

32020

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME FAKÜLTESİ
ORGANİZASYON ve İŞLETME POLİTİKASI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

ÖRGÜT YAPISININ ÇALIŞANLAR
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NURHAN ŞERİF
91/8217

TEZ DANIŞMANI: PROF.DR. YILDIRIM ÖNER

İSTANBUL, EYLÜL 1994

0502



F. 32020

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1-4
I- ÖRGÜTÜN TANIMI.....	5-7
II- ÖRGÜT BİREY VE MORAL.....	8-24
A-SOSYAL SİSTEMLER.....	8
B-ÖRGÜT VE BİREYİN ÇATIŞMASI.....	9
C-İNSAN GEREKSİNİMLERİ VE GÜDÜLENME.....	11
D-BİREYİN İŞ DOYUMU.....	15
E-ÖRGÜTÜN YAPISI VE MORAL.....	18
1-Örgütün Yapısı.....	18
2-Örgüt Yapısı ve Moral Arasındaki İlişkiler....	20
F-ÇAĞDAŞ İNSANIN YÖNETİMİ SORUNU.....	22
III- KİŞİLİK VE KİŞİSEL FARKLILIKLARIN YÖNETİMDEKİ ÖNEMİ.....	25-28
A-KİŞİLİK NEDİR.....	25
B-KİŞİSEL FARKLILIKLARIN UYGULAMADAKİ ÖNEMİ.....	25
C-KİŞİSEL FARKLILIKLARI DOĞURAN NEDENLER.....	26
1-Olayların Gerçeğine Dayanma.....	26
2-Girişim Ruhu.....	27
3-Hırslı Olma.....	27
4-Toplumculuk.....	28
IV- ÖRGÜT YAPISINA İLİŞKİN KURAMSAL GÖRÜŞLER VE İNSAN HAKKINDAKİ VARSAYIMLAR.....	29-35
A-KLASİK ÖRGÜT KURAMI.....	29
B-NEOKLASİK ÖRGÜT KURAMI.....	31
C-MODERN ÖRGÜT KURAMI.....	33
1-Sistem Yaklaşımı.....	34
2-Durumsallık Yaklaşımı.....	35
V- ÖRGÜT YAPISINI OLUŞTURAN UNSURLARIN MORAL UZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	36-61
A-KARMAŞIKLIK DEREJESİ.....	36
1-Yatay Farklılaşma.....	36
2-Dikey Farklılaşma.....	40

a-Kontrol Alanı.....	40
b-Dik Ve Basık Örgütler.....	42
c-Yetki Ve Sorumluluk.....	43
d-Dikey Farklılaşmanın Oluşturduğu Gruplar	
Arasındaki Farklılıklar.....	44
i-Bilgi Ve Düşünce Yönünden Farklılıklar.....	44
ii-Örgüt Hakkındaki İdealler Standartlar	
Bakımından Farklılıklar.....	45
iii-Örgüte Bağlılık Ve Örgütü Destekleme	
Bakımından Ortaya Çıkan Farklılıklar.....	46
3-Coğrafi Dağılım.....	46
B-MERKEZİLİK DERECESESİ.....	47
1-Yetkinin Göçerilmesi.....	48
2-Astlar Niçin Sorumluluktan Kaçınırlar.....	49
C-BİÇİMSELLİK DERECESESİ.....	52
1-Teknoloji Türü Ve Biçimsellik.....	54
a-Aralıksız İmalat Teknolojisi.....	54
b-Seri İmalat Teknolojisi.....	55
c-Birim İmalat Teknolojisi.....	56
2-Yazılı Kurallar.....	57
3-Kırtasiyecilik.....	58
D-ÖRGÜTÜN BÜYÜKLÜĞÜ.....	59
VI- ÖRGÜT YAPISINAN MORAL ÜZERİNDEKİ OLUMSUZ	
ETKİLERİNİ GİDERİCİ YÖNTEMLER.....	62-75
A-İŞ ZENGİNLEŞTİRME.....	62
B-İŞ GENİŞLETME.....	64
C-İŞ ROTASYONU.....	65
D-ÖZERK İŞ GRUPLARI.....	66
E-ESNEK ROL BELİRLEME.....	68
F-KATILMALI YÖNETİM.....	69
Katılma Yarattıcı Örgütsel Programlar.....	71
1-Danışmacı Yönetim.....	71
2-Demokratik Yönetim.....	71
3-Üretim Komiteleri.....	72

4-Öneri Programları.....	72
5-Kademeli Yönetim.....	72
6-Sendil Al Katılma.....	73
G-AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM.....	73
VII- ÖRGÜT YAPISINA İLİŞKİN ÇAĞDAŞ GÖRÜŞLER-İNSAN EN DEĞERLİ KAYNAK.....	76-80
VIII- İSTANBUL YAKASI TELEFON BAŞMÜDÜRLÜĞÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA.....	81-89
SONUÇ.....	90-93
KAYNAKÇA	





GİRİŞ

"Hangi sorunu derinlemesine irdelerseniz insanlarla karşılaşacaksınız."

J. Watson Wilson

"İnsan her şeyin odak noktası ve ölçüsüdür."

Ernesto Imbassahy de Mello

(1)

Bu nedenle olsa gerek işletme bilimiyle ilgili kitapları karıştırdığınızda hiçbir konunun işgörenin morali kadar incelemeye konu olmadığını görürsünüz. Bunun nedeni insanın gerçekten de herşeyin odak noktası ve ölçüsü olmasından kaynaklanıyor herhalde. Örgüt içindeki başka hiçbir unsur insan gibi girdisinden fazla çıktı verebilme özelliğine sahip değildir. Bu nedenle insan örgütün en değerli kaynağıdır. Ancak insan düğmesine bastığınız zaman çalışan veya duran bir makine de değildir. İşte insan bu nedenle örgütün en zor kaynağıdır.

Örgüt içinde insana değer verilmesi gereğinin hissedilmeye başlanması özellikle 1930 yılından sonraki devrelere rastlar. O devirlere kadar askeri örgütlerin düzenleri, yani aşağıdan yukarıya doğru daralan bir piramit şeklinde hiyerarşik yapıda düzenlenmiş emir-komuta-kontrol sistemleri, askeri kurumların insan hayatını tehlikeye atabileceği olasılığı nedeniyle her kademedен veya kişiden gelebilecek "yorum-öneri" mekanizmasının kaos yaratabileceği, esasen tüm bilgilerin piramitin en üstünde çok daha yoğun bir biçimde toplanması nedeniyle, bu kademedeki detaylı inceleme ve bunun sonucunda doğan kararların en alt kademelerdeki yetersiz, da-

(1) Keith Davis, İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın, İ.U. İşletme Fakültesi Yayın No: 136, İstanbul Matbaası, s.3

ğınık veriler ile alınamayacağı görüşü, sivil örgütlerce de benimsenmişti. Askeri örgütler, sonradan Mc Gregor'un ortaya atacağı "x kuramı" na uygun, yani temelde disipline, cezai yaptırıma, dik örgüt yapısına, hiyerarşiye dayanan bir anlayışla kurulmuş, davranış bilimleri, insani ilişkiler gibi konulara ancak düzenlerinin izni çerçevesinde eğilebilmekteydiler. Dolayısıyla basık örgütlerdeki avantajlara sahip değildiler.

Genel savaşın yıkıcı etkileri ve 1923'den sonraki Alman ve 1929'dan sonraki Amerikan ekonomik krizlerinden sonra giderek artan, sanayileşme, kişi başına düşen gelirlerin göreceli yükselmesi, maddi kültür öğelerinin gelişmesi, savaşın insanlık dışı oluşumlarına karşı gelişen reaksiyoner zihniyet, yavaş yavaş ferdiyetçiliğin gelişmesi, zaman içerisinde sendikaların ilk tohumlarının atılması, işletmelerin kazançlarının giderek artıyor oluşu, bunu farkederek işçilerin de paylaşma istekleri, artan ve sürekli değişim gösteren talebi karşılayabilmek ve rekabet ortamında yaşayabilmek için arz yollarının örgütlerce daha detaylı olarak araştırılmaya başlanması giderek artan bilgili ve eğitimli insanı yönetmenin zorlukları karşısında, örgütün insan kaynağının artan önemi ortaya çıkıyor ve askeri örgütlenme şekli olan hiyerarşik örgütlenmenin esaslarından vazgeçilmeye başlanıyor.

2. Dünya Savaşı'ndan sonra ABD'ni ziyaret eden çeşitli Avrupa ülkelerine mensup Verimlilik Heyetleri verdikleri raporlarda, Amerikan sanayiini üstün yapan nedenin, teknik olmaktan çok beşeri olduğunu ve bunda işçilerin işlerine ve işverenlere takındıkları tavrın büyük önemi olduğunu ifade etmişlerdir. Avrupalıların gözlemlerine göre Amerikan sanayicisi, otokratik disiplin metodları kullanacak yerde, bir ortaklık zihniyeti içinde işçileriyle yakın ve sıkı temas-

larda bulunmaktaydı. Bu şekilde arada bir sosyal yakınlık yaratılmakta ve işçiler kuruluşu maledilmektedir. (2)

İnsanın artan önemi, teknolojinin esaretinden kurtulup, teknolojiye hükmetme dönemine girmesiyle daha da artış göstermeye başladı. Artık teknolojiye uyan adam değil, teknolojiyi geliştiren adam aranıyor. Yani yaratıcılık ön plana çıkıyor. Dünyada en fazla robot kullanan Japonya, robotları işçilerin yerine ikame etmiyor, robotu bilgili, akıllı ve yaratıcı işçisinin emrine veriyor.

İnsanın yaratıcılığını ortaya çıkarmak ön planda olunca, işgörenin bu yaratıcılığının ortaya çıkmasını sağlayacak ruh hali de önem kazanıyor. Her ne kadar teknolojiye uyan işgören döneminde yapılan araştırmalarda mutlu işgörenin en verimli işgören olmadığı ortaya çıkarılmışsa da, artık teknolojiyi geliştiren işgören dönemine girmekte olduğumuza göre, herhalde bu dönemde moral artan bir önem arzedecektir. Yalnız şunu da hemen belirtmek gerekir ki, bütün bunlar işletmenin faaliyet gösterdiği yere, zamana, faaliyet konusuna ve işgörenlerin niteliklerine göre durumsallık gösterecektir.

Örgüt içinde insanın moraline etki eden pek çok faktör vardır. Bu çalışmada örgütün yapısının etkisi üzerinde durulacaktır. Bu amaçla örgütün kısa bir tanımı yapıldıktan sonra, örgüt içindeki birey ele alınacak ve kişisel farklılıkların yönetimdeki önemine değinilecek, örgüt yapısına ve örgüt içindeki insana ilişkin kuramsal görüşlerden bahsedildikten sonra da örgütün yapısını oluşturan unsurların işgören morali üzerindeki etkileri incelenecektir. Sonraki

(2) Cemal Mihçioğlu, Personel İdaresinde Beşeri Münasebetler, Ankara, Ajans-Türk Matbaası, 2.baskı, 1958, s.189

bölümlerde örgütün yapısını oluşturan unsurların işgören morali üzerindeki olumsuz etkilerini giderici yöntemler anlatıldıktan sonra, yönetim ve örgüt yapısına ilişkin günümüz görüşlerinden bahsedilecektir. Son olarak da İstanbul Yakası Telefon Başmüdürlüğü'nün çalışanları üzerinde yapılan bir incelemeye yer verilecektir.



I-ÖRGÜTÜN TANIMI

Örgütler bir sosyal sistemdirler ve karşılıklı çıkar temeli üzerine kurulurlar. Örgütlerin insanlara, insanların da örgütlere ihtiyacı vardır. Örgüt kuramlarında, örgütlerin, örgüte katılanlar arasında bir tür karşılıklı çıkar temeline dayalı olarak kurulduğu ve sürdürüldüğü açıklanmaktadır. İnsanlar örgütleri amaçlarına ulaşmak için bir araç olarak görürler. Aynı zamanda örgütlerin de amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için insanlara ihtiyacı vardır. Eğer karşılıklı çıkar ve bağımlılık yoksa, bir grup oluşturup iş birliği yaratmaya çalışmanın da anlamı yoktur. Çünkü üzerine kurulabilecek bir temel bulunmamaktadır. (3)

Örgütle insanın karşılıklı bağımlılığını ortaya koyduktan sonra, bir örgütün varlık nedenini saptamaya çalışırsak belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesi, örgütün ortaya çıkışının nedenidir, diyebiliriz.

Bireyler beslenme, korunma ve güvenlik gibi temel ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli yetenek, zaman ve güce sahip değildir. Bireylerin fiziksel ve düşünsel olarak sınırlı kapasiteye sahip olmaları işbirliğini zorunlu kılmıştır. Ancak, bu ortak çabanın, işbirliğinin beklenen yararları sağlaması için faaliyetlerin eşgüdümlemesi şarttır. Denilebilir ki, bireylerin ortak çalışma ve iyi bir eşgüdümle tek başlarına yapabileceklerinden çok daha fazlasını yapabileceklerini anlamalarıyla birlikte örgütlenme düşüncesi doğmuştur. (4)

(3) Keith Davis, a.g.e., s. 3,4

(4) Sema Özçer, Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri, Milli Produktüvite Merkezi Yayınları;369, Ankara, 1988, s.10

Buna göre örgüt kuramının temelinde yatan düşüncelerden ikincisi, ortak amaçlara ulaşmadır. Bireylerin bir araya gelmeleri için hem ulaşılabilecek amaçların olması, hem de bu amaçların ortak olması, yani işbirliği yapan bireylerin belirlenen amacı kabul etmiş olmaları gereklidir.

Ulaşılmak istenen amaçların ve bu amaçlara ulaştıracak faaliyetlerin niteliğine göre örgüt yapısı değişik olacaktır. Örneğin rutin ve belirli işlerin sürekli tekrarlanacağı bir durumda belki klasik-bürokratik bir yapı daha uygun olacakken, her seferinde değişik işlerin yapılacağı bir durumda organik bir yapı daha uygun olacaktır. (5)

Örgütlerin üçüncü ortak özelliği, ortak amaca ulaşmak için farklı bireylerin, farklı işleri yapmaları, yani işbölümüdür.

İşbölümü düşüncesi, işlevlerin farklılaştırılmasıyla yakından ilgilidir. Örgütlerin çeşitli amaçlarını gerçekleştirmelerinin en iyi yolu, bu amaçları farklılaştırmalarıdır. Örgütlenme bir bakıma düzen sağlama anlamına geldiğine göre, öncelikle yapılan işlerin teker teker tanımlanması, bu işlerin bölünmesi, düzenlenmesi, gruplandırılması gerekir. Bu amaçla öncelikle iş analizi ve iş tanımlarına yer verilir. Her işin gerektirdiği ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları saptanır, işin düşünsel ve fiziksel ağırlığı niteliği açıklık kazanır. Yöneticilik görevinden basit işçilik isteyen her işe kadar işlerin yapısı ve özellikleri açıklığa kavuşur. (6) Bunun sonucunda örgütte çeşitli işlev-

(5) Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği; Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4.baskı, 1993, s.100

(6) Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokal, İşletme I-II, 1987, s. 134-135

leri yerine getiren çeşitli bölümler meydana gelir.

Örgütün temel kavramlarından dördüncüsü bütünleşmedir. Bunun için de yetki kademeleştirilir. Bu yolla alt grupların veya bireylerin faaliyetleri eşgüdümü sağlayacak biçimde üst düzeyde düzenlenir. Bu düzenleme, bireylere yol gösterme, sınırlamalar koyma, kontrol etme veya başka yollarla yapılır. (7)

Bütün bu açıklamalardan sonra örgütü şu şekilde tanımlayabiliriz: "Örgüt yetki ve sorumluluğun kademeleştirilmesi ve işbölümü aracılığıyla ortak bir amaca ulaşmak için çalışan bireylerin faaliyetlerinin planlı bir biçimde eşgüdümlendiği yapıdır." (8) Tanımı yapılan bu örgüt biçimsel örgüttür. Biçimsel örgüt klasik örgüt kuramında, "ortak bir amaca varmak için, liderlik ve yetki altında birlikte çalışan insan gruplarının eşgüdümlenmiş faaliyetlerinden meydana gelen bir sistemdir" şeklinde tanımlanmaktadır. (9)

(7) Sema Özçer, a.g.e., s.12

(8) Edgar H. Shein, Organizational Psychology, London, 3. baskı, 1979, s.15

(9) W.G. Scott, T.R. Mitchell, Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis, Illinois, 1972, s.36

II-ÖRGÜT, BİREY VE MORAL

A-SOSYAL SİSTEMLER

Örgütler birer sosyal sistem niteliği taşırlar, bunun doğal sonucu olarak örgütsel faaliyetler psikolojik olduğu kadar sosyolojik yasalarla da yönetilirler. İnsan davranışları, hem bireysel dürtülerden hem de bireylerin içinde buldukları gruptan etkilenir. Buna göre örgütlerde iki tür sosyal sistem yanyana yer alır. Bunlardan biri biçimsel sosyal sistem, diğeri ise biçimsel olmayan sosyal sistemdir.

Bir sosyal sistem birbirini karşılıklı olarak sonsuz biçimde etkileyen karmaşık bir değerler ve ilişkiler dizisi olarak kavramlaştırılabilir. Bir sosyal sistemin öğelerinin karşılıklı bağımlılığını, basit olarak ifade edersek, sistemin bir parçasındaki bir değişikliğin tüm parçaları etkileyeceğini söyleyebiliriz.

Bir sistemin karşılıklı bağımlı parçaları arasında dinamik çalışma uyumu bulunduğu zaman, sistemin sosyal denge halinde olduğundan söz edilebilir. Sosyal denge statik değil, dinamik bir kavramdır. Sosyal örgütte her zaman hareket vardır. Ancak bu hareket, sistemdeki çalışma uyum ve dengesini koruyacak biçimde gerçekleşir. Sistemin dengesi bozulduğu zaman, parçaları arasındaki uyumlu çalışma ortadan kalkar, sistemin parçaları birbirine karşıt bir biçimde çalışmaya başlar.

İşgörenin sistemle ahenk halini ifade eden uyum bir kez başarılan ve sürekli olan bir olgu değildir. Her insanın zaman zaman uyumsuz olabildiği göz önüne alınırsa, herhangi bir birey uyum sağlamakta sık sık kararsızlık göstermeye

başladığı zaman uyumsuzluk önem kazanır. İşteki uyumsuzlukların örnekleri arasında işgücü devri, huzursuzluk, emre karşı gelme, devamsızlık ve ilgisizlik sayılabilir. (10)

İşte bu nedenlerle bir sosyal sistem olan örgütün en önemli parçasını oluşturan işgörenlerin, örgüt amaçlarına uyumlu bir biçimde çalışmalarını için, kişilik ve ihtiyaçları dikkatle incelenmeli ve örgüt amaçlarıyla işgörenin doyumu asgari bir noktada birleştirilmelidir.

B-ÖRGÜT VE BİREYİN ÇATIŞMASI

Örgütler teknoloji ve insanları, yani bilim ile insanlığı birleştirirler. Teknoloji başlı başına karmaşık bir konudur, teknoloji ve insanın bir araya gelmesiyle, anlaşılması güç, karmaşık bir sosyal sistem ortaya çıkar.

Örgütlerde yer alan insan davranışlarını önceden tahmin etmek oldukça güçtür. Bunun nedeni insan davranışlarının bir takım köklü gereksinimlerden ve belirsiz değer sistemlerinden kaynaklanmasıdır. Bununla birlikte davranış bilimleri, yönetim ve diğer disiplinlerin katkılarıyla insan davranışlarının anlaşılması ve tahmin edilmesi olasılığı artmıştır.

İnsanlarla birlikte çalışmanın basit, hazır formülleri yoktur. Örgütsel sorunlara ideal ve kalıplaşmış çözümler bulunamaz. Bugün için yapılabilecek tek şey insan ilişkilerini açıklayan bilgi topluluğunu ve uygulama yeteneğini geliştirmektir. Aslında insan oldukları gözönüne alındığı takdirde, insanlarla etkili bir biçimde çalışmak mümkündür.(11)

(10) Keith Davis, a.g.e. s.19,28,30

(11) A.g.e., s.3,4

Tarih boyu insanlar ve örgütlerin sonu gelmez bir çatışma içinde oldukları görüşü vardı, ancak şimdi onların belli bir ölçüde karşılıklı ilgi ve uyum içinde yaşadıklarını anlamaya başlıyoruz. Örgütler amaçlarına ulaşmak için insanları kullandıkları gibi, insanlar da örgütleri amaçlarına ulaşmak için bir araç olarak kullanmaktadırlar. Her iki tarafın da karşısındakinden yararlandığı bir sosyal etkileşim sözkonusudur.

1956'da William H. Whyte, birey ve örgüt arasındaki mücadeleyi vurgulayan The Organization Man'i yayınladı. Yazar, bireylerin örgüte kendilerini adanmaları ve bağlı kalmaları konusunda aşırı örgüt taleplerini destekleyen sosyal tutumların geliştiğini belirtmekteydi. Bunun sonucu olarak bireysellik gereksiz yere bastırılmıştır. Ancak hata örgütün kendisinde değildir. İnsanların, grup değerlerinin arzulanır olduğuna inanmaları, bizi örgütlenmiş grupların her türüne fazlasıyla bağlanmaya yöneltmiştir.

1957'de Chris Argyris, birey ve örgüt arasındaki çatışmayı daha geniş bir şekilde tanımlayan Personality and Organization'ı yayınladı. Argyris, özellikle yabancılaşma, engellenme ve özgerçekleştirmenin bastırılması gibi işin psikolojik sorunları ile ilgilenmiş, ruhsal olgunluğa erişmiş işgörenlerin ihtiyaçlarıyla biçimsel örgüt arasında uyumun eksikliği olduğunu savunmuştur. Onlar, bağımsızlık istemektedir, biçimsel örgüt ise bağımlılık istemektedir. Bu çatışmanın sonucu hüsrana, başarısızlık duygusu ve özsaygının kaybolmasıdır.

Argyris'in savında, tüm kişilerin özgerçekleştirme iste-yecek kadar psikolojik olgunluğa sahip olmadığı da kabul edilmektedir. Bu nedenle böyle kişiler büyük ölçüde örgüte bağımlı bir yaşam tarzını tercih edebilirler. Ancak esas gö-

rüş, özgerçekleştirmenin arzulanır bir beşeri koşul olduğu ve bireylerin bunu istemesi gerektiğidir.

Her ne kadar birey-örgüt çatışması varsa da, bu olayın yalnızca bir yönüdür. İnsanlar ve örgütler aynı zamanda ilişkilerinde güçlü karşılıklı çıkarlara sahiptirler. Bireylerin örgütlere ihtiyacı vardır. Örgütler olmadan birçok çağdaş sosyal amacın başarılması imkansız olurdu. Örgütler tek başına çalışan bir bireyin elde edemeyeceği kaynakları verir ve aynı zamanda insanlara psikolojik destek sağlar. Örgütlerin de insana ihtiyacı vardır, bu nedenle her ikisi de karşılıklı ilişkilerden kazançlı çıkabilirler.

Ancak ne Whyte ne de Argyris, insanların örgütsüz yaşamak üzere ilkel bir yaşama dönmeleri gerektiğini savunmuşlardır. Mevcut çatışma daha iyi sonuçlar elde etmek için daha iyi çözümler gerektiren bir mücadeleye çağrı olarak görülmektedir. Bundan amaç insanların örgüte hizmet etmesinden çok, örgütlerin insanlara hizmet etmesini sağlamaktır.(12)

C-İNSAN GEREKSİNİMLERİ VE GÜDÜLENME

İnsan davranışını incelerken sorulacak en önemli soru "neden"dir. İnsanların gösterdikleri tepkilerin nedenlerini anlamak gereklidir. Ancak bu şekilde uyumlu bir beraberliği ve çalışmayı sağlayacak yöntemleri bulabiliriz.

Gereksinimler ve bunların tatmini konusu davranışı açıklayan en önemli konudur. Bir kişinin gereksinimlerinin ifadeleri güdü olarak ortaya çıkar. Bu nedenle güdüler kişisel ve içseldirler. Yöneticiler özendiriciler vasıtasıyla işgörenin örgüt hedefini ulaşacak şekilde çalışmasını sağlamaya çalışırlar. Örneğin yöneticiler satış elemanlarının takdir, statü ve ücret gereksinimlerini verimli bir biçimde yönlendir-

(12) A.g.e., s.333,336

mek amacıyla, özendirici olarak prim verirler. Sonuçta gereksinimi karşılanan işgören doyuma ulaşır, böylece hem morali yükselmiş, hem de örgüt hedeflerini gerçekleştirecek şekilde çalışmış olur. (13)

Gereksinmeler bazı gerginlikler yaratırlar, bu gerginlikler isteklere dönüşürler. Bu istekler olumlu ve olumsuz özendiriciler ve kişinin çevresine ilişkin algıları açısından yorumlanarak bir davranışa yol açarlar. Yönetimin görevi işgören güdülerini iş başarımına yapıcı bir biçimde yöneltmek üzere belirlemek ve harekete geçirmektir.

Güdülenme Teorileri

İnsan gereksinmeleri ve işgörenlerin güdülenmeleri konusu çok sayıda incelemeye tabi tutulmuş ve çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir.

-İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Güdülenme teorileri içinde en fazla bilineni Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi, kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırasıyla ilgilidir. Buna göre kişi belirli bir sıralanma gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk etmez. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış saiki olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar. Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir:

1-Fizyolojik ihtiyaçlar: Yemek, su

2-Güvenlik ihtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikeler-

(13) A.g.e., s.52

den koruma

3-Sosyal ihtiyaçlar: Gruba mensup olma, kabul edilme

4-Kendini gösterme ihtiyacı: Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık

-Çift Faktör Teorisi

Herzberg işgörenler için tatmin ve tatminsizlik yaratan faktörleri iki grupta toplamıştır. Birinci grup güdüleyici faktörler adı verilen gruptur. Bu grup işin kendisini, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarı ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi güdüleyecektir. Bunların yokluğu ise kişinin güdülenmemesi ile sonuçlanacaktır. İkinci grup faktörler ise hijyen faktörleri adı altında toplanmıştır. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörler hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi güdüleme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi güdülenmeyecektir.

-Başarma İhtiyacı Teorisi

Mc Clelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir.

Bunlar

1-İlişki kurma ihtiyacı (gruba girme, sosyal ilişkiler geliştirme)

2-Güç kazanma ihtiyacı (başkalarını etki altında tutma)

3-Başarma ihtiyacıdır (güç ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlara ulaşma)

Bu teoriye göre personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirebilir.

-Davranış Şartlandırılması Yaklaşımı

Bu yaklaşımın ana fikri, davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Buna göre kişi davranışının sonucuna göre aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Edvard Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanununa göre kişi kendine haz verecek davranışları tekrarlar, acı verecek davranışlardan kaçınır. Şu halde eğer işgörenin davranışı, örgüt açısından arzulan bir davranışsa, bu davranışın tekrarlanması için ödüllendirilmesi gerekecektir. Eğer işgörenin davranışı örgüt açısından arzu edilmeyen bir davranışsa, cezalandırılma yoluyla, bu davranışın tekrarlanma olasılığı azaltılmış olacaktır. Örgütsel davranış değiştirme konusunda yapılan çalışmalar, cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir.

-Bekleyiş Teorileri

Bu teorilere göre kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarfedecekleri bir gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir. Kişi belirli bir gayret sonunda belirli bir işi başaracağına inanıyor ve bunun sonundaki ödülü arzuluyorsa, bu kişi güdülenecektir.

-Eşitlik Teorisi

Kişiler kendi sarfettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınıninki ile karşılaştırırlar. Buna göre, bu teorinin anafikri, işgörenin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda olduğu ve bu arzunun güdülenmeyi etkilediği şeklindedir.

-Amaç Teorisi

Bu teoriye göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların güdülenme derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor

ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi kolay amaç belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla güdülenecektir. (14)

D-BİREYİN İŐ DOYUMU

İő doyumunu, işin özellikleriyle işğörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Buna göre iş doyumunu, işğörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk yada hoşnutsuzluğu ifade eder.

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu, anı grevler, işi yavaşlatma ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. Yüksek iş doyumunu, örgütün iyi yönetildiğinin bir belirtisi olsa da, bu kolaylıkla gerçekleştirilemez, temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar. İş doyumunu, bir örgütte sağlam bir örgütsel ortam oluşturulmasının bir ölçüsüdür. (15)

İş doyumuyla ilgili olarak 1950 yılında Katz, Maccoby ve Morse tarafından yapılan bir araştırmada genel iş doyumunun dört ölçüsü belirlenmiştir. Bunlar, iş grubuyla gururlanma, kendiliğinden doğan iş doyumunu, şirket faaliyetlerine katkı ve mali açıdan ve statü açısından tatmin'dir.

Daha sonra yapılan araştırmalarda Herzberg yukarıda da belirtildiği gibi beş faktörün iş doyumunu açısından önemli olduğunu göstermiştir. Bunlar, başarı, işin takdir görmesi, sorumluluk, ilerleme ve işin kendisi'dir. Tatminsizlik yaratan faktörler ise gözetim, ücret, şirket politikası, ki-

(14) Tamer Koçel, A.g.e., s.371,378

(15) Keith Davis, a.g.e., s.95,96

şilerarası ilişkiler ve çalışma koşullarıdır. (16)

Endüstriyel süreçlerin gittikçe mekanize bir hale gelmesi işten gurur duyulmasını gittikçe güçleştirmektedir. İşgörenlerin yaptıkları işten gurur duyabilmelerini sağlamada çeşitli yöntemler kullanılır. Örneğin üstün düzeydeki performansın yöneticiler tarafından görülmesi ve takdir edilmesi işgörene moral verir. Her bireye görevini nasıl yaptığı konusunda kanaatler bildirilmelidir. İnsanlar bir işi yaptıkları zaman bunu nasıl yaptıklarını psikolojik bir gereksinim olarak özellikle onları yönetenden öğrenmek isterler. Eğer görevini iyi yapıyorsa, bunun görüldüğünü ve takdir edildiğini öğrenmekten sevinç duyarlar. (17)

Birçok kişi işletmeye girdikten sonra, hatta bazen girmeden önce gelişme ve ilerleme olanaklarını araştırır. İşgörenler yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletmenin yararlanmasını görmekten mutlu olurlar. İşgörene yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama olanakları tanındıkça, işletmeye daha çok bağlanır ve işletme tarafından tek yönlü sömürüldüğü duygusuna kapılmaz. Bu arada kendisine olan güven duygusu, işinde gösterdiği başarı oranında yükselir. (18)

İşgörenlere yetenekleri, bilgi ve becerileri ölçüsünde sorumluluk verilmesi, işgörenin kişiliğine ve yeteneklerine güvenildiğini gösterdiğinden moral üzerinde olumlu etkiler

-
- (16) Blair J. Kolasa, İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, çev. Kemal Tosun, Fulya Aykar, Tomris Somay, Mirgün Menteşe, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, s.454
(17) Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Aylık No:209, İstanbul, Yön-Ajans, 3.baskı, 1989, s.154
(18) Zeyyat Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 2. baskı, 1984, s.93,94

yapacaktır.

Bir bireyin bir sosyal sistemde, diğer bireylerle karşılaştırmalı olarak sahip olduğu sosyal derecesine statü denir.(19) Kişinin işyerinde sahip olduğu statüsü de işinden duyacağı doyumunu etkileyecektir.

İş Doyumu Ve Verimlilik

Araştırmalar oldukça çeşitli, karmaşık ve önemli görevlerin, az beceri isteyen rutin görevlere oranla işçilere daha çok doyum verdiği konusunda birbirini desteklemektedir. İş doyumunu beceri ve sorumluluk gerektiren iddialı işlerle kesin olarak ilişkili olunca, onun aynı zamanda verimlilikle de ilişkili olabileceği beklenebilir. Yani yüksek iş doyumunu daha iyi başarı derecesiyle birarada bulacaktır. Bununla birlikte deneysel çalışmalar bu varsayımı doğrulamamış, aynı tip bir işte çalışan işçiler arasındaki iş doyumunu ölçütlerinin, verimliliğin güvenilir belirtileri olmaktan çok uzak olduğunu göstermiştir. İş tatmini sağlayan nedenlerden yalnızca "iş gurubundan gurur duyma" ile verimlilik arasında doğrudan bir ilişki görülmüştür. Mevcut literatürde moral araştırmalarında genellikle ölçülen bu türden işçi tutumlarının, işteki başarı derecesiyle herhangi bir basit ilişki taşıdığını gösteren çok az kanıt vardır.(20) Üstelik bir de iş doyumunun mu başarıya, yoksa başarının mı iş doyumuna yol açtığı sorusu vardır. En gerçekçi yaklaşım doyum ve verimliliğin birbirini etkileyen dairesel bir ilişki içinde olduğudur. Bu model, başarının ödül ve doyum sağladığını, bunların da algılanan

(19) Keith Davis, a.g.e., s.40

(20) Daniel Katz, Robert L. Kahn, Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Nev. Halil Can, Yavuz Bayar, Türkiye ve Orta Doğu Anne İdaresi Enstitüsü Yayını No:167, Ankara, Doğan Basımevi, 1977, s.419

yüksek beklēyiş nedeniyle, daha çok çabaya yol açtığını varsayar. Yüksek çaba etkin başarıma yol açar, bu da yine dairesel bir ilişki içinde doyunda artış sağlar. (21)

Chruden-Sherman'a göre ise yüksek moral verimliliği şu yollardan arttırır:

-Devamsızlığı azaltır veya asgari hadde indirir. İşini ilginç bulan, iş koşullarını ve iş ilişkilerini zevkli gören işçi, işine severek ve düzenli olarak devam eder.

-İşgücü devri de, devamsızlık gibi işçi moraliyle ilgilidir. Bu nedenle yüksek moral işi terk edenlerin sayısını da bir dereceye kadar azaltır.

İşgören moralinin yükseltilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için, işgörenin gereksinmelerinin belirlenmesi ve bunların tatmini gerekmektedir. Bu sağlandığı takdirde devamsızlık azalacak, işgücü devri asgariye inecek ve verim artacaktır. (22)

E-ÖRGÜTÜN YAPISI VE MORAL

1-Örgütün Yapısı

Örgütsel yapı, örgütün bölüm ve kurumları arasındaki ilişkili belirleyen bir modeldir. Örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle ve makinalarla ve çalışma gruplarının birbirleriyle olan ilişkileri örgütsel yapıyı oluştururlar. Örgüt üyelerinin birbirleriyle iletişim kurma biçimleri, kimin kime rapor vereceği, faaliyetlerin hangi kural ve prosedür-

(21) Keith Davis, a.g.e., s.97,98

(22) Selçuk Yalçın, Personel Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın, İstanbul, 1985, s.231,232

lere göre yapılacağı şeklindeki düzenlemeler örgütün yapısını oluşturur.

Örgütsel yapı, çeşitli örgüt kuramları tarafından farklı tanımlanmaktadır. Klasik örgüt kuramına göre, örgütsel yapı, ortak bir amacı, işbölümü ve otorite hiyerarşisinden yararlanarak başarmak için insan çabalarının eşgüdümleme araçları olarak tanımlanmaktadır. İnsan ilişkilerine yönelik örgüt kuramında ise biçimsel örgütün yanında, davranışsal süreçleri düzenleyerek amaca ulaşmaktan söz edilmektedir. Durumsallık kuramında ise, örgütsel yapının çeşitli ortam koşulları altında tanımlanabileceği belirtilerek bir açık sistem olduğu kabul edilmektedir.

Örgütsel yapının boyutları olarak üç ana unsur sayılmaktadır.

-Karmaşıklık Derecesi: Örgüt içindeki farklılaşma derecesi olarak da tanımlanabilen bu boyut, yatay ve dikey farklılaşma ve coğrafik dağılıma gibi alt boyutlarda gerçekleşmektedir. Yatay farklılaşma ile uzmanlaşma, dikey farklılaşma ile örgütsel yapıdaki yönetim kademelerinin sayısı anlatılmaktadır.

-Biçimsellik Derecesi: Örgüt içindeki görevlerin standartlaşma derecesi olup, mutlaka kural ve yöntemlerin yazılı olarak düzenlenmesi değildir. Yazılı olmayan normlar, davranış kalıpları, düzenler de biçimselliğin bir parçasıdır.

-Merkezleşme Derecesi: Karar verme gücünün örgüt içinde bir noktada yoğunlaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Merkezleşme, biçimsel yapı ve otorite ile ilgili olup, biçimsel olmayan ilişkiler dikkate alınmaz. (22)

(22) Teknoloji ve Örgütsel Yapı, Tekstil İşveren, Sayı:171 (Ocak-Şubat 1993), s.38

Bu özelliklere göre örgüt yapısı bir arada çalışan bireylerin faaliyetlerini koordine eden, birbiriyle uyumlu hale getiren mekanizmadır. Yani örgüt yapısı, ortak çalışmayla amaca ulaşabilmek için düzenlenmiş bir araçtır. Yalnız bu aracın en önemli özelliği insan unsuruyla ilgili olmasıdır. Bunun sonucu olarak sadece aracın yapısı üzerinde durmak, bu aracı başarılı bir şekilde kullanmak için yeterli değildir. Bu aracı, faaliyetleri eşgüdümlenecek kişilerin özelliklerine, yapılacak işin niteliğine, ortam ve çevre şartlarına göre ayarlamak gerekecektir. Drucker'in belirttiği gibi nasıl iyi bir anayasaya sahip olmak, iyi kanunlara, başarılı devlet yöneticilerine ve adil bir topluma sahip olmaya yetmezse, iyi bir örgüt yapısı da tek başına başarılı sonuç almaya yetmez. Fakat örgüt yapısının kötü olması, örgütteki kişiler ne kadar iyi olursa olsun, başarılı sonuç almayı imkansız hale getirecektir. (23)

2-Örgüt Yapısı Ve Moral Arasındaki İlişkiler

İşgücü bir örgütün en önemli kaynağını oluşturur. Çünkü minimum beşeri kaynak olmadan diğer üretim faktörleri kullanılamaz.(24) İşgörenin işletmenin örgütsel yapısına uyumu moralini yükseltecek, bu da örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Bu nedenle işgörenin moralini etkileyen faktörler üzerinde önemle durulması gerekir.

Frank Miller, morali "moral bir birey grubunun ortak bir amaca ulaşmak için tutarlı ve ısrarlı bir biçimde bir arada hareket edebilme yeteneğidir"(25) şeklinde tanımlarken, F.J.Roethlisberger "organizma için sağlık ne ise, örgütler

(23) Tamer Koçel, a.g.e., s.16

(24) İlhan Erdoğan, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İ.U. yayını, İstanbul, 1983, s.9

(25) Selçuk Yalçın, a.g.e., s.228

için de moral aynı şeydir"(26) diyor.

Yüksek moral, işgörenin çalışmaya istekli oluşu, verilen emirlere ve mevcut kurallara uyması, işbirliğine arzulu olması şeklinde ortaya çıkarken, düşük moral, hırçınlık, aksilik, emir ve kurallara uymamak, ümitsizlik, cesaretsizlik, işletmeyi, işi, çevresindekileri sevmemek şeklinde ortaya çıkmaktadır. (27)

Morale etki eden faktörler iki ana kaynağa ayrılabilir:

- Dış faktörler
- İç faktörler (28)

Dış faktörler işgörenele ilgili olarak örgütün dışında gelişen olaylardır. Aile ilişkileri, arkadaşlarla olan sosyal ilişkiler, otomobilin bozulması gibi. Dış faktörlerin etkenliğini azaltmak için en iyi yollardan biri çalışanların üzüntülerine ilişkin hususları serbestçe konuşabilmelerini sağlamaktır.

İç faktörler ise uygun ücret, iş emniyeti, ilginç iş, iyi iş şartları, yapılan işin takdiri, örgütün yapısı gibi hususlardır.

Bu faktörler içinde yer alan örgüt yapısının morali etkileyen bazı yönlerinin çok önemli olduğuna işaret etmek gerekir.

-
- (26) Osman Telimen, Personel Yönetimi ve İşeri İlişkiler, İ.T.İ.A. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No:292/319, İstanbul, Sermet Matbaası, 1978, s.207
- (27) Selçuk Yalçın, a.g.e., s.229
- (28) Osman Telimen, a.g.e., s. 207-208

İşgörenin morali üzerinde emir komuta yöntemleri ile örgüt yapısının etkileri başta gelen bir rol oynar. Örgüt yapısı işletmede görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve dağıtım biçimini belli eden kuralları ve bunların somut biçimini gösterir. Amaca varmak için görülmesi gereken iş ve faaliyetler öyle bir biçimde gruplandırılmalı, görev ve sorumluluklar öyle dağıtılmalıdır ki, örgüt kişiler arasında en az derecede sürtüşme yaratarak işlesin.

Örgütün biçimlendirilmesinde en büyük rolü işletmenin büyüklüğü oynar. Büyük işletmelerdeki örgütlenme sorunları küçük işletmelerdekinden çok farklıdır. Çağdaş işletme ve küt- le üretimi, işgörenle yönetici arasındaki uzaklığı açmış ve işin sağlaması gereken doyum ile zevki azaltmıştır. Böylece yöneticiler ile personelin yüzyüze ilişkide bulunması ve birbirlerini tanınması olanaklarını azaltmıştır. Oransal olarak küçük sayılabilecek işletmelerde, yöneticilerin birbirleriyle ve personelle daha yakın, daha yoğun ve daha kişisel ilişkilerde bulunabilmeleri, birbirlerinin nitelik ve yeteneklerini anlamalarını mümkün kılar. Bunun sonucu olarak her çeşit anlaşmazlıkları daha köklü bir biçimde çözme ve personeli en verimli olabileceği iş ve yerlere yerleştirme imkanı elde edilir. Bütün bunlar ise işletmede herkesin daha memnun, mutlu ve dolayısıyla daha yüksek bir moralle çalışmasını sağlar. (29)

F-ÇAĞDAŞ İNSANIN YÖNETİMİ SORUNU

Örgüt yönetiminde egemen olmaya başlamış olan çağdaş eğilimler arasında özellikle şu ikisi büyük önem taşımaktadır:

-Çağdaş işletmeler ve kuruluşlar, çeşitli çıkarların çarpıştığı bir politika alanı niteliği kazanmışlardır.

(29) Kemal Tosun, Yönetim ve İşletme Politikası, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:232, İstanbul, 1990, s. 629-631

-Çağdaş işletme ve kuruluşların yönetiminde, maddesel üretim etmenlerinden çok, personel ve dolayısıyla insancıl ilişkiler ön planda gelen bir önem elde etmişlerdir.

Çağdaş insanın kültür düzeyinin, yaşam standardının ve bilgi ve görgü durumu ile örgütlenme gücünün yükselmesi, onun pazarlık gücünü arttırmıştır. Bugünün ve özellikle yarının işçisi ve işgöreni, dününkünden çok farklıdır ve farklı olacaktır. Bu nedenle işverenlerin, insanı tanıma ve yönlendirmenin çağdaş gelişme ve değişme eğilimlerinin anlam ve önemlerini takdir etmeleri gerekir. (30) Bir işveren emrindeki insan hamurunun mümkün kılabileceğinden daha fazla başarı sağlayamaz. Sermaye öğeleri, yani maddesel araç ve olanaklar ne kadar bol ve ne kadar kusursuz olurlarsa olsunlar, bunları değerlendirecek olan, insanlardır. Şu halde işletmecinin kendileri aracılığıyla iş başaracağı insanları bilmesi, zayıf ve güçlü yönlerini tanıması gerekir.

İnsanların hareket ve davranışları, fikir, duygu, arzu, ihtiras ve amaçlarının eseridir. Bunlar, insanın kişiliğini meydana getiren özelliklerdir. İnsanın kişiliği ise, doğal, kalıtımsal, toplumsal ve ekonomik etkenlerin etkisi altında biçimlenir. Şu halde, eğer bu kişiliklerde temelli ve uzun süreli değişiklikler yapmak gerekiyorsa, önce sözü geçen etken ve koşulları değiştirmek gerekir.

Uzun süreli değişmeler, ancak devletçe alınabilecek kültürel, toplumsal ve ekonomik önlemlerle gerçekleştirilebilirse de, işletmelerin eğitim programları ve yöneticilerinin sorumlulukları yönünden de alınabilecek önlemler vardır.

Yöneticilerin mevcut insan stoğundan en az harcama ve ü-

(30) A.g.e., s.503-505

züntü ile en fazla verim elde edebilmeleri için, işgörenlerin kişilik özelliklerini ve davranış güdülerini bilmeleri ve öğrenmeleri gerekir. Oysa işletmelerimizde, en aşağı gözetim kademesinden en yukarı yönetim kademesine kadar, adam çalıştırırken gözönünde bulundurulan kıstas, işin bilinip bilinmediğidir. Ancak, bir iş kavramının, kendilerine iş görürülecek kişilerin, yani astların yönetilmelerini de kapsamı gerektiği konusu genellikle ihmal edilmektedir.

İnsanın kişilik özellikleri ve davranış güdülerini bilmek, onun etkili ve verimli bir biçimde yönetilmesi için ilk adımı atmaktır, ama yeterli değildir. Çünkü bu özellik ve güdüler, işletmenin gerektirdiği çalışma disiplini ile çelişme halinde olabilir. Bu gibi durumlarda işgörenlerin fikir, duygu, ihtiyaç, istek gibi kişilik özelliklerinde değişmeler meydana getirmek, bunun için de eğitime önem vermek gerekir. (31)

(31) A.g.e., s.515-516

III-KİŞİLİK VE KİŞİSEL FARKLILIKLARIN YÖNETİMDEKİ ÖNEMİ

A-KİŞİLİK NEDİR

Kişilik, bireyin kendi açısından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. İnsanın başkaları açısından kişiliği, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır.

Kişiliği belirleyen etkenler genel olarak dört grup altında incelenebilir. Bunlar:

- Bir kimseyi diğerinden ayıran dış görünüm
- Bireyin faaliyet alanıyla ilgili olarak rolü veya görevi
- Rol veya görev alan bireyin zeka, enerji, arzu, ahlak gibi potansiyel yetenekleri

-Kişinin içinde yaşadığı toplumsal özellikler (Toplumun yaşam felsefesi, kültür seviyesi, ahlak anlayışı benzeri hususlar kişilik üzerine ve dolayısıyla tutum ve davranışlarına etki ederler.) (32)

B-KİŞİSEL FARKLILIKLARIN UYGULAMADAKİ ÖNEMİ

Her kişi hayat görüşü bakımından diğerlerinden ayrılabilir. Yine onları harekete geçiren güdüler, çeşitlilik ve şiddet bakımından farklılık gösterebilir. Ayrıca, insanlar birbirinden farklı amaçlara sahip olabildikleri gibi, aynı amaçlara sahip olan kişiler de, kendilerini amaçlara ulaştıracak yolların seçiminde farklı şekillerde hareket edebilirler. Bu nedenle kişileri güdülemek için kullanılan özendirmeye araçlarına gösterilen tepki insandan insana farklılıklar gösterir.

Örneğin bazı kimseler fazla sorumluluk almaktan korkar-

(32) Erol Eren, a.g.e., s.49-50

lar, fazla hırslı değildirler. Bu yüzden onlar için belli bir mevkiye terfi etmek yeterli olacaktır. Halbuki bazı kişiler bir terfi ile tatmin olmazlar, sorumluluk yüklenmek onları mutlu eder. Bunlar hırslı veya tutkulu kişiler olduklarından devamlı yükselmek için faaliyette bulunurlar. Hiyerarşinin en sorumlu mevkiine ulaşmak ve en iyi sosyo-ekonomik çıkarları elde etmek için çalışırlar. Bu tür tutum ve davranışlar, personel politikalarının belirlenmesinde önemli hususu oluşturlar. (33)

Bireyler arasında yetenek ve arzuları açısından farklılıklar olduğuna göre, onları bu özellikleri açısından ele alarak farklılıklarını değerlendirmek yerinde olur. Herkese yeteneğine uygun düşen ölçüde davranıldığı zaman üretim hissedilir ölçüde artar. Öte yandan, yetenekli elemanlar, onların bilgi ve yetenek seviyeleri altındaki işlerde çalıştırıldıkları ve özendirilmedikleri ölçüde bu özelliklerini kaybedeceklerdir. Buna göre yöneticiler, kişisel farklılıklardan yararlanarak herkese yeteneğine ve bilgisine uygun görevler vererek üretimi yükseltirken, personel arasında da çekişme ve çatışmaların önüne geçmelidir. (34)

C-KİŞİSEL FARKLILIKLARI DOĞURAN NEDENLER (35)

Kişisel farklılıklardaki birçok niteliklerin davranış ayrılıklarına neden oldukları bilinmekle beraber, burada örgütsel bakımdan önemli olan dördüne değinilecektir.

1-Olayların Gerçeğine Dayanma

Burada davranışlar, kişinin normal davranmasını gerekti-

-
- (33) A.g.e., s.59
(34) A.g.e., s.64-65
(35) A.g.e., s.61-64

recek yerde, içinde bulunduğu durumun gereklerinden doğmaktadır. Olaylarda gizlenen gerçekler ve onların cereyan ediş biçimleri, kişinin davranışlarını da farklılaştırmaktadır. İsteklerinin gerçekleşmesine engel olunan ya da içinden çıkılmaz bir sorun karşısında bırakılarak bunalıma maruz olan ve baskı altında tutulan kimseler, normal kişiliklerinin gerektirdiği davranışlardan uzaklaşarak akılcı olmayan davranışlarda bulunurlar. Tatminsizliklerinin sonucu olarak objektif olmayan biçimde davrandıkları gibi, saldırgan veya içine kapanık kimseler olurlar.

Akılcı olmayan davranışlar, kişisel verimliliği ve yetenekleri etkiler. Bu durumlar daha çok amirlerinin yanlış tutum ve davranışlarına maruz kalan kimselerde görölmektedir.

2-Girişim Ruhu

Girişim ruhu başkalarıyla olan ilişkilerde, duruma hakim olma eğilimi anlamına gelir. Yöneticiler arasındaki birçok farklar bu nitelikler bakımından ortaya çıkmaktadır.

3-Hırslı Olma

Hırslı bir kimsenin zihni, daima kişisel mevkii ve örgüt içinde ilerleyip yükselme tutkuları ile meşguldür. Böyle bir kişi, günlük davranışlarda girişimci olmasa bile, rütbesinde, ücretinde veya kişisel statüsünde yapılan herhengi bir değişikliğe karşı çok duyarlıdır.

Çoğu kimseler örgütlerde belirli bir haddenden daha fazla yükselmeyi arzu etmezler. Bazı işgörenler iyi bir görevde çalışmak isterler, fakat başkalarıyla olan ilişkilerinde, mücadele ve sorumluluk isteyen mevkileri kabul etmezler. Bazı insanlar ise, bütün yaşamları boyunca en üst mevkiler

peşinde koşarlar ve sorumluluk yüklenmek, karmaşık işleri çözümlenmek ve başarmak gibi hususlardan büyük tatmin duyarlar.

4-Toplumculuk

Toplumculuk, kişinin ilişkili olduğu kimselerin tutum ve arzularına karşı olan duyarlılığını ifade eder. Toplumculuk özelliğine sahip olan bir kimse disiplinlidir, kişiliğini kolayca grup yasalarına ve düzenine uydurabilir. Oysa bu özellikten yoksun olan kimse, kendisi dışında güç ve otorite tanımaz. Örgüt kurallarını ve düzenini kendi kişisel özelliklerine uydurmaya çalışır, disiplinsizdir.

Grup üyelerinin önemli bir iş yaptıklarına inanma ve grup içi ahengin korunması konusundaki çabalar toplumculuğu yüksek işgörenleri özendirmede daha etkili olacaktır.

IV- ÖRGÜT YAPISINA İLİŞKİN KURAMSAL GÖRÜŞLER VE İNSAN HAKKINDAKİ VARSAYIMLAR

A-KLASİK ÖRGÜT KURAMI

Klasik görüş örgütle ilgili olarak geliştirilen bilimsel çalışmaların ilkidir. Klasik görüşte amaçlara ulaştırıcı faaliyetler belirlenir ve bu faaliyetler bölümler ve işgörenler arasında dağıtılarak işbölümü ve uzmanlaşmanın sağlanması istenir. Bu görüşte biçimsel örgüte büyük önem verilmiş, açıkça belirlenmiş olan örgüt yapısı ve otorite ilişkileri içinde verimliliğin nasıl arttırılacağı araştırılmıştır.

Maddi faktörler üzerinde önemle duran klasik görüş, örgüt içindeki insan unsurunu ikinci planda ele almıştır. Maddi faktörler rasyonel bir şekilde düzenlendikten sonra insanın da öngörülen biçimde davranacağı varsayılmıştır. Bu şekli ile klasik görüş mekanik organizasyon yapısını benimsemiştir.

Mekanik organizasyon y pısından kastedilen şudur: Böyle bir yapıda örgüt üyelerinin fonksiyonları, yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde tanımlanmıştır. Başka bir deyimle kişinin, neyi, nasıl yapacağı, kendisinin nelerden sorumlu olduğu ve nelerin kendi işi olmadığı hiçbir tereddüte yer bırakmayacak şekilde belirlenmiştir. (36) Yani biçimsellik derecesinin yüksek olduğu bu teoride işler, rutin ve birbirini tekrar eder niteliktedir. İşbölümü ve uzmanlaşmış işlerin fazlalığı nedeniyle çalışanların davranışları önceden programlanmıştır.

Bu görüş çalışanların üstlerinin rehberliği olmadan işlerini yürütemeyeceklerini ileri sürer. Bu nedenle de merkezci örgüt yapısı benimsenmiştir. Ayrıca insan sorumluluk yüklen-

(36) Tamer Koçel, a.g.e., s.118

mek istemeyen, yönetilmeyi tercih eden, fazla zeki olmayan, bu nedenle de anlatılmadıkça ne yapacağını bilemeyen, bencil ve tembel olduğu için örgüt amaçlarına karşı ilgisiz, değişikliklere direnen bir varlık olarak tanımlanmıştır.

Douglas McGregor, klasik görüşün insan hakkındaki varsayımlarının gerçeklere uyduğunu, ancak varsayımlardaki özelliklere insanların doğuştan sahip olmadıklarını, klasik yönetim ve örgüt kuramının felsefe, politika ve uygulamalarının bu davranışlara yol açtığını ve insanları bu özelliklere sahip olmaya sevk ettiğini belirtmiştir. (37)

Klasik örgütün niteliği en çok ürünü ve verimliliği elde etmek için yüksek derecede uzmanlaşma (karmaşıklık), yazılı bir çok kural ve prosedür (biçimsellik) ve yetki göçeriminin çok az olması (merkezilik) dir. Klasik örgüt teorisinin ilkelere göre örgüt yapısını oluşturan yöneticinin bir makinayı monte eden bir mühendisten farkı yoktur.

Yöneticinin kontrol alanı dardır. Yöneticilerin daha az sayıda astı yönetiyor olmasının sonucu olarak da yetki kademeleri sayısı fazla, üretici personelin yönetici personele oranı ise düşüktür. Önemli olan pozisyonlardır. Kişiler yetkilerini pozisyonlarından almaktadırlar. Haberleşme yapısı ise emir ve karar verme biçiminde dikey haberleşmedir.

Görüldüğü gibi bu tür örgütler oldukça biçimsel, karmaşık ve merkezi bir yapı özelliklerini taşımaktadırlar. Bu nitelikleri nedeniyle de bu örgütler yeniliğe ve değişikliğe tepki göstermede, kendilerini uyarlamada görece daha yavaş-

(37) Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, İ.U. İşletme Fakültesi Yayın No:163, İstanbul, Venüs Ofset, 2.Baskı, s. 197

tırlar. (38)

B-NEOKLASİK ÖRGÜT KURAMI

Davranışsal yaklaşımın ana fikri, bir organizasyon yapısı içinde çalışan insan unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, örgüt içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve kısaca yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramlar vermektir.

Bu yaklaşım klasik kuramın ekonomik rasyonellik anlayışını esas almakla beraber, buna yeni bir boyut, insan unsurunun tatmin olması boyutunu getirmiştir. Davranışsal yaklaşım örgütleri, çeşitli ihtiyaçlara sahip insanların biraraya gelmesiyle oluşan birimler olarak ele almış ve yöneticilerin aynı zamanda beşeri ve sosyal bir örgüt kurmak zorunda olduklarını göstermiştir. (39)

Klasik yönetim düşüncesinin tersine davranışsal yaklaşımda insan unsuru örgütsel analizde ön planda yer alır. Birbirlerini karşılıklı olarak etkileyen insanla örgütün bütünleşmesinin sağlanması amaçlanır. Neoklasik görüş, kişilerin maddi ve manevi unsurlarla güdülendikleri ve sadece örgüt amaçlarının değil, işgörenlerin ihtiyaçlarının tatmininin gerçekleşmesinin de önemli olduğunu vurgular. Kişiler arasında farklılıklar olduğunu ve çalışanların örgüte psikolojik ve sosyal özelliklerini de getirdiklerini kabul eder. Klasik yönetim düşüncesinde makinanın bir parçası gibi düşünülen insan, neoklasik yaklaşımda örgütün en değerli unsurudur. Çünkü diğer üretim faktörlerinden farklı olarak girdilerinden fazla çıktı verme özelliğine sahiptir.

(38) Sema Özçer, a.g.e., s.19

(39) Tamer Koçel, a.g.e., s. 82

Klasik yönetim düşüncesinin insanların her zaman rasyonel davrandıkları görüşüne karşılık, neoklasik düşüncede insanların çoğu zaman akıl dışı davrandıkları varsayılır. İnsanların birbirlerine bağımlı olmaları nedeniyle davranışlarının sosyal koşullarla açıklanması gerekir.

Neoklasikler işgörenlerin sadece ekonomik ihtiyaçlarının karşılandığı örgütlerde mutlu olamayacaklarını, en verimli örgütün işgörene en yüksek manevi doyumu sağlayan örgüt olacağını ileri sürmüşlerdir. Neoklasiklere göre katılım ve moral verimliliği olumlu yönde etkiler. Bu nedenle karar alma sadece yöneticilerin tekelinde olmamalıdır. Karar alırken çalışanların fikirlerinin de alınması onları memnun edecek ve verimliliklerini olumlu yönde etkileyecektir.

İşbölümü, neoklasik örgüt teorisini de temel kavram ve ilkelerinden birini oluşturur. Bunun nedeni işbölümünün verimliliği arttırıcı bir etkisinin olmasındandır. Ancak neoklasik teoride verimlilik kadar çalışan kişilerin tatminine de önem verilir. Bu nedenle neoklasikler işbölümünün, iş doyumunu azaltıcı etkilerini gözönüne almışlardır. İşbölümünün ileri dereceye götürülmesinin işi monoton ve anlamsız hale getirdiği, çalışan kişiyi psikolojik bakımdan etkilediği, bu nedenlerle iş doyumunu azalttığı, iş doyumunun ise verimlilikle doğrudan doğruya ilgili olmamakla birlikte, verimliliği etkileyen faktörlerden biri olduğu inceleme ve araştırmalarla belirlenmiştir. Bu nedenlerle neoklasik örgüt teorisinde, çok küçük parçalara bölünen işlerin genişletilmesi eğilimi ortaya çıkmıştır. Neoklasiklerin işbölümünün olumsuz psikolojik etkisini azaltmak için aldıkları önlemlerden biri de iş değiştirme ya da iş rotasyonu'dur. İş rotasyonunda işçiler belli sürelerde farklı işlerde çalıştırılmak suretiyle monotonluğun giderilmesi amaçlanır. İş rotasyonu özellikle iş genişletmesine imkan olmadığı durumlarda uygulanır.

Neoklasik teori insan ilişkileri yaklaşımının benimsemesi ve demokratik önderlik anlayışına dayanması nedeniyle merkezkaç yönetimi savunur. Merkezkaç yönetimin benimsenmesi nedeniyle fonksiyonel ölçüte göre bölümlendirme tercih edilmez. Çünkü fonksiyonel ölçüte göre bölümlendirme merkezci yönetimi ifade eder. Ürün ve bölge ölçütü merkezkaç yönetime uygun olması ve üst kademelerde sürtüşmeleri azaltması bakımından neoklasik teorinin felsefesine daha uygundur. (40) Yine bu özellikler nedeniyle neoklasik teoride basık örgüt yapısı benimsenir. Basık örgüt ayrıca, bu teorinin, astların kendi kendini kontrol etmesi ve gelişmelerine olanak sağlanması felsefesi nedeniyle kontrol alanının geniş tutulmasının bir sonucu olarak da ortaya çıkmaktadır.

C-MODERN ÖRGÜT KURAMI

Toplumların hızlı bir değişim içinde bulunmaları ve örgütlerin de bu değişimden etkilenmeleri sonucunda, geleneksel yönetim şekillerinin modern örgütlerin ve günümüz işgöreninin sorunlarına cevap verebilecek tek yol olmadıklarının anlaşılması, yeni yönetim ve örgütlenme anlayışlarının gelişmesine yol açmıştır.

Modern örgüt teorisyenleri insanı karmaşık, anlaşılması güç bir varlık olarak tanımlamışlardır. Oysa klasikler, insanı akılcı davranan, neoklasikler ise sosyal bir varlık olarak varsaymışlardır. Modern görüşe göre insan sık değişen bir karaktere sahiptir. İnsanı güdüleyen araçlar koşullara göre değişirler. Maddi ödüllerle çalışmaya teşvik edilen bir insan bir süre sonra bu ihtiyacının yeterince tatmin edilmiş olması nedeniyle, sosyal ödüllerle teşvik edilmek zorunda kalınabilir.

(40) Atilla Paransel, a.g.e., s.293-295

İnsanı güdüleyen araçlar, farklı örgütlerde ve aynı örgütün farklı bölümlerinde de değişiklikler gösterebilir. Bu görüşe göre insan, uygun ortam oluşturulduğu takdirde yenilikleri kabul etmeye eğilimlidir.

Modern örgüt teorisi iki ayrı yaklaşımdan oluşmaktadır: Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı.

1-Sistem Yaklaşımı

Davranış bilimleri araştırmaları sonucunda insan davranışı hakkındaki görüş, düşünce ve araştırma sonuçlarının tek başlarına insan davranışlarını açıklamaya yeterli olmayacağı, tüm faktörlerin birbirlerini karşılıklı olarak etkiliyor oldukları, bu nedenle de bir bütün oluşturdukları ve insan davranışının ancak sistem denilen bu "bütün"ün yorumlanmasıyla açıklanabileceği görüşü ortaya çıkmıştır. Buna göre sistem, belirli parçaların, belirli bir amacı gerçekleştirmek için karşılıklı bağlı olarak biraraya gelmeleriyle oluşan düzenli bir bütündür. Örgüt de alt sistemlerden oluşmuş bir sistemdir ve örgüt içindeki olaylar, örgütü oluşturan bütünün içerisinde ele alınmalıdır.

Sistemler iki şekilde düşünülebilir: Kapalı sistemler ve açık sistemler.

-Kapalı ve açık sistemler

Her sistem belirli bir ortamda faaliyet göstermektedir. Eğer sistem ile sistemin faaliyette bulunduğu çevre arasında enerji, bilgi ve materyal alışverişi varsa, bu tür sistemler açık sistemler olarak adlandırılır. Yok eğer sistem ile çevresi arasında bu tür bir ilişki yoksa, kapalı sistem söz konusudur. (41) Modern örgüt teorisyenleri örgütleri çevrele-

(41) Tamer Koçel, a.g.e., s.161

riyle girdi-çıkıtı alışverişinde bulunan, çok amaçlı açık sistemler olarak ele alınışlardır.

2-Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı her yerde ve her örgüt için geçerli ve uygulanabilir evrensel kurallar ve en iyi çözüm tarzının olmayacağını ifade eder. Her örgüt içinde bulunduğu çevre, üretiminin konusu, kullandığı teknoloji ve personeli ile birlikte ele alınmalı ve en uygun yönetim şekli ve örgüt yapısını belirlemelidir. Buna göre en iyi çözüm belirli bir zamandaki belirli bir çözüme bağlıdır.

V-ÖRGÜT YAPISINI OLUŞTURAN UNSURLARIN MORAL ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Örgüt yapısı üzerinde çalışma yapanlar, örgüt yapısının çeşitli boyutları üzerinde durmuşlar ve örgüt yapısını karakterize eden unsurlar değişik örgüt teori ve yaklaşımları tarafından değişik şekillerde ele alınmıştır. Bu araştırmalar sonunda örgüt yapısının temel unsurları evrensel olmamakla beraber "karmaşıklık, biçimsellik ve merkezilik" şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu bölümde örgüt yapılarının gösterdiği özelliklerin ve bunların personelin moraline olan etkilerinin daha iyi anlaşılması amacıyla bu üç unsur ve ayrıca örgüt büyüklüğünün etkileri üzerinde durulacaktır.

A-KARMAŞIKLIK (FARKLILAŞMA) DERECESESİ

Karmaşıklık, örgütün yatay, dikey ve coğrafi olara yayılma derecesini ifade eder. Örgütlerin faaliyetleri genişledikçe ve içinde buldukları çevre çapraşık hale geldikçe örgütün karmaşıklık derecesi de artacaktır.(42) Bu ise moral üzerinde çok önemli etkiler oluşturabilecek hususları oluşturur.

Karmaşıklık işbölümünün doğrudan sonucudur ve örgüt içindeki ünvan ve görev farklılaşmasının derecesini ifade etmektedir. Yatay farklılaşma bütünleşmeyi, dikey farklılaşma ise hiyerarşiyi yaratmaktadır.

1-Yatay Farklılaşma (Görev Farklılaşması)

Stephen P. Robbins'e göre yatay farklılaşma "Örgüt birim-

(42) A.g.e., s.102

leri arasında örgüt üyelerinin yaptıkları işin niteliğine, eğitim ve öğrenimlerine dayalı olan farklılaşma derecesi" dir.(43) Buna göre örgüt içinde farklı bilgi ve beceri gerektiren işlerin sayısı arttıkça örgütün karmaşıklık derecesi de artar. Örgüt içinde farklı eğitim ve birikime sahip insanların arasındaki ortak yönler az olacağından, iletişim kurmaları ve dolayısıyla faaliyetlerin eşgüdümünün sağlanması güçleşecek bu da morali olumsuz yönde etkileyecektir.

Örgüt içinde yatay farklılaşmanın en belirgin göstergesi uzmanlaşma ve bölümleşmedir. Uzmanlaşma ise işbölümünün doğal bir sonucudur. Örgütün gelişmesiyle beraber işlerin de bölünmesi gerekir. Bu yapılmadığı takdirde işler o derece dağınık bir hal alır ki, verimli bir şekilde uygulanması mümkün olamaz. Bu dağınıklık örgütün amacına ulaşmasını engelleyeceği gibi neyi nasıl yapacağını göremeyen işgörenin moralini de bozar. Bu nedenle ayrı ayrı uzmanlık kollarını belirtecek şekilde işler bölümlere ayrılır. Bunu yapmaktaki asıl amaç verimliliği arttırabilmektir.(44) Çünkü insanlar fiziksel ve düşünsel olarak sınırlı kapasiteye sahip bulunmaktadır. İşbölümü yoluyla yapılması gereken işler ve bu işlerin gerekleri belirlenebilmekte ve bu gerekleri yerine getirebilecek kişileri seçmek mümkün olabilmektedir. Böylece örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için yapılması gereken işler ve bu işlerin hangi özelliklere sahip kişiler tarafından yapılacağı açık bir biçimde ortaya konmaktadır.

Kişilerin becerileri işin basit parçalara bölünmesi ve sürekli olarak aynı işin tekrarlanması sonucunda gelişmekte ve işleri daha kısa sürede ve daha iyi bir biçimde yapmak

(43) Stephan P. Robbins'den aktaran; Sema Özçer, a.g.e.s.29

(44) Besim Baykal, Organizasyonların Yönetimi; İlkeler ve Süreçler, İstanbul, Met/Er Matbaası, 1981, s.175

mümkün olmaktadır. Ancak işlerin küçük bölümlere ayrılması, uzmanlaşma ve uzmanlık isteyen işlerin sayısının artması faaliyetlerin eşgüdümünü güçleştirdiği gibi bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılması da işgörende yorgunluk ve bıkkınlık yaratmaktadır.

Sanayide makineleşme aşırı işbölümü yaratmıştır. İşbölümünün teknik yönden bazı üstünlükleri olmakla beraber, bazı kötü etkilerinin de olduğu bir gerçektir. Bunların başında da monotonluk sorunu gelir. Adam Smith işbölümüne taraftar olmakla beraber yaptığı bir eleştiride "Basit ve rutin işlerde çalışan insanların iş yaparken akıllarını kullanmalarına gerek yoktur, çünkü teknoloji sayesinde bir çok güçlükler ortadan kalkmıştır. Böylece insan işinde yaratıcı gücünü kullanamayacak ve yeteneklerinin çoğunu kaybedecek duruma gelmiştir." diyerek işbölümünün sakıncalarını da belirtmiştir.

Sanayi devrimi sırasında işbölümünün işgören üzerindeki etkilerini inceleyen diğer düşünürler, insanın iş yaparken gerekli olmadığı için kullanmadığı zekasını kaybetmekte olduğu, ruhunu ancak işlerin çeşitliliği ve zenginliğiyle geliştirebileceğine, bunun için bir işçiye sürekli olarak aynı işi yaptırmamak gerektiğine işaret etmişlerdir. (45)

Örgütlerde işbölümünün derecesi için değişik görüşler ileri sürülmüştür. Örneğin klasik yaklaşıma göre insan ve işgücü ikinci plandadır. Önce teknoloji ve işlerin nasıl yapılacağı belirlenir, sonra personelden bu belirlenen doğrultuda davranması istenir. İşbölümü ve uzmanlaşma bu yaklaşımın temelidir. Burada güdülen amaç işleri basitleştirmek ve bu basit işleri kolayca yapabilecek ucuz ve kolay bu-

(45) Erol Eren, a.g.e., s. 199-200

lunur işgücü kullanarak maliyeti düşürmekti. Ancak klasik örgütte insan unsurunun dikkate alınmaması sorunların ortaya çıkmasına neden oldu. İşgücü devri ve devamsızlık arttı, kalite düştü. İşbölümü her işçinin, işin küçük bir bölümüyle ilgilenmesine imkan verdiğinden işler anlamlarını yitirmeye başladı. Yeteneklerini ortaya koyamayan işçiler, işlerinden duydukları gururu kaybettiler. Uzmanlaşan işçilerin iş arkadaşlarıyla sosyal ilişki kurmaları da güçleşti.

İşbölümünün işi daha az çekici hale getirmesinin nedenlerinden biri de, çalışanlarda görülen değişimdi. Giderek daha eğitilmiş, daha zengin ve daha bağımsız hale gelen işgören ekme parası kazanmanın üstünde gereksinmelere ulaşıyordu. Klasik tasarım yoksul, eğitimsiz ve genellikle okuma yazması olmayan, beceriden yoksun işgören için iyi sonuçlar verebilirdi, ancak bu, yeni işgören için pek uygun değildi. (46)

Öte yandan sosyo-teknik sistem anlayışına göre örgütte performans ve tatmin, işlerin, teknolojinin ve iş yapacak olanların hep birlikte ve beraberce ele alınmasıyla sağlanabilir. Dolayısıyla bazen uzmanlaşma yerine kişiye birkaç işi birden yapma sorumluluğu veya bir grup işgöreni sonuç almaktan birlikte sorumlu kılma, hem performans ve tatmini arttırabilir hem de klasik yaklaşımdan farklı bir yaklaşımı ifade eder. (47)

Uygulamanın da doğruladığı üzere, belli bir dereceden sonra işbölümünü ayrıntılara kadar götürüp, uzmanlaşmayı arttırmak, işin doyum ve heves verici yönünü zayıflatmakta, bıkkınlık, yorgunluk ve bezginlik veren yönünü güçlendirmektedir. Böylece tekdüze hale gelen iş, işgörenin mo-

(46) Keith Davis, a.g.e., s.311

(47) Tamer Koçel, a.g.e., s.101

ral düzeyi üzerinde olumsuz etkide bulunmakta ve bunun sonucu olarak verimlilik düşmektedir. Öyleyse işgörenin en yüksek verimi sağlaması için optimal bir uzmanlaşma ve işbölümü derecesi gerçekleştirme zorunluluğu vardır.(48) Yüksek verimin indirek olarak işgören üzerinde muhakkak ki olumlu etkileri olacaktır. Bununla beraber aşırı işbölümünün basit, monoton, doyurucu olmayan aşırı uzmanlaşmış işlevlere götüreceği gerçeği düşünüldüğünde, sonuçta işgören moralini olumsuz etkileyeceği de düşünülmelidir.

2-Dikey Farklılaşma (Yetki Farklılaştırması)

Dikey farklılaşma komuta zincirindeki farklı pozisyonların, yani yönetsel kademelerin sayısını ifade etmektedir. Yönetsel kademe sayısının artması farklılaşmanın, dolayısıyla karmaşıklığın artmasına neden olur. Dikey farklılaşma yatay farklılaşmanın artmasına bağlı olarak oluşturulur. Büyümenin artmasıyla birlikte işler daha küçük parçalara bölünür, böylece oluşan uzmanlaşma ve bölümleşme işgörenlerin ve bölümlerin, yaptıkları işlerin örgütün bütününde yapılan işe uyup uymadığını veya bütün içindeki yerlerini görmelerini güçleştirir. Bu nedenle işler ve bölümler arasında eşgüdümü sağlamak için dikey farklılaştırma oluşturulur.

a - Kontrol Alanı:

Dikey farklılaşmanın derecesini, yani yönetsel kademe sayısını belirleyen temel öge, her bir yöneticinin etkin bir şekilde yönetebileceği ast sayısını ifade eden "kontrol alanı"dır. Klasik kuram bu alan üzerine kısıtlama koymuştur, çünkü yöneticiler sınırlı miktarda bilgi, enerji ve diğer

(48) Kemal Tosun, a.g.e., s.574

yeteneklere sahiptirler. Sınırlı kontrol alanı fikri deneyimlere dayanmaktadır. Bu konu her zaman için sorun olmuştur. Incil, Musa'nın nasıl kontrol alanını daraltmak zorunda kaldığını anlatır. (49)

Bir üste kaç ast bağlanması gerektiği konusunda değişik rakamlar verilmektedir. Ancak bunun fazla bir anlamı yoktur. Çünkü kontrol alanı gerçekte durumsal bir ilişkidir. Bir kişinin etkin bir şekilde yönetebileceği işgören sayısını birçok etken belirler. Uygulamada da kuruluşlarda toplu olarak benimsenmiş belirli bir biçim görülmemektedir. Nitekim Amerikan Sevk ve Idare Derneği'nin bu konuda 100 büyük şirkette yaptığı inceleme, şirket genel müdürlerine bağlı eleman sayısının 1 ile 24 arasında değiştiğini göstermiştir. (50)

Kontrol alanının genişliğinin astlar üzerindeki etkisi konusunda iki farklı görüş ileri sürülmektedir. (51)

Urwick, üstün denetleme alanı geniş tutulduğu hallerde astların çoğalması yüzünden üstü görmenin zorlaşacağına, zorunlu olarak sıra beklemek gerekeceğini, zamanın darlığı dolayısıyla üstün astları bir çırpıda göremeyeceğini, bu yüzden gecikmelerin olacağını, ayrıca her sorunun kendisine sorulması karşısında üstün karar vermek konusunda zaman zaman kararsız kalacağını, önderlerinin bu halini gören astların yürek güçlerinin sarsılacağını ifade etmektedir.

Soujanen ise, denetleme alanı geniş tutulan üstün, buy-

-
- (49) Keith Davis, a.g.e., s.270
(50) Besim Baykal, a.g.e., s.168
(51) Mehmet Oluç, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Cilt:1
İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 77, İstanbul, 1978,
s.240.

ruğu altındaki astların çokluğu yüzünden hepsine kolaylıkla gözetimde bulunamayacağından astları kendi haline bırakacağını, böylece ayrıntılı gözetim baskısından kurtulmuş olan astların yürek güçlerinin yükseleceğini, yönetici yeteneklerinin gelişeceğini söylemektedir.

Gerçekte kontrol alanının genişliği veya darlığının astlar üzerindeki etkileri, astların yetenek ve beklentilerine göre durumsallık gösterecektir.

b- Dik Ve Basık Örgütler:

Eğer bir örgütte yukarıdan aşağıya doğru yönetim alanı darsa, bu işletmede dik örgüt yapısı, yönetim alanı genişse basık örgüt yapısı söz konusudur. Dik örgüt yapısında işgörenler, üstleriyle düzenli bir biçimde her gün etkileşimde buldukları için, üstlerini hoşnut etmek amacıyla çok zaman harcarlar.

Basık yapı hiyerarşik kontrollerden daha uzak olduğu için özellikle faaliyet düzeyindeki işgörenler bunu tercih etmektedirler. Örneğin satış temsilcileri ile yapılan bir araştırmada, basık örgütlerde çalışanlarda, dik örgüttekilere oranla daha çok iş doyumunu, daha az stres ve daha çok üretim görüldüğü bildirilmiştir.

Dik ve basık örgütün işgören doyumunu açısından olumlu veya olumsuz yönleri örgütün büyüklüğüne göre de değişmektedir. Yapılan araştırmalar işgören sayısının fazla olduğu büyük şirketlerde ast düzeydeki yöneticiler için dik örgüt yapısının daha fazla iş doyumunu sağladığını göstermiştir. Bunun nedeni büyük işletmelerde uyumlaştırma ve iletişimin daha ciddi sorunlar oluşturduğudur. Bundan dolayı ast düzeydeki yöneticiler, örgütleriyle bağlantılarını korumak i-

çin, üstlerine kolaylıkla ulaşabilmek istemektedirler. Bu koşullar altında dik yapının onların gereksinmelerine destek sağladığını düşünmektedirler.

Küçük örgütlerde ise iletişim ve eşgüdüm kolaydır. Örgüt ast düzeydeki yöneticilerin normal temasları yoluyla doğrudan işlerin içinde olduklarını hissedebilecekleri kadar küçüktür. Bu durumda bir üstle sıklıkla karşılaşma, müdahale, yakından gözetim ve daha sıkı kontrol olarak görülmekte, bu durum işgörene daha az iş doyumunu vermektedir. (52)

c- Yetki Ve Sorumluluk:

Bir kimseyi, bir görevi yerine getirmekten sorumlu tutunca, o kimseye bunu yerine getirebilmek için gerekli erk ve yetkiyi de vermek gerekir. Sorumluluğa denk yetki tanınmazsa görevler yerine gelmez ve işler çıkmaza sürüklenir. (53) Ayrıca sorumluluğu oranında yetki alamayan kişi çalışmasının karşılığının verilmediğini düşünür.

İşletmeler merkezci ya da merkezci olmayan model içinde yönetilirler. Merkezci modelde yetki devrinden özellikle kaçınılırken, sorumluluk alanı oldukça geniş tutulmaya çalışılır. Böyle bir durumda ortaya yetki ve sorumluluk dengesizliği çıkar. Bu dengesizlik işgörenler üzerinde olumsuz etki uyandırır ve çalışma arzusunu azaltır. Çünkü işgören yüklenilen sorumluluk kadar yetki de verilmesini ister.

Merkezci olmayan örgütlerde işgörelere kendi yetki alanları içinde bağımsız karar alma özgürlüğü tanınır. İşgören için en iyi eğitim yolu sorumluluk yüklemektir. Zaman içinde

(52) Keith Davis, a.g.e., s.273
(53) Mehmet Oluç, a.g.e., s.232

sorumluluk yüklenen kişiye aynı ölçüde yetki de verildiği kabul edilirse, birey karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur ve moral düzeyi yükselir. (54)

Örgüt içinde yetki ve sorumlulukların kesin olarak bilinmemesi, kimin kime bağlı olduğu konusunda kuşkuların doğması, işgörenler arasında huzursuzluğa yol açacaktır. Böylece yetki iyi bir şekilde dağıtılmadığından, alt kademeler ile üst kademeler arasında haberleşme kanalları tıkanarak, emirlerin dağıtılması ve işçilerin yönetilmesi güçleşecektir. Şu halde uygun bir moral ortamı yaratmak için, kimin kimden emir alacağı ve kimin kime bağlanacağı belirlenmelidir. Örneğin astlar birden fazla üste bağlı olmaları halinde kimden emir alacaklarını ve hangi emri daha önce yerine getireceklerini bilemezler. (55)

d- Dikey Farklılaşmanın Oluşturduğu Gruplar Arasındaki Farklılıklar (56)

i-Bilgi Ve Düşünce Yönünden Farklılıklar

Yapılan araştırmalar, yüksek mevkilerdeki kimselerin, aşağı seviyelerdeki kimselere oranla, işlerinden daha çok memnun olduklarını ve kendilerine bu mevkii sağlayan örgütleri ve amirleriyle daha sıkı ilişkiler kurduklarını ortaya çıkarmıştır. Bu yüzden, bu kimseler, işlerine daha fazla önem vermekte, iş başarmak ihtiyaç ve arzusunu daha çok hissetmektedirler. Örgüte katkıları fazla olan bu kimselerde, gruba aidiyet, saygı görme ve yaratma gibi sosyal ve

(54) Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.98,93

(55) Erol Eren, a.g.e., s.140

(56) A.g.e., s.100-105

psikolojik ihtiyaçları daha çok tatmin edilmiştir. Hiyerarşinin alt kademelerini dolduran kimselerde ise, fizyolojik ve güvenlik gibi alt kademe ihtiyaçları henüz tam anlamıyla karşılanmamış olduğundan örgüt ve yöneticiler hakkındaki duygu ve düşünceleri olumlu yönde gelişmemiştir.

Örneğin, bir işletmenin terfi politikası hakkındaki işgören düşüncelerini ortaya çıkarmak için yapılan bir araştırmada, amirlerle işçiler birbirinden çok farklı cevaplar vermişlerdir. İşçi ve amirlere, bu işletmede nasıl terfi edilir, diye aynı soru sorulmuş, bu soruya amirler, bunun, işçilerin liyakat derecelerine bağlı olduğunu söylerken, işçiler, terfiin insanları tanımaya ve tesadüfe bağlı olduğu düşüncesinde birleşmişlerdir.

Bu tür anlaşmazlıkların hangi kademe yöneticisi olursa olsun, üstle ast arasında mutlaka olduğu görülmüştür. Bu anlaşmazlıklar otorite ve statü farkından ileri gelmektedir. Mevkiler, kişilerin birbirleriyle gördükleri işler konusunda serbestçe konuşmalarını ve arkadaşlık havası içine girmelerini engellemektedir.

Astların ve üstlerin işten bekledikleri tatminler ve güdülerle ilgili olarak birbirleri ve kendileri hakkındaki düşüncelerinde de farklılıklar vardır.

ii-Örgüt Hakkındaki Idealler Standartlar Bakımından Farklılıklar

İşçilerin arzu ettikleri örgüt şekli ile yöneticilerin arzu ettikleri örgüt şekli farklıdır. Örneğin yöneticiler, astlarını sorumluluktan kaçınan, her fırsatta başkaldıran kimseler olarak gördükleri halde, astlar, kendilerine yeter ölçüde yetki verilmediğinden yakınırırlar. İşlerini kendi dü-

şündükleri biçimde yapma ve denetleme yetkisi isterler. Yani astlar, daha demokratik bir örgüt ideali içindedirler.

Örgüt için sahip olunan standartlarda da astlarla üstler arasında farklılıklar görülmektedir. Örneğin işçilerin yeterli bulduğu bir üretim seviyesinin ustabaşlarının standartlarına göre düşük olduğu, aynı şekilde ustabaşlarının yeterli gördüğü seviyenin de şeflere göre düşük olduğu söylenebilir.

iii-Örgüte Bağlılık Ve Örgütü Destekleme Bakımından Ortaya Çıkan Farklılıklar

Yönetici grupları, ast gruplarına oranla, örgütten yana olmaya çok arzuludurlar. Örgütün politika ve planları onlar için daha uygun ve mantıklıdır. Hiyerarşik kademe yükseldikçe bu uygun ve mantıklı olma durumunun şiddetlendiği görülmektedir. Buna göre işçinin hiyerarşik mevkiinde yükselme, örgüte bağlılığını ve örgütü benimseme ve destekleme konusundaki tutumlarını da değiştirecektir.

3-Coğrafi Dağılım

Coğrafi dağılım yatay ve dikey farklılaşmanın genişletilmiş bir boyutu olarak düşünülebilir. Şöyle ki, bir imalat şirketinin pazarlama birimi, üretim biriminden ayrıldığında yatay olarak farklılaşmış olur. Farklı coğrafi alanlarda bulunan satış bürolarının hepsi de aynı pazarlama faaliyetlerini yapsalar bile, bu kuruluş, pazarlama ve üretim birimleri aynı yerde bulunan bir işletmeden daha karmaşıktır. Coğrafi dağılım dikey farklılaşma için de sözkonusu olabilir. Bir kuruluşun üst, orta ve alt kademe yöneticileri çeşitli yerlerde ise bu örgüt, tüm yöneticileri aynı yerde olan bir örgütten daha karmaşıktır. (57)

(57) Sema Özçer, a.g.e., s.33,34

Coğrafi dağılımın fazla olması örgüt prensiplerinden "mesafe bakımından kontrol prensibi" konusunu ilgilendirir ve dağılım aşırı olunca eşgüdüm ve işbirliği sağlamak konusu bazen devamlı seyahat zorunlulukları doğurduğundan özellikle üst düzey yöneticilerin zaman ve enerji kayıplarına neden olur. Moral üzerinde belirli bir etkisi olduğu kabul edilmelidir. Ancak burada şunu da belirtmek gerekir ki mesafenin uzak oluşu, merkez tarafından kontrol imkânını da azalttığından bir kısım yöneticiler tarafından tercih edilebilir.

B-MERKEZİLİK DERECEST

Yapıyı insanlarla ilişkilendirmenin bir yolu yetkinin merkezkaçlaştırılmasıdır. Bir yönetici şöyle demiştir: "Bana bir şey başarma ve yeteneklerim neyse onları kullanma fırsatı veren bir iş istiyorum." Yöneticiler önemli olma ve başarma duygusu isterler, ancak örgütlerdeki merkezcilik ve büyüklük yöneticilere çoğu zaman güçsüzlük ve önemsizlik duygusu vermektedir. Bunlar fazla yetki ve sorumluluğu olmayan, yalnızca emir alan ve kağıtlarla uğraşan kişiler olduklarını düşünürler. Merkezkaçlaşma bu sorumsuzluk duygusunu ortadan kaldırmada yöneticinin en etkili araçlarından biridir.

Merkezkaçlaşma yetki ve sorumluluğun örgüt içindeki en küçük birime kadar dağıtılması olarak tanımlanır.(58) Öte yandan otoritenin tamamının devri de söz konusu değildir. Çünkü bu durumda emirler verebilen, kararlar alabilen ve denetim yapabilen bir merkezden söz edilemez. Ayrıca otoritenin devredildiği ünitelerin her biri kendi başına bir özerk örgüt gibi davranırlar. Bu nedenle işletme örgütle-

(58) Keith Davis, a.g.e., s.268

rinde tüm merkeziyet ya da ademi merkeziyet yerine, merkeziyetin veya ademi merkeziyetin derecesinden söz etmek daha doğru olur. (59)

1-Yetkinin Göçerilmesi

Örgüt yönetiminde merkeziliğin derecesi, karar verme yetkisinin astlara göçerilip göçerilmediğinin belirleyicisi olmaktadır. Karar verme yetkisinin göçerilmesi, astlara işlerini yapmada daha fazla özgürlük verilmesini ve astların kararlara katılımlarını sağlaması açısından yöneticilerin astlarına güven duyduklarını ve böyle bir çalışma ortamı yaratma konusunda istekli olduklarını gösterir.

Merkeziliğin belirleyicileri sadece personelin niteliği ve yöneticilerin personel hakkındaki görüşleri değildir. Kullanılan teknolojiden, örgütün büyüklüğüne, örgütün içinde bulunduğu çevre koşullarına kadar birçok faktör merkeziliğin derecesini belirleyen değişkenlerdir.

Yönetmel merkezkaçlaşmanın en önemli beşeri yararları işgören geliştirme ve önemli olma duygusunun artmasıdır. İşgörenler kendi başlarına oldukları için, gelişmeye daha çok güdülenmekte ve daha büyük bir başarı duygusuna sahip olmaktadırlar.(60) Kendilerine yetki göçerilen kişilerin öğrenme, deneyim sahibi olma ve böylece karmaşık durumlarda karar alma bilgi ve yetenekleri de artar. Bilgi ve becerisi zaman içerisinde artan işgörenin işinden duyacağı doyum ve hayat standardı yükselecek, bu da moralini olumlu olarak etkileyecektir. Yetki verme ayrıca üst kademe yöneticilerinin yükünü hafifletir ve işlerdeki esnekliği art-

(59) İşletme Organizasyonu Ders Notları, 2. Kısım, s.58
(60) Keith Davis, a.g.e., s.269

tırır. Ayrıca böyle bir durumda, yönetici ast durumdaki işgöreni işi ile başbaşa bırakmış, yani ona güvendiğini açıklamış olacaktır. Bu durum karşısında işgören kendisini belirli sonuçlara erişmekte sorumlu hissedecektir.(61) Bu durumda da yöneticinin iş yoğunluğu karşısında bunalması engellenmiş olur.

Ancak bazı yöneticiler, yetki devretmenin bir şeyler kaybetme olduğunu ve kendilerini güçsüzleştireceğini düşünürler. Bir çok insan bir kez yetki elde ettiklerinde bundan vazgeçmekte endişe ederler. Bu kişilere yetki devrinin yüklerini hafifleteceği ve stratejik kararlar alma ve planlama için daha fazla zaman sağlayacağı, bunun sonucunda da daha başarılı olacaklarının gösterilmesi gerekir.

Yetki ve sorumluluk arttıkça, bireyin işe ve işyerine, onun amaç ve araçlarına daha çok bağlandığı gözlenmektedir. Şu halde, üst yönetim kademelerinde ve çoğu zaman uzmanlık kadrolarında gözlenen oransal moral yüksekliğinin nedenlerini tesbit edip, bunlardan yararlanarak orta ve alt kademelerde bazı önlemler almak mümkün olacaktır. Bunların başında yetki devir derecesini arttırmak gelir. Söz sahibi olmak, sayılmak, saygı görmek, insanın başlıca ihtiyaçlarından biridir. Çağdaş yöneticilikte, yönetime katılma yöntemi, aslında merkezkaç örgüt düzeninden başka birşey değildir. (62)

2-Astlar Neden Sorumluluktan Kaçınırlar?

Genellikle personelin daha geniş sorumluluklar üstlenmekten zevk alacağı düşünülür. Bunun her çalışan için böyle ol-

(61) Besim Baykal, a.g.e., s.449

(62) Kemal Tosun, a.g.e., s.808

duğunu düşünmek aslında fazla iyimserlik olur. Gerçekte işgörenlerin bir kısmı güvenliği amirlerine bağlanmakta, onların denetiminde olmakta bulurlar. Böylece yanlış karar ve uygulamaların olumsuz sonuçlarının riskin den kurtulmuş oldukları gibi, işlerini daha az enerji sarfederek ve daha az gerginlik hissederek yapmış olurlar. Bununla beraber bu özellikteki kişilerin az olduğu, işgörenlerin kendilerine yapılan yetki devrini genellikle olumlu karşıladıkları söylenebilir. Yetki devrinin insiyatif kullanmayı ve atılğanlığı teşvik ettiği, görevi daha çekici hale getirdiği, bulunulan mevkinin önemini arttırdığı ve bütün bunların sonucu olarak morali yükselttiği bir gerçektir.

Ancak bazen amir yetki vermek istediği hâlde, ast, bunu kabullenmekten kaçınabilir. Bunun başlıca nedenleri şöyle özetlenebilir: (63)

-Çoğu zaman bir eleman, bir sorun hakkında önceden kendi kendine düşünüp bir karara varmak yerine, derhal amirine koşup ne yapması gerektiği konusunda ondan talimat almayı çok daha kolay bulur. Akıllıca ve yerinde bir karara varmak genellikle epeyce zorlu zihni faaliyete ihtiyaç duyurur. Bu yüzden birçok kimse böyle bir zahmete katlanmak yerine, bunu en kısa yoldan çözümleyebilecek formüller arar.

-Bir kimsenin kendi kendine karar vermesi, sonuçta ortaya çıkacak sorumluluğu da otomatikman yüklenmesi demektir. Kendi kendine karar vermek yerine amirine gidip onun fikrini almak ise, bir bakıma sonuç olarak doğacak durumun sorumluluğunu onunla paylaşmak demektir. Bir süre sonra hemen her şeyi amire danışmak hali alışkanlık haline gelir ve ast durumunda bulunan kimse kendine değil, amire güvenen bir eleman kalıbına girer.

(63) Besim Baykal, a.g.e., s.197,199

-Daha fazla sorumluluk yüklenip yüklenmemek konusunda bir kimseyi düşündüren diğer bir konu da yapacağı yanlıştan dolayı uğrayacağı eleştirilerdir. Olumsuz tarzda yapılan eleştiri gücendirir.

-Gerekli bilgiye veya bu bilgiyi elde edebilecek bilgiye sahip olmadıklarına inandıkları zaman, birçok kimse sorumluluk kabullenmede çekingen davranır.

-Ast durumunda bulunan kimse, gereğinden fazla işe boğulmuş olması durumunda da sorumluluk yüklenmekten kaçınır.

-Kendine güven duygusunun eksikliği de sorumluluk almaktan kaçınmaya yol açar.

Merkezkaçlaşma yararlı bir uygulamadır. Merkezkaç örgütler merkezci örgütlerden daha başarılı olmaktadır. Ancak merkezkaçlaşmada da durumsal bir ilişki sözkonusudur.

Merkezkaç örgüt ve yönetim biçiminin uygulanması için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekir. Bunların başlıcaları şunlardır: (64)

-Bürokrasiyi azaltmak

-Haberleşme araç, gereç ve yöntemlerine önem vermek. Yetki ve sorumlulukların dağılması, ancak iyi bir eşgüdüm ile, bu da etkin bir haberleşme sistemiyle sağlanabilir.

-Orta ve alt kademelerin fikir, düşünce ve telkinlerine her zaman açık olma ve günümüzde giderek önemi artan yönetime katılma yöntemine önem vermek.

-Merkezkaç örgütlenmede, alt yönetim kademelerine daha büyük sorumluluk yüklenir. Bu, onların daha iyi yetişmelerini ve daha üstün nitelik ve yeteneklere sahip olmalarını, bunun için de kuruluşta eğitime çok fazla önem verilmesini gerekli kılar.

(64) Kemal Tosun, a.g.e., s.644

Müşteri taleplerinde, teknolojide veya rekabette sık sık değişmelerin olduğu bir ortamda faaliyette bulunan bir kuruluşun, elemanları arasında değişikliklere uyum yeteneğini ve inisiyatifini arttırması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Ancak inisiyatiflerini kullanma konusunda elemanların ne derece serbest bırakılmaları veya bu konuda özendirilmeleri gerektiği durumu aynı kuruluşun değişik bölümlerine göre dahi değişen bir husustur.(65) Merkezkaçlaşma ile merkezleşme uçlarını birleştiren doğru üzerinde bir yerde her örgüt için en çok arzulanır bir düzen bulunabilir.

C-BİÇİMSELLİK DERECEST

Biçimsellik, örgüt içinde işlerin standartlaştırılma derecesini gösterir. İşin çok fazla biçimselleştirilmiş olması halinde iş yapan bireyin, neyin, nasıl, ne zaman yapılacağı konusunda söz söyleme veya karar verme hakkı yok denecek kadar azdır. Çünkü yapılması gereken işin nasıl yapılacağı, çeşitli kurallarla, prosedürlerle, politikalarla, iş tanımlarıyla ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Bireyden beklenen sürekli olarak aynı şekilde üretmesidir. Yani işlerin standartlaştırılmasıyla, bireyin davranışları da önceden programlanmaktadır.

İşlerin ve davranışların standartlaştırılmasının nedeni, standartlaştırmanın örgüte sağlayacağı yararlarıdır. Çalışanların neyi, nasıl, ne zaman yapacakları önceden belirlenmiş olduğu için esgüdüm ve kontrol kolaylaşır. Standartlaştırılmamış bir işin yapımı sırasında işi yapan bireyin birçok konuda karar vermesi gereklidir. Oysa yerinde ve doğru karar verme niteliği, zamanla eğitim ve tecrübe sonucu kazanılır. Bu tür bir personelin istihdamı için yüksek ücret ödenmesi

(65) Besim Baykal, a.g.e., s.193,194

gereklidir. Kaldı ki bu nitelikte personel istihdam edilse bile, her zaman için yanlış kararların verilmesi ve bu nedenle maliyet artışının doğması sözkonusu olabilir. Dolayısıyla işlerin standartlaştırılması yoluyla yanlış karar verme riski ve yüksek ücretle personel istihdam etme zorunluluğu büyük ölçüde ortadan kalkacaktır.

Ancak işlerin standartlaştırılmış olması çalışanların işlerine katkıda bulunmalarını engelleyici bir faktör olmaktadır. Her şeyin nasıl ve ne zaman yapılacağına önceden belirlenmiş olması nedeniyle, çalışanların işlerin yapımına ilişkin olarak alternatif yollar düşünüp, geliştirmelerine gerek kalmamaktadır.

Ekseri benzer durumlarda olduğu gibi "biçimsellik" konusu da moral açısından oldukça göreceli bir durum arzeder. Örgüt yapısı içinde her tür işlemler belirli kurallara bağlanmışsa, bazı işgörenler sadece bu kurallara uyarak kendilerini yormadan iş yapmanın huzuru içinde olurlar. Yani moralileri yüksek olur. Ama bazı işgörenler için ise bunun aksi sözkonusu olabilir. Onlar ise kendi gayret ve bulucu güçleri ile iş yapmaktan daha fazla zevk alırlar ve sonuçta yaratıcılıklarını kullanmayı engelleyecek şekilde işlerin standartlaşması karşısında iş doyumsuzluğu hissederler.

Biçimsellik derecesinin düşük olduğu örgütlerde işgörenderin işlere ilişkin olarak kendi inisiyatiflerini kullanma özgürlüğü daha fazladır. Dolayısıyla biçimsellik standartlaştırmanın ölçüsü olmaktadır. Buna göre biçimselliği, örgüt içinde işlerin nasıl, ne zaman ve kimin tarafından yapılacağını gösteren örgütsel bir teknik olarak tanımlayabiliriz.

Biçimsellik yapılan işin niteliğine, işin gerektirdiği

bilgi düzeyine ve personelin niteliğine bağılı olarak değışik derecelerde olabilir.

1-Teknoloji Türü Ve Biçimsellik (66)

a-Aralıksız İmalat Teknolojisi;

Aralıksız imalat teknolojisinin çalışanlar açısından özelliğı, otomasyon nedeniyle yalnızca el, kol, beden emeğine dayanan işlerin çok azalmış olmasıdır. İmalat işçisinin görevi makinalar üzerindeki çeşitli göstergeleri okumak, gerekli ayarlamaları yapmak gibi işlemlerdir. İşçinin zamanla yarışmasının gerektiren çok dar kapsamlı, monoton aynı el, kol, beden hareketlerinin kısa aralıklarla tekrarını içeren işler, bu tür endüstrilerde yaygın değildir. Bedeni çalışmanın azlığına karşılık, yapılan işin sorumluluğı yüksek olmaktadır. İmalat sırasında borular içinde makineden makineye aralıksız bir akım söz konusu olduğundan, bir makinede bozukluk yada ayarsızlık, tüm sistemin durmasına neden olabilir.

Bu nedenle çalışanlarda aranan ana özellik, el ve kol becerilerinden çok, sorumluluk alabilme, güvenilirlik, yerinde karar verebilme ve benzeri yetenekler olmaktadır. Bu anlamda "iyi işçi" yerini "sorumlu görevli"ye bırakmıştır, denebilir.

İşin içeriğı ile işten duyulan doyum arasındaki ilişkiyi inceleyen yazarlar, işgörenlere yeteneklerini kullanma olanağını tanıyan, genişletilmiş ve zenginleştirilmiş işlerin daha fazla doyum sağladığını işaret etmişlerdir. Bu açıdan

(66) Ayşe Öncü, Örgüt Sosyolojisi, Ankara, Turhan Kitabevi, 2.baskı, 1982, s.76-81

ele alındığında aralıksız imalat teknolojisinin hakim olduğu kuruluşlarda işçilerin işten duydukları doyumun yüksek olması beklenir. Nitekim ABD'nde yapılan bir araştırma petro-kimya endüstrisinde çalışan işçiler arasında iş doyumunun, tekstil ve otomotiv sanayilerine oranla çok daha yüksek olduğunu göstermiştir. Ayrıca işgörenlerin sürekli zaman baskısı altında olmayışlarının, iş sırasında sosyal ilişkilere olanak sağladığı, gruplaşmaların hem işten duyulan doyumunu olumlu yönde etkilediği, hem de işe ve sosyal çevreye yabancılaşmayı azalttığına işaret edilmiştir.

b-Seri İmalat Teknolojisi:

Seri imalatın son aşamasında görevli montaj işçisi, endüstri toplumunda insanın makinaya tutsak oluşunu simgeleyen kişi haline gelmiştir. Bütün gün düğme diken yada dakikada üç vida sıkan, yaptığı işin bütüne katkısını göremeyen, sürekli zaman baskısı altında çalışan, kişisel yeteneklerini kullanma olanağı bulamayan ve makine sisteminin tutsağı olarak nesneleşen işçi tasvirinin gerisinde hep montaj işçisi yatar.

Nihai ürünün ve parçalarının standardize olması, imalat sürecinin dar kapsamlı, birkaç el ve kol hareketinin belirli bir sırayla, kısa aralıklarla tekrarlanmasını içeren küçük işlere bölünmesine olanak vermektedir. İşin içeriğinin basitleştirilmesi ve daraltılması, özel hüner ve becerilere gereği azaltmaktadır.

Bu tür üretimde işçiler aynı çatı altında yanyana çalışıyor olmalarına rağmen, ekip çalışması gerektiren işlerin azlığı, işçiler arasında birlik ve beraberlik ruhu yüksek olan çalışma gruplarının oluşmasını sınırlamaktadır. Çok monoton ve kişisel yeteneklerini kullanmaya olanak verme-

yen bir işi bütün gün yapan kişi için, yanındakilerle konuşma zamanının geçmesini kolaylaştırma bakımından önemli olacaktır. Ancak makinelerin kişinin çalışma hızı ve temposunu belirlemesi, işin başından birkaç dakika bile ayrılmanın olanaksızlığı, çoğu kez yanyana çalışanların bile arkadaşlık kurmalarını zorlaştırmaktadır.

İşin içeriğinin çok dar ve monoton olması, hüner düzeyinin düşüklüğü ve ekip çalışmasının azlığı nedeniyle seri imalat teknolojisinin hakim olduğu kuruluşlarda işçiler arasında yabancılaştırmanın çok yaygın olması beklenir.

c-Birim İmalat Teknolojisi:

Birim imalat genellikle sipariş üzerine çalışan endüstri dallarına özgü bir teknoloji türü olmaktadır. Ürünün standardizasyonu sınırlı ölçülerde gerçekleştirilebilir. Bu nedenle ileri düzeyde ayrıntılı işbölümü uygulanması da söz konusu değildir.

Bu tür üretimde işçi, üretimin başı sonu olan anlamlı bir parçasında çalışma olanağına sahip olmaktadır. İşçi, bitmiş üründe kendi el emeğini, katkısını görür. Ortaya koyduğu işin niteliği, bir gurur kaynağıdır. Bu nedenle geniş ölçüde kendi kendini denetler. Başında durup, hareketini izleyen bir gözeticiye gerek yoktur. Bu tür işçinin sorumlu amiri genellikle aynı meslekte, çıraklıktan ustalığa yükselmiş, tecrübeli ustabaşısıdır. Ustabaşısının uyarıları, üstün emirleri değil, mesleki bilgi ve tecrübesi bulunan saygıdeğer bir kişinin eleştirileri olarak yorumlanabilir.

Bu tür vasıflı işçinin tecrübesi arttıkça meslekte kıdem kazanması ve yükselmesi sözkonusudur. Yarı vasıflı yada va-

sıfırsız seri imalat işçisi için ise meslekte kıdem kazanma olanağı yoktur.

Birim imalat teknolojisinin hakim olduğu kuruluşlarda, işçinin hüner düzeyi, çalışma ortamı ve koşulları dikkate alındığında, yüksek iş doyumu ve düşük yabancılaşma göstermesi beklenir.

2-Yazılı Kurallar

Hizmet üreten, ana girdileri mal değil, kişiler ve bilgi olan örgütler ele alındığında, hizmetin ne dereceye kadar standart faaliyetlerden oluştuğu üzerinde durulur. Standart faaliyetler en ince ayrıntılarına kadar kağıt üzerinde tanımlanan, kalıplaştırılabilen türde işlemler dizisinden oluşur.

İşgörenin yapacağı işlerin en ince ayrıntılarına kadar yazılı kurallarla saptanarak standart bir dizi işleme dönüştürülmesi karşısında tepkisi ne olacaktır. Bir örgütte hangi konularda, ne zaman, nasıl karar verileceğini belirten yazılı kurallara uyulması zorunluluğunun, işgörende aşırı katılık, sorumluluktan kaçma ve kuralların kutsallaştırılmasına yol açtığı görülmektedir.

Yürütmenin yazılı kurallara sıkı sıkıya bağlanması, karar vermede merkezleşmeye doğru gidişi kaçınılmaz hale getirmektedir.

Kuralların bağlayıcılığı aslında iki yönlüdür. Yalnız uygulayıcıyı değil, kural yapıcıyı da bağlar. Aşağıdaki kademelerde kurallara sıkı sıkıya uyulması isteniyorsa, üst makamlara akse eden şikayetlerde de istisnalar yapılamaz. Ancak bu tür istisnalar sıklaşırsa, o zaman eldeki kurallara

yeni maddeler eklemek yoluna başvurulur. Böylece yazılı kurallar gittikçe artar.

İşlerin bu derece standart hale getirilerek yazılı kurallara bağlanması, işgörenin yeteneklerini kullanmasını engellediği gibi, aynı zamanda gereksiz işleri yapıyor olması nedeniyle sıkılmasına, işinden zevk almamasına ve sistemin yavaş işliyor olması nedeniyle de şikayetlere hedef olmanın yarattığı bunalım içinde olmasına sebebiyet vermektedir. (67)

3-Kırtasiyecilik

İşin nasıl yapılacağıının kurallarla saptanması bürokrasiyi meydana getirir. Bürokrasi, bir işletme veya kuruluşun yönetiminde yararlanılan kural, ilke ve yöntemleri ifade eder. En az miktar ve ölçüde yöntem ve kurallara her kuruluş için gerek duyulacağı açıktır. Bu yöntem ve kurallar, normalin daha doğru bir deyimle optimalin üstüne çıktığı takdirde aşırı bürokrasi doğar.(68) Aşırı bürokrasinin sonucu kırtasiyecilik, işlemleri uygulayanların işi neden yaptıklarını bilmedikleri zaman ortaya çıkar. Kırtasiyecilik, her bir adımda karar vermeden rutin bir kullanım için düşünmeyi ortadan kaldırmak amacıyla kurulmuş olduğundan, işlemlerin artık yararları ortadan kalkmış olsa bile, bu işlemleri değiştirme konusunda pek fazla düşünülmez.

Esnek bir sistemin olmadığı işletmelerde ortaya çıkan yararsız işlemler, genellikle iş sorunlarını yakından izleyemeyen daha yüksek bir otorite tarafından belirlenmiş oldukları için işgörenler yararsız işlemleri ortadan kaldır-

(67) A.g.e., s. 87-93

(68) Kemal Tosun, a.g.e., s.581

ma konusunda çekingen davranırlar. O işlerin yararlı veya yararsız olduğuna ilişkin fikirleri yoktur. Bu nedenle yöneticilerinin zorunlu olduğunu bir çırpıda kanıtlayabileceği bir işleme ilişkin "bilgisizliklerini" ortaya koymaya cesaret edemezler.

Kırtasiyecilik insanları, huzursuz eder, sinirlendirir, endişe ve dikkatsizliğe yol açar. İnsanlar yararsız olduğunu düşündükleri işleri yapmaktan hoşlanmazlar. Bu durum insan olarak saygınlıklarına gölge düşürür ve işlerinin değerli ve gerekli olduğu duygusunu köreltir. İşlemler dizisinin teknik sorunları, içinde yer aldıkları beşeri ortamdan ayrı olarak ele alınamaz. Çünkü insan ilişkilerini zedeleyen işlemler yarardan çok zarara yol açabilir. (69)

D-ÖRGÜTÜN BÜYÜKLÜĞÜ

İşletme ve kuruluşların ortalama büyüklüğünün artması, verimliliğin azalması, iç ve dış uyumun güçleşmesi, personelin moral düzeyinin düşmesi gibi çok önemli sonuçlar doğurur. (70) Çağdaş büyük işletme ve kitle üretimi, yöneticilerle çalışanların yüzyüze ilişkilerini iyice azaltarak bu iki kesimin birbirinin tanıma olanaklarını kısıtlamıştır. Gittikçe büyüyen ve kalabalıklaşan toplum ve kurumlar içinde bireyin, toplumsal ilişki ve temasları yoğunlaşmakla beraber, manevi doyum sağlama yönünden sığlaşmaktadır. Birey, büyük toplum, büyük şehir ve büyük işyeri içinde ezilmekte, küçülmekte ve kaybolmaktadır. (71) Oysa küçük işletmelerde yöneticilerin birbirleriyle ve çalışanlarla daha yakın ve daha sık ilişkilerde bulunabilmeleri, birbirlerinin karakter, bilgi ve yeteneklerini anlamaları olanağı vardır. Bu-

(69) Keith Davis, a.g.e., s.295,296
(70) Kemal Tosan, a.g.e., s.497
(71) A.g.e., s.307

nun sonucu olarak sorunlar daha köklü bir biçimde çözülebilmektedir.

Küçük birimlerde çalışanlar birbirleriyle ve astlarıyla daha rahat ilişki kurabilmekte ve sosyal gereksinmelerini karşılayabilmektedirler. Böylece daha sıcak ve işbirliğine dayalı, yabancılaştırmanın olmadığı, sorunların sürüncemede bırakılmadığı iyi bir çalışma atmosferi sağlanabilir. Bu ise açıktır ki, örgüt üyelerinin daha hoşnut olarak yüksek moral ve verimle çalışmalarını sağlayacaktır. Birimler büyüdükçe bireylerin ilişkileri kişisel olmaktan çok, iş ilişkileri biçiminde olmaktadır. Bireylerin anonimleşen ilişkiler içinde kendilerini yitirerek yalnızlık ve moral bozukluğu içine düştükleri gözlenmiştir. Hem kendi yerini hem de yaptığı işin anlamını bulamayıp doyumsuzluk çekmektedirler. (72) Personel sayısının çoğalması sonucu küçük işletmelerde gerçekleşen yakın ve içten ilişkilerin yerine toplumsal doyuruculuğu az olan, uzak ve yüzeysel beşeri ilişkilerin geçmesinin yanısıra, büyük işletmenin gerekli kıldığı işbölümü ve uzmanlaşma kolayca aşırı ölçülere vardığından, işgörenden işten aldığı zevk ve manevi doyum azalır. İngiliz maden kömürü sanayiinde, kuyu derinliği ile personelin devamsızlığı ve kaza oranı arasındaki ilişkiyi belirleme amacı güden bir araştırmada, büyük kuyularda verimin küçük kuyulardakine oranla önemli derecede düşük olduğu sonucuna varılmıştır. (73)

Faaliyetlerin artan hacmi behemot (mitolojide bahsi geçen su aygırına benzer büyük bir hayvan) sendromu olarak adlandırılabilir bir durum yaratır ki, bu artan büyüklüğün bir dizi birbiriyle ilişkili semptom ve sorunlar yaratır.

(72) Sema Özçer, a.g.e., s.23,41
(73) Kemal Tosun, a.g.e., s.498

masıdır. Örneğin daha büyük hacim, işgören doyumunu azaltır, bu da devamsızlığı arttırma eğilimindedir. İşe devamsızlık ise uyumlaştırma işini karmaşıklaştırır, çünkü birçok işler birbirine bağımlıdır. Uyumlaşmanın azalması engellenmeyi arttırır ve belki de verimliliği azaltır. Uyumlaşma azlığı ve düşük verim de yeni iş baskıları, kural ve sorunlarına yol açar ve böylece sistemin insanlar üzerindeki kötü etkilerinin yenilenmesine neden olur. Sonuç örgüt büyüklüğüne bağlı, birbiri ile ilişkili baskı yapıcı değişkenler sendromudur. Büyük hacim, işe devamsızlık, işgücü devri ve düşük işdoyumunu ile kesin olarak bağlantılıdır. (74)

Büyük çalışma guruplarında kişinin kendisini gruba tanıtmaması ve kişiliğini kabul ettirmesi zor olmakta, grup içindeki değerinin takdir edilmediği zannına kapılan işgörenler tatminsizlik duymakta ve işyerine ve çalışma grubuna bağlılıkları azalmaktadır. Bu durum doğal olarak devamsızlıklara neden olmakta, kişiyi çalışma grubu dışındaki diğer bazı guruplarla ilişkiler kurmaya yöneltmektedir.(75)

Ayrıca grup yöneticileri küçük guruplardan çok daha büyük gurupların sorunlarıyla uğraştıkları zaman iyi bir moral düzeyi sağlamak ve devam ettirmek yönünden fazla güçlüklerle karşılaşabilirler. Eğer büyük boyutlu bir grup içinde alt guruplara rastlanıyorsa, her gruba yetki göçererek onları küçük guruplar haline getirmek gerekebilir. Çünkü küçük gurupların sorunlarını çözmek daha kolaydır. (76)

(74) Keith Davis, a.g.e., s.274

(75) Erol Eren, a.g.e., s.221

(76) A.g.e., s.142

VI - ÖRGÜT YAPISININ MORAL ÜZERİNDEKİ OLUMSUZ ETKİLERİNİ GİDERİCİ YÖNTEMLER

A-İŞ ZENGİNLEŞTİRME

İşlerin fazla monoton olması işgörenin birbirine benzer hareketler yapmasını gerekli kılar. Personel bu gibi işlerde sadece dikkatini kullanacak, zihinsel çalışmasına ihtiyaç kalmayacaktır. İşgörenin asgari de olsa zekasını kullanmasını gerekli kılmayan işler hiçbir ilgi uyandırmamaktadır. Zekanın verdiği yaratıcılık insanın ruhsal bir ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç giderilmediğinde monotonluk dene olay ve zihinsel durgunluğun verdiği bedbinlik ve tatminsizlik halleri ortaya çıkacaktır.

İşbölümünün işgören üzerindeki bu olumsuz sonuçlarını ortadan kaldırmak için yapılan uygulamalardan biri rutin işlerin, sorumluluk, özerklik sağlayarak daha anlamlı hale getirilmesi, yani işin zenginleştirilmesidir. Bunun ardında yatan düşünce işçilerin yalnızca kullanılacak değil, aynı zamanda geliştirilecek beşeri kaynaklar olduğudur.

Luthans, iş zenginleştirmenin çok çeşitli işleri bünyesinde bulunduran işlere şekil verme ile ilgili bir kavram olduğunu ve üstün düzeyde bilgi ve mahareti gerektirdiğini, çalışan kişiye yapacağı işleri planlayabilmesi, işlerine yön verebilmesi ve kontrol edebilmesi bakımından daha fazla özgürlük ve sorumluluk verdiğini, kişisel yönden gelişebilme anlamı ifade eden bir iş görebilme olanağını sağladığını söyler. (77) İş zenginleştirme kavramı, işçilerin rollerini oluşturan görevleri çeşitlendirmeyi amaçlayan iş genişletme kavramının daha ileri bir şeklidir. İş zenginleştirme, işgörenlerin daha üstün düzeyde tatminkarlık duyabilmelerini ve gü-

(77) Besim Baykal, a.g.e., s. 412

düzenmelerini sağlayabilmek amacıyla işlerde değişiklik yapabilmenin yollarını arar. Bunun sonucu olarak yaptığı işten tatmin duyan personel, daha üstün performans gösterir ve moral bulur.

İşin ne ölçüde ve nasıl zenginleştirileceği konusu önemlidir ve bu konuya ilişkin kararların verilmesinde bazı faktörlerin gözönünde bulundurulması gereklidir. İş zenginleştirilmesi planlayanların şu tür soruları sormalarında yarar vardır:

- İşgören sorumluluk kaldırabilir mi?
- İşgörenin gruplarla çalışmaya karşı tutumu nedir?
- İşgören daha fazla karmaşıklık içinde çalışabilir mi?
- İşgörenin güvenlik ve istikrar dürtüleri ne denli güçlüdür?
- İşgören gözetimci yetkesini, iş grubu arkadaşlarının bas-kılarına tercih ediyor mu?

İşin zenginleştirilmesi iş doyumsuzluğunu azaltma yönünden olumlu sonuçlar veren bir uygulamadır. Ancak iş zenginleştirmenin her işgörenin kişisel bakış açısından varolması gerektiğinden, bütün işgörenler seçim kendilerine bırakılırsa, zenginleştirilmiş işleri tercih etmezler. Farklı iş gereksinimleri açısından durumsal bir ilişki vardır ve bazı işgörenler daha rutin işlerin basitliğini ve güvenliğini tercih edebilirler. İş zenginleştirmesine işçi direnişi ile ilgili bir araştırma, emekliliği yaklaşan işgörenlerin daha çok direniş gösterdiğini ortaya koydu. Bu herhalde emekliliğe az bir zaman kala yeni yöntemler öğrenmenin maliyetinin çok yüksek olduğundan. Yüksek okul eğitimi olmayan işgörenler de, belki de gerekli değişikliklerden daha fazla tehdit altında olduklarını ve uyum göstermelerinin zor olacağını hissettikleri için, daha fazla direniş gösterdiler. Sonuç olarak işgörenlerin % 40'ı iş zenginleştirmesine tepki gösterdi. (78)

B-İŞ GENİŞLETME

İşde değişikliğin son derece az veya hemen hemen hiç olmaması işlerde uzmanlaşmayı, yani yatay farklılaşmayı gerekli kılan ilkelerin çalışma koşullarına uygulanmasının bir sonucudur. İşler küçük ve basit parçalara ayrıldıkça, yatay farklılaşma ileri dereceye götürüldükçe işçinin işi bitirme süresi kısaltılmakta ve işler monotonlaşmaktadır. Bunun sonucu olarak sabahdan akşama kadar yüzlerce vidayı aynı yere takmak zorunda kalan işçide psikolojik yorgunluk başlamakta, iş ona son derece monoton gelmekte, işi terkettiğinde yerine gelecek olan kişinin de aynı işi kendisi gibi yapabileceğini bildiğinden işinin önemsiz olduğuna inanmakta, kendine olan güveni ve iş gururu azalmaktadır.

İş genişletme bir işgörenin sadece tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine, onun birkaç işi öğrenerek yapması anlamına gelir. Örneğin montaj hattını kısaltarak her bir hatta çalışan işçi sayısı başına düşen süreç sayısı artırılır veya bir grup işçi bir grup işi yapmak üzere görevlendirilir ve kendi aralarında işi paylaşmaları ve organize etmeleri istenebilir. Bu tür bir değişiklik grup içinde sosyal temasları geliştirir ve çalışma süresince daha fazla kontrolü gerekli kılarak işgörende tatmin olma duygusu yaratır. (79)

Trist ve arkadaşları (1963) İngiliz kömür madeni işçileri arasında yaptıkları araştırmalarda bunun doğruluğunu görmüşler ve Rice (1958), Hint tekstil işçileri üzerinde yaptığı deneysel çalışmasında, bu bulgunun kültürleri aşan bir genelliği olduğuna katkıda bulunmuştur. Bunun gibi Walker (1950,1954) hesap makinaları yapan bir fabrikada iş ge-

(78) Keith Davis, a.g.e., s.316-323

(79) Erol Eren, a.g.e., s.204

nişletmenin sonuçlarını açıklamıştır. İncelemede, işi düzenleme, makinaları çalıştırma ve ürünü kontrol etme işlerini üç farklı grup işçiye vererek işi parçalara ayırma yerine, bir işçinin bu üç ayrı görevin tümünü tek başına yapabileceği bir sistem getirilmiştir. Sonuçta eski sistemin can sıkıcılığının ve bunaltıcı özelliğinin azaldığı ve bazı durumlarda da ortadan kaybolduğu görülmüştür.

Walker ve Guest'da (1952), bir otomobil fabrikasında işçilerin yaptığı faaliyetlerin sayısı bakımından tekrar edilen rutin işlere karşın, çeşitlilik etkenini incelemiştir. Bunlar arasında beşten fazla farklı iş yapanların açık bir çoğunluğu (%69), işlerini oldukça çekici yada çekici bulmuşlardır, iki ile beş arasında farklı iş yapan işçilerden yalnız %44'ü, işin çekiciliği konusunda benzer tepki göstermiş, tek bir işi yapanlarda ise bu oran %33'e düşmüştür. (80)

C-İŞ ROTASYONU

İşlerin küçük parçalara bölünmesi sonucu ortaya çıkan monotonluğu ve moralsizliği bir dereceye kadar azaltmak için yöneticiler işçileri değişik işlerde çalıştırma yoluna gitmektedirler. Bu tür uygulama sonucu çeşitli işlerde çalışan işçiler monotonluktan kurtulmakta ve ek yetenek kazanma şansına sahip olmaktadır. Çeşitli işlemleri öğrenen işçi, malın ortaya çıkarılmasında kendisinin de bir payı olduğunu hissetmekte, ayrıca montaj hattında çalışan diğer tüm işçileri tanıma olanağına sahip bulunmakta ve sosyal çevresi genişlemektedir.

Ancak yapılan araştırmalar bazı işçilerin işlerinin değiştirilmesini istemediklerini ortaya çıkarmıştır. Bunlar

(80) Daniel Katz, Robert Kahn, a.g.e., s.417-418

hemen hemen işlerine kişisel mallarının bir parçası gözüyle bakmakta ve belirli bir işte uzmanlaşmanın kendilerine bir statü ve önem kazandırdığını düşünerek, işleri değiştiği takdirde bu özelliklerini kaybedeceklerini sanmaktadırlar.

Genellikle iş rotasyonuna karşı gelenlerin hiçbir dikkat gerektirmeyen işlerde çalışan ve işlerini yaparken sürekli hayal kuran kişiler olduğu ortaya çıkmıştır. Bir işten diğerine geçmenin hayal kurmayı güçleştirerek, değişik işte değişik dikkati gerektirdiği ileri sürülmüştür. Hayal kurmayan işçiler ise iş rotasyonuna tabi kılındığında, bunun monotonluğu önleyici bir etken olduğunu söylemişlerdir.

İş rotasyonu ve sürekli olarak aynı işte çalışma arasında bir tercih yapma, işin cinsine ve bu işlerde çalışanların niteliklerine bağlıdır. (81)

D-ÖZERK İŞ GRUPLARI

Grup, bazı konular hakkında aynı normları paylaşan ve sosyal rolleri birbiriyle ilişkili iki yada daha çok kişiden oluşur. Başkaları tarafından etkilenen bütün bireysel faaliyetlerin odak noktası gruptur. Bu ise bütün insan davranışını içermektedir. (82)

Hawthorne deneyleri işgörenin bir grubun üyesi olduğunu hissettiği ölçüde verimliliğinin artacağını ve örgütün içinde meydana gelen olayların çoğunun örgütü oluşturan toplumsal gruplar arasındaki karşılıklı etkilenmelerin sonucu olduğunu ortaya çıkardı. (83)

(81) Erol Eren, a.g.e., s.205-206

(82) Blair J.Kolasa, a.g.e., s.372

(83) İşletme Organizasyonu Ders Notları, s.20

Grubun birey üzerindeki etkisinin olumlu yönlerinden yararlanma, bireysel doyum ve örgütsel başarıyı geliştirme yönündeki hareketler özerk iş grupları düşüncesini doğurmuştur. Budüşünce iş ve örgüt tasarımı için sosyo-teknik sistemler yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Sosyo-teknik yaklaşım, bir iş sürecini, teknik alan ile iş gruplarına ve ilişkilerinin oluşturduğu alanın etkilediğini söylüyor. Bunda amaç sosyal doyum sağlamak için, çalışanların ihtiyaçlarına ve örgütün teknik gerekliliklerini karşılamaktır.

Özerk iş grubu belli bir işin tamamının planlama ve yürütme sorumluluğunu taşıyan küçük bir gruptur. Hackman, kendini yöneten grup tasarımının uygun olacağı koşulları şöyle belirlemiştir: (84)

-Çalışanlar için mümkün olan en iyi iş tasarımı sadece dar bir biçimde tanımlanmış işleri içerdiğinde,

-Örgütün yerleşimi işçiler arasında yüksek derecede bağımsızlık gerektiriyorsa,

-Çalışanlar sosyal iletişime kuvvetle ihtiyaç duyuyorlarsa,

-İşlerin grup işi olarak düzenlenmesinin, bireysel olarak düzenlenmesinden daha güdüleyici olduğu düşünüldüğünde, özerk iş gruplarının oluşturulması için koşullar uygun demektir.

Bu yöntemde yarı bağımsız iş gruplarının sorumluluğu, yönetim tarafından saptanan hedeflere varmak için yapılacak çeşitli işlerin uygulanmasıdır. Bunun yanında grupların karşılaştığı çeşitli sorunların çözümünde gerekli kararların

(84) Richard J. Hackman, The Design of Self-Managing Work Groups, 1978, s.85-87

alınması için de yetki verilir. Bu yöntemde 2-20 üyeden oluşan grup üyeleri aralarında işbölümü yaparlar ve gerektiğinde yaptıkları işleri aralarında birbirleriyle değiştirebilirler.

Bu yöntemin uygulanmakta olduğu işletmelerde çalışanların motivasyonu ile ilgili ilerlemeler kaydedildiği belirtilmektedir. İşçiler arasında işbirliği artmakta, üstyönetimle işçiler arasında kuvvetli bir bağ doğarak, işçi-işveren sorunları en aza indirgenmekte, iş düzenlemeleri ve aldıkları iş kararları dolayısıyla üretime katkılarının bilincine varan işgörenlerde çalışma isteği artmaktadır. (85)

Bireylerin işlerinde kişisel olarak gelişme, ilerleme gereksinimleri, işde sosyal iletişim gereksiniminden daha güçlü ise, bireylerin işleri kendi aralarında birbirleriyle bağımlı değilse, grup içinde veya gruplararası çatışma potansiyeli yüksekse, özerk iş grupları oluşturulmamalıdır. (86)

E-ESNEK ROL BELİRLEME

Bazı örgütlerde bireylerin ve departmanların yapacakları işler, kesin, açık ve katı bir biçimde belirlenmiş sınırları aşamazlar. Ancak yapılan araştırmalarda, çevresel koşulları çok değişken, araştırma ve geliştirme faaliyetleri fazla ve yenilik yapma olasılıkları çok olan örgütlerde, mekanik bir yapı arzeden katı rol belirlemenin başarısız olduğu ve işgörenleri görev doyumsuzluğuna ittiği saptanmıştır. Bu nedenle bu tür örgütlerde, hem örgütsel başarı hem de bireysel do-

(85) Panagiotus N. Fetilas, "Yarı bağımsız iş grupları", İTİA Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, (Haziran 1981), s.15,17

(86) Sema Özçer, a.g.e., s.28

yum için esnek rol belirlemenin önemi ortaya çıkmaktadır.(87)

F--KATILMALI YÖNETİM

İnsan belirli bir ölçüde kendi girişkenliğiyle hareket edebilmeli ve kendi özelliklerini ve niteliklerini uygulayabilmelidir, kendine saygısı bunu gerektirir. İnsan, olduğu şeyden kıvanç duyabilmelidir. Bu ise profesyonel çerçevede, işinin kendine zorla verilmemiş olması, örgüte katılması ve sözünün dinlenmesi demektir.(88) Gerçekten, işçilerin ve onların örgütlerinin ortak isteklerini yansıtan ve bu yönüyle etkili bir isteklendirme aracı niteliğini alan yönetime katılma, çalışanların çok yönlü manevi gereksinmelerini de karşıladığı için, moral yükseltici etkiler oluşturmakta ve ortaya çıkan yeni durum, tam kapasiteyle çalışma, işe ilgi ve çalışma barışı şeklinde somutlaşmaktadır. (89)

Yönetime katılmanın işgörenin doyumunu açısından sağladığı yararları aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz. (90)

Yönetime katılma astın kendi benliğinin doyumunu için önemli olanaklar sağlar, onun örgütle kaynaşmasını sağlar, örgütsel amaçlara doğru teşvik eder. Kişinin ruhunda, sorunları bulmak ve onlara başarılı çözümler sağlamak konusunda bir arzu vardır. Bu arzunun giderilmesi kişiye küçümsenmeyecek bir doyum sağlayacaktır. Ayrıca yönetime katılma, kişinin

(87) Erol Eren, a.g.e., s.482

(88) G.Pédraglio, Çev. : Süheyl Gürbaşkan, İşletmelerde Organizasyon, İst. Reklam Yayınları:21, s.44

(89) Kurthan Fişek, Yönetime Katılma, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:158, Ankara, Sevinç Matbaası, 1977, s.66

(90) Erol Eren, a.g.e., s.335,336

kendi geleceğini belirleme konusunda bağımsız hareket etme arzusunun doyumunu konusunda da önemli bir araçtır. Yönetime katılmanın astlar üzerindeki bir diğer etkisi, astların sorunların çözümüne önemli katkılarda bulunmaları nedeniyle, çevrelerinden ve özellikle üstlerinden ve iş arkadaşlarından gelen övgülerin sağladığı doyumdur.

Astlara kendilerini ilgilendiren konularda düşüncelerini açıklama yetkisi tanınarak klasik sistemin katı ve biçimsel yapısından ayrılmanın verimi arttırıcı bir yarar getireceği de söz konusu edilmektedir.

Yönetime katılmanın yukarıda açıklanan işgören moraline olumlu etkileri yanında olumsuz etkileri de olabilir. Örneğin fikirleri grup tarafından kabul edilmeyenler bu durumdan rahatsız olabilirler ve bu rahatsızlıklarının sonucu olarak da alınan kararlara ve gruba karşı gelebilirler. Katılma genellikle çok zaman alabilir, bu da ilgilileri huzursuz yapar.

Ayrıca yönetime katılma, yönetici işgörenlerin, örgütteki karar verme mevkii dolayısıyla elde ettikleri üst makamın ayrıcalıklarını zayıflatmaktadır. Hiyerarşik bakımdan astı ile aynı masaya oturan ve onunla eşit veya çok az farklı yetkiyi taşıyan yönetici işgörenin denetiminin elden çıkması veya zayıflaması onu huzursuz edebilecektir. (91)

Yönetime katılma yönteminin yarattığı bir endişe de, işçileri daha ileri tavizler istemeye sürükleyecektir. Ancak tecrübeler göstermiştir ki, işçilerin katılma sahası genişledikçe sosyal mücadelelerin şiddeti o derece azalmaktadır. (92)

(91) Erol Eren, a.g.e., s.335,337

(92) Kamil Turan, İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması, AITIA Yayınları No:57, Ankara, Emel Matbaacılık Sanayii, 1973, s.63

Katılım Yararlı Örgütsel Programlar (93)

1-Danışmacı Yönetim

Danışmacı yönetim, yöneticilerin kendi üstlerindeki uygulamalar bile uygulayabilecekleri bir katılım türüdür. Yeni politikalar gerekmez ve varolan otorite-sorumluluk ilişkileri etkilenmez. Danışmacı yönetim, işgörenleri, sorunları düşünmeye ve kararlar verilmadan kendi fikirleriyle katkıda bulunmaya özendirme için, yöneticilerin onlara danıştığı anlamına gelir. Böylece işgörenler, fikirlerinin yararlı olabileceğini hissederler. Danışmacı yönetim yönetsel otoriteyi zayıflatmaz. Çünkü yöneticiler karar verme hakkını saklı tutarlar.

2-Demokratik Yönetim

Demokratik yönetim, uygun iş özgürlüğü alanlarında işgörelere önemli ölçüde karar verme gücü bırakır. Demokratik yönetici, işgörelere, buluculuklarının kullanıldığı ve işlerini etkileyen meseleleri belirlemede tümüyle işin içine girebildiklerini hissettirecek yeterlikte karar gerektiren sorun aktarır. En aşırı haliyle oybirliği esasına ve eşitlikçi fikre göre işler.

Demokratik yönetim özellikle, gönüllü yardım grupları ve sosyal örgütlerde uygulanabilir niteliktedir. Hiyerarşik ve işe yönelik durumlarda demokratik yönetimin uygulanması daha güçtür. Bu denetleme düzeni yüksek emir-kumanda moraline yol açsa da örgütsel hedef ve uygulamalarda yüksek başarıya götüren güdülenmiş eylemi arttırdığı söylenemez. İşgörelere fazla kontrole sahip olması, üyelerin yalnızca

(93) Keith Davis, a.g.e., s.196-200

kendi çıkarları doğrultusunda hareket edip, önderlerin katkılarını kabul etmemeleri yönünde de etki gösterebilir.

3-Üretim Komiteleri

Üretim komiteleri işle ilgili sorunları ele almak üzere biçimsel olarak örgütlenmiş, işçi ve yönetim temsilcilerinden oluşan gruplardır. Üretim komiteleri kimi zaman başarılı, kimi zaman başarısız olmuştur. Başarılı olabilmeleri için tepe yönetimin bu komitelere sürekli ilgi göstermesi ve işgörenlerin de gerçek gelişmeler yaratabilecek önerilerde bulunma kapasitesine sahip olmaları gerekir.

Yapılan araştırmalar komite programının faaliyette bulunduğu birimlerde, daha güçlü bir güdülenme, değişimin daha kolay kabulü ve örgüte daha yüksek bir işgören desteği görülmüştür.

4-Öneri Programları

Öneri programları, tek tek işgörenleri işlerine ilişkin önerilerde bulunmaya özendirme için hazırlanmış biçimsel planlardır. Bunun zorluğu, yalnızca yazılı haberleşmeye dayanması ve yüzyüze haberleşmenin sağladığı güdülenmeden yoksun olmasıdır. Ayrıca bazı kurmay uzmanlar, kendi alanlarındaki önerileri yeteneklerinin eleştirilmesi olarak görürler. Önerilerle ilgili başka bir güçlük te, bazen bir işgörenin diğer işgörenlerin çalışmasını etkileyen bir öneride bulunmakta çekingen davranmasıdır, çünkü önerinin gerektirdiği değişimlere diğerleri karşı çıkabilirler.

5-Kademeli Yönetim

Bu yöntem fikir yaratma, yönetim becerilerini geliştirme

ve deneyimlerini genişletme amacıyla, kıdemli yöneticilerden kurulu biçimsel danışma komiteleri kullanır. Kademeli yönetim, yönetim için ve özellikle orta kademe yöneticileri için katılımcı bir uygulama olarak kabul edilmiştir. Orta kademe yöneticilerin bazen kullanamadıkları buluculuk güçlerini harekete geçirir ve onları taşıyabilme yeteneğini kazandıkları hızda sorumluluk almaya yüreklendirir.

Herhangi bir programda olduğu gibi, kademeli yönetimde de zaman zaman başarısızlıklar görülür.

6-Sendikal Katılma

Bir sendika belli ölçüde bir katılım aracı sayılabilir. Çünkü işçilere kendi çalışma koşullarını belirlemeye katılımında bulunma şansı verir.

G-AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM

Alt kademe işlerin zenginleştirilmesinde kullanılan teknikler ile üst kademe yöneticileri için kullanılan tekniklerin ayrı olduğu söylenemez. Yönetici kademesindeki işlerin zenginleştirilmesi sözkonusu olduğunda, hemen akla gelen yöntemlerden biri, amaçlara göre yönetim olmaktadır. (94)

Amaçlara göre yönetim, bir örgütte üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşılabilecek sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini, birlikte inceledikleri bir süreçtir.

Amaçlara göre yönetimin en önemli özelliklerinden biri

(94) Besim Baykal, a.g.a., s.417

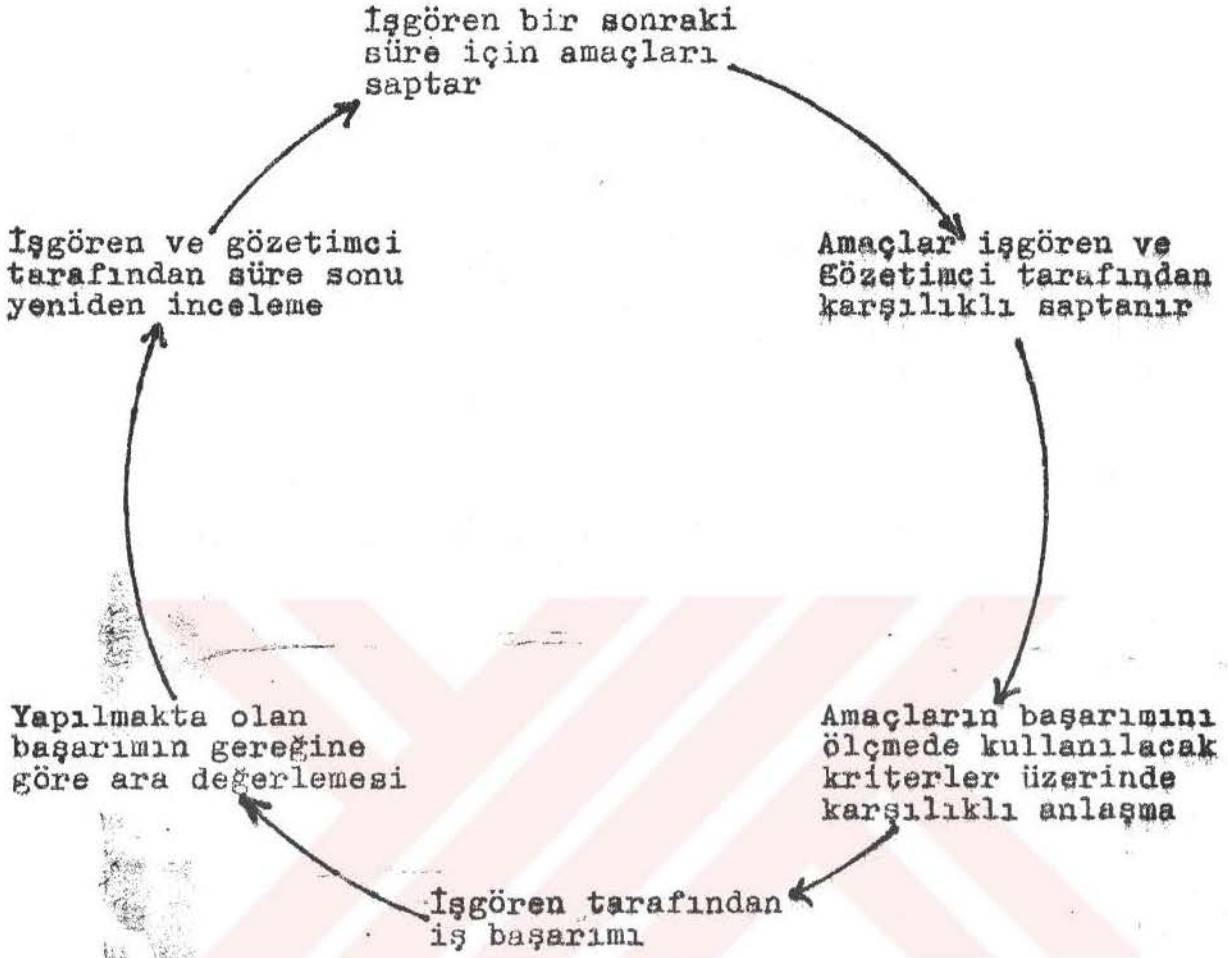
yönetime katılmaya imkan vermesidir. Ast ve üstün biraraya gelerek ulaşılabacak amaç ve sonuçları birlikte belirlemele-ri, astlara örgüt faaliyetleri hakkında söz söyleme ve ka-rarlara katılma imkanı vermektedir. (95) Bu ortak çalışma, astların sonuçlara kendilerini daha çok adanmalarını sağlar. Astlar ve gözetimciler, amaçlara doğru birlikte çalıştık-larından, hiyerarşiden doğan engeller azalır ve roller daha eşit olur. Astların fikirleriyle katkıda bulunmaları için daha büyük bir güdülenme ve daha açık bir iletişim sağla-nır.

Bu yöntemde, yönetimin rolü de değişir ve destekleyici bir biçim alır, astlarına, amaçlarını kendi inisiyatifleri-ne göre başarmalarına yardımcı olacak destekleyici hizmet-ler sağlamayı yükümlenir. Yöneticinin yaklaşımı "yine başa-ramadın"dan çok, "sana nasıl yardımcı olabilirim" şekline dönüşür.

Amaçlara göre yönetim bireye yeniden önem kazandırır. Herkes için mutlak standartların geçerli olması yerine, her katılımcının kendine özgü standartları vardır. Bu şe-kilde amaçlara göre yönetim, bireye, kendisinin örgütte bir sayı değil, bir insan olduğu duygusunu vererek, ken-dine olan güvenini arttıran psikolojik bir araç durumuna gelmektedir. Amaçlara göre yönetim aynı zamanda, astların kendi gereksinimlerini kendilerinin belirlemesi, bunların başkaları tarafından zorla kabul ettirilmemesi nedeniyle, öz-gelişmeyi teşvik eden bir araç da olmaktadır. (96)

(95) Tamer Koçel, a.g.e., s.79-80

(96) Keith Davis, a.g.e., s.635-636



Amaçlara göre yönetimin döngüsel süreci (97)

VII-ÖRGÜT YAPISINA İLİŞKİN ÇAĞDAŞ GÖRÜŞLER-İNSAN EN DEĞERLİ KAYNAK

Kütle üretimine geçişle birlikte uygulamaya konan Taylor'un bilimsel yönetim anlayışı, üretimi rasyonel örgütlenme üzerine oturttu. İşler en küçük parçalarına kadar bölünerek, işgörenin becerisi bu küçük iş parçalarını yerine getirmek için gerekli olan beceriyle sınırlandırıldı. Üretim ve planlama birbirinden tamamen ayrıldı. Bu anlayışta astlardan nedenleri açıklanmayan emirlere kayıtsız şartsız uymaları beklenir. Ast, üstün verdiği emri, daha önce üst yönetim tarafından en ince noktasına kadar belirlenmiş olan yollardan hiçbir biçimde sapmaksızın yerine getirir. Daha sonra da emrin gereğinin yerine getirilip getirilmediği üst tarafından denetlenir. Ast ile üst arasındaki ilişkiler bundan ibarettir. Yüksek oranda biçimsellik ve merkezilik söz konusudur.

Bu tür örgütlenme başlangıçta maliyetleri hızla düşürüp, verimliliği arttırdıysa da, bir süre sonra verimlilik artışında duraklamalar olduğu, işgörenlerdeki rahatsızlığın dinmediği görüldü. Yapılan araştırmalar örgütün verimliliğinin sağlamada insan faktörünün en az teknik faktör kadar önemli olduğunu gösterdi. Yarı özerk işçi ekipleri ilk kez bu dönemde denendi.

Temeli ordu örgütlenmesine dayanan bu anlayış 1980'li yılların başlarına kadar devam etti. 1980'li yıllarla birlikte, seri halinde üretimin, standartlaştırmanın, işçilerin yönetimden izole bir halde çalıştırılmalarının getirilerinin düşme eğilimi içine girdiği açıklık kazandı. İşçiler tepkilerini her fırsatta ortaya koyuyorlardı. Devamsızlıklar, grevler, moral düşüklükleri sıkça görüldü.

Bu arada müşteri talebi de değişti. Artık müşteri daha

fazla çeşit, daha fazla kalite arıyor ve çabuk bıkkınlık göstererek başka bir mala yöneliyor. Hem pazarın hem de işgücünün değişen özellikleri esnek örgüt yapılarını gerekli kılmaktadır. Hızlı değişim, sürekli aynı işi yapan vasat işçi yerine, bir çok niteliklere sahip kaliteli işgücünü gerekli kıldığı gibi, örgütlerde işlerin en küçük parçalarına kadar bölünmüş olduğu yapılardan, birbiriyle ilgili işlerin bütünleştirildiği yapılara geçilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Yani artık fonksiyonlar etrafında değil, işler etrafında birleşme düşüncesi hakim. Örneğin pazar araştırma bölümünün yapacağı araştırmaların sonucuna göre ürün geliştirilecektir. O halde pazar araştırma ve ürün geliştirme bölümleri birarada örgütlenmelidir, deniliyor.

Bu tür bir örgütlenme ekip (grup) çalışmasını gerektireceği ve bunun da sosyal ilişkileri geliştireceği ve ayrıca işgörenin katkıda bulunduğu işi başından sonuna kadar görmesini sağlayarak işbölümünün olumsuz sonuçlarını ortadan kaldıracığı için işgörenin moralini yükseltebilecektir.

Esnek örgüt, işgörenin bulucu gücünün ve bu gücün ortaya çıkarılmasının önemini ve gerekliliğini de ortaya koymuş oluyor. Bu gücü ortaya çıkarabilmek için oluşturulan yapı, örneğin öneri sistemi, çalışanı işletmenini işleyişine katkı olarak ve düşüncelerinin değerli olduğunu hissettirerek moralini yükseltmektedir. Bu durumun, işgörenin çalıştığı işletmeyle özdeşleşmesini sağladığı gibi, zaman içerisinde işletme yararına öneri geliştirme yeteneğini arttırdığı gözlemlenmiştir. Çok uluslu şirketlerden 3M, üst düzey çalışanlara çalışma saatinin yüzde onbeşinde kendi projeleri üzerinde özgürce çalışma imkanı veriyor. Bu serbest saatler içinde çalışanlar, bulucu güçlerini ortaya koyuyor ve yeni ürünler için projeler geliştiriyorlar. Bu imkanlar yöneticilerin girişimci niteliklerinin öne çıkmasına imkan veriyor. Motorola'nın uydu ara-

cılığı ile telefon haberleşmesinde devrim yaratacak "iridyum projesi" orta düzeyde ve itilen kakılan bir yöneticinin eseriydi.Şirketin yenilenmeye ve bu yenilenme içinde çalışanlarına daha fazla değer vermesi, bu yöneticinin önünü açtı.(98)

Sürekli değişen bir pazarda hızlı karar alınması da büyük önem taşıyor.Bu nedenle çağdaş yöneticilerde, yanlış yapmalarından korkmadan, astlara karar verme hakkını tanımak, yani klasik örgütün merkezci ve biçimsel yapısından uzaklaşmak gerektiği düşüncesi hakim.Çünkü geciken kararların maliyetinin, yanlış alınmış bir kararın maliyetinden yüksek olabileceği anlaşılmış durumda.Astlara inisiyatiflerini kullanma imkanı veren bu anlayış, özellikle gelecekte sayıları daha da artacak olan nitelikli işgücünün yüksek moralle çalışmasını sağlayacaktır.

Klasik örgütlerde tepe yönetimine doğru gidildikçe bilgi yoğunluğu artar.Oysa çağdaş işletmelerde tepe yönetiminin bütün departmanlardan gelen bilgileri- bunlar birer sayfa halinde raporlar olsa bile, bütün departmanlardan birikerek geldiklerinde önemli miktara ulaşabilirler- değerlendirmesine imkan yoktur.Bu bilgi trafiğiyle yönetimin basatmesinin zorluğu nedeniyle, üst yönetime seyrek bilgilerin gelmesi, bilgilerin işin yapıldığı yerde değerlendirilmesi gerektiği ileri sürülüyor.Bunun için hücre yönetimi de denilen, yukarıda da ifade edildiği gibi tüm fonksiyonları kendi içinde birleştiren faaliyet birimleri oluşturulması öngörülüyor.Bu yapı, işgörenin örgüte yabancılaşmasını önleyerek, örgütle özdeşleşmesini sağlayabilecektir.

Görüldüğü üzere bu tür örgütlenme hiyerarşik yapının giderek değişmesi demek.Hiyerarşik yapı yerine dairesel yapıların oluşturulması, hiyerarşik kademelerin azaltılıp, yatay kademelerin

(98) "Yaşlı şirketler nasıl gençleşir?", Ekonomist,10.10.1993, s. 19

çoğaltılması ve yatay kademeler arasındaki iletişim imkanlarının artırılması, üst yönetimin yetkilerini daha geniş bir şekilde alt yönetime bırakması gereği, çağdaş örgüt düşüncesinin esaslarını oluşturuyor. Bunun sonucunda emir komuta zincirindeki yapı da değişmekte, dağıtılmış karar mekanizması oluşmaktadır. Bu mekanizmanın işleyebilmesi için her birimin örgütün amaçlarını en az tepe yönetimi kadar anlaması ve bilmesi gerekir. Bu da klasik örgütlerdekini tersine, bilgileri astlarla paylaşan bir yönetimi gerektirir.

Hiyerarşik kademelerin azaltılması, yani basık örgüt yapısı, belli bir büyüklüğü de tehdit eder. Yatay ve çok yönlü haberleşmenin zorluklarını ortaya çıkarır. Bu nedenle önümüzdeki yıllarda tek veya çok az amaçlı, ancak yüksek kalitede iş yapan kurumların ortaya çıkacağı ileri sürülüyor. Ünlü yönetim teorisyeni Peter Drucker da "kocaman bir amiral gemisi yapmak yerine, filotillalar, yani yönetilebilir birimler kurun", diyor. Örgütlerin küçülmesi yüzyüze ilişkileri arttırarak, astla üst arasındaki arkadaşlık ilişkilerini kuvvetlendirerek çalışanların yalnızlık çekmesini önler, iletişim ve eşgüdümü kolaylaştırarak işlerin daha rahat yapılmasını sağlar. Ancak üstle sık temasta bulunmak bazı işgörenlerde gerginlikler yaratabilir.

Özetle ifade etmek gerekirse, yeni dönemde örgütün en değerli kaynağı insan. Bir çok kurumda artık personel bölümü insan kaynakları birimi olarak isimlendiriliyor. Artık personel yönetiminden değil, yetenek yönetiminden söz ediliyor. Böyle olunca da insanın yeteneklerini en fazla ortaya çıkaracak örgüt yapıları araştırılıyor. Yüksek oranda biçimsellikten, standartlaştırılmış işlerden, merkezilikten, dikey örgütlenmelerden vazgeçiliyor. Krizdeki bir şirketi bu durumundan kurtarıp, güçlü bir kuruluş haline getiren bir

yönetici, iyi yöneticinin sahip olması gereken özellikleri tanımlarken, iyi yöneticinin, şirketin genel stratejisini ortaya koyan, uygulamaya karışmayan, çalışanları inisiyatif kullanmaya ve risk almaya teşvik eden ve onlara güvenen, işgörenlerin yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlayan, sonuç olarak işlerin yapılmasına en az derecede karışan kişi olduğunu söylüyor.

Doğal olarak işgörene artan oranda değer vermek, kendini gerçekleştirme, başarı gibi gereksinmelerin doyumunu sağlayacağı için morali yükseltecektir. Ancak bunun tüm işgörenler için geçerli olacağını söylemek doğru olmaz. Geleceğin bilgi toplumunda sayıları azalacak olsa da, klasik örgüt ilkelerine göre yönetilmesi gereken işgörenler her zaman olacaktır.

VIII-İSTANBUL YAKASI TELEFON BAŞMÜDÜRLÜĞÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Örgüt yapısının çalışanlar üzerindeki etkileri, kişilerin yaşadıkları toplumun kültüründen ayrı olarak düşünülemez. Bu nedenle İstanbul Yakası Telefon Başmüdürlüğü çalışanları üzerinde yapılan araştırma, Türkiye'de yapılmış sosyal psikoloji araştırmalarının sonuçları da dikkate alınarak değerlendirilecektir.

Bu araştırma da İstanbul Yakası Telefon Başmüdürlüğü'nde çalışan 68 kişiye, görevlerini daha önceden belirlenmiş kurallara göre yapıp yapmadıkları ve bunun kendilerini nasıl etkilediği, karar verme durumunda nasıl davranacakları, kararların nasıl alınması gerektiği, astların daha fazla bağımsızlığı halinde görevlerini ihmal edip etmeyecekleri, grup halinde çalışma ve işbölümü konularında sorular sorulmuştur.

Anketin birinci bölümünde yer alan sorular ve alınan cevapların yüzde olarak oranları aşağıdadır.

1. İşinizle ilgili olarak karar vermeyi gerektiren bir durumla veya bir sorunla karşılaştığınız zaman nasıl davranırsınız?
Üst yöneticiye danışırım, böylece zamanımı ve enerjimi daha ekonomik kullanmış olurum %29.5
Üst yöneticiye danışırım, böylece sorumluluğu üst yöneticiyle paylaşmış olurum %24.5
Üst yöneticiye danışırım, çünkü tek başıma çözüm üretip, karar verme yetkim yok %13.1
Üst yöneticiye danışmadan çözüm bulmaya çalışırım .. %32.7
2. Yapılacak işi planlama, yön verme, kontrol etme yönünden daha fazla özgürlüğe ve karar verme hakkına sahip olma, işin sonucunun sorumluluğunun üstlenilmesini de beraberinde ge-

tirir.

İşinizi yürütürken daha fazla özgürlüğe ve karar verme hakkına sahip olma işinizden duyacağınız tatmini arttırır mı?

Çok arttırır	%64.7
Biraz arttırır	%25
Arttırmaz	% 4.4
Arttırmaz, stres yaratır	% 5.8

Ankete katılanların % 89.7 si işlerini yaparken daha fazla özgürlük ve karar verme hakkına sahip olmanın iş doyumlarını arttıracacağını, sadece % 10.2 kişi ise böyle bir durumda iş doyumlarının artmayacağını ifade etmişlerse de, karar vermeyi gerektiren bir durumla veya bir sorunla karşılaştıkları zaman ne yapacakları sorulduğunda, ankete katılanların % 54 ü zamanını ve enerjisini daha ekonomik kullanmak ve sorumluluğu paylaşmak için üst yöneticiye danışacağını söylemiştir.

Bu ifadelerin sonucunda şu anlaşılıyor ki, işgörenler görevlerini yaparken kendilerine karışılmasını istemiyorlar belki, ancak bir karar verme durumunda işgörenlerin yarından fazlası karar vermenin gerektirdiği yorucu zihni faaliyeti yapmayı ve sorumluluğu üstlenmeyi de istemiyorlar.

Sorumluluk almaktan kaçınmayı kişilik gelişimiyle açıklamak mümkündür. Ülkemizde yapılan sosyal psikoloji araştırmalarına göre, sosyal normların ve aile yapısı ve değerlerinin gelişmekte olan çocuğu aileye çok fazla bağlı hale getirdiği görülmüştür. Bağımlılık eğiliminin ve inisiyatif eksikliğinin ailenin yetkeci baskısından olduğu tesbit edilmiştir. Çocukların yeterli beslenme ve barınmadan yoksun olmalarının "temel güven ve emniyet" duygusunu baltaladığı, bunun da yine pasiflik ve bağımlılık özelliklerine yol açtığı araştırmalarla saptanmıştır. Küçük bir grup genç orta kademe

yöneticisi ile yapılan bir çalışmada, bu grubun başarı güdüsünün, benzer bir Amerikalı grubunkinden çok daha düşük olduğu ve bu davranışın Türk ailesinde babanın oğlu üzerindeki yetkeci baskısına bağlı olduğu görüldü. (99)

3. Size verilen işin nasıl yapılacağı üst yönetim tarafından ayrıntılı olarak kurallarla belirlenmiş midir?

Evet %70,1
Hayır %29,8

4. İşinizin nasıl yapılacağı üst yönetim tarafından ayrıntılı olarak kurallarla belirlenmişse, bu sizin üzerinizde nasıl bir etki yaratıyor?

İşin monoton hale getirdiği için yaptığım işten zevk almıyorum %15,8
Yeteneklerimi ve bulucu gücümü kullanamıyorum %28,5
Kendimi geliştirip yenileyemiyorum %20,6
İşimi daha kolay yapabiliyorum %23,8
Yapılan işin sonundaki sorumluluk payım azaldığı için kendimi daha güvende hissediyorum %11,1

Ankete katılanların % 70,1 i, işlerinin nasıl yapılacağına ayrıntılı olarak belirlenmiş olduğunu, yani biçimsellik derecesinin yüksek olduğunu belirtirken, % 64,9 oranındaki işgören bundan olumsuz olarak etkilendiklerini ifade etmiş, % 34,9 oranındaki işgören ise bu durumda işlerini daha kolay yaptıklarını ve kendilerini daha güvende hissettiklerini söylemişlerdir.

5. İşinizi yaparken yararsız olduğuna inandığınız kural ve

(99) Çiğdem Kağıtçıbaşı, İnsan ve İnsanlar, Sosyal Bilimler Derneği Yayınları:G-8, Ankara, Sevinç Matbaası, 1976, s.298-302

işlemleri de uygulamak zorunda kalıyor musunuz?

Evet %72
Hayır %27,9

6. Yararsız işlemler yaptığınızı düşünüyorsanız, bu durum sizde nasıl bir etki yaratıyor?

Sinirlendiriyor %32,2
Boş ve değersiz bir iş yaptığım duygusunu uyandırıyor %64,5
Etkilemiyor % 3,2

Biçimsellik derecesinin yüksek olduğu durumlarda, yani kurallara aşırı bağımlılığın sonucu olarak ortaya çıkabilen yararsız kural ve işlemleri uygulamanın kendisini etkilemediğini sadece 2 kişi ifade etmiş, diğerleri bu durumdan olumsuz etkilendiklerini söylemişlerdir.

7. İşinizin nasıl daha iyi yapılabileceği konusunda üst yönetime önerileriniz oluyor mu?

Sıklıkla % 4,4
Bazen %88.
Hiçbir zaman % 7,4

8. Önerileriniz üst yönetim tarafından dikkate alınıp değerlendiriliyor mu?

Her zaman %10,4
Bazen %79,1
Hiçbir zaman %10,4

Ankete katılanlardan merkezci yönetim olumsuzluklarını gidermek için kullanılan yöntemlerden biri olan öneri mekanizmasının uygulanıp uygulanmadığı da öğrenilmek istenmiş, 5 kişi hiçbir zaman öneride bulunmadığını söylerken, 3 kişi sıklıkla, 59 kişi de bazen öneride bulduklarını ifade et-

mişlerdir. Bu kişilere önerilerinin değerlendirilip değerlendirilmediği sorulduğunda, 7 kişi her zaman, 53 kişi bazen önerilerinin değerlendirildiğini, 7 kişi ise önerilerinin hiçbir zaman değerlendirilmediğini söylemişlerdir.

Buna göre çalışanların öneri verme ve önerilerinin değerlendirilmesi konusunda şikayetlerinin olmadığı görülüyor sa da, bu sistemin hem işgöreni güdüleyici ve moralini yükseltici bir özellik taşıyor hale gelmesi hem de işletmenin daha çok yararlanabileceği önerilerin geliştirilmesi için, yazılı olarak bildirilmelerinin teşvik edilmesi ve önerileri faydalı görülenlerin ödüllendirilmeleri gerekir.

Çalışanlara bir dizi önermenin sunulduğu 2.bölümde alınan sonuçlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Önermelere cevap olarak verilen seçenekler:

1 numaralı seçenek: Bu önermeyi kuvvetle kabul ediyorum

2 numaralı seçenek: Bu önermeyi kabul ediyorum

3 numaralı seçenek: Bu önermeyi kabul edip etmemekte kararsızım

4 numaralı seçenek: Bu önermeyi reddediyorum

5 numaralı seçenek: Bu önermeyi kuvvetle reddediyorum

ÖNERMELER	ÖNERMELERE VERİLEN CEVAPLARIN ORANLARI				
	1 numaralı seçenek	2 numaralı seçenek	3 numaralı seçenek	4 numaralı seçenek	5 numaralı seçenek
Astların kararların alınmasında söz sahibi olmaları, üstün otoritesini yıpratmakta ve basıtların zamanında alınmasına engel olmaktadır.	9,3	13,9	11,6	39,5	27,9
Ancak tecrübesiz yöneticiler herhangi bir karar alırken başlarına danışma ihtiyacı duyarlar	15,6	25,4	13,7	29,4	15,6
Bir kuruluştaki kararlar konuyla ilgili üst durumundaki görevlilerin katılımı da sağlanacak ortatlara bir biçimde alınmalıdır.	31,8	54,5	9	4,5	-
Astların görüş ve önerilerinin üstlerince önemsenmesi, onların çalışma havesini korur.	50	36,3	4,5	4,5	4,5
Üstleri vermek isteseler bile astlar, genellikle sorumluluk almaktan kaçınırlar.	4,6	18,6	16,2	51,1	9,3
Genellikle astlar üstlerince denetlenmedikleri sürece işlerini ihmal ederler ve kötü yaparlar.	14,2	14,2	20,4	28,5	22,4
Görevliler üstlerinin denetimine gerek kalmadan kendi kendilerini denetleyebilir ve işlerini gereken şekilde yapabilirler	2,3	37,2	20,9	13,9	4,6
Çalışanlar bir işi tek başlarına yapmayı, başlarıyla birlikte yapmayı tercih ederler. Örneğin, başlarıyla çalışırken daha mutlu olurlar	7,1	16,6	40,4	30,9	4,7
Birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken, daha yaratıcı olurlar	26,1	57,1	11,9	4,7	-
Süreklili aynı işin yapılması yerine işin çeşitlendirilmesi, işten duyulan tutumunu artırır.	25	58,3	8,3	-	8,3

ÖNERMELER	ÖNERMELERE VERİLEN CEVAPLARIN ORANLARI				
	1 numaralı seçeneğe	2 numaralı seçeneğe	3 numaralı seçeneğe	4 numaralı seçeneğe	5 numaralı seçeneğe
<p>Faah tüküt bölümlere ayrılsada her bir bölümün farklı kısımlara ayrılması yerine, bir ünün ayıllı kısımlarından bazılarından sonra budağ geçürülüp so- nuktandırılması fikri dıydan tahmini ahtır.</p>	33,3	25	25	16,6	—

% 67.4 oranında işgören, astların kararların alınmasında söz sahibi olmasının, üstün otoritesini yıpratmayacağını düşünmekte, % 86.3 oranında işgören, kararların, ast durumundaki görevlilerin katılımı ile ortaklaşa alınması gerektiğini düşünmekte, yine % 86.3 oranında işgören, görüş ve önerilerinin üstlerince önemsenmesinin çalışma heveslerini kamçılacağını söylemektedir.

Kararların astların katılımı ile alınması gerektiği düşüncesi yüksek oranda kabul görünürken, herhalde toplumumuzun ataerkil yapısından kaynaklanan, ailede baba herşeyi bilir, sonra koca herşeyi bilir, ondan sonra da amir herşeyi bilir zihniyetinden olsa gerek, "ancak tecrübesiz yöneticiler herhangi bir karar alırken başkalarına danışma ihtiyacı duyarlar" önermesinin reddedilme oranı % 45 ile göreceli olarak düşük kalmıştır.

Belirtilmesi gereken bir diğer nokta % 86.3 ile çalışanların büyük bir kısmı kararların alınmasına katılmayı, yani kendilerine danışılmasını istemekle beraber, ankete katılanların % 54 ü bir sorunla karşılaştıklarında, çözüm aramak yerine üstlerine danışmayı tercih edeceklerini söylemişlerdir.

"Üstleri vermek isteseler bile, astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınırlar" önermesi % 60.4, "genellikle astlar üstlerince denetlenmedikleri sürece işlerini ihmal ederler ve kötü yaparlar" önermesi ise % 50.9 oranındaki kişi tarafından kabul edilmezken, "görevliler üstlerinin denetimine gerek kalmadan kendi kendilerini denetleyebilir ve işlerini gereken şekilde yapabilirler" önermesi yalnızca % 39.5 oranındaki kişi tarafından kabul edilmiştir. Bu sonuçlar işgörene göre değişmekle beraber, merkezci ve hiyerarşik yapının uygulanabilir olduğunu gösteriyor.

"Birlikte çalışan insanlar tek başına çalışan insanlardan

daha üretken, daha yaratıcı olurlar" önermesi % 83.2 gibi yüksek bir oranla kabul edilirken, "çalışanlar bir işi tek başlarına yapmayı başkalarıyla birlikte yapmaya tercih ederler" önermesi için % 40.4 oranında kişi kararsız kalmıştır. Grup halinde çalışmanın insanları mutlu edeceği önermesi karşısında yüksek oranda kararsız kalınmasının nedeni, eğitim ve kültür düzeyleri birbirinden farklı işgörenlerin yanyana çalışıyor olmaları nedeniyle aralarında uyumsuzlukların çıkıyor oluşu, olabilir.

"Sürekli aynı işin yapılması yerine işin çeşitlendirilmesi, işten duyulan tatmini arttırır" önermesinin % 83.3, "işin küçük bölümlere ayrılarak, her bir bölümün farklı kişilerce yapılması yerine, bir işin aynı kişi tarafından başından sonuna kadar götürülüp sonuçlandırılması, işten duyulan tatmini arttırır" önermesinin ise % 58.3 oranındaki kişi tarafından kabul edilmesinin, daha önceki bölümlerde açıklandığı gibi, işbölümünün çalışan üzerindeki olumsuz etkilerinin sonucu olduğu düşünülebilir.

SONUÇ

Bir işletme kurulmadan önce tüm etkileyici faktörler en ince detaylara kadar düşünülmeli, planlama ve programlama aşamasında sadece halihazırdaki durum değil, geleceğe dönük olasılıklar, eğilimler, muhtemel gelişmeler de dikkate alınmalıdır. Kalkınmış ülkelerin bilim adamları ileriye bakış açılarını genişletmekte ve çok uzun vadeli öngörülerin ötesinde, bir de 10'ar yıllık eğilim tahminlerini genel düzeyde "megatrend"ler adı altında yayınlamaktadırlar. Bu kaynaklar uluslararası bazda sosyal, siyasi, ekonomik alanlarda 10 yıl içinde ne gibi değişimlerin meydana gelebileceğini "tahminler" şeklinde yayınlarken, zaman içersinde tahminlerde büyük isabetler sağlandığı farkedilmiş ve işletmeler kuruluş aşamasında bu "trend"leri, yani eğilimleri dikkate alacak kadar incelmış düşünce detaylarına girmeye başlamışlardır.

İncelenen bu detaylar, hangi ürünü üreteceğiz, yatırımın karşılığını alabilecekmiz, devamlılık sağlayabilecekmiz gibi aslında bir fizibilite etüdünün içeriğini kapsadığı gibi, uluslararası ihtimalleri de kapsayacaktır. Ama herşeyden önemlisi, ülkenin konumundan ülke fertlerinin psikolojilerine ve maddi-manevi kültür öğelerini geliştirme ve benimseme durumlarına, aile içinden, sosyal ve eğitim-öğretim ortamlarına, din, milliyet anlayışları, milli tarihlerinden günümüze akseden verilere kadar ulaşan bir inceleme sonunda, kurulacak olan işletmenin yapısı, yönetim şekli duruma uygun ve durumlar değiştikçe işletmenin zor duruma düşmesini önleyecek bir esnekliği içerecek şekilde düşünülmelidir.

Bu nedenle ülkemiz işletmelerinin örgüt yapılarının Türk insanının yapısına da uygun olmasının öncelikle düşünülmesi gerektiği kabul edilmelidir. Vatandaşlarımızın yapısı Osman-

lı Imp. döneminden kalma bir çok öğeleri halen taşımakta ve genellikle köy ve kasaba kökenlilerde alışlagelen yapıyı içe dönük bir anlayışla muhafaza eden, yenilikleri kolayca kabul ederek adapte olmayan, mazlum ve pasif, bulucu gücü gelişmemiş, fiziki anlamda, milliyetçi ve dinsel duygu ve davranışlarda cesur, ama medeni cesaret bağlamında ürkek ve içe dönük, güdüm ihtiyacında, ağa mefhumuna boyun eğmiş, ferdiyetçi davranışlara bir miktar yabancılaşmış bir manzara gösteriyor. "Ağa" mefhumu disiplini kabullenme duygusunu geliştirmiş olduğundan, otoriter sistemler batı medeniyeti fertlerine nazaran daha kolaylıkla benimsenebiliyor.

- Türkiye'nin az gelişmiş ülke statüsünden, gelişmekte olan ülke statüsüne terfi etme süreci içerisinde, her gelişen ülke de olduğu gibi, köyden kente akımla birlikte görgü, bilgi yoluyla bir değişim meydana gelmişse de, genel anlamda kayda değer bir değişimin yaşandığını söylemek için erken.

Ayrıca okumanın düşük olması ve okunulan konuya da analiz-sentez bağlamında yaklaşılmadığı için hemen inanıcı bir karaktere sahip olunması ve daha çok "söylenceler" doğrultusunda inançların oluşması, zaman içerisinde bir şehir örgütünde çalışmaya başlanıldığında, yönetimin yazılı ve sözlü bildirimlerine uyma eğilimini fazlalaştırabiliyor. Yani kolay disipline edilecek bir eleman ortaya çıkıyor. Halen daha, toplumun önünde olması gereken eğitim kurumlarımızda bile, anlatılanı öğren, söyleneni yap yöntemi hakim olunca doğal olarak düşünen ve bulan insan sayımız yetersiz kalıyor.

Bu nedenlerle örgüt yapısının duruma göre oluşturulması gerektiği düşüncesinden hareketle genel olarak ülkemiz insanının klasik örgüt yapısına biraz daha fazla uyumlu olacağını söylemek yanlış olmaz. Sonuçta bu tip örgütün sağlayacağı

başarı işgörene de yansıtacağı, belki maaşında artışa yol açacağı ve ücret ülkemiz işgöreni için başta gelen güdüleyici bir faktör olmaya devam ettiği için başlangıçta moral üzerinde olumsuz bir etki oluşmayacaktır. Türk işçisi Almanya'da disiplin altında çalışmış ve verimli olmuştur. Aldığı yüksek ücret nedeniyle de doyuma ulaşmıştır.

Kente akımın giderek yoğunlaştığı ülkemizde ise köy ve kasabalardan gelen grupların ikinci ve üçüncü nesilleri kentsel yaşamın realitelerini görmekte, radyo, televizyon gibi çeşitli maddi kültür öğelerinin etkisi ve basın yayın organlarının kamuoyu oluşturma gayretleri esnasında bilinçlenmekte ve özellikle günümüzde pek revaçta olan "insan hakları, işçi hakları" gibi konuları benimsemektedirler. Bir bakıma kişiliklerinin eski kabuklarından yavaş yavaş sıyrılarak yeniden oluşmakta olduğu da dikkate alınırca özellikle ikinci üçüncü neslin disipliner sistemlerden çok yeni anlayışlara eğilimli olacağını kabul etmek gerekir. Burada artan eğitimin etkisi de önemle vurgulanmalıdır. Örneğin İst. Yk. Tlf. Başmd. çalışanları üzerinde yapılan araştırmada yüksekökol mezunlarının %22,2 si karar verme durumunda kaldıklarında veya bir sorunla karşılaştıklarında üst yöneticiye danışmayı tercih edeceklerini söylerlerken, bu oran daha az eğitilmiş kişilerde %50,7 olarak ortaya çıkmıştır. Yine işlerinin nasıl yapılacağını ayrıntılı olarak belirlenmiş olmasından olumsuz etkiliniceklerini söyleyenlerin oranı yüksekökol mezunlarında %81,6 iken daha az eğitilmiş kişilerde %62,8 olarak belirlenmiştir.

Bu evrimin ülkemiz insanının karakter yapısına tam anlamıyla egemen olabileceği bir zirveye yükseldiğini söylemek için ise biraz erken. Çağdaş iş yönetiminde hiyerarşik yapıdan dairesel yapılara, dik örgütten basık örgüte geçiliyor, kütle üretimi yerine sürekli değişen talebe göre üre-

tim ve ekmek parası kazanmanın üzerinde gereksinmelere ulaşmış işgörenin beklentileri nedeniyle aşırı işbölümü yerine birbirleriyle ilgili faaliyetlerin birarada örgütlendiği, ekip çalışmasının öne çıktığı yapılar önem kazanıyor.

Hızlı kalkınmanın örneğini oluşturan Japonya'da toplumun ataerkil yapısı nedeniyle örgüt yapıları merkezci ve üstlerin üstlere tam ve tartışmasız bağımlılığını esas alan otoriter yönetim alışkanlığı ulaşılan yüksek sanayi düzeyinde bile hükmünü sürdürmektedir. Ancak japon işletmelerinin bu merkezci, biçimsel ve hiyerarşik yapısına rağmen, çalışanları işletmeye katma konusunda en yüksek düzeyde başarılı oldukları da bilinmekte, Japonların, işgören yeteneklerini geliştirmek ve morallerini yüksek tutmak için başarılı bir şekilde uyguladıkları öneri sisteminin ürün veya hizmet kalitesini yükseltmenin yanında, çalışma koşullarının iyileştirilmesine de önemli katkılar sağladığı ve işgöreni güdüleyerek örgütüyle özdeşleştirdiği görülmekte. Zaman içerisinde kişi başına düşen öneri sayısında ve öneri kabul oranlarında görülen artış bunun bir kanıtı olmakta. Bu şekilde yani kişinin bulucu gücünü ortaya çıkaracak yönde yapılandırılmış işletmelerin faaliyet göstereceği dünya pazarlarında rekabet şansına sahip olabilmenin gereği olarak ve ayrıca artan eğitim ve refah düzeyiyle birlikte klasik örgüt ilkelerine göre insanımızı yönetmenin zorlaşacağını dikkate alarak, işletmelerimizin çağdaş yönetim ve örgüt tekniklerinin insanımızın karakterine uyarlanmış şekillerine göre yeniden yapılanma sürecine vakit geçirmeden girmeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Baransel, Atilla, Çağdas Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:163, İstanbul, Venüs Ofset, 2.Baskı.

Baykal, Besim, Organizasyonların Yönetimi: İlkeler ve Süreçler, İstanbul, Met/Er Matbaası- 1981.

Davis, Keith, İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış, çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 136, İstanbul Matbaası.

Erdoğan, İlhan, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İ.Ü. Yayını, İstanbul, y983.

Eren, Erol, Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Aylık No:209, İstanbul, Yön Ajans, 3.Baskı, 1989.

Fatılas, Panagiotus N., "Yarı bağımsız iş grupları", İTİA Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, (Haziran 1981).

Fişek, Kurthan, Yönetime Katılma, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:158, Ankara, Sevinç Matbaası, 1977.

Hackman, Richard J., The Design of Self-Managing Work Groups: Managerial Control And Organizational Democracy, 1978.

Kağıtçıbaşı, Çiğdem, İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş, Sosyal Bilimler Derneği Yayınları:G-8, Ankara, Sevinç Matbaası, 1976.

Katz, Daniel; Kahn, Robert L., Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, çev. Halil Can, Yavuz Bayar, Türkiye ve Orta Doğu Anne İdaresi Enstitüsü Yayını, No:167, Ankara, Doğan Basımevi, 1977.

Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme Organizasyonu ve Davranış, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 4.baskı, 1993.

Kolasa, Blair J., İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, çev. Kemal Tosun, Fulya Aykar, Tomris Somay, Mirgün Mentеше, İ.U. İşletme Fakültesi Yayını.

Mihçioğlu, Cemal, Personel İdaresinde Beşeri Münasebetler, Ankara, Ajans-Türk Matbaası, 2.baskı, 1958.

Oluç, Mehmet, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Cilt:1, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:77, İstanbul, 1978.

Öncü, Ayşe, Örgüt Sosyolojisi, Ankara, Turhan Kitabevi, 2. baskı, 1982.

Özçer, Sema, Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri, Milli Prodük-tivite Merkezi Yayınları:369, Ankara, 1988.

Pédraglio, G., İşletmelerde Organizasyon, çev. Süheyl Gür-başkan, İstanbul Reklam Yayınları:21, İstanbul Reklam Ofset.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Çalışma Psikolojisi, Uludağ Universi-tesi Basımevi, 2.baskı, 1984.

Sabuncuoğlu, Zeyyat; Tokal, Tuncer, İşletme I-II, 1987.

Scott, W.G.; Mitchell, T.R., Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis, Illinois, 1972.

Shein, Edgar H., Organizational Psychology, London, 3.baskı, 1979.

Telimen, Osman, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İTİA, Nihad Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No:292/519, İstanbul, Sermet Matbaası, 1978.

Tosun, Kemal, Yönetim ve İşletme Politikası, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:232, İstanbul, 1990.

Turan, Kamil, İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması, AİTİA Yayınları No:57, Ankara, Emel Matbaacılık Sanayii, 1973.

Yalçın, Selçuk, Personel Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1985.

"Yaşlı şirketler nasıl gençleşir?", Ekonomist, 10.10.1993.

"Teknoloji ve örgütsel yapı", Tekstil İşveren, Sayı:171 (ocak-şubat 1993).

İşletme Organizasyonu Ders Notları, 2.Kısım.