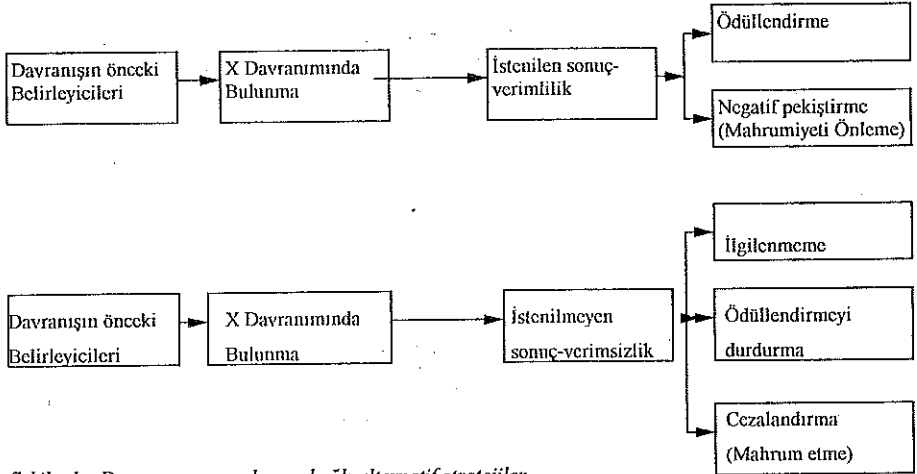


ÖRGÜTLERDE VERİMLİLİĞİ ARTIRACAK DAVRANIŞLARI ALIŞKANLIK EDİNDİRME

Yard. Doç. Dr. Adnan CEYLAN
GYTE, İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi

Bir endüstri örgütüne katılan işgören, değişik muhtemel davranışlarda bulunmaktadır. Bu davranışlardan bazıları verimliliği artırıcı etkide bulunurken, bazıları verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. Muhtemel davranışlar, sonuçları ve bunlarla ilgili uygulanabilecek alternatif stratejiler şekil -1:'de belirtilmektedir.



Şekil - 1 : Davranışın sonuçlarına bağlı alternatif stratejiler

Olumlu etkileme stratejisi istenilen davranışları (verimlilik artırıcı) devam ettirmek ve artırmak amacıyla kullanılırken, olumsuz etkileme ve cezalandırma stratejisi ise istenilmeyen davranışları (verimlilik azaltıcı) azaltmak veya yok etmek amacıyla uygulanmaktadır.⁽¹⁾ Yönetici performansla ilgili yetersiz davranışları, geliştirmek için ne yapmalıdır? Yönetici böyle bir durumda, endüstri örgütlerinde alışkanlık edindirme yöntemini uygulayarak davranışı geliştirebilir.

(1) Fred Luthans, Organizational Behavior, 7 th. ed., McGraw Hill, Inc., Türkiye, 1995, s.204

I- ALIŞKANLIK EDİNDİRME SÜRECİ

Uygun örgütsel davranışların alışkanlık edindirilmesi, bu konudaki en ufak çabaların bile pekiştirilmesi ve olumlu etkileme stratejilerinin uygulanması sonucunda oluşturulmaktadır. Binlerce kilometrelik bir yolu yürümek, bir adımla başlamakta; veya büyük yangınlar, ufak bir kıvılcımla başlamakta” gerçeğinden hareketle, olumlu yönde görülen en ufak bir davranış pekiştirilerek birinci adım elde edilmekte, daha sonra adım adım davranışın düzelmesi sağlanarak istenilen davranışlar alışkanlık haline getirilmektedir. Bu iş yapılırken, tıpkı bir heykeltraşın işlediği bir mermere şekil vererek heykel meydana getirmesi gibi, yönetici de, işgörenin elde mevcut davranışlarından faydalanarak belli bir davranım meydana getirmektedir. Alışkanlık edindirme belli bir program sonucunda, uygun pekiştirme tarifelerinin, uygun şekilde tatbik edilmesi sonucunda oluşturulmaktadır. İşletmelerin çoğu eğitim programlarında şekillendirmeden yararlanmakta, rol şekillendirmesi, örgütsel sosyalleşme de, şekillendirme aracılığı ile sağlanmaktadır. Özellikle bu süreçte işgörenlerin, yöneticilerin davranışlarını örnek almaları önemli bir faktör olmaktadır.

A-ALİŞKANLIK EDİNDİRMENİN AŞAMALARI

Etkili bir alışkanlık edindirme uygulamasında; bazı aşamaların takip edilmesi gereklidir. Örgütlerde üretkenlik davranışının alışkanlık edindirilmesinin aşamaları şunlardır : (1) Hedef davranışın tanımlanması, (2) Analiz etme, (3) Davranışın kazandırılması, (4) Performans değerlendirme, (5) Davranışın devamlılığının sağlanması

1- Hedef Davranışın Tanımlanması

İşgörenler etkili bir şekilde örgütsel amaçlara ulaşabilmeleri için ne yapmalıdırlar? Bu sorunun örgütsel üretkenlik davranışının alışkanlık edindirilmesinde cevapları şu şekilde olabilir: Daha fazla inisiyatif, daha fazla bağımsızlık, daha iyi performans, daha iyi tutum ve daha fazla sorumluluk; bütün bunlar, üretkenlik hedef davranışları için oldukça genel ifadelerdir. Spesifik davranışlar tanımlanmadan, alışkanlık edindirme sürecini gerçekleştirmek mümkün değildir. Spesifik hedef davranışa örnek olarak; Her gün sabah saat 8’de işe başlamak personelin devamsızlığını mümkün olduğu kadar çabuk gidermek, müşteri şikayetlerine hemen çözüm getirmek, ayın sonuna kadar sipariş hatalarını % 3’ün altına indirmek v.b. verilebilir. Bu örneklerde dikkati çeken iki husus vardır. Birincisi, zaman boyutunu içermesi, ikincisi ise hedef davranışla ilgili açık ve net bir tanımın olmasıdır. Ne zaman, hangi davranışların yapılacağı belirlenmiştir.⁽²⁾

(1) F.Luthans, Organizational Behavior Modification, Scott, Foresman and Comp. 1975, s. 133-134.

Alışkanlık edindirme sürecinin birinci aşaması, amaçlara göre yönetim (AGY) ile bazı benzerliklere sahiptir. AGY'de, performans sonuçlarının değerlendirilmesi sonucunda, amaçlar oluşturulmakta ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için de etkili bir planlama, örgütlenme ve kontrol yöntemi geliştirilmiştir. AGY'nin üç tane önemli unsuru vardır. Birincisi, spesifik davranışsal sonuçlar, ikincisi zaman boyutu, üçüncüsü değerlendirme kriteridir. AGY'de amaçlar, şekillendirme hedef davranışlarda olduğu gibi, spesifik ve sayılabilir olmalıdır.

Çok titiz bir şekilde, hedef davranışın tanımlanmasından sonra, ikinci adım, her davranışın analiz edilmesinden oluşmaktadır. Dakik ve titiz bir şekilde hedef davranışın tanımlanmasının iki önemli yararı vardır. Birincisi, alışkanlık edindirme sürecinin sonucunu karşılaştırma, ikincisi ise işgörenin kendisinden ne beklenildiğini bilmesidir.

2. Analiz Etme

Analiz etme, tanımlanan hedef davranışın belirleyicileriyle ve şu andaki durumuyla ilgili ölçümlerden, gözlemlerden oluşturulmuş bir değerlendirmedir. Bu değerlendirmeyi yaparken, tanımlanan davranışla ilgili bir temel ölçüm çizgisi veya oranı oluşturulmalıdır. Burada sadece davranış değil, davranışın hangi uyarıcı şartlar altında olduğu ve işgören davranışlarının sonucu da incelenmelidir. Davranış kendi çevresel sonuçlarının bir fonksiyonudur. Bu sonuçlar genellikle bir tür ayırıcı uyarı tarafından meydana getirilmektedir. Bir sonraki davranım için ise belirleyici nitelik taşımaktadır. Bir davranışın sıklığını değiştirmek için, ya sonuçlarını yada ayırıcı uyarıcısını değiştirmek gereklidir.

Hedef davranış; ölçülebilir, sayılabilir ve gözlemlenebilir bir şekilde olmalıdır. Değerlendirme sistemi mümkün olduğunca veri toplama ve ölçüm hatalarından arındırılmış olmalıdır. Ölçümde başlangıç noktası tespit edildikten sonra, hedef davranış için performans standartları nelerdir? Bu standartlara ulaşmak için işgörenler ne yapmalıdır? Bir işgören kendisine verilen performans standartlarını yerine getirebilmesi için: (1) Uygun tepkinin ne olduğunu bilmeli, (2) Bu tepkiyi yapacak yetenek ve becerilere sahip olmalı, (3) Bu davranışı yapmak için onu ödüllendirici bulmalı, (4) Performansı hakkında geri bildirim almalıdır.⁽³⁾

Performans standartlarının analizinde, şu soruların cevapları bulunmalıdır. Performans standardı nedir?

- i. performans standardı nedir?
- ii. İşgören standardı bilir mi?

(3) Richard M.O. Brien, Alyce M. Dickinson, "Introduction to Industrial Behavior modification" Ed. Rm.M. O'brien ve d. Industrial behavior modification A Managment handbook, New York, Pergamon Press, 1982, s. 20-22.

- iii. İşgören yaptığı iş hakkında ne düşünür?
- iv. Şefi onun yaptığı iş hakkında ne düşünür?
- v. Hedef davranışın hangi itici sonuçları onu bastırıyor olabilir?
- vi. Arzu edilmeyen davranışı ödüllendiren şey nedir?
- vii. Hangi doğal veya tasarlanmış ödüllendiriciler o anki iş çevresinde, hedef davranışı ödüllendirmeye başlamak üzere hazırdır. (Elimizin altındadır)
- viii. Elimizde arzu edilmeyen davranışın hangi itici sonuçları vardır?
- ix. Hedef davranışı, geliştirmek için öğrenilmesi gereken tepkiler nelerdir?
- x. Hedef davranışı sürdürmek, geliştirmek ve artırmak için en etkin ödüllendirme şeması / programı nedir?
- xi. İşgörenin yeni davranışını ödüllendirmesi için, şefini ödüllendirecek hangi ödüller bulunmaktadır?

Yapılmakta olan bir davranışın yapılmasına engel olan ödüller ve yaptırımlar (Sanction müeyyide) sistematik olarak analiz edilmelidir. İşgören doğru bir davranışta bulunuyorsa ne yapılmaktadır? Cevabı hiçbir şey veya daha da kötüsü ters bir şeyse, o davranışı artırmak ya da hatta aynı düzeyde tutmak için, o davranışın etkileri değiştirilmek zorunda kalacaktır. Benzer bir şekilde, arzu edilmeyen bir davranışın sonuçları olumlu ise, bu davranıştan kurtulmak için onu izleyen ödülleri ortadan kaldırmak gerekmektedir. Şekillendirme sürecinin bu aşamasında davranımlar zincirinin her halkası neden ve sonuçlarıyla analiz edilip, incelenmektedir. Bundan sonraki aşaması, hedef davranışın kazandırılmasını içermektedir.

3. Davranışın Kazandırılması

Şekillendirme, olumlu etkileme stratejisinin uygulanması sonucunda elde edilmektedir. Bu süreçte hedef davranışın kazandırılması, uygun spesifik pekiştiricilerin seçilip, uygulanması ile sağlanmaktadır. Böyle bir prosedürü başlatmak için işgörenin hiç doğru tepki verip vermediği ender durumda, işgören işin nasıl yapılacağını asla öğrenmediği bir durumda olabilir. Bu durumda hiçbir artırılmış ödül performansı iyileştirmeyecektir. böylesi bir durum şartlarda ve ortamda bir değişmeyi değil de eğitimi, stajı gerektirir. İşgören hem doğru tepki vermiyorsa hem de tepki vermeyi asla öğrenmemişse sadece var olan davranışların vuku bulma sıklığını artırmaktan çok, yeni davranışlar öğretilmelidir.

Davranışın kazandırılması, hedef davranışa götüreceği karmaşık tepki zincirlerinden birisi elde edildikten sonra, adım adım bir sonraki davranış zincirini inşa ederek sağlanmaktadır. Bu, olumlu etkileme stratejisinin dikkatli bir şekilde

uygulanması sonucunda başarılmaktadır. Her bir davranım zincirinin olumlu olarak pekiştirilmesi neticesinde hedef davranışa ulaşılmaktadır. Bu noktada iki önemli husus vardır. Birincisi; performans değişikliğinin ölçülmesi, ikincisi; hedef davranışın devamlılığının sağlanmasıdır.

4. Performans Değerlendirme

Şekillendirme sürecinin bu aşamasında, kazandırılan hedef davranışın ve şekillendirmenin etkinliği değerlendirilmektedir.⁽⁴⁾ Birinci aşamada tanımlanan hedef davranış ne kadar gerçekleştirilmiş ve bunun performans üzerindeki etkileri ne olmuştur? Performans artışı istenilen düzeyde sağlanmış mıdır? Eğer yetersiz ise nedenleri üzerinde durulup, gerekirse hedef davranış yeniden tanımlanmaktadır. Eğer istenilen düzeyde performans artışı sağlanmışsa bu noktada önemli olan devam ettirilmesidir.

5. Davranışın Devamlılığının Sağlanması

Bir kere hedef davranış kazandırıldıktan sonra, bu davranışın sürdürülmesi için sabit veya değişken oranlı pekiştirme tarifelerinden yararlanılarak şekillendirme sürecinin son aşaması, davranışın devamlılığı sağlanmaktadır. Bir kere bireysel davranış repertuarında hedef davranış oluşturulduktan sonra, bazı uygun ödüllendirmelerin, uygun şekilde kullanımıyla güçlendirilip artırılmakta, devamlılığı sağlanmaktadır.

B- ALIŞKANLIK EDİNDİRMEDE BAŞARI KURALLARI

İşgörenin hedef davranışı kazanması ve bu davranışın sürekliliğinin sağlanması için düzenlenen bir programın başarılı bir uygulaması için bilinmesi gereken bazı temel kurallar vardır. Bu kurallar şunlardır⁽⁵⁾: (1) Uygun ödül seçilmelidir, (2) Yeni değişik ödüller bulunmalıdır, (3) Daha çok, doğal ödül verilmelidir, (4) Ödüller uygun miktarda verilmelidir, (5) Performansı artırıcı ödüller verilmelidir, (6) Ödüller davranışın hemen arkasından verilmelidir, (7) Performans artışı sağlanmadan önce, ödüller verilmemelidir, (8) Herkese aynı ödül verilmemelidir, (9) Cari performans düzeyinden başlanarak hedef davranışa yönelik küçük adımlar ödüllendirilmelidir, (10) İşgörelere neyi yanlış yaptıkları anlatılmalıdır, (11) Amaçlar olumlu terimlerle ifade edilmelidir, (12) Ne tür davranışın ödüllendirileceği işgörelere anlatılmalıdır.

(4) Alyce M. Dickinson, Richard M. O'Brien, "performance Measurement and Evaluation" Ed. R.M. O'Brien, Alyce M. Dickinson, Michael P. Rosow, Industrial Behavior modification A management Hand Book, New York, Pergamon Press, 1982, s. 51-63.

(5) O'Brien Richard M., Dickinson Alyce M., a.g.e., s. 22-29.

1. Uygun Ödüller Seçilmelidir:

İşgöreni yabancılaştırmaksızın, hedef davranışı artırmanın tek yolu o davranışı etkili olarak gerçekleştirmek için daha çok ödüllendirici kılmaktır. Şartları arzu edilen davranış lehine değiştirmeden önce işgörenin neyi yapmayı tercih ettiği, çeşitli ödüllere nasıl tepkide bulunduğu gözlenmelidir. İşgören için bir ödüllendirici, bir önceki davranışın olma ihtimalini artırmalıdır. Davranışın sıklığı artmıyorsa, ödül bir ödüllendirici değildir. Onaylama, toplumca tanınma, dikkat, ilgi, para, performans üzerinden geri besleme, bağımsızlık, katılım, mola ve sorumluluk artışı vb. gibi olası genel ödüller, iyi seçilmediği takdirde, bir işgören için ödüllendirici olmayabilir. Bu nedenle uygun ödüller dikkatli bir şekilde seçilmelidir.

2. Yeni Değişik Ödüller Bulunmalıdır:

Tatbik edilen ödüllerin etkisi zamanla azalabilir. Bu nedenle, bu etkiyi sürekli kılmak ve hedef davranışın devamlılığını sağlamak için yeni değişik ödüller bulunup, uygulanmalıdır.

3. Daha Çok Doğal Ödül Verilmelidir:

Doğal ödüller uzun vadede, yapay ödüllerden daha etkilidir. endüstride uygulanabilecek birçok doğal ödül vardır. Takdirden, karı paylaşmaya kadar her şey, doğal ödül olarak bir sistem çerçevesinde uzun vadeli uygulanabilir. Örneğin, tasarrufların beklenen harcamalara oranının bir kesri kadarı, artan performans karşılığı işgörenlere dağıtılabilir. Küçük etkiler veya sürmekte olan programa destek için kısa vadeli, bir anlık yapay ödüller faydalı olabilir. Mesela, en fazla satış gerçekleştiren bir pazarlamacıyı turistik bir yere tatile göndermek bir anlık daha fazla satış etkisi sağlayabilir. Eğer devamlı yüksek düzeyde bir performans artışı isteniyorsa, o zaman doğal ödüller uygulanmalıdır.

4. Ödüller Uygun Miktarda Verilmelidir:

İşgörenin hedef davranışa yöneltiminde, onun için değerli olabilecek ödül, yeterli miktarda verilmelidir. Ödülün gerçek bir ödüllendirici olması için, işgörenin emeğinin karşılığını verecek miktarda olmalıdır. Çoğu işgörenler, 40.000.000 TL.'yi ödüllendirici olarak bulabilir, fakat onu elde etmek için, 10 mil koşmak zorunda kalsalar, bu ödül davranışın tekrarlanma ihtimalini artıracak bir ödül için yeterli olmazdı, yani ödüllendirici olamazdı. Bu nedenle, işgören için değerli ödüller uygun miktarda verilmelidir.

5. Performansı Artırıcı Ödüller Verilmelidir:

Pek çok işletmenin temel problemi asıl ödülün (maaş), performanstan çok işyerinde olmaya (devama) dayalı oluşudur. Bu düzenlemenin bir sonucu olarak

çoğu işgören masalarının başında oturmayı temel fonksiyonları olarak görmektelerdir. Yanlış davranış ödüllendirilirse, ödüllendirmenin hiçbir anlamı olmayacaktır. Bu nedenle ödül performansla ilişkili ve performansı artırıcı nitelikte düzenlenmelidir.

6. Ödüller Davranışın Hemen Arkasından Verilmelidir.

Başarılı bir personele, uygun ödül (altın saat) yirmi yıl sonra emekli olurken verilirse, bunun performans artışına etkisi olmayacaktır. Ya da prim veya parça başına göre bir ödüllendirme sisteminde, ödül bir yıl sonra veriliyorsa, bunun da fazla bir etkisi olmayacaktır. Bu nedenle uygun ödüller, işgörenin hesaplayacağı şekilde, performans artışının sağlanmasının hemen arkasından, mümkün olduğu kadar çabuk verilmelidir.

7. Performans Artışı Sağlanmadan Önce Ödüller Verilmemelidir:

Performans artışı gerçekleştirilmeden önce işgörenlerin ödüllendirilmesi, ödüllerin boş yere harcanmasına neden olabilir. Ayrıca peşinen ödülü alıp, kullanan işgören daha fazla çalışmak için bir neden bulamayacaktır. Bu nedenle ödüller performans artışı gerçekleştirilmeden önce verilmemelidir.

8. Herkese Aynı Ödül Verilmemelidir:

İşgören ödülleri nesnel veya standart temellere dayalı performansa göre olmalıdır.⁽⁶⁾ İşgörenlerin ödülleri ile performanslarını veya performansları ile aldıkları ödülleri kıyasladıkları, diğer bir deyimle ne kadar performansa, ne kadar ödül aldıklarına dikkat ettikleri bilinmektedir. Bazı yöneticiler, aynı iş sınıflarına aynı ödülleri verme eğiliminde olmalarına rağmen, aynı iş sınıfındaki personelin, örgütteki kendi önemlerini yansıtan ödül bekledikleri ortadadır. Bu nedenle, çok iş yapana çok, az iş yapana az ödül verecek bir sistem oluşturulmalıdır.

9. Cari Performans Düzeyinden Başlanarak Hedef Davranışa Yönelik Küçük Adımlar Ödüllendirilmelidir:

Ayda bir ortalıkta görünen bir işgörenin bir yıl boyunca dakik olma şartıyla önerilen bir ödülü kazanması beklenemez ve o işgören için öyle bir ödül de olamaz. Öte yandan haftada bir işe vaktinde gelme karşılığında ödüllendiriliyorsa, dakiklikte önemli bir artış sağlanabilir. Bilinmesi gereken bir husus: Bu ödüller hedef davranışa giden yolda sadece bir adımdır. Sadece mükemmel davranışların ödüllendirildiği bir program fazla etkili değildir. İşgöreni halen bulunduğu düzeyden ödüllendirmeye başlayarak, işi yaptığından daha iyi yaptığında ödüllendirmeli, hedef davranışa yönelik iyileşme, gelişme ve düzeltilmeler

(6) John B. Miner, Theories of Organizational Behaviors, The Dryden Press, 1980, s.205.

teşvik edilmelidir. Tablo 1.'de sıralanan davranışlar çoğunlukla fark edilmeyen fakat ödüllendirilebilecek çaba örnekleridir.⁽⁷⁾

Tablo 1. Ödüllendirilmesi gereken ilk davranış örnekleri

- i. Hiçbir şey yapmasa da performans sorunundan söz eder.
- ii. Bir sorun olduğunu kabul eder.
- iii. Kavrayabildiği bir çözüm yoksa bile bir çözüm düşündüğünü ifade eder.
- iv. Dener ama başaramaz.
- v. Yüz seferden birinde yapar.
- vi. Performansı ölçer ve kötü bulur.
- vii. Nasıl yapacağına dair bir soru sorar.
- viii. Muhtemelen işlemeyecek bir çözüm önerir.
- ix. Olumsuz davranış derecesini kısar.
- x. Tamamlar ve geç de bitirse doğru yapar.
- xi. Bir kısmını doğru yapar.
- xi. Yalnızca konudan söz eder.
- xii. Hata yaptığının farkına varır.

Uygun davranışı bulup ödüllendirme ihtiyacı ve performans kalitesini iyileştirme çabaları tablo 1.'de vurgulanmaktadır. Bu yaklaşımı uygulamak için, yönetici standart düşüklüğü gözlemlediğinde soracağı doğru soruları bilmelidir. Tablo 2.'de, Yöneticiye en kötü durumlarda bile ödüllendirilebilecek davranış bulması için yollar gösterilmektedir.

Tablo 2. Neyin iyi yapıldığının ortaya çıkartılması

- i. Problemlerle ilgili iş, pek çok girişimden birisinde hiç doğru yapıldı mı?
- ii. Hangi kısımları iyi yapıldı?
- iii. Hangi sonuçlar eksik olsa dahi amaca çok yakındı?
- iv. Hiç girişimde bulunuldu mu? (Başarısız olsa dahi)
- v. Girişimler planlandı mı?
- vi. Bir problemin var olduğunu biliyor mu?
- vii. Geç de olsa tamamlıyor mu?
- viii. Zamanında ama eksik mi?
- ix. Doğru ama eksik mi?

Bu sorularla ödülleri yerine ulaştırmada bir başlangıç yerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.⁽⁸⁾ İşgörenleri çok zorlamadan ve işleri daha da kötüleştirmeden düşük performansı gidermede bir yol önerilmektedir.

(7) O'Brien Richard M., Dickinson Alyce M., a.g.e., s.27.

(8) O'Brien Richard M., Dickinson Alyce M., a.g.e., s.28.

10. İşgörenlere Neyi Yanlış Yaptıkları Anlatılmalıdır.

İşgörenler genellikle ödüllendirilmek isterler, eğer bir işgören ödülünden mahrum ediliyorsa, yanlış veya eksik yaptığı bir iş var demektir. Bu nedenle yanlış veya eksik yapılan işler işgörenlere açık ve seçik olarak izah edilmelidir. Bunun sonucu olarak, davranışlarını daha iyi denetleyebilecekler, düzeltebilecekler ve herşeyden önemlisi kendilerinden ne beklenildiğini daha iyi anlayabileceklerdir.

11. Amaçlar Olumlu Terimlerle İfade Edilmelidir:

İşgörenlerden ne istenildiği ve ne istenilmediğini söylemek ve bir yapımlar listesinden çok, bir yapımlar listesi oluşturulmalıdır. Yapılmak istenilen her davranış değişimi olumlu terimlerle ifade edilmelidir. İşgörenlere geç kalmayın yerine vaktinde gelin, işten kaytarmayın yerine belli bir hedefe kadar üretin ve hata yapmayın yerine, dikkatli çalışın denilmelidir. Ödül sistemi de, olumlu olarak ifade edilmiş hedef davranışlarda, iyileştirme sağlamak amacıyla oluşturulmalıdır.

12. Ne Tür Davranışın Ödüllendirileceği İşgörene Anlatılmalıdır.

İşgören performansları hakkında geri besleme elde edebilmeli kendileri, kendi davranışları hakkında karar verebilmelidir. Ödüllendirilme dereceleri, objektif ve nesnel olmalı, spesifik hedefler bu çerçevede belirlenmelidir. İşgörenlerin ödüllendirilme sistemleri hakkında, açık ve net bilgiye sahip olmaları sağlanmalıdır.

II- ÜRETKENLİĞİ ALIŞKANLIK EDİNDİRME SÜRECİNDE PEKİŞTİRME UYGULAMA PROGRAMLARI : PEKİŞTİRME TARİFELERİ

Endüstri örgütlerinde üretkenliği alışkanlık edindirmenin iki önemli belirleyicisi vardır. Bunlardan birincisi, seçilen müdahale stratejisi, ikincisi ise bu stratejilerin zamanlaması, yani ne zaman ve ne kadar süre uygulanacağıdır. Üretkenliği alışkanlık edindirmenin başarısı uygun stratejinin, uygun şekilde, uygun pekiştirme tarifesiyle tatbikine bağlıdır.

Birçok karma pekiştirme tarifesi oluşturmak mümkünse de, bunları temelde iki gruba ayırabiliriz : Sürekli ve kısmi pekiştirme tarifeleridir.⁽⁹⁾

(9) Teodoro Ayllon, David J.Kolko öProductivity and Schedules of Reinforcement in business and Industry Ed. Richard M. O'Brien, Alyce M.Dickinson, M.P. Rosow, Industrial Behavior Modification a Management Handbook, New York, Pergamon Press,1982, s.36-37.

A- SÜREKLİ PEKİŞTİRME TARİFELERİ

Bu tarifede, işgörenin doğru olarak yaptığı her bir üretkenlik davranışı arkasından, her zaman ödül veya pekiştirici verilmektedir. Bu tarifeyle üretkenlik davranışının vuku bulma sıklığı çok hızlı bir şekilde artmakta, fakat ödüllendirme kesildiğinde, üretkenlik davranışının vuku bulma sıklığı çok hızlı bir şekilde düşmektedir. (sönmektedir) Bu nedenle uzun dönemde bu tarifenin uygulanması pek önerilmemektedir. Ayrıca, her bir doğru davranışın her zaman ödüllendirilmesi de mümkün değildir. Bu nedenle kısmi pekiştirme tarifeleri uygulanması tercih edilmektedir.

B- KİSMİ PEKİŞTİRME TARİFELERİ

Belirli zaman kesitinde, belirli bir tarife çerçevesinde, rastgele seçilen doğru yapılmış üretkenlik davranışlarından bazıları ödüllendirilmekte veya pekiştirilmektedir. Bu tarife pozisyonunda, öğrenme daha uzun bir sürede fakat daha sürekli olmaktadır. Temelde dört tip kısmi pekiştirme tarifesi söz konusudur.⁽¹⁰⁾ Bunlar tablo -3.'de gösterilmiştir.

1. Sabit oranlı kısmi pekiştirme tarifesi

Bu tarifede pekiştirme, önceden pekiştirilmemiş her sabit sayıdaki tepkinin olmasından sonra yapılır. Örneğin, eğer her pekiştirilmemiş yirmi tepkiden biri pekiştiriliyorsa bu yirmide bir pekiştirmedir veya (1.1), (3.1.), (10.1) gibi sabit oranlarda yapılmaktadır. Bu durum şekil 2.'de görülmektedir. Burada, P=Pekiştirme, D=davranıştır.

(10) Thomas C.Mawhinney, Renee R.Mawhinney, *öOperant terms and concepts applied to Industry* ed. R.M. O'Brien, A.M. Dickinson, M.P. Rosow, *Industrial Behavior Modification a Management Handbook*, New York, Pergamon Press, 1982, s.119.

Program		Tanımlama	Tepkiye etkileri
1 - Sürekli (Sürekli Pekiştirme)		Pekiştirici her tepkiyi izler.	(1) Pekiştirme her tepkiyi izlemeye devam ettiği sürece düzenli yüksek performans. (2) Pekiştirmenin fazla tekrarı erken doyguya yol açabilir. (3) Pekiştiriciler kısıtlandığında davranış çabuk zayıflar (sönmeye gider) (4) Uygun yeni oluşumlar için düzensiz, yahut tepkilerin düşük tekrarı söz konusu
2- Aralıklarla meydana gelen (Kısmi pekiştirme) 1- sabit oranlı 2- değişken oranlı 3- sabit aralıklı 4- değişken aralıklı		Pekiştirici her tepkiyi izlemez	(1) Tepkide yüksek sıklığın elde edilmesinde başarılı (2) Pekiştirmenin düşük sıklığında erken doyguya engel olur (3) Düzenlilik yahut tepkilerin yüksek tekrarı için uygun
1-	Sabit oranlı (SO)	Pekiştirme vuku bulmadan önce sabit sayıda tepki ifade edilmek zorunda	(1) 1:1 (Her tepkiden sonra pekiştirme vuku bulur) bir sabit oran, sürekli programda olduğu gibi ayntdır (2) Etki ve düzenli tepkinin yüksek bir oranda sağlanmasına yönelik
2-	Değişken oranlı (DO)	Çeşitli yahut tesadüfi tepkilerin sayısı pekiştirme vuku bulmadan önce ifade edilmek zorunda.	(1) Etkin, düzenli ve sönmeye mukavemet eden yüksek oranlı tepki elde edilir.
3-	Sabit aralıklı (SA)	Spesifik bir zaman geçtikten sonra ilk tepki pekiştirilir.	(1) Çok yavaştan değişen tepki kalıplarını sağlar. Tepki düzeyleri arasında dalgalanma fazladır. pekiştirmeden önce tepkide bir artış, sonra ise azalış elde edilir.
4-	Değişken aralıklı (DA)	Çeşitli yahut tesadüfi zaman periyodu geçtikten sonra ilk tepki pekiştirilir.	Sönmeye dayanıklı etkin ve düzenli yüksek oranlarda tepki elde edilir

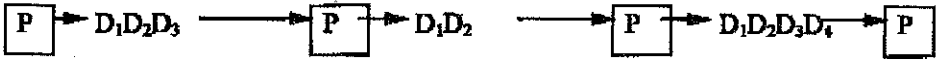


Şekil - 2: Sabit oranlı kısmi pekiştirme tarifesi

İşletmelerdeki parça başı prim sistemi, buna en yakın örnektir. İmalat bölümünde çalışan işgörenlerin primleri hesaplanırken, imal ettikleri miktar dikkate alınmaktadır. (tepki sayısına göre) Diğer şeyler sabit, işgörenlerin tepkileri enerjik ve hızlı olmalıdır. Gerçekte ise, diğer şeyler her zaman sabit olmakta ve parça başı prim esasına göre üretim de, işgörenleri her zaman enerjik ve hızlı yapmamaktadır.

2. Değişken oranlı kısmi pekiştirme tarifesi

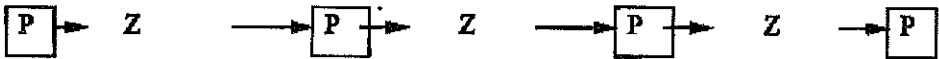
Bu tarifede ödül, sergilenen üretkenlik davranışının birkaç tekrarından sonra verilmektedir.⁽¹¹⁾ Bu pekiştirme oranı da birinden diğerine değişmektedir. Şekil 3.'de gösterildiği gibi, bir işgören 15'te bir değişken oranlı tepkide pekiştirildiği gibi, bu 10'da bir tepki, daha sonra 20'de bir tepkide pekiştirme şeklinde de olabilmektedir.



şekil - 3: Değişken oranlı kısmi pekiştirme tarifesi

3. Sabit aralıklı kısmi pekiştirme tarifesi

Son pekiştirilmiş tepkiden sonraki belirlenmiş sabit bir zaman sonra, pekiştiricinin veya ödülün verilmesidir. Bu durum şekil 4.'de gösterilmektedir. Burada P=Pekiştirici, Z=Zaman. Bu tarifede; tepki, pekiştirici yaklaştığında yükselmekte, sonra ise tedricen azalmaktadır. Örneğin, fabrika müdürü hergün saat 10 civarında yükleme bölümünü dolaşıyorsa, bu da işgörenler tarafından bilindiği için, o sıralarda yükleme miktarı artmakta, fabrika müdürü gittikten sonra ise, yavaş yavaş bu miktar düşmektedir.

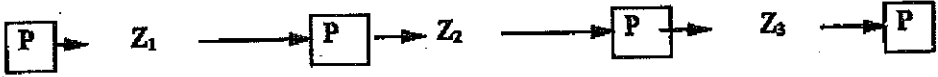


şekil - 4: Sabit aralıklı kısmi pekiştirme tarifesi

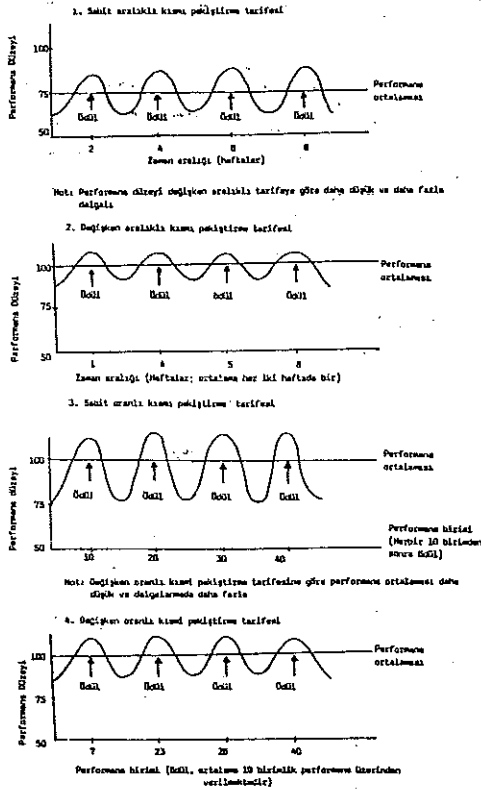
(11) Gregory Moorhead, Ric W. Griffin, Or anizational Behavior, Third ed., Hou hton Mifflin Company,

4. Değişken aralıklı kısmi pekiştirme tarifesi

Özel bir zaman aralığında pekiştiricinin verilmesidir. Burada bir pekiştirici ile ondan sonraki pekiştirici arasındaki, zaman aralığı ilişkisi sabit değildir. (12) Bu durum şekil 4.'de gösterilmiştir. Örneğin, her saate bir pekiştirici verilmesi: pekiştirici saat 10'da mı, 10.10'da mı yoksa 10.50'de mi verilecek belli değildir. 10.55'te verilen pekiştiriciyi 11.05 pekiştiricisi izleyebilir. Bir diğer örnekte haftada bir verilen pekiştiricilerdir.



Şekil - 5: Değişken aralıklı kısmi pekiştirme tarifesi



Şekil - 6: kısmi pekiştirme tarifelerinin performans üzerindeki etkileri

Kaynak: W.Dennis Organ, W. Clay Hammer, Organizational Behavior:

An applied Psychological Approach, USA, Business Publications Inc., 1982, s.76

(12) Jerry L.Gray, A.Fredric Storke, E. Charles Merriell, Organizational Behavior Concepts and Applications 3 rd ed., ABell and howell Company, 1984, s.140-141

Değişik kısmi pekiştirme tarifelerinin etkisi şekil 6.'da gösterildiği gibi; değişik oranlı veya aralıklı tarifelerde, sabit bazdaki tarifelere göre, performans artışı daha fazla ve dalgalanması ise daha az olmaktadır. Bu nedenle uygulamada bu tarifeler tercih edilebilir.

SONUÇ

Günümüzde, gerek ulusal boyutta, gerekse uluslararası boyutta, büyük küçük bütün işletmeler arasında kıyasıya bir rekabet ve var olma savaşı söz konusudur. Bu rekabette üretkenliğin ve verimliliğin artırılması önemli bir konu olmaktadır. Verimliliğin artırılması, üretim girdilerinin (insan, teçhizat, hammadde vb.) nitelik ve nicelik açısından yeterliliğine, en iyi kullanılması ve yönetilmesine bağlıdır.

Üretim girdileri arasında, insan unsuru özel bir öneme sahip olmaktadır. Bir işgörenin yetenek ve yeterliliği, o kişinin ve çalıştığı örgütün ve hatta toplumun bir zenginliğidir. Bu nedenle, işgörenlerin verimliliğine yol açacak davranışları devam ettirmeleri açısından alışkanlık edindirme yöntemlerini kullanarak bu davranışların pekiştirilerek alışkanlık edindirilmesi, işletmelere rekabet avantajı sağlayacağı kanısındayız.

Tarifelerin etkinliği, uygulanan pekiştiriciler ile hedef davranış arasında izlerlik (bağıntı) olmasına bağlıdır. Birçok durumlarda, ödülün uygulanmasında değişik tarifeler gerekebilir. Örneğin, ücret ödemeleri sabit aralıklı kısmi tarifelerle; terfi ve ilerlemeler, değişken aralıklı kısmi tarifelerle, ortalamaların üstü performans için, parça oran sistemi (sabit oranlı kısmi tarifelerle) ile; teşvik ikramiyeleri, değişken aralıklı kısmi tarifelerle yapılabilir.