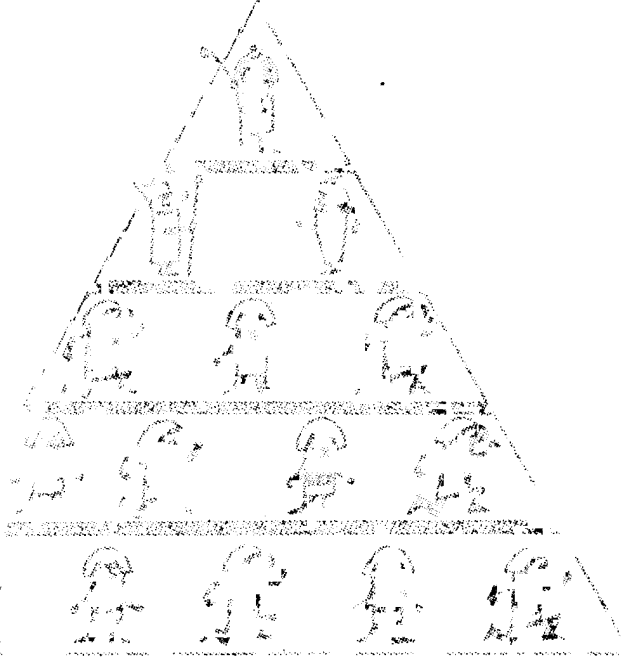


ORGANİZASYON EL KİTAPLARINDAN YARARLANMA

Asis. Dr. Hayri ÜLGEN

«Organizasyon El Kitapları ve Şemaları eğitim, seçim, geliştirme ve mükâfalandırma bakımlarından yararlı olup, personel arasında ahengin sağlanmasında önemli rol oynamaktadırlar.»

İşletmesinin organizasyon yapısını plânlama ve düzenleme sorunu karşısında kalan her yönetici her şeyden önce, işletme içinde yapılan ve toplanan bilgileri, diğer bir deyimle haberleşme sistemini ve bu sistemi gerçekleştirecek organları düzenli ve sistematik bir biçimde belirlemeye çalışır. Bu çalışmaların sonucunda işletmenin yapısı, belirli sayıda organın varlığını gösteren, ast-üst ilişkilerini, temel fonksiyonları, yetki ve sorumlulukları, özetle biçimsel organizasyon yapısını tanımlayan «Organizasyon El Kitapları» yla belirtilir.



Dr. Hayri Ülgen İ. Ü. İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Kürsüsünde görevlidir ve İşletme İktisadı Enstitüsünde Yönetim ve Organizasyon ve İşletme Politikası dersleri vermektedir.

Örgütsel yapıya ilişkin bilgileri kapsayan bu yazılı belgelerin kavranması ve uygulanması çoğu defa ayrıntılı bir incelemeyi gerektirmektedir. Söz konusu belgelerden özellikle işletmenin organizasyon yapısını şekillendiren «organizasyon şemaları» gerek göze hitap ettiğinden, gerekse karşılıklı hiyerarşik ilişkileri şekilsel olarak belirttiğinden anlaşılması kolaydır. Oysa yapısal düzenin tanımlanması açısından yeterli değildir ve organizasyon şemasının organizasyon el kitabı ile birlikte kullanılması halinde, yönetim için her türlü veri sağlanmış, örgütsel yapı gereği şekilde tanımlanmış olacaktır.

1) ORGANİZASYON EL KİTABI İLE ORGANİZASYONU ŞEKİLLENDİRMENİN GEREĞİ

Bugün, teorik olarak işletmedeki personele geniş ölçüde işbirliği yapabilmeye olanağı veren organizasyon el kitapları, işletmelerin önceden belirlemiş oldukları gayelerine ulaşmalarını kolaylaştıran bir yönetim aleti olarak kabul edilmektedir. Ancak uygulamalarının oldukça yeni oluşu, organizasyon el kitabının hangi amaçlarla, ne şekilde yapıldığını ve nasıl etkin olarak kullanılabileceği konularında çelişkiler yaratmıştır. Nitekim birkaç yıl önce yapmış olduğumuz bir araştırmada (1) organizasyon el kitaplarının gereksizliğinden söz eden yöneticiye rastlanmamış olmakla beraber, bu çalışmaların kim tarafından, ne şekilde yapılacağından, neleri kapsayacağına ve nasıl uygulanacağına kadar çeşitli sorunlarla karşılaşmış ve modern anlamda bir organizasyon el kitabı örneği de görülememiştir.

Organizasyon el kitabının gereği hakkında yine de tartışılabilir. Ancak olumsuz görüşler daha çok yöneticilerin faaliyetlerini bağladığını veya sınırladığını öne süren ve herhangi bir şekilde organizasyon yapılarını şekillendirmeyen işletmelerin, merkezci yönetim anlayışına sahip yöneticilerden gelecektir. Oysa işletmelerin yapılarına uygun bir biçimde düzenlenen or-

ganizasyon el kitaplarının, esneklik ve serbestliği önleyeceği yerde arttırdığını, bunları başarıyla kullanan işletmelerin uygulamalarında görmek mümkündür. Bu işletmelerin yöneticileri organizasyon el kitaplarının yeteneklerinin gelişmesinde büyük rol oynadığını belirtmektedirler. Yine birçok yönetici iyi bir organizasyon el kitabının, yürütme organının gelişmesi için gerekli bir rehber ve ayrıca gelişme ve ilerlemeleri ölçerek yöneticileri değerlemek için iyi bir değer ölçüsü olduğu kanısındadırlar.

Gerçek bir organizasyona sahip olmayan işletmelerin büyük bir kısmında organizasyon yapıları veya çeşitli organlar arasındaki yetki ve sorumluluk ilişkileri bir takım biçimsel olmayan unsurlarla belirlenmiştir. Bu belirlenme zorunlu bir şekilde değil, örf-adet ve alışkanlıklar sonucunda oluşmuştur. Hatta, bazı durumlarda bu biçimsel olmayan düzenin kapsamı biçimsel bir düzenlemenin sınırlarını bile aşabilir. Bu nedenle işletmelerde kurulacak olan biçimsel organizasyon düzeninin, alışılmış olan biçimsel olmayan organizasyona uygun olarak ayarlanması halinde, faaliyetler daha ahenkli ve dengeli bir biçimde yürütülebilecektir.

Organizasyon el kitabı ve organizasyon şemalarının kullanımına ilişkin olarak çelişen iki görüş vardır. Bu görüşler organizasyon yapısının yazılı bir biçimde şekillendirilmesinin gereği ve gereksizliği üzerinde dururlar.

Şüphesiz birçok işletme organizasyon şemaları ve el kitapları hazırlamadan büyümüşler ve aralıksız başarı kazanmışlardır. Öte yandan, yine birçok işletme faaliyetlerinin başarı ile yürütülmesinde ve yönetiminde bunların vazgeçilmez unsurlar olduklarını öne sürmüşlerdir. Organizasyonu şekillendirme hakkında işletmelerin şu veya bu şekilde düşünmelerinin nedeni;

1) ÜLGEN, Hayri, *İşletmelerimizin Organizasyon Yapıları ile İlgili Uygulamaya ait bir Araştırma Örneği*, İşletme Fakültesi Dergisi, C. 2, Sayı 1, (Nisan 1975), s. 191.

yöneticilerin kişilikleri ve yönetim anlayışına, işletmenin büyüme hızına, ürünlerinin ve piyasanın dayanıklılığına, yönetici devir süratine ve diğer unsurlara dayanır (2).

Şimdi bu iki görüşün düşüncelerini organizasyonu şekillendirmenin yarar ve sakıncaları başlıkları altında ayrıntılarıyla inceleyelim.

II) ORGANİZASYONU ŞEKİLLENDİRMENİN YARARLARI

Organizasyonu şekillendirmeden yana olan yöneticiler, amaç, politika, ilke, görev, yetki ve sorumlulukların yazılı olarak belirtilmesinin, işletmenin faaliyetlerinin etkin ve verimli bir biçimde yürütülmesinde vazgeçilmez bir unsur olduğuna inanırlar. Bu görüşü savunanlar organizasyonu şekillendirmenin çoğunlukla şu üstünlükleri üzerinde durmaktadırlar :

A) Organizasyon el kitapları kusursuz bir organizasyonun geliştirilmesine büyük oranda yararlı olurlar. Nitekim, bir yöneticiye görev, yetki ve sorumlulukları yazılı olarak verilmezse, bu yönetici faaliyetlerini nasıl düzenleyecektir? Şu halde çapraşık ve belirsiz sorumlulukların açıklığa kavuşturulması ve her organın birbirleriyle olan ilişkilerinin kesin olarak belirlenmesi gerekmektedir. Böylece yönetim organları kendi organizasyon yapıları hakkında bilgi sahibi olacak ve bu yapı hakkında daha objektif düşünmeye çalışarak en iyi yönetim biçimini geliştireceklerdir (3).

B) Yönetim için yön tayin etmek de organizasyonu şekillendirmenin yararlarından biridir. Şöyle ki, yeterli bir organizasyon el kitabı ancak işletmenin gaye ve politikalarının belirlenmesi halinde hazırlanabilir. Bu nedenle, işletmenin niçin örgütlendiğinin, ne tip işlerle uğraştığının, iktisadi ve sosyal gayelerinin neler olduğunun düşünülmesini gerektirir. Böylece organizasyon el kitabının hazırlanması yönetsel kararların, görev, yetki ve sorumlulukların yazılı olarak belirlenmesine işlet-

meyi zorlar ve büyük ölçüde yardımcı olur.

C) Bir çok yönetici işletme birimlerinin belirli kurallara dayanmaksızın yönetilmesinin, denge ve kararlılığı sağlamayı güçleştireceğini öne sürmektedir. Ancak, organizasyonun şekillendirilmesi halinde mevcut organizasyon düzenine objektif bir gözle bakmak, belirsiz yetki ilişkilerini açıklığa kavuştururken, örgütteki denge ve kararlılığı da destekleyecektir. Bunun yanı sıra organizasyon el kitapları belirli bir organizasyon anlayışı ortaya koyarken yöneticilerin sorumluluklarını nasıl tayin edeceklerini, diğerleri ile nasıl uyuşabileceklerini tanımlar ve denge içinde çalışmalarını için onlara yardımcı olur.

D) Organizasyon el kitapları bazı hallerde bütün organizasyon konularında en son biçimsel durumu gösteren bir belge olarak da düşünülebilir. Bu durumda bir bilgi kaynağı olarak dikkati çeker, kişileri organizasyon hakkında bilgili tutarken işletmeye yeni girenlerin dinamik iş hayatına uyumunu kolaylaştırır (4).

E) Bazı durumlarda işletmeciler, organizasyon yapılarını korumak, değişiklikleri ölçmek ve değerlemek için bir takım standartların geliştirilmesini gerekli bulurlar. Organizasyon el kitapları bu konuda iyi bir kontrol aleti olup organizasyonun denetimini kolaylaştıran standartlar yaratırlar. Böylece organizasyon yapısının şekillendirilmesiyle yönetimin ne biçim bir organizasyon gerektirdiği saptanmış olacak ve deneticilerin sağlam ve gerçek bir denetimi gerçekleştirmeleri kolaylaşacaktır.

F) Öte yandan her görevi yalnız bir kişinin sorumluluğu haline getirmek ve o kişinin yetkisi ile diğer kişilerle olan ilişki-

2) National Industrial Conference Board Inc., *Preparing the Company Organization Manuel*, Studies in Personnel Policy, no. 157, N.Y. 1957, s. 10.

3) TERRY, P. George *Principles of Management*, 5. B., Irwin Inc., Illinois, 1968, s. 380.

4) NEWMAN, William H.; *Sevk ve İdare*, Çev. K. Sürgit, TODAİE Yayınları, Sevinç Matbaası, Ankara, 1970, s. 337.

lerini ortaya koymak suretiyle organizasyonun şekillendirilmesi, faaliyetlerin hızlanıp düzelmesine, özetle verimliliğin artışına etki eder. Böylece her iş bir defa ve bir tek birim veya organ tarafından yapılacak, karışıklığa yer verilmeyecektir.

G) Ayrıca kusursuz bir organizasyonun etkili bir personel yönetiminde de temel koşul olduğu kabul edilmelidir. Bu arada organizasyon el kitabı, kişiler arasındaki anlaşmazlıkları ve sürtüşme nedenlerini önlemek suretiyle de yardımcı olacaktır. Organizasyonun şekillendirilmesi görüşünü savunanlar personel problemlerinin büyük bir kısmının yetersiz bir organizasyondan ileri geldiğini öne sürmektedirler. Nitekim organizasyon el kitapları ve şemaları yararlı birer eğitim aracı olmakla birlikte yeni gelen yöneticilerin eğitiminde de büyük rol oynarlar.

H) İşe alınacak kişilerin ne gibi sorumluluklara sahip olması gerektiğini bilmeden, belirli bir seçim ölçüsü koymak gayet zordur. Organizasyondaki çeşitli mevkilerin gerektirdiği yetki ve sorumluluklarla kişisel nitelikler organizasyon el kitaplarında belirlenmiş olduğundan, bunlar personel seçim yöntemlerinde bir esas olarak kabul edilebilir. Organın özellikleri her iş için söz konusu olan müracaatların değerlendirilmesini mümkün kılan bir ölçü olmaktadır. İşe alınacak kişi aranılan özellikte ve istenilen sorumlulukları taşıyabilecek nitelikte ise, kabul edilebilecektir. Böylece daha objektif bir seçim yöntemi gerçekleştirilmiş olacaktır.

I) Organizasyon el kitapları işletmede ilerleme istidadı gösterenlerin gelişmesinde ve değerlendirilmesinde yöneticiye yararlı bir yöntem olarak da dikkati çeker. Gerçekte birçok işletme personel değerlendirme kriterlerini belirsiz ölçülere veya kişisel yeteneklere dayandırmaktadır. Ancak, personel veya yönetici kendisine verilen sorumluluklar çerçevesinde değerlendirildiği zaman, kendini geliştirmek için hangi faaliyetlerde bulunacağı daha kolay belirlenir. Demek oluyor ki, organizasyon el

kitabı aynı zamanda personelin ilerlemesi için de faydalı olmaktadır. Şöyle ki, kişi bir üst mevkidekilerin sahip olması gereken özellikleri gözönüne alarak bir takım yeteneklerini geliştirmeye çalışır. Hatta bazı durumlarda bir üst kademeye geçebilme bir grubun veriminin artırılmasını gerektiriyorsa, bu defa kişi diğer grup üleriyle daha sıkı kaynaşarak bir bütün halinde amaca ulaşmaya çalışacaktır. Böylece organizasyonun şekillendirilmesinin takım veya grup çalışmasını destekleyici bir özelliğe de sahip olduğu görülmüş olur.

J) Nihayet organizasyonun şekillendirilmesi, denetimi de büyük ölçüde kolaylaştırır. Zira yazılı bir takım belgelerle kişilerin sorumlulukları kesin olarak belirtilmiş, organların veya kişilerin değerlendirilmesinde, değerlendirme kriterleri daha başında belirlenmiştir. Bilineceği üzere uygulamada kişi çoğu kez hatalarını paylaşmaya can atar. Ancak bir organizasyon el kitabı her mevkii sorumluluk sınırlarını kesinlikle belirlediğinden yöneticinin faaliyetlerinin denetimi de kolaylaşmış olacaktır.

Organizasyon el kitabı ve organizasyon şemalarının, diğer bir deyişle organizasyonu şekillendirmenin, yukarıda görüldüğü gibi birçok yararı vardır. Ancak bu arada aksini ileri süren ve sakıncalarından söz eden görüşler de bulunmaktadır. Bu nedenle sakıncalarını da değerlendirmekte fayda görüyoruz.

III) ORGANİZASYONU ŞEKİLLENDİRMENİN SAKINCALARI

Organizasyonu yazılı ifadelerle belirlemenin bütünüyle yararlı olduğu kanısında birleşmek oldukça güçtür. Zira bazı görüşler organizasyonu şekillendirmenin bazı sakıncalar da yaratacağını savunmuşlardır. Bu sakıncaların en önemlileri şöyle sıralanabilir :

A) Bazı yöneticiler, kişilerin belirli kurallarla sıkı sıkıya bağlanmaması halinde daha iyi ve etkili faaliyet gösterdiklerine

inanırlar. Bu görüşe göre; kişilerin gelişmesiyle ilgili yenilikler yaratması, yetenekleri ve sorumluluk sınırlarına yakinen bağlıdır. Kesin sınırlarla kişinin faaliyetlerinin kısıtlanması onu bir bakıma monotonlaştıracak ve kaynaklarının tam kullanımını önleyebilecektir. Bu nedenle kişi kaabiliyetli ise kendisine bu yeteneğini arttırabilme olanağı verilmelidir (5). Aksi halde bu kişi kendisine daha geniş olanaklar sağlayan yerlere doğru yönelecektir.

B) Organizasyonun şekillendirilmesi sonucunda denetim de kolaylaşacağından, hesap verme konusu üzerinde gereğinden fazla durulabilir. Bu hesap verme zorunluluğu karşısında, kişileri çoğu kez bir korku sarar, kendilerini korumak için oldukça zaman harcarlar ve işlerini aksatabilirler.

C) Bazı kişiler, işletmenin herkesin anladığı anlamda bir organizasyon ilke ve politikası olduğunu ileri sürerek, biçimsel olmayan bu ilkelerin el kitaplarıyla şekillendirilmesini gereksiz görürler. Bu görüşe göre yöneticiler üst kademe yöneticisinin anlayışını biliyorlarsa her biri ne yapıp yapmayacağını kendisi belirleyecektir. Böylece kişi görev, yetki ve sorumluluklarını günlük tecrübeleri sonunda kazanacaktır.

D) Öte yandan bazı kişiler şekillendirilmiş bir organizasyonun revizyonunun oldukça zor olup yapılacağı olan değişmelerin belirli bir yöntemi gerektirdiği gibi bir hayli zaman da alacağını öne sürerler. Bu görüşe göre çeşitli formalitelerle uğraşmaktansa olduğu gibi bırakma, yeni bir düzenlemeden vazgeçme eğilimi daha da ağır basmaktadır.

E) Organizasyon, yöneticiler ve personel arasındaki anlayış ve davranışlardan ibaret olup, yaşayan ve değişen bir özelliktir. Böyle bir nitelikteki yapıya, kesin ve esnek olmayan bir düzen uygulanırsa, çoğu defa karışıklık kaynağı haline gelecektir. Bu nedenle organizasyonun kesin olarak belirlenmeyip zaman zaman yeniden gözden geçirilerek düzenlenmesinde fayda vardır.

F) Nihayet organizasyonun şekillendirilmesi bazı hallerde sürtüşmelere ve çekişmelerde de sebep olacaktır. Özellikle görev ve ilişkilerin yazılı olarak, açıkça belirlenmesi gerçek bir ihtiyaç teşkil etmiyorsa üzüntü ve kıskançlıklara sebep olabilecek, bir belgenin hazırlanarak herkese dağıtılması, örgütün etkinliği üzerinde olumludan çok olumsuz bir tepki yaratabilecektir (6).

IV) SONUÇ

Organizasyonu şekillendirmenin yararları yanı sıra sakıncalarının da bulunduğu bir gerçektir. Üstelik organizasyon el kitapları ve şemalarının verebilecekleri bilgi alanı da kısıtlıdır, biçimsel organizasyon yapısını etkileyen her şeyi kapsamazlar. Şu halde bu sakıncalar bilinmeli ve hatta organizasyonu şekillendiren belgeleri kullananların bu konulara dikkati çekilmelidir. Öte yandan organizasyonun açıklıkla belirlenmesi ve anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Organizasyon el kitapları ve şemaları özellikle eğitim, seçim, geliştirme ve mükâfatlandırma bakımlarından da yararlı olup, personel arasında ahengin sağlanmasında önemli rol oynamaktadırlar. Nihayet sınırlı olmakla beraber bu organizasyon aletlerinden etkin ve verimli bir şekilde faydalanmak mümkündür. Ancak bunların bir amaçtan çok yönetim ve denetimi kolaylaştıran bir araç olmasına dikkat etmeli ve örgütün esnekliğini bozmayacak şekilde düzenlenmesine çaba sarfetmelidir.

Yapılan organizasyonun arzu edilen sonuca ulaşabilmesi ve organizasyon el kitabının başarıyla uygulanabilmesi için yukarıda değinilen hususların dikkate alınmasında ve yöneticiler tarafından bu konuda titizlikle durulmasında büyük yarar vardır.

5) Preparing the Company Organization Manuel, op. cit., s. 14.

6) NEWMAN, William H.; op. cit. s. 338.

KAYNAKLAR

- 1) ALLUSON, R; Les Organigrammes 3. D., E.M.E., Paris, 1969.
- 2) BENNET, C. L.; Defining the Manager's Job, AMA. Inc., N. Y., 1958.
- 3) DEATHERAGE, G; Construction Company Organization and Management McGraw - Hill, New York, 1963.
- 4) DEWAN, V; Sevk ve İdare, Çev. K. Sürgit, T.O.D.A.İ.E. Yayını, Sevinç Matbaası, Ankara, 1970.
- 5) National Industrial Conference Board Inc., Preparing the Company Organization Manuel, Studies in Personnel Policy No: 157, 1957, N.Y.
- 6) Bakanlıklararası Prodükktivite Merkezi, Organizasyon El Kitabı, Doğu Matbaası, Ankara, 1964.
- 7) ÜLGEN, Hayri; İşletmelerin Organizasyon Yapısı ve Uygulamaya ait bir örnek, Yayınlanmamış Doktora Tezi Aralık 1971. İstanbul.
- 8) White, K. K; Understanding the Company Organization Chart, AMA Inc. New York, 1963.

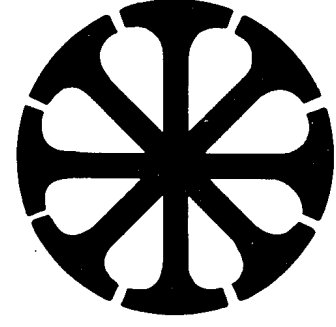


**TASARRUF
EN İYİ
ALIŞKANLIKTIR**

**yavrunuzu
tasarrufa
alıştırınız**



Şekerbank



TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş.

TÜRKİYE ŞEKER SANAYİNİN ŞEKER ÜRETİMİNE
İLAVETEN, MODERN TEKNOLOJİYE GÖRE
TESİS ETTİĞİ MAKİNA FABRİKALARINDA

**Yılların Tecrübesi ve Titiz
Mühendislik ve İşçilik Hizmetiyle**

**ŞEKER
ÇİMENTO
PETROL
PETROKİMYA
AZOT
ENERJİ**

VE BENZERİ BÜTÜN KURULUŞLAR İÇİN
HER TÜRLÜ MAKİNA VE TESİS İMALATINI
BAŞARIYLA YÜRÜTMEKTEDİR.

**Her Çeşit Bilgi İçin Müracaat:
TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş.
MİTHATPAŞA CADDESİ NO:14
Yenişehir-ANKARA**

1975 YILINDA DA

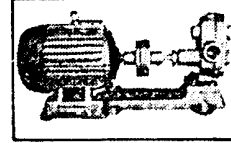
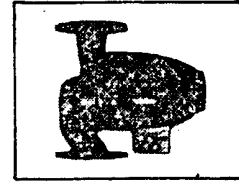
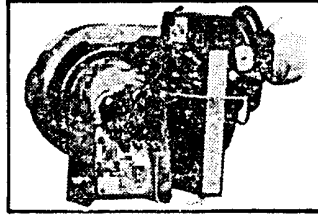
GRUBUMUZA MENSUP

170 YÜKSEK MÜHENDİS

350 BEYAZ YAKALI PERSONEL

1050 TEKNİSYEN VE İŞÇİ

KADROMUZLA (*)

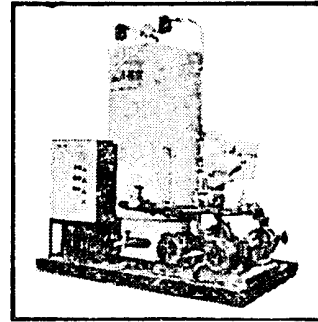
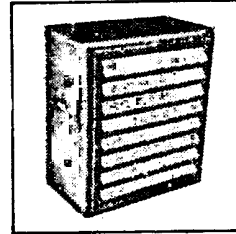
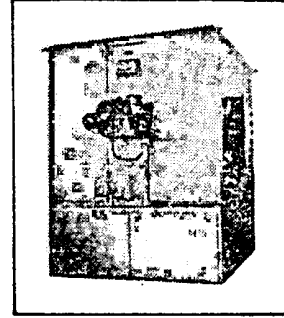
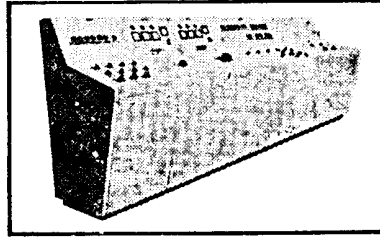
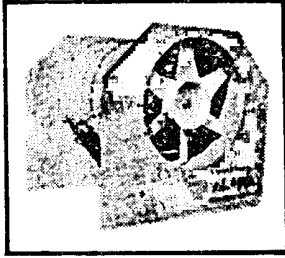


İMALÂT ŞİRKET VE MÜESSESELERİMİZDE

ISITMA — KLİMA — SOĞUTMA APAREYLERİ — VANTİLATÖRLER VE ASPIRATÖRLER — SU SOĞUTMA KULELERİ — SU TASFİYE, ŞARTLANDIRMA CİHAZLARI — AKARYAKIT BRÜLÖRLERİ — HER CİNS SU VE SIVI TULUMBALARI — ELEKTRİK VE OTOMATİK KONTROL PANOLARI — SİNÂİ FIRINLAR — SATIŞ TRETMANI SİSTEMLERİ — KONVEYÖR VE ELEVATÖRLER — HER CİNS SİNÂİ ÖZEL CİHAZLAR.

KONULARINDA

**BATI TEKNIĞINE DÖNÜK
22 SENELİK TECRÜBENİN OLUŞTURDUĞU
KALİTELİ MAMÜLLER İMÂL EDİYORUZ.**



**UĞRAŞIMIZ
KALİTELİ
İMALÂTTIR !**

ALARKO

SANAYİ ve TİCARET A.Ş.

ALARKO



**ALARKO
HOLDİNG A.Ş. NİN
KURULUŞUDUR.**

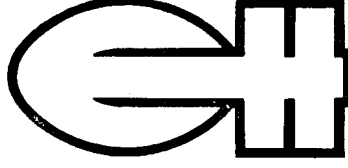
(*) 30 OCAK 1975'TEKİ GÖRÜNÜMDÜR.

HABERLEŞME ADRESİ VE SATIŞ :
NECATİBEY CAD. 84 KARAKÖY — İST.
TEL. : 45 70 95

ANKARA ŞUBESİ : SİHHİYE AMBARLAR
YOLU 10/8 ANKARA
TEL. : 12 19 57 — 12 17 39

İZMİR ŞUBESİ : GÜMRÜK İŞ HANI 40
GÜMRÜK MEYDANI — İZMİR
TEL. : 32 997 - 27 870

halka açık



**ERCAN HOLDING
A.S.**

YATIRIM ve İŞTİRAKLERİ

M.A.N. Kamyon ve Otobüs Sanayi A.Ş.

Çırpıcı Yolu 10 Topkapı - İstanbul Tel : 25 42 20 Teleks : 22367 MAN TR

İstanbul MAHLE Piston Sanayi A.Ş.

Cumhuriyet Cad. 175 - 177 Harbiye - İstanbul Tel : 48 40 69 - 48 44 37 - 40 63 53

SEMAK İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Eyüp Sultan Cad. 31 Kağıthane - İstanbul Tel : 48 60 82 - 83

AKİP TEKSTİL Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Türkocağı Cad. 19 B Blok Kat 4 D. 16 Cağaloğlu - İst. Tel : 28 57 24

İSMAK İstif Makinaları Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Büyükdere Cad. No. 121 Gayrettepe - İst. Tel : 66 22 00 (5 hat)

ÇINAR Otelcilik A.Ş.

Yeşilyurt - İstanbul Tel : 73 29 10 Teleks : 22208 CIN TR

ERCANLAR Otomotiv Ticaret A.Ş.

Büyükdere Cad. No. 121 Gayrettepe - İst. Tel : 66 22 00 (5 hat) Teleks : 22817 ERHO TR

MEGES İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş.

İskele Cad. Şükür Han 28 - 30 Tophane - İstanbul Tel : 49 85 54 - 49 29 52

MARMARA Motorlu Vasıtalar İthalat ve İhracat A.Ş.

Cumhuriyet Cad. 175 - 177 Harbiye - İstanbul Tel : 40 47 82 - 40 63 53

OTOMAN Ticaret Limited Şirketi

Akköprü İskitler Cad. 26 Ankara Tel : 11 51 25 - 11 75 95

Büyükdere Cad. No. 121 Gayrettepe - İstanbul

Tel : 66 22 00 (5 Hat)

Telex : 22817 ERHO - TR.

Ankara İrtibat Bürosu

Atatürk Bulvarı Ercan Apt. 70/2 Yenışehir

Tel : 18 66 75 - 12 13 18

Telex : 42 749 ERTE - TR.

BEŞERİ İLİŞKİLER AÇISINDAN YÖNETİM VE VERİMLİLİK

Asis. Dr. Tuğray KAYNAK

«Bir insanın zamanını, adale gücünü, belirli bir noktaya kadar psişik varlığını satın alabilirsiniz. Ne var ki, bir insanın şevkini, insiyatifini, bağılığını satın alamazsınız. Bunları kazanmağa mecbursunuz.»

Clarence Francis

I) GENEL BİR BAKIŞ

Çağımızda, gelişen teknolojinin paralelinde, beşeri bilimlerdeki gelişmelerin de Yönetim Teorisinin klâsik ilkelerini ve giderek temel yapısını sürekli bir değişime götürdüğü ve yönetim bilimine dinamik bir karakter getirdiği kaçınılmaz bir gerçek niteliğini almıştır.

Beşeri bilimlerin geçirdiği evrimden ve ulaştığı son aşamalardan yararlanarak Yönetim bilimine verilmek istenen yeni biçim, artık onu nicelik ve niteliği ile doğrudan oluşturan ve yöneltten öge «insan» üzerinde prova edilmektedir. Başka bir deyimle, artık nicelik olarak insan üretimden değil, üretim insandan bağımlı kabul edilmekte ve verimliliğin (produktivite) arttırılmasını amaçlayan çeşitli yaklaşımlar, yukarıdaki varguların sonucu olan verilerle yeniden düzenlenmektedir.

Konuyla ilgili zamanımız düşünür ve yazarlarından Argyris'in geleneksel organizasyon yapılarının çağdaş bireyin ulaştığı olgunluk düzeyi ile bağdaşmadığı tezi; Likert'in işgörene dönük nezaretçi tipi, McGregor'un çağdaş endüstriyel hayatın koşulları altında, vasat insanın zihni po-

tansiyelinin ancak kısmen yararlı kılınabildiği önerisi, temelde hep, yönetim sorumlularının işletmenin temel ögesi «insan» üstüne eğilmesi gerek ve gerçeğini belirleme amacına dönüktürler.

Gene McGregor, organizasyonel bir kuruluşta istenen verim düzeyine ulaşılmasını, insanın doğal yapısının bir sonucu olarak değil de, Yönetim'in insanda var olan potansiyel gücü gereğince işleyemediğinden doğduğunu varsaymaktadır. Eğer işgörenler tembel, ilgisiz yaratıcılıktan yoksun, sorumluluktan kaçan bir kompozisyon çizmekte iseler, bundan doğrudan yönetim kademeleri sorumlu tutulmalıdır.

Şu halde yönetici kademelerin eksigi nedir?

Bu eksik, adı geçen kademelerin, bireyeki potansiyel, statik oluşumlu gücü dinamik hale geçirememeleri, başka deyişle, bu konuda yeterli bilgi ve eğitimi edinememiş ve görememiş olmalarıdır.

*Dr. Tuğray Kaynak İ. Ü. İşletme Fakültesi
Personel Yönetimi Kürsüsünde görevlidir ve İşletme İktisadı Enstitüsünde Beşeri Miiinasebetler dersleri vermektedir.*

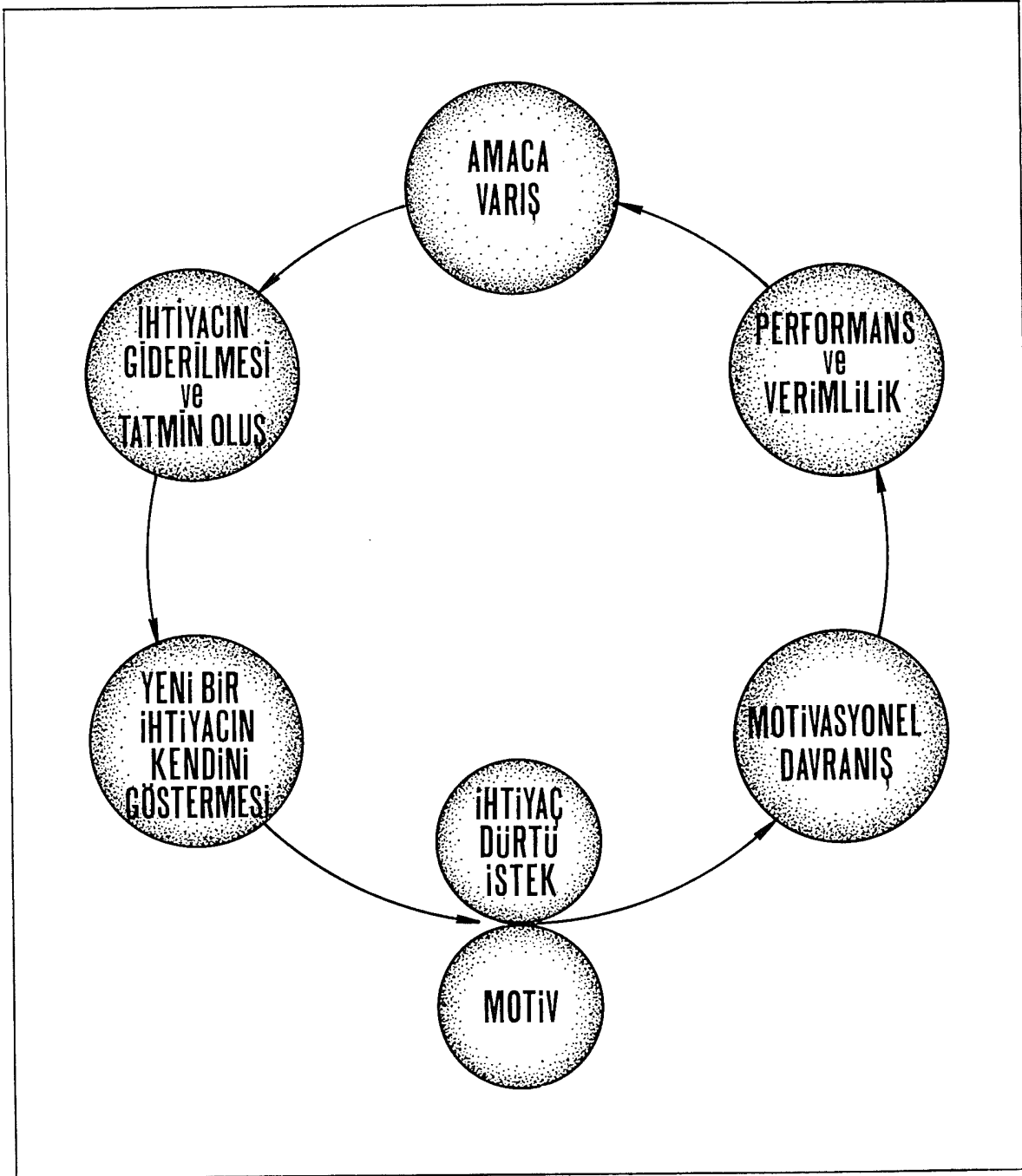
Argyris, söz konusu potansiyel gücün musluğunu açabilecek ve ona akıcılık kazandıracak, ya da fiziksel tanımıyla, bireydeki potansiyel enerjiyi kinetik hale dönüştürecek bir itici güç'ten bahseder. Argyris'e göre bu itici güç «psikolojik enerji» dir. «Gıdasını yeterli almış, uykusunu iyi uyumuş bir insanın fizyolojik enerjisi tamdır. Oysa, böyle bir insanın yorgunluktan yaktığı, ya da işi başında uyukladığı görülmeyen şey değildir. Çoğu kez de tam tersi, çok ve sıkı çalışılmış bir işgünü sonunda yorgunluktan şikâyet etmeyen kimselere de rastlamak olanaklıdır.» Şu halde fizyolojik enerjiyi çözümleyen ve onu uzun süre fonksiyonel halde tutan bir itici gücün varlığını kabul etmek zorunlu olacaktır.

Peki, bu itici gücü oluşturan nedir, nasıl tanımlanmalıdır?

Ayrıntılara girmeden, pragmatik bir yaklaşımla belirlemeye çalışalım, söz konusu itici gücü :

Birey, psiko - sosyal yapısında fizyolojik ve sosyal ihtiyaçlarının, bilinçli ya da bilinçsiz dürtülerinin ve değişik türde isteklerinin etkisi altındadır. Bu, bir başka açıdan bakıldığında, bireyin davranış determinantlarını; onun kişisel ihtiyaç, dürtü ve istek kavramlarının oluşturduğu anlamını taşır. Yani, birey bir şeye ihtiyaç duyacak, bu ihtiyaç ile bilinçli ya da bilinçsiz olarak dürtülenecek, dürtüleme sonucu ihtiyacını giderecek davranışı veya eylemi isteyecek ve yapacaktır. Her üç kavramı pragmatik yaklaşımla bir bütün kabul edersek ve bu üç kavramı «motiv» adı altında toplarsak, diyebileceğimiz ki, bireysel davranışı nedenleyen, ya da determine eden, kişinin motivleridir. Şu halde, söz konusu «itici psikolojik güç», üç ana determinantın veya onların belirlediği motiv kavramının oluşumuyla ortaya çıkar. O zaman, bireyin ihtiyaç duyması, dürtülenmesi, istemesi ve davranması sürecini «motivasyon» olarak belirleyebiliriz. İşlemekte olan bir organizasyonda motive edilmiş bireyin geçireceği aşamaları dolaşım tablosu olarak verebiliriz (Şekil I).





ŞEKİL 1: MOTİVASYONEL DOLAŞIM

Şimdi, çağdaş yönetimin amaç ve görevini, belirlemek mümkün olacaktır. Buna göre işgören bireyi işletme amaçları doğrultusunda motive ederek, maksimum verime kendiliğinden yönelmelerini sağlayacak ortamı hazırlamaktır. Başka deyimle, işgö-

renlerin ihtiyaç, dürtü ve istek bileşiminin işletme amaçları doğrultusunda gerçekleşmesini sağlamaktır.

Bu tanımlı yaptığımızda, kısaca şunu da belirtmek, okuyucuda düşünüş ufkunun açılması için yararlı olacaktır :

«Tanımda söz konusu ettiğimiz (işletme amaçlarının) mutlaka işgörenlerin (organizasyon üyelerinin) ihtiyaçlarına paralellik göstermesi beklenemez. Bu sakınca yı gidermek için, (a) yönetim kademelerinin, işletme amaçlarına uygun düşecek personel seçmelerindeki beceri ve isabet kadar, (b) işletmede çalışmakta olanların da, mevcut ya da doğacak ihtiyaçlarının işletme amaçlarına dönük olarak gerçekleşmesi için aynı yönetim kademelerinin gayret göstermesi gerekecektir».

Yönetim teorisinde «Amaçların Entegrasyonu» ilkesi de bu gereği yansıtır ve bireysel amaçlarla organizasyonel amaçların birbirlerine ters düşmeyecek şekilde bütünleştirilmesini öngörür. Aksi takdirde, çalışan bireyin kişisel amaçlarının, başka deyimle kişisel çıkarlarının ihmal edildiği, gözönünde tutulmadığı bir ortamda, söz konusu bireyin motivasyonu bir hayalden öteye gidemez.

Toparlarsak; gördük ki, yönetimin başarısı, birincil olarak bireye inebilmek, onun davranış determinatlarını anlamak ve bilmenin bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu olgu, sosyal hayatın her süreci için olduğu gibi, iş yönetim ve yöneltim süreçleri için de bütünüyle geçerlidir. «Yönetim» kendiliğinden oluşmuş bir kavram değildir; organizasyonun bir fonksiyonu olma niteliğindedir. Daha açık yorumuyla, organizasyon, onu oluşturan unsurlardaki değişimlere uyarak kendisi de yapısal değişiklikler geçirir. Organizasyonun bir fonksiyonu olarak yönetim de bu değişikliklere uyma, yeni fonksiyonel süreçlere dönüşme zorunluğundadır.

Bu olgunun en somut örneği, zaman sürecinde, McGregor'un Teori X diye tanımladığı klasik ya da geleneksel yönetim teorisinin yerini giderek Teori Y'ye, yani çağdaş yönetim teorisine bırakmasıdır. Bu, doğrudan doğruya yönetimin fonksiyonel bir yapısal değişim geçirmesinden, başka deyimle, beşerî bilimlerdeki gelişme ve yenilenmelerin yönetim bilimine uygulanarak yeni bir organizasyon ve yöne-

tim anlayışına uydurulmasından başka bir şey değildir.

Yönetimin neden böyle bir değişime, yeniden biçim alışı ihtiyacı vardır?

Cevap çok kısa olabilir : Yaşamak, varlığını sürdürürebilmek için.

Yaşayan bir organizma olarak birey nasıl ki, varlığını sürdürürebilmek açısından çeşitli ihtiyaçlarını gidermek zorunluğundadır, aynı doğal yasa «yönetim» için de geçerli olacaktır. O da, varlığını sürdürürebilmek için bazı ihtiyaçlarını gidermekle yükümlüdür. Sıralamak istersek :

A) Yönetimin, varlığını sürdürürebilmesi için gidermekle yükümlü olduğu ihtiyaçların başında açıktır ki, verimli olma hali gelir. Yani yönetim, bir anlam ifade edebilmek için, ister mal, ister hizmet konusunda olsun, verimliliği sağlama fonksiyonunu yerine getirmelidir. Bunu sağlamak öncelikle üstün bir teknoloji ve rasyonalizasyon sorunudur.

B) Ne var ki, teknoloji ve rasyonalizasyonun yanında, eldeki işgücünün de etkin bir şekilde kullanılması gerektir. İşgücünün etkin kullanılması için, onu oluşturan bireylerin işe uyumunu ve iş tatminini sağlamak temel koşuldur. Şu halde işe uyum ve iş tatmininin gerçekleşmesi, yönetimin varlığını sürdürürebilmesi için gidermek zorunda olduğu ikinci ihtiyaçtır.

C) Yönetimin varlığını sürdürürebilmesi için gidermek zorunda olduğu son ihtiyaç, önceki iki ihtiyacın giderilmesinde süreklilik sağlama gereğidir. Benzetme yerindeyse, hücrelerini yenileyen bir organizma gibi, yönetimin de, bu ihtiyaçları doyum buldukça, yeniden aynı ihtiyaçlarla motive olarak süreci devam ettirmesidir.

Teknoloji bir para sorunudur. Geliştirilebilir ya da satın alınabilir.

Rasyonalizasyon ise bir metod ve bilgi sorunudur. Koşullar sağlandığında ulaşılabilecek olanaklıdır.

İş gücünün etkin kullanılması ise, işte tatmine ve işe uyuma bağlı subjektif bir sorundur. Psiko - sosyal gerçeklere ve yorum-

lara dayanır. Soyuttur. Yönetim açısından ulaşılması güçtür. Bu nedenle, verimlilik yaklaşımında bir araç olarak kullanılma olanağı büyük zorluk ve beceri gerektirir. Bu nedenle, söz konusu araçtan yararlanma olanağı araştırıldığında, kendi niteliğine uygun psiko - sosyal bir yaklaşım yapmak gerekecektir. Bu yaklaşım ise uygulamada, bir motivasyon yaklaşımından başka bir şey değildir.

II) VERİMLİLİK YAKLAŞIMINDA İKİ DETERMİNANT : YETENEK VE MOTİVASYON

Yönetimin birincil ihtiyacı olarak verimil olma halini belirlemiştik. Bu kavram matematik olarak verilmek istenirse denebilir ki, işletme verimliliği, işgörenlerin bireysel performanslarının toplamına eşittir. Tabii, basitleştirilecek bir varsayımla performansları homojen ve değişmez sayarsak,

Toplam verimlilik = $P_1 + P_2 + P_3 + \dots$

+ $P_n = \sum_{k=1}^n P_k$ (k = konstant) denebilir.

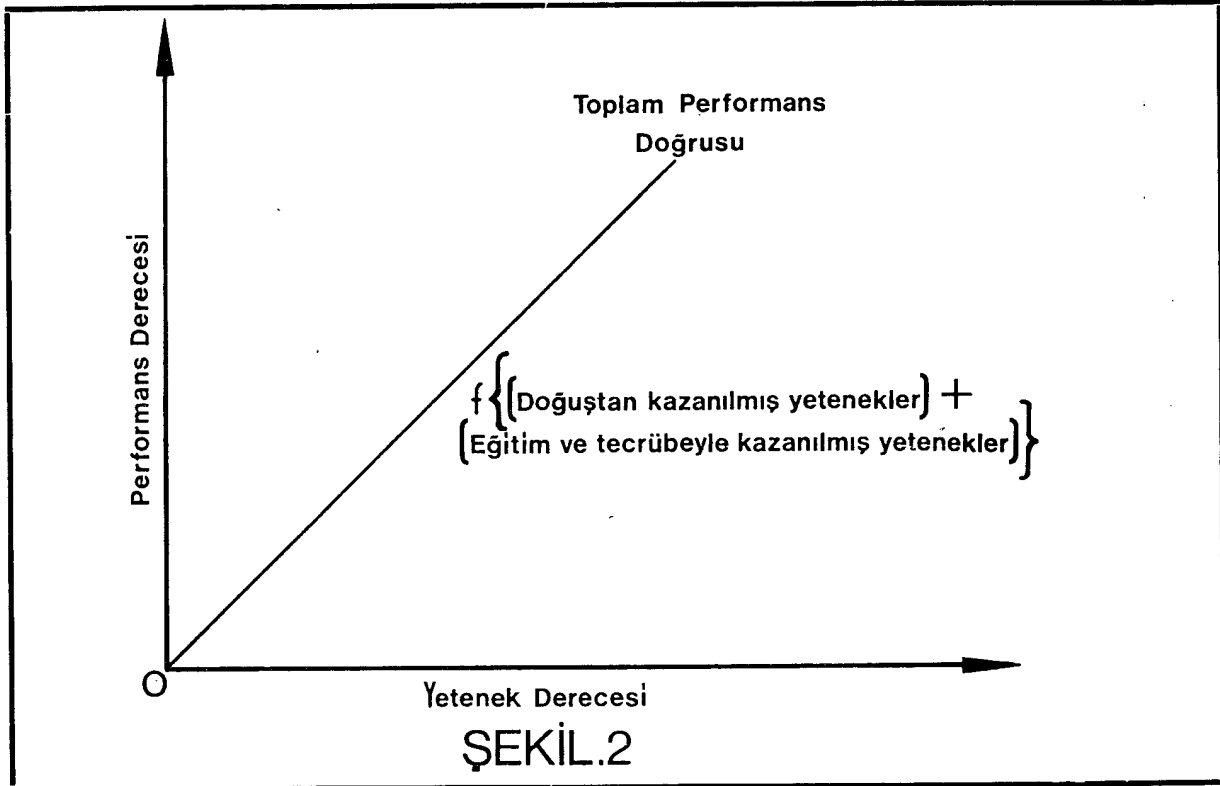
Ancak, bu kolay ve amaçsız bir tanım olacaktır. Çünkü bireysel performansların homojenlik göstermesi söz konusu olamaz. Daha yeterli ve anlamlı bir tanıma, performans kavramının niteliksel ayrıntılarına inildiğinde ulaşılabilecektir.

Bireysel performansı, dolayısıyla verimliliği belirleyecek iki determinant vardır : Yetenek ve motivasyon. İlki, bireyin ne yapabileceğini, ikincisi ne yapacağını belirler.

Bireyde yetenek, kısmen doğuştan kazanılmış, kısmen sonradan eğitimle geliştirilmiştir. Ancak, sonuç olarak veridir ve performans, dolayısıyla verimlilik, yeteneğin doğrusal bir fonksiyonudur.

İkinci determinant motivasyon ise dinamik karakterli bir etkidir. Bireysel motivelerin (ya da ihtiyaçların) yön vermesiyle oluşur. Bunun sonucu olarak da bireysel performansın derecesi, motivasyonel etkinliğin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkar.

Yukarıda, performansın fonksiyonel olarak yetenek ve motivasyondan bağımlı olduğunu göstermek için yaptığımız yorumu



kısaca metamatik bir ifadeyle de verebiliriz :

$$\text{Performans} = f (\text{yetenek} \times \text{motivasyon})$$

Aynı yorumu grafikte vermemiz de olanaklıdır (Şekil 2).

Performans derecesini sadece yetenekten bağımlı olarak kabul ettiğimizde diyeceğiz ki; performans, doğuştan var olan ve sonradan eğitim ve tecrübeyle geliştirilmiş yetenekler toplamının doğrusal bir fonksiyonudur.

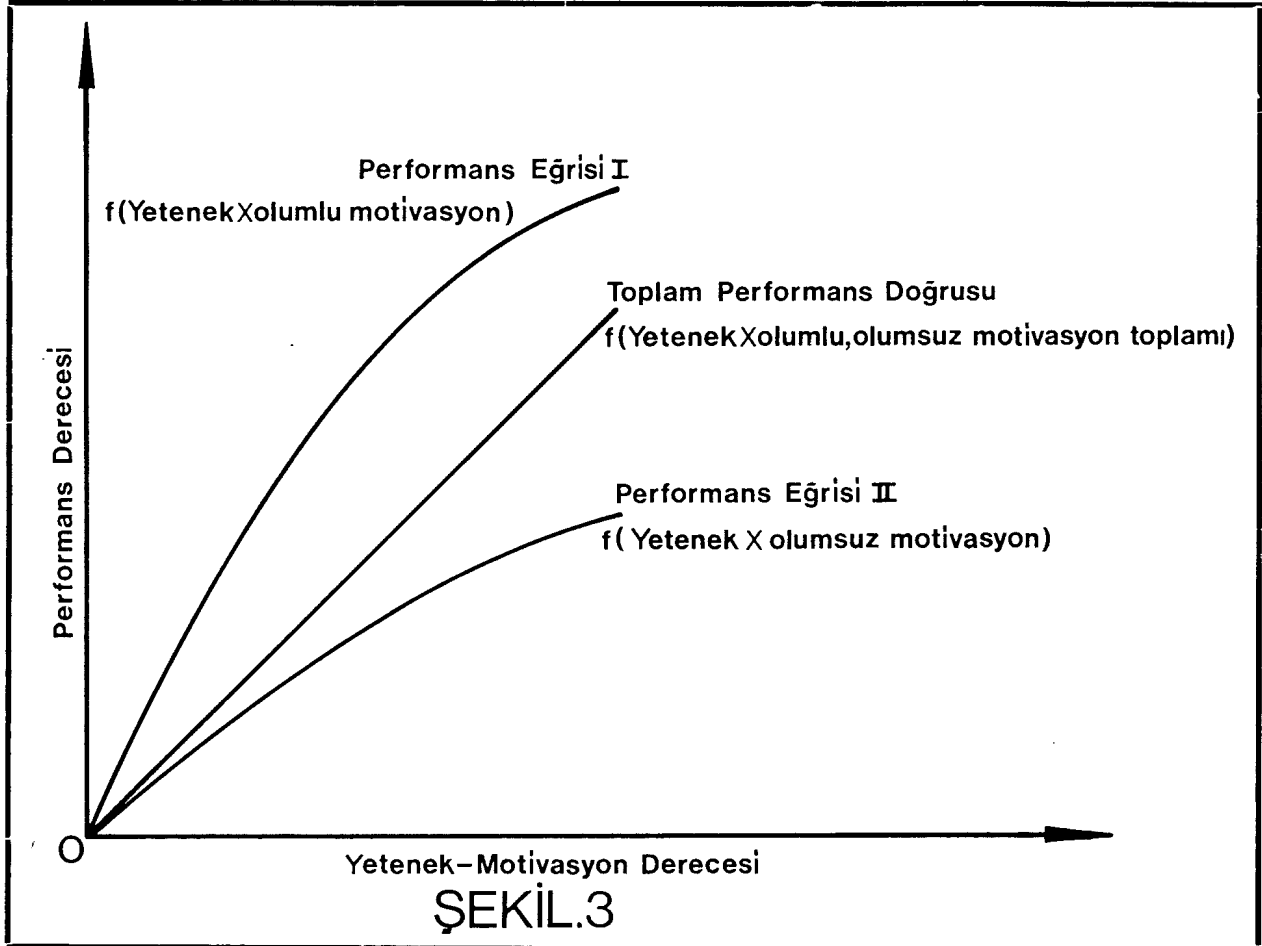
Şekilden de açıkça görülmektedir ki, bireysel yeteneklerin eğitim ve tecrübeyle artmasıyla performans da yükseliş gösterir. Performansın saptanışında, yeteneğin bir veri olduğunu belirlemiştik. Başka deyimle yetenek, az ya da çok her bireyde vardır ve bireyin olgunluk sürecinde geçireceği aşamalarla birlikte artış gösterir. Ancak şunu da eklemek gerekir ki, yetenekler bugünden

yarına performansı etkileyecek önemli değişimler göstermezler. Bu, zamana bağlı olarak oluşur.

Oysa motivasyon için aynı şeyi söylemek olanaksızdır. Yaşam sürecinde birey zaman zaman yüksek motivasyona, zaman zaman ise alçak motivasyona sahip olabilir. Yaşamın dinamizmi içinde denebilir ki; birey, motivlerinin gücü ile orantılı olarak ve çabuk değişebilir nitelikte alçalıp yükselen motivasyon süreçleri geçirir.

Bu yorumların ışığında motivasyon - yetenek bileşimini de grafikte açıklamak olanaklıdır (Şekil 3).

Birey bazen, ihtiyaçlarının giderilme derecesine göre yükselen, olumlu bir motivasyon gösterir. Bu durumda yeteneklerinin derecesi de içerildiğinde, yüksek bir performans düzeyine çıkar. Bu durum, Performans eğrisi I ile belirtilmiştir.



Ancak aynı birey; alçalan, olumsuz motivasyonda ise düşük bir performans derecesi gösterecektir : Performans eğrisi II.

Şu halde performans, bireyin iş hayatında, artan yetenekler de veri olarak içerildiğinde, olumlu ya da olumsuz motivasyonlarının derecelerinin toplamı ile belirlenecektir. Toplam performans doğrusu da bu durumu yansıtmaktadır.

Verimliliği performanslar toplamının bir fonksiyonu olarak kabul ettiğimizde, yukarıdaki yorum bir verimlilik yaklaşımı için de geçerli olacaktır.

KAYNAKLAR

- McGregor, Douglas : **Human Side of Enterprise**, McGraw - Hill Book Company, Inc., New York, 1960.
- Lawless, David J. : **Effective Management, Social Psychological Approach**, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1972.
- Vroom, Victor H. : **Work and Motivation**, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1964.
- Meggison, Leon C. : **Personnel, A Behavioral Approach to Administration**, Ric-

hard D. Irwin, Inc., Homewood Illinois, 1967.

- Biash, Hans ve Lattmann, Charles : **Die Entwicklung der Führungskräfte der Unternehmung**, makale, **Handbuch der Psychologie**, Dr. C. J. Hogrefe, Göttingen, 1970 İçinde.
- Argyris, Chris : **Personality and Organization**, Harper and Row Publishers Inc., New York, 1957.
- Argyris, Chris : **Integrating the Individual and the Organization**, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1964.
- Likert, Rensis : **New Patterns of Management**, McGraw - Hill Book Co., New York, 1961.
- Gellerman, Saul W. : **Motivation and Produktivity**, American Management Association, Inc., 1963.
- Maslov, Abraham H. : **Motivation and Personality**, Harper and Row Publishers, Inc., New York, 1970.
- Bergius, Rudolf : **Behavioristische Motivationsbegriffe**, makale, **Handbuch der Psychologie**, 2. Band, Dr. C. J. Hogrefe, Göttingen, 1965 içinde.

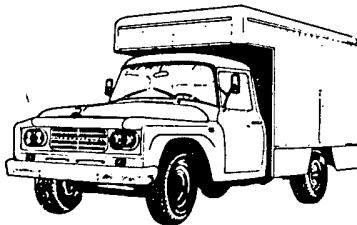
International

1200 D

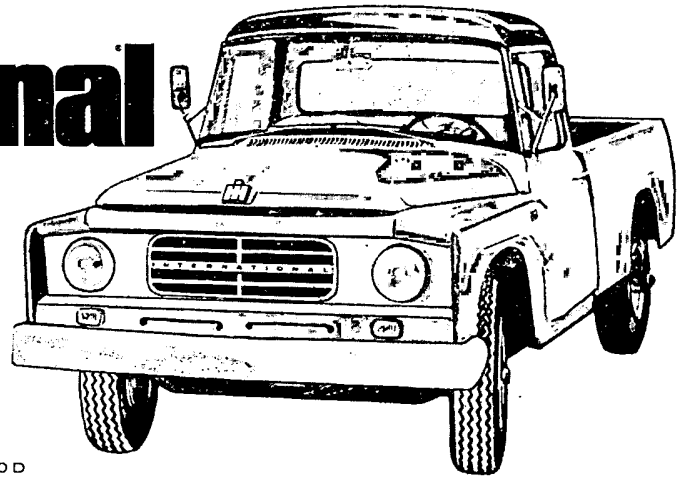
PIKAP

**otomobil kadar rahat
kamyon kadar güçlü**

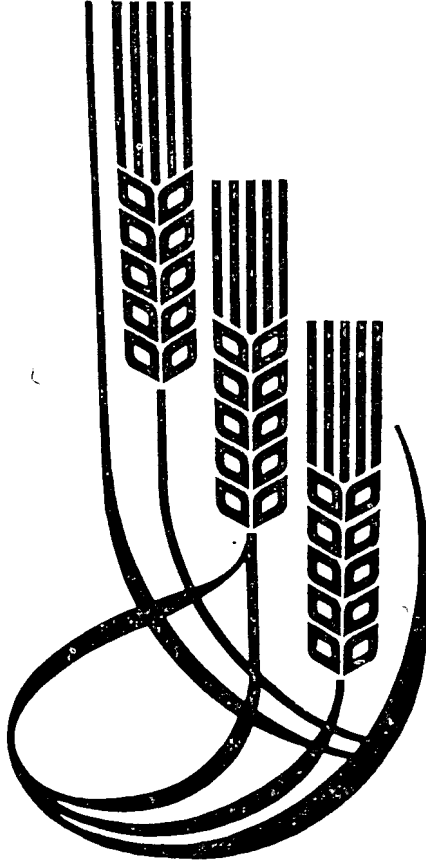
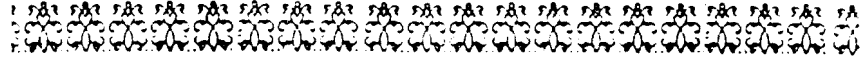
140 BEYGİR GÜCÜNDE
NET 1750 kg. TAŞIMA
KAPASİTESİNE SAHİP



International 1200 D her türlü işinizde kullanabileceğiniz yepyeni bir pikaptır. Yumuşak, zarif hatları, konforlu şoför mahalli ile otomobil kadar rahattır. Kamyonlarda kullanılan ve kamyona çekiş ve taşıma gücü veren parçalar, geliştirilerek bu pikabın imalinde kullanılmıştır. Bunun için geniş kasası ve yüksek taşıma kapasitesi ile kamyon kadar güçlüdür. Hafif, süratli ve kullanışlı olması, özellikle şehir içi nakliye ve uzun yol problemlerinizi kökünden halledecektir. Aradığınız zaman bol ve orijinal yedek parçasını bulabilirsiniz.



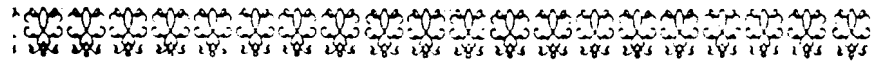
Türkiye Genel Distribütörü
MOTORLU ARAÇLAR TİCARET A.Ş.
Büyükdere cad 4, Levent Durak Korşısı İstanbul
Tel: 64 49 91 - 64 49 92



AKAR

T.C. ZİRAAT BANKASI

*HER YERDE HER ZAMAN
hizmetinizde bulunmaktan kıvanç duyuyor*



sungurların bir hizmeti daha

yağ kazanı (thermopac)

Hafiftir. İzolasyona, özel kazan dairesi inşasına gerek yoktur. Bu nedenle kolay monte edilir, her yere taşınabilir. 320 C' ta otomatik olarak çalışır, çabuk rejime girer. Basıncsız ve tehlikesizdir. Akışkan yağ korozyonu önler. Yüksek verimlidir. İşletme ve yatırım masraflarında büyük tasarruf sağlar. SUNGURLAR' ca *Wanson* S.A. lisansı altında imal edilmektedir.

Kullanıldığı Sanayii Sektörleri.

- Besin Sanayii.
- Deri Sanayii.
- Tekstil Sanayii(Yıkama ünitelerinde)
- Sabun ve Deterjan Sanayii.
- İnşaat Sanayi.
- Petrol Sanayi . (Kimyasal maddeler, asfalt ve kömür asfaltı)
- Orman Ürünleri Değerlendirme Sanayii.
- Gemi İnşaa Sanayii(Gemileri Isıtma tesislerinde.)
- Boya Sanayi.
- Kağıt ve Karton Sanayii.



SUNGURLAR

ISI SANAYİİ ANONİM ŞİRKETİ

1947den beri yurt hizmetinde