

## BÖLÜM I

### YÖNETİM BİLİMİNİN DOĞUŞU VE TARİHİ GELİŞİMİ

#### 1. Yönetim Kavramı ve Tanımı

Yönetim kavramı bir asırdan daha uzun bir süredir geliştirilmekte olan bir kavramdır. Ekonomik bir amaca dayalı olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve işgücünden meydana gelen kaynakların en uygun (optimal) biçimde sevk ve idare edilmesini kavramaktadır (1).

Kavramın bu ölçüde yeni olmasının nedeni, 18. yüzyılda başlayan endüstri devrimine gelinceye kadar üretime dayalı büyük kuruluşların yokluğudur. Bu yönden bakıldığında endüstri devriminin başlamasına kadar olan uzun geçmişi, "işletme kavramı öncesi devir" veya "bilimsel öncesi devir" şeklinde nitelendirmek mümkündür. Ancak bu geçmiş devirlerde de yöneten ve yönetilen kişi ve toplulukların varolduğu dikkate alınırsa, yönetim kavramının çok eski tarihlerde hatta ilk çağlarda bile var olduğunu söylemek mümkündür (2).

Sosyal bilimlerle, teknik bilimlerin arasında doğuş ve gelişim bakımından önemli bir fark vardır. Teknik bilimlerin icatlara dayanır ve birtakım buluşlarla başlar. Bu buluşlar, sonradan geliştirilerek yaygın bir biçimde kullanılacak şekle sokulur. Sosyal bilimlerin ise, mevcut toplumsal uygulamaların özellikli ve ortak taraflarının bir teori olarak oluşturulmasını amaçlar; bir diğer ifadeyle toplumsal olayları açıklama amacına yönelir (3).

Bu yaklaşım açısından bakıldığında yönetim bir sosyal bilim dalıdır. Tarih boyunca toplumların düzenli bir şekilde hareket etmeleri durumunda daha olumlu ve doyurucu sonuçlar aldıkları noktasından hareket ederek bu düzen ve şekil anlayışını amaçlara yönelik bir biçimde şekillendirme esasına dayanır. İşletme yönetimi ise, sosyal bir bilim dalı olmakla beraber teknik bilimlerin tarafından geliştirilen birçok yöntemden yararlandığı için, bu yaklaşım bakımından daha değişik bir görünüm verir. Buna göre işletme yönetimi sosyal olayları belli bir konuda (işletmecilik alanında) inceleyen ve bu yaklaşıma göre genel yönetim disiplininin bir dalı olan, ancak kullandığı teknik yöntemler nedeniyle eski yönetim anlayışından çok daha farklı ve karmaşık yönleri bulunan özellikli bir bilim dalıdır(4).

Günümüzün toplumu çok geniş bir sorumluluk alanına sahiptir. Evrensel özellik, yönetimin dar kalıplar içine sıkışmasını engellemektedir. Sadece bir fabrika veya mağaza gibi işletmelerde değil, aynı zamanda evlerde gece klüplerinde, dini kuruluşlarda, okullarda, spor klüplerinde de yönetim faaliyeti vardır (5).

Yönetim kavramının bir tanımını yapacak olursak, yönetim "bir amaca ulaşmak için başkaları ile işbirliği yapmaktır". Yönetim her şeyden önce belli bir hedefe başkalarıyla birlikte erişme, bir başka deyişle başkalarına iş yaptırmadır. Yönetim bu özelliği ile amaca erişirken başkalarıyla beraber hareket etmesi amaçlanan hedeflere ancak başkalarının yardım ve işbirliği ile erişebilmelidir. Gerçekten, insan yetenekleri daha gelişmiş olsaydı, başkalarının yardım ve işbirliğine ihtiyaç duyulmayacaktı (6).

Yönetim, basit bir ifadeyle bir kuruluşta hedefe ulaşma yolunda yapılan çalışmaların düzenlenmesidir. Bu durumda bir veya daha fazla amacın varlığı

ve bunlara ulaşmanın söz konusu olduğu durumlarda yönetimin varlığından söz edilebilir (7).

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, yönetim amaçlara yönelmiş, beşerî ve psikososyal özellikte bir süreçtir. Yönetim sürecinde görev alan, diğer bir ifadeyle ortak çaba ve çalışmalarda bulunan fertleri, iş gören ve iş gördüren, yönetilen ve yöneten, amir ve memur vb. çeşitli ifadelerle anılan sosyal bir farklılaşmaya uğrarlar. Her zaman yönetim süreci ve olaylarının söz konusu olduğu durumlarda, emir alanlar ve emir verenler mevcuttur (8).

## **2. Yönetim Teorisinin Gelişimi**

Yönetim biliminin gelişmesinin incelenmesiyle yönetim biliminin gelişmesinin çok eski olmadığı görülür. Aslında işletmelerin ortaya çıkması eski olduğuna göre, bunların yönetilmesi de eskidir. Ancak, modern işletme yönetiminin gelişmesi yenidir. Özellikle 18. yüzyılda işletmelerin büyümesi sonucunda cunda yeni durumlar kendisini göstermiştir. Tarihi gelişme ile beraber işletme yönetimine yaklaşım farklılaşmaya başlamıştır. Yönetimin incelenmesi olgusu uygarlık kadar eskidir. Yönetimin gelişmesini genel bir görünüşten ziyade zaman çizgisi üzerinde incelemek daha faydalı olacaktır. Gerçekten yönetim bugüne gelinceye kadar önemli aşamalar kaydetmiştir. Bu aşamaları sırasıyla inceleyelim (9).

### **2.1. Bilimsel Yönetim Öncesi (1880 Öncesi)**

Bu dönem, insanların işbirliği çabaları ile başlayıp, bilimsel olarak incelenmeye başlandığı 1880 yılına kadar devam etmektedir. Bilimsel yönetim öncesi dönemde işçiler, hemen hemen tamamen kendi nezaretçilerinin hükmü altında bulunmakta ve sosyal kast sistemine dayalı otokratik bir ilişki içinde bulunmaktaydılar. Eski Mısır Piramitleri bu dönemde yapıldılar. İşlerin insanlar tarafından yapılmasında kırbaç, demir gülle ve zincir etkili araçlar durumunda idi. Roma İmparatorluğu toplumlarında, Roma kentlisi olmak, yöneticileri diğer insanlardan ayırmıştı. Roma Lejyonu gibi, Roma Orduları da iktidarda bulunanların arzularını yerine getirmekte etkili oluyorlardı. Bu dönem, günümüzde dahi papalığın ilk devirlerinde olduğu gibi hükümet idaresinin merkezi kontrol sistemine dayalı Roma Kilisesinin kuruluşuna şahitlik etmiştir. Bu dönem, öylesine birbirleriyle zıtlıklarla dolu bir dönemdi ki, lordlar ve köylüler, imparator ve köle, varlıklı olanlarla fakir olanlar ayrı uçlarda yaşıyorlardı. Bu dönemde, yönetim kavramlarını içeren örgütlenmiş bir bütünü incelemeye ihtiyaç duyulmamıştı. Her hangi bir kimse yalnız yetkili bir pozisyona sahip olma gereği duyardı; ve yetki ise bu dönemin sosyal ve ekonomik sistemlerinde kuvvet ve kontrol olarak kabul edilirdi. İnsanların kaderlerine boyun eğmekten başka çareleri yoktu. Onlar hayatta bulundukları yerler için dünyaya gelmişler, bundan başka hiçbir şey bilmezler, hayatlarının devamından başka hiçbir şeyle ilgilenmezlerdi. Bir başarının sağlanması yıllar alırdı. Katedrallerin, piramitlerin inşası uzun yıllar devam etmişti (10).

Bu dönemde, aynı işleri yapan sanatkârlar loncaları oluşturdular. Loncalar, modern esnaf ve sanatkâr birliklerinin öncülleri oluyorlardı. Buna rağmen bunlara içinde yer aldıkları sosyal sistem içinde gerekli önem verilmiyordu. Loncaların etkileri, yaşam için çok acı çektikleri köylerin dışına taşamazdı. Onlar, sadece yaşam için mücadele ederlerdi (11).

İnsanlar içinde yaşadıkları bu durumların dışında bir düşünüşe bağlayınca, iletişim ve üretimde sağladıkları günlük gelişmeleri görünce ümitlendiler ve etkili bir yönetim ihtiyacını o zaman anladılar. Bu, daha iyi bir yönetim için

yapılan araştırma, keşfedilen Yeni Dünyaya (Amerika Kıtası) yerleştikten sonra başladı ve artık karanlık çağlar geride kaldı (12).

Bu dönem, kardeşlik, özgürlük ve eşitlik için mücadele eden ve politikada ihtilali, entelektüel düşüncede ışığı, sanatta rönesansı çağırmakla tanınan iki Fransız düşünürü Voltaire ve Rousseau tarafından sona erdirildi. Amerikalı Franklin de "temsilsiz vergileme" üzerine yazılar yazıyordu. Politik partiler (Roma Senatosu), askeri birlikler (Napolyon'un ordusu), kilise hiyerarşileri (Roma Katolik Kilisesi) vb. örgütlerle bu dönemin diğer örgütleri yönetim kavramının gelişmesine az katkı yapmışlardı. Söz konusu bu örgütler, esasında bazı yönetim fonksiyonlarını uyguladılar. Günümüzde varolan belli başlı ilkelerin temellerini attılar. Ancak bu dönemde birbiri ile uyum sağlayan yönetim düşüncesinde bir bütünlük oluşmadı. Kuvvet ve yetkinin duygusuz uygulanışı bu dönemin yönetim ve örgüt düşüncesini oluşturmaktaydı(13).

## **2.2. Bilimsel Yönetim Dönemi (1880-1930)**

Bilimsel Yönetim Dönemi 1880 ile 1930 yılları arasını kapsamaktadır. Endüstri devrimi İngiltere'de başlamasına rağmen, Amerika'da çok daha hızlı bir gelişme kaydetmiştir. Bu nedenle bilimsel yönetim teorisini ortaya atan düşünürler genellikle Amerikalıdılar. Bunların fikir ve düşünceleri bilimsel yönetim hareketinin babası kabul edilen Taylor ve diğerleri şeklinde iki bölümde ele alınacaktır. Diğerleri sözcüğü, Taylorist teoriyi geliştiren düşünürleri ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır. Zira bilimsel yönetimin bir j diğer adı da Taylor yaklaşımıdır (14).

### **2.2.1. Frederick Winslow Taylor**

Bilimsel yönetim, üretimi artırabilmek için ortaya çıkmıştır. XX. yüzyılın başlarında Amerika'da yeterli iş bilgisine sahip işçi sayısı oldukça azdı. Üretimi artırabilmek için işçilerin verimliliğini yükseltmek gerekiyordu. İşin] bazı bölümlerini çıkarttıktan sonra işi bütünleştirmek gerekiyordu. Görevlerin belli bir sırası olmalıydı. Bir işi en iyi yapmanın bir tek yolu vardı. Taylor da bilimsel yönetimi oluşturacak prensipleri yavaş yavaş ortaya koymaya başladı. Edindiği fikir ve tecrübelerini Midvale Çelik, Simonds Haddehanesi ve Berhlehem Çelik şirketlerinde geliştirdi. Midvale Çelik'de çalıştığı yıllarda, yönetim sistemim üretim hakkında zaman etüdü üzerine dayandırdı. Alışlagelmiş yöntemler kullanan çelik işçilerinin işler üzerine ne kadar zaman harcadıklarını analiz etti. Zaman etüdü çalışmalarıyla bir işçinin en iyi işi en kısa zamanda nasıl yapabileceğini belirledi. Eldeki mevcut araçlarla ne kadar işçiye ihtiyaç duyulduğunu araştırdı (15).

Taylor, Midvale Çelik'de değişik problemlerle karşılaştı. İşçiler hızlı çalışırlarsa işin çabuk biteceğine az para alacaklarına inanıyorlardı. Bu korkularını yenmek için Taylor, onlara diğerlerine göre daha çok ücret verdi. Bu ücret artışı, artan üretimden karşılanacaktı. Buna "ayrıcalıklı oran sistemi" ismini verdi. Böylece işçiler, üretimdeki artışın kendi ücretlerine de yansıtacağını gördüler (16).

Simonds ve Berhlehem Çelik'teki danışmanlık yıllarında özel danışman, mühendis ve yönetici olarak çalıştı. Çalışmaları sırasında üretim, kalite, işçi morali ve ücretler konusunda tezler ileri sürdü. Bisiklet bilyaları üretimine 120 kadın işçi aldı. İş zor ve çalışma saatleri uzundu. En iyi işçilerin performansını ölçtü. Diğerlerini de en iyi yapabilecekleri konulara yöneltti. Onlara dinlenme zamanları ayırdı. Sonuç çok etkileyiciydi. Üretim, kalite ve kazanç ile işçi morali artmış ve giderler düşmüştü (17).

Taylor 1896 yılında Berhlehem şirketine danışman olarak girdi. Taylor işletmeyi daha verimli bir hale getirmek için çalıştı. İşletme, hammaddeleri yarı mamul ve mamul haline dönüştürüyordu. İşçiler 12,5 ton çelik işlemeye karşılık 1,5 dolar alıyorlardı. Taylor'a, işçilerin yavaş çalışmaya alıştıkları ve hızlı çalışmaya istekli olmadıkları söylenmişti. Ortak çalışma etüdü, çalışma saatlerinin düzenlenmesi ve dinlenme zamanlarının artırılmasıyla üretim kişi başına 48 tona çıkabilirdi. Taylor, günlük üretim standardını belirledi ve bu standarda ulaşan işçiye günlük 1,85 dolar vereceğini söyledi. İşçiler Taylor'un çalışma yöntemine uyum sağlamaya başladılar. Taylor'un metodunun üretimi ve ücretleri artırmasına rağmen işçiler ve sendikalar onun karşısında yer almaya başladılar. Midvale Çelik'te olduğu gibi hızlı ve çok çalışmanın işi çabuk bitireceği ve sonuçta da işsiz kalınacağından korkuluyordu. Taylor'un fikirleri yaygınlaştıkça karşıtlarının sayısı da giderek artıyordu (18).

1912 yılında tekniğin gerisinde bir felsefeye sahip olan Taylor karşıtları greve gittiler ve Taylor'dan fikirlerini ve tekniklerini açıklamasını istediler. Taylor, fikirlerini " Atölye Yönetimi " ve " Bilimsel Yönetimin Esasları " isimli kitaplarında açıkladı. Bu fikirler 4 temel prensibe dayanıyordu.

- Gerçek bir yönetim biliminin geliştirilmesiyle her işin en iyi nasıl yapılacağına belirlenmesi,
- İşçilerin bilimsel yolla seçilmesi ve sonuçta hangi işçinin hangi işi daha iyi yapacağına belirlenmesi,
- Çalışanların bilimsel eğitimi ve geliştirilmesi,
- Yönetimle çalışanlar arasında dostça işbirliğinin kurulması.

Taylor'un prensiplerinin başarıya ulaşabilmesi için, işçilerin ve yöneticilerin fikirlerinde köklü bir değişikliğe ihtiyaç vardı. Kârı düşünmekten çok, üretimi artırmak amaçlanmalıydı. Böyle yapmakla kâr zaten artacaktı. Neticede üretimin artmasıyla işletme geliri ve işçi ücretleri de artacaktı.

### **2.2.2. Taylorist Teoriyi Geliştirenler**

Taylorist teoriyi geliştirenler denildiği zaman, çalışmaları arasında yeknesaklık bulunan bazı bilim adamlarının söz konusu olacağı söylenemez. Tersine Taylor'un sistemini esas alarak, bu esasa kendi düşünce biçimlerini ekleyen bazı düşünürler anlaşılır (19). Taylorist teoriyi geliştirenler arasında X ve Y teorisini ortaya koyan Douglas McGregor geniş çapta Taylor'un etkisinde kalmıştır. Bununla birlikte Taylor'a karşı bir fikir akımının da gelişmiş olduğu gerçektir. Bir takım yetkililerce Taylor'un bilimsel yönetim adıyla yaptığı katkıların abartıldığı öne sürülmektedir. "The professional Management Pioneer" adlı eserinde Peter F. Drucker şunları söylemektedir: 'Torunların, büyükbabalara karşı isyan etmeleri doğaldır. Son yirmi veya otuz yılda yönetim bilimindeki gelişmenin Frederick Taylor'a karşı devrim yapmalarına şaşmamak gerekir"(20).

Taylorist teoriye katkıda bulunan bazı düşünürler, aşağıda sırasıyla ele alınarak incelenmiştir.

#### **Fayol:**

İşletme yönetimine önemli katkılarda bulunan Fayol, 1916 yılında Fransa'da ünlü "Administration Industrielle et Generale" "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı eserini yayınladı. Özellikle eleştirenler tarafından "gelenekçi" veya "evrenselci" olarak isimlendirilen bu okulun önderliğini, Henri Fayol'un yaptığını söylemek mümkündür. Bu durumun iyice bilinemeyişinin nedeni ise Fayol'un

çalışmasının çağdaşı Frederick Taylor'un yanında gölgelenmesi ve 1949 yılına kadar İngilizce'ye çevirisinin geniş çapta yayılmaması nedeniyle örtülü kalmasıdır (21).

Fayol, yönetime Taylor'un bakış açısından bakmamış, Amerika Birleşik Devletleri dışında bu fikir akımının önderliğini yapmıştır. 1841-1925 yılları arasında yaşayan Fayol, üst yönetim bilimini geliştirmeye çaba sarf etmiş ve yönetime yukarıdan bakmıştır. Geliştirdiği ilkeler günümüzde, plânlama ve organizasyon yapıları için geniş ölçüde kullanılmaktadır. Bunlardan en çok kullanılanları yönetim ve emir birliği ilkeleridir. Fayol şöyle demektedir: "Çeşitli nedenlerin etkisiyle büyük bir maden ve metalürji işletmesinin, Commentary, Fourchambault ve De'cazeville firmaları iflasa gitmekteydi. 1888 yılında üst yönetim fonksiyonunda değişim yer alınca ve hiçbir diğer faktörde değişme olmadan, işletme durumunu düzeltmiş ve büyümeye başlamıştır" (22).

Fayol yönetimin tanımını, yönetim fonksiyonlarına dayandırarak yapmış ve yönetimi "...ileriye görmek, örgütlemek, kumanda etmek, koordinasyon sağlamak^ ve kontrol etmek" şeklinde tanımlamıştır. Fayol, tanımında yer alan yönetim unsurlarını (elements) yada fonksiyonlarını da teker teker kısaca tanımlayarak açıklamıştır. "İleriye görmenin" (preyoyance), geleceği tahmin ederek buna göre bir çalışma programı hazırlamayı; "örgütlemenin", kuruluşun maddî ve insanla ilgili yapısını oluşturmayı, "kumanda etmenin" personelin çalışmalarında devamlılık sağlamayı, "koordinasyonun" bütün faaliyet ve çabaları birleştirmeyi ve ahenkleştirmeyi; "kontrolün" ise her şeyin belirlenmiş kurallara ve verilen emirlere uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığını belirlemeyi ifade ettiğini belirtmiştir (23).

Fayol, yönetime ilişkin 14 ilkeyi ortaya koymuştur. Fakat bu ilkelerin fen bilimlerinde olduğu gibi, kesin birtakım kural ve kaideler özelliğini taşımadığını da belirtilmiştir. Fayol'un bu konudaki ifadesi şöyledir; "... yönetimde hiçbir şey kesin ve mutlak değildir. Yönetim bir ölçü ve kıyas meselesidir..., benzer şartlarda bile olsa aynı ilke nadiren aynı şekilde uygulanır... uygulamada farklı ye değişen şartların göz önüne alınması gerekir. Bu nedenle, ilkeler esnek olmalı ve ihtiyaca adapte edilmelidir... Onları kullanmasını bu

gibi önemli niteliklere sahip olmayı zorunlu kılar... Yönetim ilkelerinin sınırı yoktur... Tecrübelerin, yönetim fonksiyonlarını kolaylaştırdığını; işletmenin güçlenmesini sağladığını gösterdiği her kaide ve yönetsel usûl, yönetim ilkeleri içinde yer alabilir...". Fayol bu gözlem ve tecrübelerine dayanarak şu ilkeleri belirlemiştir (24): 1- İşbölümü, 2- Yetki ve Sorumluluk, 3- Disiplin, 4-Kumanda birliği, 5- Yönetim birliği, 6- Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü, 7- İyi bir ödüllendirme sistemi, 8- Merkezcilik, 9- Kademe zinciri, 10- Düzen, 11- Adil ve eşit muamele, 12- Personelin devamlılığı, 13- İnisiyatif, 14- Birlik ve beraberlik ruhu.

H. Fayol'un 14 ilkesini, Rice ve Bichoprish,. 1) Görevlerin bölünmesi, 2) Yetki yapısı, 3) Bireylerin yönetilmesi şeklinde; J.L.Gibson ve diğerleri de 1) Yapısal, 2) Süreç, 3) Sonuç ilkeleri şeklinde sınıflandırmaktadırlar. İkinci ayrıma göre H. Fayol'un 14 ilkesi şu şekilde gruplanmaktadır (25):

#### **Yapısal İlkeler**

- İşbölümü
- Yönetim Birliği
- Merkezcilik
- Yetki ve sorumluluk

#### **Hiyerarşi ilkesi**

#### **Süreç İlkeleri**

- Kumanda Birliği
- Disiplin

#### **Adil ve eşit muamele**

#### **Maaş ve ücretler**

- Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü

#### **Sonuçlarla İlgili İlkeler**

4)Düzen

6)Inisiyatif

5)Personelin devamlılığı

7)Birlik ve beraberlik

Fayol, bir işletmenin amacına erişebilmesi için çeşitli faaliyetlere ihtiyaç duyulduğunu ve bu görevlerin değişik insanlar ve insan grupları tarafından yapılması gerektiğini ileri sürmüştür. Fayol yönetim faaliyetlerini 6 kısma ayırmıştır (26):

1- Teknik Faaliyetler Üretim, imalât

2- Ticari faaliyetler Satmalına, satma, değiştirme

3- Finansman faaliyetleri Sermaye araştırılması, sağlanması

4- Emniyet faaliyetleri Personelin ve malların korunması

5- Muhasebe faaliyetleri Bilanço, maliyetler, senetler

6- Yönetim faaliyetleri Plânlama (öngörü, tahmin), organizasyon, emir — kumanda, koordinasyon, denetim.

Fayol, bir işletmenin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için 6 fonksiyonun da başarılı bir tarzda yürütülmesinin gerekli olduğuna inanmaktadır. Bunlardan herhangi birisi ihmal edildiğinde işletme başarılı olamaz (27).

Fayol, yönetim faaliyetlerinin tanımını aşağıdaki şekilde kabul etmiştir (28). "Yönetmek demek, tahminde bulunmak, plânlamak, organize etmek, emir vermek, koordine etmek ve denetlemektir..."

Fayol'un yukarıdaki tanımında kabul ettiği yönetim fonksiyonlarını sırasıyla kısaca inceleyelim:

#### i) **Öngörü (tahmin, plânlama, prevoyance)**

Fayol'un yönetimin fonksiyonları (elements) şeklinde nitelendirdiği faktörlerden birincisi "tahmin" (öngörü, plânlama, prevoyance) dir. Bu fonksiyona günümüzde plânlama fonksiyonu adı verilmektedir. Fayol, yönetimin esas itibarıyla "ileriye görmek ve ileriye bakmak" anlamında olduğu, bunun için ileriye tahmin (prevoyance) faktörünün büyük bir önem taşıdığını ifade etmektedir. Fayol, herhangi bir çalışma plânının; 1) Malzeme, alet bina, personel vb. kaynaklara, 2) Yapılan işin özelliğine, 3) Örgütün ortaya çıkacağı önceden belirlenmesi mümkün olmayan eğilimlerine dayandığını ifade etmiştir. Diğer yandan Fayol, plânlama sürecinde çeşitli bölüm ve kademelerin plânların hazırlanmasına katılmaları zorunluluğuna değinmiştir. Katılmanın yararını da iki noktada toplamıştır. Plânlamaya katılma, (a) hiçbir kaynağın ihmal edilmemesini ve (b) plânlamaya karşı yönetsel ilginin artmasını temin eder. Fayol'a göre, alt kademelerde plânlamaya önem verilmesi, plânların uygulayıcılarının alt kademeler olması bakımından zorunludur. Plânlama faaliyetlerinin yeterli olması için Fayol, plânlar arasında birlik; plânların devamlılığı, plânların esnekliği; ve plânların doğruluğu, şartlarının yerine getirilmesinin gerekli olduğunu belirtmiştir (29).

#### ü) **Örgütlenme**

Fayol'a göre örgütlenme, faaliyet ve ilişkilerin düzenlenmesi ve personelin tedarik, değerlendirme ve eğitime ilişkin konuları kapsar. Görüldüğü gibi Fayol örgütlenme faaliyetleri içine, personel tedariki, değerlendirme ve eğitimi de dahil etmektedir. Sonraları bu faaliyetler ayrı bir yönetim fonksiyonunu oluşturmuştur. Fayol örgütlemeyi işletmenin fonksiyon görebilmesi için faydalı olan her şeyi yapmak şeklinde bir faaliyet olarak nitelendirmiş, "yönetimin görevinin", maddi ve beşerî örgütün, işletmenin amaç, kaynak ve ihtiyaçları ile uyum halinde olmasını temin etmek olduğunu ifade etmiştir. Fayol'a göre örgüt

yapısı, işletmenin amacı doğrultusunda, bir yön birliğini oluşturur. Yine Fayol'a göre iyi bir örgüt yapısı, görevleri açık ve seçik bir şekilde belirler; inisiyatif ve sorumluluk yüklenmeyi teşvik eder; çalışmaları ahenkleştirir, gayretleri koordine eder; kırtasiyeciliğe yer vermeden denetimi gerçekleştirir. Örgüt, fonksiyonel büyüme sonucu bir piramit şeklini alır. Fonksiyonel büyüme, iş hacminin artması ile fonksiyonlara daha çok sayıda personel ilâve edilmesi biçiminde kendini gösterir. Fonksiyonel büyüme, yatay yönlüdür. Kademeleşme yoluyla büyüme ise dikey yöndeki büyümeyi ifade eder. Fayol'a göre örgütlemeye ilişkin yönetim görevleri şunlardır: 1) İş programlarının hazırlanması ve takibi, 2) Sosyal örgüt ile maddi teknik örgütün kuruluşun amaçları ve gereksinimlerine uygun olmasını temin etmek, 3) İş ve çabaları ahenkleştirmek, 4) Açık ve kesin kararlar alınmasını temin etmek, 5) Her işin başına ehliyetli kişileri getirmek, 6) Yetkileri açık olarak belirlemek, 7) Girişim fikrini ve sorumluluk duygusunu teşvik etmek, 8) İşin karşılığını hakkaniyet ölçüleri içinde vermek, 9) Disiplin sağlamak, 10) Özel çıkarların grup çıkarlarına bağlı kalmasını sağlamak, 11) Kumanda birliğine özen göstermek (30).

Fayol, dar bir "yönetim alanı" taraftandır. Diğer bir ifadeyle bir yöneticiye bağlı olan ast sayısının az olmasını tavsiye eder. Yönetim alanına ilişkin modeli işçi seviyesinde 1/15, nezaret seviyesinde 1/4'tür. Bu oranlara göre Fayol, 60 işçi için 4 nezaretçi ve 1 yöneticiye ihtiyaç olacağını belirlemiştir.

Bu duruma göre;

- C derecesindeki ilk yöneticinin emrinde 15 personel bulunur.
- C1 derecesindeki ilk yöneticinin emrinde 60 personel bulunur.
- C2 derecesindeki ilk yöneticinin emrinde 240 personel bulunur.
- C3 derecesindeki ilk yöneticinin emrinde 960 personel bulunur.
- C4 derecesindeki ilk yöneticinin emrinde 3,840 personel bulunur.

Fayol, genellikle bir yöneticiye bağlı ast sayısının 6'dan az olmasını tavsiye etmiştir. Ancak, ustabaşı seviyesinde işlerin basit olması durumunda, bu sayının 20 ile 30 arasında olabileceği kabul etmiştir.

Fayol, kurmay personeli, yöneticiye yardımcı olan bilgi ve zamana **sahip bir** grup olarak görmüş ve kurmay personelini yöneticinin kişiliğinin bir uzantısı şeklinde değerlendirmiştir. Kurmay personelin, sadece genel yöneticiden emir alacağını ve görevlerinin; yöneticilerin haberleşme, iş görüşmesi ve ilişkilerine yardımcı olmak, kontrol ve bağlantı temin etmek, bilgi toplamak; plânların hazırlanmasına yardımcı olmak olduğunu ifade etmiştir. Fayol'a göre, kurmay personelin önemli görevlerinden birisi de "daha iyiye doğru gitmeyi temin edecek tedbirleri belirlemek ve tavsiye etmektir". Kumanda yöneticilerinin, günlük işler arasında yukarıda söz konusu edilen yenilik ve ilerleme sağlayacak tedbirleri düşünebilmesi için ne zamanı, ne de enerjisi mevcuttur (31).

Fayol, Taylor'un kurmay fonksiyonunu ifade eden, fonksiyonel ustabaşılık teklifini, uzmanlaşmaya yardım temin etmek açısından kabul etmekte, fakat Taylor'un uygulama şekline, kumanda birliğinin bozulması nedeniyle karşı çıkmaktadır. Bundan başka Fayol, örgütün bir bütün olarak görülmesini temin etmesi bakımından örgüt şemasına büyük önem vermektedir. Ayrıca Fayol, örgüt şemasının haberleşme kanallarını göstermesi, bölümler arasındaki çatışma ve boşluklara iki başlı yönetime ortam hazırlamaması, görev ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlendiği için de faydalar sağladığı kanısındadır (32).

### iii) Kumanda

Fayol, kumanda fonksiyonunun yöneticilerin kendi kısmını oluşturan personelin tümünden, işletmenin çıkarına en yüksek fayda ve hizmet sağlamalarını ifade ettiğini belirtmiştir. Kumanda fonksiyonunun, kısmen bazı kişisel özelliklere, kısmen de genel yönetim bilgisine dayandığını belirtmiştir. Fayol, kumanda fonksiyonunu basitleştirmek amacıyla şu kuralları belirlemiştir. Kumanda kademesinde bulunan bir yönetici; (33)

1) Astlarını tanımalı, onlar hakkında bilgi sahibi olmalıdır, 2) İşletmeyi personele karşı bağlayan anlaşmaları bilmelidir, 3) Personele tutum ve davranışlarıyla örnek olmalıdır, 4) Astlarını düzenli bir şekilde denetlemelidir. Yardımcıları ile toplantılar düzenlemelidir, 5) İşin ayrıntısıyla ilgilenmemelidir, 6) Personelde çalışma, girişim ve bağlılık fikrinin hakim olmasına çaba sarf etmelidir, 7) Ehliyetsiz personeli işten uzaklaştırmakta tereddüt etmemelidir.

### iv) Koordinasyon

Fayol koordinasyonun, kurumun iyi işlemesini kolaylaştırarak başarılı olmasını temin edecek şekilde tüm faaliyetleri ahenkleştirmesini ifade ettiğini belirtmiştir. Bunun yanında Fayol, koordinasyonun maddî ve beşerî örgütten beklenen hususların etkili ve en az maliyetle yerine getirilmelerini sağlayacak en uygun ölçüleri verebilmek; masrafları, kurumun finans kaynaklarına; maddî üretim araçlarını, üretim ihtiyaçlarına; hammadde ve malzemeyi tüketime; satışları üretime göre ayarlamak olduğunu belirtmiş; koordinasyonu, maddî faktör ve işlere en uygun oranları ve amaca uygun araçları elde etmek olarak özetlemiştir. Diğer yandan Fayol, iyi bir koordinasyon sağlamış bir işletmeyi şu şekilde tasvir etmiştir:

(a) Her bölüm diğer bölümlerle beraber hareket eder. Hammadde ve malzeme bölümü ne zaman ve ne vereceğini bilir. Üretim bölümü ne zaman, ne beklediğini bilir. Finans bölümü gerekli olan sermayeyi temin eder. Bütün bu işler düzenli bir şekilde yürür.

(b) Her bölümü meydana getiren kısımlar ve bunlara bağlı görevliler gerek kuruluşun yaptığı işten hisselerine düşen görevin ve gerek birbirine karşı yapacakları karşılıklı yardımın ne olduğunu açık bir şekilde bilirler.

(c) Farklı bölümlerin ve bunlara bağlı kısımların faaliyet programları kurumun içinde bulunduğu şartlara uygundur.

Fayol, yöneticiler arasındaki toplantıların koordinasyonu temin etmekte büyük bir rol oynadığını kanaatini taşımıştır. Fayol, toplantılar uzaklık nedeniyle sık sık yapılamıyorsa koordinasyon temin etmekle görevli bir personelin bulundurulması zorunluluğuna işaret etmiştir (34).

### v) Kontrol

Fayol kontrol fonksiyonunu, bir işletmede "her şeyin yapılan programa, verilen emirlere, kabul edilen ilkelere uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini belirlemek" şeklinde tanımlamış; kontrolün amacını, meydana gelen hata ve yanlışları belirleyip düzeltmek, tekrarını önlemek biçiminde ifade etmiştir. Ayrıca Fayol, kontrolün, maddî ve beşerî faktörlere, diğer bir ifadeyle her şeye uygulanacağını belirtmiş; yönetsel açıdan, bir program hazırlanıp hazırlanmadığının; sosyal yapının ahenkli olup olmadığının; kumanda faaliyetlerinin ilkelere uygun olarak yürütülüp yürütülmediğinin; koordinasyon toplantılarının yapılıp yapılmadığının belirlenmesi ve bilinmesi zorunluluğuna işaret etmiştir (35).



Ticari bakımdan, işletmeye girip çıkan maddelerin fiyat, cins ve miktarının iyi belirlenip belirlenmediğini, defterlerin düzenli ve usulüne uygun bir şekilde tutulup tutulmadığını; sözleşmelerin yerine getirilip getirilmediği takip ve kontrol edilmelidir.

Teknik bakımdan, her nevi işlemin gelişmesi ve sonuçları, personelin çalışması takip edilmelidir.

Malî bakımdan, kayıtlar, defterler, gelir kaynakları, para gereksinimi, sermayenin kullanım şekilleri takip ve kontrol edilmelidir.

Emniyet bakımından, mal ve can güvenliği için alınan tedbirlerin yeterli olup olmadığı takip edilmelidir.

Muhasebe bakımından, hesapların zamanında gelip gelmedikleri, mı hasebe bölümünün işletme hakkında hızlı ve açık bir fikir verebilecek durumda olup olmadığı takip edilmelidir.

Fayol'a göre bütün bu işler işletme yöneticisi ve onun yardımcıları tarafından yerine getirilecek nezarete ilişkin işlerdir. Fakat, kontrol işleri baza bölümlerin kendi personeli tarafından yapılamayacak ölçüde çok ve karışık olabilir, böyle bir durumda kontrol fonksiyonu, esas görevleri kontrol etme olan personel tarafından yapılır. Fayol, kontrolün etkili olabilmesi için uygun zamanda yapılması ve cezaları kavraması gerektiğine de işaret etmiştir.

Henry L. Gantt:

Midvale, Simonds ve Berhlehem Çelik işletmelerinde Taylor'la beraber çalışmıştır. Daha sonra danışman, endüstri mühendisi olarak çalışmaya başladı. Gantt, Taylor'un "özendirici sistemi" üzerinde durdu. "Ayrıcalıklı oran sistemi"nin teşvik özelliğinin az olması nedeniyle yeni bir görüş ortaya koydu. Bir gün için belirlenmiş işi zamanında bitiren işçiler elli cent prim alacaklardı. Ayrıca, yönetici de iş standardına ulaşan her işçi üzerinden prim alacaktı. Böylece yöneticiyi, işçiyi daha iyi çalışması için eğitmeye teşvik ediliyordu (36). Gantt ayrıca Owen'in "işçi çalışma oranları" üzerinde de durdu. İş standardına ulaşan işçiler siyah kart, altına düşenler ise kırmızı kart alıyorlardı. Böylece "Gantt Kart" diye anılan sistem ortaya çıktı (37).

Gantt'ın bilimsel işletmeciliğe olan en büyük katkısı, plânlama ve dene timde kullanmak amacıyla geliştirdiği grafik yöntemlerdir. Gantt tabloları olarak tanınan bu yöntemleri, Gantt'ın bir arkadaşı kitap haline getirmiş, 8 dile çevrilen bu eser Rusların birinci beş yıllık plânlalarının denetiminde! önemli ölçüde kullanılmıştır. Gantt tabloları, günümüzde yaygın kullanımlı olan PERT (Program değerlendirme ve gözden geçirme teknikleri) yönteminin ilk şeklini oluşturmaktadır (38).

Carl Barth:

Carl Barth, çalışmaları boyunca Taylor ilkelerini geliştirirken bu ilkelere körü körüne bağlı kalmış bir fikir adamıdır. Esas mesleği öğretmenliktir. Yaşadığı süre içinde Taylor ilkelerini geliştirmeye çaba sarf etmiştir. Barth, bilimsel yönetimi "slide-rule" denilen bir ölçü aletiyle ve bulduğu bazı formüllerle güçlendirmeye gayret etmiştir. Bunlardan başka Taylor ilkelerinin sadık bir uygulayıcısı olmuştur (39).

Harrington Emerson:

Taylor'un tanınmış bir takipçisi de Emerson'dur. Özellikle verim düşüklüğü ve üretim artıkları üzerinde durmuş ve bunların sebep olduğu olumsuz gelişmeleri yansıtmıştır. Çalışması süresince, verimlilik ilkelerini ortaya koyarken

günümüzde önemli bir sorun olmaya devam eden zincir ve kurmay örgütlenme şekillerine ve orta yönetici-kurmay ilişkilerine değinmiş, bu bakımdan orta çağ örgütlenme şekillerinin üzerine gerçek ilâveler yapan ilk bilimsel düşünür olarak tanınmıştır (40).

**Frank B. ve Lillian M. Gilbreth:**

Bilimsel yönetim hareketine katkılarını karı-koca işbirliği ile yapmışlardır. 1912 yılında "Endüstri Mühendisliği" dergisinde yayınlanan Lillian'ın "İşletme Psikolojisi" adlı doktora tezinin altındaki imzadan, kadın olduğu anlaşılmıyordu. Lillian ve Frank yorgunluk ve hareketle ilgili çalışmalarında işbirliği yapmalarına rağmen, Lillian ayrıca işçilerin refahı üzerinde çalışmalar yapmıştır. O'na göre, bilimsel yönetimin tek bir amacı vardı. O da işçilerin bir insan olarak tatmin edilmesi idi (41).

Frank Gilbreth yönetim basamaklarında duvarcı çırağı olarak işe başladı ve çalışmalarını giderek geliştirdi. Çalışmaları sırasında, duvarcı ustalarının üç çeşit iş yaptıklarını belirledi: 1) Çıraklara işi öğretmek, 2) Hızlı çalışmak, 3) İş bilinci olarak yavaşlatmak. Bu hareketleri dikkatlice inceledikten sonra bir duvarcının bir günde ne kadar iş yapabileceği ile ilgili bir teknik geliştirdi. Bu başarıları onu hayatı boyunca hareket ve yorgunluk etüdü üzerinde çalışma yapmaya şevketti. Frank'a göre hareket ve yorgunluk birbirleriyle çok yakın ilişki içinde idi. Gereksiz hareketlerin azalması yorgunluğu azaltacaktı. Film kameraları kullanarak, bir iş için en uygun hareketi bulmaya çalıştı. İşçiler bundan çok memnun oldular. Zira fiziksel RAKI bir rahatlama içerisindeydiler (42).

Gilbreth'ler üçlü durum terfi plânı geliştirdiler. Buna göre işçiler, hem kendi işlerini yapacaklar, hem terfi için hazırlanacaklar, hem de diğerlerini eğiteceklerdi. Böylece işçiler yapıcı, öğretici ve öğrenci durumunda oluyorlardı (43).

Gilbreth'ler mikro hareket etütleri üzerinde de durdular. Mikro hareket (en küçük hareket) çalışması bir faaliyeti kaydetme, zamanlama yöntemidir. Bir işlemin saatli olarak veya hızı ayarlı bir film makinası ile filme alınmasıdır. Özellikle devamlı olarak tekrarlanan işlemlerde hareketlerin nasıl iyileştirilebileceğini araştırmak, ayrıntılı bir çalışmayı gerektirmektedir. Mikro hareket analizi bir işlemi therblig (Gilbreth'in tersten okunuşu) denilen elemanlara ayırmaktadır. Frank ve Lillian Gilbreth tarafından geliştirilen mikro hareket etüdünde 18 adet therblig belirlenmiştir. Therblig analizleri çok miktarda üretim yapılan işlerde diğer analiz tekniklerinin yeteri kadar ayrıntıya inmediği olaylarda, elin ve parmakların hareketlerinin ifade edilmesinin mümkün olmadığı hallerde kullanılır. Therblig (hareket veya el hareketi) analizi bir işleme ilişkin bilgilerin derlenmesine ve yapılabilecek iyileştirmelerin belirlenmesine yardımcı olur (44).

### **Morris Cooke:**

Cooke, Taylor'un ilkelerine bağlı bir düşünürdür. Ancak Taylor'un aksine, bilimsel yönetimde önemli olanın sistem değil, çalışanlarca sisteme duyulan güven olduğuna inanmaktadır. Cooke'a göre gerçek verimliliğin ancak bu ilişki kurulduktan sonra sağlanabilmesi mümkündür. O'na göre, üretimden yönetim kademelerine kadar çalışan diğer personel de sorumludur. İşgücü bu sorumluluğunu yüklendikçe işçilik ve düşük ücret sorunları söz konusu olmayacaktır (45).

### **2.2.3. Bilimsel Yönetimin Faydaları ve Eksiklikleri**

Yararları: İnsanların takını halinde çalışması, iş verimliliğini artırmaktadır. Bunu en güzel bir şekilde üretim hattını inceleyerek görebiliriz. Modern bir fabrikada, her işçi belli bir dalda uzmanlaşmıştır. Ürün, özel bir taşıyıcı sistem sayesinde her işçinin önünden geçerken yeni bir şey eklenir ve mamul hale gelir. Günümüzde bu olay Taylor'un tahmin edemeyeceği bir hıza ulaşmıştır. Amerikan ve Japon üretim mucizesi, bilimsel yönetimin bir mirasıdır. Bilimsel yönetimin yöntemleri, endüstriyel organizasyonların yanı sıra birçok diğer işletmelerde de uygulanabilmektedir. Bilimsel yönetimin etkili teknikleri, bize işlerin daha verimli ve rasyonel bir biçimde yapılmasını sağlar. Bilimsel eğitim ve personel seçimi ise işçilerin etkinliğini artırır. Son olarak bilimsel yönetimin iş düzenine en büyük katkısı, o işin en iyi şekilde nasıl yapılabileceğini göstermesidir. Bu bakımdan bilimsel yönetim işletmecilerin problemlerini rasyonel bir yaklaşımla çözmekle birlikte yönetimin uzmanlaşmasını da sağlar (46).

Eksiklikleri: Taylor'un da dediği gibi pratikte zihinsel devrim daha az gelişir. Yeni teknikler ve teknolojiler uygulanırken Taylor'un felsefesi uygulanamaz. Üretimin artmasının işten çıkarmaya sebep olduğu inancı işçilerin yavaş çalışmasına neden olmuştur. Günümüz için geçerli olan yüksek maaş ve iyi çalışma şartları, işletmecilerin artan işletme kârını gönüllü olarak dağıtmasından kaynaklanmamaktadır. Sorunların ortaya çıkışı sendikacılığı geliştirmiş ve bu da işçi haklarının daha iyiye gitmesini sağlamıştır. İşçi ve işverenin araları bu nedenle gergindir (47).

Taylor'un zamanında bilimsel yönetim insan hareketleri nedeniyle tam olarak şekillenemiyordu. İnsan davranışlarının popüler modelinin oluşması rasyonel ve maddiyatçı bir düşünce sistemini ortaya çıkardı. Bu da işçileri ekonomik ve fiziksel ihtiyaçlarını karşılamak demektir. Taylor ve onu izleyenler işçilerin sosyal ihtiyaçlarının farkına varamamışlar ve buradan doğacak sonuçları araştırmamışlardı. Onlar, sadece kârlılığın artırılması için nelerin yapılması gerektiği konusunda araştırma yapmışlardı. İşçiler kendilerinin önemli bir kişi olarak sayılmasını isterler. Ekonomik refah, onlar için her şey demek değildir (48).

Bilimsel yönetim, iş tatmini için insan isteklerini göz ardı etmiştir. Bilimsel yönetimin yaygınlaşmasıyla, işçilerin eğitim sorunu ortaya çıkmıştır, işçiler işi beğenmediklerinde işten çıkmayı, ücret artışına yeğlemişlerdi. Sonuç olarak, bilimsel yönetim modeli işçilerin daha fazla ücret alması ile ilgilenmiştir (49).

### **2.3. Beşeri İlişkiler Dönemi**

Klasik yönetim düşüncesi gelişmesinin en yüksek düzeye eriştiği 1930 yıllarında yönetimde, "insan ilişkileri adı altında" yeni bir "yaklaşım" oluşmaya başlamıştır. Yönetim ve örgüt olayına farklı açıdan bakan "insan ilişkileri" yaklaşımı büyük bir hızla gelişerek II. Dünya Savaşından sonra yönetim düşüncesinde bir "okul"; yönetim uygulamalarında da bir "akım" durumuna gelmiştir. Neo-Klâsik yönetim düşüncesi esas itibarıyla klâsik yönetim düşüncesinin kavram ve ilkelerine dayanır. Ancak, neoklâsik düşüncede bu kavram ve ilkeler insan ilişkileri (beşerî ilişkiler) yaklaşımının da etkisiyle yumuşatılmış ve geliştirilmiştir. Diğer bir ifadeyle, neoklâsik yönetim düşüncesi, beşeri ilişkiler yaklaşımı ile klâsik yönetim düşüncesinin karışımından meydana gelen ve bu iki felsefe ve görüşü uzlaştıran bir düşünce sistemidir. Klâsik yönetim düşüncesinin esasını bilimsel yönetimin meydana getirmesine

karşılık, neoklâsik yönetim düşüncesinin esası beşerî ilişkiler yaklaşımına dayanır. Ancak bilimsel yönetim, yalnız başına klâsik yönetim düşüncesini oluşturmadığı gibi, beşeri ilişkiler yaklaşımı da tek başına neoklâsik yönetim düşüncesini ifade etmez (50).

Beşeri ilişkiler yaklaşımı, motivasyon, liderlik, grup davranışı, kişiler arası ilişkiler ve iletişim gibi mikro konularla gelişmeye başlamış; daha sonra biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt, sosyal ve teknik sistemler arasında etkileşim, birey ve örgüt bütünleşmesi vb. makro konu ve sorunlar üzerine eğilerek olgunlaşmasını tamamlamış ve "örgütsel davranış" yaklaşımı ve "sana-yide hümanizma" akımı haline gelmiştir. Bu açıklamalardan anlaşılacağı gibi "beşerî ilişkiler" yaklaşımı "neoklâsik yönetim düşüncesi"nin; ve beşerî ilişkiler yaklaşımının gelişmiş şekli olan örgütsel davranış da modern yönetim düşüncesinin önemli bir bölümünü meydana getirir (51).

Beşeri ilişkiler hareketi, bilimsel yönetim döneminden sonra dikkatlerin bir başka noktaya çevrildiği bir dönem şekline gelmiştir. Beşeri ilişkiler yaklaşımı, geleneksel yönetim düşüncesinde olduğu gibi insanı "üretim faktörlerinden biri" ve makinenin bir parçası şeklinde ele almamış, insanların örgütler içinde ne şekilde davranmaları gerektiğinden çok ne şekilde davranacaklarını belirlemiştir (52).

Beşeri ilişkiler yaklaşımı, önemli ölçüde sosyoloji, psikoloji, antropoloji ve bunların alt disiplinlerini meydana getiren endüstriyel psikoloji, endüstri sosyolojisi, sosyal psikoloji, örgütsel psikoloji disiplinlerine dayanmaktadır.

Bunun için de, disiplinler arası bir özellik taşımaktadır. Beşeri ilişkiler yaklaşımı bu disiplinlerin katkılarıyla gelişerek, bilimsel bir nitelik kazanmış, karmaşık sorunlar üzerine eğilen ve geniş bir felsefeye dayanan Örgütsel davranış haline gelmiştir (53).

### **2.3.1. Beşeri İlişkiler Yaklaşımının Dayandığı Varsayımlar**

Beşeri ilişkiler yaklaşımı psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikolojiden alınan aşağıdaki varsayımlara dayanmaktadır (54):

Psikolojiden Alman Varsayımlar:

- i) İnsanlar farklı şekillerde güdülenir ve harekete geçirilirler.
- ii) İnsanlar her zaman akılcı davranmazlar.
- iii) İnsanlar birbirine bağlıdır. Bu bakımdan, bireysel davranışların genellikle işyerindeki sosyal şartlarla açıklanması gerekir.
- iv) Yöneticiler, insan ilişkileri konusunda iyi bir uygulamacı olabilecek şekilde eğitilebilirler.

Sosyolojiden Alman Varsayımlar:

i) İşyerindeki mevcut sosyal ortam, sadece yönetim tarafından değil grup üyeleri tarafından da etkilenir, grup üyeleri de bu sosyal ortamın etkisi altında kalır.

ii) İşyerindeki klik ve biçimsel olmayan örgütlerin varlığı bir gerçektir. Biçimsel olmayan örgüt ve klikleşmeler, biçimsel örgütü etkiler ve aynı zamanda da biçimsel örgütün etkisi altında kalırlar.

iii) İşin gerektirmiş olduğu roller, işin bünyesinde var olan kişisel ve sosyal iş görevleri nedeniyle iş tanımlamalarında belirlenenden çok daha

karmaşık durumdadırlar. Bu durumlar da doğal olarak iş analizi yapılırken dikkate alınmaz.

iv) Örgüt gerçekçi bir şekilde, birbirini karşılıklı olarak etkileyen parçalardan, kısımlardan meydana gelen sosyal bir sistem biçiminde tasarlanmalıdır.

Sosyal Psikolojiden Alınan Varsayımlar:

i) İnsanlar, kendi amaçlarına örgüt amaçları açısından bakmaya çoğu zaman istekli değildirler. Bu nedenle, insanları etkilemek gerekmektedir.) Örgütün iletişim kanalları, örgütün akılcı ve ekonomik bir şekilde işleyişini temin eden bilgileri taşıdığı gibi, çalışan kişilerin his ve duygularını] da aktarır.

iii) Kararlara katılma mekanizması moral ve verimlilik üzerinde olumlu etkiler meydana getirir.

iv) Sağlam teknik kararlar ve işbirliğini sağlamak için takım halinde çalışma gerekli olmaktadır.

### **2.3.2. Beşeri İlişkiler Hareketinin Öncüleri**

Beşeri ilişkiler hareketine katkıda bulunan düşünürler hakkındaki kısa bilgiler aşağıda sırasıyla verilmiştir.

#### **Hugo Munsterberg:**

Endüstriyel psikolojinin kurucusu olarak tanınan Hugo Munsterberg, "Psikoloji ve Endüstriyel Verimlilik" isimli eserim 1913 yılında yayınladı. Bu kitap, bilimsel yönetim ile ondan daha fazla gelişmiş bir görüş olan ve 1930'larda geliştirilmiş bulunan neoklâsik teori arasında önemli bir köprü oluşturdu. Munsterberg, bilimsel yönetimin öncüleri olan Taylor, Gilbreth, Emerson ve Gantt gibi düşünürlerin yaptığı işleri övüyordu. Taylor'u bilimsel yönetim hareketinin "akıllı öncüsü ve başlatıcısı" şeklinde tanımlıyordu. Bilimsel yönetim hareketinin, dünyanın inkâr edemeyeceği "en değerli görüşleri" ortaya çıkardığını iddia ediyor ve "bu yeni teorisinin ilkeleri değerini her zaman için koruyacaktır" şeklinde fikrini açıklıyordu (55).

Munsterberg, "mümkün olan en iyi insanın nasıl bulunabileceğini, en üstün işin nasıl yapılabileceğini ve en üstün sonucun nasıl sağlanabileceğini" belirlemeye çalışıyordu. O da Taylor gibi, yönetimde bilime daha çok yer veriyordu. Taylor'un özgeçmişi mühendisliğe de dayanıyordu. Munsterberg ise iyi bir psikolog idi. Bilimsel yönetim konusunda tanınmış dört ilkesinden birisinde Taylor, işçinin bilimsel esaslara göre seçilmesi, eğitilmesi ve yetiştirilmesi gerektiğini ifade ediyordu. Munsterberg ise, kişisel farklılıkları ölçmede değeri kanıtlanmış bulunan psikolojik tekniklerin endüstriyel problemlere uygulanması gerektiği görüşünü ileri sürüyordu. Bunu yaparak, işçinin bilimsel yoldan seçilmesi zorunluluğu görüşünü uygulamaya koymuş oluyordu. Böylece Taylor ve Munsterberg'in hedeflerinin aynı olduğu ifade edilebilir. Taylor'un görüşleri onun bir mühendis olduğunu, Munsterberg'in yaklaşımı ise henüz gelişmekte olan psikoloji konusunu işaret ediyordu. Munsterberg'in Taylor'u övmesi gibi, Taylor'un da Munsterberg'in çalışmalarını kendi çabalarının yaygınlaştırılması biçiminde görerek övdüğü söylenebilir (56).

Munsterberg, elektrikli trenlerde çalışan makinistler arasından kaza kapmaya eğilimli olanları, ani bir tehlike sırasında olumlu karar alabilecek gemi kaptanlarını ve iyi bir telefon operatörü olabilecek kadınları tanımlayan bilimsel psikolojik testler geliştirdi. Ayrıca, çok sayıda diğer mesleklerle "benzer çalışmalar da yaptı. Bundan başka işin doğrudan doğruya kendisini de inceleyerek onun insan karakteri ve yetenekleri ile

en iyi bir şekilde uyabileceği biçimi belirlemeye çalıştı. İş görmede monotonluğu, yorgunluğu, psikolojik uyumu ve diğer faktörleri de işçiye ve işçinin performansına yaptığı etki açısından inceledi. Bundan başka, sosyal ve kültürel faktörlerin dışında nelerin bir ferdi ve onun performansını etkileyebileceğini de izah ediyordu. Munsterberg, kendi yaklaşımının insan kaynaklarının hemen hemen sınırsız olan israf ve kayıplarını azaltacağını ve hem firmalara hem de oralarda çalışan işçilere büyük ekonomik kazançlar temin edeceğini iddia ediyordu. Ayrıca, iç dünyası işi ile uyumlu olan kişilerde, ortaya çıkacak yararlar da daha büyük olurdu. Çalışmaların esas olarak kişinin iç dünyası ve işinin uyum içinde olmasının zorunluluğunu telkin ediyordu. Bu takdirde, "iş de zihni tatmin olmama, zihni depresyon ve cesaretinin kırılması gibi durumların yerini toplumumuzda üstün düzeyde neşe ve olağanüstü ahenk uyumun alacağını" ifade etmiştir (57).

Munsterberin kişiler arasındaki farklılıklar konusuna dikkatlerini çevirmesi ve sosyal faktörleri açık bir şekilde dikkate alması, daha sonralar neoklâsik teori olarak bilinen konuya büyük yararlar sağlamıştı. Daha önce de açıklamış olduğu gibi, onun bilimsel yönetim ile olan ilişkileri de oldukça güçlü idi. Böylelikle geçmişe bakıldığında, onun eserinin klâsik ve neoklâsik teoriler arasında değerli bir bağlantı kurmuş olduğu görülür (58).

### **Elton Mayo:**

Beşeri ilişkiler yaklaşımı özellikle 1940 ve 1950'lerde geçerli olmuş bir görüştür. Elton Mayo bu hareketin kurucusu olarak kabul edilir. Bu görüşe John Dewey dolaylı, Kurt Lewin ise doğrudan katkılarda bulunmuşlardı: Mayo, 1930'lu yıllarda Batı Elektrik Şirketi'nin Hawthorne işletmesinde yaptığı araştırmalar sırasında "sosyal insanı" (social man) keşfetmiştir. Bundan sonra, beşerî ilişkiler hareketi kendisinin önderliğinde gelişmiş ve asrı ortalarında da Taylor'un endüstriyel tamamlayıcısı olarak kabul görmüştü Hawthorne araştırmalarının sonuçları F. J. Rothlisberger ve W. J. Dickson tarafından "Yönetim ve Yönetilenler" (Management and the Worker) adlı eser de yayınlanmıştır. Bu görüşe Chris Argyris, Lensis Likert, Douglas Mc Gregor ve Keith Davis değişik şekillerde katkıda bulunmuşlardır. Bu araştırmalarda Mayo ve arkadaşlarının elde ettikleri bulguları şu şekilde kısaca özetlemek mümkündür (59):

- Yapılan işin miktarını işçinin "fiziki kapasitesi" değil, "sosyal kapasite si" belirler. Bu araştırmalar başlangıçta işin fiziki şartlarının personelin verimliliğine etkisini incelemek amacıyla yapılmış, ancak elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ile fiziki şartlardan ziyade sosyal şartların işçi üretimini etkilediği sonucuna varılmıştır.

- Ekonomik olmayan ödüllendirmelerin, işçilerin mutluluğunu etkilemekte önemli bir rolü mevcuttur.

- Örgütlerde üst düzeydeki uzmanlaşma buradaki iş bölümünün en yüksek ve yeterli düzeyde olduğunun kanıtı değildir. Böyle olmakla beraber, klâsik teoride iş bölümü, verimlilik ve akılcılığın belli başlı kaynağı olarak görülmekteydi. Kitle üretim tekniklerinin endüstride üretimi çok yüksek düzeylere çıkarmış olduğu bir gerçektir. Ancak iş bölümünden beklenen miktarda bir verimlilik düzeyi, iş bölümünün ortaya çıkardığı sorunlar nedeniyle gerçekleştirilememiştir. Bu sorunları çözmek, hiç olmazsa azaltmak amacıyla neoklâsik teori bazı teklifler, plân ve programlar geliştirmiştir. Örnek olarak "iş genişletme" ve "iş zenginleştirme" süreçleri bu teorinin başlattığı faaliyetlerdir.

- Çalışanlar, çoğu zaman yönetime ve onun koyduğu normlara karşı kişi olarak değil, belirli bir grubun üyesi olarak davranışlarda bulunurlar. Kişinin ne kadar üretim yapacağı kişiler tarafından değil, kişinin üyesi

olduğu grup tarafından belirlenir. Böylece grup içindeki bireysel davranış engellenmiş olur. Kendi davranışında direnen kişi ise, grup üyeleri tarafından cezalandırılmaktadır.

Hawthorne araştırmaları örgüt ve yönetim konularında önemli bir dönüm noktasını oluşturur. Bu araştırmalar, telefon parçaları üreten Batı Elektrik Şirketinin 200.000 işçi çalıştıran Hawthorne işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Şirket, ışıklandırma, dinlenme araları, daha az çalışma süreleri vb. konularda oluşturulan belirli fizik ve çevre değişikliklerinin verimlilik üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla Harvard Üniversitesi ile işbirliği yapmıştır. Kolay ve açıklanabilir sonuçlar elde etmede başarısızlığa uğrayınca, araştırmacılar bu başarısızlıklarının nedenini beşerî faktörlerde aramaya başlamışlardır. Bu ise, iş hayatı ile ilgili biçimsel olmayan ilişkilerin, kişilerin çalışmaları sırasındaki davranışlarını etkileme açısından taşıdığı önemi ortaya çıkarmıştır (60).

### **2.3.3. Hawthorne Araştırmaları**

Neoklâsik teorinin varlığı çok eski devirlere kadar uzanır. Ayrıca 1900'lü yılların başlarında Munsterberg'in eseri, örgütlerdeki kişiler arasındaki bireysel farkları da açıkça ortaya koyuyordu. Munsterberg, bunlardan başka organizasyona dışarıdan gelen sosyal ve kültürel faktörlerin etkisini de izah ediyordu. Elton Mayo da yorgunluk ve monotonluk üzerinde 1925 yılından önce gerçekleştirilmiş bulunan birçok çalışmayı açıklamıştı. Böyle olmakla beraber, beşerî ilişkiler hareketinin başlangıcı genellikle, 1924-1932 yılları arasında yapılmış Hawthorne deneyleri olarak bilinir. Her ne kadar başlangıcı çok daha eski tarihlere kadar uzanırsa da, Hawthorne deneyleri şüphesiz bu harekete belirli bir biçim vererek açıklığa kavuşturmuştur. Yapılan deneyler ve deneylerin sonuçları F. J. Rothlisberger ve William J. Dickson tarafından detaylarıyla açıklanmıştır. Bununla beraber Elton Mayo, belki de bu hareketi diğerlerinden daha çok etkilemiş ve geliştirmiştir (61).

Başlangıçta Hawthorne çalışmaları klâsik teorinin bir çeşit uygulaması şeklinde başlamış, ancak elde edilen bulgular yeni bir yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Araştırmacılar Western Elektrik Şirketinin Chicago'nun banliyösü olan Cicero'daki Hawthorne fabrikasında, ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel yerleşim düzeninin işçilerin verimliliği üzerindeki etkilerini araştırmak ve incelemek amacıyla çalışmalarına başlamışlardır. Araştırmacıların başlangıçtaki hipotezi şöyle olmuştur: Işıklarlandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmelerin dereceleri yükseldikçe verimlilik de artacaktır (62).

Bu çalışmalar sırasında yapılan deneyler aşağıda sırasıyla açıklanacaktır:

#### **2.3.3.1. Işıklarlandırma Deneyleri**

Daha önce de değinildiği gibi Hawthorne araştırmaları çeşitli insan mühendisliği (human engineering) değişkenlerinin (ısı, ışık yorgunluk gibi) üretim üzerine olan etkilerini incelemek üzere yapılmışlardır. Işıklarlandırma deneyleri, ışığın işçi verimine ilişkin etkisiyle ilgilidir. Örnek olarak alınan bir grup işçi, deney grubu ve kontrol grubu şeklinde ikiye ayrılmış ve sözkonusu deneyler bu gruplara uygulanmıştır. Kontrol grubu, aynı şartlar altında bir diğer ifadeyle sabit ışık altında, deney grubu ise değişik ışık şartları altında çalışan grubu meydana getiriyordu. Deney grubunda ışık şiddetli 24 mumdan 46'ya, daha sonra da 70'e çıkarılmış, kontrol grubunda ise ışık şiddeti sabit bırakılmıştır. Araştırmacılar, bu işlemleri hem sunî hem de doğal ışıklandırmanın kullanılmasının bir sonucu şeklinde düşündüler ve doğal ışıklandırmayı kaldırdılar. Neticede yine aynı

şekilde her iki grupta da verim bakımından bir artış oldu. Araştırmanın daha sonraki aşamasında deney grubunun ışık şiddeti, ay ışığı düzeyine kadar indirildiği halde, bu grubun üretiminde çok belirgin bir düşüş kaydedilmemiştir. Böylece işçilerin artan verimliliklerini başka bir nedene bağlamak gerekmektedir (63).

Bütün bunlar, işçileri etkileyen ancak, etkileri henüz kontrol edilmemiş olan birtakım değişkenlerin var olduğunu gösteriyordu. Bu faktörler, fiziksel değişikliklerin yapacağı her türlü etkiyi olumsuz hale getiriyordu. Bu araştırma sürekli olarak verimliliğin yükselmesi, deneye tabi tutulan işçilerin kendileri üzerinde bir araştırma yapılmakta olduğunu bilmelerinden kaynaklanıyordu. Bu gerçek "Havvthorne etkisi" sözünün araştırma yönetimine girmesini sağlamıştır. Bu etki, bugün araştırmaya katılan deneme personelinin bunun farkına vararak araştırmacıların hipotezlerinden farklı bir şekilde davranmaları anlamına gelmektedir. Bu beklenmedik bulgular karşısında araştırmacılar, sonuçları etkilediği veya bozduğu sanılan faktörleri yok edecek bir dizi araştırmaya başlamışlardır (64).

### **2.3.3.2. Röle Montaj Odası Deneyi**

Onüç devreyi kapsayan ve ikibuçuk yıl devam eden bu araştırma, öncelikle fiziki şartları araştırmayı amaçlamaktaydı. Şöyle ki, bu tecrübeye sanayi sektöründeki herhangi bir çalışma grubunun verimliliği ile büyük ölçüde ilgili görülen şu şartlar üzerinde durulmaktaydı. Dinlenme devrelerinin sayısı ve uzunluğu, iş günü ve iş haftasının uzunluğu. Bu şartlar birbirini takip eden deneyim devrelerinin herbirinde değişikliklere tabi tutulmuştur. Fiziki çalışma şartlarında yapılan değişikliklerin, işçilerin verimliliği üzerinde oluşturacağı etkileri ölçme amacım güdüyordu. Bu tecrübe devreleri sırasıyla aşağıda açıklanmıştır (65).

I. Devre: Röle Montaj Atölyesinde 113 işçi kız çalışmaktaydı. Bunlar bütün atölyeyi kapsayan parça başına ücretle çalışan yarı vasıflı işçilerdi. Hepsi de aynı işi yapıyorlardı. Kendilerine yakından nezaret ediliyor ve aralarında konuşma yapmaları istenmiyordu. Araştırmanın birinci devresi, alışılmış Röle Montaj Atölyesinde gerçekleştirildi. Röle, kırk civarında parçadan oluşan telefon parçalarına verilen isimdir. İşçilerin görevi söz konusu parçaları monte etmektir. 113 kız işçi arasından 6 işçi seçildi. Bunlardan biri hazırlama işçisi olarak çalışacaktı. İşçiler birlikte çalıştıkları için birbirlerini çok iyi tanıyorlardı. Kendilerine olay açıklandı ve rızaları alındı. Fakat tecrübe odasına nakledilmeden önce 2 hafta gibi bir süre işçilerin ürettikleri miktarlar haberleri olmaksızın ölçtü. Bunun amacı, her bakımdan standart olan şartlarda bu işçilerin normal üretim miktarları hakkında bir kayıt elde etmektir.

II. Devre: Bu devre, söz konusu altı işçinin tecrübe odasına nakledilmesiyle başladı. Kızlar bir masanın etrafında oturmuş durumda çalışmaktaydılar. Başlarında hiçbir nezaretçi yoktu. Sadece araştırmayı takip için bir gözlemci sürekli olarak odada bulunuyordu. İşçilerin kendi aralarında konuşmaları yasak edilmişti. Kendilerinden rahat bir çalışma hızıyla çalışmalarını istenmişti. Araştırmanın amacına uygun bir şekilde çok ayrıntılı ve noksansız olarak kayıtlarının tutulması kararlaştırılmıştı. Sadece işçilerin üretim kapasiteleri ölçülmekle kalınmıyor, çalışma odasının hararet ve rutubeti, işçilerin her gece kaç saat uyudukları, yedikleri yemeğin miktarı vb. konular da özenle kaydediliyordu. Daha sonra işçiler düzenli aralarla sağlık kontrolünden geçiriliyordu. Beş hafta süren ikinci devre sırasında, çalışma ortamının şartlarında hiçbir değişiklik yapılmamış, işçiler esas atölyedeki ücret ödeme biçimine aynı şekilde tabi tutulmuşlardı. Bu ücret ödeme biçimi yüzer kişilik grupları kavrayan parça ücret özelliğini taşımaktaydı.



III. Devre: İşçilerin yeni bir parça başına ücret esasına dayanan bağımsız bir grup oluşturmaları durumunda daha etkili bir işbirliği kurmalarının kolaylıkla gerçekleşeceği düşünülerek sadece tecrübe odasındaki grubu kapsayan bir teşvik edici ücret sistemi esas alındı. 8 Hafta süren bu devrede üretimde artışlar olduğu görüldü.

IV. Devre: Bu devrede deney mahiyetindeki esas değişiklikler gerçekleştirilmeye başlandı. Şöyle ki, beşer dakikalık iki dinlenme devresi kondu. Bunlardan biri sabah, diğeri öğleden sonra uygulandı. Üretimde yine artışlar olduğu görüldü.

V. Devre: Bu devrede dinlenme süreleri uzatılarak beş dakikadan on dakikaya çıkarıldı. Yine üretimde yükselmeler kaydedildi.

VI. Devre: Bu devrede beşer dakikalık altı adet dinlenme süresi kondu. Bunlardan üçü sabah, üçü öğleden sonra verildi. Ancak işçiler bu çalışma şartlarında çalışma düzeninin bozulduğundan şikayetçi oldular. Üretimde hafif bir düşme oldu.

VII. Devre: Bu devrede beşinci devrenin dinlenme şartlarına dönüldü. Fakat dinlenme süreleri sabah 15 dakikaya, öğleden sonra ise 10 dakikaya çıkarıldı. Bu dinlenmeler sırasında da işçilere hafif yemekler verildi. Üretim yükselerek, V. devredeki düzeyine erişti. Bu dinlenme süreleri ve hafif yemek yöntemi onbirinci devre sonuna kadar devam ettirildi.

VIII. Devre: Bu devrede işgünü yarım saat kısaltıldı.

IX. Devre: İşgünü yarım saat daha kısaltıldı. Üretimde yükselmeler kaydedildi.

X. Devre: Bu devrede, yedinci devrenin şartlarına dönüldü. Üretimde tekrar yükselmeler kaydedildi.

XI. Devre: Bu devrede beş günlük iş haftası uygulamasına başlandı. Bu şu şekilde gerçekleştirildi. İşgünü her gün bir saat uzatıldı. Buna karşılık da Cumartesi günü çalışılmadı, ortalama saat başına üretimde daha kısa iş günlerine oranla hafif bir düşme olduğu görüldü. Ancak günlük üretim miktarı yükseldi.

XII. Devre: (İlk şartlara yeniden dönüş) Aynı işçiler 12 hafta devam eden bu devre boyunca dinlenme süreleri, işgününün uzunluğu vb. konularda tecrübenin ilk iki devresinde uygulanmış bulunan şartlara tabî tutuldular. Hem günlük hem de haftalık üretim hacmi o zamana kadar görülmemiş bir şekilde yükseldi.

XIII. Devre: Bu devre diğer devrelere göre süre bakımından en uzun olanıdır. 31 hafta devam eden bu devre süresince, yedinci devrenin şartları aynı şekilde tekrarlandı. Üretim düzeyi yükseldi, sonra yeni ve yüksek bir rekor düzeyde karar kıldı, onikinci devrede erişilen düzeyi de aştı. Her bir deney devresinin bir öncekinden farklı olması rağmen araştırmacılar serî tecrübeler sırasında aynı şartların birer ortaya çıkmasına özellikle dikkat etmişlerdir. Böylece VII., X. ve XIII. devrelerin her birinde sabahları 15 ve öğleden sonraları ise 10 dakika süren iki dinlenme devresi vardı. Bundan başka, bu devreler sırasında hafif yemek servisi de yapılıyordu. XII. devre, I., II. ve III. devrelere benziyordu; dinlenme süreleri verilmemişti.

Sonuç: Verimlilik, araştırma süresince bir deney devresinden diğerine düzenli bir artış göstermiştir. Özellikle VIII. devreden sonra dikkate değer bir artış sağlanmıştır. Dinlenme süreleri uygulamasına son verildiğinde bile verimlilik önceki düzeyine dönecek yerde yükselmeye devam etmiştir. Bu nedenle, deney çalışmalarının başarısızlıkla sonuçlandığını söylemek gerekmektedir. Bir diğer ifadeyle, fiziki şartlar daha önceki hallerine döndürülmelerine rağmen verimliliğin yine yükselişi, deneyde kontrol altına alınmamış olan bir takım önemli şartların değişmiş olduğunu ortaya koyuyordu. Üretimde meydana gelen artışların her şeyden önce fiziki şartlarda oluşturulan gelişmelere atfedilmesine dayanan varsayım, tamamen altüst olmuştu. Bu durumda, üretim artışlarına neden olan itici güç neydi? (66).

Araştırmacılar asıl Röle Montaj Atölyesindeki şartlarla deney odasındaki durum arasında oluşan ve aşağıda açıklanacak bazı tesadüfi değişimlerin önceden tahmin edilmeyen üretim artışına muhtemelen sebep olabileceğini düşündüler. Öncelikle bazı "sosyal çevre şartları" deney odasındaki durumu değişik yönlerden karakterize etmekteydi ki, bunlardan birçoğu aynı zamanda ışıklandırma deneyleri için de geçerlidirler. Şöyle ki, işçilerin başında herhangi bir nezaretçi yoktu. Çalışma boyunca deney şartlarında herhangi bir değişiklik yapılmadan önce her defasında işçilerin fikri alınmıştı. Kendileri ile sık sık görüşmeler yapılmış ve düzenli sağlık kontrollerine tabî tutulmuşlardı. Gözlemciye karşı herhangi bir güvensizlik hissetmemişler, üstelik kendisine yakınlık göstermişler ve derdlerini açmakta tereddüt etmemişlerdir. İşçiler birbirleriyle arkadaş olmuşlar ve serbestçe konuşabilmişlerdir. Dikkatleri kendi üzerlerine çekebiliyorlar ve önemli olduklarını hissediyorlardı. XII. devreye ulaşılmadan çok önemli bu altı işçi aralarında tamamen tesadüfen aynı yerde çalışmaktan başka hiçbir ortak ilişki bulunmayan herhangi bir insan topluluğu olmaktan çıkmış ve bundan böyle birbirine çok bağlı bir grup oluşturmaya başlamışlardı. Tecrübenin önemini de anlamışlardı. İçlerinden herhangi birisine biçimsel olmayan grup lideri olarak saygı gösteriyorlardı. İş başında ve iş dışında birbirlerine karşı samimi idiler ve yardımcı oluyorlardı. Araştırmayı yapanlar, "sosyal" değişimlerin dışında ekonomik bir farkın da var olduğunu görmüşlerdi. Araştırmalara göre altı işçinin üretimine dayanan teşvik edici ücret sistemiyle yeni bir ekonomik faktör etkisini ortaya koymaktaydı (67).

### **2.3.3.3. Tel Bağlama Gözlem Odası Deneyi**

Önceki deneylerde üretimin belirlenmesinde grubun önemi anlaşılınca, araştırmacılar bir deneye daha başladılar. Bu deney, parça başına ödenen ücret sisteminin grup davranışlarına ve üretime etkisini araştırmaktaydı. Araştırma yöntemi ise sadece gözlemde bulunmaktan ibaretti. Bunun için 14 kişiden meydana gelen yeni bir grup seçildi. Bu ondört erkek işçi tel bağlama atölyesinden alınarak küçük bir gözlem odasına yerleştirildiler Burada yapacakları çalışmalar, daha önce atölyede yaptıklarından farklı değildi Sadece diğer işçilerden ayırdedilmiş bir şekilde ve bir gözlemcinin sürekli olarak denetimi altında bulunuyorlardı. Aynı şekilde parça başına ücret alıp ustabaşı tarafından sık sık denetleniyorlardı. Daha önce yapılan tahminlere göre grubun amacı, üretimi yükseltmek ve hızlı çalışan işçilerin daha yavaş çalışanlara fazla çalışmaları konusunda baskı yapmayacakları yönündeydi. Bu deney sonunda araştırmacılar, verimin bir sosyal davranış biçimi olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Şöyle ki işçi, grubun belirlediği bir ölçüye gör hareket etmekteydi. Bu grup ölçüsünün altında veya üstünde üretim Japonlar grup üyeleri tarafından farklı biçimlerde cezalandırılmaktaydılar Grup her kişi için belirli bir üretim miktarı tespit etmekteydi ve bu miktarda ne beceri ve kabiliyet ve ne de ustalıkla ilişkili değildi. Diğer önemli bir bulgu

da pekiştirici bir öge olarak para, kişisel verimliliği belirlemekte, sosyal kabul ve grup içinde güven gibi faktörlerden az etkili olmaktadır (68).

#### **2.3.3.4. İkinci Röle Montaj Deney Grubu**

Araştırmacılar. Röle Montaj Odası Deneyine "sosyal çevre" şartlarının sonuçları karıştırıcı etkisinden "arınmış", sade "ekonomik değişkeni" kapsayan yeni bir araştırma ile devam ettiler. Burada sosyal çevre şartlarında her **hangi bir** bir değişiklik yapmaksızın yalnız teşvikli ücret sisteminde oluşacak değişikliğin verimliliğe etkisini ölçmek amacı güdüliyordu. Röle Montaj Atölyesinden altı işçi kız seçildi ve bunlar, sadece kendi ürettiklerinin toplamına dayanan yeni bir grup üretim ücretine tabi tutuldular. Diğer bir ifadeyle her işçinin ücreti, grubun ortaya koyduğu üretimin 1/6 sına karşılık geliyordu, işçilerin çalışma çevrelerinde başka herhangi birşey danışılıp rızaları alınmamış, herhangi bir dinlenme arası da verilmemiş ve aralarında da hiç bir gözlemci bulunmamıştır. Sonuçta, verimlilik önce yavaş yavaş yükselmiş daha sonra yükselme durarak sabit bir düzeyde seyretmiştir. (Ortalama üretim ilk iki gün içinde %11 yükseldi. Araştırmanın geri kalan 40 günü içinde ise yükselme tamamen durdu. Bazı işçiler %16 kadar bir artış sağladılar diğerleri ise hiçbir gelişme sağlayamadılar (69).

#### **2.3.3.5. Mika Yarma Deneme Odası**

İkinci R.M.O.D.lerini, teşvik edici ücret sisteminin sonuçları karıştırıcı etkisinden arınmış, sadece "sosyal çevre şartları" değişkenini kapsayan yeni bir araştırma takip etti. Böylece teşvik edici ücret sisteminde herhangi bir değişiklik yapmaksızın, sadece sosyal çevre şartlarındaki değişikliklerin verimliliğe etkisini ölçmek amacı güdülmekteydi. Araştırmacılar bu deneyle, R.M.O.D. deki işçilerden elde ettikleri sosyal tecrübelerdeki değişik sonuçları, ücret ödeme sisteminde herhangi bir değişiklik yapmadan yeni bir gruptan tekrar elde etmeye çalıştılar (70).

Mika Yarma Atölyesinden seçilen işçiler, içinde bir gözlemcinin de bulunduğu küçük bir odaya yerleştirildiler ve hepsi aynı muameleye tabi tutuldular. Eski atölyede geçerli olan parça başına ücret sistemi yine aynı şekilde esas alındı. İşçi kızların konuşmalarına müsaade edildi. Dinlenme aralarına da yer verildi. Ustabaşı yoktu. Yapılan değişikliklerle ilgili olarak fikirleri alınıyor, kendileriyle görüşmeler yapılıyordu. Sağlık kontrollerine tabi tutulmaktaydılar. Neticede, 12 ay süren durum şuydu: işçiler verim bakımından birbirleriyle karşılaştırıldıklarında aralarında büyük farklar görülmemiş, bununla beraber genel ve yavaş bir verimlilik artışı elde edilmiştir. Bunu takip eden 4 ay içinde ise, üretimde giderek bir azalma görülmüştür. Fakat verimlilikteki bu azalma, genel ekonomik krizin o aralarda daha fazla şiddetlenmesi üzerine ortaya çıkan işsiz kalma korkusuna bağlanabilir (71).

Öteki deneyler gibi bu son iki deney de verimliliği etkileyen esas faktörü nihai olarak belirleyememiştir. Bu bakımdan başarısızlığa uğramış sayılırlar. Esas faktöre ilişkin genel kanı şu merkezdedir. Bir defa, ekonomik kaygıların verimlilik üzerindeki etkileri bir gerçektir. Farklı bir ücret ödeme biçimi uygulamış bulunan ikinci R.M.O.D'nin ilk aşamasında elde edilen sonucu bu görüşün canlı bir örneği saymak mümkündür. Ayrıca, aynı işçi kızların daha sonraki davranışlarından da anlaşıyor ki, sadece ekonomik faktörlerin verimliliği artırıcı yöndeki etkisi sınırlıdır. Mika yarıcı kızların durumundan ortaya çıkarılan sonuç ise, şöyledir: Sosyal çevre şartlarında oluşturulan değişiklikler yalnız yeni çevrelerinde serbest ve daha iyi şartlar altında çalıştıktan ve kendilerine önem verilmesinden gurur duydukları için kişi olarak daha fazla üretim yapmışlar ve bu üretim artışı ikinci R.M.O.D'deki grubunkine göre yavaş bir şekilde olmakla beraber daha devamlı veya sabit bir seyir takip etmiştir. Fakat, Mika yarıcı kızların

durumunda verim değişmesini belirleyen her işçinin üretimi artırmak konusunda, kendi başına verdiği kişisel kararıydı. Röle Montaj Odası grubundaki kızların grup ücreti esasına tabî bulunmaları onların bir çalışma grubu haline gelmesine yol açmıştır. Burada grup üyelerinin devam ettirmek istedikleri ortak bir amaç söz konusuydu. Hep beraber bunu gerçekleştirmeye çalışıyorlar ve bu konuyu aralarında konuşuyorlardı. Mika yarıcılar ise, birbirine benzer bir sosyal grup oluşturmakla birlikte aralarında konuşurken üretime ilişkin fikir yürütmek ihtiyacını duymuyorlardı. Zira onların durumunda verimlilik herkesin kendi şahsi sorunuuydu. Şüphesiz bu konudaki ilgisizliklerini ücret ödeme biçiminin nitelikleri etkiliyordu (72).

Aynı bakımdan tel bağlama deneyindeki işçilerin durumu, mika yarıcılarlarından çok Röle Montaj grubundaki işçilerinkine benziyordu. Bunlar da kuvvetli iş bağlarına, kendisine özgü yaptırımlara sahip bilinçli bir grup oluşturuyorlar ve başlarında kendiliğinden ortaya çıkmış bir doğal lider bulunuyordu. Grup ücretine tâbiydiler ve üretecekleri miktar (buna üretim normları da denilmektedir) hakkında belirli fikirleri vardı. Grup liderleri, bu üretim normlarını grubun diğer üyelerine kabul ettirmek konusunda birtakım yaptırımlara (müeyyidelere) sahipti. Ancak, yukarıda açıklandığı gibi üretim normlarının alanı her iki grup için (Röle Montaj ve Tel Bağlama grupları) değişti. Röle Montaj grubundaki işçiler, üretimi sürekli olarak yükseltmek istiyorlardı ve bu isteklerini de gerçekleştirmişlerdi. Tel bağlama grubundaki işçiler ise, üretimi eski düzeyinde tutmak istiyorlardı ve bu isteklerini de gerçekleştirmişlerdi. Tel Bağlama grubu işçileri, eskiden olduğu gibi atölye üretimine dayalı teşvik edici ücret sisteminde bırakılmışlardı; bu bakımdan üretim hakkında düşüncelerim değistirmeleri için gerekli ekonomik kaygılardan uzaktılar. Daha sonra, Röle Montaj grubundaki işçi kızların, psikolojik ve sosyal açıdan yararlandıkları şartlardan hiçbirisi tel bağlama deney grubu işçileri için söz konusu değildi. Bunlar, üretimi yükseltmek konusunda kendilerini teşvik edecek ekonomik olmayan uyarıcılardan tamamen yoksundular (73).

### **2.3.4. Harwood Araştırmaları**

Harwood imalat işletmesi, konfeksiyon sanayii dalında faaliyet gösteren ve özellikle pijama imâlatında uzmanlaşmış bir kuruluştur. Bu kuruluşun en büyük sorunu, kesim ve dikim bakımından sık yapılan model değistirmelerinin işçiler üzerinde olumsuz etkilere neden olmasıydı. Bu olumsuz etkiler işçilerin, işe geç gelme, devamsızlık alışkanlıklarını artırmakta, işten ayrılanların sayısını, dolayısıyla da işgücü devir hızını yükseltmekteydi. Şirket model değişikliğinin işletme için kaçınılmaz ve önemli bir zorunluluk olduğunu bildiğinden söz konusu değişikliğin etkilerini azaltacak bazı deney ve araştırmalara başlamaya karar verdi. Bu amaçla, üç ayrı gruptan meydana gelen deneme işçilerine üç ayrı yöntem uygulandı. Birinci grup, adeta bir kontrol grubu özelliğini taşıyordu. Diğer bir ifadeyle, işçilerin memnuniyetsizliğini oluşturan üretim yöntemi eskiden olduğu gibi aynı şekilde devam ettirilmişti. Yeni pijama modelleri, ustabaşı tarafından gruba açıklanıyor, nasıl bir kesim ve dikim yapacağı işçilere öğretiliyor ve eski üretim modelinden yeni modele geçiliyordu. İkinci grupta ise, işçilerin seçtikleri temsilcilerden meydana gelen bir komite, pijama modelindeki değişiklerin uygulanması görevini üstlenmişti. Bu komite, üretim miktarına ilişkin standartları ve parça başına ücretleri, şirketin ustabaşı, desinatör ve personel yönetimi bölümü ile görüşmelerde bulunmak suretiyle ve onlarla işbirliği yaparak belirlemekteydi. Burada belirli ölçüde yönetim yetkisine katılma durumu söz konusu idi. Komite yaptığı çalışmaları işçilere açıklarken, model değişikliklerinin ne şekilde gerçekleştirileceği ve uygulama şekliyle ilgili konular, komitedeki işçi temsilcileri tarafından işçilere bildirilmekteydi. Üçüncü grupta ise, komite yoktu. Bunun yerini değişikliğe ilişkin kararlar, modellerin ortaya çıkarılmasından

üretilmesine kadar bütün kararlar ve uygulamalar işçiler tarafından alınmaktaydı. Böylece işçilere değişiklik kararını alma ve uygulama hususunda tam yetki verilmişti. Bu grupta, yönetime tam katılma yönetiminin uygulandığı söylenebilirdi (74).

Harwood deneylerinin sonuçlarını şu şekilde kısaca izah etmek mümkündür. Önce, kontrol grubunu oluşturan ve eski yöntemi uygulayan bölümde model değişikliğinin gerçekleşmesinden sonra, üretim miktarı azaldı ve eski düzeyine çıkmadı. Burada sanki üretim standardının artırılmaması konusunda bir anlaşma söz konusuydu. Bir diğer ifadeyle, sınırlandırılmış üretim sorunu uygulanmaktaydı. Devamsızlıklar, işe geç gelmeler ve işten çıkanların miktarı çok yüksekti. Karara katılma komitesinin yer aldığı ikinci grupta ise, model değişikliklerinin başlangıcında üretim düşüş gösterdi. Birkaç hafta içinde ise, tekrar eski seviyesine çıktı. İşçiler yeni duruma daha kolay uyum sağladılar. Ücret seviyelerinde önemli kabul edilebilecek artışlar gerçekleşti. İşe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılmalar vb. gibi olumsuz durum ve şikayetler giderek azaldı ve ortadan kalktı. Üçüncü ve tam yönetime katılma yönteminin uygulandığı grupta ise, model değişikliğinin uygulanması üzerine üretim bir miktar düştü. Fakat birkaç gün içinde yeniden eski seviyesine erişebildi. İkinci haftanın sonundan itibaren de işçi gelirlerinde %20-30 civarında çok önemli artışları gerçekleştiren üretim artışlarına rastlandı. İşçi şikayetleri yoktu. Hatta daha da memnun idiler. İşe, çalıştıkları işletmeye ve yöneticilerine karşı olan davranışlarında tamamen iyileşmeler belirlendi (75).

Harwood araştırmalarının sonuçları, aynı işletmede, aynı işi yapan işçiler üzerinde plânlama ve karar verme yetkileri bakımından farklı yöntem uygulamalarının, insan duygu ve davranışları üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak ve bunun neticesinde de yönetsel etkinliğin ve verimliliğin bağlı olduğu örgüt şartlarını öğrenme imkânlarını vermiş bulunuyordu (76).

### **2.3.5. Beşeri İlişkiler Hareketinin Sağladığı Katkılar**

Beşerî İlişkiler Hareketi tarafından geliştirilerek önerilen kişiye işçi gruplarına değer verilmesi ve karara katılmalarına fırsat sağlanması düşüncesi geniş ölçüde kabul görmüştür. Bu eğilimler devamlı olarak daha rafine bir duruma ve sonunda da modern yönetim teorisinin unsurları haline gelmişlerdir. Beşeri ilişkiler hareketi taraftarlarının bir kısmının moral konusuna gereğinden fazla önem verdikleri görülmüş ve büyük ölçüde düzeltilmiştir. Özetlemek gerekirse, Beşeri İlişkiler Hareketi klâsik teorinin katı ve insan faktörünü dikkate almayan yapısına bir rahatlık vermek ve her bireyi, performansını etkileyen duygular ve sosyal yönleri olan varlıklar şeklinde kabul etmek suretiyle yönetime uzun vadeli bir katkı sağlamıştır. Son yıllarda Beşeri İlişkiler Hareketi daha başka hareketlerle birleşerek modern teori Şeklini meydana getirmiştir (77).

### **2.3.6. Sonuç**

Beşeri İlişkiler Hareketinin izleri eski tarihlerde görülebilir. Bununla beraber, bu hareketin esas gelişmesi 1910 ve 1920 yıllarında olmuştur. Klâsikler tarafından kabul edilen faktörler yanında, konunun organizasyonel bir faktör şeklinde ele alınarak incelenmesi bu devirde başlamıştır. İlk çalışmalardan bir kısmı, yorgunluk, monotonluk ve sıkıntıyı ele almıştı. O sıralarda Hugo Munsterberg endüstri psikolojisinin temellerini attı. Kişinin fizikî ve zihinsel niteliklerini, işin gerektirdiği özelliklerle bağdaştırabilmek için testler hazırladı. Bilimsel yaklaşımı Taylor'un geleneksel yaklaşımına benzemekteydi. Munsterberg, sadece bir takım ilâve unsurlar üzerinde düşünüyordu. Bu dönemde sosyoloji ve psikoloji alanlarında da önemli ölçüde gelişmeler oldu. Bu alanlar

araştırmalar neticesinde elde ettikleri sonuçlar ve temler yoluyla, Beşeri İlişkiler Hareketini sũrekli olarak etkilemişlerdir. Bu hareket o devirde çalışan kişinin şartlarını geliştirebilme yollarını arayan politik, sosyal ve ekonomik hareketlerin bir bũlũmũ şeklinde meydana gelmiştir. Nũfusun önemli bir kısmının tarımdan endũstriye geçişi, Beşeri İlişkiler Hareketine ek bir hız kazandırmıştır. İlk defa olarak endũstriyel organizasyonlar yalnız ekonomik sistemler şeklinde değil, aynı zamanda sosyal sistemler olarak da kabul ediliyorlardı (78).

Beřerĩ İlişkiler Hareketinin gelişmesi 1924-1932 yılları arasında gerçekleştirilmiş bulunan Hawthorne deneyleri arasında başlatılmıştır. Bu hareketin ũ unsuru, bu çalışmalar sonucu belirlenmişti. Bu unsurlar şunlardı: Kişinin duyguları ve işe uyumu, ait olduğu iş grubu tarafından kabul edilmesi ve karar alma faaliyetine katılması. Bunlar "ekonomik insan" esasına dayalı motivasyonu benimseyen klāsik teoriden farklı olan değerlerdi. Beşeri İlişkiler Hareketi, teorik analizlere ilişkin olarak iki yeni hususu ortaya atmıştı. Kişi ve kişinin ait olduğu çalışma grubu. Bunun aksine klāsik teori tũm işletmeyi ve rgũtũ veya işin kendisini analiz birimleri olarak ele almaktadır. Maalesef bir takım Beřerĩ İlişkiler taraftarları da çalışanların morali konusuna aşırı derecede önem vererek genel rgũt amaçlarının önemini dikkatten uzak tutmuşlardır. Beřerĩ İlişkiler akımı tarafından insan unsuruna verilen bu değer, modern teoriye yapılmış önemli bir katkı şeklinde halen devam etmektedir (79).

#### *2.4. Modern Yönetim Teorisi (1950'den sonrası)*

1950'li yılların sonlarından itibaren, endũstride beřerĩ ilişkiler yaklaşımının yeterli verimlilik sağlamakta başarısız olduğunu belirten yazarlar gerek bilimsel yönetim ve gerekse beřerĩ ilişkiler akımının tavsiyelerine tereddũtle bakarak araştırmalarına yeniden yn vermeğe başlamışlardır (80).

1956 yılında Litchfield bazı öneriler ileri sũrerek birleştirici bir teori geliştirmeye çalışmıştır. Bazı takibeden çalışmalar, yönetim teorisinde bir gelişme temin etmek için araştırmaların beřerĩ ilişkilerin daha gerilerine gtũrmeęe başlamıştır. Modern yönetim araştırmalarıyla ilgili çalışmalar, elde ettiği bu yeni boyutlarla, sistem teorisyenlerini, yöneylem araştırmacılarını, karar teoricienlerini, istatistikileri, bilgisayar uzmanlarını ve nicel teknik yöntemlerinde uzman diğer kişileri bũnyesinde toplamaya başlamıştır (81).

Modern yönetim teorileri içinde yer alan çalışmalar sırasıyla aşağıda özetlenmeye çalışılacaktır.

#### **2.4.7. Sistem Yaklaşımı**

"Sistem" kavramı çok geniş bir anlama sahiptir. Çok basite indirgendisinde "sistem", iki ya da daha fazla fiziksel, biyolojik, beřerĩ ve dũřũnsel varlıklar arasındaki devamlı ilişkiler şeklinde açıklanabilir. Gũneř sistemi, sindirim sistemi, haberleşme sistemi, dũřũnce sistemi vb.(82).

Sistem konusu hangi yönden ele alınırsa alınsın, sistem kavramının bir "yapı"sı vardır. Ekonomik sistemler veya işletmeler sistemi denildiğinde sistemlerin bu "yapı"sından söz edilmiş olacağı gibi, trafik sistemi veya eğitim sistemi denildiğinde de yine önce "yapı" sorunu ortaya konulmuş olur. Bu bakımdan çoğu dũřũnũr "sistem" kavramını bir "bũtũn" olarak tanımlamakta birleşirler. Bu "bũtũn" bazen "toplam sistem", bazı durumlarda "bũtũn sistem" veya bazen de "genel sistem" adını almaktadır (83).

Bu nedenle "sistemlerin yapısı" ok önemlidir. Zira sistem, bir bũtũn şeklinde bir anlayışla ele alındığında, sonuçlan açısından benzer

sistemlerle karşılaştırılmak olanağına erişir. Bir sistemin artık eskiyip yenilenmek zorunluluğunda bulunduğu, çoğu defa bu tür karşılaştırmalar yoluyla anlaşılabilir (84).

İşlerliklerinin sonuçları söz konusu olunca sistemlerin "iç yapıları" ile "dış sistemler" (yani benzer ya da kendisiyle herhangi bir ilişkisi olan sistemler) ile ilişkileri önem kazanmaktadır. Uzaya gönderilen bir uzay aracı, bir sistem olarak sadece iç yapısı bakımından değil "dış ilişkileri" -ki buna "çevredeki sistemlerle ilişkiler" denmektedir- bakımından da çok önemlidir. Zira bu ikisi arasında, yani hem sistemin iç yapısı, hem de dış ilişkiler arasında uyum mevcut değilse sistemlerden birisi çalışamayacak, bir diğer ifadeyle başarılı olamayacaktır. Demek ki, sistemlerin "iç yapılan" çok önemli olduğu gibi onunla ilgili "çevre sistemleri" ile arasındaki uyumlu ilişkileri de çok önemlidir. Sistemlerin "yapıları" denildiğinde şunlar anlaşılmaktadır (85):

### **1- Sistemin "Objeleri":**

Her sistemin bir "obje"si yani nesnesi mevcuttur. Sindirim sistemi, dosyalama sistemi, dağıtım sistemi, üretim sistemi, istihdam sistemi vb. denildiğinde bunların hepsinin birer objesi vardır. Bu objeler bazen "amaç" bazen de "konu" olarak tanımlanırlar.

### **2- Sistemin Parametreleri:**

Sistemin parametreleri, objeleridir, yani sistemin objesini oluşturan, varlığını sürdüren, ona varlık özelliği kazandıran "parametreler"dir. Parametreler şu konuları içerir ve obje ile ilişkili olarak o konulardaki dönüşümleri takip etme ve denetim fırsatı verir.

- Girdiler
- Süreçler
- Çıktılar
- Denetim
- Sınırlamalar

Bu parametrelerin herhangi birindeki dönüşüm değişikliği, öteki parametreler ve tüm sistemi etkiler.

### **3- Sistemin "Öge'leri":**

Her sistem öğelerden meydana gelen bir bütündür. Bu öğelerden herhangi birisi yok kabul edilirse "sistem" tanımlamasının dışına çıkar, hatta ortadan bile kalkabilir. Sistemin öğeleri şunlardır:

Birinci Öge : "Tanımlanan Sınırlar" dır. Bu sınırlar, bazen dar bazen de çok geniş bir kavramı kapsamına alabilmektedir. Örneğin, işletme sistemi ve sindirim sistemi gibi.

İkinci Öge: Sistemin yapısal "parçaları"dır. Örneğin, üretim sisteminin parçaları hammaddeler, makineler, üretim teknolojileri, süreçler ve ürünlerdir.

Üçüncü Öge: Sistemin "denge koşulları"dır. Her sistem, objesi ve parametreleri ile denge koşulları içinde işlerlik kazanır. Örneğin bir uçağın atmosferde uçurulması, sistemin iç yapısı ile çevre sistemlerinin denge koşulları içinde bulunmasından kaynaklanır.

Dördüncü Öge: sistemin "geri bildirim" yeteneğidir. Her sistemin bir geri bildirim yeteneği mevcuttur. Bu denetlenebilir bir yetenektir. Sistem kav-

ramında, "girdi"lerin düzenlenmesini veya onlara yapılan müdahaleler ile denge koşullarının temin edilmesini sağlar.

#### **2.4.1.1- Sistem Yaklaşımı ile İlgili Diğer Kavramlar**

##### **A. Sistem ve Alt Sistemler**

Bir sistem çeşitli parçalardan meydana gelmektedir. Bu parçalara alt sistem ismi verilir. Örneğin işletme bir sistem olarak ele alınırsa üretim, pazarlama, personel, finansman faaliyetleri birer alt sistemi oluştururlar (86).

##### **B. Kapalı ve Açık Sistemler**

Çevresi ile ilişkide olan sisteme açık, olmayana da kapalı sistem denir. Her işletme az veya çok çevresiyle ilişki içindedir (87).

##### **C. Sistem Sınırı**

Sistemin çevresiyle yakından ilişkili bir diğer özellik sistemin sınırlandır. Sınır, sistemin iç bünyesine ait değişkenleri, sistemin çevresine ilişkin faktörlerden ayırır. Sınır, sistemin nerede başlayıp nerede bittiğini belirler. Her sistemin bir sınırı mevcuttur. Kapalı sistemlerde, sınırlar katı ve çevre ile ilişkiye imkân vermez. Açık sistemlerde, sınır çevre ile bilgi, enerji ve materyal alışverişine müsaittir (88).

##### **D. Entropi ve Negatif Entropi**

Bu kavram, sistem şeklinde nitelenen bütündeki bir eğilimi ifade eder. Bu kavrama göre bir sistemde faaliyetlerin bozulması, dengenin bozulması, karışıklık ve aksaklıkların ortaya çıkması sonunda sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilim olabilir. İşte Entropi bu eğilimi ifade eden bir kavramdır. Dolayısıyla, özelliği ve boyutu ne olursa olsun her sistemde Entropi mevcuttur. Diğer bir ifadeyle, sistemlerde karışıklık, düzensizlik, bozulma sonunda tamamen durma eğilimi vardır. Kapalı sistemlerde entropi daha kuvvetlidir ve belirli bir süre sonunda sistemi tamamen durduran en önemli unsurdur. Halbuki açık sistemlerde (biyolojik ve sosyal sistemlerde) entropi kolaylıkla durdurulabilir. Yani açık sistemler çevrelerinden aldıkları bilgi, enerji ve malzeme ile entropiyi durdurarak onun etkilerini negatif duruma getirebilirler. Bu nedenle de açık sistemlerin dışarıdan aldığı yardımla bünyesindeki karmaşıklık ve bozukluk eğilimini yani entropinin neticelerini ortadan kaldırmasına "negatif entropi" denir (89).

##### **E. Negatif ve Pozitif Geriye Besleme**

Herhangi bir sistem veya alt sistemin davranışına ilişkin bilgi toplanması ve bu bilgiyi önceden belirlenmiş standartlarla ya da hedeflerle karşılaştırması halinde negatif geriye besleme söz konusu olur. Örneğin insan vücudunun belirli bir ısıyı korumak yönünde böyle bir mekanizması mevcuttur. Böylece belirlenmiş bir miktarı standart bir seviyeye çıkartmak ya da düşürmek için negatif geriye etki mekanizması faaliyettedir ve bu mekanizmanın görevi, hatanın düzeltilmesini temin etmektir. İnsan ve organizasyon sistemlerinde, negatif geriye etki mekanizması ise fizyolojik yapıımızdaki durumlardan değişiktir, zira karşılaştırmanın yapıldığı hedef ve standartlar zaman içinde değişime uğramaktadır. Gerçekte organizasyon yapısında negatif kontrol temin eden bir mekanizma başlangıçta yoktur. Hiç şüphesiz, yönetim sistemi geri besleme mekanizmasını bir kez kurunca, bunlar otomatik ve dinamik bir özellik kazanır. Örneğin büyük bir mağazada herhangi bir mal için "O" envanter



seviyesi daha yüksek bir tüketici talebinin varlığına ve dolayısıyla korunan standart miktarın artırılması gerektiğine işaret edebilir. Bunun gibi belli bir maldan çok az miktarda satıldığını gösteren bir geri besleme bu mala ayrılan yer ve rafların bundan böyle azaltılabileceği ve belki üretimin durdurulması gerektiği anlamına gelebilir. Negatif geriye besleme sistemi önceden belirlenmiş standartlara döndürerek istikrarı temin ederken, pozitif geriye besleme çıktıların önceden tespit edilmiş standart veya hedeflerden farklılaşma ya da sapma derecesini büyütür; böylece sistemin değişmesini tahrik eder. Örnek olarak, bir işletme müdürünün yılın ilk üç ayında kârın, önceden belirlenmiş düzeyinin %20 üzerinde olduğu yönünde bir bilgi aldığını kabul edelim. Bu durumda, müdürün astlarına emir vererek bu farkın düzeltilmesini isteyeceğini düşünmek mümkün değildir. Muhakkak ki bunun aksini yapacak, diğer bir ifadeyle söz konusu sapmayı teşvik edecek tir. Aslında sisteme "çıktı" hakkında verilen bilgiler bazen negatif, bazen de pozitif geriye besleme şeklinde yorumlanabilir. Bu bilgi sistemi önceden belirlenmiş bir hedefte muhafaza etmeye yönelirse, "negatif geriye besleme" olgusu mevcuttur; eğer hedefleri ya da sistemin yapısını değiştirmeye ve geliştirmeye yöneliyorsa, bir "pozitif geriye besleme" olgusu var demektir (90)

#### **2.4.1.2. Yönetimde Sistem Yaklaşımı**

Sistem yaklaşımı esas itibariyle, yönetim sürecinde bir düşünce şeklidir. Bu düşünce şekli, örgüt çalışmalarının başarılı bir şekilde yönetiminde iç ve dış çevre faktörlerinin bir bütün içinde görülmesi ve değerlendirilmesini temin etmektedir. Bu yaklaşım, aynı zamanda yöneticinin çaba göstermek zorunda olduğu büyük ve karmaşık sistemlerle bunların alt sistem fonksiyonlarının ortaya konulmasını sağlar (91).

Yönetimde sistem yaklaşımı ise, yönetim konusunda belli bir düşüncenin ortaya çıkışını beslemek ve geliştirmek suretiyle yönetimin karmaşık çevresinin ve problemlerinin açığa çıkartılmasında yöneticiye yardımcı olmaktadır. Yönetimde sistem yaklaşımının temel kavramı, örgüt elemanları veya alt sistemleri arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Bu yaklaşım hedeflerin tespiti ile başlar ve ağırlık noktasını "bütün"ün tasarımı üzerinde yoğunlaştırır. Fakat bütünün tasarımı, bütünü oluşturan elemanların tasarımından farklıdır. Bu da sistem yaklaşımının en belirgin niteliği olan "synergism" den ileri gelmektedir (92).

Synergism ise, bütünün diğer parçaların toplamından daha büyük olmasına denmektedir. Eğer her parça ayrı ayrı hareket ederse üretkenlik düşer (93).

#### **2.4.1.3. Yönetimde Sistem Yaklaşımının Nedenleri**

Yönetimde sistem yaklaşımını gerektiren iki neden şunlardır(94):

a) Örgüt yapılarının giderek karmaşık hale gelmesi, ilk nedendir. Bu karmaşıklığa;

- Teknolojik gelişmeler,
- Örgüt ile çevre arasında artan ilişkiler,
- Ürün çeşitliliği ve ürün pazar ömürlerinin kısalması neden olmaktadır.

b) Yönetim alanındaki yeni gelişmeler ise ikinci neden olarak sistem yaklaşımını gerektirmiştir. Bu gelişmeleri de kısaca şu şekilde sıralayabiliriz:

- Bilgi-geribesleme (Information-Feedback) teorisi,

- Geliştirilmiş karar verme süreci,
  - Yönetim bilimi tekniklerindeki gelişmeler,
  - Elektronik bilgi işlem makinaları. Şimdi bunları ayrı ayrı kısaca açıklayalım.
- Bilgi geri besleme teorisi, işletme sisteminde veya herhangi bir sistemde, sistem elemanları arasında amaçlara yönelik ve kendini düzeltici yönde ilişkileri açıklamaktadır. Geri besleme sistemleri, esas olarak sistemdeki kontrol fonksiyonunun yerine getirilmesinde gerekli bilgilerin kullanılmasıyla ilgilidir. Sistemin çıktıları, belli bir eylemle neticelenen karar vermeyi temin eder. O şekilde ki, söz konusu bu karar, gelecekte verilecek kararlarla beraber çevre şartlarını etkileyerek sistem çıktılarının arzu edilen biçimde düzeltilmesini sağlar. Envanter kontrol alt sistemi, geribesleme sistemlerine güzel bir örnek oluşturur.
- Gelişmiş karar verme sürecinde kararların otomatikleştirilmesi veya programlanması ele alınarak incelenmiştir. Programlanmış karar kavramı, yönetim konusunda ve özellikle bilgi sistemlerinin tasarımında kaçınılmaz bir duruma gelmektedir. Çünkü, kararların belli politikalar, kaideler ve yöntemlere bağlı bir şekilde programlanması, bu kararların daha iyi ve ekonomik olmasını temin etmektedir. Bundan başka, kararlar bilgisayarda uygulanabilecek biçimde programlanabilirse, hızlı, doğru ve ekonomik kararlara ulaşmak mümkün olmaktadır.
- Yönetim bilimi (Yöneylem Araştırması) teknikleri, programlanmış kararların tasarımında büyük ölçüde kullanılmaktadır. Bundan başka, yöneticiye, karmaşık problemlerin çözümünde yardımcı olmak, bu tekniklerin kullanıldığı bir başka uygulama sahasıdır. Monte Carlo, simülasyon, kuyruk teorileri gibi nicel teknikler, yönetim konusunda geniş ölçülerde uygulanmakta ve pratikte çok yararlı olmaktadır.
- Elektronik bilgi işlem makinaları, yönetimde sistem yaklaşımına imkân hazırlayan dördüncü büyük gelişmedir. Bilgisayarların yardımı olmaksızın, çok miktardaki bilgilerin korunması, işlenmesi ve karmaşık problemlerin çözümünde gerekli olan aritmetik işlemlerin ekonomik bir şekilde yapılması mümkün değildir. Bilgisayarın temin ettiği geniş bilgi işlem imkânları sayesinde yöneticiler ve yönetim bilimci düşünürler sistem yaklaşımını gerçekleştirebilmişlerdir.

#### **2.4.2. İstisnalarla Yönetim**

Teknolojik gelişme ve firmalar arası rekabet, modern yöneticinin kontrol etmek zorunda olduğu faaliyet sayısını artırmıştır. Açık bir yönetim kavramı ve yönetim plânı belirlenmedikçe, modern yönetici ayrıntılarla uğraşarak iş kapasitesinin üzerine çıkmak durumunda kalacaktır. İşte bu nedenlerle, modern yönetici sadece istisnai durumlarda karar vermek zorunluluğunda olmalıdır. Yönetim sistemi o kadar basitleştirilmelidir ki; yönetici sadece araya girmesi gerektiği zamanlarda sorunlar üzerinde durmalı ve kendine bağlı yöneticiler tarafından çözümlenebilecek sorunlara vakit ayırmak durumunda kalmamalıdır (95).

İstisnalara göre yönetim, bir sorun belirleme ve iletişim sistemidir. Yönetimin araya girmesini zorunlu kılan sorun yöneticiye bildirilecek, işe müdahaleyi gerektirmeyen durum ise bilgilendirilmeyecektir. Bu organizasyon; işbölümü, sorumluluk ve yetki devri ile yaygın bir kontrol düzeni üzerine oturmuştur (96).

##### **2.4.2.1. İstisnalarla Yönetimin Aşamaları**

Bu yöntemin başarıyla uygulanabilmesi için aşağıdaki aşamalara ihtiyaç vardır (97):

- Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi: Mevcut ve geçmiş faaliyetlerin değerlendirilmesinde kullanılacak standartların belirlenmesi gereklidir. Aksi halde, olağanüstü durumların tespiti mümkün olamayacaktır.

- Başarı Ölçülerinin Seçimi: Gerçekleşmelerle standartlar arasındaki uygunluğu araştırmak için hangi başarı ölçülerinin kullanılacağı belirlenmelidir.

- Karar: Bu aşamada, yapılacak işlerin genel amaçlarla ahenkleştirilmesi ve duruma göre şu yollara başvurulması söz konusu olacaktır;

- i) Ya faaliyet önceden belirlenmiş hedefle bağdaştırılacak,

- ii) Veya amaç, değişen şartlar karşısında yeniden gözden geçirilecek,

- iii) Ya da yeni imkânlardan yararlanmaya çalışılacaktır.

#### **2.4.2.2. İstisnalarla Yönetime Yöneltilen Eleştiriler**

İstisnalarla yönetim sistemine yöneltilen eleştirileri şu şekilde özetlemek mümkündür (98):

- Yönetici, istisnalar meydana gelmedikçe felâketin geldiğini görme başarısını gösteremez, yöneticinin ilgisi sadece elemanın performansı, çalışma standardının altına düştüğünde harekete geçer. Böylelikle yönetici, elemanın standardın altına düşmekten alıkoyacak ikaz sinyalinden haberdar olamamaktadır. Normal elemanların hepsi ile ilgilenmediği sürede, herhangi bir elemanın yüksek ortalamadan düşük ortalamaya ne zaman ineceğini belirlemenin imkânı yoktur. Bu nedenle meydana gelecek olayı engellemek için hiçbir şey yapamaz.

- Hiç ilerleme göstermeyen alt kademeye çok zaman ayırır. Teorik olarak, yönetici ortalamanın üstündeki veya altındaki istisnaların ikisine de eşit önem ve dikkat verir. Ancak gerçekte, bunlardan "ortalamanın altında olanlar yöneticinin zaman ve enerjisinin çoğunu alır. Birini takdir ederek ona "iyi yapılmış, bu güzel çalışmayı devam ettir" demek için sadece iki dakika ayırırken, ortalamanın altında iş yapan elemanlara çok daha uzun süre ayırmak zorunda kalır. Yönetici kendi yükselmesinde en alt basamak olan kişiler üzerine bütün enerjisini topladığı halde, orta basamaklardakileri hiç önemsememektedir. Onlar ne daha yükseğe çıkmak için teşvik edilmekte ne de daha aşağı düşmekten korunmaktadırlar. Normları gösteren performanslar hiçbir zaman bilinmemektedir.

- Yönetici istisnalarla yönetimde moral düşüklüğüne neden olur: Normal bir hızla devamlı olarak çalışan bir işçi kendisiyle iğreti iş yapan işçi arasında bir fark olmadığını görünce morali bozulur.

- Yönetici, önemli insan kaynaklarından gereken şekilde yararlanamamaktadır. Kişiler, ilham, yaratıcı güç ve fikir potansiyel kaynağıdır. Onların büyük bir kısmını çoğu zaman önemsememek ve ilgilenmemekle yönetici onların güçlerinin çoğunu boşa harcıyor demektir. Orta kademede duranların değeri sadece kendi sorumluluklarına katabildikleri şeyler değildir. Aynı zamanda yaratıcılığını diğer konulardaki işlemlere de taşıması, götürmesi demektir.

Sonuç olarak, yöneticiler elbette bazen istisna temel üzerine işlem yapmaya zorlanırlar. Arasıra yönetici hakikaten işlere çok boğulmuşsa çıkış yolu olarak, işler biraz azalmaya kadar istisnalarla yönetim yöntemine başvurabilir. Ancak, kriz geçer geçmez bu uygulamayı uzatmaktan

kaçınmalıdır. Ayrıca denetimin aşırı uzaklığı da istisnalarla yönetime geçmeye zorlayabilir. Fakat bu durum aynı şekilde devam etmekte ve değişmemekte ise, yöneticinin tek tek yöneteceği pek çok kişi olacaktır. O zaman yönetici, kendine bağlı elemanlardan diğerlerinin çalışmalarını kontrol işinin yönetimini ele alabilecek birkaç tanesini seçmelidir. Bu bir yetki göçerme işlemidir (99).

### **2.4.3. Amaçlara Göre Yönetim**

Amaçlara göre yönetim çok yakın bir geçmişte ortaya atılmış, batılı ülkelerde hızla gelişerek işletmelerde uygulama alanına konulmuş dinamik bir sistemdir. Sistemin esas amacı, işletmenin gelişebilmesi ve makul bir oranda kâr elde edebilmesini mümkün kılabilmesidir. Bu amaca ulaşabilmek için yapılan çalışmalarda bir taraftan şirketin ihtiyaçları, diğer taraftan da yöneticilerin (daha olumlu katkılarda bulunabilmeleri ve kendi kendilerini geliştirebilmeleri konusunda ilgili) ihtiyaçlarını belirlemekte ve bu iki sınıf ihtiyaçlar birlikte düşünülmektedir. Bir işletmenin, yönetiminde olumlu sonuçlar elde eden bu sistemin, başarıyla uygulanabilmesi bazı ilkelerin göz önünde bulundurulmasına bağlıdır(100).

Söz konusu ilkelerin bilinmeyen veya yeni birtakım esaslar olduğu ileri sürülemez. Ancak yöneticilerin başarısını artırmaya yardımcı olabilecek pratik bir yol olduğu söylenebilir. Amaçlara göre yönetim, işletmelere şunları sağlar (101):

- Amaçlara göre yönetim, yöneticiler ve yönetilenler arasında daha üstün düzeyde anlayış ve haberleşmenin gelişebilmesini temin eder.

- Yöneticiler için özel amaçların belirlenmesi ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde yardımcı olabilmeleri konusunda yöneticileri teşvik etmesi bakımından daha olumlu bir önderlik sağlar.

- Başarının hazzını duyabilmelerine imkân hazırlayarak çalışanları daha üstün bir başarı elde edebilmeleri konusunda teşvik eder.

Amaçlara göre yönetim yönteminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için aşağıda özetlenen şartların gerçekleştirilmesi gerekmektedir (102):

- İşletmenin strateji ve taktik plânlarının hazırlanması ve belirli aralarla gözden geçirilerek gerekli olan değişikliklerin yapılması,

- İşletmenin genel amaçları doğrultusunda her yöneticinin erişmesi gerekli başarı ölçüsünün belirlenmesi,

- Her yöneticinin kendi bölümünün ve işletmenin temel amaçlarına erişebilmesi için gerçekleştireceği gelişme düzeyinin birlikte belirlenmesi,

- İşletmenin organizasyon yapısının ve haberleşme sisteminin belirlenen amaçlara ulaşılacak şekilde düzenlenmesi,

- Amaçlara doğru elde edilen sonuçları görmek ve ölçmek için sistemli bir başarı kontrolü ve yöneticilerin gösterdikleri gelişmelerin gözden geçirilmesi,

- Yöneticilerin eksik yönlerini tamamlayıcı, başarılı yönlerini belirleyici, kendi kendilerini geliştirici ve sorumluluk yüklenme derecelerini yükseltmeye yararı, yönetici geliştirme ve eğitim plânlarının geliştirilmesi ve uygulanması,

- Yöneticilerin seçimi, işletme içi ilerleme imkânları ve malî yararları bakımından etkin bir uygulama ile onları işe özendirmede gelişmeler sağlamak.

Amaçlara göre yönetim sistemi, yöneticilerin başarılarını sayısal ölçülerle belirlemeye ortam hazırlar. İşletmenin genel amaçları çerçevesinde, her yöneticinin belirli bir çalışma döneminde erişmesi öngörülen belirli amaçları vardır. Belirli bir çalışma dönemi içinde gerçekleştirilmesi plânlanan yönetici amaçları şu şekilde özetlenebilir: Belirli bölümlerin yöneticileri için kârlılık hedefi, bölümler içinde en az veya sınırlı masraf amacı, bölüm satış cirosu hedefi, bölümde işe giren çıkan sayıları bakımından işe giriş-çıkış hedefi, bölümün üretim hedefi, bölüm içinde çalışmakta olan personeli eğitime ve geliştirme hedefi gibi. Bazı bölümlerin çalışmalarının tamamının sayısal ölçülerle ölçülmesi mümkün değildir. Bu durumda, bölümün çalışmalarından bazılarının nitelik bakımından değerlendirilmesi yoluna da gidilmektedir (103).

#### **2.4.4. Durumsallık Yaklaşımı**

Çağdaş anlamda yönetim ve organizasyon teorilerinin ulaştığı en son nokta durumsallık yaklaşımıdır. Bu görüşe göre, her yerde ve her zaman işletmeler için geçerli olabilecek bir yönetim ve örgüt yaklaşımı yerine, her işletmenin kendi yapısına, içinde bulunduğu duruma ve çevre şartlarına en uygun modeli uygulamak gerekir. Şüphesiz işletmenin şartları değiştikçe, böylece duruma en elverişli uygulamaya geçilecektir. Bu özelliği ile durumsallık yaklaşımı yönetim ve örgüt anlayışına dinamizm getirecek çağdaş bir yaklaşımdır (104).

Yönetim ve organizasyonlarla ilgili düşüncelerde daha açık bir sistemler yaklaşımına doğru hareket, 1970'li yıllarda durumsal veya şartlara bağlı modellere doğru bir dönüşün meydana gelmesidir. Bu, gelecekte şekil üzerinde önemle durulacağının çok açık bir belirtisidir. Zira önceki yaklaşımları sınırlamış bulunanlar görüş açılarından uzak kalmaktadır. Bu yaklaşım yine de kuvvetli bir şekilde insancıldır, fakat daha eksiksizdir, zira teknolojik ve ekonomik bir çevre de dahil olmak üzere tüm şartlara ilişkin faktörleri içine almaktadır. Organizasyon teorisine karşı sistemler yaklaşımı, bilimsel yönetim, bürokrasi ve insan yönetimini de kavrayan klâsik düşünürlerin katkılarına dayalı olarak kurulmuştu. Sistemler kavramına ilâve girdiler, kantitatif ve ekonomik yaklaşımclar yanında insancıl beşerî ilişkiler taraftarlarından da gelmişti. Durumsallık ile ilgili görüşler, sistemler kavramından geldi. Böylece diyebiliriz ki, durumsallık yaklaşımının anlamı en uygun etkinliğin elde edilebilmesi için değişik çevrelerin farklı organizasyonel ilişkilere ihtiyacı olduğudur. Bundan böyle mükemmel denilebilecek tek bir yöntem mevcut değildir. Bu durum ister klâsik, ister davranışsal yöntemle ilgili olsun (105).

Durumsallık yaklaşımının anlamı, örneğin iş zenginleştirilmesinin çalışanlardan bir kısmının kendi işlerinin zenginleştirilmesini istediğinin dikkate alınarak uygulanmasının gerektiğidir. Bir kısım insanlar daha kolay ve daha rutin işleri yapmayı arzu ederler. Bazı insanlar da mücadeleyi sevmezler. Bazı kimseler de işin içeriğine pek fazla aldırış etmeksizin, dostça bir tutumu tercih ederler. Her insan ve durum farklıdır. Örgütlerin çoğunda, çalışanların tümünün aynı iş şartlarını ve yan ödemeleri arzu ettiği inancına dayalı tek bir değer sisteminin varlığını yansıtan politika ve işlemler mevcuttur; böyle olduğu içindir ki, bu işletmeler farklı şartlara uyamamaktadırlar.

(106)

Durumsallık yaklaşımı ile ilgili ilk araştırmaların ortaya koyduğu bulgular, 1965 yılında Woodward tarafından açıklandı. Woodward, hangi yapısal değişkenlerin ekonomik başarıyla ilişkili olduğunu belirleyebilmek için İngiltere'de 100 işletmede incelemeler yaptı. Bu işletmeler üç tip üretim teknolojilerine göre sınıflandırılmıştı: Ünite üretimi, kitle üretimi ve sürekli üretim. Araştırmalar etkili organizasyon şeklinin işletmenin teknolojisine göre değiştiği ortaya koymuştu. Kitle halinde üretim, klâsik şekil ile daha başarılı oluyordu, halbuki ünite ve sürekli (süreç) üretimleri davranışsal biçimleri kullandıklarında daha başarılı oluyorlardı (107).

Durumsallık yaklaşımına önderlik konusundaki araştırmaları ile bu ismi bulan Fiedler'dir. Fiedler, etkili bir önderlik şeklinin, görev yapısı ve liderlik pozisyonunun sağladığı gücü de kapsayan çok sayıdaki değişkenlerin birbirlerini etkilemelerine bağlı olduğunu göstermiştir. Şartların lider durumunda bulunan kişi için uygun olması veya olmaması durumunda genellikle daha klâsik yaklaşım etkili olmamaktadır. Fakat, şartların uygunluk bakımından orta sınırdaki bulunması halinde daha davranışsal bir yaklaşıma kaymak uygundur. Şartların uygunluk bakımından orta sınırdaki bulunması durumu, organizasyonlarda en çok görülen bir olgudur (108).

## **DURUMSALLIK YAKLAŞIMLARINDAN ÇIKARILABİLECEK GENEL SONUÇLAR**

Genel Çevre	Yakın Çevre	Örgütiçi Çevre	Örgütsel Etkinlik
1.Sosyo-kültürel 2.Politik 3.Ekonomik 4.Hukuksal 5.Eğitimsel 6.Dış ülke baskıları 7.Ekolojik baskılar	1.Rakipler 2.Müşteriler 3.İşçi kuruluşları 4.İşveren kuruluşları 5.Kaynak sağlayan kuruluşlar 6.Pay sahipleri 7.Devlet	1. İşletmenin amaç ve stratejisi 2. İşletmenin büyüklüğü 3. İşletmenin yaşı 4. İşletmenin yönetim biçim ve felsefesi 5. İşletmenin hukuksal biçimi 6. İşletmenin 7. Örgüt üyelerinin (birey ve grupların) 8. Örgütün 9. Örgütsel yapı 10. Yetki ve sorumluluk yapısı 11. Uzmanlaşma, standartlaşma ve biçimsellik derecesi 12. Kontrol sistemi 13. İş akışı 14. İş Tatmini 15. Personel morali 16. Örgüt içi çatışma 17. İş kazaları 18. Personel devri	1.Uzun dönemde dengeli karlılık 2.Satışlarda artış 3.Gelirlerde artış ve büyüme 4.Finansal kaynak yaratabilme ve likitide gücü 5. Peştemallık ve beratlarda artış sağlama
8.Dinsel ve baskınsal	8.Belediye 9.Aracı ve bayiler 10.Yakın çevre halkı		

### **2.4.5. Yöneylem Araştırması**

Yöneylem araştırması olarak adlandırılan bu yaklaşım, 1960 yıllarından itibaren tanınmaya başladı. Yönetim tanımının olduğu her yerde işletme içindeki problemleri çözmeye en uygun bir matematiksel yöntemdir. Yöneylem araştırması oldukça nicel bir yöntemdir. Sık sık karar vermek için matematik temele dayalı şekilde uygulanır. Ayrıca değişik konulardan uzmanlar da uygulamada kullanılır. Yöneylem araştırması nicel anlamlarda ortaya koyulabilen yönetim problemlerine bilimsel yöntemlerin uygulanması şeklinde tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, amaçlara ulaşmada etkinliği artırıcı karar alabilmek için uygulayıcılara nicel temeller

verme ve problemleri tanımlamaya yöneltmiş kompleks organizasyonların bilimsel etüdüdür. Analistler genellikle en iyi sonucu getirecek yönü belirlemek için, hareketin alternatif yönlerinin karşılaştırılmasına izin veren matematik yöntemler oluştururlar. Bunun amacı bir uygulayıcının karar vermesine yardım etmektir. Yöneylem araştırması ayrıca, "geçerli nicel duyu, matematiksel karar verme ve bilimsel yöntem yaklaşımı" olarak da adlandırılır (109).

Yukarıda da değinildiği gibi, yöneylem araştırması öncelikle karar verme konusunda kullanılır. Kararların dönülemez olduğu durumlarda çok kullanışlı bir yöntemdir. Problemlerde verilerden en mantıklı yönün belirlenmesi matematiksel hesaplamalarla yapılabilir. Ancak, yöneylem araştırmasını yapmak için problemi matematiksel hesaplamada kullanılabilecek rakamsal hale dönüştürmeli ve ayrıca sonuçların da rakamsal temele dayalı bir şekilde ölçülebilir olması gerekmektedir. Yöneylem araştırması birçok araçtan oluşur. Bunlardan dört tanesi aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır (110).

**Model Kurma:** Model kurma gerçek dünyayı bir formül veya model ile temsil etme yaklaşımıdır. Model, problemin etrafındaki özel şartların basite indirgenmesidir. Modeller yiyecek, içecek işletmelerinin birçok değişik konusunda da kullanılabilir. Açık bir uygulaması bir ticari mutfak servis sisteminin kurulmasında, fizibilitenin yapılmasında olabilir. Tahmin edilen satış toplamı, trafik yoğunluğu, çevrenin ortalama geliri, rekabet ve fiyatlandırma gibi birtakım faktörlere bağlıdır. Bu faktörleri bir modele koymak daha sonra da faktörler için tahmin edilen değerleri ilâve etmek mümkündür. Satış rakamları bundan sonra bulunabilir ve bu değerden plânlanmış giderler düşülerek kâr hesaplanabilir (111).

**Oyun Teorisi:** Oyun teorisi, yönetim tarafından bilinmeyen durumlarda maksimum kazanç ve en az zarar için strateji belirlemede kullanılan bir tekniktir. Düşünelim ki, iki konaklama işletmesi aynı bölgede birbirleriyle rekabetteler ve aynı müşterilere hizmet vermektedirler. Bunlardan biri pazar payını (diğerinin zararına) artırmak istiyor. Stratejilere daha çok kaliteli hizmet veya fiyat indirimi dahildir. Fakat işletmelerden biri bu stratejilerin birini uyguladığında diğerinin ne yapabileceğini hesaba katmalıdır. Bu durumda herhangi bir gelişme elde edilebilir mi? Veya satış fiyatını indirmek mümkün müdür? Burada belki de bir işletme az bir şansla, karşı stratejinin ne olacağını kesin olarak ortaya çıkarabilir. Fakat oyun teorisi yaklaşımı daha büyük bir kazançla sonuçlanarak, rakiplerinin en mantıklı karşı stratejilerini tahmin edecek, özel bir strateji bulabilir. Bu yaklaşımda büyük bir belirsizlik vardır ve birçok kişi oyun teorisinin öncelikli bir enstrüman olmaktan çok karar almaya yardımcı olarak kullanılması gerektiğine inanır (112).

**Bekleme Hattı veya Kuyruk Teorisi :** Kuyruk teorisi kantitatif bir teknik olup "bekleme hattı teorisi" olarak da isimlendirilir. En uygun hizmet imkânlarının sayısını belirlemekte yararlanır. Kuyruk teorisi, bekleme hatlarında ortaya çıkan ilişkileri belirtir. Bekleme hattındaki temel problem iki çeşit maliyet toplamını minimum kılmaktır: 1) Hizmetin yapılması amacıyla beklemenin maliyeti ve 2) Hizmet üniteleri temin etmenin maliyeti. Satış reyonunda hizmet bekleyen müşteriler, havaalanında uçmak için sırasını bekleyen uçaklar, tamir için bekleyen makineler, parça bekleyen işçiler, kalite kontrolünün yapılmasını bekleyen ürünler, verilebilecek Örneklerden bazılarıdır (113).

Bir hizmetten yararlanmak amacıyla bekleyen kuyruğun uzunluğu, hizmetten yararlanılacağı belirli bir yere erişme hızı ile devamlılığına ve bu yerden geçiş hızına bağlıdır. Eğer, hizmetin yapıldığı yere ulaşma hızı, hizmetin yapılma hızından daha yüksekse, hizmet bekleyenler bir

bekleme hattı veya kuyruk meydana getireceklerdir. Ortalama hizmet verme hızının, ortalama hizmet yerine erişme hızından her zaman biraz yüksek tutulması gerekir; aksi durumda uzun bir kuyruk ortaya çıkacaktır. Böylece sürekli olarak boş veya aylak geçen bir bekleme süresi doğacaktır. Bu boş süre genellikle kuyruk teorisi çalışmalarıyla kısaltılabilir (114).

**Doğrusal Programlama:** Doğrusal programlamayı, yönetici sınırlı kaynakların en iyi kullanımını belirlemek için matematiksel bir yaklaşım olarak ele alır. Seyahat verileri (gidilen uzaklık malzeme ve çalışanların akıcılığının ürünü) hesaplanabilir. En düşük seyahat endeksli bir harcama en fazla etkinliğe sahiptir. Bu teori de yönetimde karar vermede kullanılan matematiksel bir araçtır (115).

Basit bir örnekle, doğrusal programlamanın kullanılabileceği konuları belirtebiliriz. Örneğin bir işletme coğrafi temellere göre dağılmış olan üç fabrika ve dört depoya sahip olsun. Problem, üç fabrikadan dört depoya gönderilme nedeniyle oluşan ürün taşıma maliyetlerini en aza indirecek üretim ve depolama imkânlarının en uygun kullanım biçimini bulmaktır. Bu çözümü gerçekleştirmek için doğrusal programlama yöntemi uygulanabilir (116).

## **YÖNETİMDE ÇAĞDAŞ YAKLAŞIMLAR**

### **2.4.6 İRADECİ (VOLONTARİST) GÖRÜŞ**

İradeci görüşte klasik firma teorisinin çağdaş geniş ölçekli işletmelere uygulanması denenmektedir. Ancak, iradeci görüşün temelinde ünlü iktisatçı Shumpeter'in bireysel girişimcilik teorisi ve bu teorisinin ekonomik gelişme üzerindeki katkıları ağır basmaktadır. Bu nedenle, iradeci görüşe göre işletme başarısındaki temel faktör girişimci niteliklerini taşıyan yenilik yapan, risk alan, örgütü ve onun karar planlarını oluşturan tepe yöneticisinin rolü çok önemlidir. İradeci görüşü öne süren başlıca düşünürler De Woot, Ansoff, Dupriez, Jacquemin ve Penrose'a göre işletme dış güçlerin sınırladığı bir çevrede yaşamaktadır. Ancak, bu görüşlerin işletme üzerindeki olumsuz etkilerinin girişimci tarafından kontrol altına alınabileceği ve yapılacak yenilik ve değişim çabaları ile işletmenin çevresel başarı ve büyüme olanaklarına kavuşacağı ileri sürülmektedir.

İradeci görüşü savunan bu yazarlar işletmenin ve onun politikasını belirleyen girişimcinin (tepe yönetici) faaliyet çevresi içinde sosyal bir fonksiyon ifa ettiğini öne sürmektedirler. Ancak bu fonksiyonu ifa ederken başta rekabet olmak üzere çeşitli güçlüklerle karşılaştıklarını, bu güçlükleri ortadan kaldırabilmek için kendi teknolojisini yaratmak ve çevreye yeni mal ve hizmetler sürerek kendisini kabul ettirmek, hatta çevreye şekil vermek ve yönlendirmek için çaba sarf etmek zorunda olduğu vurgulanmaktadır. Bu çevresel mücadele ve sosyal fonksiyonun baş sorumlusu tepe yönetici olan girişimcidir.

İşletmenin sosyal fonksiyonu pazar hakimiyeti kurduracak politikalara bağlıdır. Pazar hakimiyeti ise ancak fiyat, maliyet, ürün araştırma, örgütlerarası ilişkilerle ilgili kararlar, tercihlerdeki isabet ve uygunluğa bağlıdır. Bu isabet ve uygunluğu sağlayan başarı politikaları, işletmenin çevre üzerindeki hakimiyetini simgeleyecektir.

İradeci görüşte çağımızın modern işletmelerinde güçlülük veya işletme başarısı sermaye üstünlüğünden teknolojiye (teknolojik yapıya) geçmiştir. İşletmenin amaçlarına erişme başarısı büyük ölçüde onun teknolojik yapısındaki gücüne ve bu yapının orijinallğine bağlıdır. Çünkü, teknolojik yapı, işletmenin yenilik kapasitesini (yeteneğini) belirler, bu yetenek ise, büyüme ve gelişmenin temel şartıdır. O halde, işletmelerce başlanacak teknolojik yenilikler müşterilerine yeni ürünler sunabilme



olanaklarını verecek, bu durum ise çevresel hakimiyet ve büyüme ile sonuçlanacaktır.

Orijinal yenilikler yapamayan işletmeler ise sahip oldukları teknolojik yapı ile mutlaka rakipleri tarafından yapılacak yenilikleri zamanında taklit etmelidirler, aksi halde, büyüme ve gelişme gücünü kaybederler. İşletmenin ürün ve pazar olanakları onun başarı sınırlarını oluşturur. İşletmenin başarısında sadece pazar çevresi ile ilgili dış koşullara bakmak yeterli değildir. Ürünün kalitesi ve maliyetini de etkileyen işletme içi koşulların işletme başarısındaki etkilerim küçümsememek gerekmektedir.

Uzun dönemde belirlenmiş stratejilerle pazarlara hükmetmek ve başarı sağlamanın temel koşulu işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak olan teknolojik yeniliklerdir. Şu halde, bu görüşe göre, işletmenin başarı hamlelerinde gizli bulunan güç yeniliktir.

İradeci görüşü savunan düşünürler işletmenin kendi teknolojisini yaratması gerektiğini savunurlar. Teknolojide liderlik, pazar hakimiyeti ve endüstri liderliğinin de temel koşulu sayılmaktadır. İradeci görüşü savunanlar günümüzde mutlak tekellerden ziyade, çağdaş monopollerin bulunduğunu bunun ise işletmelerin teknolojiye ve yenilikte izlemiş olduğu liderlikle kazanıldığını savunmaktadırlar. Çağdaş monopolistlik veya tekelcilik durumu, piyasada mükemmel olarak geliştirilmiş kaliteli ürünlerin, daha düşük maliyetlerin ve bunun sonucu olarak uygun fiyatların sağladığı rekabet avantajlarının yarattığı pazar liderliğidir.

O halde, işletme, keşfetme teknik bakımından ilerleme ve yenilik yapma bakımından tüm örgütü ve çalışanları harekete geçirmelidir. Yenilik tepe yönetiminin stratejik seçimlerine uygun politikalar olmalıdır. İşletme yenilik çabalarına bilinçli bir şekilde yaklaşabilmek için özel görevi yenilik yapmak olan araştırma ve geliştirme birimleri kurmalıdır.

İşletme izleyeceği yenilikçi stratejiler yanında, içinde bulunduğu ve gelecekte de genişletmeyi düşündüğü çevresi için aşağıdaki çalışmalara da gi-rişmelidir;

- 1) Gelecekte girmeyi hedeflediği pazarları ve bu pazarlarla ilgili olan çevreyi gözönünde bulundurarak işletmesini analiz etmeli, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymalıdır.
- 2) Faaliyetlerini geliştirmeyi düşündüğü çevrede gerçekleştirmek istediği amaçları açık ve seçik biçimde belirlemelidir.
- 3) Arzuladığı amaçlara ulaşmak için izleyebileceği alternatif stratejilerin neler olabileceğini ortaya koymalı ve analiz etmelidir.
- 4) Belirlenen stratejileri işletme özellikleri ile uyum bakımından değerlendirilmeli ve icra edebilecek imkânlar araştırılmalıdır.
- 5) Seçilen stratejinin yürürlüğe konulabilmesi için beşeri ve yönetsel açıdan örgütlenmeye gitmelidir.
- 6) Yakanda saydığımız araştırmalar ve analizler sonucunda ortaya konulmuş imkân, fırsat ve yetenekleri başarılı bir biçimde yürütebilecek faaliyet planı uygulamaya konulmalıdır.

İradeci görüşü savunan düşünürler, işletmenin görevinin yenilikler yapmak ve faaliyette bulunduğu ülkenin teknik ve ekonomik kalkınmasını gerçekleştirmek olarak ifade etmişlerdir. Şu halde, işletme teknolojik ilerleme ve ekonomik gelişme unsurudur. İşletme teknik değişim ve gelişmenin rehberidir. İşletme stratejilerinde meydana gelen sık değişimler, işletmelerin hareket ve dinamizm unsuru olduğunu göstermektedir. İşletmeler, belirsizlikten kaynaklanan güçlükler, kaynakların kıtlığına rağmen, çevrede büyüme ve gelişme fırsatlarını yenilikler yaparak değerlendirmektedir. Yenilikler ise, teknolojik gelişmelerin ürününden başka bir şey değildir. İşletmenin belirsizlik kaynağı olan çevrede kullandığı en önemli basan politikası yeniliklerdir. Böylece hem kendisini geliştirmiş ve büyümüş olacak ve hem de mak-ro düzeyde ekonomik ve teknolojik kalkınmayı gerçekleştirecektir.

İradeciler bilimsel araştırma ve geliştirme çabalarının işletmeyi yenilik ve çeşitlendirmeye götüren faaliyetler olduğunu, işletme düzeyinde bu nitelikte fonksiyonların, mutlaka gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. Çeşitlendirmenin işletme büyümesi yanında, örgütsel büyüme ve gelişmenin de temeli olduğunu vurgulamışlardır. Ancak çeşitlendirmenin yetki devri, merkezkaç yapı ve esnek bir örgütlenme biçimi de gerektirdiğini ifade etmişlerdir. İradecilere göre merkezkaç yapı, yetki devri ve esnek örgütlenme araştırma ve yenilik kapasitesini artıran ve önemli unsurdur. Böylece gelişme düğümü çözülmekte ve kümülatif (yığışimli) büyüme süreci başlamaktadır. Bilimsel araştırma ve geliştirme çabaları, yenilik ve çeşitlendirmeyi sağlamakta, örgütsel büyüme, merkezkaç yönetim, uygun ve yerinde yapılan reklam çabaları da kâr artışını sağlamaktadır. Ancak merkezkaç yapı ile çalışan ve fonksiyonları itibarıyla aşırı kısımları ayrılmış bulunan işletmelerde koordinasyon fonksiyonunu ihmal etmemek gerekmektedir.

Dikkat edilecek olursa, bu görüş işletmenin mutlaka kendisinin yenilik yapması gerektiğini, bunun için araştırma ve geliştirme servisleri kurması zorunluluğunu vurgulamaktadır. Böylece, yeniliğin katı ve dar tanımdan hareket edilerek, mutlak yepyeni faaliyetlere ağırlık verilmekte çevreden sağlanacak potansiyel yemlik imkanları örneğin, rakiplerin buluşlarını geliştirme (planlı taklit), teknoloji transferi, lisans ve ihtira beratları dikkate alınmamaktadır. İradecilik modelinde yönetsel karar verme modelleri, özellikle yönetime katılma, motivasyon süreçleri, işletmenin çeşitli çıkarları dengeleyen bir sosyal sistem olduğu ihmal edilmektedir. Bu teori mantığı itibarıyla pratik işletmecilik anlayışından ziyade teorik ve teknolojik yenilikler bakımından bilimsel yanı ağır basan bir yönetim anlayışının eseridir.

### **3. Yönetim Faaliyetinin Özellikleri**

İşletmenin başarılı olabilmesinde çok önemli bir yer tutan yönetim faaliyetlerinin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür.

#### **3.1. Yönetim Bir Grup Faaliyetidir**

Yönetim süreci, ancak birden fazla insanın olduğu durumlarda meydana gelir. Bir tek kişinin, amaçlarına erişmek, ihtiyaçlarını tatmin etmek için yaptığı faaliyetler, sadece ekonomik özelliğini kazandırabilir. Yönetsel özelliğe sahip olamazlar. Robinson Cruose, adasında tek başına bulunduğu ve yaşamak için doğa ile savaştığı sürece, ancak ekonomik faaliyet ve seçimlerde bulunuyordu. Fakat yerlilerden biri olan Cuma ile işbirliği yaptıkları andan itibaren aralarında oluşan sosyal ilişkiler sayesinde yönetim süreci doğmuş bulunmaktadır (117).

#### **3.2. Yönetimin Beşerî Özelliği vardır**

Yönetim faaliyeti herşeyden önce insanlarla ilgilidir. İnsan, yönetim faaliyetinin temel ögesidir. Yönetimde, yöneten de yönetilen de insandır. İnsanın hayvan veya eşyalarla olan ilişkileri yönetim faaliyetinin konusunu teşkil etmez. Yönetmen veya yönetilen insan değilse, yönetim faaliyeti de mevcut değildir. Yönetilen bir araç ise "sürme", hayvan ise "gütme" olgusu söz konusudur (118).

#### **3.3. Yönetim Bir İşbirliği Ve Uzmanlaşma Faaliyetidir**

Birden fazla bireyin bir araya gelerek bir grup oluşturacak şekilde çabalarını birleştirmeleri, diğer bir ifadeyle işbirliği yapmaları gereği yönetimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar. Eğer insan, kendi

ihtiyaçlarını kendisi karşılayabilecek durumda olsaydı, başkalarının yardımına gerek duymaz sonuç olarak da toplumsal yaşam ve toplumdaki kurumlar ve işletmeler yer alamazdı. İnsanlar kendi ihtiyaçlarını karşılayacak her türlü tedbiri almış, ancak kendi imkânları ihtiyaçlarını karşılamaya yetmediğı için de başkalarının yardımını talep etmiştir. Başkalarıyla işbirliğı, beraberce çalışmayı ve yardımlaşmayı, böylece de amaca daha kolay bir şekilde ulaşmayı sağlar. İşbirliğinin tabî bir sonucu olarak, grubu meydana getiren bireyler arasında rasyonel çalışmayı sağlayacak ölçüde bir işbölümü yapılır. İşbölümünün doğal sonuçlarından biri de, uzmanlaşmadır. Demek oluyor ki, işbirliğı hem insan çabalarının birbirine eklenerek tek başına başarılamayacak işlerin yapılması fırsatını verir, hem de işbölümü ve uzmanlaşmayı temin ederek belli hedeflere en az emek ve masrafla erişmeyi mümkün kılar. Diğer bir ifadeyle işbölümünün biri kalite, diğeri de kantite yönünden olmak üzere iki önemli yararı söz konusudur (119).

### **3.4. Yönetim Bir Koordinasyon Faaliyetidir**

Yönetimde işbirliğı içinde olan bireylerin birbirleriyle sürtüşmeden çalışmaları gerekmektedir. Faaliyetlerin başarılı sonuçlar oluşturmaları iyi bir koordinasyon sistemi kurmakla temin edilebilir. Ancak, her zaman bireyler arasında koordinasyon temin edilemez. Bunun esas nedeni, fikir duygu ve çıkar farkları olmasıdır. Yönetimde faaliyet gösteren bireyler temel amaçlarına erişmek için sorumlu olmalıdırlar ancak, bu biçimde koordinasyon temin edilebilir. Eğer böyle bir istek yoksa, yönetim, yetkisini kullanarak koordinasyon sağlayabilir (120).

### **3.5. Yönetim Bir Yetki Faaliyetidir**

İşletmede çalışan kişilerin hepsinin aynı yetkiye sahip olması durumunda işlerin başarılı bir şekilde sonuçlandırılması mümkün değildir. Herkesin emir verdiği bir ortamda, emrin yerine getirilmesi söz konusu olamaz. Ayrıca insanlar kendi istekleriyle düzenli bir şekilde hareket edemezler. Bu nedenle de işyerinde uyum ve düzenin sağlanması için yetki kullanılması zorunlu hale gelir. İki türlü yetki vardır. Kanun ve yönetmeliklerden kaynaklanan yetkiye biçimsel yetki, bunun dışındaki yetkiye de biçimsel olmayan yetki denir (121).

### **3.6. Yönetim Rasyonel Bir Faaliyettir**

Sadece ekonomik değil, bütün beşerî faaliyetlerin esası rasyonellik, bir diğeri ifadeyle belli bir amaca mümkün olduğunca az emek ve masrafla ulaşma veya belli araç ve imkânlarla mümkün olduğunca fazla elde etmek ilkesidir. İnsanların ömürleri, enerji ve imkânları sınırsız olsaydı rasyonel davranmaya gerek olmayacak ve belki de yöneticilik faaliyeti gereksiz olacaktı. İnsanoğlunun, sınırlı olan ömrüne mümkün olduğunca çok ve güzel şeyler doldurmak istemesi rasyonellik ilkesinin doğmasına neden olmuştur. Böylece, yönetim faaliyetinin ve bunun sonucu olarak da yöneticinin başarı ölçülerinden biri, verimli iş yapması, diğeri bir ifadeyle amaçlarına en az gider ve çabayla ulaşmasıdır. İkinci ölçü ise etkinlik yani amaca erişmedeki isabet derecesidir. Şüphesiz esas istek amaca ulaşmaktır. Ancak "astarı yüzünden pahalı" bir sürecin varlık nedeni ya çok zayıftır, ya geçicidir veya hiç yoktur (122).

## **4. BATI YÖNETİM BİÇİMİ KARŞISINDA JAPON YÖNETİM UYGULAMALARI VE YÖNETİMDE Z TEORİSİ**

#### 4.1. JAPON YÖNETİM SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ

Japonya'da verimlilik ve üretim miktarı yıldan yıla hızla artarken, ABD ve Batı Avrupa ülkelerinde üretim artışı çok yavaş olmaktadır. Üstelik ABD fabrikaları sürekli yenilenmekte ve yeni teknolojilerle çalışmakta iken, Japonların makina ve aytıkları daha eski, ortalama yaşlan daha yüksektir. Bu Japon işçisinin sosyo-kültürel çalışma âdet ve alışkanlıklar ile çalışma ahlâk ve kurallarına bağılı olduğı kadar, batı ülkelerindeki yönetim biçiminden çok farklı bir yönetim biçim ve uygulamalarına bağılı olmaktadır.

W. Ouchi ve diğler bazı düşünürler Japon Yönetim Biçimini yedi kısma ayırarak incelemektedirler.

##### 1- Ömür Boyu İstihdam

Japon işletmelerinin en önemli özelliğı ömür boyu istihdamdır. Bu, hayat ile işin bütünleşmesine neden olmaktadır. Ömür boyu istihdam Japonya'da çok arzu edilmesine rağmen sadece istikrarlı ve güçlü işletmelerde uygulanmaktadır. Ancak işgücünün % 35'i büyük şirketlerde ve devlet dairelerinde ömür boyu istihdam edilebilmektedir.

Ayrıca Japonya'da bir işğören (üst kademe yöneticileri dışında) ellibeş yaşına gelince emekliye ayrılmaktadır. İşletmeler emekliye ayrılanlara beş ilâ altı yıllık maaş tutarı kadar ikramiye ödemektedir. Ancak büyük şirketler emekli olan işğörenlerine Fason iş yaptırdıkları uydu (bağımlı) şirketlerde part-time çalışma imkânı sağlamaktadırlar. Bu imkânı kullanmak istemeyen işğörenler ise, kendisine küçük bir iş yeri açmaktadır. Bir Japon ellibeş yaşına kadar istikrarlı bir yerde çalışarak bu ikramiyeyi almayı amaç edindiğinden ve başka bir güvencesi de olmadığından işletmeye bağlanmak zorundadır. Japonya'da bir işğören ellibeş yaşına kadar kendisine ileride iyi olanak sağlayacak bir şirkette çalışmayı tercih etmektedir.

Halbuki, batı ülkelerinde sosyal sigorta ve emeklilik güvencesi olduğundan, işğörenler kolayca başka işletmelere geçmekte, çok cüz'î miktarda kişi işe başladığı bir işletme de hayatım noktalayıp emekli olmaktadır. Diğler bir deyimle, kısa dönem istihdam yaygındır ve işletmeden işletmeye transfer olmak bir modadır.

##### 2- Yavaş Değerleme ve Terfi

Japon yönetim biçiminde, önemli bir özellik de yavaş değerleme ve terfidir. Bir insan işe girdikten sonra ne kadar bilgili, zeki ve yetenekli olursa olsun örneğın ancak sekiz yıl sonra veya on yıl sonra resmi olarak değerlendirilecek ve durumu uygun ise terfi edebilecektir. Bu süre içinde kendisi gibi olan insanlardan yüksek maaş ve ikramiye alamaz.

Ancak, bir işğören çalışmalarının uzun dönemde değerlendirileceğım bilir. Sabırla, amirlerine itaat ederek, işbirliğinden kaçmaksızın verimli bir şekilde çalışma olanakları aramayı öğrenecektir.

Japonya'da çalışılan bürolar hiçbir duvar veya bölmenin bulunmadığı kocaman bir salondan oluşmaktadır. Salondaki sıra sıra masalarda tüm sorumlu personel bulunur. Her masa başında bir kısım şefleri vardır. Bölüm müdürü de salonun tam ortasındaki bir masada oturmakta ve tüm çalışanları şeflerle birlikte uzun süre içinde gözlemleyerek değerlendirmektedir. Herkes kimin ne yaptığını sürekli olarak izleme olanağına da sahip olmaktadır. Müdür zamanın hemen hemen tümünü personelle birlikte bu salonda geçirir. Şeflerin herkes hakkında özel rapor hazırlayıp gizli tezkiye vermesine gerek yoktur. Çünkü herkes olup biteni izlemekte ve kimin yetenekli ve sorumluluk duygusuna sahip, kim bu özelliklerden yoksun olduğunu açıkça görmektedir.

Yavaş değerleme ve terfi sistemi batı ülkelerinde uygulanmayan ve yadırganan bir sistemdir. Batı ülkelerinde yetenekli ve zeki bir insan kısa sürede örneğın birkaç yıl içinde tüm hiyerarşik düzeni alt üst edecek hızla terfi eder ve önemli bir yöneticilik

mevkiine oturabilir. Hızlı değerlendirme ve terfi batı yönetim sisteminin özünü oluşturmaktadır.

### **3- Uzmanlaşmamış Mesleki Gelişme**

Japonlar çalıştırdıkları insanlarda kişisel mesleki bilginin gelişmesine önem vermektedirler. Ancak bu gelişme, batı yönetim anlayışında olduğu gibi sadece bir işletme fonksiyonu hatta o fonksiyonun belirli bir kısmı ile sınırlı kalmamaktadır. Halbuki Japonya'da yeni işe atanan bir kimse, bir yıl boyunca işletmeyi bir bütün olarak tanıyabilmek için değişik görevleri ifa eden, tüm servisleri dolaşarak ve bilgi edinen kişidir. Bu süre, dikkat edilirse hayli uzundur. Daha sonra, öğrenmesi gereken esas faaliyette çalışacak, örneğin, sekiz yılını burada geçirdikten sonra terfi sırası gelip terfi edecektir. Terfi ettikten sonra başka bir bölümde, örneğin, muhasebeci ise satış şefi olarak atanıp bir süre burada çalışacak, terfi etmenin hırs ve azmi ile enerjik ve başarılı çalışmalar gösterecektir. Bu çalışmalarında, yalnız başına karar alıp uygulamada bulunmadığı için hata yapma olasılığı az olmaktadır. Aynı kişi, daha sonra mesleki görgü ve bilgisini artırsın diye dış pazarlama bölümünde ve finansman kısmında da çalışmaktadır. Böylece mesleğinin doruğuna geldiğinde yaşam boyu çalışıp bağlandığı işletmenin tüm iş kollarında mesleki bilgi ve tecrübeye sahip, bunları işletmesinin yönetiminde birleştirerek kullanacak bir kimse durumuna gelebilecektir. Tepe yönetim kademeleri içinde bu nitelikte jeneralist bir kimse olmanın değeri çok büyüktür.

### **4- Müşterek Karar Verme**

Japon kuruluşlarının en iyi bilinen özelliklerinden biri de, karar vermedeki katılımcı yaklaşımlarıdır. Batı Avrupa ve ABD'nin çoğu işletmelerinde bölüm şefi yönetici veya genel müdür kendi yetki sınırları dahilinde tek başına karar verme sorumluluğunu üstlenmektedir. Batı kuruluşlarının bazılarında da katılımcı karar verme işlemi vardır. Bu işlem, beş ile on kişilik departman üyelerinin bir masa etrafında toplanıp sorunu tartışarak alternatif çözüm tarzları geliştirmelerinden ibarettir. Ancak, fikir ayrılıkları ve çatışmaları önleyici ya da çözümleyici etkin bir yol da henüz bulunamamıştır. Hissi yaklaşımlar komite yönetiminin sakıncaları henüz önlenememiştir. Sadece, çoğunluğun kararını desteklemek adeta zorunluluk olmuştur.

Halbuki, Japon kuruluşlarında uygulanan yöntem daha kapsamlı ve farklı bir niteliktedir. Önemli bir kararın verilmesi karardan etkilenecek geniş bir grubun fikirlerinin alınması gerektirmektedir.

Japonya'da bir işletmede önemli bir karar alınacaksa eldeki en iyi veya en uygun görünen çözüm tarzı, görüş alınmak üzere yazılı bir öneri haline getirilmektedir. Öneriyi yazma görevi bölümün en genç ve tecrübesiz elemanına verilmektedir. Genç eleman, müdürü ve müdür yardımcısı en iyi çözüm yolunu bildiği için bunun ne olabileceğini öğrenmeye çalışır. Yöneticiyi tanıyanların fikirlerini alarak herkesle görüşür. Bu ortak bir görüş birliğine ulaşma çabasıdır. Genç ve tecrübesiz eleman öneriyi hazırlarken kendi düşüncelerini de ilâve eder, teknik yönden imkânsız, politik açıdan da kabul edilmesi mümkün olmayan bazı önerilerde bulunabilir. Bazı hususları eksik bırakabilir. Ancak, tecrübeli yöneticiler hataların bazı kayıplara neden olsalar bile, yaratıcı ve yenilikçi bazı fikirlerin ilham edilmesine katkısı olacağı için önerinin nasıl hazırlanacağı konusunda genç elemanı uyarmazlar. Genç ve tecrübesiz eleman ayrıca hata yaparak öğrenmenin yararlarına da sahip olmaktadır.

Hazırlanan öneri belge halinde organizasyonun alt kademelerinden üst kademelerine doğru dolaştırılır. Her yönetici onayını ve kendine ait mührünü basarak diğer yöneticilere geçirir. Sonunda ring (mühür), Şo (belge), işlemi elli altmış, hatta büyük örgütlerde yüz kişinin onayından geçmiş olur. Doğaldır ki burada, genç elemanın ön çalışma ve hazırlıkları ile öneriyi başarılı şekilde hazırlaması, (nevamaşi) kararın etkinliğinde ortak kararda odaklaşmada önem taşımaktadır.

Stratejik kararlar ringi-şo yapıldıktan sonra mutlaka üst kademe yöneticilerinin katıldığı ortak yürütme kurulunda (Jamukai) alınmaktadır. Böylece, her yönetici, grup toplantısının kısır çekişmelerinden, duygusal etkileşim ve gerilimlerden uzak bir

şekilde öneriyi incelemekte, onaylamadığı hususlar veya ek görüşleri varsa not etmektedir.

Bu sistem, uygulamada çalışanları motive etmekte alt ve üst kademeler arasında haberleşme ve bilgi akımını artırmakta, işletme karar ve sorunlarına tüm çalışanlar aşına olmakta ve eşit şekilde katılmaktadır. Ancak, karar verme ve hazırlık süreci oldukça yavaş işlemekte ortak kararın oluşma-sıda zaman almaktadır. Ayrıca orijinal öneriye ters düşen veya ortak görüş ile bağdaştırılamayacak ek fikirler öne süren kimseler olumsuz şekilde etkilenebileceklerdir.

## **5- Müşterek Sorumluluk**

Yukarıda açıkladığımız gibi değişik nitelikte bir müşterek karar verme mekanizmasının olması hangi kararlardan kimin sorumlu olduğunun belirlenmesini güçleştirmektedir. Batı Avrupa ve ABD'nin yönetim sistemlerinde hangi yöneticinin karar yetkisinin nerede başlayıp nerede bittiğine ilişkin sınırlar açık seçik ve belirgindir. Görev tanımları ile yetki ve sorumluluklar ayrıntılarıyla tanımlanmıştır.

Japonya'da hangi konudan kimin sorumlu olduğunu açıkça belirlemek zordur. Çünkü, bir dizi görevler bir çalışma ekibinin ortak sorumluluğundadır. Kimin neden sorumlu olduğu dışardan kolayca anlaşılmamaktadır. Ancak, onlar ekipteki herkesin görev ve sorumluluk alanlarını bilirler. İyi yürüdüğü zaman sorun çözme ve karar verme işlemlerine herkesin eşitlikçi tarzda katılması sorumluluğu bireysel değil ortaklaşa biçime dönüştürür. Karar sorumluluğunun bir ekibe verilmesi beceriksiz veya yeteneksiz bir elemanın işleri aksatmasının da önüne geçilmiş olur. Japonlar bir işi planlama ve yürütmede tek başlarına hareket etmezler mutlaka üç veya daha çok kişiden oluşan ekipler halinde çalışırlar.

## **6- Örtülü Kontrol Mekanizmaları**

Batı Avrupa ve ABD kuruluşlarında yöneticinin kontrol yetkisi açıkça belirlidir ve hangi organın kimleri nasıl ve ne şekilde kontrol edeceği belirlidir. Ayrıca, organizasyonda yöneticinin dışında merkezi kontrol mekanizmaları; teftiş heyetleri, iç kontrol sistemleri geliştirilmiştir.

Japonya'da bu nitelikte açık kontrol mekanizmalarına gerek duyulmamaktadır. Çalışanlar hep birarada bulundukları, müşterek karar verme ve icra etme yöntemlerinde mutlaka ekip halinde çalıştıkları için birbirlerini doğal olarak denetleyen üstü örtülü kontrol mekanizması geliştirilmiştir. Yönetim başından beri çalışanlarda daha az bencil daha çok işbirliğine dönük bir davranış geliştirmektedir. Böylece çalışanlar birbirlerini anlama, kabul etme, karşılıklı görüş alış verişinde bulunma ekip halinde çalışma sayesinde hata yapma olasılığını çok azaltmaktadırlar.

## **7- Bütünlük Kavramı**

Japon yönetim sistemlerinin özünü oluşturan özelliklerden sonuncusu bütünlük eğilimidir. Bu eğilimin temeli sosyo-kültürel yapı ve geleneklerden kaynaklanmaktadır. Yıllar süren feodal politik sistemden sonra hızla gelişmeye başlayan sanayileşme, şirketlerin işçi bulabilmek için fabrikalarını köylere yerlere kurmalarına neden olmuştur. Böylece toplum, hızlı kentleşme ve büyük şehirlerde çocukları hayata hazırlamak için okullar, yurtlar, spor alanları yaptırmışlardır. Böylece, çalışanlarla sadece işe dayalı bir ilişki yerine daha köklü sosyal ilişkiler geliştirilmiştir. Şirketlerle köy hayatı adeta iç içe ve bütünleşmiş bir özellik arz etmeye başlamıştır. Şirkete ait lojmanlarda oturanlar, okullarda okuyanlar, spor kulüplerinde oynayanlar, değişik iş komitelerinde birlikte çalışanlar arasında sosyal bütünlük ve dayanışma artmaktadır. Bir şirkette işe yeni alınanların oryantasyon eğitimine ve işe başlama törenlerine işe alınan işçinin veya memurun ailesi de davet edilmekte ve bu kişinin işletmede başarılı ve verimli olması için her türlü destek ve imkân sağlayacakları konusunda söz alınmaktadır. Çünkü, birey bu işletmede ömrünün sonuna kadar sürecek bir iş hayatına başlamaktadır. İşletmeyi kendi hayatının bir parçası olarak görmek zorundadır.

Japon şirketlerindeki bu bütünlük kavramı batı ülkelerinde tüm bir bölünmüşlük biçiminde kendisini göstermektedir. Çok değişik yörelerden gelen değişik örf ve âdetleri bulunan ve bunların bir kısmı kentleşme nedeniyle değişikliğe uğramış

bulunan insanlar büyük ölçüde güvensizliği ve daha çok bencilliği yaşamak zorundadır. Bu nedenle akrabalık, hemşerilik ilişkileri bile zayıflamaktadır. Yakın ilişkiler azalmakta, herkesin birbirinin ihtiyaç ve planlarını anlayışla karşılamaları ve birbirlerine güven duymaları imkânsızlaşmaktadır.

Japonya'da inanç, değer ve geleneklerde benzerlikler, bireysel hedeflerde uyumluluk, insanların birbirlerine karşı bütünüyle açık olması, aldatılma korkusunun olmaması, adil ve yavaş değerlendirme ve terfi insanları birbirine daha yaklaştırmaktadır. Böylece yakınlık, kader birliği, güven ve anlayış günden güne büyüyerek kişileri bütünlük duygusu içinde birbirlerine bağlamaktadır.

#### **4.2. JAPON YÖNETİM TARZINDAN AMERİKAN TARZINA UYARLANMIŞ (Z) YÖNETİM YAKLAŞIMINA GEÇİŞ**

William Ouchi, Z yönetim teorisi adını taşıyan kitabında önce kendine özgü ve katılmalı bir yaklaşım olan Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra bu yönetim biçimini Amerikan tarzına nasıl uyarlayabileceğim de izah etmiştir. Bunu yaparken şekil'de görülen Japon ve Amerikan toplumlarının değer yargılarını göz önünde bulundurmıştır. Buradan hareketle bazı başarılı Amerikan firmalarından örnekler vererek (Z) yönetim yaklaşımını açıklamış ve Amerikan işletme yöneticileri isterse Z yaklaşımını kullanarak Japonların en büyük silahı olan başarılı yönetim tarzlarını kendi firmalarına uygulayabileceklerini ifade etmiştir.

#### **4.3. (Z) TİPİ YÖNETİM YAKLAŞIMININ ÖZELLİKLERİ**

(Z) tipi yönetimde Japon yönetimindeki gibi hayat boyu istihdam olmasa bile uzun dönem istihdam imkânları mevcuttur. Yani işletmeler isterlerse bünyelerinde çalışan insanları emekli olana kadar tutabilmektedirler. Bu firmanın çevresel prestij ve başarısına ve uyguladığı başarılı personel politikasına bağlıdır. IBM, HP ve GE gibi dev Amerikan işletmeleri bu konuda başarılı bir örnektir.

Z tipi yönetim tarzında bireysel kararlar yerine Japon işletmelerinde olduğu gibi oluşturulan proje grupları ile önemli konularda katılmalı yönetim tarzı benimsenebilmektedir. Bu yönetim biçiminde Japon yönetim tarzında olduğu gibi en kıdemsizlerden kıdemlilere doğru bir çalışma, dosya hazırlama ve karar verme şekli benimsenebilmektedir. Yalnız ABD'de işletmeler "**ben**" **kültürüne** sahip oldukları için başarı veya başarısızlık hallerinde departman yöneticileri ile proje takımı yöneticileri sorumlu tutulmaktadır.

Yavaş değerlendirme ve terfi, bugün başarılı birçok Amerikan şirketlerinde uygulanmaktadır. IBM ve HP'de hızlı değerlendirme ve terfi etme imkânı yoktur. Belirli kademelere ulaşabilmek için belli bir kıdeme sahip olmak gereklidir.

Amerikan tarzına uyarlanmış (Z) tipi yönetim biçiminde açık ofis sistemleri kurulması ile kapalı ve biçimsel olmayan, kontrol sistemleri uygulanabilmektedir. Ancak Amerikalılar, alışageldikleri devamlı kontrolü, yazılı başarı (performans) değerlendirme sistemleri ve benzeri yöntemlerle açık biçim-selleştirilmiş ölçümlerden vazgeçmemekte, iki sistemi birden kullanma yoluna gitmektedirler.

(Z) tipi yönetim biçiminde de yatay ve dikey rotasyon sistemi uygulanmaktadır. Ancak bu Japonlarda olduğu gibi tüm departmanlar arasında uygulamaktan çok teknik departmanlar, örneğin, üretim, araştırma- geliştirme ve teknik bakım ve onarım kendi aralarında, yine, pazarlama, muhasebe, finans, personel departmanları da kendi aralarında rotasyon uygulamaları yaparak orta ölçüde uzmanlık uygulamaları ve terfi sistemlerini kullanmaktadır. Ouchi bu konuda yine başarılı Amerikan işletmelerinden örnekler vermektedir.

Nihayet, sonuncu uygulama (Z) yaklaşımında çalışan personel, Japon yönetim sistemlerinde olduğu gibi tüm çevre bağımlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alınmaktadır. Örneğin çalışanların arasında ayın ve yılın işçisi seçilmekte, kendilerine aile ve çocuklarında katıldığı ödül ve plaketler verilmekte, ayrıca şirketin kuruluş günlerinde spor salonları veya stadyumlar kiralanmakta çalışanlar tüm aile efradıyla buraya katılmakta, çeşitli yarışmalar düzenlenmekte, aileleri de yarışabilmekte ve ödüller almaktadırlar. Böylece, çalışanların bir başına ve özgür olma duyguları yenilemekte, yani nar-sizm duygularının önüne geçilerek işletmeye ait olma

duygusu güçlendirilmektedir. Bu şekilde çalışanın katılımcılığı, yaratıcılığı güçlenen firmayı benimseme duygusu ile daha verimli kılındığı söylenebilir. (Z) tipi yönetimin klasik Amerikan yaklaşımını ve Japon yaklaşımı ile mukayese eden özet tablo şekilde görülmektedir.

## TOPLUMUN TEMEL DEĞER YARGILARI

### JAPON

- \* MÜŞTEREKLİK
- \* NİTELİK VE YETENEKLER TOPLUMDAN KAYNAKLANIR
- \* BİREYSEL MAKSİMİZASYON HER ZAMAN İYİ DEĞİLDİR
- \* YAŞLIYA HÜRMET
- \* HOMOJENLİK
- \* KAPALI DEĞERLEME
- \* "BİZ" KÜLTÜRÜ

### A.B.D

- \* BİREYSELLİK
- \* NİTELİK VE YETENEKLER BİREYDEN KAYNAKLANIR
- \* BİREYSEL MAKSİMİZASYON İYİDİR.
- \* GENÇE HÜRMET
- \* HETEROJENLİK
- \* YASAL VE KURALCI TOPLUM
- \* "BEN" KÜLTÜRÜ

Japon ve Amerikan Toplumlarının Temel Değer Yargılan Açısından Karşılaştırılması

### Tip -A- AMERİKAN YÖNETİM

#### TARZI

- Kısa dönem istihdam.
- Bireysel karar verme.
- Bireysel sorumluluk.
- Hızlı değerlendirme ve terfi.
- Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol.
- Uzmanlaştırılmış mesleki gidiş ve yükseliş.
- Birey ve aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır.

### Tip-Z- AMERİKAN UYARLANMIŞ YÖNETİM

#### TARZINA

- Uzun dönem istihdam.
- Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar.
- Bireysel sorumluluk
- Yavaş değerlendirme ve terfi
- Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol.
- Orta ölçüde uzmanlaştırılmış mesleki yükseliş
- Çalışanı tüm çevre bağılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma

### Tip-J- JAPON TARZI YÖNETİM

- Hayat boyu istihdam.
- Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar.
- Müşterek sorumluluk.
- Yavaş değerlendirme ve terfi.
- Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol.
- Uzmanlaştırılmamış mesleki yükseliş.
- Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma.

*Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Yönetim Yaklaşımının Japon ve Amerikan Yönetim Tarzlarıyla Karşılaştırılması*

## 5. YÖNETİMDE MÜKEMMELLİK YAKLAŞIMLARI (EKCELLENCE APPROACHES)

### 5.1. MÜKEMMELLİK YAKLAŞIMININ DOĞUŞU

Özellikle 1980'li yılların başında yönetim konusunda yeni bir akım başlamıştı. Bu akım daha önce hatıralarım yazarak yönetimde bulundukları sürece başarılarında rol oynayan belli başlı faktörlerin neler olduğunu açıklayan fakat akademik kariyeri olmayan düşünürlerin açtıkları bir çığırın devamı olan mükemmellik yaklaşımıydı. Bilindiği gibi Alfred Sloan "My years of General Motor" (G.M.'deki Yıllarım isimli bir kitabı yıllar önce yazmış ve bu kitap ABD'de satış rekorları kırdığı gibi birçok dillere çevrilip yayınlanmıştı.) Ayrıca, Lee Iacocca'nın Ford ve Chrysler'de geçirdiği yılların hatıralarını anlatan kitabı da satış rekorları kırarak A. Sloan'ın açtığı çığırdan sonra büyük ün yapmıştı. Buna benzer eserlerden yine Alfred Chandler'ın Harvard Üniversitesi'nde basılan "Strateji ve Yapı" isimli kitabı, tamamen ampirik araştırma



eseri idi ve büyük ABD şirketlerinden General Motor, Jersey Standard, Sears, Du Pont gibi devlerin stratejilerindeki değişimin yapıları üzerindeki etkileri araştırmaktaydı. Yine akademik olmayan, ancak, Dünyaca ünlü yönetim bilimi düşünürlerinden Peter Drucker son yıllarda tamamen ampirik gözlemlerine dayanarak pratiğe dönük kitaplar çıkarmakta, yöneticiler için pratik reçeteler vermekte ve bu kitapları sadece ABD'de değil tüm Dünya'da satış rekorları kırmaktaydı.

1980'li yılların başında tüm bu gelişmelerden esinlenen yönetim yazarları popüler olan, yöneticilere rehber olabilecek pratik reçeteler veren eserlerin yazımına yönelmişlerdi. Bu eserler, sadece akademik alanda çalışma yapan öğrenci ve öğretim üyelerine değil iş hayatına atılmış ve yöneticilikte başarı arayan tüm yöneticilere ve yönetici adaylarına hitap etmekteydi. Bu yazarlardan ikisi Tom Peters ve Robert Waterman iş hayatında başarılı olan ABD firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba da in Search of Excellence" (Mükemmeli Araştırma) adını vermişlerdir. Yönetim kitaplarına mükemmellik yaklaşımı olarak geçen popülist ve ampirik görüşlerini ortaya koymuşlardır.

## 5.2. MÜKEMMELLİK YAKLAŞIMININ DEĞERLENDİRİLMESİ

İş hayatında başarılı olmak isteyen işletmeler yaşama ve gelişme güçlerini artırmada, kendilerinden üstün özellik ve niteliklere sahip olan şirketlerin bu üstünlüklerinin neler olduğunu **"Benchmarking (karşılaştırma) Tekniği"** uygulayarak mukayese etmekte ve bunu doğuran sebeplerin neler olduğunu araştırmaktadırlar. O halde, Benchmarking Tekniği kendisinden daha iyi olandan ilham alma ve onun üstün özelliklerine kavuşma çabalarına girişmeyi de gerektirmektedir.

İşletme yöneticileri, bu tekniğe göre rakiplerini incelemekte ve onların başarı sırlarını keşfederek kendilerine adapte etmektedirler. Günümüzde yönetsel bakımdan başarılı şirketlerin ne yaptıkları konusunda ve bu başarılarını nelere borçlu oldukları hususunda yoğun ilgi vardır.

Başarı yada mükemmellik konusunda tek bir tanım mevcut değildir. Bu tamamen göreceli ve kişisel değerlendirme ve yargılara bağlı olarak değişebilmektedir. Aslında **mükemmellik kavramı** da yanlış kullanılmaktadır. Günümüzde sürekli gelişme ve yenilikler yeni başarı rekorlarının ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Eğer mükemmellikten söz edersek bu kavram yeni ve eskiye nazaran geleceğin üstün gelişmelerinin de sonu olur. Halbuki sürekli daha iyi durumlan ve yeni rekorları aramak gereklidir. Bu nedenle mükemmel firmalar yerine **başarılı işletmeler** ya da şirketler demek daha doğru olacaktır. Başarı ve mükemmelliğin tanımı zor olduğu kadar, başarıya ulaşmada tek bir yol veya alternatif de yoktur. Her sektörün ve hatta aynı sektörde çalışan işletmelerin farklı çevresel koşulları mevcuttur. Bu nedenle, bir işletmenin kendi koşulları içinde tutarlı olacağı ve başarıya götüreceğini iddia etmek doğru olmayacaktır. Olsa olsa bazı bakımlardan ilham verici uygulamalara öncülük edebilir. Bu hususlar mükemmellik yaklaşımının zayıf taraflarını oluşturmaktadır.

Peters ve Waterman "Mükemmeli Araştırma" adlı yapıtlarında farklı endüstrilerde çalışan birçok şirketi incelemişler. Bu şirketlerin başarılarını oluşturan **8 ortak özelliği** belirlemişlerdir. Başarı ölçütü olarak, şirketlerin rakiplerine oranla satış gelirlerindeki ve karlarındaki yüksek artışlar ile varlıklarına oranla yıllık büyüme hızlarındaki gelişmeler gibi finansal ya da ekonomik başarı ölçütleri dikkate alınmıştır. Aslına bakılırsa, kitap yayınlandıktan sonra birçok yazar, araştırma yöntemi ve başarılı addedilen şirketlerin seçimi konusunda ve daha da önemlisi elde edilen bulgulardan 8 ortak özellik çıkararak genellemeler yapılması konusunda yazarları eleştiri yağmuruna tutmuşlardır. Nitekim, daha sonra **mükemmellik çığırını** açan Peters ve Waterman, daha sonra yazdıkları kitap ve makalelerde hatalarının farkına vararak mükemmellik kavramının yanlış olduğuna hem de genellemeler yapmanın hata olduğunu vurgulamışlardır.

## 5.3 MÜKEMMELLİK YAKLAŞIMININ KAPSAMI

Mükemmellik yaklaşımına konu olan 8 ilke şu şekilde açıklanabilir:

- 1. Harekete değer verme:** Hareketi tercih etme, sorunlar ve analizler Cinde boğularak vakit geçirmek yerine çabuk karar vererek birşeyler yapma.
- 2. Müşterilerle sürekli ilişki kurma:** Müşterilerle devamlı temas kurarak onlara yakın olma, tercihlerini bilerek hizmet etme ve müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutma.
- 3. Alt kademe eylemsel girişimciliğini teşvik etme:** Alt kademelere faaliyet serbestisi ve inisiyatif vererek onların girişimciliğini artırarak işletmenin hızlı rekabet ortamında gücünü artırma.
- 4. İnsanlara değer vererek verimliliği artırma:** İnsana önem ve layık olduğu değeri vererek verimliliğini artırma, işletme içinde tüm çalışanlarda (işçiler dahil) önemli ve şirket için değerli oldukları duygusunu yaratarak işletmenin gelecekteki başarılarının hep birlikte paylaşılacağı havasını oluşturma.
- 5. Basit örgüt biçimi ve az yönetici ile çalışma:** Az sayıda kurmay personel, az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan basit bir organizasyon yapısı ile faaliyette bulunma.
- 6. Temel işletme değerlerine önem verme:** Şirketin sahip olduğu değerlere bağlılığın sağlandığı ve bu değerlerin personelce kabul edildiği bir örgüt iklimi yaratma, söz konusu değerlerin tüm personelin davranışlarına rehber olmasına çaba gösterme.
- 7. En iyi bilinen faaliyet alanında büyüme:** İş hayatında serüvenci olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinme.
- 8. Gevşek ve sıkı kontrolü bir arada yürütme:** Bir iki önemli hususu dikkatle sürekli sıkı kontrol altında tutmak, diğer konularda yöneticilere J serbesti tanıma. Örneğin, 3M firması satış karı ile çalışan personel sayısını, l Dana şirketi ise, günlük maliyet ve gelir miktarları konusunu sıkı bir kon- f trola tabi tutarken yöneticilerini diğer uygulamalarda daha serbest ve girişimci bırakmıştır.

Şu halde, görüldüğü gibi mükemmellik yaklaşımı başarılı şirketlerin 8 ortak özelliklerine dayandırılmıştır. Bu 8 ilkede izah edilen kavranılan biraz daha açıklamak gerekirse, başarılı şirketler uzun inceleme ve analizlerden kaçınarak yeni fikirleri süratle geliştirmektedirler. Yönetim "bazı bilgileri elde et, hemen uygula, daha sonra düzeltme yoluna gidersin, vakit kaybetme" tavrını yürütmektedir. Tam ve mükemmel bir plan yapmak için sakın beklemeye, çünkü fırsatı kaçırsın, gelişmeye yönelik basit mantık ve küçük adımlar atarak ilerlemeyi tercih etmek en iyisidir. Ayrıca sorunları bekletmemek, anında çözmek ve iş bitirici pratik tavrı olmak başarının sırlarından biridir. Yeni fikirlerin düzenli olarak ortaya atılması için atılan fikirlerin kısa sürede test edilerek iyi olanlarının rekabetli piyasalarda kısa sürede geliştirilmesine, diğerlerinin ise elenmesine bağlıdır.

Basit örgüt yapısı, aktiviteleri hızlandırır. Üst kademe ile alt kademenin anlaşmasını kolaylaştırır, aynı dili konuşmalarına yardımcı olur, aynı heyecanı paylaşmalarını sağlar. Çalışan sayısının az olması, bürokrasiyi azaltır ve hızla başarıya erişmeye yardımcı olur.

Başarılı şirketlerin hemen hepsi tüketici güdümlüdür. Tüketici ile sürekli ve doğrudan (direkt) temasta olmak için büyük çabalar sarfetmektedir. Bu nedenle, başarılı şirketlerde soyut pazar araştırması yapmak veya yaptırmak yerine doğrudan tüketicilerle temasta bulunarak onlardan edinilen bilgilerle hareket etmelidirler. Ürünlere olan eleştiriler, ürünlerin geliştirilmesi veya yeni üretilmesi gereken ürünler hakkındaki fikirlerin hemen tamamı tüketicilerden gelmektedir. Bu nedenle, yüksek düzeydeki yöneticilerin hepsi yılda en az 30 gününü müşteri ziyaretlerine ayırmalıdır. Ayrıca müşterilerine AR-GE uzmanlarını ve bilim adamlarını göndererek anket yaptırmalı ve müşterilerin de yaratıcı fikirlerinden yararlanılmalıdır. İşe yeni alınan genç yetenekleri imalat ve AR-GE servislerinde

çalıştırmadan önce satış noktalarında belirli bir süre çalıştırıp müşteri ile temaslarının sağlanmasına dikkat edilmelidir.

Üretimde verimliliği artırmanın yollarından en etkili olanı, çalışanları motive etmektir. Motive etmek için çalışanlara inisiyatif ve sorumluluk vererek kendi işlerini kendilerinin planlamasını sağlamaktır. Böylece, hem daha gerçekçi hedef ve planlar ortaya çıkarken, çalışanlarda da önemliymiş hissi uyandırılmakta, kendilerine saygınlıkları ve işletmeye ait olma duyguları artırılmaktadır. Motivasyonda her çalışanın yaratıcı kapasitesini harekete geçirmek, tüm fonksiyonlar ve her hiyerarşi kademesinde takım ruhunun ve sorumluluk duygusunun yaratılmasıdır. Çalışanları motive etmenin önemli bir yolu da ödüllendirmede aidiyeti artırıcı, plaket, rozet v.b. ödülleri ödül alanların aile ve çocuklarının da katıldığı kalabalık bir davetli huzurunda verilmesidir. Bazı elemanlara bu başarıya nasıl eriştiklerini açıklama ve diğer örgüt üyelerine örnek olma imkanları da verilebilir. Görüldüğü gibi mükemmel şirketlerde motivasyon ve ödül mekanizması kesinlikle parasal kaynaklara dayanmamaktadır.

- 1- Sorun ve analizler içinde boğulmak yerine hareketi tercih etme
- 2- Tüketicilerle (müşterilerle) sürekli yakın ilişki içinde bulunmak
- 3- Alt kademelere faaliyet serbestisi vererek girişimciliği cesaretlendirme
- 4- İnsana değer vererek verimliliği yükseltme
- 5- Basit örgüt biçimi ve az sayıda kurmay personelle çalışma
- 6- Ana işletme değerlerine önem verme
- 7- Uzmanlığa sahip olunan iş kollarında çalışmaya önem verme
- 8- Aynı zamanda gevşek ve sıkı kontrol sistemlerini birlikte kullanma

#### Mükemmel şirketlerin ortak özellikleri

Başarılı organizasyonlarda, şirket yöneticileri karar alma ve planlama süreçlerinde serbest bırakılarak girişimcilikleri desteklenmektedir. Bu şirketler sadece müşteri isteklerine göre ürün geliştirmezler. Bu konuda oluşturulmuş gönüllü ekipler ve bölüm yöneticileri yepyeni ve o ana kadar bilinmeyen ürünleri keşfederek ürün ve hizmet yelpazesini geliştirirler. Yöneticiler kendi bölümlerinin etkinliklerini artırma ve karlarını yeni yatırımlara ve ürünlere yönlendirmeye yetkilidirler. Girişimcilik her bölümde ve her hiye-rarşik seviyede desteklenmektedir.

Başarılı şirketlerin hemen hepsinde tüm çalışanların benimsedikleri bir işletme kültürü mevcuttur. Bu nedenle, işe alınan yeni elemanların oryantasyon eğitimlerinde şirketin sosyal yapısına ilişkin bilgiler ile elemanların davranışlarına temel oluşturan değer ve kurallardan meydana getirilmiş, örgüt kültürü ile buna ilişkin örnek hikayeler anlatılmaktadır.

Şirketin kıdemli çalışanları ile terfi, ederek yönetsel mevkileri dolduran kimseler yeni işe başlayanlara örnek oluşturarak örgüt kültür ve değerlerinin yerleşmesine yardım ederler. Kültürel değerler, yüksek kalite, düşük maliyetler, yeni ürün geliştirme, çalışana değer verme ve girişimciliği destekleme v.b. hususlar olabilir.

Başarılı şirketler uzmanı olmadıkları teknolojisini ve nasıl yürüdüğünü bilmedikleri iş alanlarına girmemektedirler. Bir işletmenin başarısı esas faaliyet alanını terketmemesine bağlıdır. Çünkü, satışta, müşteri ilişkilerinde, yeni ürün geliştirmede, düşük maliyetli üretimin elde edilmesinde iş alanını iyi bilme ve burada elde edilen tecrübeyi kullanma yatmaktadır. Şirketlerde, ancak bu sayede başarılı olabilmektedirler. Çok çekici ve karlı olan, ancak iş bilgi ve tecrübelerinin bulunmadığı alanlara dahi girmeyen başarılı şirketler vardır. Serüvenci yönetim ve aşırı risk alma başarısının en büyük düşmanıdır.

Başarılı şirketler, dizginleri elde tutmak ve kontrolü elden kaçırmamak için bazı hususlarda sıkı takip ve denetim uygulamaktadırlar. Bunlar günlük satışlar, günlük harcamalar, nakit girişleri, masrafları düşük tutma, sabit masrafları azaltma, çalışan

personel sayısını artırmama ve devamlı kontrol etme gibi hususların bir veya birkaçı olabilir. Öte yandan diğer bazı konularda da serbest bırakma, girişimciliği ve yaratıcılığı teşvik, katılımcı yönetimde alternatifler üretmeye yönlendirme, yeni ürün ve proses geliştirmeye cesaret verme v.b. gibi konular mevcuttur. Aynı anda sıkı ve gevşek kontrol mekanizmaları birarada bulunmaktadır.

#### **5.4. HIZLI ÇEVRESEL DEĞİŞİM VE BELİRSİZLİK ORTAMINDA (KAOS'DA) BAŞARILI OLMA YOLLARI**

Mükemmellik yaklaşımının temelini oluşturan kitabın ABD'li yazarı Tom Peters "Thriving on Chaos" adlı kitabında iş dünyasının çevre faktörle-rindeki belirsizliği, hızlı değişim ve karmaşayı "kaos" olarak tanımlamakta, işletmelerin bununla başa çıkmak üzere uygulayacağı reçeteler vermektedir. Düşünür, bu eserinde Mükemmeli Araştırma adlı kitabındaki bazı düşüncelerin yanlış ve yetersiz ayrıca bu konudaki eleştirilerin de yerinde olduğunu kabul etmektedir. Düşünürün verdiği sözkonusu reçeteler beş bölümde toplanmaktadır.

##### **a) Müşterilerde Heves Yaratılması**

Yazar işletmenin başarısı için müşterilerde istek ve heves yaratılması yoluyla işletmenin ürünlerine olan talebin arttırılmasını öngörmektedir. İşletmenin faaliyet sahasında uzmanlaşması, potansiyel müşterilerin ürüne ihtiyaç duymaları sağlanarak yeni pazarlar yaratılması ve üründe farklılaşma yolu ile rakipler karşısında avantaj sağlanması gereklidir. Peters'e göre bunların bir süreç olarak gerçekleşmesi için izlenecek stratejiler şunlardır;

1. Müşterinin beklediği en üst kalite düzeyine ulaşmak,
2. En iyi hizmeti vererek müşteriye önemsendiğini hissettirmek,
3. Müşteri ihtiyacına en çabuk cevap verebilecek sistemi kurmak,
4. Uluslararası niteliklere sahip mal ve hizmetler üreterek müşteri yelpazesini arttırmak,
5. Piyasada tek olabilmek için, müşterinin ihtiyacının ne olduğunu iyi saptamak, yeni ve kaliteli üretim yapmak, iyi kadrolar ile çalışmak ve müşteri tatmini sağlamak, işletmeler ancak bu şekilde müşteri nezdinde gerekli ilgiyi ve mallarına olan vazgeçilmez tutkuyu gerçekleştirebilirler.

##### **b) Piyasa Yeniliklerinin Süratle İzlenmesi**

Yeniliklerin uygulanması için yepyeni bir ürün geliştirmek yerine müşterinin istekleri doğrultusunda mevcut ürünlerin güncelleştirilmesi daha doğrudur. Bunun için dört strateji vardır.

1. Çok fonksiyonlu takımlar kurmak ve hizmetleri geliştirmek,
2. Pilot uygulama ile yenilikleri önce denemek sonra süratle yaygınlaştırmak,
3. Diğer organizasyonların başarı ve başarısızlık deneyimlerinden yararlanmak. Buluşları teşvik etmek,
4. Etkin bir tanıtım ve pazarlama stratejisi oluşturmak.

işletmede yeniliklerin uygulanması hayati önem taşır, ancak uygulama yöntemleri de çok önemlidir. Yeniliğe destek verme işi lafta kalmamalıdır, Buluşlar mutlaka ödüllendirilmelidir. Projelerin başarısızlığa uğraması durumunda bile destek devam etmelidir. Yeni projeler üretilmeli, sürekli yeni hedefler belirlenmelidir. İşletme içinde her kademedeki personelin yeniliklerle ilgilenmesi sağlanmalıdır. Böylece, işletme içinde yeni projelerin sayısının artırılmasına, süratle denenmesine, yararlı olanlarının uygulamaya geçilmesine, yararsızlıkların elenmesine önem verilmelidir.

##### **c) Bireyleri Güçlendirerek Katılımı ve Örgüt Esnekliğinin Sağlanması**

Üçüncü bölümünün konusu işletmenin çalışanlarıdır. Peters, işletme içinde herkesin her işe katılmasını ve tıpkı Japon yönetiminde olduğu gibi kendi kendini yönetebilen takımlar kurulmasını önermektedir. Birinci ve ikinci bölümdeki reçetelerin uygulanması için her çalışanın katılımı ve desteği önemlidir. Yüksek düzeyde katılım sağlanabilmesi için;

1. "Dinle, kutla, tanı" şeklinde özetlenen, basan ve başarısızlık deneyimlerine ilişkin bilgilerin dinlenmesi, büyük küçük tüm başarıların kutlanması ve çalışanların tanınması gereklidir.

2. Yeni alınan elemanlara yeni çalışma sistemi ve örgüt kültürü için zaman harcanmalıdır.

3. Çalışanların eğitilmesi ve elde tutulması gereklidir.

4. Teşvikli ücret sistemi uygulanmalıdır.

5. Çalışanlara iş garantisi sağlanmalıdır. Çalışanların kabul edilebilir bir performans aralığı içinde iş garantisine sahip oldukları duygusu içinde oldukları hissettirilmelidir.

Beş reçeteye ek olarak potansiyel sınırlayıcıları içeren ilave reçeteler de verilmektedir. Bunlardan birincisi; organizasyon yapısının küçültülmesi ve basitleştirilmesidir. İkincisi orta kademe yönetici görev tanımlarının gözden geçirilmesi, üçüncü ise, bürokratik koşulların ve çalışanları alçaltıcı ortam şartlarının giderilmesidir. Özellikle üst yöneticilere sağlanan imtiyazlarla "bizler/onlar" mantığı yaratılmamalı, eğer mevcutsa ortadan kaldırılmalıdır.

d) Etkin Liderlik Oluşturulması

İşletmenin yönetiminde iç dengenin sağlanması ve karmaşık atmosfer içinde bir yönetim sağlanabilmesi için üç araç vardır.

1. Teşvik edici ortamın geliştirilmesi,

2. Yöneticilerin çalışanlara örnek olması,

3. Görünür yönetim; yöneticilerin çalışanlarla görüşüp onları şahsen dinlemesi, yemekte, asansörde, spor etkinliklerinde hep aralarında olup sorunlarını öğrenmek, onların fikirlerine değer vermek gereklidir.

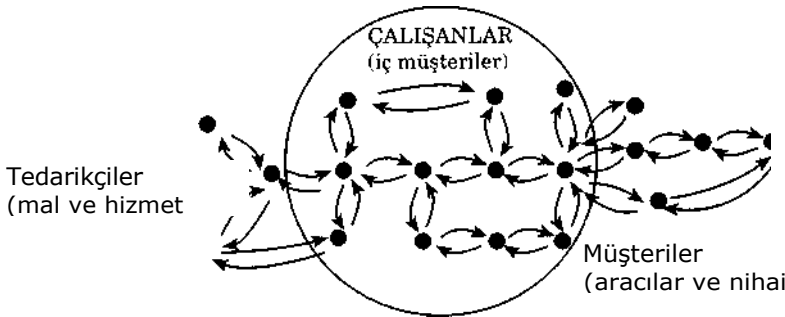
Peters'e göre, etkin liderlik yapabilmek için yöneticiler astlarının sorunlarına olduğu kadar, onların işletmenin sorunlarının çözülmesi konusundaki görüş ve fikirlerine daha fazla dikkat göstermek, bu fikirlere önem vermek, uygulamak, yönetsel yetki ve sorumlulukların önemli bir kısmını iş takımlarına devrederek, yatay yönetim sistemi oluşturarak dikey bürokrasiden uzaklaşmak gereklidir.

Burada verilen son iki reçete de yöneticilerin yenilikleri sevmeleri üzerinedir. Birincisi, yöneticiler herkesi değişiklik sevgisine göre değerlendirmelidir, ikincisi, çalışanlarda yeniliğin zorunluluk olduğu yolunda bir duygu yaratılmalıdır.

## **6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YAKLAŞIMI**

### **6.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ**

Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesi, toplumda, mal veya hizmet üretmek için kurulmuş olan tüm kuruluşların, gerek bir mal ve hizmeti sundukları kişi ve kuruluşlara (müşteriler) ihtiyaçlarına uygun standartlarda (kalite, maliyetler, fiyatlar teslim zamanı vb. bakımlarından) hizmet götürerek onları tatmin etme, gerekse bunun için gerekli ilişkileri en uygun düzeyde tutarak örgüt içinde çalışanlar ve tedarikçiler ile işletme arasındaki ilişkileri müşteri anlayışı ilkesi ile en tatmin edici düzeyde tutacak bir yönetim becerisini oluşturmaktadır. Toplam Kalite düşüncesinde işletmenin ilişkide bulunduğu yakın çevresindeki kişi ve kurumlarla (özellikle tedarikçiler) işletmenin içinde çalışan tüm personelle karşılıklı müşteri ilişkileri ve bundan sağlanacak tatmin düzeyinin maksimuma çıkarılması da amaçlanır. Tedarik evresinden tasarını ve üretim sürecine, üretim sürecinden mal veya hizmetin en son tüketiciye teslimine kadar kurulacak müşteri tatmini felsefesi ile bir-birinden beledikleri tatmini sürekli artırmaya yönelecek bir sistem sonunda en son müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarının da maksimum düzeyde gerçekleştirebileceği inancı temel politikaları oluşturur. Kısaca Toplam Kalite Yönetimi, kuruluşun çalışanlarının birbirleriyle müşteri ilişkisi düşüncesi ve aktif katılımı ile müşterileri memnun ederek amaçlara ulaşılmasıdır. Bu arada mal tedarik edilen satıcılarla da

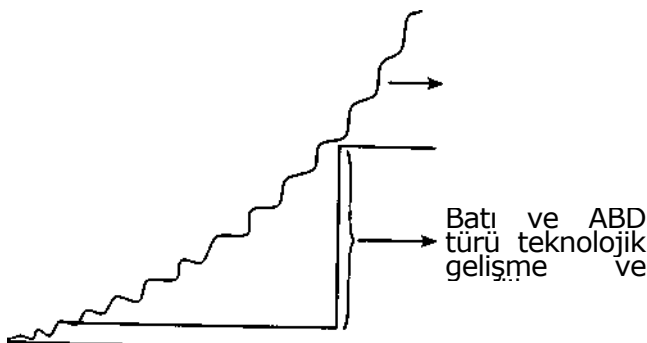


müşteri ilişkisi felsefesinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminde oluşturulacak bu müşteri ilişkileri felsefesi, tüm çalışanların, bölümlerin, tedarikçi firmaların şirketin dağıtım kanalları içinde yer alan aracı ve nihai müşterilerin tatminini etkileyen politika, plan karar ve çabaların hedeflenen kalite düzeyine ulaşmak üzere düzenlenmesidir.

## 6.2. SÜREKLİ GELİŞME VEYA KAİZEN

Toplam Kalite Yönetimi, arzulanan kalite düzeyine ve müşteri tatminine birdenbire erişilemeyeceği, bunun sürekli iyileştirme süreci içinde gerçekleştireceğini kabul etmektedir. **Sürekli iyileştirme** ve geliştirme müşteri ihtiyaçlarını ve bunlardaki değişimleri devamlı incelemeyi bunları hem işletmede çalışanlarla (iç müşteriler) ve hem de tedarikçilerle paylaşmayı zorunlu kılar. Böylece sürekli iyileştirme dinamik olarak hiç bitmeksizin devam eder. Bu niteliği ile ani ve birdenbire yapılan büyük bir yenilik çabasından farklıdır. Uzun bir zaman süresi içinden sürekli yapılan bu iyileştirme çabalarına Japonlarca **Kaizen** felsefesi adı verilmektedir. Kaizen ile sağlanacak sürekli iyileştirme ve gelişme, kuruluş içinde çalışan herkesin tepe yönetiminden işçilere kadar katılımı ve bunlardan oluşacak kendi kendini yöneten ekipler vasıtasıyla sağlanacaktır. Şekilde görüldüğü gibi Kaizen batı ülkeleri ve ABD'nin klasik yönetim düşüncesindeki teknolojik buluş ve yeniliklerden farklı olarak herkesin katılımı ile günlük, haftalık, aylık hertür-lü küçük iyileştirmelerin sürekliliği ile devamlı atılım ve gelişme sağlanmaktadır.



## Kaizen ile Batı ve ABD türü teknolojik Gelişme ve Yeniliğin mukayesesi

Toplam Kalite Yönetiminin temelini oluşturan küçük adımlarla devamlı gelişme, sonuçları etkileyen süreçler üzerine odaklanmıştır. Çünkü süreçler sonucu doğrudan nedenlerdir. Bunun için neden-sonuç analizi yapılarak sonuçları olumsuz şekilde etkileyen sebepler bulunmalıdır. Bu sebepler proseslerin çok analitik ve beyin fırtınası tekniği uygulanarak kendi kendini yöneten takımlar (kalite çemberleri) ile ortaya çıkarılabilecektir. İyileştirmelerin yapılmasında kalite çemberleri ekip çalışmalarının yanında beyin fırtınası neden sonuç analizleri (balık kılıcı tekniği) pareto analizleri, (verilerin dağılım ve değişkenliğini inceleyen histogramlar) kontrol çizelgeleri, veri toplamak için kullanılan kontrol tabloları, iki değişken arasındaki değişimleri inceleyen dağılım grafikleri, verileri gruplandırmada kullanılan diğer istatistiksel tekniklerden yararlanılır.

### 6.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE DEMİNG ÇEVİRİMİ

Toplam Kalite Yönetiminin temelleri Amerikan asıllı Profesör Dr. Ed-ward Deming tarafından atılmıştır. Deming'in yanında Prof. Dr. J.M. Ju-ran'ın da kalite kontrolü'nün tüm yönetimi ve çalışanları ilgilendiren bir süreç olduğunu iddia etmesi bugünkü çağdaş anlamda toplam kalite felsefesine gelmesine yol açmıştır.

Toplam Kalite Yaklaşımında Deming'in önemi, Japonya'da Japonlara istatistiksel Kalite Kontrolü'nün nasıl yapılacağını öğretirken geliştirmiş olduğu bir mantıksal çevrime dayanır. Daha sonraları **Deming çevrimi** adı verilen bu mantıksal süreç dört işlevden ibarettir. (Yap, planla, hareket et, denetle). Toplam Kalite Yönetiminin de mantıksal işlevim oluşturan bu işlevler, durmaksızın sürekli olarak sürdürülecek ve böylece devamlı iyileştirme ve gelişmeler sağlanacaktır.

Deming çevriminin **planlama evresinde**, sorunun tanısı, incelenmesi ve nedenlerinin bulunarak bunlara uygun önlemlerin planlanması söz konusu-sudur. **Yap** ya da **uygula** evresinde ise yapılan planlar tatbik edilir. **Denetleme** evresinde yapılan uygulamanın sonuçları değerlendirilir, başarı ve başarısızlıklar ortaya konulur. Hareket et evresinde ise başarısızlıkları düzeltici önlemler alınır. Başarılı sonuçlara ulaşıldı ise, bunların ilerideki aşamalar için birer rehber standart olması kabul edilir. Çevrim sürekli olduğu için tekrar planlama evresi ile yeni bir sorunun çözümüne geçilmektedir. Küçük ama sürekli iyileştirmelerin devamlı biçimde sürdürülmesinde bu çevrim uygulanmaktadır.

### 6.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİN UYGULAMALARINDA GÖZÖNÜNDE BULUNDURULAN TEMEL İLKELER

Müşteri ihtiyaçlarının tatmininde, mükemmeli, beklentilerine uygunluğu ve güvenilirliği hedef edinen ve bunun için tüm çalışanların katılımını zorunlu kılan yönetim modeli olan Toplam Kalite Yaklaşımı Japonya, ABD, Avrupa ve diğer ülkelerde yapılan başarılı uygulamalar sonucunda bir takım temel ilkeler ortaya çıkarmıştır. Şimdi bu ilkelere kısaca bir göz atalım.

#### a) Müşteri Odaklılık ve Müşteri Memnuniyeti

Bu, Toplam Kalite Yönetiminin dayandığı ana ilkedir. Burada müşterilerin talep ve beklentilerinin belirlenmesi esastır. Müşterilerle diyalog kurmak, hatta dağıtım zincirini oluşturan araçların talep ve beklentileri ile sorunlarını belirlemek TKY'de en önemli işlevdir. İkinci husus ise, elde edilen bu bilgilerin kuruluş veya işletme içinde etkin bir biçimde iç müşteriler (çalışanlar) tarafından paylaşılmasıdır. Böylece müşterinin beklentileri ile buna uygun kuruluş ve işletme içi davranışlar birbirleriyle uyumlanmış olacaktır. Yöneticiler, kuruluş içinde her düzeyde öğrenen ve öğrendiklerini paylaşan bir sistemi ki buna öğrenen örgütler adını veriyoruz, işletmelerine örgüt kültürü ögesi olarak getirmelidirler.

Müşteri odaklılığının bir gereği olarak düzenlenecek anketlerde müşterilere talep ettikleri mal veya hizmetlerin niteliği, kalitesi, sunuş biçimi, ambalajı, dağıtım şekli, dağıtım zincirinden şikayetler, mal ve hizmetler hakkında müşterilere duyurular, reklamlar, bunların çeşidi, niteliği, varsa satış sonrası hizmetler, garanti süreleri

gibi doğrudan malı ve hizmetleri hedef alan sorular sorulabildiği gibi, ayrıca, firmanın toplum içindeki imajı, müşterinin firmaya sadakat derecesi, firmanın geleceğine ilişkin müşterilerin duygu ve düşünceleri de öğrenilmeye çalışılır. Doğaldır ki burada önemli olan toplanan bu bilgilerin müşterilerin genelini temsil edebilmesi, güvenilir olmasıdır. Nihayet sonuncu bir husus, bilgilerin işletme içinde sorumlularla paylaşılması ve müşteri memnuniyetinin de mükemmelliği hedef alan uygulamaların başlatılmasıdır.

### **b) İç Müşterilerin Memnuniyeti ve İç Müşteriye Odaklılık:**

İç müşteriler kuruluş veya işletme içinde çalışan ve müşterilerin talep ettikleri mal ve hizmetlerin üretilmesinde doğrudan veya dolaylı biçimde katkısı olan tüm çalışanlardır. Bu insanlar, işletmeye kendi bireysel arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere gelmişler ve çalışmayı kabul ederek işletmenin beşeri ve entellektüel sermayesi olmuşlardır. Onların burada memnun olmaları, hem kuruluş veya işletmeye bağlılıklarını artıracak ve hem de moral ve motivasyonları yüksek birer personel olarak daha yaratıcı, daha verimli ve müşteri isteklerine odaklanmış beyinler olarak hareket etmelerini sağlayacaktır. O halde, Toplam Kalite Yönetiminde önemli olan sadece müşterilerin tatmini olmayıp aynı zamanda iç müşterilerin (tüm çalışanların) istek ve beklentilerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Düzenlenecek çalışanların memnuniyeti anketleri ile çalışanlara firmanın imajı, çevre ile ilişkileri, firmaya bağlılıkları, firmanın geleceği, amirlerinin davranışlarını değerlendirme ve onlardan beklentileri, astları ile ilişkileri ve şikayetleri, tepe yönetiminin tutumunu değerlendirme, firmanın sağladığı maddi ve parasal imkanlar, firmanın sağladığı sosyal ve sportif imkanlar, firma içi katılımcı yönetim biçimi, sorun çözme yaklaşımları ve buna benzer bir dizi sorularla tüm çalışanların görüş ve düşünceleri değerlendirilir. Çalışanların memnuniyetsizliği tümünü veya bir departmanın ya da bir unvan grubunu oluşturan insanların memnuniyetsizliğini oluşturan nedenler tespit edilerek giderilmeye çalışılır. Burada amaç, çalışan memnuniyetinin sürekli değerlendirilerek mükemmele ulaşmaktır.

Çalışanlara odaklılıkta ikinci önemli konu ise, örgüt içinde çalışan tüm çalışanların birbirini iş yaparken ve iş ilişkilerinde bulunurken müşteri gibi görmeleridir. Bu bir örgüt kültürü işidir, bu en üst kademeden en alt kademelere kadar tüm örgüt yönetici ve çalışanlarına benimsetilmelidir. Bu anlayış bizi gerçek müşterimizin tatminine ve memnuniyetine götürecektir en önemli araçtır.

### **c) Çalışan Tüm Personelin Eğitilmesi**

Toplam Kalite Yönetim Sistemi kuruluş içinde tüm çalışanların bilgilendirilmesini ve buna ilişkin eğitim programları tasarlanmasını ve uygulamasını gerektirir. Tüm çalışanlara Toplam Kalite felsefesinin açıklanması, benimsetilmesi örgütün üst kademe yönetiminden alt kademelerde görevli işçi ve teknik elemanlara verilecek eğitimlerle gerçekleştirilmektedir.

Yönetim kademelerine verilen eğitimlerde çalışanların yönetime katılımı, motivasyon, öğrenen organizasyonun özellikleri, takım yönetimi liderlik Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ve ilkeleri, raporlama teknikleri konulan işlenmektedir. Alt düzeyde teknik ve işçi personel, liderlik, takım yönetimi kalite çemberleri felsefesi, beyin fırtınası, pareto analizi, neden-sonuç analizi (balık kılçığı tekniği), istatistiksel örnekleme, veri toplama, basit seriler, histogramlar ve temel istatistiksel teknikler hakkında eğitilip bilgi sahibi kılınırlar.

### **d) Üst Yönetim Kademesinden Beklenen Liderlik**

Toplam Kalite Yönetiminin başansı, üst kademe yöneticilerinin bu çalışmalara seyirci kalmayıp bizzat katılmalarına ve tüm çalışanların da katılıma teşvik edilmelerine bağlıdır.

T. K. Yönetimi konusunda bilinç ve liderlik eğitimi öncelikle üst kademe yöneticilerine verilmelidir. Üst yönetim kademelerine verilecek inancın derecesi TKY uygulamalarının da basan şansının göstergesi olacaktır. Bunun için TKY uygulamalarına karar veren kuruluşlar, yönetim kurulu toplantılarının ve ayrıca planlama komitesi ile icra kurulu veya koordinasyon komitesi gibi üst yönetim toplantılarının her gündemine mutlaka kalite konularını koymalıdır. Ayrıca üst



kademe yöneticilerine mutlaka, öğrenen örgütler, coaching (koçluk), kendi kendini yöneten takım yönetimi yaklaşımını, liderlik, vizyon ve kurum kültürü, kalite yönetiminde istatistiksel teknikleri konularında eğitim verilmelidir. Bu eğitimler ve toplantı gündem maddelerinin ilk sırasında kalite konularının görüşülmesi üst kademe yöneticilerinde kalite liderliği inancının ve bilincinin yerleşmesine yardımcı olacaktır. Daha sonra orta ve alt kademelere verilecek eğitimlerle çalışanların dikkati kaliteye yoğunlaştırılabilecektir.

Üst yönetimde kalite bilinci yerleştikten sonra TKY açısından onlardan beklenen görevleri şu şekilde açıklayabiliriz.

- 1) Öğrenen örgüt felsefesine dayalı bir yönetim biçimi oluşturmak
- 2) Öğrenen örgüt biçimine uygun olarak paylaşılmış bir vizyon ve örgüt üyeleri tarafından kolayca anlaşılıp benimsenen kurum kültürü meydana getirmek,
- 3) TKY felsefesine uygun olarak çalışanların iç müşteri ilişkilerinde güçlendirmeler (empowerment), öneri sistemini kurmak ve yürürlüğe koymak,
- 4) TKY uygulamaları için gerekli olan her türlü finansal kaynakları ve bütçe imkanlarını örgüt birimleri ve çalışanlara sağlamak,
- 5) Tedarikçiler ve müşterileri, TKY'nin bir parçası, diğer bir ifade ile dış müşteriler olarak görmek, sürekli ilişki içinde bulunmak onlardan gelecek bilgileri için "bilgi yönetimi" sistemini oluşturmak,
- 6) Çalışanları özellikle TKY çalışmaları konusunda izleyecek ve başaklarını ödüllendirecek bir motivasyon sistemi oluşturmak,
- 7) Nihayet çalışanların TKY uygulamalarında karşılaştıkları güçlükleri anlayabilmek için empati yaparak kendilerini onların yerine koymak ve onların yönünden sorunları görmek ve önlemler almak,  
Görüleceği üzere TKY uygulamalarında üst kademe yöneticilerinin birer lider olabilmesi için önce inanç aşılayıcı eğitimlerden geçmeleri, örgüt içi görev yaşamlarının bir parçası saymaları ve buna ilişkin fonksiyonlarını yerine getirmeleri gerekmektedir. Başarının sırrı burada gizlidir.

#### **e) En İyi Uygulamayı Yapan Firmalar İle Başarılı Rakipleri Örnek Alarak Kıyas Yapma (Benchmarking)**

Kısaca "kıyas yapma" diye açıklayabileceğimiz bu yöntem, bir işletmenin kendini rakipleri ile, diğer sektörlerdeki ve başka ülkelerdeki işletmelerin uygulamaları ile karşılaştırıp en iyi uygulamaları örnek alarak, kendisinin zayıf yönlerini geliştirmesi anlamına gelmektedir. Kıyas yapma, literatürde "Benchmarking" olarak ifade edilmektedir. Görüldüğü üzere kıyas yapma bir iyileştirme ve geliştirme yöntemidir. Amacı, müşteri memnuniyetini artırma müşteri isteklerini ve bu isteklerde ileride meydana gelmesi olası değişimleri tahmin ederek önlemler alma, pazar liderliği için rekabet avantajı araştırma sistemidir. Benchmarking'de daha iyi bir uygulama hedeflenerek, çevredeki güçlü rakipler ve diğer sektörlerdeki başarılı firmaların uygulamaları ile kendi uygulamalarını kıyaslama, başarılı uygulamaları daha da iyileştirerek planlı biçimde işletmenin kendi bünyesine uyarlamadır.

Benchmarking veya kıyaslama öğrenen organizasyon anlayışının bir parçası olup, öğrenme, anlama, öğretme paylaşma ve uyarlama yolu ile gelişme süreçlerini kapsamaktadır. TKY yaklaşımlarında sürekli iyileştirme mantığının temelinde kıyaslama vardır. Kıyaslama çevreyi anlama, öğrenme bunlarla ilgili bilgileri öğretme, paylaşma ve işletmeye uyarlama suretiyle rekabette en iyilerle mücadele etme ve liderliğe ulaşmak için sürekli gelişmeyi hedefleme sistemidir.

Bunun için ABD'de firmaların gönüllü olarak katıldıkları bilgi bankaları sistemi oluşturulmuştur. PİMS bilgi bankası bunlardan biri olup abone olmak isteyen kuruluş bu bilgi bankasına cüzi bir abone bedeli ödeyerek ve kendinden istenen bilgileri de gönül rızası ile vererek istediği firmaların bilgilerine erişebilmektedir.

Kıyaslama da gözlemlenebilen ve ölçülebilen hemen herşey hakkında bilgi toplanabilir. En çok veri toplanmak istenen konular; a) ürün ve hizmetlerin özellikleri,

b) ürün ve hizmetin üretim yolları ve üretime sağlanan hizmetler, c) finansman, insan kaynakları, pazarlama, satış sonrası hizmetler, halkla ilişkiler gibi üretim projesini etkileyen destek birimlerin çalışma süreç ve yöntemleri, d) işletmenin başarısını gösteren kıstaslar; maliyetlerine ait bilgiler, gelirler, üretim ve kapasite bilgileri, kalite standart ve göstergeleri, e) kuruluşun stratejik planlama süreci, kısa vadeli program ve bütçe-le-me sistemleri ve buna ilişkin süreçler, f) işletmelerin yeni teknolojiler, rekabete dayalı faaliyetleri, yeni fırsat ve değişikliklere karşı nasıl davrandıklarına ilişkin bilgiler.

Yönetim literatüründe mükemmeli arama mükemmele ulaşma popülüst yaklaşımlarının moda olduğu dönemlerde kıyaslama çalışmaları başladı ve 1990'lı yıllarda en çok söz edilen ve uygulanmaya çalışılan bir yöntem olmaya başladı ve TKY'nin de önemli bir aracı oldu. Uygulamada üç tür kıyaslama çeşidinden söz edilebilir, a) Kuruluş içi kıyaslama (internal benchmarking), b) rekabete dayalı kıyaslama (competitive benchmarking), c) fonksiyonel ve geniş kapsamlı kıyaslama (generic benchmarking).

Kuruluş içi kıyaslama, yatırımlarını çeşitlendirmiş birden fazla işletmeye sahip veya aynı işi birden fazla işletmeye sahip veya aynı işi birden fazla ülkede veya bölgede yürüten şirketlerin (holdingler veya şirketler grubu) sahip oldukları aynı iş kolunda veya farklı iş kolundaki kuruluşlarını birbirleriyle kıyaslamalarıdır. Diğer bir ifade ile kıyaslama önce şirketin kendi içinde uygulanarak öğrenilmektedir. Böylece hem kuruluş içi basan standartları belirlenir ve kuruluş içi süreçler ve destek fonkiyonlar birbirleri ile kıyaslanarak iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gereken hususlar belirlenir. Ayrıca kuruluş içi kıyaslama çalışmaları kuruluş dışı kıyaslamalar için hazırlık ve öğrenme dönemidir. Kıyaslama için gerekli bilgilere erişmek kolay ve bilgilerin geçerliliği de doğrulanabilir.

Rekabete dayalı kıyaslama da işletmenin aynı faaliyet sektöründe rakibi olan kuruluşlara ilişkin üretim süreçleri, kalite, maliyetler, gelirler v.b. hususlar için yapılmaktadır. Rakiplerin ürünleri, hizmetleri, süreçleri, gelirleri maliyetleri, araştırma geliştirme, destek işletme fonksiyonları (insan kaynakları, pazarlama, halkla ilişkiler, finansman v.b) konularda bilgilerin toplanması ve bunların işletmenin verileri ile karşılaştırılması yapılmaktadır. En iyi uygulamalar örnek alınarak işletme uygulamalarında iyileştirmeler yapılır. İşin en zor yanı rakip firmalarla karşılıklı işbirliğine gidilmesidir, ancak bu konuda dürüst, açık ve bilgi takasına ve paylaşımına yatkın firma bulmak kolay olmamaktadır.

Fonksiyonel ve geniş kapsamlı kıyaslama işletmenin doğrudan rakibi olan ya da olmayan tüm kuruluşların uygulamalarının işletmeninkilerle karşılaştırılmasıdır. Kıyaslama yapılacak işletmelerin seçiminde alanında en iyi olduğuna inananların seçilmesi ve bunların öğrenilerek, paylaşılması ve uygulanması esastır. Geniş kapsamlı kıyaslama, özellikle yeni üretim ve pazar alanlarına girme, bunlarla ilgili yatırım kararları, yeni sektöre girme ve bu sektörde şirket alma, yeni teknolojilere yatırım yapma gibi stratejik konu ve sorunlarda çok yararlanılan bir yöntemdir. Bu nedenle değişik sektörleri birbiri ile kıyaslama imkanı vererek karar vericiye geniş bir vizyon sağlar.

#### **f) Tedarikçilerin Denetimi ve Onlarla İşbirliği Yapılması**

TKY'nide nihai müşterilere verilecek mal ve hizmetlerin kalitesi, işletmeye girdi sağlayan tedarikçilerden (satıcılardan) başlamaktadır. Diğer bir deyimle bu prosesin tohumunu tedarikçilerin sunduğu girdilerin kalitesi oluşturmaktadır. O halde, işletme öncelikle kaynak girdilerinin kalitesinin iyileştirilmesi için gerekli çabaları göstermeli ve kendisine mal ve hizmet satan kuruluşların kaliteyi etkileyen üretim süreçlerim denetleyebilmek için tedarikçilerle işbirliği yapmalıdır. Bu iyileştirme konusunda yapılacak işbirliği her iki kuruluşun da çıkarlarına hizmet etmiş olacaktır.