



## Verimlilikte liderin rolü

Kürşat Hacıtahiroğlu <sup>1</sup>

### Özet

İçinde yaşadığımız dünya yaradılışından bu yana sürekli değişime uğramış ve bu değişimi içinde barındırdığı bütün varlıklara hissettirmiştir. Bu değişim olgusu, teknolojinin hızla geliştiği ihtiyaçların sürekli değişerek arttığı günümüzde her alanda olduğu gibi özellikle siyasi, ekonomik ve sosyal etkinliklerde kendini fazlasıyla göstermiştir. Yaşamın birçok alanında rekabetin yoğun olarak yaşanması çoğu işletmeleri zor duruma sokmaktadır.

İşletmeler değişen koşullara ayak uydurabilmek için verimliliklerini artırmanın yollarını aramaktadırlar. İşletmelerin belirledikleri hedefe ulaşımamalarının bir nedeni de liderlik rolünü üstlenen kişilerin tutum ve davranışlarıdır. İşgücü verimliliğini artıramayan işletmeler geleceğine güvenle bakamazlar. Yaşamın her alanında önemi anlaşılan verimliliği olumlu ya da olumsuz etkileyen faktörlerden birisi de liderlerin davranış biçimleridir.

**Anahtar Kelimeler:** Verimlilik; lider; işgücü.

## The leader's role in productivity

### Abstract

We live in the world which has been always changed until it was created and world made this changing felt to the all creatures which live in there. This changing fact, technology improves rapidly, necessities always increase alteringly in these days, has excessively demonstrated itself; as all the field, especially at political economic and social activities. The competition life, in the most of the field of life, has fallen bad situation intensively to the most of the enterprises.

The business enterprises, to comply with the changing situations, look for the ways of the increasing productivity. One of the reason whether or not reach the target of the enterprises is attitude and behavior of the person who take on the role of leader. Enterprises which couldnt increase their productivity and employee force can not forsee confidently their destiny. One of the factors which effects productivity positively or negatively, all parts of life, is understood of its importance, is the behavior style of leaders.

**Keywords:** Productivity; leader; labor force.

<sup>1</sup> Dr., İstanbul Emniyet Müdürlüğü; [kafkaskartali\\_1453@yahoo.com](mailto:kafkaskartali_1453@yahoo.com)

## Giriş

Kaynakların az ihtiyaçların sonsuz olduğu dünyamızda, kalkınmak isteyen her toplum ve ülkenin temel görevi, mevcut kaynaklarını tam, doğru ve etkin bir şekilde kullanmaktır. Üretimin en az maliyetle en etkin şekilde yapılmasının en önemli yöntemlerinden biriside kaynakların doğru şekilde kullanılmasıdır.

Günümüzde iş ve iş ilişkileri önemli oranda nitelik değiştirmiştir. Teknolojinin gelişmesiyle ihtiyaçlarda da değişiklilikler olmuş, insanlar üzerinde doyumsuz bir hal almıştır. Bu ihtiyaçların boyutu toplumdan topluma ülkeden ülkelere farklı olsa da, karşılanması boyutunda her yerde kalifiye işgücüne ihtiyaç duyulmaktadır. İster gelişmiş ülkelerde olsun ister gelişmekte olan ülkelerde olsun insan kaynaklarının etkili ve verimli olarak kullanmak öncelikler arasında yer almaktadır. Çünkü her devletin nihai hedefleri arasında mevcut sistemde verimliliği etkin hale getirmek vardır.

Verimlilik hangi alanda olursa olsun bazı faktörlere bağlı olarak değişmektedir. Bu faktörlerden olan liderler sadece verimlilik konusunda değil, toplumsal anlamda bile çok geniş bir etkileme alanına sahiptir. Liderler toplumların siyasi ve sosyal yapısına köklü değişiklikler yapabilecek güce ve enerjiye sahiptirler. Örneğin ülkemizin kurucusu Gazi Mustafa Kemal yakın tarihlerin en güçlü liderlerindedir. Her tarafı barbar düşmanlar tarafından işgal edilmiş bir devletin, yeniden hayata dönmesi ve birçok toplumsal reformların oluşmasına neden olması Mustafa Kemal'in liderlik özelliğinde gizlidir.

Ülkelerin en önemli kaynağı insan kaynağıdır. İnsan kaynağı olmadan diğer kaynakların çokluğu fazla bir anlam taşımamaktadır. Çünkü var olan kaynakları ihtiyaca göre şekillendirip değerlendiren insanoğludur. İnsan kaynağı olmayan ülkeler geleceklere ümitle bakmamaktadır. İnsan kaynağı olan ülkelerde mevcut insan kaynağını geliştirmek zorunluluğu vardır. Toplumun içindeki verimliliği artıran insan faktörüdür. Her ne kadar teknolojinin verimliliği artırdığı ileri sürülse de onu kullanan ve oluşturan insandır. O halde verimlilikte ilk önce insan faktörüne önem verilmelidir. İnsanın etkinliği artırıldığında verimlilikte artacaktır. Bu orantının devamlılığını sağlamak için, insanın verimliliğini etkileyen faktörlerin iyileştirilmesi gereklidir. İnsanın verimliliğini etkileyen faktörlerden birinin de liderlik olduğu kabul edilmektedir. İşgücünün işletme içindeki verimliliğini artırmada önemli yöntemlerden biri de doğru lideri seçmektir. Araçlar nasıl ki şoförsüz

ilerleyemezlerse, işletmelerde olumlu bir mesafe katedebilmek için işi yönlendirecek doğru bir insana ihtiyaç duymaktadır.

İşletmelerde, işgörenlerin görevlerini yerine getirmesinde önemli olan daha uzun süre çalışması değil, daha büyük bir çaba sarf ederek daha bilinçli ve etkili çalışmasıdır. İşletmelerde önemli olan tüm çalışanın, bilinçsizce mekanik olarak bir işi yürütmenin ötesinde kendi zihinsel kapasitesini ortaya koyarak belirlenen hedefe doğru birlikte ve tüm gücüyle yol almasıdır. Bunun için iyi bir isteklendirmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu isteklendirmeyi sağlayacak insan iyi bir lider olmalıdır. Bu çalışma da lider şahısların işgücünde verimliliği artırmadaki rollerinin ve etkilerinin nasıl bir sonuç ortaya koyduğu konularına odaklanılmıştır. Verimlilik, verimliliğin artırılması, liderlik tanımı ve liderlikle ilgili bazı kavramlar açıklanarak, liderin verimliliği arttırmasındaki rolü çalışmanın ana konusudur.

## 1. Verimlilik (prodüktivite)

### 1.1. Tanım ve kavramlar

İhtiyaçlar ve buna bağlı olarak üretim, çağlar boyunca büyük gelişmeler göstermiştir. İnsanoğlu kendini geliştirip yeniledikçe yeni bir şeyler bulmuş ancak yeni buluşlar yeni ihtiyaçları beraberinde getirmiştir. Bu değişim döngüsü uzun zaman devam ederek, başlangıçta taştan basit aletler yaparak ihtiyaçlarını gidermeye çalışan insanoğlu, günümüzde uzay trafiğinin oluşmasına neden olabilecek uzayda dolaşan gemileri, gökyüzünde uçan uçakları yapmış, uzaydan fark edilebilecek gökdelenleri inşa edebilmektedir. Yeni ürünlerin ortaya çıkması aynı zamanda üretimin olması anlamına gelmektedir. Atan'a göre üretim; *“mevcut kaynakları kullanarak, kaynakların biçim ve şekillerini değiştirerek yeni ürünler elde etme sürecidir. İhtiyaçları elde etmek için kullanılan kaynaklar sınırsız değildir. İnsan nüfusunun sürekli artması sınırsız olmayan bu kaynakların daha iyi ve tasarruflu kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir”* (Atan, 2005: 2).

Günümüzde verimliliğin birçok tanımı yapılmaktadır. Fakat en yaygın tanımı ile verimlilik, *“bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı oluşturmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir”* (Prokopenko, 1992: 37). Bir başka tanıtımda ise verimlilik, *“çeşitli mal veya hizmetlerin üretimdeki kaynakların emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi-etken kullanımınıdır diye tanımlanabilir”* (Özdemir, 1995: 377).

Verimliliği diğer manasıyla üretkenlik diye ifade edecek olursak, bunu üretimden ayırt etmek gerekir. Üretim, herhangi bir üretim kolunda belirli bir zamanda elde edilen mamullerin toplamıdır. Halbuki verimlilik belirli bir zaman içinde ve muayyen emek birimi başına elde edilen hasıladır (Zaim, 1997: 290). Verimlilik, bulunduğu kuruluşlara göre farklılıklar göstermektedir. Örneğin kamu kesiminde verimlilik değerlendirilmesi ile özel sektör verimlilik değerlendirilmesi arasında önemli bir fark vardır. Dolayısıyla verimlilik, bireysel, örgütsel ya da toplumsal bir amaç olarak kabul edildiğinde, bu amacı benimseyen insanların, kendi ilgi ve konularına bağlı olarak, verimlilik terimine farklı anlamlar yükledikleri görülmektedir (Rivest, 1992: 82).

Ne kadar iyi tasarlanmış olursa olsun, hiçbir sistemin her durumda verimli olabileceği söylenemez. Verimliliği en üst düzeye çıkartmak için, sistem tasarımında, dinamizm ve esneklik sağlanmalıdır. Kültürel değerler ve davranışlar, verimliliği artırabilir ya da engelleyebilir. Çalışmanın erdem olarak kabul edildiği toplumlarda sosyal ve ekonomik değişim daha kolay gerçekleşebilmektedir (Prokopenko, 1992: 85).

Çeşitli hesaplamalar sonucu elde edilen verimlilik oranları ya da katsayıları kendi başlarına fazla bir anlam ifade etmezler. Tek faktöre dayalı verimlilik analizinden nasıl hatalı sonuçlar ortaya çıkabileceğinin birçok örnekleri görülebilmektedir. Verimlilikle ilgili değişik etkenlerden elde edilen oranların, karşılaştırılmalı olarak değerlendirilmesi gerekir. Söz konusu karşılaştırmalar bir işletmenin bölümleri ile değişik işletme ya da sektörlerle olabileceği gibi tek bir ürün, işletme, sektör ya da ekonomi düzeyinde veya değişik zaman dilimlerinde yapılabilir. Aynı sürede aynı kaynakları kullanarak daha çok ve daha nitelikli ürün elde edilirse verimlilik artmış olur. Bunun için kullanılan kaynakların iyi değerlendirilmesi tutumlu ve doğru zamanda değerlendirilmesinin yöntem ve metotlarının da bilinmesi gerekir. Bunun içinde verimliliğin artırılması ya da verimliliği faktörlerin tespit edilip çözüm yollarının bulunması gerekliliği doğmuştur (Uzay, 2005: 5).

### **1.1. Verim- Verimlilik**

20. Yüzyılda endüstriler hızla gelişip ekonomik faaliyet ilişkileri karmaşıklaştıkça, verimlilik konusuna atfedilen önem giderek artmıştır. Gündeme geldiği ilk zamanlarda verimlilik kavramının üretim ile alakalı ilişkisi ön plandayken giderek yaşamın her alanında önemli olduğu kavranmaya başlandı. Verimlilik konusunda değişik bilim dalları ile uğraşan bilim

adamlarının da çalıřmaya bařlamasıyla, farklı verimlilik tanımlarının ortaya çıktığını görebilmekteyiz. Bunlardan biri olan ve Japon Verimlilik Merkezi tarafından benimsenen çok geniřli kapsamlı bir tanımlamaya göre verimlilik, *“dođru olan iřleri dođru biçimde ve ekonomik çalıřmayla gerçekleřtirmeyi hedefleyen akılcı bir yařam biçimidir. Japonlara göre verimlilik, geliřmeci bir dūřünce ya da var olan her Őeyde, özellikle de insanda sūrekli geliřmeyi hedefleyen bir dūřüncedir. Bugūn dūnden iyi, yarın bugūnden iyi olmalıdır,”* inancıdır (Drucker, 1993: 46).

Bu tanım genel bir hedefi gōsterir, ancak dođru iřlerin nasıl dođru bir biçimde yapılacağına dair bilgi vermez. Bu açıdan bakıldığında birbirine çok yakın olan verim ve verimlilik kavramlarının da farklı olduđu gōrūlebilmektedir. Verim (veya teknik verim), iřleri dođru biçimde yapmaktır. Verim ve verimlilik arasında ise daha açık ve dođrusal bir iliřki vardır. Verim artırıldıkça verimlilik de artar. Ancak verim iřletmenin mevcut kaynak potansiyeli ile bu potansiyelin kullanılan bōlūmū arasındaki iliřkiyi irdeler, verimlilik ise sadece kullanılan–tūketilen kaynaklarla elde edilen çıktı arasındaki iliřkiyi yani bu kaynakların ūretim gūcūnū deđerlendirir (Akal, 1992: 25-39). Yanlıř iřleri dođru biçiminde yapmak faaliyetlerinde de yūksək verim vardır. Ancak, verimlilik dūřūktūr. Ūretimde, hizmette veya yařamın herhangi bařka bir faaliyetinde verimlilikten sōz edebilmek için, dođru seçilmiş iřlerin, dođru biçiminde yapılması zorunludur. Kısacası, *“ihtiyacımız olmayan malları yūksək verimle ūretebiliriz. Oysa bu mallara gereksinim olup olmadığını da dikkate almak zorundayız”*. İhtiyaç duyulmayan, talebi olmayan malların yūksək verimlilikle ūretilmesi, ūretim yapan iřletmeye belirli bir maliyet ve geçen zamanın yūkūnū yūklemiş olur (Prokopenko, 1994: 5). Verim ve verimlilik arasındaki farkı daha iyi belirtmek için, Őu ūrneđi vermek yerinde olur: *“Otomasyona geçmek iřleri hızlandırır. Ancak otomasyon yanlıř iřleri de hızlandırır”* (Kemal, 1993: 13). Otomasyon sayesinde hızlı ūretime geçilerek kısa zamanda fazla ūrūn elde etmek kolaylařmıştır. Ancak gōzden kaçan kūuk bir ayrıntı, ūretilen ūrūnlerin defolu ve fazla miktarda çıkmasına neden olabilmektedir. Bu durum, maliyetin yūkselmesine neden olarak kazanç verimliliđin ūnūne set çekmiş olur.

### 1.1.2.İřgūcū Verimliliđi

Çalıřma ađında olup, çalıřma arzu ve gūcūnde bulunup, piyasalarda oluřmuř ūcret dūzeyinde çalıřan ve çalıřmak isteyen kimselere iřgūcū denir. Bu tanımdan da anlařılacağı

üzere işgücünü oluşturan kitlede hem hali hazırda çalışanlar var hem de çalışmak istediği halde iş bulamayan işsizler vardır.

İşgücü verimliliği, bir saatlik işgücü girdisi ile bir işçinin ürettiği üretim miktarıdır. İşgücü verimliliğinde üretim araçlarının tümü değil, sadece üretim veya hizmetlerde kullanılan işgücünün elde edilen mal veya hizmetlere oranı dikkate alınmaktadır. Bir ülkenin verimliliğinin ölçümünde ve karşılaştırılmasında en yaygın olarak kullanılan yol, tüm ekonomik sektörlerin oluşturduğu katma değer toplamı olan GSYİH' nın çalışan kişi sayısına bölünmesiyle elde edilen işgücü verimliliğidir. Ekonominin büyüme dönemlerinde işgücü verimliliği artmakta, durgunluk dönemlerinde ise azalmaktadır (Uzay, 2005: 17) .

### 1.1.3. Verimlilik ve Kalite ilişkisi

Kalite ve verimlilik birbirini tamamlayan ve iç içe kavramlardır. Bir üretimin başarılı olmasında en önemli etkenlerden biriside üretim aşamasında kullanılan girdilerin kalitesidir. Kullanılan girdiler maliyeti düşürmek adına kalite bakımından düşükse, önceden belirlenen hedeflere ulaşmada başarısızlıklar doğuracağından verimliliği olumsuz yönde etkileyecektir. Ürün ve hizmet üretiminde kullanılan girdilerin ve kaynakların en önemlilerinden birisi insan faktörüdür. Kalifiye insan gücünün olmadığı bir ortamda kullanılan girdiler ne kadar kaliteli olursa olsun sonuçlar üzerinde olumsuzluklara neden olacaktır (Üstün, 1998: 15). Kalitenin artması, verimin yükselmesiyle doğru orantılıdır. Çünkü kaliteli malın maliyeti ilk anda fazla gözüküyorsa da rekabet ortamında dayanabilmenin en önemli koşullarından birisi de kalitedir. Daha az parasal ve insan gücü kaynağı kullanarak aynı işi, daha kısa sürede yapmak verimliliği artırmaktadır. Üretilen ürünlerde kalite yükseltilecek müşteri memnuniyetine istenilen düzeyde ve ihtiyaçlara cevap verecek şekilde sunulması da verimliliği artıracaktır.

Japonya'da 1983 yılında düzenlenen Uluslararası Verimlilik Sempozyumu'nda, Fransız antropolog Claude Levi- Straus şu noktalara değinmiştir: *“Bu sempozyumun odak noktası ürün verimliliğinin iyileştirilmesinden çok, sistem verimliliğinin iyileştirilmesi olmalıdır. Daha iyi sistemleri üretebilmek için, toplumlar daha fazla ürün üretmek yerine, kaliteli insanlar başka bir deyişle, bu sistemleri üretecek yetenekte insanlar-üretmeye yönelmelidir”* (Imai, 1994: 42). Kalite, ürün ve hizmetler ihtiyaçları en iyi şekilde karşılayabilme kabiliyetlerinin toplamıdır. Ürün ve hizmetlerdeki kalite, üreten ve hizmeti sunan insanların kalitesiyle yakından ilgilidir. Kalitenin olması da verimlilikteki artışı etkilemektedir.

İşletmelerde, işgörenin görevlerini yerine getirmesinde önemli olan daha uzun süre çalışması değil, daha büyük bir çaba sarf ederek daha bilinçli ve etkili çalışmasıdır. Tüm çalışanın, bilinçsizce programlanmış gibi bir işi yürütmenin ötesinde kendi zihinsel kapasitesini ortaya koyacak şekilde performans geliştirici yöntemler sunularak, belirlenen hedefe doğru birlikte ve tüm gücüyle yol almasıdır. İşgören bunu en iyi şekilde yapabilmek için işi kendisininmiş gibi hissiyat içinde olmalıdır (Üstün, 1998: 16). Bir işletme sahibi önce firmasında çalışan işgörelere ailelerinin bir parçasıymış gibi davranmalı sonra da birlikte işi yaptığı, mal sattığı kesime karşı hoşgörü içinde olmalıdır. Özellikle satış sonrası hizmet, satış öncesi yapılan hizmetten daha iyi olmalı ki müşteri memnuniyeti ön plana çıkabilsin (Kotter, 1997; Ertan, 1998: 7). Aile ortamı havasını yakalayan işletmelerde, çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri yalnızca kurum sınırları içinde kalmamakta, kurumun dışında hatta özel yaşam sınırları içerisine de taşmaktadır.

Eskiden kurum ve işletmelerde bulunan kaliteden sorumlu bir ya da birkaç özel birim yerine, bugün tüm birimler "kalite" kavramıyla iç içe bulunmaktadır. Endüstri devrimi ile başlayan kalite anlayışı zaman içerisinde değişerek işletmelerin vazgeçilmez unsuru haline gelmiştir. Yani, günümüzde kaliteyi etkileyen öğeler değişime uğramış, bu kavram yeni bir anlam kazanmıştır. Kalite sadece basit bir teknik yöntem değil, kurumların ve işletmelerin kullanıcı ya da müşterilerini memnun etmeye ve kurum içindeki tüm birimlerde denge ve uyum sağlamaya yönelik bir yönetim aracı olarak görülmektedir.

Teknolojinin ve iletişimin çok geliştiği günümüzde işletmeler ya da kuruluşlar piyasalarda kalabilmek için iyi rekabet etme olanağına sahip olmalıdırlar. Rekabet edebilmek için de kaliteli ve uygun mallar piyasaya sürmek zorundalar. Toplam Kalite Yönetiminin yaygınlaşmasından sonra "kaliteyi müşteri belirler" görüşü kendini hissettirmiştir (Weaver, Çev: Birkan ve Akınhay, 2000: 239). Müşteri faktörü kaliteyi belirlemede önemli faktördür. Bizim toplumumuzda da "müşteri veli nimetimizdir" anlayışıyla çok eskiden beri müşterinin pazarlarda önemi vurgulanmış ve değerine önem verilmiştir.

Japon verimlilik uzmanı Kurosawa'ya göre verimlilik, doğal insan potansiyelinin arttırıldığı ve etki olarak kullanıldığı bir ilkedir (Koroğlu,1993: 82). Kalite, "işi ile özdeşleşme; yaparak öğrenmenin temelinde yatar" (Hubert, 1990: 99). Bir organizasyonda ya da kurumda bulunan kaynaklardan hiçbirisi insan kaynaklarından daha önemli değildir. Çünkü gerek doğal

kaynakları gerek teknolojik kaynakları kullanan ve onları değerlendirip ortaya ürün çıkaran insanın kendisidir.

#### **1.1.4. Verimlilik ve Eğitim**

Eğitim; bilgi, davranış ve yeteneklerin geliştirilmesi ve yenilerinin kazandırılması için uygulanan sürekli faaliyetler dizisi olarak tanımlanmakta ve kültür nakli ile sosyo- ekonomik hayatın sürekliliğini sağlamaktadır. Eğitim en basit anlamıyla davranışları değiştirme sanatı olup, bireyde istendik davranışların yerleşmesi, olumsuz davranışların sonlandırılması amacıyla sürdürülen sistematik bir programdır (Erkal, 1978: 2). Bu nedenle, eğitim sürecinin ekonomik ve toplumsal yaşamda rolü günümüzde olduğu kadar gelecekte de büyük olacaktır.

Üretimde kullanılan insan girdisinden söz edildiğinde kastedilen çoğunlukla işgörenlerdir. Eğitim ve verimlilik ilişkisi 'İnsan Sermayesi Kuramı' nın ortaya atılması ile ağırlık kazanmaya başlamıştır. İşgücü ile alakalı olarak uygulanması gereken eğitim sistemi, bir üretim faktörü olan emeğin niteliğini geliştirerek onun daha verimli hale gelmesini sağlamaktadır. Bu bakımdan eğitimin, insan gücünün kalitesi ile veriminde artış meydana getirdiği; hem bireysel ve hem toplumsal hasıla sağlayarak ekonomik kalkınmaya olan katkısı daha da belirginleşecektir (Adem, 1977: 173, Demirbilek, 1990: 5). Eğitimin bu özellikleri göz önüne alındığında, bireye genel kültür kazandırmak, kişiliğini geliştirmek ve onu kültürlü bir insan haline getirmekle birlikte çeşitli mesleklerde ekonominin ihtiyaç duyduğu insan gücü de eğitim sayesinde karşılanmaktadır.

Bilgi ve verimlilik çağının olduğu günümüzde, doğal kaynakların gelişigüzel tktilmemesi ve hızlı nüfus artışı karşısında, toplumların yaşam Şekillerini verimlilik ilkesine göre düzenlemeleri ve bu yolda birtakım politikalar üretmesi gerekmektedir. Verimlilik kültürünün oluşturulmasında en önemli etkenler aile ve yaşadığı toplumdur. İlk eğitimin alındığı ve alışkanlıkların kazandırıldııkları ortam ailedir. Ailede alınacak ilk eğitim, daha sonraki davranış biçimlerinin yönlendirilmesinde etkili olacaktır. Verimlilik artışlarının temelinde insan gücünün kalitesi dolayısı ile eğitim durumu yatmaktadır. Bu bağlamda verimlilik kültür ve bilincinin oluşturulmasında eğitimin önemli rolü bulunmaktadır (Demirbilek, 1995: 98).

Bugün birçok işletme "rgtn içinde gerçekleştirilen ve çalışanlara görevleriyle ilgili bilgi veren, onların beceri kazanmalarını, verimliliklerinin artırılmasını ve daha ileri görevlere hazırlanmalarını sağlayan sistemli bir eğitim etkinliği" biçiminde adlandırılan (Gözübüyük,



1989: 133) hizmet içi eğitim yoluyla çalışanların yönetim ve teknolojiadaki değişen koşullara uyum göstermelerine çalışılmaktadır. Hizmet içi eğitim, medeniyetin üst sınırlarına gelinen çağımızda vazgeçilmez unsurlardandır. Hizmet içi eğitimin çalışanlar üzerindeki bu etkisinden dolayı, verimlilik kültürünün örgüt düzeyinde oluşturulup geliştirilmesinde önemli işlevleri bulunmaktadır. Çünkü hizmet içi eğitimler de asıl amaç, üretim süreci girdilerinin en önemlisi olan insan gücünün diğer girdilerle bütünleştirilerek kurumsal açıdan en üst düzeyde verimlilik, bireysel açıdan da en üst düzeyde iş doyumunun sağlanmasıdır (Pehlivan, 1993:152).

Eğitimin bireyin kültür, kişilik ve yetenek düzeyini geliştirmek yoluyla verimlilik üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Gelişmiş ülkelere bakıldığında eğitim programlarının yeniliklere açık bir eğitim sistemi haline getirmeleri ile birlikte, birçok alanda olduğu gibi ekonomik alanda da olumlu yansımaların olduğu görülecektir. Bu nedenle eğitim sistemleri yapılacak yenileştirme ve iyileştirme çabalarıyla, bireye ve topluma verimliliğin sosyo-ekonomik ve kültürel kalkınmanın temel anahtarı olduğu esası topluma benimsetilmeli ve vazgeçilmez bir yaşam biçimi haline getirilmesi sağlanmalıdır (Demirbilek, 1995: 98).

## **1.2. İşgücü verimliliğini etkileyen faktörler**

Küreselleşmenin yaygınlaştığı, coğrafi sınırların etkisinin azaldığı günümüzde iş piyasalarında ayakta kalmanın en etkin yolu, rekabet edebilme koşullarına sahip olabilmektir. Rekabet gelişmekte olan ekonomilerde olduğu gibi gelişmiş ekonomilerin de her zaman gündeminde olan bir kavramdır. İşletmelere sadece gerekli teknolojik yatırımların yapılarak rekabet etme kabiliyetini düşünmek eksik kalır. İşletmeler amaçlarına, iş görenleri sayesinde ulaşırlar. Dolayısıyla örgütün verimi üzerinde en güçlü etkiye sahip olanlarda yine iş görenlerdir (Örücü, Palaz, Yumuşak, 2004: 2). Ancak işgörenler gelişen çağın ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte kalifiye donanımlara sahip vasıflı kişilerden oluşursa, bağlı buldukları işletmeler dünya piyasalarında rekabet etme şansına sahip olurlar.

Yaşadığımız dünyada yeni ekonomi denilen oyunun kurallarında olmazsa olmaz koşullarından birisi de verimlilik artışını sağlamaktır. Verimlilik artışının sağlanması yaşam standartlarının da yükselmesine neden olacaktır. Ancak yeni ekonominin rekabet koşullarında işletmelerin etkin ve verimli çalışmalarını gerçekleştirmede insan faktörü ön plana çıkmakta ve beyin gücü, zekası, sadakati, bilgisi ve enerjisi ile işletmelerine ve hayat standartlarına

olumlu katkılar sağlamaktadır. Bu nedenle verimlilik girdilerinin en etkili olanı diğer girdileri de şekillendiren insandır (<http://www.tisk.org.tr>). İşgücü verimliliğinin işletmelerde düşük olması bir yandan kendi kârlılıklarını ve rekabet olanaklarını olumsuz yönde etkilerken, öte yandan üreticilerin kullandıkları kaynaklarla üretebileceklerinin altında üretim yapacakları anlamına geldiğinden, bu durum toplumun refah düzeyine de olumsuz şekilde yansımaktadır (Atan, 2005: 2). Bu nedenle işletmedeki düşük verimlilik sadece işletme çalışanlarını değil, aynı zamanda ülke ekonomisinin de etkilenmesine neden olabilecektir. Dolayısıyla çalışanların, işletmelerin, devletin kısaca üretim sürecinde bulunan bütün katmanlarında yer alan her kurumun ve bu kurumlarda görev yapan her ferdin kendi kabiliyeti doğrultusunda verimliliğe katkıda bulunması gerekmektedir.

İşgücü verimliliğini etkileyen önemli etkenler üç ana grupta toplanabilir (Uğur, 1991: 673):

### **1.2.1. Fiziksel Faktörler (Çalışma Ortamı İle İlgili Olanlar)**

İşgücünün çalışma ortamını ilgilendiren faktörlerdir. Özellikle sağlık ve iş güvenliği açısından bakıldığında verimlilik üzerinde doğrudan etkisi vardır. İşgücüne huzurlu, güvenli ve rahat bir çalışma ortamı hazırlanması durumunda verimlilik artacaktır. Aksi halde huzur ve güven ortamının olmadığı bir ortamda verimlilik artmayacaktır. İşgücü verimliliğinin artmasında veya azalmasında diğer faktörler yanında şüphesiz ergonomik faktörlerin de çok büyük etkisi vardır. Çalışma ortamı ve yeri, ses, aydınlanma, ısınma, havalandırma çalışma saatleri gibi fiziksel faktörler iş görenlerin işyerlerinde daha sağlıklı, güvenli ve verimli çalışabilmeleri açısından son derece büyük öneme sahiptir.

### **1.2.2. Ekonomik Faktörler (Ücret, Ödenek v.b.)**

İnsan yaşantısının kalitesi, diğer etkenlerde göz önünde de bulundurularak ekonomik gelir seviyesi ile orantılıdır. İşgücü verimliliğini de etkileyen en önemli ekonomik etken, işgücünün ücret ve gelir seviyesidir (Uzay, 2005: 46). Ücretin yanı sıra işgücüne ödenebilecek her türlü prim, ödül ya da yardımlar da verimliliği artırıcı etkenlerdir.

### **1.2.3. Sosyo-Kültürel Faktörler**

Gelişmekte olan ülkelerin ekonomik gelişme bakımından yeterli başarıya ulaşamamalarının nedenlerinden biri de kimi zaman kültürel yapıdan kaynaklanan çağdaşlık ile gelenekçilik

arasındaki çatışmadır. Gerçekten bu ölkelerdeki geleneksel değer, ilişki ve kurumlar gelişmenin ve endüstrileşmenin önüne birtakım engeller getirmektedir. Söz konusu engeller, genellikle değişime karşı direnç şeklinde ortaya çıkmaktadır (Sayılı, 1990: 2). Ancak kendine has manevi değerleri koruyarak hatta bunları zenginlik olarak kullanıp ekonomik kalkınmada başarı sağlayan toplumlar da vardır. Örneğin Japonya'nın endüstriyel alanda gerçekleştirmiş olduğu başarılar, ölkelerin kendilerine özgü manevi değerlerinin sosyo-ekonomik kalkınma sürecinde taşıdığı önemi göstermektedir. şöyle ki; Japonya 'da toplum tarafından benimsenmiş ve değer yargılarının endüstrileşmeye engel olmadığının ve kültürel değerlerle bilim ve teknolojinin bütünleştirilebildiğinin bir kanıtıdır. Benzer şekilde, Türk tarihinde de 12. Yüzyılda Türk toplumunun ekonomik, toplumsal ve kültürel hayatı ve gelişimi üzerinde rol oynayan Ahilik düzeni çerçevesinde bazı değerlerin (iş ahlakı, kaliteli mal üretimi, meslek içi dayanışma ve karşılıklı saygı ve sevgiye dayalı çırak-kalfa ve usta ilişkileri gibi) çalışma ve üretim ilişkilerine yansıdığı bilinmektedir (Gülerman, ve Taştekil, 1993: 55).

Eskiden kullanılan ve başarı sağlayan değerler, günümüzdeki üretim ve yönetim sürecinde katkıda bulunabilecek şekilde güncellendirilerek mevcut yapıya aktarılmalıdır. Böylece hem eski kültürel değerler kaybolmadığı gibi, bu değerlerin teknolojiyle bütünleşmesi sağlanmış olur. Nitekim 6. Beş yıllık Kalkınma Planında da, bu görüşü destekleyen hususlara yer verilmiştir (Demirbilek, 1995: 95). 6. Beş yıllık planda, "*ulusal kültürün; kalkınma, çağdaşlaşma ve dışa açılma çalışmalarının özünü oluşturacağı ve bu kültürün geliştirilmesi ile yaygınlaştırılmasının kalkınma politikalarının temel ilkelerinden birisi olduğu*" konularına yer verilmiştir (6. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1989: 332).

Sosyo- kültürel etkenler, işgücünün psikolojik yönünü, ruhsal durumunu ve işe yaklaşımını ilgilendiren etkenlerdir. Bir çalışan ya da işgören, çalıştığı kurumu kendine ait bir iş yeri ve işlerini de kendi işi olarak görürse o iş yeri verimliliğinin artması kuşkusuzdur (Üstün, 1997: 28). Yüksek verimliliğe ulaşmayı hedefleyen üst yönetim ve üyeler arasında etkin bir dayanışmayı gerçekleştiren grupların verimlilik hedeflerine ulaşma olasılarının yüksek olduğu görölmüştür (Terzi, 1995: 52). Üst yönetim ve üyeler arasında ciddi bir hiyerarşinin olması iletişim sorunun yaşanmasına neden olduğundan verimliliği olumsuz şekilde etkilemektedir.

Mal üreten işletmelerde tüketici tatmininin yanı sıra, belli oranlarda kazanç amacı söz konusudur. Kar amacı gütmeyen hizmet kuruluşlarında da çeşitli biçimlerde başarılar ölçülebilmektedir. Bilgi kurumlarında hizmet ölçüsü, hizmet kalitesi, performans ölçümü ve

benzeri konularda çeşitli araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Ancak kazanç amacı olan işletmeler, hedeflerine ulaşmak için daha fazla performans göstermek zorundadırlar (Bawden, 1990: 134).

### 1.3.Verimlilik türleri

Girdi ve çıktı arasındaki oranın belirlenmesinde farklı metotlar kullanılmaktadır. Yani verimliliğin değeri değişik yöntemlerle tespit edilmektedir (Tuna, 1992: 12). İşletmelerde verimliliği tam, kısmi ve marjinal verimlilik olmak üzere üç gruba ayırabiliriz (Erdem, 1997: 8).

#### 1.3.1. Tam Verimlilik

Tam verimlilik işletmelerde belirli bir üretim faaliyetinin sonucunda elde edilen çıktının bu çıktıyı üretmek için kullanılan toplam üretim faktörlerine oranıdır (Tözün ve Diğerleri, 1991: 5).

$$\text{Tam Verimlilik} = \frac{\text{Toplam çıktı}}{\text{Üretimde kullanılan toplam üretim faktörleri}}$$

#### 1.3.2. Kısmi Verimlilik

Her çeşit üretim faaliyetleri sonucunda elde edilen çıktının, herhangi bir üretim faktörüne oranlanması sonucu kısmi verimlilik elde edilmektedir. Ortaya konulan ürünün oranlandığı üretim faktörüne göre işgücü, sermaye ve hammadde gibi kısmi verimlilikten söz etmek olasıdır (Çelik, 2000: 15). Kısmi Verimlilik hesabıyla faktörlerin her birine ne derece müdahale etmek gerektiği belirlenebilir.

#### 1.3.3. Marjinal Verimlilik

İşletmelerde, belli bir üretim faktöründe ortaya çıkan bir birimlik değişiminin (artışın ya da azalmanın) meydana getirdiği oranı (artma ya da azalma) olarak açıklanabilir (Erdem, 1997: 6).

$$\text{Marjinal Verimlilik} = \frac{\text{Çıktıda ortaya çıkan değişim}}{\text{Üretimde kullanılan toplam üretim faktörlerindeki değişim}}$$

#### 1.4. Verimliliğin Ölçülmesi

Verimlilik göstergeleri genel anlamda ulusal ekonominin işleyişi, toplumsal refah ve rekabet edebilirlik politikaların izlenmesi, işletme seviyesinde ise, ekonomiyi oluşturan birimlerin işleyişi ve yönetim kararları almaları açısından önemli sorunlara cevap verebilme kabiliyetinde olmalıdır (Büyükkılıç, 1994: 2). İşletme düzeyinde verimliliğin ölçülmesi verimliliği iyileştirmenin temelidir. Bunun için mevcut verimlilik düzeyinin tespiti, verimlilikle ilgili kararların sağlam temellere dayanması, gerçekçi verimlilik hedeflerinin belirlenmesi gibi kriterler belirlenerek gerekli önemlerin zamanında alınması gerekmektedir. Bir işletmede verimliliğin ölçülmesi, işletmenin mevcut durumunu görmek için yapılabileceği gibi, aynı iş kolundaki benzer işletmelere göre durumunu kıyaslamak üzere de yapılabilir. Hangi düzeyde ve hangi amaçla olursa olsun verimliliği ölçmek, verimlilik yönetiminin ilk adımıdır. Verimliliği ölçmeden yönetmek ve iyileştirmek olanaklı değildir.

İşletmelerde verimliliği düşüren nedenler arasında nitelikli eleman çalıştırılmaması, AR-GE ve bilgi yetersizliği, eksik kapasite ile çalışma, maliyetlerin yüksekliği, pazarlama problemleri ve rekabet sorunları sayılabilir. Bir işletmede yönetsel süreçlere ilişkin karar mekanizmasının sağlıklı bir şekilde işlemesi için işletme içindeki veri akışının sağlıklı, sürekli ve zamanında gerçekleşmesi gerekir. Verimlilik ölçüleriyle girdi bileşimini değiştirmek ve her girdiyi yüksek verimlilik düzeyinde kullanmak mümkündür. Girdileri olması gerekenden düşük verimlilikle kullanmak ekonomik anlamda israfa neden olur. Üretim sürecinde kullanılan girdi ne kadar az, sonuçta elde edilen ürün ne kadar çok olursa, verimlilik o kadar yüksek olacaktır. Böylece verimlilik yükseldikçe parça başına maliyetler düşecektir. Maliyetler bir yandan kârlılığı belirlerken, bir yandan da rekabet gücünü belirler. Bu bakımdan girdilerini yüksek verimlilik düzeyinde kullanan işletmelerin kârlılık ve rekabet gücünün yüksek olacağı açıktır.

Verimliliğin ölçülmesi noktasında tek bir girdi kullanan ve bununla da yalnızca tek bir mal üreten bir işletme de girdiyi, çıktıyı, dolayısıyla da girdi başına çıktı olarak tanımlanan verimliliği ölçmekte bir zorluk yoktur. Ancak girdi ve çıktı türlerinin çoğaldığı durumlarda sorunla karşılaşılmaktadır. Farklı türdeki girdileri ve çıktıları aynı kategoride değerlendirip, bir bütün olarak değerlendirildiğinde çeşitli sorunlarla karşılaşıyoruz. Bunları ya ayrı ayrı değerlendirmeliyiz ya da bunların ortak paydalarını tespit ettikten sonra değerlendirmeye almalıyız (Atan, 2005: 6).

Bir işletmede çıktı ya da katma değer, girdilere bölünerek söz konusu girdilerin verimlilikleri ölçülebilir. Verimliliğe ekonomik açıdan bakıldığında, işgücü verimliliği geçerli verimlilik ölçüsüdür. Işgücü başına ne kadar çıktı ya da gelirin üretildiğini, toplam işgücü sayısı ile birleştirildiğinde nüfusa toplam ne kadar gelirin dağıtılmış olacağını gösterir (Büyükkılıç, 2001: 31) Verimlilik aslında insan üretkenliğinin artırılması ve değerlendirilmesi amacını taşımaktadır.

## **2.Liderlik**

Liderlik, bir grubu amaçlarının yerine getirilebilmesi için, grup içindeki bireyleri motive edebilme becerisidir (Yukl, 1989: 392). Türk Dil Kurumu sözlüğünde lider; “yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef” olarak tarif edilmektedir (TDK Sözlüğü, 1988:172).

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlar toplu olarak bir arada yaşamaya başladıktan sonra aralarında güçlü olanlar liderlik rolünü üstlenmiştir. Liderlik konusu insanlarda olduğu gibi hayvanlarda bile görülebilmektedir. Özellikle sürüler halinde yaşayan hayvanlarda sürünün güçlü olanının liderlik rolünü üstlenerek grubu yönlendirdiği görülmektedir. Liderlik ile kişilik birbirinden ayrılamaz bir bütündür. Güçlü lider, iyi bir kişilik yapısı ile diğer insanları etkileyebilmelidir. Liderin grubu harekete geçirme özelliğinin olması gerekir. Bunun içinde grupla ilişkisinin karşılıklı güven ortamına saygı ve anlayışa dayalı olmasına bağlıdır. Liderler aynı zamanda, yol gösteren, aydınlatan, öğreten, ileriye gören, hem kendinin, hem de yanında çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, farklı becerilere sahip olmalı ve bu becerilerini etkili biçimde kullanabilmelidir.

Liderler, kendi sorumluluk alanlarındaki performans hedeflerinin nasıl tutturulacağı konusunda kafa yormak zorundadırlar. Her işletmede her kademe yöneticisinin mutlak rolü vardır ancak en önemli rol, işletmenin lideri konumunda olan kişiye aittir (Hunt, 1996: 187).

### **2.1. Liderliğe Genel Bakış**

İnsanlar ilk çağlarda da grup halinde yaşama ihtiyacı hissetmiş günümüzde de grup halinde yaşayan canlı varlıklardır. Grup halinde yaşayan bu insan topluluğunu yönlendiren yöneticiye ya da lidere her zaman ihtiyaç duyulmuş ve duyulmaya da devam edecektir. Çünkü liderler grup içinde bulunan enerjiyi yöneterek potansiyel enerjiye çeviren güçlü insanlardır (Özkalp, 2004:148). Bir başka değişle lider; aydınlatan, yol gösteren, öğreten bir kişidir. İnsanların

fiziksel ve zihinsel özelliklerine göre yetenek ve kabiliyetleri farklıdır. İnsanların, başka insanlardan iyi yapabileceklerini iddia ettikleri nadir işlerden birisi de liderliktir (Handy, 1993: 96). Bennis, lideri değerlendirirken aşağıdaki kriterleri ortaya koymuştur:

1- Liderlik genelde etki olarak tanımlanır. “*Etki başkalarının davranış, tutum ve algılarını etkileme kabiliyetidir*”. Etkiyi bireyler, gruplar, topluluklar gibi birçok alanda kullanmak mümkündür. Böyle bir açıdan bakıldığında liderlik; bireylerin grup amaçlarına istekli bir şekilde ulaşabilmeleri için insanları etkileme sanatıdır. Bu etki, lider ve izleyenleri arasında etkin iletişimle sağlanır. İlişkiler astları daha yüksek psiko-sosyal statülere çıkarır.

2- Lider, ancak iyi benliğe sahip olmakla takipçilerini yüksek benlik düzeyine çıkarabilir. Yani lider psikolojik açıdan olgun olması gerekir. Psikolojik olarak şahsiyeti gelişmiş kişilikli bir lider tam fonksiyona sahip mükemmel bir insanın bütün özelliklerini taşır. Mükemmel kişi, tüm özellik ve fonksiyonlarını yerli yerinde kullanabilen kişidir.

3- Liderlik, kişilikten ayrı bir şey olmayıp onun uzantısıdır (Bennis, 1985: 27).

Liderliğin temel özelliklerini ise şu şekilde özetleyebiliriz (Block, 2003: 318- 319):

1- *Liderlik, çok yönlü bir etkileşim sürecidir.*

2- *Liderlik, iknaya dayalı davranışlar içerir.*

3- *Liderlik sürecinde, takipçiler aktif katılımcı konumundadırlar.*

4- *Lider ve takipçileri, değişim ve dönüşümü amaçlar.*

5- *Ortak bir misyona yönelik karşılıklı amaç ve hedefler söz konusudur.*

Bireysel liderliğin etkin bir biçimde geliştirilebilmesi için şunlar yapılmalıdır (Cacioppe, 1998: 47- 49):

1- Kişi, kendi değerini bilmeli ve kendisini tanımlamalıdır (Özbilinç). Özbilinç kısaca bireyin ruh halinin ve o ruh hali hakkındaki düşüncelerinin farkında olabilmesidir (Mayer ve Stevens, 1994: 351).

2- Zihin yapısı yeniden şekillendirilmelidir. Çünkü duygusal zeka, kendini ve diğer bireyleri anlamamanın bir yoludur.

3- Davranışlar ve düşünceler, uygulamaya konularak test edilmektedir. Sahip olunan davranışlar günlük yaşantı içerisinde uygulamaya konularak örnek teşkil edecek seviyede sunulmalıdır.

4- İlişkiler, yetenekler ve nitelikler geliştirilmelidir. Grup içinde ilişkilere önem verilerek her bireye değerli olduğu hissi verebilecek yetenekler geliştirilmelidir.

5- Liderlik modelleri gözlemlenmelidir. Olumlu yeniliklere ve gelişmelere açık olunmalıdır.

6- Bütüncül ve küresel bir bakışa sahip olunmalıdır.

7- Diğer insanları kendi işiyle uygun bir tarzda ilişkilendirmelidir. Grup içindeki insanların kabiliyet ve bilgili oldukları konularda istihdam edilmelerine önem vermelidir.

Lider, bünyesinde barındırdığı birçok özelliğinden dolayı diğer insanlar arasından sıyrılarak grubu yönlendirme imkânına sahip olmaktadır.

### **2.1.2 Liderliğin Tarihsel Gelişimi**

Sınırların kaldırıldığı iletişimin çok geliştiği günümüzde kurumlar ya da devletler rekabet edebilme yeteneğine ve iyi yönetime ancak iyi yönetici ve iyi liderle kavuşabilmektedir. Bunun doğal sonucu olarak günün koşullarına uygun olarak liderlik kavramları ön plana çıkmaya başlamıştır.

#### **2.1.2.1. 1900- 1950 Yılları Arasındaki Liderlik**

Bu dönemdeki liderlik anlayışına damgasını vuran en önemli olay Sanayi Devrimi idi. Sanayi Devriminin ortaya çıkışı ile birlikte bilimsel olarak ekonomik alanlarda da yönetim kavramı kullanılmaya başlamıştır.

1940'lı yıllardan itibaren alınan kararlar işletmeye azami fayda sağlayacak şekilde alınmakta ve başlıca ölçü ekonomik etkinlik olmaktaydı. Ayrıca liderlik tanımlarında genellikle grup kavramının kullanılmaya başladığı görülmektedir. O dönemde yönetimin belli başlı unsurları; iş bölümü, hiyerarşik kademelenme, organize etme, planlama, kontrol gibi belirli kural ve yöntemlerin yönetimde uygulanması olarak görülmekteydi (Kırıl, 1989: 89 –90).



Bu dönemde liderlerin daha çok doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel karakteristiklere ve kabiliyetlere sahip oldukları düşünce (Yukl, 1991: 178). İş gören üretim aracı olarak görülmekte, verilen işin dışında üretime katkı sağlayacak bir konumda bulunmamaktadır. Sosyal ilişkiler çalışma ortamı ile sınırlı olup, iş görenlerin ekonomik kaygı duydukları duymaları nedeni ile bir araya gelip yeni bir fikir üretme imkânlarının olmadığı bir dönemdir (Dereli, 1982: 45–47).

#### **2.1.2.2. 1950- 1970 Yılları Arasındaki Davranışçı Liderlik**

Bu dönemde liderin özelliklerinden ziyade liderin davranışları ön plana çıkmış yapmakta olan işlere davranışları damga vurmuştur. Bu nedenle davranış araştırmacıları etkili bir liderlik için dayanak oluşturacak nedenleri bulmak için çaba harcamışlardır. Bu dönemde araştırmacılar temel olarak iki liderlik biçimi üzerinde durmuşlardır. Bunlar; göreve dönük liderlik tarzı ve insana dönük liderlik tarzıdır. Yapılan çalışmalarda insana dönük liderliğin daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmış, buna rağmen net bir sonuca ulaşılmamıştır (Dereli, 1982: 238).

#### **1.2.3. 1970- 1980 Yılları Arasındaki Durumsalçı Liderlik**

Bu dönemde lider özellikleri değişik boyutlara ulaşmış, liderin özelliklerine ve davranışlarına karşılaşılabilecek değişik durumlarda nasıl bir rol üsteleneceği konuları da ilave edilmiştir. Böylelikle değişik koşulların değişik liderlik biçimini gerektirdiği varsayımından yola çıkılarak birçok araştırmanın yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

#### **2.1.2.4. Günümüzdeki Liderlik**

1980'den sonra da liderlik konusunda birçok araştırma yapılmış birçok kitap yazılmıştır. Liderlik anlayışının önem kazandığı günümüzde de yeni olarak sunulan karizma, mükemmellik, vizyon ve güçlü gibi kavramlarda ortaya çıkmış olsa da bu özellikler eskiden beri kullanılan teorilerin bir uzantısı olarak kabul edilmektedir ( Rost, 1993: 90).

Bu gün liderlik konusunda yazılan eserlerde; toplumu veya organizasyonları değiştirerek onları ileri götüren kişilerin üzerinde fazlaca durulmuş ve bu kişilerin özellikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Günümüzde kabul edilen liderin en temel bileşeni, yönlendirici vizyondur. Lider yapmak istediklerini bilmektedir. Karşısına çıkacak muhtemel engelleri ve

başarısızlıkları tahmin edebilmekte ve bu engelleri aşacak tedbirler alabilecek kabiliyettir. Liderin son dönemlerde en çok üzerinde durulan yönlerinden birisi de dürüstlüğüdür. Liderler doğru olmak zorundadırlar. Çünkü doğruluk başarının anahtarıdır. Lider özellikle kendi hakkında asla yalan söylememeli, kuvvetli yanlarının olduğu kadar zayıf yönlerini de bilmeli ve bunları zamanı gelince kullanmasını bilmelidir. Liderliğin diğer iki bileşeni ise merak ve risk almaktır. Lider her şeyi merak eder ve öğrenmek ister, risk almayı sever, başarısızlıklar onu endişeye düşürmez, hatalarını kabul eder ve onlardan bir şeyler öğreneceğini bilir. Sonunu düşünen komutanının zafer kazanamayacağı gibi, yarınından endişesi olan lider de başarılı olamaz (Bennis, 1989: 41).

## **2.2.Lider tipleri**

İnsan ilişkileri yaklaşımının öncüleri arasında yer alan Kurt Lewin, Elton Moya ve F.J. Roethlisberg yapmış oldukları çalışmalarda, lider davranışlarına ilişkin kuramların geliştirilmesinde katkıda bulunmuşlardır (Özçer, 1988: 55). Kurumların ya da işletmelerin başarı sağlamalarında, başa getirilmiş liderin hareket tarzı ve davranış şekli önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü liderin hareket tarzı çalışanların motivasyonunda etkili olabileceği gibi karşılaşılan sorunların çözüm noktasını da liderin davranışı belirlemektedir. Liderlik konusunda herkes tarafından kabul görmüş bir liderlik tanımı olmadığı gibi her gruba yönelik tep tip liderliğin uygunluğu da söz konusu değildir. Liderin grup ortamı ve grup üyeleri üzerindeki etkisini inceleyen söz konusu araştırmacılar liderleri bir ölçek üzerinde yer alan üç lider tipine ayırmışlar ve bunları; laissez- faire (tam serbesti tanıyan), otoriter, ve demokratik lider olarak tanımlamışlardır (Çelik ve Sünbül, 2008: 50-51).

### **2.2.1. Laissez-Faire (Tam Serbestlik Tanıyan) Liderlik:**

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında, grup üyeleri kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi hal çaresi bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli görüldüğü zaman grup üyeleri istedikleri kişilerle grup oluşturabilir yeni fikirlerini deneyebilme fırsatlarına sahiptirler (Arun, 2008: 11). Diğer liderlik özelliklerinin tam aksine çalışanlarını hiçbir konuda yönlendirmezler ve bilgilendirmezler. Bu tip liderler yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, üyeleri kendi hallerine bırakan ve her üyenin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına olanak tanıyan davranış gösterirler. Tam serbesti tanıyan liderler, kaynak bulma noktasında devreye girerken diğer zamanlarda yetkiye sahip çıkmamakta ve

yetki kullanma haklarını tamamıyla üyelere bırakmaktadırlar (Eren, 1990: 374). Tam serbesti tanıyan liderler grubun faaliyetlerine kesinlikle karışmayan, kendini grup üyelerinden biri konumunda gören, grup üyelerine emir vermeyen lider tipidir. Bu tip liderler sorunlar ortaya çıktığında ise harekete geçmekten ve önlem almaktan kaçınırlar (Özçer, 1988: 77). Grubun kendi kararlarını uygulamasına izin vermektedir. Bazen bu tip liderlerin kontrol yöntemlerini hiç kullanmaması organizasyon içinde bazı boşluklara yol açabilir ya da bu boşluk yetkisiz kişiler tarafından doldurulur. Üyelerin farklı amaçlar peşinde koşmaları, işletme içerisinde sürüşmelere neden olarak işletme amaçlarından uzaklaşmalarına ve işgücü verimliliklerinin düşük olmasına neden olur (Sutermeister, 1963: 39). Bu liderliğin yararları; her üyenin bireysel eğilim ve kabiliyetini harekete geçirmesi, üyelerin serbestçe en uygun kararları alabilmesine imkan vererek üyelerin yönetime katılmasını sağlamasıdır. Ancak bunun yanında tam serbestlik tanıyan liderlik liderin otoritesini kullanmasını ortadan kaldırmakta, beklenmedik durumlarda alınması gereken kararların alınması gecikmekte ve grubu belli hedeflere yöneltme durumundan yoksun bırakmaktadır, grup içinde hiyerarşi bozularak anarşi ortaya çıkabilmektedir ([www.kesftekendini.com](http://www.kesftekendini.com)).

## 2.2. Otoriter lider

Eski liderlik tarzı olmasına rağmen genellikle karşılaşılan liderlik tarzıdır. Bu tip liderler, buldukları grup içinde karar alma yetkisine sahip tek kişidirler. Bu tip liderler genellikle emir verirler ve verdikleri emirlerin diğerleri tarafından eksiksiz olarak yerine getirilmesini isterler. Vermiş olduğu işleri takip eder, yerine getirilmeyen emirleri konusunda cezalandırma yöntemlerine başvururlar. Tek yönlü bir iletişim söz konusudur. İsteklerini ve yapılması gerekenleri grup üyelerine iletirler, ancak grup üyelerinden gelen öneri ve istekleri pek dikkate almazlar. Kurum içi amaçların gerçekleştirilmesinde ve verimliliğin artırılmasında kısa dönemde başarılı oldukları tespit edilmiştir (Sutermeister, 1963: 40). Sakıncaları olarak ise; liderin aşırı bencil davranmasını, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş yapma arzusunu kaybettirmesini ve tatminsizlik yaşatmasını, onların üretkenlik ruhunu azaltması sayılabilir ([www.kesftekendini.com](http://www.kesftekendini.com)).

### 2.2.3. Demokratik Lider Tipi

Demokratik liderler her bireyin istediğini rahatlıkla yapabileceği bir sosyal ortam oluşturmaya çalışırlar. Demokratik liderler astlarının gereksinimlerini ve isteklerini sorarlar. Daha dostça ve içten bir davranış biçimi sergilerler. Çalışanlarını kontrol ederlerken onları sıkmazlar. Genellikle uzaktan, çalışanların işine karışmadan denetlerler. Grup üyelerine kendileriyle ilgili konularda kararlara katılma olanağı tanıyan, yetki ve erki onlarla paylaşan liderlerdir (Özçer, 1988: 77). Bu liderlik anlayışında amaçlar, politikalar belirlenirken, iş bölümü yapılırken hep grup üyelerinin fikirleri dikkate alınır. Bu liderler daha az kontrol etme taktikleri kullanırlar. Kişilerin iç unsurlar ile motive olduklarına inandıklarından başarılı işleri takdir etme davranışı gösterirler. Demokratik liderlerin yararları; grup üyelerinin de kararlara katılımı ile daha etkin ve sağlıklı kararlar alınması, fikirlerine değer verilen üyelerin işlerinden tatmin sağlamaları, böylece de daha etkin ve verimli çalışan bir grup elde edilmesidir. Bu liderlik tarzının en önemli sakıncası karar sisteminden kaynaklanan zaman kaybıdır. Acil durumlarda bu tarz liderler başarılı olamamaktadır ([www.kesfetkendini.com](http://www.kesfetkendini.com)).

### 2.3. Liderlikte çağdaş yaklaşımlar

“Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar” başlığı altında J.M. Burns ve B.M. Bass’ın 1978’de getirdiği yeni ayrımla liderlik, işlevsel liderler (Transactional Leader) ve dönüştürücü liderler (Transformational Leader) olarak ikiye ayrılmaktadır. Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik yaklaşımı arasında bazı farklılıkların açıklanması faydalı olacaktır. Hayatın çeşitli dönemleri kullanılarak liderlik anlayışı şekillendirilmektedir. Bu yaklaşıma göre, geçmişle bugünü bağdaştıranlar işlevsel (transaksiyonel), bugün ile geleceği bağdaştıranlar ise dönüştürücü (transformasyonel) liderler olarak adlandırılmaktadır ([www.kesfetkendini.com](http://www.kesfetkendini.com)).

İşlevsel liderlik her kurum ve örgüt içinde görülebilir liderlik anlayışıdır. Lider ve işgörenler arasında karşılıklı iletişim vardır. İstenilen işlerin yapılması neticesinde motivasyonun artırılması nedeni ile çalışanları ödüllendirme vardır. İşlevsel liderler, kurumdaki varolan düzeni sürdürür, günlük rutin işlerin yapılmasını sağlayarak kurumun sürekliliğini sağlarlar. Onlar için varolan yapının korunması, mevcut norm, değer, standart, kural ve davranışların devam etmesi sistemin sürekliliği ve geleceği açısından önemlidir. Dönüştürücü liderler ise açıklık, haberleşme, güven, dikkate alma ve fırsat oluşturma yöntemlerini kullanarak astlarının ihtiyaçları ile ilgilenen, moral ve motivasyonlarını yükselterek onların üst seviyede performans göstermelerini sağlayan liderlerdir. Bu anlayışta işgörenler yapmakta oldukları işleri en verimli yapma çabasına lider sayesinde girmektedirler (Yusof, 1998: 170).

Her iki liderlik biçimi de insanların faydası adına kullanılabilir. Eğer çalışan ve lider arasındaki davranışlar her birinin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, işlevsel liderlik çalışanları tatmin edecektir. İşlevsel liderin şekle ilişkin değerleri sorumluluk, doğruluk, kararlılık olacaktır. Etkili işe dönük lider astlarının ihtiyaçlarını tam ve doğru bir şekilde tespit eder ve bu ihtiyaçlara gayret ve ödül arasında sıkı bir ilişki kurmak sureti ile cevap verir. Bu tarz liderlikten daha çok yöneticilik özellikleri göstermesi nedeni ile eleştirilmiştir. Dönüştürücü lider ise; bunların üzerine inşa edeceği adalet, özgürlük ve eşitlik gibi son değerlerle ilgilenmektedir. Dönüştürücü lider çalışanlarının, son değerleri kullanarak moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmektedir (Burns,2001: 426).

Liderlik literatürüne yeni giren dönüştürücü liderlerin en belirgin özelliği değişimi yönetmeleridir. İşletme yöneticileri, işler tasarlamak, karar vermek gibi rutin işlerin dışında, bir birleşmeyi yönetmek, çalışma grupları oluşturmak ya da örgüt kültürü geliştirmek gibi değişik durumları yönetmekle de karşı karşıya kalmaktadırlar. Dönüştürücü liderlik, daha yüksek liderlik performansı sergilemek olarak da tanımlanmıştır. Çünkü liderler çalışanlarının ilgilerini artırır ve geliştirir. Onlar, takım misyonlarının ve hedeflerinin çalışanlar tarafından kabullenilmesini ve bu akışın sürekliliğini sağlar. Çalışanları sahip olduklarının ötesini görmeleri için teşvik ederler. Onlar, zorunlu olarak çevresel olaylara tepkide bulunan insanlar değil, aynı zamanda yeni bir çevre oluşturan kişilerdir (Bass, 1990: 21).

### **3. Liderlik ve Verimlilik İlişkisi**

#### **3.1. Liderliğin İşgücü Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi**

Hızla gelişerek değişen dünyamızda yer alan işletmelerin ve kurumların temel amaçlarından biri de verimliliğin artırılmasıdır. Günümüzde işletmelerin ya da çeşitli kuruluşların yöneticileri, verimliliğin artırılmasındaki en büyük gücün insan olduğunun farkındadırlar. Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin onu kullanan ve icat eden insandır. Bu nedenle insana değer veren, insancıl yaklaşımlara önem verem kurumların ya da işletmelerin başarılı olmaları muhtemeldir. Rekabetin çok yüksek olduğu ve piyasalarda kalmanın çok zor olduğu günümüzde, yöneticiler işgücü verimliliğini etkileyen faktörleri ortaya koyarak ve bu faktörlerin iyileştirilmesi yoluyla işgücü verimliliğinden yüksek derecede yararlanmak istemektedirler.

Verimlik, kişinin toplumdaki yeri ne olursa olsun herkese daha iyi koşullar ifade etmektedir. Bu nedenle toplumun her kesiminde bulunan kişiler verimin artması için çaba harcamaktadırlar. Ancak bazen girdilerin yetersizliği bazen de mevcut girdilerin doğru şekilde kullanılmaması verimliliği etkileyen faktörlerdir. Verimliliği etkileyen faktörlere genel olarak bakıldığında; örgütsel yapı, yönetim biçimi, çevresel faktörler, çalışma koşulları, ceza ve ödüllendirme sistemleri, motivasyon yöntemleri ve lider davranışları şeklinde karşımıza çıkabilmektedir. Bu faktörlerden, lider davranışları, işgörenleri doğrudan etkiledikleri ve aynı ortamı paylaştıklarından dolayı özel bir konuma sahiptirler (Clifford, 1991: 23)

Liderliğin toplumun her kesimi tarafından kabul gören ortak bir tanımının olmaması gibi liderlik ile verimlilik arasındaki ilişkinin araştırılmasına ilişkin çalışmalarda “*en uygun lider biçimi*” modeline de ulaşamamıştır. Bu konulardaki çalışmalardan farklı sonuçlar elde edildiğinden dolayı, davranış bilimcileri de birbirlerinden farklı görüşler öne sürmüşlerdir. Ancak davranış bilimcileri tarafından kabul edilen ortak görüş, liderin etkinliğinin ortamdaki koşullara ve bu koşullara uygun hareket tarzlarının geliştirmesine bağlı olduğudur ( Sincilair, 1991: 32)

Örgütlerin temel amaçlarından birinin işgücü verimliliğini artırmak ve desteklemek olduğudur. Lider bu amaca ulaşmak için günlük denetleme tekniklerini başarılı bir şekilde uygulayabileceği bir yol bulmak zorundadır. İnsanlar değişimin gerçekleştirilmesinde rol aldığı zaman değişime karşı gelmezler. Lider de bazen işgücü verimliliğini artırmak için kendi yönetim ve davranışlarını değiştirmek gibi tedbirlere başvurabilir. Bunun için de lider öncelikle, liderlik biçimini dürüst bir şekilde değerlendirmeli, ortamın gerektirdiği liderlik tarzını belirlemeli en son olarak da, gerekiyorsa sahip olduğu liderlik davranışlarını ortamın isteklerine uygun bir şekilde düzeltmelidir. Bu nedenle lider örgüt içinde etkili ve başarılı olmak istiyorsa, davranışlarında yeri geldiği zaman esnek olma yolunu da seçebilmelidir.

Kurum yöneticileri, günümüzde liderliğin verimlilik için hayati derecede önemli olduğunu kabul etmektedirler. Yöneticiler organizasyonun amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşacak kişileri seçmeli ve bunları amaçlar doğrultusunda eğitmelidirler. Eğer liderlik pozisyonları için bireyler uygunsuz olarak seçilir, yetersiz olarak eğitilir ve liderliğin dinamik yapısı iyi anlaşılmasa bundan organizasyon zarar görecektir. Liderlerin konusu ile ilgili yeteri kadar eğitimi yoksa organizasyonlardaki eksikliğin farkına varmaları zaman alacağından organizasyonun verimliliği tehlikeye düşecektir.

Liderlik ve işgücü verimliliği arasındaki ilişkinin araştırılmasına ilişkin çalışmalarda belli bir liderlik biçiminin farklı gruplarda farklı etkiler oluşturmasından dolayı geçerli bir liderlik modeline ulaşılamamıştır. Bu konuda yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin Elton Mayo ve arkadaşları işletmelerde çalışma grupları ile yaptıkları deneylerde şu sonuçları elde etmişlerdir (Özer, 1988: 79):

Birinci grupta tam bir serbesti tanıyan liderin etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Söz konusu grupta liderin grup üyeleri ile ilişkisi yoktur. Grubun faaliyetlerine karışmamış ve herkese görevleri diledikleri gibi yapabileceklerini söylemiştir. Kişiler ile görevler arasında liderin ilgisizliğinden dolayı uyum sağlanamamıştır. Liderin gruba hakim olamaması, grubu yönlendirip, çalışma azmini geliştirici yöntemler uygulayamaması yapılan işin kalitesinin ve veriminin düşük olmasına neden olmuştur.

İkinci grupta ise lider grupta bulunan üyelere yapılan işin ne olduğunu ve nasıl yapılacağına ilişkin bilgileri anlatmıştır. Ortamı tamamen kontrolü altına almıştır. Gruptaki şahışların performansları ile yakından ilgilenmiştir. Ancak liderin ortamdan uzaklaştığında grup üyelerinin işi bıraktıkları, liderin ortama geri dönmesiyle birlikte tekrar işe yöneldikleri tespit edilmiştir. Güvene dayalı liderlik anlayışını yakalamayan liderlerin yanında çalışanlar, işleri kendi işleri gibiymiş hissiyatından uzak tamamen ücret karşılığında çalıştıklarını düşünerek ele geçirdikleri fırsatları işletme lehine değil de kendi menfaatleri doğrultusunda kullanma eğilimindedirler.

Üçüncü grupta ise liderlik ile gruptaki üyeler arasında tam bir uyum söz konusu. İşlerin nasıl ve ne şekilde yapılacağı lider ve üyeler tarafından ortak kararlar alınarak belirleniyor. Daha sonra liderin işlere ve üyelere karışmadığı sadece yardım istenildiği zaman devreye girdiği gözlemleniyor. Güvene dayalı bir ilişi söz konusu olduğundan liderin ortamda bulunup bulunmaması işlerin yapılış şeklini ve tarzını etkilememektedir. Çalışanlar liderlerine vermiş oldukları değer nedeni ile kendi işleriymiş gibi hisle davranarak, ele geçirdikleri fırsatları işletme lehine kullanma amacını taşımaktadırlar.

Bu araştırmalar sonucunda otoriter liderin bulunduğu grupta verimliliğin çok yüksek olmasına karşılık işin sonucunda çıkan ürünlerin kalitesiz olduğu tespit edilmiştir. Ürünlerin kalitesiz olması rekabetin had safhada olduğu günümüzde, verimliliği olumsuz etkileyerek işletmelerin devamlılığını tehlikeye düşürecektir. Demokratik liderin bulunduğu grupta ise verim biraz

düşük ama işin sonucunda ortaya çıkan ürünlerin yüksek kaliteli olduğu saptanmaktadır. Ürünlerin kaliteli olması rekabet ortamında kendisine yer bulurken işletmenin devamlılığının sağlanarak verimliliğinde artmasına neden olmaktadır. Tam serbesti tanıyan liderin bulunduğu grupta ise verimliliğin ve kalitenin düşük olduğu gözlenmiştir. Böyle işletmelerin ise dayanma güçlerinin çok az olduğu ve kısa süre sonra kapanmaları söz konusudur.

### **3.2.Lider Davranış Tarzının İşgören Verimliliğine Etkisi**

Lider davranışlarının işgören verimliliğini ne yönde ve nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla Baruch Üniversitesinin yönetim profesörlerinden Gary Yukl tarafından adı geçen üniversitede bir araştırma yapılmıştır. Yukl, lider davranışlarını altı kategoride incelemiştir (Özçer, 1988: 80):

#### **3.2.1. İşgöreni Dinleyen ve Onlara Önemli İş Yaptıklarını Hissettiren Liderlik Anlayışı**

Bu sınıflandırmaya giren liderler işgörenlerle olan ilişkilerinde açık ve dürüsttürler. Onların sorunları ile ilgilenirler ve onlara önem verdiklerini hissettirirler. İşgörelere fikirlerini rahat anlatma imkanları vererek, onların yönetime katkı da bulunmalarını ve kendilerinin önemli kişiler olduklarını hissetmelerini sağlayarak iş verimliliği motivasyonlarının artmalarını sağlamayı amaç edinirler. Ayrıca insanlar, yaptıkları işlerin toplumda birçok kimsenin arzu ve ihtiyaçlarını karşıladığını görmekle büyük zevk duyarlar. Yapmış oldukları hizmetlerin sonucu başka insanları memnun ediyorsa bu durum insanlarda manevi bir tatmin oluşturarak mutlu olmalarını sağlar. Bu nedenle işletmeye gelen müşteri memnuniyetleri işgörelere duyurularak onların da kendilerine sevinç payı çıkarmaları sağlanmalıdır (Kaplan, 2007:56).

#### **3.2.2.Şikayetleri Dinleme ve Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelen Lider Davranışı**

Bu kategoriye giren liderler, işgörenler arasındaki anlaşmazlıkların ortadan kaldırılmasına yönelik bir davranış izlemektedir. Bu tip liderler için işgörenler arasındaki ilişkilerin uyumlu ve sağlıklı olması önemlidir. Çalışanlara memnun olmadıkları muameleler hakkında şikayet edebilme olanakları tanıyarak, şikayetleri kısa zaman içinde çözüme kavuşturmaya çaba harcarlar. Böylece sorunların çözüme kavuşmasıyla gerek işgörenlerin kendi aralarındaki ilişkilerin uyumlu olması gerekse de yönetimle uyumlu çalışma ortamının yakalanması iş performansını artıracakını öne sürerler.



### **3.2.3.İşi Kolaylaştıran ve İşgöreni Takdir Eden Lider Davranışı**

Bu tip liderlere göre, işteki verimlilik artırılmak isteniyorsa, öncelikle işgörenlerin gereksinim duydukları araç, yöntem ve malzemelerin sağlanması gerekmektedir. Bürokratik engelleri en asgariye indirerek zaman kaybının önlenmesi işgörenlerin iş akışını kolaylaştıracadı için verimliliğin artacağını ön sürmektedirler. Ayrıca işgörenlere çalışmalarından dolayı takdir edici konuşmalar yaparak onların onore edilmeleri sağlanmalıdır. Bu tür davranışlar çoğu zaman verilecek para ödülünden daha fazla önem arz etmektedir.

### **3.2.4.Görev Dağılımına ve Hedef Belirlemeye Yönelen Lider Davranışı**

Bu davranış modelini sergileyen liderler, görevlerin işgörenler arasında dengeli dağıtılmasını sağlamaya çalışırlar. İşgörenlerin eğitim, kabiliyet ve becerilerine göre görevlendirilmelerine önem verirler. İşgörenlere, sorumlulukları, görevleri ve örgütsel amaçlar konusunda sürekli bilgi verirler. Bunun için aylık, üç aylık, yıllık gibi hedefler koyularak belirli periyotlarla değerlendirmelerin yapılmasını sağlarlar. Yapılan değerlendirme toplantılarının, geçmiş kaynaklı değil geleceğe yönelen ve görev alan herkese enerji verebilecek türden olmasına özen gösterilerek bu toplantıların verimliliğe yansımaya çaba sarf ederler. Ayrıca belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı personele bildirilmelidir. Bu konuda bilinçlendirilen işgörenlerin işte daha etkin ve başarılı olduklarına inanırlar. Bu çeşit liderler, işgörenlere kendilerinden neler beklenildiğini, standart çalışma yöntemlerini ve çalışma kurallarının neler olduğu konusunda sürekli aydınlatılırsa, iş akışının daha verimli olacağına inanırlar.

### **3.2.5. Üretimde İşgörenlerin Güçlü Yönlerine Yönelen Lider Davranışı**

Bu grupta yer alan liderler örgütsel amaçlara ulaşabilmek için işgörenlerin çok çalışması gerektiğine inanırlar. Üretimi artırmak için işgörenlerin daha çok işe yöneltirler. Belirlenen hedeflere ulaşabilmek için işgörenlerin güçlü yönlerinden daha iyi yararlanmanın yollarının araştırılmasına inanırlar. Bunun içinde işgörenlere kapasitelerini zorlayacak işler verilerek, güçlü yönlerinin gelişmesine yardımcı olabilecekleri taktikleri denemektedirler. İşgörenlerin zayıf yönlerini düzeltmek için harcanan zamanı, güçlü yönlerinin daha da gelişmesi için harcamak daha kazançlı yoldur. Böylelikle işgörenleri güçlü yönleri ile çalıştırarak verimliliğin artacağı görüşünü savunurlar (Yukl, 1971: 45).

Her insanın doğasında çalışma motivasyonu vardır. Önemli olan liderin, liderlik vasıflarını kullanarak işğörenlerdeki çalışma motivasyonu harekete geçirmektir. Farklı beklenti içinde olan işğörenleri, ortak bir amaçta toplayarak onların çalışma arzularını güçlendirerek verimliliğini artırmak lider kişinin kabiliyetine bağlıdır.

## **Sonuç**

Günümüzün alışma şartlarında karmaşıklık, hız, değişkenlik, belirsizlik ve krizler gibi olgular yer almaktadır. Ekonomik büyüme ve hızla gelişen teknoloji, toplum hayatımızı giderek daha karmaşık hale getirdiği bir gerçektir. Ancak bütün bu olumlu ve olumsuz gelişmelere karşın hayat devam etmekte ve insanlar bu olumsuzlukları da lehe çevirebilmek için daha çok görev ve sorumluluk almaya zorlanmaktadır. Kaynakların sınırlı ihtiyaçların ise her geçen gün fazlalaştığı günümüzde hayatın her aşamasında başarısızlıkları minimumda tutmak ve geliri artırmak için verimliliğin ölçülmesi ve arttırılması zorunlu olacaktır.

Ekonomik refahın artmasında ve yaşam standartlarının iyileşmesinde verimlilik artışının oynadığı rol açıktır. Aslında verimlilik artışı bir toplumun gelecek nesile bırakacağı en önemli miraslardan biridir. Verimliliği artırmanın bir yolu da gereksiz masrafları kısmak yani israfı önleyerek tasarruf tedbirleri ile verimliliği artırmaktır. Verimlilik artışındaki en önemli faktörlerden birisi de içinde bulunduğu grubu yönlendiren liderin hareket tarzı, bilgi ve becerisidir.

Liderlik biçimlerinin işgücü verimliliğini ne ölçüde etkilediğini belirlemek amacıyla çok sayıda araştırma yapılmıştır. Ancak yapılan bu çalışmaların hemen hepsinde farklı sonuçlar elde edilmiştir. Her ne kadar farklı sonuçlar elde edilmiş olsa da liderin aşağıdaki sıralayacağımız özelliklerinin verimlilik üzerinde etkili olduğu birçok araştırma sonuçlarına yansımıştır. Bahse konu liderin;

- Söylemiş oldukları sözlerle uyguladığı davranışların uyumlu olup olmaması,
- Bir işin yapılması için verilen emrin makul ve mantıklı olup olmaması,
- Uygun işe uygun personelin verilip verilmemesi,
- Personel ile olan iletişimlerde çabuk öfkelenip öfkeli anda kararın verilmesi,

- Personel arasındaki olumsuz rekabetin giderilmesi için tedbirlerin alınıp alınmaması,
- Çalışanlara uzmanlık konuları ile ilgili inisiyatifin verilip verilmemesi,
- Karışmaması gereken konulara müdahale ederek işlerin çıkmaz hale gelmesi,
- Yeniliklere açık olup olmaması, gibi özelliklerini sıralayabiliriz.

Ayrıca yapılan araştırmaların hemen hepsinde kabul edilen ortak görüş, liderin işgören üzerinde olumlu ya da olumsuz etkisi olduğudur. Liderin işgören üzerindeki etkilerini olumlu yöne çevirmek için, liderin ortama ilişkin koşullara göre hareket tarzı belirleyip yeri geldiği zaman esneklik metodunu da kullanması gerekmektedir. Çünkü işgörenlerin özelliklerine göre bir yöntemin kullanılması işgörenlerin çalışma isteklerini artırarak verimliliğin artmasına neden olacaktır. Bu nedenle çalışma koşulları ve eldeki imkânlar değerlendirilip zaman zaman da olumlu değişiklikler yapılarak bir taktik anlayışını geliştiren lider verimliliği artırma konusunda başarılı olacaktır. Çünkü lideri başarılı ve etkin kılan tek tip bir davranış şekli yoktur. Liderin sahip olduğu davranış ve özellikler belli bir ortama ve işgörenler üzerinde olumlu etki yaparken, başka bir ortamda tam tersi bir etki söz konusu olabilir. Çünkü işgörenlerin kültür yapısı gelenek, örf ve adetleri farklılıklar sergilemektedir. Belirli bir kültüre sahip işgörenlerin kültürel yapılarını bilen lider, kendini ona göre hazırlarsa başarılı olma ihtimali yüksektir.

Bu nedenle liderler dar bir kalıp içinde kalmadan değişmelere ve yeniliklere açık olmalıdırlar. Liderler, uygun davranışlar geliştirdikleri zaman işgörenler üzerinde olumlu etkiler yapacağı, onları işletme amaçları çerçevesinde topladığı ve işgücü verimliliğini artıracığı anlaşılmaktadır. Ayrıca liderin yapacağı hareket tarzı kendisine bağlı çalışan iş görenlere yansıtacağından dolayı söyleyeceğini düşünerek söylemeli, davranışlarını tartarak ortaya koymalıdır.

### **Kaynakça**

ADEM, M. (1977), Türk Eğitiminin Ekonomik Politikası, Ankara.

AKAL, Z. (1992), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayınları: 473, Ankara.

ARUN, K. (2008), Liderlik Tarzları ile Paylaşımcı Bilgi Kùltürü İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, SBE, Erzurum.

ATAN, M. (2005), Üretim ve Verimlilik Arttırma Teknikleri (Ders Notları), Ankara.

BASS, B. M (1990), Leadership and Performance Beyond Expectations, Free Press, New York.

BAWDEN, D. (1990), Oser-Oriented Evaluation of information systems and service, London: Gower Publishing.

BENNIS, W. (1985), Leaders: The Strategies for Taking Chage, New York: Harper and Row Publishers.

BENNIS, W. (1989), On becoming a Leader, New York: Addison Wesley.

BLOCK, Lory (2003), The leadership-culture connection: an exploratory investigation, *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6): 318-334.

BURNS, M. G(1978), Leadership, New York: Harper- Row.

BÜYÜKKILIÇ, D. (1994), Uluslar arası Verimlilik Karşılaştırmaları (1980- 1991), Milli Prodùktivite Merkezi Yayınları: 539, Ankara.

BÜYÜKKILIÇ, D. (2001), Türkiye ve AB Ülkelerinde Ekonomik Başarım ve Verimlilik Karşılaştırmaları (1984- 1995), MPM. Yayınları: 651, Ankara.

CACIOPPE, R. (1998), "An integrated model and approach for the design of effective leadership development programs", *Leadership & Organization Development Journal*, 19 (1): 44 – 53.

CLIFFORD, W. (1991), "Principles of Management and organizations", Ders Notları, New York Üniversitesi.

ÇELİK, C. ve SÜN BÜL, Ö. (2008), "Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması", *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakùltesi Dergisi*, Sayı:3, s.49-66.

ÇELİK, N. (2000), Tarımda Girdi Kullanımı ve Verimliliğe Etkileri, Uzmanlık Tezi, DPT Yayınları, NO: 2521

DEMİR BİLEK, T. (1995), "Türkiye'nin Kalkınma Sürecinde Verimlilik Kùltürü Faktörü", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Ankara, s. 91-100.

DERELİ, T. (1982), Organizasyonda Davranış, Ar Yayıncılık, İstanbul.

DPT (1989), 6. Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara.

DRUCKER, P. (1993), Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası, (Çev: Fikret Üçcan) Türkiye İş Bankası Yayınları.

- ERDEM, A. R. (1997), “Stratejik İnsangücü Planlaması- Verimlilik İlişkisi ve İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Ankara, s.7-24.
- EREN, E. (1991), “ Otomarsan A. Ő. Temel Yöneticilik Semineri”, Yalova.
- EREN, E. (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- ERKAL, M. (1978), *Orta Teknik Eğitim- Sanayi İlişkileri*, İÜ İktisat Fakültesi, İstanbul.
- GÖZÜBÜYÜK, A. Őeref (1989), *Yönetim Hukuku*, 3. Bası, Turhan Kitabevi, Ankara.
- GÜLERMAN, A., TAŐTEKİL, S. (1993), *Ahi Teşkilatının Türk Toplumunun Sosyal ve Ekonomik Yapısı Üzerindeki Etkileri*, Kültür Bakanlığı Halk Kültürlerini Araştırma ve Geliştirme Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara.
- HANDY, C.(1999), *The Language of Leadership*, *Frontiers of Leadership*, Basil Blackwel Co., Oxford.
- <http://www.kesfetkendini.com>.
- <http://www.tisk.org.tr>.
- HUBERT, A.C. (1990), “Değişen Verimlilik Kavramı ve Sonuçları”, *Verimlilik Dergisi*, (Özel Sayı), s. 93-101.
- HUNT, J. W.(1996),*Yönetici Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu*, Londra.
- IMAI, M.(1994), “Kaizen Key to Japans Competitive Success” (Japonyanın Rekabetteki Başarısının Anahtarı Çev: Brisa Yay.) Brisa Yayıncılık, İstanbul.
- KAPLAN, Mehmet (2007), *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, Atılım Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- KEMAL, V. (1992), “Topyekün Kalite Yönetimi”, *Görüş Dergisi*, 12: 29-30.
- KIRCIL, O. (1989), *Kalite Çemberleri*, MPM Yayınları, Ankara.
- KOTTER, J. P.(1994), *Matsushita Liderliği*, Çev: Tefik ERTAN, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KÖROĞLU, K. (1993), *Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli*, MPM. Yayınları: 507, Ankara.
- MAYER D. J., STEVENS, A. A. (1994), “An Emerging Understanding of the Reflective (Meta-) Experience of Mood”, *Journal of Research In Personality*, 28: 351-373.
- ÖRÜCÜ, E., PALAZ, S., YUMUŞAK, S. (2004), “İşgören verimliliğini Etkileyen Faktör Olarak Ergonomi ve Bir Araştırma", *Mevzuat Dergisi*, Sayı:84
- ÖZÇER, S. (1988), “Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri”, MPM, Yayınları, Ankara.

- ÖZDEMİR, S. (1995), Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi, Eğitim Yönetimi Dergisi, 2: 377-388.
- ÖZKALP, E. (2004), Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.
- PEHLİVAN, İ. (1993) “Hizmet İçi Eğitim - Verimlilik İlişkisi”.Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 25 (1): 151-162.
- PROKOPENKO, J. (1992), Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı, (Çev. Olcay Baykal ve diğerleri) Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- RIVEST, G. (1992), “Verimliliğin Ölçülmesi Ve Yönetim Aracı Olarak Kullanılması” başlıklı tebliğ, İşletmelerde Verimliliğin Geliştirilmesi Konusundaki TİSK–ILO İşbirliği Projesi Çerçevesinde ‘1. Verimlilik Eğitimi Semineri’, Dedeman Oteli, İstanbul, s. 82.
- ROST, J. C. (1993), Leadership for the 21. Century, New York, Praeger.
- ROWDEN, R. W.(2000), "The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment", Leadership & Organization Development Journal, 21 (1):30 – 35.
- SAYILI, A. (1990), Atatürk ve Milli Kültür, Milli Kültür ve Unsurlarımız Üzerine Genel Görüşler, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Kültür Merkezi Yayını, Ankara.
- SINCLAIR, D. (1991), “Managerial Leadership” Ders Notları, New York Üniversitesi.
- SUTERMEISTER, R. (1967), “People and Productivity”, New York, McGraw Hill.
- TERZİ, H. (1995), “Kalite Kontrol Çemberlerinin Yapısı, Organizasyonu ve Verimlilik Boyutu”, Verimlilik Dergisi, 3: 43- 56.
- TOSUN, K.(1987), İşletme Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- TÖZÜN, A. H., TANYERİ, M., DALGEÇ, A. (1991), İşletmelerde Planlama ve Kontrol Sürecinde Verimlilik Analizleri, Tezer Ofset, İzmir.
- TUNA, Y. (1993), Tarımda Verimlilik Artışının Ekonomik Sonuçları, MPM Yayınları, Ankara.
- TÜRK DİL KURUMU SÖZLÜĞÜ, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1988,
- UĞUR, A. (1991), “Türkiye’de İşgücü Verimliliğini Etkileyen Sosyo Kültürel Faktörlerin Önemi”, I.Verimlilik Kongresi Bildirileri, MPM Yayınları: 454, Ankara, s. 673-677.
- UZAY, N. (2005), Verimlilik ve Büyüme, Nobel Basımevi, Ankara.
- ÜSTÜN, A. (1997), “Kütüphanecilik Mesleğinde İç İletişim ve Motivasyon”, Türk Kütüphaneciliği Dergisi, 1: 20-28.
- ÜSTÜN, A. (1998), “Bilgi Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi ve Verimlilik”, Türk Kütüphaneciliği Dergisi, 1: 8-20.

Hacitahiroğlu, K. (2012). Verimlilikte liderin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 9:1.  
Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

---

WEAVER, C. N. (1997), Toplam Kalite Yönetimi'nin Dört Aşaması, (Çev: Tuncay Birkan ve Osman Akınhay), Sistem Yayıncılık, İstanbul.

YUKL, G. (1989), Leadership In Organization, New York, Prentice Hall Inc.

YUSOF, A.. (1998), "The Relationship Between Transformational Leadership Behaviours of Athletic Directors and Coaches Job Satisfaction", *Physical Educator*, 55(5): 170-175.

ZAIM, S. (1997), Çalışma Ekonomisi, Filiz Kitabevi, İstanbul.