

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

Şevki ÖZGENER*

ÖZET

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

Bu makalenin amacı, "Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları"ni çeşitli yönleriyle ele alıp değerlendirmektir.

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin amaçlarını etkin ve verimli bir şekilde başarabilmesi için insan faktörü giderek artan bir şekilde önem kazanmaya başlamıştır. Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmaların ve geliştirilen kuramların özünde mükemmel yönetim ilkelerini arama düşüncesi yatmaktadır. Bu düşünce dahilinde işgörenlerin işletmeye ve işe bağlı yolları araştırılmaktadır. Yönetim alanında karşılaşılan en önemli ve karmaşık sorunlardan birini işgörenlerin güdülenmesi oluşturur. Güdülenme ile ilgili olarak tüm olgulara uygulanmak üzere kabul görmüş bir tek kuram söz konusu olamaz.

* Dr., S.Ü. Karaman İ.I.B.F. Araştırma Görevlisi

• Bu makale 1996 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde savunulan ve kabul edilen "Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları" adlı Yüksek Lisans tezimin bir özettir.

Geliştirilen her güdüleme kuramı, yöneticilere işgörenleri güdüleyen faktörleri belirlemek ve güdülemeyi sürdürme konusunda yardımcı olmaktadır.

İşgörenler, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler. Bu nedenle, katılımı, yetki devrini, kişisel gelişmeyi teşvik eden bir ortamın yaratılması ve kaliteyi destekleyen ödül sistemlerinin benimsenmesi gerekir. İşgörenlerin güdülenmesini sağlamak ve başarı şanslarını yükseltici yöntemleri geliştirmek, yönetim sistemlerinin önde gelen amaçlarından biridir. Günümüzde bunları başarılı bir şekilde sürdürebilen yönetim sistemi ise, daima insan faktörünü ön planda tutan Toplam Kalite Yönetimi sistemidir.

2. GÜDÜLEMENİN TANIMI VE ÖNEMİ

Temelde bireyin davranışlarıyla ilgili bir kavram olan güdüleme sözcüğü Latince'de "movere" sözcüğünden gelmektedir (Bingöl, 1990: 190). Bu kavram dilimizde güdüleme olarak geçer. Güdüleme, yönetim alanındaki en karmaşık ve anlaşılması güç konulardan birisidir. Günümüzde insan öğesinin artan ölçüde önem kazanması ve yöneticilerin insan davranışlarının nedenlerini anlayabilmeleri için işgörenin "nasıl" ve "ne şekilde" güdüleneceği önem kazanmıştır.

Güdüleme; insan davranışlarının istenilen doğrultuda yönlendirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Kavrakoğlu, 1993: 60-69).

Özalp'a göre, "Güdüleme; insanların faaliyetlerinin ve çabalarının devamını sağlayan ve onları harekete geçiren güçlerin tümüdür" (Özalp, 1983: 122). Başka bir ifadeyle, güdüleme; bireyi belli bir şekilde davranmak üzere harekete geçiren itici bir güç olarak tanımlanabilir.

Güdülemeyi tanımlarken önemli üç unsura özellikle dikkat edilmelidir. Bunlar (Çalışkan, 1985: 25-26);

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

Bu unsurlara bağlı olarak "Güdüleme; iş ortamında geçerli davranışların ortaya çıkması için bireyin uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesini etkileyen itici güç olarak tanımlanabilir."

Güdülemeyi iki yönüyle ele alabiliriz:

1. *Dışsal güdüleme*; belirli amaçlarımızı sağlayan bir dürtüdür. Dışsal güdüleme de davranışları doğrudan etkiler. Dışsal güdüleme oluşturmak, amaçlı bir şekilde dürtüleri uygulayarak mevcut güdüleri harekete geçirmektedir. Dış etkiye dayalı güdüleme geçicidir (Vom Diemer, 1994: 99).

2. *İçsel Güdüleme*; kişinin içinden kaynaklanandır. İnsan kaynaklarını geliştirmeyi hedefleyen bir yönetimin bu konuda başarılı olmasının iki şartı vardır (Kavrakoğlu, 1993: 68-69):

- Kişilerde tatminsizliğe yol açan unsurların ortadan kaldırılması.
- İçsel güdülemeyi geliştirmeye destek olması gerekir.

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

Valter Gropius şöyle der; "Bireysel boğun eğmeyi sağlamak yapılması gerekenlerden bir tanesidir. Diğerleri ise eşitlerden meydana gelen bir grup içinde bireyin tanınmasını sağlamaktır. Bunu yaparken birey diğerleri ile beraber çalışmanın yollarını bulmak için gayret gösterecektir (Hickman and Silva, 1990: 285). Bu ifadeyle yöneticilerin işgörenlerinin tanınmasına fırsat verecek, ekip içinde çalışabilmeleri ve yeteneklerini ortaya koyabilecekleri bir iş ortamı yaratmaları ve başarılarını takdir ederek ve ödüllendirerek güdüleyebilmeleri, işletmeleri daha başarılı kılacak ve iş başarımını yükseltecektir.

Yöneticinin en önemli görevlerinden birisi organizasyonlardaki işgörenin yüksek düzeyde başarı gösterebilmesi için güdülenmesidir. Bu durum işgörenlerin, çok yetenekli olmalarını, işi düzenli olarak yapmalarını sağlamakta ve örgütün misyonuna olumlu katkıda bulunmalarına olanak sağlamayı ifade etmektedir. Ancak, iş başarımı; güdülemenin yanı sıra yetenek ve çevreye bağlı olmaktadır. Bu ilişki aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Moorhead and Griffin, 1989: 104):

$$P = F(G, Y \text{ ve } \text{Ç})$$

Performans P ile gösterilirse,

G = Güdüleme

Y = Yetenek

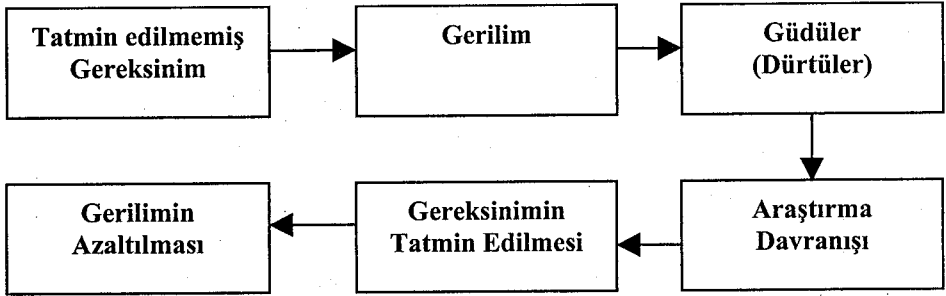
Ç = Çevre

şeklinde ifade edilebilir. Bir işte yüksek düzeyde başarı elde etmek için işgören, bu işi yapmak için istekli olmalı (**Güdüleme**), bu işi yapabilmeli (**Yetenek**) ve bu işi yapacak doğru materyal ve ekipmana (**Çevre**) sahip

olmalıdır. Bu alanların her hangi birindeki bir eksiklik performansı düşürecektir. Bu nedenle, yöneticilerin bu üç koşulun tamamının karşılanmasına olanak sağlayacak şekilde çaba harcaması gerekir.

3. GÜDÜLEME SÜRECİ

Güdüleme, esas olarak psikolojik bir süreçtir. Bir sistem bazında düşünülürse, birbirleriyle etkileşimde bulunan ve birbirine bağlı olan gereksinim, güdü (dürtü) ve özendiricilerden (amaca ulaşmak için) oluşur. Güdüleme, fizyolojik ya da psikolojik bir eksiklik sonucu ortaya konan bir davranış ya da hedefe yöneltilen güdüyü başlatan gereksinime ilişkin bir süreçtir. Güdüleme sürecinin anlaşılması, gereksinimler, güdüler ve amaçlar açısından son derece önemlidir (Luthans, 1990: 230-231).



Şekil 1: Temel Güdüleme Süreci

Kaynak: (Robbins, 1989: 148)

Daha açık bir ifadeyle, güdüleme; bir şeyi yapmak için istekli olmayı ifade etmektedir. Söz konusu bireyin herhangi bir gereksinimini tatmin etmesi bu eylemin gücüne bağlı olmaktadır. Terminolojide, gereksinim, çekici görünen belirli sonuçlar yaratan içsel bir durumu ifade eder. Bu Şekil.1'deki temel güdüleme sürecinde görülebilir. Tatmin edilmemiş gereksinim, bireydeki (kişinin içindeki) güdüleri uyaran bir gerilim yaratır. Bu güdüler belirli amaçlara ulaşmak için araştırma davranışı ortaya koyar. Eğer amaca ulaşırsa, bu gereksinim tatmin edilir ve dolayısıyla gerilim azalır (DeCenzo and Robbins, 1988: 148).

4. GÜDÜLEME KURAMLARININ GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDE İŞGÖRENLERİN GÜDÜLENMESİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. Kapsam Kuramlarının Gelişmekte Olan Ülkeler Açısından Değerlendirilmesi

Kapsam kuramları, insanları güdüleyen gereksinimlerin ya da güdülerin hangisine öncelik tanınması gerektiği ve bu gereksinimler ya da güdüleri saptamayla ilgilenmektedirler.

Kapsam kuramlarından Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisindeki sıralama belirli koşullar altında değişebilir. *Birincisi*, gereksinimler hiyerarşisinde tatmini etkileyen veya sınırlayan etmenlerden biri *toplumsal çevredir*. Böylece olunca bir iş çevresinde işgörenlerin kendileri için önemli gördükleri gereksinimlerin bir kısmı toplumsal çevrenin gereksinimlerine verdiği önem çerçevesinde değişikliğe uğrayacaktır. Araştırmalar göstermiştir ki, hangi toplum ya da grup olursa olsun en yüksek değere sahip olan gereksinimler en kit tatmin olunan gereksinimlerdir. Şu halde gereksinimleri sınırlayan en önemli etken toplumun değer yargılarıdır. Bunlar, ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye ve hatta gruptan gruba değişiklik gösterebilir (Eren, 1989: 401). *İkincisi*, Maslow'un gereksinimler hiyerarşi, *toplumların yapısı* ile ilgilidir. Bir toplum ekonomik sorunlarını büyük ölçüde çözümlenmişse o toplumda yaşayan bireyler için fizyolojik ve güven gereksinimleri önemini büyük ölçüde yitirir. Batı Avrupa ülkelerinin bir çoğunda işsizlik sigortasının varlığı bu konuda ilginç bir örnektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1984: 104).

Maslow'un modeli genel olarak ABD ve İngiltere'deki yöneticiler ve profesyonel işgörenler için geçerli gibi görünmektedir. Araştırmalar bunların fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini makul ölçüde karşıladıklarını ve daha üst düzey gereksinimler aradıklarını göstermektedir. Aynı zamanda, bu model işgörenlerin geçimlik koşullarda yaşadığı az gelişmiş ülkelerde de geçerlidir. Örneğin; Hindistan'da 200 fabrika işçisiyle yapılan çalışmada önceliğin iş güvenliği, kazanç ve kişisel yararlar verildiği görülmüştür. Bunlar alt düzeydeki gereksinimlerdir. Oysa "Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde gereksinimler hiyerarşisinin sıralanışı değişmektedir. Hem 1974-1975 yıllarında TODAİE hem de 1983 yılında Tuğray Kaynak ve Mahmut Paksoy'un yaptığı araştırmalarda işgörenlerin iş garantisi, sosyal sigorta ve sonrada ücreti ilk sırada tercih ettikleri görülmüştür. Daha çok fizyolojik ve özellikle güvenlik gereksinimlerinin işgörenlerin güdülenmesinde önemli rol oynadığı ifade edilmektedir. Türkiye'de güvenlik gereksinimleri ilk sırayı almıştır". (Onaran, 1979: 137-162 ve Kaynak ve Paksoy, 1983: 24-35). Ayrıca İspanya ve Belçika'da yöneticilerin saygı gereksinimlerini, güvenlik ve sosyal gereksinimlerden daha iyi karşıladığı araştırmalar sonuçlarından anlaşılmaktadır (Davis, 1988: 64).

Alderfer'in E.R.G teorisi, gereksinimleri üç grupta toplamaktadır. Bunlar; Var oluş (Existence), İlişki kurma (Relatedness) ve Gelişme (Growth) gereksinimleridir. Bu teori, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisiyle yakından ilişkilidir. Bu kuram gereksinimler hiyerarşisinin araştırma bulgularına göre düzeltilmiş biçimindedir. Alderfer'in E. R. G teorisi güdüleme literatürüne dahil olunan yeni bir kuram olduğundan üzerinde çok büyük araştırmalar yapılmamıştır. Bu teoriyi eleştirenlere rastlanmaktadır. Ancak iş ortamında güdüleme ile ilgili en geniş çağdaş analizler Maslow ve Herzberg'in teorilerine göre Alderfer'in teorisini destekler eğilimindedir. Bu teori sezgisel ve mantık-

sal esaslar açısından daha çekici görünmektedir. Gelişmekte olan ülkelerdeki işgörenlerin güdülenmesi için daha uygun gibi gözükmektedir (Gordon, 1991: 137 ve Luthans, 1990: 245).

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ise, metoda bağlı bir nitelik arz eder. Ayrıca bu teori kültürel farklılıklar nedeniyle genel bir nitelik taşımamaktadır. Gelişmiş ülkeler ücret gibi alt gereksinimler giderilmiş olduğundan bu model rahat uygulanabilir (Moorhead and Griffin, 1989: 118). Fakat az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ücret ve çalışma koşulları yetersiz olan işgörenler için bunlarda yapılacak iyileştirmeler güdüleyici rol oynayabilir. Bu nedenle, Herzberg'in yaptığı hijyenik ve güdüleyici faktörler ayırımı bu ülkelerde geçerliliğini yitirmektedir. Özellikle Herzberg'in ücret, statü ve kişilerarası ilişkilerin güdüleyici özelliklerini yeterince vurgulamadığı ileri sürülmüştür (Davis, 1988: 70).

McClelland'ın Güç, Bağlılık ve Başarı Güdülerine ilişkin kuramının gelişmekte olan ülkeler açısından değerlendirilmesi yapıldığında çevre şartlarının, kişilik yapısının ve bireyin içinde yaşadığı kültürel ortamın bireyin bağlılık, güç ve başarı güdüsüne sahip olmasında etkili olabileceği ifade edilebilir. Bağlılık ve Güç güdülerinin az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, Başarı güdüsünün ise, gelişmiş ülkelerde yaygın olduğu ileri sürülmektedir. Ancak araştırma sonuçları bunu tümüyle desteklememektedir. Bu zaman içinde farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Örneğin; Bradburn ve Cansever'in Türkiye'de yaptıkları değişik araştırmalarda başarı güdüsü düşük çıkmıştır. Ancak 1981 yılında Neel-Tzeg-Baysal'ın yönetici eğitimi gören adaylar üzerinde yaptığı araştırmada Boğaziçi Üniversitesi öğrencilerinin yüksek düzeyde başarı güdüsüne sahip oldukları görülmüştür (Tekarslan ve Baysal, 1987: 91). Yine, McClelland'ın 1961 yılında ABD, İtalya ve Türkiye'de yaptığı araştırmalarda kamu yöneticilerinin özel sektöre kıyasla yüksek düzeyde başarı güdüsüne sahip oldukları görülmüştür. Bağlılık ve güç güdüsü ile ilgili az sayıda araştırma yapıldığını da belirtmekte fayda var (Khojasteh, 1993: 391-399).

4.2. Süreç Kuramlarının Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenlerin Güdülenmesi Açısından Değerlendirilmesi

Kapsam kuramları, gereksinimlerin, amaçların ve güdüleme açısından önemli çevre faktörlerinin araştırılması ve açıklanması ile ilgilenmektedir. Oysa işgörenin güdülenmesinde süreç kuramları, kapsam kuramları tarafından dikkate alınmayan ya da ihmal edilen işgören davranışlarının ortaya çıkması, yöneltilmesi, sürdürülmesi ve sona ermesi sürecini açıklamaktadır. Bu kuramlar daha karmaşıktır ve spesifik ortamlarda daha çok belirli davranışlar üzerinde yoğunlaşmaktadır (Moorhead and Griffin, 1989: 145). Bu kuramlar, kişiye özgü bilişsel süreçler ve buna etki eden faktörleri araştırma- yı ön plana çıkarmaktadır (Tinar, 1988: 9). Yani, güdüleme ile ilgili değer-

lendirmeyi kişi ve işletme bazında yapmaktadırlar. Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Teorisi, Locke'un Amaç Saptama Teorisi, Davranış Düzeltimi Teorisi, Beklenti Teorileri, Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli ve İş Özellikleri Teorisi gibi süreç kuramlarının bazıları iş ortamında uygulanması açısından çok karmaşıktır. Süreç kuramlarının uygulanması ülkelerin gelişmişlik düzeyinden çok işletmelerin yönetim tarzı ve çalışma koşullarına bağlıdır. Bu kuramların modern yönetim tekniklerinin uygulanmasında önemli role sahip oldukları ifade edilebilir. Son yıllarda süreç kuramları sayesinde yöneticiler bağlayıcı, belirsizlik giderici, anlam oluşturucu bir tarzda iletişim kurarak işgörenleri güdülemektedir. Bu kuramlar özellikle iş özellikleri, bireysel özellikler ve ödül türü üzerinde yoğunlaşmaktadır (Kabasakal, 1990: 284).

Günümüzde gelişmekte olan ülkelerde demokrasinin yerleşmesine paralel olarak işletmelerde işgörenlerin kararlara katılımı önemli ölçüde dikkat çekmektedir. İnsan odaklı bir yönetim tarzının ön plana çıkmasıyla süreç kuramlarının modern işletmelerde önemi gittikçe önem kazanmaktadır.

5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İŞGÖRENİN GÜDÜLENMESİNE KATKILARI

Günümüzde yüksek rekabet gücüne sahip ve başarılı çalışan işletmeler, teknolojik gelişmeleri yakından takip eden, alışılmışın dışında örgüt yapısına ve yönetim biçimine sahip olan, bunun sonucu olarak da insan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanan işletmelerdir (Çelik, 1993: 121-131). Özellikle son yıllarda yönetim alanında önemli gelişmeler olmuştur. Birçok yönetici bunun farkına varmıştır. Bu değişimlerin en önemlisi Toplam Kalite Yönetimi'dir.

Toplam Kalite Yönetimi; ortak hedefi paylaşarak ekip halinde çalışmayı, müşterilere en üstün değerler yaratmayı, değişimi desteklemeyi, yaratıcılığı ödüllendirmeyi ilke edinerek gücünü insanlardan alan ve mükemmelliğin sağlanmasının tüm çalışanların sorumluluğu olduğunu savunan bir yönetim felsefesidir (Johanson, 1994: 18). Toplam Kalite Yönetimi uygulamada evrensel olmasına karşın her bir çevrede bireysel gereksinimlerin karşılanmasını gelenek haline getirmeyi ve gereksinimlerdeki değişime ayak uydurmayı zorunlu kılmaktadır (Honeycutt, 1993: 3-11).

Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi, bir örgütte "sürekli gelişme"ye olanak sağlayan bir ortam yaratır (Miller and Cangemi, 1993: 41-49). Toplam Kalite Yönetimi'nin başarılı olması için örgüt tarafından benimsenmesi ve üst yönetim kademelerinden başlayarak tüm örgütte uzun vadeli bir yükümlülük haline getirilmesi zorunludur (Price and Chen, 1993: 98-115).

Günümüzde işgörenlerin yüksek düzeyde güdülenmesi ile ilgili başarılı uygulamalardan biri de Toplam Kalite Yönetimi'dir. Toplam Kalite Yönetimi

sistemi bir anlamda kısmî özerklik vermek suretiyle işgörenlerin inisiyatiflerini kullanabilmelerini sağlayarak yaratıcılık yönlerinin harekete geçirilmesini hızlandırmaktadır. Ürün kalitesinin geliştirilmesinde en etkili araçlardan biri de işgörenlerin yüksek düzeyde güdülenmesini sağlamaktır. Yine, karar alma ve işyerinin düzenlenmesinde işgörenlerin katılımının sağlanması, ekip çalışması atmosferinin oluşturulması, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu yoluyla işgörelere işi bir bütün olarak görmeleri için bir genel bakış açısının kazandırılması ve ergonomik koşulların hazırlanması akla ilk gelen güdülemeyi artırıcı unsurlardır (Çelik, 1993: 121-126). Gerçekten başarılı, yüksek rekabet gücüne sahip şirketler incelendiğinde temel öğenin "**yaratıcılık**", bunu sağlayan özelliğın de "**güdüleme**" olduğu görülmektedir (Çalışkan, 1985: 25-26).

Toplam Kalite Yönetimi'nde önemli olan "*herkesin tek, tek ve herkesin hep birlikte ortak bir güdüyle*" hareket etmesidir. Çünkü tüm çalışanların %80-%90'ının işgören olduğu bir yerde onları karşınıza alacağınıza, yanınıza almanız daha akılcı bir yoldur. İşgörenleri yanınıza alabilmenin yolu onların sizi sevmeleridir. Sizi sevmeyenler size doğru bilgi aktarmazlar (Sasaki, 1991: 4).

Her düzeyde açık bir iletişim ve etkili bir işbirliği, güdülemenin özellikle de içsel güdülemenin temel unsurlarıdır. İçsel güdüleme belirli bir hedef olmaksızın kendiliğinden ortaya çıkan bir dürtüdür. Kanı üzerine kuruludur, yani mantık ve niyet ortaya konulmuştur. İnsan ancak bir işi anlamlı buluyorsa uzun süre onunla ilgilenebilir. Ayrıca, uygulama konusunda bilgilendirilmek, gerekçeleri ve beklentileri öğrenmek, tercihleri etkileyebilme şansına sahip olmak gibi hususlar çalışanların güvenini ve desteğini kazanmak açısından büyük önem taşır. İşbirliği, tartışmadan önce bilgilenmek ve geri besleme içsel güdülemeye zemin hazırlar (Vom Diemer, 1994: 100-103). Özellikle tepkiler herkes için temel bir bilgi kaynağıdır. Herhangi bir geri besleme olmaması durumunda, kişinin hevesi kırılır, ilgisi azalır. Bu nedenle yöneticilerin uygun ve yapıcı bir biçimde eleştiri yapması, çalışanları değil konuyu eleştirmesi daha doğru bir davranış olur.

İçsel güdülemenin temel taşlarından birisi de ilgili kişileri katılımcılara dönüştürmektir. Bu onların ikna oldukları anlamına gelir. İlgili kişilerin işbirliği içinde birlikte çalışmalarını sağlayan yardımsever davranış biçimi, eğitim yoluyla kazanılabilecek bir özelliktir. Burada temel davranış unsurları; ekip çalışması yapabilme yeteneği, tartışma yeteneği ve çelişkileri giderme yeteneğidir. İçsel güdüleme için özellikle uygun olan yönetim tarzı, katılımcı yönetim tarzıdır. Bu aynı zamanda Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin uygulanabilmesi açısından hayati derecede önemlidir (Vom Diemer, 1994; 103).

Çalışma ortamında yöneticilerin, işgörenlerin güdülenmesi için bazı koşulları sağlaması gerekir (Kasa, 1993: 121-130):

1. Kişiliğe değer veren bir yönetim yaklaşımını benimsemelidir.
2. Takım çalışmasına öncelik vererek "ait olma" ve "benimseme" olgusunu geliştirmelidir.
3. Başarıları uygun olarak değerlendirme ve takdir etmeye ortam hazırlamalıdır.
4. İşgörenler arasında karşılıklı güven ve anlayışı geliştirerek korkuları ortadan kaldırmalıdır.
5. İşçilik gururunun serpilip geliştiği bir örgütsel iklim yaratmalıdır.
6. Fikir alış verişini kolaylaştırarak bütün çalışanların ve bölümlerin katılımını sağlamalıdır.
7. Uygun bir organizasyon yapısı oluşturmalıdır.
8. Gerektiğinde yetki devrine olanak tanımalıdır.

Unutulmamalıdır ki, her an işini kaybetme endişesi taşıyan bir işgören yeterince katılımcı olamaz ve verimli çalışması beklenemez. İşgücü devrinin yüksek olduğu işyerlerinde işgörenlerin işleriyle bütünleşmesi zordur. Daha da önemlisi, başarılı ve başarısız ayırımının sağlıklı olarak yapılamadığı ve ödüllendirilemediği bir ortamda kişi ancak sınırlı kalır. İyi organize olmamış bir yapı içinde de verimli olması beklenemez. Bir sistemin başarısı öncelikle temel elemanı olan insanın güdülenmesi ve tüm çalışanların sisteme inanasına bağlıdır (Kasa, 1993: 127-130). Güdüleme, kişiyi harekete geçiren, potansiyel gücünü kullanmaya yönelten bir işleve sahip olmakla birlikte, bilgi ile beslenmesi ve eğitim ile desteklenmesi gerekir. Yöneticiler, tüm çalışanlarının eğitimini, sistemlerinin en önemli bileşenlerinden biri olarak düşünmelidir. Eğitimin sürekli geliştirildiği, herkesin katılımının sağlandığı ortamda, irili ufaklı çok sayıda iyileştirmelerin oluşması, "sürekli gelişme"yi sağlar. Elde edilen başarıların takdir edilmesi kişileri daha da güdüleyerek yeni gelişmelere hazırlar. İşte Toplam Kalite Yönetimi, işgörenlerin patron korkusunu ve bu korkunun olumsuz etkilerini, işbirlikçi çalışma sayesinde ortadan kaldırmaktadır. İşgörenlerin, örgüte bağlılığını arttırmak ve işbirliği içine girmelerini sağlamak için öncelikle içsel yönden güdülenmesi gerekir (Boven and Lawler, 1992: 29-41). Toplam Kalite yönetimi buna olanak sağlamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'nin işgörenleri güdülemeye yönelik bazı olumlu katkıları aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Price and Chen, 1993: 97-116):

1. Belirtilerden ziyade süreçler ve temel nedenler üzerinde yoğunlaşarak çatışmanın şiddetini azaltır.
2. Yönetimin dikkate almadığı, uzun süreden beri süregelen sorunları çözme yeteneği kazandırır.
3. Standardizasyon kullanımı sayesinde hali hazırda karşılaşılan sorunlardan gelecekte kaçınılmasını mümkün kılar.

4. Kişisel beceri ve kapasiteleri iyileştirmeye olanak tanır.
5. Proje yönetimi ve pek çok etkili toplantılar sonucunda çalışanların ekip becerilerini ve kapasitelerini iyileştirir.
6. İçsel müşteri anlayışını benimseyerek departmanlarla ilgili engelleri ortadan kaldırmayı sağlar.
7. Gerektiğinde bireye yetki verir.

Toplam Kalite Yönetimi, kültürel değişimde uygun dengeyi sağlayarak *yetki devri, yenilikçilik, standardizasyon, esneklik ve disiplin* gibi beş önemli unsur arasında dengeyi sağlar. Bu işgörenlerle yönetici arasında karşılıklı güvenin pekişmesine ve olumlu bir örgütsel iklimin yaratılmasına olanak sağlar. Böylesi bir ortamda işgörenler güdülenebilir, yeteneklerini rahatça sergileyebilir ve yaratıcı olabilirler. Bundan dolayı yönetimin örgütte kesin ve açık kalite ve değerlerini yaratma ve muhafaza etme yeteneği için "*Duruma Göre Yönetimi*" teşvik etmesi gerekir (Kaldenberg and Gobeli, 1995: 21-33).

6. SONUÇ

Yöneticilerin işgörenlerinin tanınmasına fırsat vererek, ekip içinde çalışabilecekleri ve yeteneklerini ortaya koyabilecekleri bir iş ortamı yaratmalıdır. İşgörenlerin başarılarının zamanında ve adil bir biçimde takdir edilmesi, yüksek düzeyde güdülenmelerini sağlayacak ve başarıyı yükseltecektir. Günümüzde iyi bir yönetici her yönüyle iyi düşünebilmelidir. Risk, sorumluluk ve ödüllendirme arasında denge kurabilmelidir. İçinde bulunduğu şartlar ve rekabet ortamında uyanık olabilmeli, mükemmele ulaşmak için işgörenleriyle etkili bir iletişim kurabilmeli ve her seviyede güdüleme ve birlik ve beraberliğin olmasını gözlemleyebilmelidir. Ancak bu şartlarda yönetim başarılı olabilir. Bu nedenle işletmeler Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimsemelidirler. Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde çalışanların eğitim ve güdülenmesi büyük önem taşımaktadır. Burada işgörenlerin kendi yeteneklerini rahatça kullanabileceği bir ortamın yaratılması, daha fazla bilgilenme, daha etkin iletişim, başarıların rekabetçi bir ortamda ödüllendirilmesi, yöneticilerin işgörenlerine yönelik takdirlerinin sık ve adil olması, adil bir ücret ve terfi sisteminin benimsenmesi işgörenlerin yüksek düzeyde güdülenmelerini sağlar.

ABSTRACT

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

The goal of this paper is to provide a general discussion about "The Employee Motivation and The Contributions of Total Quality Management to Employee Motivation in The Developing Countries."

KAYNAKÇA

- BİNGÖL, Dursun. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi 1990
- BOVEN, David E. and Edward E. LAWLER. "Total Quality-Oriented Human Resources Management", **Organizational Dynamics**, Vol. 20, Number: 4, Spring 1992.
- ÇALIŞKAN, Suzan. **İşgücü Devri ve Devamsızlık Konularına İş Tatmini Motivasyonu Açısından Bir Yaklaşım**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1985.
- ÇELİK, Cafer. "Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Özel Sayı: 1993.
- DAVIS, Ketih. **İşletmelerde İnsan Davranışı**, (Çeviren: Kemal TOSUN ve Diğerleri), İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 199, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 98, 1988.
- DeCENZO, David, and Stephen ROBBINS. **Personal/Human Resource Management**, New Jersey: Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, 1988
- EREN, Erol. **Yönetim Psikolojisi**, 3. Baskı, İstanbul: Yön Ajans, 1989.
- GORDON, Judith R. **Organizational Behavior**, Boston: Allyn and Bacon: Adivision of Simon&Schuster Inc., 1991.
- JOHANSON, Gunnar. "Toplam Kalite Yönetimi", **Dünya Gazetesi**, 24 Aralık 1994.

- HICKMAN, Craig R. and Micheal A. SİLVA. **Gelecek 500: Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak**, (Çeviren. Hüseyin KANBUR), İstanbul: İnkılap kitabevi, 1990.
- HONEYCUTT, Alan. "Total Quality Management at TRW", **The Journal of Management**, MCB University Press Ltd., Vol. 15, Number 5, California USA 1993.
- KABASAKAL, Hayat E. "Güdülenme Kuramları ve Son Yıllardaki Gelişmeler", **D.Ü.E. İ.İ.B. Fakültesi**, Cilt: 4, Sayı: 1-2, 1990.
- KALDENBERG Dennis O. and David H. GOBELI. "Total Quality Management Practices and Business Outcomes: Evidence From Dental Practices", **Journal of Small Business Management**, Vol. 33, No: 1, January 1995.
- KASA, H. "Çağdaş Kalite Güvenliği İçin Koşullar", **Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar Sempozyumu-1990**, İrfan Yayıncılık İstanbul 1993.
- KAYNAK, Tuğray. ve Mahmut PAKSOY, "Motivasyonda Maslow Modeli ve İstanbul Kenti Çalışanları Üzerinde Testi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 12, sayı: 1, 1983
- KAVRAKOĞLU, İbrahim. "Toplam Kalite Yönetiminin Getirdikleri", **Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar Sempozyumu**, İstanbul 1990, İrfan Yayıncılık, Kasım 1993.
- KHOJASTEH, Mak. "Motivating The Private ve Public Sector Manager", **Personel Management**, Vol.22, No: 3, Faal 1993.
- LUTHANS, Fred. **Organizational Behavior**, New York: McGraw-Hill Book Co., 1989.
- MILLER Richard L. and Joseph P. CANGEMI. "Why Total Quality Management Fails: Perspective of Top Management", **Total Quality Management Development**, Vol. 12, Number 7, 1993.
- MOORHEAD, Gregory. and Ricky W. GRIFFIN. **Organizational Behavior**, Texas: Houghton Mifflin Company, 1989.
- ONARAN, Oğuz. **Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları**, Ankara: Sevinç Matbaası, 1981.
- ÖZALP, İnan. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir: Beytaş Yayıncılık A.Ş., 1983.
- PRICE Michael J. and E. Eva CHEN. "Total Quality Management In Small High-Technology Company", **California Management Review**, Vol. 35, No: 3, Spring, 1993.

ROBBINS, Stephen. **Organizational Behavior**, New Jersey: Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, 1989.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. ve Melek TÜZ. **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1984.

SASAKI, Naoto. **Japonya'da Sanayi Yönetimi ve Kalite Kontrolü**, (Derleyen: Bahadır AKIN), İSO Yayını, İstanbul, Eylül 1991.

TEKARSLAN, Erdal, ve A. Can BAYSAL. **Davranış Bilimleri-I-II**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1987

TINAR, Mustafa Yaşar. "İş Davranışlarını Açıklama Yeterliliği Açısından GÜdülenme Kuramları", **D.E.Ü. İ.İ.B. Fakültesi Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, 1988.

VOM DIEMER, Regina. "İletişim ve İşbirliğinde Kalite", (Çeviren: Şevket Yıldırım), **Verimlilik Dergisi** Cilt: 23, Sayı: 2, 1994.

