

## 1.YÖNETİMDE İNSANA DEĞİŞEN BAKIŞ AÇISI

Endüstri Devrimin'den,günümüze kadar gelen sanayileşme süreci içinde,gerek yaşanan teknolojik değişiklikler,gerekse davranış bilimlerindeki gelişmeler sonunda insan zaman içinde üretim sürecini tamamlayan ve bu şekilde yönetilmesi gereken mekanik bir unsur olmaktan çıkmış,pek çok faktörler aracılığıyla,gerek maddi gerekse manevi gereksinimlerinin karşılanması gereken ayrı bir beşeri unsur halini almıştır.İnsana bakış açısında gelişen bu süreci klasik yönetim anlayışı ve neo klasik yönetim anlayışı şeklinde iki grupta inceleyebiliriz.

### 1.1. NEOKLASİK ÖNCESİ KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Sanayi devrimi ile başlayan süreç içinde yönetim biliminde ilk olarak klasik yönetim teorileriyle karşılaşmaktayız. Üç ayrı fikrîsel yaklaşımı içeren klasik teorinin, üç yaklaşımda da mevcut temel noktalarıyla özetleyecek olursak, klasik yönetim teorisi ;

- Organizasyonlarda insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durmuştur. İnsan unsuru daima ikinci planda ele alınmıştır. Maddi faktörler düzenlendikten sonra insanların öngörülen şekil ve doğrultu ve şekilde davranacağı varsayılmıştır. Bu yönü ile klasik teori mekanik organizasyon yapıları olarak adlandırılan yapıları önermiştir.
- Rasyonellik ve mekanik süreçler klasik teorinin hareket noktaları olmuştur. Makine-insan ilişkilerinde rasyonellik, işlerin dizayn ve birleştirilmesinde rasyonellik, ilkelerin amaçladığı rasyonellik ana hareket noktalarıdır. Mekanik rasyonelliği bozacak insan unsuruna ilişkin faktörler modele dahil edilerek ayrıntılı olarak incelenmemiştir. Ekonomik rasyonellik anlayışının organizasyona uygulanmasını ifade eden bu yaklaşım insanı kendine söyleneni yapan, rasyonel olduğuna inanılan sisteme uyan, pasif bir unsur olarak varsaymıştır.
- Klasik teori, esas itibariyle kapalı sistem anlayışı ile organizasyonları ele almıştır. Bunun sonucu olarak da, bütün yaklaşımlar organizasyon içi etkinliğin nasıl sağlanabileceği üzerinde durmuş, bunu sağlamak için uyulması gereken ilkeleri universal kabul etmiş fakat dış çevre şartlarına organizasyonların değişen şartlara nasıl uyabilecekleri üzerinde durmamıştır.

## 1.2.NEOKLASİK YAKLAŞIM

(İnsan İlişkileri Yaklaşımı / Davranışçı Yaklaşım)

Klasik yaklaşımın yönetim olgusunu açıklamakta yetersiz kaldığını savunur. Bu doğrultudaki görüşler klasik yaklaşımı sınamak için girişilen bir takım büyük çaplı deneylerden sonra oluşmuştur. Bu deneylerden en önemlileri Hawthorne ve Harwood araştırmalarıdır.

### 1.2.1.Hawthorne Araştırmaları:

1927-1932 arasında ABD'de Western Elektirk şirketinin Hawthorne tesislerinde, E. Mayo yönetiminde F. J. Roetlisberger ve W. J. Dickson gibi psikologların katıldığı, binlerce işçi üzerinde yıllarca süren bir araştırma yaptılar.

*Deneylerin sonuçları:*

1. Örgütte olup biten her şey yazılı belgelerde bulunmaz (klasiklere eleştiri). İnfomal ilişkilerde çok önemli.
2. Fiziksel olmayan değişkenlerin personel üzerinde fiziksel değişkenlerden daha büyük etkisi vardır. Örneğin, personelin morali ve motive edilmesi, ısı, ışık ve rengin etkisinden önemlidir.
3. Ekonomik olmayan ödüller de personeli motive ve mutlu etmekte çok önemlidir. Personel, klasik yaklaşımı benimseyenlerin sandığı gibi yalnızca parayla eylemde bulunan "ekonomik insan (homo economicus)" değildir.
4. İşbölümü ve uzmanlaşma mutlaka verimi arttırmaz. Aksine tek düzelik ve meslek hastalıklarına neden olarak verimi düşürebilir.
5. Personel örgütte bir kişi olarak değil, bir doğal grubun üyesi olarak davranışta bulunur.

Bu araştırmanın sonuçları, yönetimde davranışçı yaklaşımın doğmasına yol açtı. Gözlerini, örgüt içindeki "insan"a diken araştırmacılar, insanların örgütten beklentileri, örgüt üyelerinin karşılıklı ilişkileri, çatışmaları, tepkileri, iş doyumunu ve verim arasındaki ilişkiler, liderlik, işe katılımın psikolojik etkileri, karar verme, iletişim gib konuları alana getirerek katkıda bulundular.

### 1.2.2.Harwood Araştırmaları

L. Coch ve J. French adlı iki araştırmacı tarafından erkek pijaması üreten bir fabrikada yapılmıştır. Bu araştırmaya "değişim yöntem modeli" adı verilmiştir. Araştırmanın amacı, çalışma biçiminin değiştirilmesi konusunda en çok onaylanan ve en etkili yöntemin belirlenmesidir. Üç yöntem denenmiştir;

1. Yeni belirlene yöntemlerin duyuru yoluyla ilgililerine bildirilmesi.
2. Temsilciler grubuna, yeni üretim yönteminin seçimine katılma olanağı sağlanması.
3. Deney grubundakilerin tümünün yöntemin belirlenmesinde karara katılma hakkı verilmesi.

Deney sonucunda, yeni duruma uyum sağlamadaki çabukluk, verim artışı, dakiklik, işten ayrılma ve yöneticilerle ilişkilerin durumu konularında en olumlu gelişme üçüncü grupta gözlemlendi. İnsanlar alınmasında kendilerinin de katkıda bulundukları kararın gereklerini yerine getirmede daha etkili oluyordu. En olumsuz grup birinci grup; üretimde düşüş, işe gelmeme, şikayet, yöneticilere düşmanca yaklaşımlar bu grupta görüldü.

### 1.2.3.McGregor'un X Y kuramı

*. X kuramı varsayımları özetle şunlardır :*

- Normal olarak insan işi sevmez ve elinden geldiği kadar işten kaçar ,
- İnsanların işi sevmemesi nedeniyle, çalışanlar örgütsel amaçlara ulaşabilmek için zorlamak, denetlemek, yönlendirmek ve gerekirse ceza vermek gerekir ,
- Normal insan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçar .

Bu nedenle klasik teoride üstün astları devamlı kontrol altında tutması gerekmektedir .

Bu

kontrolü sağlarken bir üst için beş ila yedi ast idealdir.

Öte yandan Neoklasik örgüt teorisi klasik teorideki yakından nezaret eğilimine karşıdır. McGregor' un klasik teoriyi ve X teorisini eleştirir mahiyetteki Y teorisi neoklasik teorisinin kontrol alanındaki dayanaklarından biridir. Y teorisinin varsayımları özetle şu şekildedir :

- Kişi doğuştan işten nefret etmez.
- Dışardan denetim ve ceza ile korkutmak, örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. Bağlı olduğu amaçlara hizmet ederken insanlar kendi kendini yönetme ve kendini denetleme yollarını kullanırlar.
- Sorumluluktan kaçma, hırs yoksunluğu ve güvenliğe aşırı önem verme dürtüsünün sonuçlarıdır. Doğuştan gelen bir özellik değildir.
- Örgütsel sorunların çözümünde yaratıcılık kullanma insanlar arasında oldukça yaygındır.
- İnsan yeteneklerinin sadece bir kısmını kullanırlar.
- Amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi sonucu hak edilen ödüllere bağlıdır.<sup>1</sup>

McGregor'un Teori Y varsayımında işgörenin niteliklerinden organizasyonun tümüyle faydalanmadığı, yönetimin işgörene güvendiğinde ve sorumluluk verdiğinde işgörenin yüksek bir motivasyon, bağlılık ve verimlilik göstereceği görüşü, insan unsurunun organizasyonun bir değeri olarak değerlendirilmesi anlayışını güçlendirmiştir.

## 2.İŞ TASARIMI

Çalışma yaşamının insancılaştırılmasına duyulan gereksinimin özellikle 1970'li yıllarda daha da güçlenmesi, bu dönemde Avrupa ülkelerinde iş yapılandırma (Job structuring), ABD 'de ise iş tasarımı (Job design) yada işin yeniden tasarımı (Job redesign) adı altında yeni bir kavramın doğmasına neden olmuştur.

İşin kendisinden kaynaklanan olumsuz etkilerini, örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından da olumsuz sonuçlarını hissettirmesi ile, yöneticiler zorunlu olarak kuramsal alandaki yeni gelişmeleri benimseyip, sorunlarına bu yollarla çözüm aramaya başlamışlardır. Çalışanlarda iş tatminsizliğini, ruhsal ve fiziksel yorgunluk, stres gibi sorunların örgüt içinde devamsızlık, işgücü devri, üretimin kalite ve miktarında düşüşler, kişiler arası ilişkilerde bozulmalar ve şikayetlerle sonuçlanması, işin kendisinin örgütsel etkinlikte ne denli önemli olduğunu ortaya koymuştur. Böylece 1970'li yıllara kadar işin kendisinin de değişmez kabul edilip, çalışanları motive ederek, davranış ve tutumlarını değiştirerek ve çeşitli eğitim teknikleri uygulayarak kişi ile iş

---

<sup>1</sup>Başak Karacan, Örgüt Kuram ve İlkeleri, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/neoklasik.htm>

arasında uyum sağlamayı amaçlayan görüşün yerini, hem işin kendisinin, hem de işi yapan kişinin değişimini amaçlayan iş tasarımı kavramı almıştır.<sup>2</sup>

Bilimsel yönetim akımıyla gelişen iş tasarımı, dar görevlerin başarımında uzmanlaşma ve verimlilik üzerinde durur. Bu tasarım evrim geçirdikçe, verimlilik hedefine varmak için, tam bir işbölümüne, katı bir hiyerarşiye ve iş gücünün standartlaştırılmasına yönelmiştir. Amaç, işin ufak bir parçasını yapmak üzere kolayca eğitilebilecek niteliksiz, kolay bulunur işgücü kullanarak maliyeti düşürmektir. İş başarımı, teknik personelin tanımladığı işi yapmanın tek kesin yolunu kesin biçimde uygulamaya çalışan geniş bir hiyerarşi tarafından denetleniyordu.<sup>3</sup> Klasik tasarım iş ortamındaki insan etmenine pek dikkat göstermediği için, pek çok zorluk çıktı. İşbölümü çok aşırıya kaçıyor ve kurallara, süreçlere ve hiyerarşiye aşırı bir bağımlılık doğuyordu. Yüksek düzeyde uzmanlaşmış işleri, ürünün tümüne duyacakları toplu ilgiyi zayıflatıyordu. Pek çok iş gören becerilerinden öyle uzak kalıyordu ki, işlerinden duydukları gururu yitiriyorlardı. Sonuç, İş gücü devrini ve devamsızlığın artması oldu; kalite düştü ve işçiler yabancılaştılar.

## 2.1. İŞ TASARIMININ TANIMI

İş tasarımı iş ve insan unsurlarını en uygun biçimde birleştirmek amacıyla işin içeriğinin, işe ilişkin ödüllerin ve işin niteliklerinin çeşitli şekillerde düzenlenmesidir. Bu düzenlemeler iş basitleştirilmesi, iş rotasyonu iş genişletmesi, iş zenginleştirilmesi, kalite çemberleri, bağımsız çalışma grupları şekillerinde olabilir.

İş tasarımının temelini oluşturan görüş bireylerin, işin sonuçlarını etkileyen, değerlere, tutumlara ve duygulara sahip olduğudur

İş tasarımı yapılırken personelin görüşünün alınması ve personelden etkin olarak yararlanması gereklidir. Bu tutum personelin işe olan motivasyonu ve verimli çalışması açısından önemlidir

İş tasarımında özellikle şu konuların saptanması üzerinde durulmalıdır:

- Gereksiz işlemlerin saptanması,
- Birleştirilebilecek işlerin belirlenmesi,
- Aksaklıkların, ihmallerin ve gecikmelerin belirlenmesi,

<sup>2</sup> tez

<sup>3</sup> Davis, K., İşletmede İnsan Davranışı, çev. Kemal Tosun, İstanbul Matbaası, İstanbul, 1982, syf. 310

- d. Yanlış yerde kullanılan işgücünün belirlenmesi,
- e. Yetenek ve becerilerden gereği gibi yararlanılmasının sağlanması,
- f. Görevlerin birbiriyle ilintisinin denetlenmesi,
- g. İşyükü dengesinin sağlanması.<sup>4</sup>

## İŞLERİN BEŞ TEMEL BOYUTU

Lawler ve Hackman, Turner ve Lawrence'ın çalışmalarını temel olarak, işlere özellikle zenginleştirme getiren beş temel boyut belirlenmiştir. Bu beş boyutun hepsinin sağlanması arzulanan bir şeydir. Bunlardan biri eksik olursa, işgörenler psikolojik açıdan yoksun kalır ve güdüler azalma eğilimi gösterir. Temel boyutlar, güdülmemeyi, doyumu ve iş kalitesini yükseltme, işgücü devrini ve devamsızlığı azaltma eğilimindedir.

1. Çeşitlilik: İlk temel boyut, görevin çeşitliliğidir. Çeşitlilik, işgörenlerin değişik işlemleri birkaç süreç ve belki de değişik araçlar kullanarak yapmasına izin verir. Çeşitliliği fazla olan işler işgörenlerce daha meydan okuyucu olarak görülür, çünkü işi yaparken bir dizi beceri kullanmak gerekir. Bu işler aynı zamanda, tekrarlayan bir işten doğan tekdüzeliği de giderir. İşgören gereksinimleri açısından çeşitlilik sağlamak için önerilen bir yol, bir ürün üzerindeki işin doğal bir alt birimini içeren doğal iş modülleri kurmaktır. Daha sonra, programların izin verdiği sınırlar içinde, işgörenler kendi arzularına ve iş becerilerine bağlı olarak bir ya da daha çok modül seçebilirler. Böylece, her işgörenin kişisel, bireysel bir seçimi olur. İşgörenler, diğer iş modüllerini de başarabilmeleri için daha fazla beceri kazanmaya yöreklendirilirse, böylece kişisel gelişme ve potansiyel olarak daha iyi bir işgören elde edilir.

2. Görevle Özdeşleşme: İkinci temel boyut, işgörenlerin işin eskizsiz bir parçasını yapmalarına izin veren görevle özdeşleşme (task identity) dir. İş zenginleştirme çabalarının çoğu bu boyut üzerinde yoğunlaşmıştır. Çünkü, geçmişte bilimsel yönetim hareketi rutin işlerin aşırı uzmanlaşmasına yol açmıştı. Birey olarak işgörenler tümün o kadar küçük bir parçasında çalışıyorlardı ki, hiç biri ürünle kendi çabalarını özdeşleştiremiyorlar, herhangi bir sorumluluk hissedemiyorlardı. İşler ürünün tamamı ya da onun teşhis edilebilir parçasını üretmek üzere genişletildiğinde, görevle özdeşleşme sağlanmış olur.

---

<sup>4</sup> Öğr. Gör. Emine Yıldız, Turizm İşletmelerinde İşçilik Maliyetlerinin Kontrolü  
[http://www.ceterisparibus.net/arsiv/e\\_yildiz.doc](http://www.ceterisparibus.net/arsiv/e_yildiz.doc)

3.Görevin Önemi:Üçüncü temel boyut görevin önemi(task significance)dir.Bu,işgörenlerin algıladığı biçimde,işin diğer insanlar üstündeki etkisini anlatır.Burada temel nokta,işgörenlerin örgütlerinde ya da içinde yaşadıkları toplumda önemli olan bir şey yaptıklarına inanmalarıdır.

4.Özerklik:Dördüncü temel boyut özerkliktir.Bir çalışma ortamında "...özerklik,kişisel karar verebilme hakkı,tek başına olumlu davranışsal sonuçların nedeni olmaya yeterlidir."Çok tutulan amaçlara göre yönetim uygulaması daha çok özerklik sağlamanın bir yoludur,çünkü işgörenlere kendi amaçlarını belirlemede daha büyük rol tanır.

Bu yaklaşımın işverene yararı işe başlama saatine bakılmaksızın işgören tam çalışma saatlerini doldurduğu için,işe geç kalma sorunun ortadan kalkmasıdır.

5.Geri besleme: Beşinci temel boyut geri beslemedir.geri besleme,işgörenlere başarımlarının nasıl olduğunu bildiren bilgiyi anlatır.Geri besleme düşüncesi yalın bir şeydir;ancak,işlerinin başarımında insanlara için büyük anlamlar taşır.Kişiler yaşamlarının önemli bir bölümünü işlerine ayırdıkları için,ne ölçüde başarılı olduklarını belirlemek isterler.üstelik,bunu sıkı sık öğrenme gereksinmesindendir,çünkü başarımlarının değiştiğini fark ederler ve başarımlarını geliştirmek üzere ayarlamalar yapabilmelerinin tek yolu,o orda ne ölçüde başarılı olduklarını öğrenmektedir.Aylık çıktı raporları genellikle yetersizdir.Haftalık ve günlük raporlar çok daha iyidir ve çalışma süreci bu tür geri beslemeye uygunsa,saatlik ve sürekli bildirim daha iyi olabilir.önemli bir araştırma şu sonuca varmıştır: "Dolayısıyla,bilgi/geri besleme verimlilik üstünde tek en büyük sahip hareket kaldırıcı olma niteliğindedir.

## İŞ TASARIMINDA DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN İŞ VE ÇALIŞMA SİSTEMİ İLKELERİ

İş tasarımı yaparken,personelin motivasyonunu arttırıcı iş ve çalışma sistemi ilkelerine dikkat edilmelidir.Bunlar:

- Sorumluluğu azaltmadan bazı kontrolleri kaldırmak,
- İş yapan bireyin hesabını vermesi,
- Kişiye işin bir birimin tamamını vermek,
- Çalışana, işini yaparken özgürlük vermek,
- Periyodik raporların çalışan tarafından okunmasını sağlamak,

- İşe, daha önce yapılmayan yeni ve daha zor görevler eklemek,
- Kişileri belli işlere atayarak onların uzmanlaşmasını sağlamak.

Bu ilkeler sayesinde işyerinde çalışanlar motive edilmiş ve personelin sorumluluğu, kişisel gelişme ve ilerlemesi sağlanmış olur. (Kahmi,1997:44)<sup>5</sup>

## İŞ TASARIMI SONUCUNDA ELDE EDECEĞİMİZ FAYDALAR

İş Tasarımı bir dizi amacı gerçekleştirmeye çalışır.Böyle bir tasarım,işgörenlerin temel gereksinmelerine olduğu kadar,daha yüksek düzeyde gereksinmelere de hizmet etmeye çalışır.İşgörenleri sahip oldukları daha yüksek becerileri kullanmaya ve becerilerini geliştirmeye yüreklendirecek bir ortam sağlamayı amaçlar.bunun ardında yatan düşünce,iş görenlerin yalnızca kullanılacak değil,aynı zamanda geliştirilecek beşeri kaynaklar olduğudur.

Örgüt için faydaları	İşgörenler için faydaları
Yüksek becerili işgücü	Artan iş tatmini
Esnek ve sorumlu işgücü	Artan yetenek ve eğitim
Artan üretkenlik,verim	Daha fazla kararlara ve planlamaya katılma şansı
Artan kalite	Daha güvenli çalışma ortamı
İşle ilgili sağlık ve güvenlik problemlerinde azalma	Daha fazla kariyer seçenekleri
Denetleme ve kontrolün gereksiz işlemlerinin ayıklanması	Çalışma hayatının artan kalitesi
Organizasyonel etkililik	
Müşteri hizmetleri standartlarında artış	
Ertelemelerle,atıl kullanımla ve kazalarla ilgili maliyetleri azaltarak verimi arttırma	

<sup>5</sup> <http://www.cagipolisi.com.tr/11/35-36.htm>, İŞ VE ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN ZENGİNLEŞTİRİLMESİ,Murat Yılmaz Başkomiser,Başbakanlık Koruma Müdürlüğü



Frederick Taylor döneminden ve bilimsel yönetim anlayışının geliştirilmesinden bu yana,işler:

- Verim oranı-En düşük maliyetle bir ürün üretmenin en iyi yolunu bulmak
- Üretkenlik-İnsan kaynaklarının ve fiziksel kaynakların azami kullanımı sağlamak

için tasarlanmaktadır

Bugün,iş tasarımı,yaş,cinsiyet,yaşam arzı ve yetenek bakımından farklılık arz eden işgücünü elinde tutan organizasyonlar tarafından yaşamsal bir yol teşkil etmektedir.bu nedenle üstte saydığımız listeye,

- Farklılık arz eden işgücünü uzlaştırma
- Farklılık arz eden işgücünü motive etme

unsurlarını da ekleyebiliriz..

Bugün organizasyonlarda iş tasarımı tarafından bu dört amaç sağlanmaktadır.Gerçekte,organizasyonlar iş tasarımı üzerinde her zaman olduğundan daha fazla durmaktadır,çünkü toplam kalite yönetiminin kendini yöneten takımlar yaratmaya ve iş zenginleştirmeye bağlı olduğu görülmüştür.<sup>6</sup>

## İŞ TASARIMININ ÖĞELERİ

Herhangi bir iş için pek çok iş tasarım seçenekleri vardır.Bu nedenden ötürü,iş tasarımının ne olduğunu tahmin etmek son derece önemlidir.İş tasarımı kararlarında neyin uygun olduğunu anlamak için beş performans ölçütü verilmiştir.Bunlar;

### 1-Kalite

İş tasarımı işgörenin yüksek kaliteli ürün ve hizmet sunma yeteneğini etkilemektedir.Bu kısa dönemde hatalardan kaçınmayı da içermektedir,aynı zamanda işgörenin işteki hataları en aza indirecek şekilde işi geliştirmeye teşvik edilmesini de kapsamaktadır.

### 2-Hız

---

<sup>6</sup> Job Design,<http://webfidel.free.fr/maich/ch05.htm>

Bazen tepkinin hızı iş tasarımıyla gerçekleştirilmesi gereken en baskın öğedir.Örneğin,acil servis personelinin organize edilme şekli acil durumda anında tepki verme yeteneklerini ortaya çıkarmada büyük rol oynayacaktır.

### 3.Güvenilirlik

Malların ver servislerin güvenilir bir biçimde sağlanması,bir şekilde iş tasarımı tarafından genellikle etki altındadır.

### 4.Esnelik

Yeni ürün veya hizmet esnekliği,karışık esneklik,dağıtım esnekliği iş tasarımıyla küçük çapta bağlantılıdır.Örneğin,birçok görevde eğitilmiş iş gören,yeni hizmet veya iş çeşitliliğiyle başa çıkmayı daha kolay gerçekleştirebilir

### 5.Maliyet

Bütün yukarıda anlatılan unsurların,üretkenlik ve dolayısıyla maliyet üzerinde etkisi olacaktır.Burada verimliliğin anlamı,çıktının çalışan girdisine oranıdır:örneğin,bir saat içinde hizmet verilen müşteri sayısı veya işçi başına düşen iş sayısı.

### 6.Sağlık ve Güvenlik

İş tasarımı başka neyi başarıyor olursa olsun,işi yapan kişinin,işlem sürecindeki diğer işgörenlerin veya işlemlerde var olan müşterilerin sağlığını tehlikeye kesinlikle atmamalıdır.

### 7.İş yaşamının kalitesi

Herhangi bir işin tasarımı yapılırken,tasarımın iş güvenliği üzerindeki etkileri,var olan ilgi,çeşitlilik,gelişme fırsatları,stres düzeyi ve işi gerçekleştiren kişinin davranışları da göz önünde bulundurulmalıdır.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Study Guide,[http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/slack3\\_ema/chapter9/deluxe.html](http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/slack3_ema/chapter9/deluxe.html)

## İŞİN YENİDEN TASARIMI

Genel olarak işin yeniden tasarımı;belirli bir iş ya da birbirine bağımlı işlerden oluşmuş sistemlerin,işgörenlerin iş tecrübelerini ya da iş başında verimini arttırmak amacıyla değiştirilmesini içeren faaliyetlere “işin yeniden tasarımı” adı verilir.İşin yeniden tasarımında kullanılan başlıca teknikler,iş rotasyonu,iş zenginleştirme,iş genişletme olarak sıralanabilir.

### İŞ TASARIMININ BAZI İLKELERİ

#### *1.İşlerin Birey Düzeyinde Yeniden Tasarımı:*

-Bir işin kapsamına giren işlerin optimal çeşitliliği:

Fazla çeşitlilik eğitimi ve üretimin yetersiz olmasına yol açacağı gibi,işgören için de güçlük yaratacaktır.Buna karşılık,çeşidin az olması da can sıkıntısı ya da yorgunluk yaratabilir. Optimal düzey,işçinin çok yoğun bir ilgi,faaliyet ya da çaba gerektiren bir iş yorgunluğunun başka bir işte çıkarmasını sağlayan düzeydir.

-Parça işlerin düzeni her birini işin bütününe benzetecek şekilde anlamlı olmalıdır.Parça işler değişik ilgi,çaba ya da yetenek düzeyi gerektirmekle birlikte,birbirlerine bağlı olmalıdır.

-İş süresi optimal olmalıdır.Çok kısa bir süre,çok sayıda bitirme ve başlama gerektirebilir.Çok uzun bir süre ise,bir iş uyumu kurulmasını güçleştirir.

-Üretimin nitelik ve niceliği için standartlar saptaması ve sonuçları uygun şekilde geri beslemesi.

-İşe bazı yardımcı ya da hazırlayıcı parça işler eklenmesi.

-İşi oluşturan parça işler,toplumda saygı uyandıracak ölçüde dikkat,beceri,bilgi ya da çaba gerektirmelidir.

-iş,tüketicinin ürünü kullanmasına gözle görülebilir,belli bir katkıda bulunmalıdır.

#### *2.İşlerin Grup Düzeyinde Yeniden Tasarımı*

-Gerekli olarak işlerin birbirine bağımlı olduğu durumlarda,birlikte çalışmayı,iş rotasyonu ya da fiziksel yakınlığı sağlamak...bu,işleri birbirine bağımlı olan işgörenler arasında haberleşmeyi kolaylaştırır ve karşılıklı anlayış yaratır.

-Ruhsal baskı yaratan işlerin söz konusu olduğu durumlarda birlikte çalışma,iş rotasyonu ya da fiziksel yakınlık sağlanması.

-İşin,nihai ürüne gözle görülür bir katkısı olmadığı durumlarda, birlikte çalışma,iş rotasyonu ya da fiziksel yakınlık sağlanması.

-Birlikte çalışmayı gerekitren işler ya da iş rotasyonu nedeniyle,birkaç işin birbirine bağlı olduğu durumlarda grup olarak işlenir:

- a.Ürünün kullanımına katkıda bulunacak şekilde işin tümüne benzer olması.
- b.Standartların saptanması ve sonuçların faaliyetler için fırsat tanınması.
- c.Sınır işlerin denetiminde söz sahibi olması.

## İYİ İŞ TASARIMININ ÖZELLİKLERİ

İyi iş tasarımı:

- İşgören tarafından girdi sağlanmasına izin verir.İşgörenler kendi kişisel isteklerine,çalışma alışkanlıklarına ve iş yerindeki koşullara göre,işi çeşitlendirme seçeneğine sahip olmalıdırlar.
- İşgörene başarı duygusunu hissettirir
- İşgörenlere eğitim sağlar,böylece işgörenler,hangi işleri yapacaklarını ve onları tam anlamıyla nasıl yapacaklarını bilmiş olurlar.
- İyi çalışma/dinleme şemaları sağlar
- fiziksel olarak çaba gerektiren işlere bir düzenleme peryodu getirir.
- İşgörenlere performansları hakkında geribildirim sağlar.
- Enerji kullanımını minimize eder.
- Durağan ve dinamik iş arasındaki dengeyi sağlar.

İş tasarımı devam eden bir süreçtir.Hedef,işyeri içinde değişen şartlarda ve görevlerde düzeltmeler yapmaktır.<sup>8</sup>

İş tasarımının ne ölçüde uygulanabildiğini belirlemek için iş tasarımı kontrol listesinden faydalanılabilir.

İş tasarımı kontrol listesine bir örnek,aşağıdaki tabloda verilmiştir.

---

<sup>8</sup> What is Job Design,[http://www.ccohs.ca/oshanswers/hsprograms/job\\_design.htm](http://www.ccohs.ca/oshanswers/hsprograms/job_design.htm)

İş Tasarımı		EVET	H A Y I R
Görev çeşitliliği	Tekarlana görevler- fiziksel veya zihinsel tekrarlar yapılıyor mu?		
		Durağan pozisyonlar – pozisyonu değiştirmek için çok az veya hiç fırsat yok mu?	
		Hızlı çalışma – Fiziksel gerginlik ve stres var mı?	
Çalışma/dinlenme şemaları	Uzun çalışma periyodları-yorgunluk için potansiyel var mı?		
Düzenleme Pery.	Düzenleme periyodları veya yeni işçi için değişen iş adımları var mı?		
Eğitim	İşgörenler uygun eğitimi alıyorlar mı?		
Zihinsel çeşitlilik	Bir çeşitlilik mevcut mu,veya sırada yapılacak olanı seçme		

## İŞ TASARIMI SÜRECİYLE İLGİLİ PROBLEMLER

- Süreç çok zaman alır ve maliyeti yüksektir..
- İşçiler,eğer alt kademedeki ihtiyaçları karşılanmıyorsa,daha üst seviyedeki ihtiyaçlarının karşılanmasına cevap vermeyecektir.
- İş tasarımı programları,iş yerinde karşılanmayan ihtiyaçları karşılamak için tasarlanmıştır.
- Çalışan birliklerinin karşı gelmesi
- İş tasarımı programının başlatılmasından birkaç yıl sonra performansta gözle görülür bir ilerleme gözlemlenmeyebilir<sup>9</sup>

## İŞ TASARIMI TEKNİKLERİ

	İş Basitleştirilmesi	İş Rotasyonu	İş Genişletilmesi	İş Zenginleştirilmesi
<i>Tanım</i>	İşi küçük, ayrıntılı görevlere böler.	Çalışanları sistematik olarak bir işten başka bir işe aktarır.	Çalışanın işindeki görev sayısını artırır.	Görev sayısı ve çalışanın işi üzerindeki kontrolünü artırır.
<i>Kullanım Alanları</i>	Montaj hattı ve toplu üretim süreçleri	Montaj hattı ve farklı işlerin bir arada yürütülmesi gereken işler	Toplu üretim, ofis yönetim işleri	Toplu üretim, ofis yönetimi ve idari işler
<i>Güçlü Yönleri</i>	Çalışanlar tek alanda uzmanlaşır, eğitim ihtiyaçları azalır, özellikle	Kısa zamanda işe olan ilgi ve motivasyon seviyesini artırır.	İş tatminini artırırken iş ortamındaki sıkıcılığı ve monotonluğu	Gelişme ve öğrenme olanakları sağlar, çalışan için önemli olan iş boyutlarını

<sup>9</sup> Quality of Work Life,<http://www.pittstate.edu/mgmkt/chapter6sp01.html>

	çalışanların yetenek ve eğitim seviyeleri düşük işler için uygundur.		azaltır.	yeniden tasarlar.
<i>Zayıf Yönleri</i>	Devamsızlığa ve monotonluğa yol açabilir, düşük çeşitlilik, gelişim ve sorumluluk gerektirir.	Daha çok eğitim ihtiyacı gerektirir, işin doğasını değiştirmez.	Daha çok eğitim ihtiyacı gerektirir, işteki sıkıcılığı tamamen azaltmaz.	Yetenek ihtiyaçlarını değiştirir, ancak herkes zenginleştirilmiş işte başarılı olmayabilir

10

## İŞ BASİTLEŞTİRME

İş basitleştirme tekniğinin temeli Taylor tarafından atılmıştır. Frederick Taylor tarafından ortaya sürülen bilimsel yönetim modelinde, Taylor'un belirlediği ilkeler şunlardır.

1. İş örgütlenmesi için, tüm sorumluluğu işçiden yöneticiye kaydır.
2. Bilimsel yöntemler kullan.
3. Tanımlanan işi en iyi yerine getirecek kişiyi seç.
4. İşçiler, işi verimli şekilde yapmaları için eğit.
5. İşçinin performansını gözle.

Taylor, zaman-hareket çalışmalarını kullanarak, iş eylemlerini çözümledi ve standartlaştırdı.

Ayrıntılı gözlem ve ölçmeye dayalı bilimsel yaklaşımlar, optimum performansı sağlamaya yönelikti. Taylor'ın sisteminde, düşünme yöneticiye bırakılırken, yapma çalışana bırakılıyordu.<sup>11</sup>

Klasik ya da bürokratik sistemler, insan faktörlerindeki değişimleri iş sürecinin mümkün olduğu kadar az yansıtmak amacını güder. Bu nedenle bu süreç içerisinde, iş basitleştirme

<sup>10</sup> İşletmelerde İş Analizi Uygulamaları, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=374>

<sup>11</sup> ÜLGEN, Hayri, Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları, İstanbul, 1989

döngüsü etkinlik kazanır.Bu tür sistemlerde katı bir hiyerarşik yapı içerisinde,iş uzmanlaşması yüksek düzeydedir,görev ve işler biçimsel bir netlik içerisinde tanımlanmıştır.Kural ve kısıtlamalar dışsal otorite tarafından tanımlanmıştır.İş davranışının denetlenmesi için son derece resmi ve özgür bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kullanılır.Etkileşim ve haberleşme ast ve üst arasında,ikey yüünde,yönerge emir akatarması ve yukarı verme sürecine katılmaz.İnsan faktörünün,bu yaklaşım içerisinde yarattığı en büyük sorun,işe yabancılaşma,iş tatmininde azalmadır.

## İŞ GENİŞLETME

İş genişletme,görevlerin yatay biçimde genişletilmesidir.Örneğin yalnız bir makineyi nasıl çalıştırdığını bilen işçiye iki ya da daha fazla sayıda makineyi çalıştırma sorumluluğu verilir.İş zenginleştirmede ise kişiye ek sorumluluklar verilir.Örneğin,bu üç makinayı yalnızca çalıştırmak yerine,bu makinaları programlama sorumluluğu da verilir.Böylece,o işçi işini yapmak için daha fazla özgürlük kazanır.Bu özgürlük,o konuda kararlar verme ve iş üzerinde daha fazla kontrole sahip olma biçimindedir.<sup>12</sup>

İşin yatay olarak genişletilmesi,işin yeknesaklığını azaltmak ve bu yolla devamsızlık ve işgücü devri sorunlarını en aza indirmek amacıyla yapılabilir.Ayrıca fabrika ve donatımda yapılan değişiklikler,önceden ayrı ayrı yapılan işlerin bir arada yapılmasını gerektirebilir.Bunu sonucu olarak da,bu tür genişletme teknik yönden gerekli olabilir.

## İŞLERİN ZENGİNLEŞTİRİLMESİ

Bazen işgörenler,işlerinden daha fazlasını beklerler.iş zenginleştirme işçiler için daha fazla sorumluluk,çeşitlilik ve meydan okumaya hazır olan işgörenler için bir cevap niteliğindedir.Daha fazlasını isteme,İş zenginleştirmeyi bir başarı haline getirmek için gerekli olanın sadece bir parçasıdır.işgörenler,onlar için zenginletirilmiş olan işleri idare edebilmelidirler.Yöneticiler,her bir işgörenin fiziksel kapasitesini,zihinsel

---

<sup>12</sup> Uzm.Psikolog Tarık Solmuş İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Alanı Olarak Motivasyon,.  
[http://www.sistems.org/depo/IKY\\_&\\_Motivasyon.pdf](http://www.sistems.org/depo/IKY_&_Motivasyon.pdf)



yeteneklerini,ortganizasyonel yeterliliğini ve öğrenme kapasitesini,işgörene zenginleştirilmiş işi vermeden önce dikkatli bir şekilde düşünmelidir.İşçilere yapabileceklerinden çok daha fazlasını yüklemek,işe zarar verecek ve işgöreni hayal kırıklığına uğratacaktır.\*\*\*

Burada dikkat edilmesi gereken bir başka unsur da personelin motivasyonunu sağlayacak faktörlerin iyi belirlenmiş olmasıdır.Her yöneticinin bilmesi gereken nokta,her işgörenin aynı unsurla motive edilemeyeceğidir.Burada Maslow'un gereksinimini de –her ne kadar bu teoriye yöneltilen bazı eleştiriler mevcutsa da- göz önünde bulundurmada fayda vardır.Bu teoriye göre, ihtiyaçlar bes gruba ayırmıştır.

Bunlar sıra ile,

1-Fizyolojik İhtiyacı: İnsanların hayatının sürdürebilmesi için gerekli olan ihtiyaçlar. Yemek yeme, içmek, uyumak, nefes almak gibi zorunlu ihtiyaçlar.

2-Güven İhtiyacı: Burada her türlü güvenlik ihtiyacı sözkonusudur. Gelecek güvencesi, is güvencesi, barınma, hastalıktan korunma gibi.

3-Sosyal İhtiyaçlar: Fizyolojik ihtiyaçlar ve güven ihtiyacının tatmininden sonra sosyal ihtiyaçlar devreye girer. Bir grubun parçası olmak, birlik beraberlik, aidiyet gibi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar karşılanmadığı müddetçe kişiler kendilerinin yalnız ve terk edilmiş hissedecektir.

4-Saygı İhtiyacı: Bunu ikiye ayırabiliriz. a) Başkaları tarafından kendine gösterilen saygı ve verilen değerle ilgili ihtiyaçlardan olan; mevki, şöhret, takdir edilme v.b b) İnsanın kendine duyduğu saygı ve önemle ilgili ihtiyaçlardan olan, kendine güven, bağımsızlık, basars, v.b

5-Kendini Gerçekleştirebilme İhtiyacı: " gerekir.<sup>13</sup>

Maslow'un teorisine göre,ihtiyaçlar hiyerarşisinde alt kademedeki ihtiyaçlar karşılanmadığı müddetçe,bir üst kademedeki ihtiyaç açığa çıkmaz.Güvenlik ihtiyacı karşılanmamış bir bireyin,sosyal ihtiyaçlarının karşılanma arayışına girmesi düşünülemez.Bu nedenle iş yeri içinde de,kendini gerçekleştirme ihtiyacı,ancak alt kademedeki ihtiyaçlarının doyurulmasından sonra açığa çıkacağından,iş tasarımı yoluyla işçiye bazı hak ve imkanlar,daha aşağı seviyedeki ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda pek bir anlam ifade etmeyecektir.

Aşağıdaki tabloda,Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki kademelerin,işletme içindeki karşılıkları verilmiştir.

---

<sup>13</sup> ÜLGEN,Hayri,Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları,İstanbul,1989

Tanımlar	İşletme Örnekleri
Fiziksel İhtiyaçlar	Yemek ve barınma için yeterli maaş
Güvenlik İhtiyaçları	Uzun süreli iş sözleşmesi, güvenli bir çalışma ortamı, eşit fırsatlar
Sevgi İhtiyaçları	Çalışma arkadaşları tarafından kabul görme, yakın dostluklar
Değer İhtiyaçları	Etkileyici ünvan, büyük ofis, şirket arabası
Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları	Otonomi ve kendini geliştirmesini sağlayacak bir iş imkanı

İş zenginleştirme,mücadele ihtiyacını tatmin ederek işgören motivasyonunu arttıran bir araçtır.İş zenginleştirme işgörenin ihtiyaçlarına işletmenin ihtiyaçlarından dha fazla önem verir.Özellikle,iş zenginleştirme,işgörenin başarı,kendine güven ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına cevap verir.İş zenginleştirme,bu yüksek seviyede ihtiyaçlara işgören sahip olmadığı zaman,amaca zararı dokuna bir hale gelecektir.Bu tür işgörenler,iş zenginleştirmeyi onlardan daha fazla yararlanma yolu olarak görecektir ve bu da onlarda hayal kırıklığının oluşmasına yol açacaktır.<sup>14</sup>

İş zenginleştirme her şeyden önce bizzat işle,dolaylı olarak da işgörenle ilgilenmektedir.Burada işin içeriğine güdüleyici ve kişisel gelişme öğeleri de katılmaktadır.Bu öğeler kendini gerçekleştirme,kendini tanıma,ilerleme ve gerçek sorumluluk koşullarını gerçekleştirmekle ilgilidirler.Burada Herzberg'in iki faktör teorisinin temel kavramları kabul edilmektedir.bilindiği gibi bu teoride hijyen(sağlık) faktörleriyle,motivasyon faktörleri arasında ayırım yapılmaktadır.<sup>15</sup>

Söz konusu iki faktör grubu aşağıda verilmektedir:

#### 1-Hijyen-hygiene faktörler

Bu faktörler işletme politikası ve yönetimi,gözetim,gözetmenlerle ilişkiler,iş koşulları,ücret,akranlarla ilişkiler,kişisel yaşam,astlarla ilişkiler,statü ve güvenlik olarak belirlenmişti.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Quality of Work Life <http://www.pittstate.edu/mgmkt/chapter6sp01.html>

<sup>15</sup> İşletmelerde İşgören Yönetimi T.C İstanbul Teknik Üniversitesi Sakarya Mühendislik Fakültesi Ders Kitapları Sayı 69,syf:229Yard.Doç.Dr. Gültekin Yıldız İTÜ Sakarya Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi Eylül-1988

<sup>16</sup> Organizasyonel Davranış Prof.Dr.Tuğray Kaynak Sayfa 129 İstanbul 1990

Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır. Ancak motivasyon biraz sonra belirteceğim motive edici faktörlerin varlığıyla mümkündür.

## 2. Motive edici faktörler

Motive edici faktörler işin kendisini, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarıma ve tanınma gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır.<sup>17</sup>

İş tatminine katkıda bulunan faktörlerin %81 kadarı motive edici faktör, % 19 kadarının hijyen faktörleri olduğu görülmüştür.<sup>18</sup>

İş zenginleştirme yönündeki çabaları, sorumluluk, kişisel başarı ve tanınma, büyüme ve öğrenme, ilerleme gibi motive edici etmenleri içerdiği ve onlara yönelik olduğu ileri sürülmektedir. İş zenginleştirmenin değişik bireysel işlerin toplanarak bir grup tarafından yapılması anlamında da kullanıldığı görülmektedir. İster grup, ister birey tarafından yapılan iş olsun, önemli olan dikey yönde iş yüklemesini gerçekleştirmesidir.

Bu yöntem sayesinde çalışanların iş doyumunu üst seviyelere taşınması daha kolay olacaktır. Personelin işinden sağladığı bu doyum yaşamına ve çevresine olan tavrını yakından etkiler. Personelin iş ortamındaki duygularının aile yaşamına ve aile ortamındaki duygularını iş yaşamına taşıması normaldir. İşteki doyumsuzluğunu evine ve çevresine mutlaka yansıtabilir. İşini haz duyarak yapanlar, bu duygularını çevresi ile de genelleştirerek yaşama daha sıkı bağlanacaklardır. Bunun yanında iş doyumunu ruhsal ve bedensel olarak personel üzerinde etkisini gösterme özelliğine de sahiptir.<sup>19</sup>

## İŞ ZENGİNLEŞTİRMENİN İLKELERİ

Dikey iş yüklemede kullanılan ilkeler şöyle sıralanabilir.

-Sorumluluğu aynı bırakmak koşuluyla bazı dışsal denetimleri kaldırmak,

---

<sup>17</sup> İşletme Yöneticiliği Prof.Dr.Tamer Koçel

<sup>18</sup> tez

<sup>19</sup> Murat Yılmaz Başkomiser, Başbakanlık Koruma Müdürlüğü İŞ VE ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN ZENGİNLEŞTİRİLMESİ, <http://www.caginpulisi.com.tr/11/35-36.htm>,

- Bireylerin kendi işlerinden dolayı sorumluluklarını arttırmak,
- Bireye tam bir iş ünitesi vermek,
- İş üstünde serbesti veya kendi faaliyetlerinde ek yetki tanımak,
- Bireye yaptığı işlerin sonucunda doğrudan geri besleme vermek,<sup>20</sup>

## İŞ ZENGİNLEŞTİRMENİN AMAÇLARI

İş zenginleştirme çalışmalarındaki amaçlar genel olarak iki grupta ele alınabilir:

- Örgütsel etkinliği sağlama yada geliştirmeye ilişkin amaçlar,
- Çalışanlarda iş tatmini yada işe ilişkin olumlu tutumlar geliştirmeye yönelik amaçlar.

Örgütsel etkinliğe ilişkin amaçlar,kaliteyi geliştirmek,hatalı üretimi azaltmak,yeni bir teknolojiye geçişte işlerde aşırı uzmanlaşma ve işbölümünün yaratacağı olumsuz sonuçlara karşı önlemler almak gibi amaçları belirtebiliriz.

Çalışanlarda iş tatmini sağlamaya ilişkin amaçlarda ise,söz konusu faaliyetler kişilerin işlerine ve çevrelerine yabancılaşmalarını önlemeye,rutin ve monoton işlerden kaynaklanan stres,işten sıkılma,aşırı zihinsel ve fiziksel yorgunluk duygularını ortadan kaldırmaktır.

İş zenginleştirmede temel amaç çalışanların sorumlulukları ve öz-güvenleri yükseldikçe işlerinde motivasyonlarının da artacağı yönündedir. İş zenginleştirmesi çalışanlara yaptıkları iş üzerinde daha fazla kontrol, sorumluluk, gelişim ve tanınma sahibi olmayı sağlar. En bilinen iş zenginleştirmesi yolu, yapılan işe işletmenin değil çalışanın gözünden bakılan iş özellikleri yaklaşımıdır. İş özellikleri yaklaşımına göre, bir iş çalışanın motivasyonu, performansı, iş tatminini artıracak ve buna karşın işe devamsızlığını ve işi bırakma isteğini düşürecek önemli temel boyutları kapsamalıdır. Bu temel boyutlar:

1. Yetenek çeşitliliği
2. Görevin belirlenmesi

---

<sup>20</sup> tez

3. Görevin önemi
4. Özerklik
5. Geri bildirim

Yetenek çeşitliliği bir işin yapılması için gerekli olan farklı aktivitelerin, çalışanların yeteneklerinin derecesidir. Görevin belirlenmesi, bir işin başından sonuna kadar tamamlanması için gereken süreçleri kapsar. Görevin önemi, bir işin başkalarının hayatı ve işleri üzerindeki temel önem derecesidir. Özerklik bir işin çalışana sağladığı özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisinin derecesidir. Geribildirim ise bir işin, çalışanlara performansları ile ilgili doğrudan ve net bilgi sağlama derecesidir.<sup>21</sup>

Genellikle iş zenginleştirme,yönetim sorumluluklarının(planlama,örgütleme,işin denetlenmesi) işi fiilen yapanlara doğru yer değiştirmesi suretiyle gerçekleştirilmektedir.Böylece çalışanlar kendi işleri üzerinde bir denetim olanağına kavuşmaktadırlar.Özellikle atölye işlerinde iş zenginleştirme,rutin işlere bakım işlerinin de katılması suretiyle gerçekleştirilmektedir.

Bir işi zenginleştirilmiş kabul edebilmek için aşağıdaki öğelerden biri ya da diğerini,yada tamamını taşıması gerekir:

a)Sonuçların bilinmesi:Bu,işi yapana kendi işinde ne durumda olduğunu bilme ve hatalarını görerek düzeltme olanağı verir.

b)Mal ve Hizmetleri Kullananlarla İlişki;İşi yapan,işletme içinde yada dışında işe kendi katkısını kullanan müşteri ile ilişkide olmalıdır.

c)Üretim Olanağı:İş,kişinin bilgilerini ve yeteneklerini uygulamaya koyacağı ve daha büyük sorumluluklar alabilmesine olanak sağlayan yeni bilgiler edinmesini sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.

d)Kendi işini Örgütleme ve Zamanını düzenleme Olanağı:Kişiye,normal bir günde kendisine uygun gelen ayrıma göre,işini dağıtabilme olanağının sağlanmasıdır.

---

<sup>21</sup> İşletmelerde İş Analizi Uygulamaları <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=374>

e)İşini Değerlendirme:Yeniden yapılandırılan iş,kişiye,kendi işine sahip çıkma ve kendi katkısını bilme olnağı sağlayarak becerisini değerlendirme fırsatını vermektedir.

f)Kaynakların Kontrol Edilmesi:Kişiye,kaynakların bulunması ve kullanımı üzerinde belli bir denetim sağlayarak,maliyetler konusunda daha bilinçli hareket etmesini ve kendini daha sorumlu hissetmesini sağlar.bu durum aynı zamanda atölye ve büro düzeyinde gerçek karar almada ileri derecede bir merkezkaçlık gerektirmektedir.

g)Doğrudan Haberleşme:İlgililerle hiyerarşik orunlardan geçmeden doğrudan görüşebilmek,kaynakları denetleme olanağı ve çalışma düzenini bizzat kurabilmekle bağdaşmak zorundadır.

İş zenginleştirilmesi sonunda deneylerin tümünden olumlu sonuçlar alınmakla birlikte,bazı sınırlılıklarında belirtilmesi gerekir:

- a) Bir çalışma birimindeki bir yada birkaç işin zenginleştirilmesini,örgütün aynı yada diğer birimlerindeki işlere etki etmeden yapabilmek oldukça güçtür.Çünkü kişiler,aynı süreçteki işler ve birimler arasında karşılıklı ilişkiler bulunmaktadır.Bir başka deyişle işin zenginleştirilmesi bazen bir başka işin fakirleştirilmesi sonucunu doğurabilir.
- b) İş zenginleştirme,dorudan ilgili şahıslar katılmaksızın da yapılabilir.Bu durumda deney inisiyatifini işletme üzerine almakta,yada sonradan sahip çıkmaktadır.Sonuç olarak,iktidarın yada otoritenin örgüt içinde dağılışı pek söz konusu olmamaktadır.<sup>22</sup>

İş zenginleştirmede iki yaklaşımdan söz etmektedir.Bu yaklaşımlardan birincisi;işin yeniden planlama ve iş görene daha uygun hale getirme işlemidir.İş yeniden incelenir,işin yapılma biçimi ve niteliği yönetim tarafından değiştirilir.Böylece,işgörene daha uygun hale getirilmekte,monotonluk ve bıkkınlık veren özelliklerinden kurtarılmakta ve çekici kılınmaktadır.İkinci yaklaşım;işin yapılma biçimi ve niteliği değiştirilmeden,işle ilgili amaçların belirlenmesi,planlama,kara verme ve kontrol işlemleri konusunda üst kademelere olan yetki ve sorumluluklar alt kademeler yani işgörenlere göçerilir,böylece

---

<sup>22</sup> İşletmelerde İşgören Yönetimi T.C İstanbul Teknik Üniversitesi Sakarya Mühendislik Fakültesi Ders Kitapları Sayı 69,syf:229Yard.Doç.Dr. Gültekin Yıldız İTÜ Sakarya Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi Eylül-1988

işgören sadece verilen emirleri yerine getiren bir kimse olmak yerine içinde düşünsel faaliyetlerde de bulunan kimse olmaktadır.<sup>23</sup>

## İŞ ZENGİNLEŞTİRMEYİ GERÇEKLEŞTİRME ADIMLARI

- Doğrudan geri besleme  
--Performansın değerlemesi dolaysız ve zamanında olmalı
- Yeni öğrenme  
--İyi bir iş, insanların geliştikleri hissetmelerine sebep olur. Bütün işler öğrenmek için olanak sağlamalıdır.
- Programlama  
--İnsanlar, işlerinin bir bölümünü programlayabilmelidirler
- Eşsizlik  
--Her iş, bazı eşsiz özelliklere veya vasıflara sahip olmalıdır. <sup>24</sup>

İş zenginleştirme maddi olmayan gereksinimleri karşılmaya yöneliktir. işgörene yüklenen daha fazla sorumluluk karşılığında daha fazla ücret ödenmesi söz konusu değildir. Burada amaç, iş görenin motivasyonunu arttırarak iş tatminini sağlamak ve verimliliği bu yolla arttırmaktır.

## .İŞ ROTASYONU

İş rotasyonu, kişinin önceden belirlenmiş bir programa ve programda öngörülen sürelerle göre, o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırası ile gerçekleştirmesidir . Bir iş dizaynı tekniği olarak, alt düzey işlerde otomasyonun yol açtığı monotonluğun hafifletilmesi amacı ile geliştirilmiş, ancak gözlenen yararları sonucu

---

<sup>23</sup> tex

<sup>24</sup> Quality of Work Life <http://www.pittstate.edu/mgmt/chapter6sp01.html>

yöneticilerin geliştirilmesinde de bir eğitim tekniği olarak yararlanılmaya başlanmıştır. Kariyer yönetimi açısından önemli olan zaten bu tür uygulama biçimidir.

İş rotasyonuna somut bir örnek vermek gerekirse, büyük bir firmanın insan kaynaklarından sorumlu olacak üst düzey bir yönetici yetiştirmek istiyorsunuz. Firmada insan kaynakları yönetimi; organizasyon, işe alma, eğitim, performans, kariyer, ücretlendirme ve özlük işleri olmak üzere altı temel süreç üzerinden yürütülüyor olsun. Siz bir yönetici adayını alarak tüm bu süreçlerde en az ikişer yıl çalıştırıyorsunuz ve ondan sonra üst düzey yönetime getiriyorsunuz. Böylece üst düzey yönetici hemen her konuda deneyim kazanmış oluyor. Bunun sonucunda insan kaynakları yönetiminde çok önemli olan örneğin özlük işleri alanında deneyimi olmayan bir kişiyi üst düzey yönetici yapma gafletine de düşmüyorsunuz.<sup>25</sup>

## İŞ ROTASYONUNUN FAYDALARI VE SAKINCALARI

İş rotasyonunun işletmeye sağladığı çok sayıda faydaları vardır. Bunları maddeler hlide sıralamak gerekirse;

- İş stresini azaltır.
- Sıkıntıyı azaltır.
- Yeniliği arttırır.
- Üretimi arttırır.
- İşe gelmemeyi azaltır.
- İş gücü devrini azaltır.

İş rotasyonu sürecine girilmesiyle birlikte, işgören tarafından bu uygulama bazı sebeplerden dolayı hoş karşılanmayabilir. Bunlar:

- Tecrübeli işçiler yeni iş çeşitlerini öğrenmek istemeyebilir.
- Makine operatörleri, makinelerini başka işgörenle ödünç vermek istemeyebilir.
- Bir işten diğerine geçişte fiziksel problemler çıkabilir.
- Uygun olmayan maaş biçimleri
- İşgörenlerin yeni iş için eğitimi
- Rotasyon için uygun işin bulunamaması.

---

<sup>25</sup> <http://www.insanbul.net/kitap/kisim7.htm>



İő rotasyonunda,iő őėrenme sũreci iinde bireyler,kendilerini iő tehlikelerinden koruyan bir davranışsal strateji geliőtirmelidirler.ũnkũ tecrũbesiz iőtilerin rotasyonu,her rotasyonla birlikte yaralanma riskini de barındırır.

Bu,iőtinin rotasyon programına alınmadan önce eğitilmesinin önemini vurgulamaktadır.

İőtinin iőt iyi öğrenebilmesi ve her grvde uzman haline gelebilmesi iin,rotasyon sayının fazla tutulmamasında fayda vardır.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Job Rotation System,Report to XYZ Co. Dan MacLeod and Eric Kennedy,1993<http://www.danmacleod.com/Articles/job.htm>