

İŞ ORGANİZASYONUNDA YENİ GELİŞMELER

İsmail EFİL*

ÖZET

İş organizasyonunda temelde birbirinden farklı iki yapı vardır. Bunlar Taylorizm ve yarı-otonom grup yapısıdır. Tayloriyen kavramı işin planlanması ile yapılaş-tırma kesim olarak ayırır. Bunun yanı sıra sözkonusu kavram tamamen bölümlere ayrı-maya dayalı hiyerarşik bir yapıyı gerektirir. Taylorizmin tersine yarı-otonom grup farklı kişiler arasında görüşmeyi ve üretimdeki belirsizlikleri dikkate almayı tasarlar.

RESUME

Nouveaux progrès dans l'organisation du Travail

Il existe deux structures radicalement apposées dans l'organisation du travail; le Taylorisme et la constitution de groupe semi-autonome. Le concept Taylorien divi-se absolument la planification du travail de l'exécution.

En plus le concept en cause nécessite une structure hiérarchique totalement située sur le cloisonnement. Contrairement au Taylorisme, le groupe semi-autonome envisage la négociation entre les différents acteurs et la problématique dans la pro-duction.

GİRİŞ

Teknolojik yenilikler ve gelişmeler şimdiye kadar geçerliliğini koruyan Taylo-rizmin geleneksel iş organizasyonu yapısında bazı değişiklikleri zorunlu kılmıştır.

Endüstrileşmiş ülkelerde insan kaynaklarından en iyi şekilde yararlanmayı amaçlayan ve bunu sağlayan iş organizasyonu yöntemleri¹ yönetimin önemle üye-rinde durduğu konuların başında gelmektedir. Aslında iş organizasyonundaki geli-ş-

* Yard. Doç. Dr.; Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğre-tim Üyesi

1 İş organizasyonu ile ilgili yeni yöntemler bazı kaynaklarda "iş yapılandırma yöntemleri" veya "iş tasarımı" olarak adlandırılmaktadır. Bu konuda bakınız: Richard I. DRAKE, Peter J. SMITH, Sanayide Davranış Bilimleri, Çev: Kemal Tosun v.d. İ.Ü.İ.F.İ.E. Yayını, İstanbul, 1978, s. 261-262; R. WEIL, "Formes nouvelles d'organisation du travail dans l'industrie automobile européenne" Les nouvelles formes d'organisation du travail, ed. par Claude Durand, Paris, 1976, s. 25.

melerin tek amacı ekonomik gelişme için insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak değil, aynı zamanda bireylerin işdeki tatminini arttırmaktır. Bu çalışmanın amacı, bu konuda geliştirilen iş organizasyonu yöntemleri üzerinde durarak kısa bir bilgi vermektir.

I. İŞDE BİREYSEL TATMİNİ SAĞLAYAN KRİTERLER

Çalışma hayatında insanların yaptıkları işde belli bir motivasyon elde etmesi için genelde 6 kriterden bahsedilmektedir. Son 20 yıldır yapılan deney ve araştırmalara göre işde bireyin tatminini sağlayan bu altı kriter şöyle sıralanabilir²:

- A- Optimal otonomi sınırı,
- B- Kendini geliştirme ve öğrenme imkanı,
- C- Optimal değişim,
- D- Karşılıklı saygı ve yardımlaşma imkânı,
- E- İşin anlamlı olması,
- F- Özlenen bir gelecek.

A, B ve C kriterleri bizzat işin kendisi ile ilgilidir. D ve E kriterleri genel durumla, F kriteri ise gelecekle ilgilidir. Bu kriterleri daha yakından tanımak için kısaca incelemek yararlı olur.

A- Optimal otonomi sınırı: Çalışan insan yaptığı işde ve bulunduğu ortamda belli bir serbestlik arar. İnsanın bir başkasının nefesini ensesinde her zaman ve gereksiz yere hissetmesi huzursuzluk yaratır. Bu açıdan yönlendirmenin kötü olması için işle ilgili prosedürün yeterli olması ve bütün talimatların eksiksiz olması gerekir. Bunun ötesinde kişiye belli bir serbestlik tanımak gerekir. Zaten bütün işler normal gittiği zaman çalışan insan oldukça geniş bir serbestliğe sahiptir.

B- Kendini geliştirme ve öğrenme imkânı: Bireyin mesleki gelişimini sağlayabilmesi için herşeyden önce eksikliklerini bilmesi gerekir. Eksiklikler konusunda birey bilinçli olursa öğrenme ve mesleki gelişme kısa sürede sağlanabilir.

C- Optimal değişim: İşletme bünyesindeki aşırı değişiklik eğitim planına olduğu kadar çalışanın verimi üzerine de olumsuz etki eder. Yapılan araştırmalar değişimin çok az olması durumunda yorgunluk ve can sıkıntısına neden olduğunu ortaya koymuştur. Aslında değişim konusu bireye bağlıdır. Değişime eğilim yaş ilerledikçe olumsuz yönde seyretmektedir.

D- Karşılıklı saygı ve yardımlaşma imkânı: İnsanların çoğu ilişkilerini arttırmayı ister ve tek başına çalışma yerine grup halinde çalışmayı tercih eder. Bu da dostluk bağlarını kurmayı sağlar. Bu nedenle bireyin grup içinde olması ve özellikle grubun uyumlu olması bireyin psikolojik haz duymasını sağladığı gibi belli bir dayanışma yaratır. Böylece daha arzulu iş yapma ortamı doğar.

E- İşin anlamlı olması: Çalışan birey için işin belli bir anlamı vardır. İşgören üretim sürecinde işinin nasıl bütünleştiğini gözler ve görevinin öncesinde ve sonra-

2 Bu konuda ayrıntılı bilgi için bakınız: O. GELINIER, "Decentraliser en profondeur les responsabilites l'information et les processus de decision", Cours gestion sociale HEC 1, H913n 81 s. 14; G. TREPO, "Les nouvelles formes D'organisation du travail", HEC, H2136n 85, s. 1-2; F. EMERY, "Les besoins de l'homme au Travail", CEHLA, Toulouse, Octobre 1976, s. 1.

sında ne olup bittiğini bilmek ister. Birey açısından çalıştığı işletmenin toplum açısından nasıl algılandığı ve yaptığı hizmetler, üretime katkısı ve kendi yaptığı işine nasıl değer verildiği özel bir önem arzeder.

F- Özlenen bir gelecek: İnsanlar çalışma hayatında mesleki gelişme imkânının yaratılmasını ister ve bekler.

II. YENİ İŞ ORGANİZASYONU YÖNTEMLERİ (BİÇİMLERİ)

İş organizasyonu ile ilgili organizasyon biçimleri ve çeşitli özellikler açısından bir karşılaştırma yapıldığı zaman durumu bir tablo üzerinde aşağıdaki gibi göstermek mümkündür (Tablo: 1). Tablodan da izlenebileceği gibi işbölümü, uzmanlaşma, empoze zaman, bireyselleşme, işin yapımı/kontrol ayırımı, hazırlık, karar, yapma ve koordinasyon yönünden işin bilimsel organizasyonu (temel bürokrasi modeli) ile yarı-otonom gruplar birbirinin tamamen tersidir. İş organizasyonunda böyle bir gelişim ve değişikliğin çeşitli nedenleri vardır. İşde aşırı uzmanlaşma çeşitli sosyo-psikolojik sorunlar yaratmış ve bu sorunları ortadan kaldırmak için çareler düşünülmüştür. Bu konuda Tablo 1'de gösterdiğimiz organizasyon yöntemleri (biçimleri) uygulanmaya başlamıştır. Bu organizasyon yöntemlerinin çeşitli ilkeleri, avantajları ve zorlukları da sözkonusudur. Bu konuyu açıklamadan önce işde aşırı uzmanlaşmanın yarattığı sosyo-psikolojik sorunları ana başlıklar altında şöyle belirtebiliriz³.

- Monotonluk,
- Can sıkıntısı,
- Yabancılaşma,
- Tatminsizlik,
- Endüstriyel yorgunluk.

Bu olumsuzlukları ortadan kaldırmaya yönelik yeni iş organizasyonu biçimlerini ilke, avantaj ve zorlukları açısından tablo 2'de olduğu gibi karşılaştırmak mümkündür.

III. İKİ ORGANİZASYON MODELİ

Burada iki modeli ele alarak incelemek mümkündür. Bunlar⁴:

- A- Temel Bürokrasi modeli,
- B- Yarı-otonom grup modelidir.

Temel bürokrasi modeli olarak adlandırdığımız model işin bilimsel organizasyonu ile ilgilidir. Yarı-otonom grup modeli ise temel bürokrasi modelinin karşıtı bir modeldir. Tablo 2'de gösterdiğimiz diğer iş organizasyonu yöntemleri (iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme) yarı-otonom gruplar içinde uygulanma imkânına sahiptir. Başka bir deyişle, iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme programları uygulamada genellikle grup işleri ile bağlıdırlar⁵. O nedenle biz burada sadece temel iki model üzerinde durmaya çalışacağız.

3 Marcel MISRAHI, Georges TREPO, Un Atelier Organise en groupes de production: Evaluation par les differentes parties prenantes de L'usine, HEC, Jouy-en-Josas, 1981, s. 6-7.

4 G. TREPO, a.g.m., s. 2.

5 Hans BLOHM, İşletme Ekonomisi Açısından Yeni İş Yapıları, Çev: Hasan Eski, Türk-Alman Ergonomi Sempozyumu, İzmir, 24-26 Ekim 1984, s. 5.

Tablo: 1⁶

Organizasyon yöntemleri (biçimleri)	İşin bilimsel organizasyonu (temel bürokrasi modeli)	İş genişletme	İş rotasyonu	İş zenginleştirme	Çok fonksiyonlu grup	Yarı-otonom grup modeli
İşbölümü	evet	hayır	hayır	hayır	hayır	hayır
Uzmanlaşma	evet	evet	hayır	evet	hayır	hayır
Empoze zaman	evet	evet	evet	hayır	hayır	hayır
Bireyselleşme	evet	evet	evet	evet	hayır	hayır
İşin yapımı/kontrol ayırımı	evet	evet	evet	hayır	evet	hayır
Hazırlık, karar, yapma ve koordinasyon ayırımı	evet	evet	evet	evet	evet	hayır

Tayloriyen örgüt biçimleri ve diğerleri

Ara örgüt biçimleri

Taylorizmin tam karşıtı örgüt biçimi

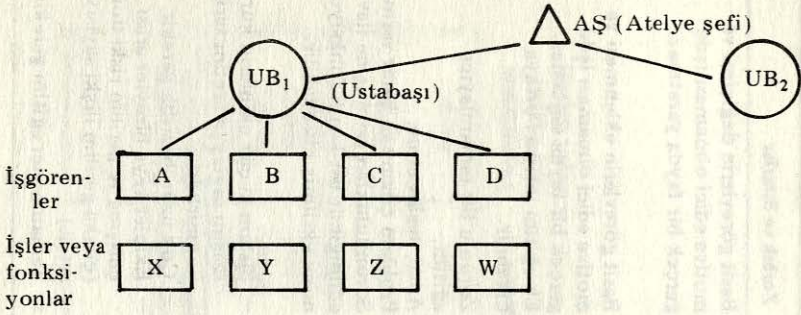
6 Michel LIU, "Les nouvelles logiques en organisation du travail" Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Aout 1983, s. 16.

Tablo: 2
Yeni İş Organizasyonu Yöntemleri⁷

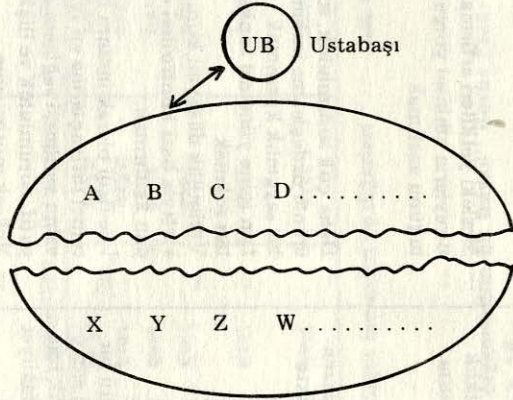
	İlke	Avantaj	Zorluk ve Sınırlar
İş Rotasyonu	Fabrikada, bir montaj hattında veya bir işgrubu bünyesinde her bireyin belli bir süre bir işde çalışması	<ul style="list-style-type: none"> — İş monotonluğunu azaltmak — Değişik işleri öğrenmek ve beceri kazanmak 	Basit görevlerin değişimi ve motive edici olmaması işde gerçek bir fayda yaratmaz.
İş Genişletme	Yapılan işin özünde değişiklik yapmaksızın yapılış zamanını uzatmak.	<ul style="list-style-type: none"> — Mesleki yetkileri artırmak — Bireylerin zihinsel yorgunluğunu azaltmak 	Basit görevlerin eklenmesi ve motive edici olmaması işde gerçek bir fayda sağlamaz. Ek eğitim ihtiyacı ortaya çıkabilir.
İş Zenginleştirme	Yapılan işleri hazırlama, düzenleme ve kontrol etme birlikte sağlanır.	<ul style="list-style-type: none"> — Daha çok sorumluluk, son ürünle özdeşleşme imkânı ve bir saygınlık kazanmak — İşin içine yönetsel fonksiyonları sokmak — Verimlilik düzeyini korumak şartıyla bazı kontrolleri ortadan kaldırmak. 	Zorunlu bir tamamlayıcı eğitim, Amaç tesbit etme, Problem çözme ve karar verme Sorumlulukları astın işine ilave edildiğinde üst kendi fonksiyonunu eksilmiş hissedebilir.
Yarı-Otonom Gruplar	Bir üretimin sorumluluğunu birlikte üstlenen işçi grupları amaçlarını az veya çok serbestlik içinde (özgürce) belirleyerek faaliyet görürler İşin organizasyonu gruba verilmektedir.	<ul style="list-style-type: none"> — İşle ilgili olarak insanın bazı temel ihtiyaçlarına en iyi cevabın verilmesi sağlanır: İnisiyatif, sorumluluk ve ilişki gibi — Yüksek motivasyon — Karşılıklı iş ilişkilerinin yarattığı takım ruhu. 	<ul style="list-style-type: none"> — Sistem küçük ekiplerin kurulmasını sağlayan üretim süreci ile sınırlıdır. — Çok uzun hazırlık gerekir. — Ekipler veya bireyler arası çatışma ve gerilim riski doğar (çünkü gerilim ilişki sayısı ile artar.) — Tamamlayıcı eğitim gerekir.

7 James CHASSERIAUX, "Organisation du travail, (Ce qui est en train de changer)", L'usine Nouvelle, No: 5, Paris, 31 Janvier 1980, s. 53.

Bu iki modeli bir şekil üzerinde gösterip aşağıdaki gibi kısaca açıklayabiliriz.



Şekil: 1
Temel Bürokrasi Modeli⁸



Şekil: 2
Yeni Tip Bir Organizasyona Temel Olan Yarı-Otonom Grup Modeli⁹

Şekil 1 günlük hayatta varolan hizmetler ve mal üreten organizasyonların hemen hepsini oluşturan bir yapıyı gösterir. Bu temel model atelyeden genel müdüre kadar çeşitli basamakların hepsinde sözkonusudur.

Bu modelde yer alan yöneticinin (UB₁) görevlerini kısaca özetlersek;

— UB₁, X, Y, Z ve W görevlerinin bölüşümünü yaparak, bu görevleri A, B, C, ve D bireyleri arasında dağıtır.

— Yönetici durumunda olan UB₁ kendi emir-komutası altında çalışan A, B, C ve D'nin faaliyetlerini koordine eder. Çünkü X, Y, Z ve W işlerinden biri diğerine genellikle bağımlıdır. Bu açıdan koordinasyon üstün alanına girer.

8 J. LAUFER, G. AMADO-FISCHGRUND, G. TREPO, Monsieur Personnel et la developpement des hommes, Visage de l'entreprise, Flammarion Paris, 1978, s. 209.

9 A.g.k., s. 209.

— A, B, C ve D'nin yaptığı işin kalite ve kantite yönünden denetimi, zaman ayarlama, düzenleme, seçilen yöntem ve süreçlerin belirlenmesi ve kabulü yine yöneticiye aittir.

— Yönetici çalışanların performans ve etkinliği üzerine düşüncelerini söyler ve yine ücretleme ve yükseltmede onun belli bir rolü vardır.

— Belli bir ekipte, ünite veya organizasyonda işgörenin çalışması konusunda onun söz hakkı vardır. Yine yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya formel haberleşmelerin hepsi ondan geçmek zorundadır.

Şekil 2'deki yarı-otonom grupta ise durum kısaca şöyle özetlenebilir:

— Yarı-otonom grupta temel bürokrasi modelinde söylediğimiz, görevlerin bölüşümü ve dağıtımı, faaliyetlerin koordinasyonu, işin kalite ve kantite yönünden kontrolü, çalışma zamanının düzenlenmesi ve yöntem seçimi gibi konular grubu oluşturan A, B, C ve D tarafından birlikte yerine getirilir.

— Şekil 2'deki ustabaşı (yönetici-üst) astlarla ilişki fonksiyonunu sürdürür. Ancak işin bireysel dağılımında günlük görevleri, bireyler arası koordinasyonu, bireysel kontrol görevlerini grup üyelerine bırakır.

Bu yapı içinde yönetici (UB) teknik bilgilerini geliştirebilir ve astlarına daha geniş bir ufuk çizerek çalışır. Bu oluşumda üst (UB) fonksiyonel uzmanlıklar için astlarla muhatap olmak durumundadır. A, B, C ve D'yi yetiştirip yönlendirebilir ve teknik uzmanlıklarından yararlandırabilir.

Bu gruba yarı-otonom grup adının verilmesinin asıl nedeni grubun belli konularda birlikte sorumlu olmasındandır. Birlikte sorumluluk konuları ise, yukarıda da bahsedildiği gibi iş dağıtımı ve A, B, C, D arası koordinasyon, A, B, C, D arası iş koordinasyonu ve A, B, C, D'nin toplam üretim kontrolü ile ilgilidir.

Daha fazla otonom derecesinin grup için anlamı ise şudur¹⁰:

- grupta ilgili kontrolün sağlanması. Örneğin, seçim ve değişim gibi.
- üretim amaçlarını belirleme.
- makina ve iş yöntemlerini belirleme ve değiştirme imkânları ve benzeri konular.

Yarı-otonom grupların oluşturulması ve işleyişi söylendiği kadar basit değildir. Böyle bir grubun oluşturulması o konuda belli bir eğitim görmüş bireylerin bir araya gelmesi ile mümkündür. Bu model Tablo 2'de izleneceği gibi bazı sorunları beraberinde getirmektedir.

Ayrıca yeni iş organizasyonu yöntemlerinin üretimdeki ekonomik başarısı üzerine bazı tartışmalar devam etmektedir. Ancak gerçekçi beklentiler ve iyi bir uygulamanın olumlu sonuçlar vereceği konusundaki görüşler ağırlıktadır¹¹. Çeşitli görüşlere göre doğru yapıldığı takdirde yeni iş organizasyonu yöntemlerinden üstün ekonomik başarılar sağlanabilir. Yetki çatışmasının az olduğu ve işgörenlerin yeteneklerine uygun işlere yerleştirildiği durumda ekonomik başarı da sağlanacaktır. Bir Alman bilim adamının bildirdiğine göre "yapılan tüm sosyolojik araştırmalar, özellikle gençlerde ve 25 veya 30 yaşına kadar olanlarda gelir, flüktasyonun en

10 G. TREPO, a.g.m., s. 4.

11 Hans BLOHM, a.g.m., s. 8.

önemli nedenini oluşturmamaktadır. Nedenler arasında ilk sırayı (% 70-80) işin enteresan olup olmaması, kazanılan bilgi ve yeteneklerin işte değerlendirilip değerlendirilmemesi almaktadır¹².

Yapılan diğer araştırmalar da yeni iş organizasyonu uygulamalarının eski yöntemler, daha az ekonomik çalışmadığını ortaya koymuştur.

SONUÇ

Taylor'un ileri sürdüğü işin bilimsel organizasyonu, sonuçta önemli bir verimlilik artışı sağlamıştır. Ancak verimlilik artışının bir kısmının çalışanlara yansımaları onların işdeki psikolojik doyumsuzluklarını gidermede yetersiz kalmıştır. Doyumsuzluk ve tatminsizlik çalışanların işlerini terk etmesi, işe devamsızlık, çatışmalar ve kalite düşüşleri gibi sonuçları doğurmuştur¹³. Bu olumsuzlukları ve motivasyon noksanlığını ortadan kaldırmaya yönelik olarak iş organizasyonunda yeni gelişmelerin devreye girdiğini görüyoruz. Bu konuda iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme ve yarı-otonom gruplar önemli bir role sahip olmuştur. Özellikle yarı-otonom grupların oluşturulması çalışanların işlerinden daha çok zevk almaları ve uyum derecelerinin artmasını sağlamıştır.

Ülkemiz açısından bu yöntemlerin uygulanabilir olup olmadığını ortaya koymak için ciddi bilimsel araştırmalara ihtiyaç vardır. Çünkü çalışanların motivasyonu ve ihtiyaçları konusunda ortaya konan gerçekler doğrultusunda bu yöntemleri uygulamaya koymak mümkündür. Aslında yeni iş organizasyonu yöntemleri işletme içinde kim olursa olsun tüm bireylere tatmin sağlamak zorunda değildir. Başka bir deyişle bu yöntemlerin uygulanması her bireyde aynı tatmini sağlamayabilir. Bu yöntemlerin temel ilkesi bireyde tatmin yaratan kaynakları araştırmaya yöneliktir. Herkes belli ekipler içinde otonom olmayı istediği gibi produktivitenin artışında da önemli katkı sağlar. İnsan işinde belli bir inisiyatif sahibi olmak ister. Sonuçta yöneticiler sadece produktivite değil rantabilitenin artışını da gerçekleştirir.

12 A.g.m., s. 10.

13 G. TREPO, R. BITTEL, Demarrage D'une nouvelle usine Organisee en groupes de Production, HEC, Jouy-en-Josas, 1977, s. 3.