt seviyeden en üst seviyeye doğru artırarak gelişir (Fukano 1991, 95; Fukui, R., Honda, Y., Inoue, H., ve Diğerleri İçinde, s. 26). İhtiyaçların ilk seviyesinde, insanlar yiyecek, giyinme ve barınma gibi fiziksel ihtiyaçlarını tatmin etmek için çaba gösterirler. İkinci seviyede, insanlar korku ve endişeden uzak yaşamak isterler ve bu doğrultuda emek sarf ederler. Çevrelerinde güvende olmak ve korunmak isterler. Bu güvenlik, güvende olmak ihtiyacıdır ki, insanlar bunu kendisini düşmanın korkusundan uzak tutarak tatmin olurlar. Üçüncü seviye, güçlü topluluk veya sosyal organizasyonlara katılmak dahil, insanların sosyal ihtiyaçlarını tatmin yollarını aramaya başladığı seviyedir. İşbirliği, sosyal katılım, bazen ortak çıkar dışında da olsa, herhangi bir sosyal gruba olabilir. Bir gruba, bir topluluğa katılmakla, kişi içsel gelişimini tamamlayacaktır. Dördüncü seviye benlik saygısı ve kabul görme güdüsünün tatmin edilmesidir. Fukano’ya (1991, 97; Fukui, R., Honda, Y., Inoue, H., ve Diğerleri içinde, s.27) göre, “benlik saygısı” iç güven, beceri/yetenek ve özgürlük kazanımlarıyla başarılır. Öte yandan “kabul görme” ise, başkaları tarafından kendisine itibar, takdir ve statü gibi birtakım taltifler, değerler atfedilerek kazanılabilir. Birisi kuvvetli bir iç güvene sahipse, o kişi yüksek beceri/yeteneg e sahiptir ve aşırı üretkendir.

Beşinci seviye, nihai ihtiyaçların, kişilik ve içsel potansiyellerin gerçekleştirilmesidir. Bu seviye Maslow'un teorisindeki en yüksek seviyedir. Maslow'a göre insanlar yüksek ihtiyaçlarını kişisel ilgiler düzeyinde değil, daha çok ilişkiler düzeyinde tatmin ederler. Bir başka söyleyişle, başkalarıyla ilişkiler yoluyla, insanlar daha ileri ihtiyaçlarını giderirler ve bu şekilde kendi kendilerini tanımayı başarırlar. Bu gelişimin sonu yoktur (Fukano 1991, 95; Fukui, R., Honda, Y., Inoue, H., ve Diğerleri İçinde, s. 30).

Maslow'a göre kendini gerçekleştirmiş insanlar; (<http://pskolojk.blogspot.com.tr/2012/05/maslowun-ihtiyac-piramidi.html>.,: 05.08.2015) kendilerini ve başkalarını oldukları gibi kabul ederler. İçten geldiği gibi davranırlar. Bakış açıları geniştir. Başkaları ile yoğun ilişkiler kurarlar. Araç ile amacı, iyi ile kötüyü birbirinden ayırt edeler. Kendi üzerinde yoğunlaşmaktan çok sorun üzerinde yoğunlaşırlar.

Çalışanın kendini gerçekleştirmesine olanak sağlayan ortam ve sinerjinin sağlanması ile yukarıdaki pozitif davranış değişikliklerinin kazandırılması, işletmede daha fazla ve kaliteli çıktı elde edilmesinde etkin rol oynayacaktır. Maslow'un bu teorisi kaliteyi de dikkate alan "yönetime" uygulandığında, yönetimin bireysel insan ihtiyaçlarının önemini ihmal etmemesi fikri ortaya çıkmaktadır. Çünkü insan olmanın doğası gereği, insanlar her gün günlük yaşamlarındaki ihtiyaçlarını tatmin etmek için uğraşıyorlar ki işyerleri de günlük yaşama dahildir. Bu ne demektir? İnsanların daha üst seviyedeki ihtiyaçları tatmin oldukça, onların işyerindeki performansları da artacaktır. Bu yüzden, işyerlerinde etkili ve üretken bir atmosfer oluşturarak, kişilerin potansiyellerini en üst düzeyde gerçekleştirebilme fırsatları yaratılmalıdır.

Maslow'un düşüncesi, çalışanın işteki hoşnutsuzluğunun sebebinin çalışanların içsel durumlarından ziyade, daha çok, zayıf iş planlaması ve yönetsel davranışlar ile işteki çok az fırsat yaratılmasından kaynaklandığı yönündedir. Böyle bir algı, aynı zamanda, firma yönetim başarısının çok büyük oranda yönetimin elinde olduğunu da ön plana çıkarır. Yöneticinin bu görüşten çıkarması gereken ders; insanların mantıklı ücret ve koşullar beklentisi içinde olduğudur. En alt düzey gereksinimler karşılandığında insanlar, sosyal girişimler, meslek ve meslektaş sevgisi, kendi işinin ilginç ve faydalı olduğuna inanma gibi, diğer tatminler, aramaya başlar. Yönetici bu hususun farkına varmazsa, örneğin her sorunu ücret ödemesiyle çözmeye kalkar. Alt seviyedeki ihtiyaca gerektiğinden fazla cevap verilmemesi gerekir. Mühtemelen hiç kimse ilave ödemenin azalmasından çok, memnuniyetsizliğin devam etmesini istemez.

İnsan davranışları üzerinde araştırma yapanlardan Alfred Adler'e göre, insanı değerli kılan şey; bir amaçtır. Bu amaç insanın düşünceleri, duyguları ve davranışları üzerinde etki yapar. İnsanın düşünceleri, duyguları, davranışları bu amaca göre şekillenerek, içerik kazanır. İnsan denen varlık, bütünü ile bir amacın etkisi altındadır. Bu amaç, üstünlüğü, amacı sağlamaya çalışır. Başkalarını geçmek şeklinde kendini belli eder. İnsan yaşadığı sürece, bütün çağlarda ve yaşlarında daima herkesten daha üstün olmak, güçlü, amaçlı görünmek arzusunu duyar (Birch ve Veroff, 1966: 76; Yanbastı, 1996, içinde 72).

Adler'in; (Özkan, K., 2010) "davranışlar insanın geleceğe yönelik amaçları tarafından belirlenir." görüşünden hareketle; çalışanın amaçlarının bilinmesi ve bu

amacı işletme amacıyla özleştirici uygulamalarla bir aidiyet ve farkındalık yaratılması yönetici başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

Adler kişiyi kendi seçimlerini yapabilen, sorumluluk alabilen, hayatı anlamlandırabilen ve mükemmelle ulaşmak için çabalayan biri olarak görür (Topses, 2003, s.43). Yine Adler'e göre, benlik 'yaratıcı' benlik kavramıyla anlatılır. Yaratıcı benlik, insan doğasına özgü bir özelliktir. Çünkü her insan, kendini yapmak, oluşturmak, geliştirmek ister. Her bireye özgü ve yaratıcı benliği içeren yaşam tarzı vardır (Alfred, A., 2002, s. 90- 106). Bu görüşler, Maslow'un ihtiyaçlar kuramı ile birlikte değerlendirildiğinde çalışana değer verilmesi, güvenilmesi, sorumluluk verilmesi, onunda fikirlerinin olduğu kabul edilerek kendini gerçekleştirebileceği çalışma ortamının oluşturulması gerekir.

İnsan davranışlarını inceleyen diğer bir bilim adamı Frederich Herzberg'dir. Herzberg'in çalışanın davranışlarını açıklamaya yönelik "iki faktör kuramı" söz konusudur. Motivasyon kuramının gelişimine önemli ölçülerde katkıda bulunan kişilerden biri olan Frederic Herzberg, tıpkı Maslow ve Adler gibi, çalışan davranışının temelinde yine insan ihtiyaçlarının olduğunu savunmuştur.

Herzberg ve arkadaşları, 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grupla görüşerek, onlara geçmişte işlerinden ve çalıştıkları zamanlardan kendilerini özellikle tatmin ve motive olmuş hissettikleri ve de tam tersi durumda hissettikleri durumları anımsamalarını istemiştir (Moorhead ve Griffin, 1989: 116). Araştırmanın sonuçlarına göre "koruyucu (hijyen) faktörler" ve "motive edici faktörler" olmak üzere iki farklı faktör grubunun var olduğu ve işyerindeki insanları farklı şekillerde etkilediği belirlenmiştir (Tosi, Rizzo ve Carroll, 1990: 275).

Koruyucu Hijyen Faktörler: Çalışanların tatminsizlik ve motivasyon eksikliğinin nedenleri hakkındaki sorulara verdikleri yanıtların sonucunda elde edilmiştir. Bunlar; ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları, denetimin düzeyi ve niteliği, şirket politikası ve yönetimi, kişilerarası ilişkilerdir. Buna göre koruyucu-hijyen faktörler eğer işyerinde bulunmuyorsa bireyler için tatminsizlik yaratan unsurları ifade etmektedir. (Tosi, Rizzo ve Carroll, 1990: 275).

Motive Edici Faktörler: Başarı duygusu, tanınma, sorumluluk, işin kendisi ve kişisel gelişim, makam ve yükselmedir. Buna göre çalışanların işte bu faktörleri açıkça görmesi ve hissetmesi tatmin ve motive olmalarına neden olmaktadır. (Moorhead ve Griffin, 1989: 116).

Herzberg bu kuramında Maslow'un kuramının aksine gereksinimleri bir sıra düzen içerisinde göstermemiş, iki farklı faktörde gruplandırarak ifade etmiştir. Buna göre hijyen faktörleri içinde yer alan gereksinimlerin karşılanması bireyde tatmin duygusu yaratmazken karşılanmaması tatminsizlik unsuru oluşturmaktadır. Buna karşın "motive edici faktörler" içindeki gereksinimler karşılanmadığında birey tatmin olmayacaktır ancak, tatminsiz olarak da kendini hissetmeyecektir (Süral Özer ve Topaloğlu, 2008; 93), (Mullins, L. J., 2002, s. 433).

Herzberg'in çalışmasının en önemli katkılarından biri, çalışma yaşamındaki motivasyon konusunda deneysel araştırma ve düşüncüyü uyandıran güçlü bir etkide bulunmuş olmasıdır. Ayrıca çalışmasında kullandığı sistematik dil ve tarzı,

uygulamadan gelen yöneticiler tarafından kolaylıkla anlaşılabilir, çalışanları motive etmede basitçe kullanılabilecek tarzda yöneticilere eylemsel belirli öneriler sunmuştur. Modele yönelik büyük eleştiriler olmasına rağmen Herzberg'in kuramı günümüzde hala yöneticiler arasındaki popülerliğini korumakta ve uluslararası çekiciliğini sürdürmektedir (Porter, L., Bigley, G. A., Steers, R. M., 2003, s. 10).

Buradan yönetici için çıkarılacak mesaj; gerçek motivasyonun çalışanı tanımak, onları takdir etmek ve işinde kendini gerçekleştirme fırsatı vermektir. Çalışana nicel, objektif koşullar (ücret, prim gibi) sağlamanın yanında nitel, sosyal koşullar (tanıma, takdir, görev ve sorumluluk verme gibi) da sağlayarak çalışanın işletmeye tam katılımı sağlamaktır.

İş motivasyonu örgütsel psikolojinin anahtar çalışma alanlarından birisidir. Douglas McGregor (1906-1964) ([http://www.accel-team.com/human\\_relations/hrels\\_03\\_mcgregor.html](http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_03_mcgregor.html)), X ve Y teorileri olmak üzere, işyerinde “yönetimi” iki muhtemel görüş altında özetlemiştir. McGregor bu iki teoriyi oldukça farklı iki tutum çerçevesinde anlatır.

X Teorisi, geleneksel yönetim ve denetim görüşüne dayanmaktadır. Buna göre, insanlar işten hoşlanmazlar ve ondan kaçmaya çalışırlar. Güven arayarak, sorumluluk almamayı tercih ederler. Bu nedenle, işte yapılacak en önemli motivasyon aracı sadece “para” olacaktır. Bu durumda, yönetici çalışanları, zorlama ve cezalandırma korkusu gibi çeşitli yaptırımlarla, çalışmaya zorlayacaktır ([http://www.accel-team.com/human\\_relations/hrels\\_03\\_mcgregor.html](http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_03_mcgregor.html)).

Y Teorisi hümanizm ve “kendini gerçekleştirme” görüşlerine dayanır. Bu görüş bazen “insan kaynakları modeli” olarak da adlandırılır. Bu teoride iş, tatmin olmanın kaynağıdır. İnsanlar işte tatmin olurlarsa, yüksek bir kararlılık, katılım ve motivasyon olacaktır. McGrager'e göre, Y Teorisini uygulamaya koymak oldukça zordur; ancak yönetici ve profesyonellerin başlangıçtaki yönetimlerinde kullanılabileceğini ileri sürmektedir. Mc Grage, ayrıca, bu teorisinin, katılımcı sorun çözme süreçleri için elverişli olduğunu da ifade etmektedir ([http://www.accel-team.com/human\\_relations/hrels\\_03\\_mcgregor.html](http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_03_mcgregor.html); 13.08.2015).

McGregor yöneticileri Y Kuramının varsayımlarından yararlanmaları konusunda cesaretlendirmektedir. Uygun koşullarda, insanlar yeteneklerini kullanabilir ve en yüksek potansiyellerini arayabilirler.

Henry Mintzberg yöneticilerin ne tür roller sergilediklerinin tespit edilmesi ile hangi alt rollerde daha etkili olabildikleri yönünde çalışmalar yapmıştır.

Mintzberg 1975 yılında yönetim literatürüne ‘yönetici rolü’nü eklemiştir. Mintzberg'e göre yöneticilerin gerçekte ne yaptıklarını açıklamak mevcut anlayışlarla mümkün olmamaktadır. Mintzberg, rol teorisini geliştirirken 5 farklı alandaki yöneticiler (danışma işletmesi, teknoloji işletmesi, tüketici ürünleri işletmesi, hastane ve okul) üzerinde çalışma yapmış, beş gün süresince bu yöneticilerin meşgul oldukları görevleri gözlemlemiş ve bu gözlemler sonucunda rol teorisini oluşturmuştur. Bu teoriye göre yöneticilerin 10 rol sergiledikleri tespit edilmiş ve bu roller ayrıntılı olarak açıklanmış; üç başlık altında tasnif edilmiştir. (Mintzberg, 1973, s. 4).

**Tablo 1: Mintzberg'in Yönetim Rollerini Sınıflandırması**

Kategori	Rol
Kişilerarası	Yol Gösterici Lider İrtibat Uzmanı
Bilgilendirici	Nezaretçi Bilgi Aktarıcı Sözcü
Karar verici	Girişimci Kriz Yöneticisi Kaynak Dağıtıcısı Müzakereci

Çalışandan kaynaklı işletme içi sorunların çözümünde yöneticinin takındığı tavır önemlidir. Yönetici çözüm için astlarını kullanmak yerine bizzat kendisi devreye girerek çözüm üretmelidir. Burada taraflarla görüşmelerde “müzakereci rolü” ön plana çıkmaktadır. Kişilerarası ilişki ve etkileşim, bilgilendirici olma ve karar verici olma rolleri başarıda yöneticilerin ve yönetici rollerinin önemini ortaya koymaktadır. İşletmeler için stratejik hedefler olan değişim, büyüme, karlılık, varlığını sürdürmenin yönetsel rollerle de ilişkileri dikkate alınmalıdır (Mintzberg, 1990, s. 49-61).

İnsan davranışları konusunda, özellikle duygusal zekâ (emotional intelligence, EQ) üzerine çalışmalarda bulunan diğer bir araştırmacı Daniel Goleman'dır.

Daniel Goleman, 1995 yılında yayınlanan "Duygusal Zeka" adlı kitabında "Duygusal zekayı kişinin kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına empati beslemesi, ve duygularını yaşamı zenginleştirecek biçimde düzenleyebilmesi yetisi" olarak tanımlıyor. (Goleman, 1996, s. 42). Ona göre, duygusal zeka, bir kişinin kendindeki beceriyi kendinden geçercesine, kaygıyı, endişeyi, egosunu bir kenara bırakıp sadece o işi yaptıran güçtür. Bu seviyeye erişebilmek, kişinin ancak çok sevdiği bir işi yapmasıyla ve o işte yetenekli olmasıyla gerçekleşebilir. Goleman kitabında sanat okuluna giden ve sonrasında ressamlığa kadar uzananların hikâyesini ele almıştır. Bu işe para kazanma, meşhur olma hevesiyle girenlerin mezun olduktan sonra başka işlerle uğraştığını, yeteneği olup, resim yapmaktan haz duyanlarınsa başarılı birer ressam olduklarını gözlemlemiştir. Bu kişiler tuval üzerindeyken kendinden geçiyor ve fırça darbelerinin hareketiyle kendi fizyolojilerinin adeta bir bütün olduğu hissine kapılıyorlar. Duygusal zeka sayesinde, o anda tüm bağların koparılmasıyla oluşan hedefe varma düşüncesini ile performansta gözle görülür bir artış oluyor. (Goleman, D. 1998, s. 76).



Goleman'ın görüşü insan kaynakları yönetiminde bir motivasyon aracı olan kariyer yönetimi için de geçerlidir. Kariyerde başarı için “yapmaktan hoşlanılan işin ve bu iş karşılığı para ödeyenin bulunması” ilkesi gereği yönetici çalışanlara, iş yaparken mutluluğu da tadabilecek, kadro dağılımına önem vermelidir.

İnsan davranışlarının açıklanması ve değerlendirilmesinde kullanılan Transaksiyonel Analiz, Eric Berne tarafından 1950'lerde ortaya atılmış bir yaklaşımdır. Hem kişilik ve iletişim kuramı hem de psikoterapi yöntemlerini içeren bir yaklaşımdır (Berne, E., 1998, s. 20- 25).

Eric Berne'nin insan kişiliğinin üç temel "benlik durumu"ndan oluştuğu ile ilgili tanımı, bireyler arası karmaşık iletişim davranışlarını anlaşılır kılabilmiştir. Eric Berne analizini "Ebeveyn", "Yetişkin" ve "Çocuk" olarak adlandırdığı üç ego-durumunun üzerine temellendirilmiştir. Bu tanıma göre bireyler, her biri farklı bir duygu, düşünce ve davranış sistemine karşılık gelen söz konusu bu üç "benlik durumu" üzerinden etkileşim kurarlar (Berne, E., 1998, s. 29 -34).

Ebeveyn, Yetişkin ve Çocuk benlikleri ile bu üç benlik durumu arasındaki etkileşim söz konusu olacaktır. Ebeveyn ego-durumu, çocukluk döneminden itibaren başta anne-baba olmak üzere bireyin tüm otorite figürlerine ait duygu, düşünce ve davranış kayıtlarından oluşur. Bu ego durumu aktif olduğunda, sanki onlarmış gibi yaşam boyu gözlemleyip kaydedilen düşünce, duygu ve davranışlar ortaya çıkar. Bu ego durumu nesilden nesile geçirilmek istenen din, kültür, değerler, görgü, yargı, “..meliler,..malılar”ı belirginleştirmektedir (Berne, E., 1961 s. 4).

Ebeveyn benlik durumu dışta, başkalarına karşı önyargılı, eleştirel ve koruyucu davranışlarla belirtilir. İnceyse, çocuk ben durumunu etkilemeyi sürdüren eski anne baba iletileri olarak yaşar. Ebeveyn ego durumu kişide iki şekilde gözlenebilir. Eleştirel Ebeveyn ve Koruyucu Ebeveyn. Eleştirel Ebeveyn ego durumu, genellikle aşırı kontrollü ve engelleyici olan, cezalandırıcı ve görev yükleyici kurallar olarak kişide kendini gösterir. Koruyucu Ebeveyn, bir kimsenin kendisine veya başkalarına gösterdiği özen, ilgi ve şefkat şeklinde belirginleşmektedir (Berne, E., 1964 s. 29). İki Ebeveyn benlik durumunun bilinmesi ve buna göre davranışlarının algılanması çalışmada olumlu davranış sergilenmesinde faydalı olabilir.

Yetişkin ego-durumu; Eric Berne tarafından kişinin "mantıklı", "akılcı" ve "sağduyulu" yanı olarak tanımlanmıştır. Çevreyi objektif olarak değerlendiren, deneyimleri çerçevesinde olasılıkları hesaplayan ego-durumdur. Çocuk ve ebeveyn benlik durumları arasında arabulucu gibidir. Bu tutum sayesinde ne asi olur ne de uysal. Olay ve olgulara gerçekçi değerlendirmeler yaparak bakar. Ani çıkışlar yerine sık dokuyup ince eler. Diğer bütün ego durumları gibi işlevsel yetişkin ego durumunun da negatif versiyonu vardır. Aşırı kullanılması durumunda kişinin çok analitik ve duygusuz olarak görünmesi söz konusudur (Berne, E., 1964 s. 30).

Çocuk benlik durumu bir çocukta görülen tüm doğal dürtüleri içerir. Aynı zamanda da çocuğun ilk deneyimlerinin, tepkilerinin, kendisi ve başkalarıyla ilgili olarak aldığı durumların kayıtlarını tutar. Çocukluktan gelen "eski" davranış olarak açıklanır. Çocuk benlik durumu, yaşımız ne olursa olsun, çocukluğumuzda isteklerimiz

ulaşmak ve gereksinmelerimizin giderilmesi için başvurduğumuz davranışları içerir (Berne, E., 1964 s. 30- 32).

Bu benlik durumları insanlarda farklı düzeylerde kullanılabilir. Kiminin çocuk benliği daha baskınken, kimin yetişkin benliği, kiminin de çocuk benliği ağır basar. Bazı insanlar her üç benliği her durumda olması gerektiği biçimde kullanabilir; fakat bazı insanlar kimi zaman üç benliği iyi kullanırken kimi zaman da dengesiz kullanabilir. Aynı iletişimde farklı benlikler sergilendiğinde bazen çatışma bazen de uzlaşma yaşanabilir. Örneğin, çalışanın bir işi eksik veya geç yaptığında; yönetici ona “sana bunu böyle yapacaksın diye kaç defa söyledim ve gösterdim, senden adam olmaz” diye yanıt verdiğinde çatışma yaşanabilir; ama aynı durum karşısında yönetici yetişkin benlik tavrını takınıp çalışana samimi ve sevecen tavır göstererek "Biraz daha dikkat et ve zorlandığında yardım alabilirsin" derse çalışan rahatlar ve çatışma da yaşanmamış olacaktır. Yönetici insanların birer uyarıcı olarak dış görünüm dahil farklı davranış durumuna farklı tepki göstereceği donanımını kazanmalı olumlu anlamda “nabza göre şerbet” verebilmeli ve çalışana buna göre motive edebilmelidir.

## SONUÇ

Özetlenen sekiz görüşte insan davranışlarının içsel veya dışsal bir takım neden ve uyarana göre farklı tepki gösterecekleri ifade edilmektedir. Yönetici ve çalışan ilişkileri, buna bağlı olarak, elde edilecek sonuçlar da, nihayetinde bir davranışsal etki – tepki, uyarıcı – uyarılan, sürecinde gerçekleşmektedir. İnsan kaynaklarının verimli, aidiyet odaklı ve kaliteli çalışmasına yön verecek ve bu sonucu üretecek davranış ortamının sağlanmasında yöneticiye büyük görev ve sorumluluk düşmektedir. Yönetici, insan davranışı konusunda bilgi dağarcığına sahip olmalı ve halk arasındaki “Ne ekersen onu biçersin; arpa ekersen darı biçmezsin” özdeyişinde ifade edildiği üzere, eninde sonunda, uzun vadede, davranışa göre sonuç elde edeceğinin farkındalığında davranış sergilemelidir.

Davranış bilimcilerin görüşlerini dikkate alan bir anlayış işyerinde yönetici - çalışan davranışlarını daha da verimli, kaliteli ve sonuç odaklı bir sürece dönüştürebilecektir. Yöneticinin başarısının, ona tabi olan insanların başarısı olduğu göz önünde bulundurularak; çalışanlar için olumlu, sinerjik bir çalışma ortamının oluşturulması elzemdir. Bu şekilde, Kalite Yönetiminin de temel prensiplerinden olan müşteri memnuniyetinin yerine getirilmesiyle, elde edilecek sonuçlarda başarı şansı daha da artırılmış olacaktır.

İşletmelerin, onlar olmaksızın müşteri memnuniyetini başaramayacağı şey, varlıkları arasında yer alan çalışanlardır. Atarashi (1998, 106, Akt. ), çalışanların memnuniyeti açısından üç anahtar faktör önermektedir. Bunlar (Atarashi, Masami. 1998; Fukui, R., Honda, Y., Inoue, H., ve Diğerleri, 2003 içinde, s 31);

- 1- Açık ve hızlı bir iletişimin benimsenip uygulamaya konulması,
- 2- Çalışanın kendini gerçekleştirme imkanı sağlanması ve
- 3- Hakkaniyete uygun değerlendirme ve refahın yerleştirilmesidir.

Çalışanlar firmanın açık ve belirgin vizyon ve direktifleri konusunda çok iyi bilgilendirilmelidirler. Böyle bir yaklaşım, çalışanlara nereye doğru gittiklerinin ve hangi sorunlarla baş etmek durumunda olacaklarının bilinç ve farkındalığını sağlar. Belirsiz ve yanlış haberleşme ile uygulama talimatlarına yol açan tutum ve davranışlardan kaçınılmalıdır. Yapılması zorunlu olanlar üzerinde yoğunlaşarak gereksizler dışlanmalıdır.

İnsanların benzerlikleri ve farklılıklarını dikkate alarak, onları kendi istekleriyle çalışmaya yönlendirici motivasyon yöntemleri uygulamaya konulmalıdır. Diğer bir deyimle çalışmada olumlu davranış sergileyecek motivasyon uygulamaları ön plana çıkarılmalıdır.

İnsanlara uzun vadede, kendiliklerinden birşeyleri yapma isteği ve alışkanlığı kazandırılmalıdır. Çalışanı motive etmek, onlara bir şeyler satmak gibi bir şeydir. Onlara, şirkete her katkının daha sonra katlanarak kendilerine döneceği bilincini kazandırıcı ortam hazırlanmalıdır. Çalışanın kendiliğinden, içten ve isteyerek iş yapması işten elde edilecek sonucu artıracaktır.

İnsanların farklılıklarına göre motivasyon uygulayarak, çalışanlardan daha fazla olumlu davranış göstermeleri beklenebilir. İnsanların bazılarını parasal kazançlar motive ederken, bazılarını takdir ve taltif mutlu kılabilir. Bazıları çalışmasında tek başına işi yapabiliyor, rehber ihtiyacı duymayabilirken; bazıları küçük bir rehberlikle çok şeyi başarabilir. Bazıları çok hızlı, bazıları sakin, bazıları da çok yavaş olabilir. Herhangi iki insan aynı bilgileri, aynı girdileri taban tabana zıt sonuçlara dönüştürebilir.

Çoğu insan az bir paraya ihtiyaç duyar ve bunu kazanarak düşük standartlı yaşama razı olur. Bazıları ise temel ihtiyaçlarının üzerinde daha çok paraya ihtiyaç duyabilir. Hala geceleri iş yapan, işini seven ve çok az para alanlar da vardır. Bu örneklerde olduğu gibi, çalışanın, davranışları çok farklı şekillerde açıklanabilir, ancak; tüm psikologların üzerinde uzlaştıkları bir şey vardır ki; “davranış anlık oluşmaz, bir nedene dayalı sonuçtur”. Nedenler içsel, kişisel veya daha çok yüzeysel, dışsal olabilir. Genetik veya sonradan kazanımlardan kaynaklanabilir. Her ne nedenden olursa olsun, çalışanın farklı davranışa iten farklı seviyelerde nedenleri vardır. Neden bilinemediğinden dolayı yok sayılamaz. Burada insanları motive etmede psikolojik çaba gösterilmesi gerekir. (Morris, M., 2005, s. 28)

İnsanların benzerliklerine göre de motivasyon uygulayarak olumlu davranış sergilenmesi sağlanabilir. Çalışanların, en iyiyi yaparak çabalarının bilinmesini ve takdir edilmesini istemeleri; cesaretlendirildiklerinde buna karşılık verebildikleri, nerede yer alacaklarını bilmekten hoşlandıkları gerçeğini dikkate alan yönetici buna göre davranışlarda bulunarak, olumlu bir çalışma ortamı yaratabilir. İnsanlar işlerinde kendilerini gerçekleştirme fırsatları içindeyseler, kendi memnuniyetlerini /tatminlerini de sağlayabilirler. Maslow'un dediği gibi “kendini gerçekleştirme” ihtiyacı insanın nihai hedefidir. Bu nedenle, çalışanlara bu tür ihtiyaçlarını gerçekleştirmeye imkan sağlayan iş ortamının sağlanması önem arz etmektedir.

Ücretlerde, yükseltme sisteminde, çalışanlarla iletişim, görevlendirme ve refahta adalete uygun yargılama ve değerlendirmeler motivasyonu artıracaktır. Bireylerin başarılarının değerlendirilmesinin sübjektif ve nitel değerlendirmelerden çok; objektif ve nicel değerlendirmeleri ön planda tutan beceri/yetenek ve gerçek başarılarına bağlı olarak yapılması, çalışandan olumlu davranış sergilemesinde önemlidir.

Motivasyonun kalbinde, kişi, görev ve ortam olmak üzere üç ana fikir yatmaktadır. İnsanın memnuniyet bileşiminin nelerden olduğunun bulunarak bilinmesi, benzersiz kişiyi yeteneklerinin sınırlarını zorlayıcı çalışmaya sevk edecek ve yeteneklerini açığa çıkaracaktır. Araçlar, sistemler ve kaynakların neler olduğunun bulunması ve bilinmesi, işin en iyi şekilde yapılması ve en kısa zamanda tedarikinde önemli olacaktır. Kişinin içerisinde bulunmaktan huzur duyduğu çalışma ortamının yaratılması da çalışanı içten, kendiliğinden iş yapmaya yönlendirecek, iş yeri aidiyet duygularını artıracaktır.

Bireyi anlamaya ve tanımaya çalışmak oldukça zor bir iştir. Bu tanıma bizzat işten kaynaklı ise daha da zor olacaktır. Bu husus işletme kuramcılarını da yıllarca meşgul etmiş bir durumdur. Bu alanda özellikle, Neo Klasik ve daha sonra gelen kuramcılar tarafından pek çok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar insanı, işletmenin vazgeçilmez, en önemli stratejik bir kaynağı olarak benimsenmesine doğru giden yolu açmış ve son yıllarda Kalite Yönetimi uygulamaları ile de insan odaklı yönetim anlayışları benimsenir olmuştur.

## KAYNAKÇA

Alfred, A., 2002, Bireysel Psikoloji. 2. Baskı. Hayat Yayınları, İstanbul

Atarashi, Masami. 1998. Zukai TQM "Keiei Hishitsu" no Takamekata (Guide to Increasing TQM) "Management Quality", Nippon Jitsugyo Publishing Co., Ltd.

Baransel Atilla, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul, 1993

Berne, Eric. 1961, Transactional Analysis in Psychotherapy. Grove Press, Inc., New York,.

Berne, Eric. Games People Play. Grove Press, Inc., New York, 1964

Berne, E., 1998, (Çev. Selami sargut), Hayat Denen Oyun, Kariyer Yayınları, İstanbul

Birch, D. ve Veroff, J. (1966), Motivation: A Study of Action, Brooks/Cole Publishing Company, Inc. USA.

Duncan, W. J. 1981, Organizational Behavior, 2nd ed. Boston, MA. Houghton Mifflin Company.

Fukano, Hiroyuki. 1991. Keiei Senryaku no tame no Ishi Kettei to Hinshitsu Kanri (Decision-making and Quality Control for Management Strategies). Kōgyō-Chōsa-Kai (Industrial Committee)

Fukui, R., Honda, Y., Inoue, H., ve Diğerleri, Handbook for TQM and QCC, Volume I, 2003; s. 31)

Goleman, D. 1996, Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir? İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, D. 1998, İşbaşında Duygusal Zekâ. İstanbul: Varlık Yayınları.

Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row.

<http://hib510week9.pbworks.com/f/The+Nature+of+Managerial+Work,+Mintzberg+1973.pdf>, Erişim: 10.08.2015

Mintzberg, H. (1990) "The Manager's Job: Folklore and Fact", Harvard Business Review, March – April, 1990

MOORHEAD, G.; Ricky W. Griffin (1989), Organizational Behavior, Houghton Mifflin Company, Second Edition, USA.

Morris, M., 2005, ABD, The First-Time Manager, The First Steps To A Brilliant Management Career, 3rd Ed. , s. 28

Mullins, L. J. (2002), *Management and Organisational Behaviour*, PrenticeHall Sixth Edition, UK.

Özkan, K., 2010. Alfred Adler, Bireysel Psikoloji, Araştırma Raporu, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, <http://www.cadempsikoloji.com/psikoloji-akademisi/162-alfred-adler-bireysel-psikoloji.html>. Erişim T: 07.08.2015)

Porter, L.; Bigley G. A. ve Steers, R. M. (2003), *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill.

[http://www.accel-team.com/human\\_relations/hrels\\_03\\_mcgregor.html](http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_03_mcgregor.html) (Erişim: 10.08.2015)

<http://skymark.com/resources/leaders/taylor.asp>> Erişim: 10.08.2015)

Sandrone, Vincenzo. 2002. Frederick W. Taylor and Scientific Management: Efficiency or Dehumanization

Süral Ö., P. ve Topaloğlu, T. (2008), *Motivasyonda Kapsam Kuramları*, C. Serinkan (Ed.) *Liderlik ve Motivasyon*, içinde (83-103). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Ross, Joel E. 1982. *Japanese Quality Circles and Productivity*. Prentice Hall Trade. (<http://pskolojk.blogspot.com.tr/2012/05/maslowun-ihtiyac-piramidi.html>, Erişim Tarihi 05.08.2015)

Topses, G. (2003). *Gelisim ve Öğrenme Psikolojisi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Tosi, H. L.; Rizzo J. R. ve Carroll S. J. (1990), *Managing Organizational Behavior*, Harper& Row Publishers, Second Edition, USA.

Yanbastı, G. (1996). *Kişilik Kuramları*, İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları No: 53.