



T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE VERİMLİLİĞİ
GELİŞTİRME ARACI OLARAK
KATILMALI YÖNETİMLE
ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN
KARŞILAŞTIRMALI İNCELENMESİ ve
BİR SANAYİ İŞLETMESİNDE YAPILAN UYGULAMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Özlem DOĞAN

Danışman : Prof. Dr. İnan ÖZALP

Eskişehir 1993

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphane

ABSTRACT

In this study, the necessity for a productive, efficient and satisfactory performance of the employees within the present day organizations in addition to their profitable and rational activities, has been emphasized, and as a result some techniques developed.

In businesses since allowing employees to work within a democratic atmosphere will lead to making participation more attractive and increasing efficient efforts satisfaction for work will be easier to attain. In this respect, compulsory schooling for the employees, improving their abilities and making them more active should be considered. Businesses that favor for participative management are likely to be luckier against the competitive circumstances changing rapidly.

Businesses are to be prepared for environmental conditions that keepchanging. Considering the organizations and the environment interacting with each other, Organizations can be said to be forced to transform. So, organizational development is a process to respond to this sort of changes. Organizational development besides considering the development of structural

and technological elements deeply involve in human relations and organizational culture.

Organizational development appears to be participative technique. It is the development of the staff that is regarded to be aimed in participative management and it is expected to increase the organizational productivity and efficiency. In both, the objective is to develop the organization as a whole. In our study, it seems beneficial to point out the common and participating aspects of these two techniques.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
-------------	---

Birinci Bölüm

KATILMALI YÖNETİMİN KURAMSAL TEMELLERİ

A. KATILMALI YÖNETİM İLE İLGİLİ KAVRAMLARIN ANALİZİ	4
1. Yönetim Kavramı	4
2. Katılma Kavramı	8
3. Katılnalı Yönetim Kavramı	9
4. Katılnalı Yönetim Klasik Yönetim Karşılaştırması	10
B. KATILMALI YÖNETİMİN TEMEL YÖNELİMLERİ	11
1. Demokrasi Sağlaması	11
2. Bir Bütün Olarak İşletmeyi Geliştirme	12
C. KATILMALI YÖNETİMİN TARİHİ GELİŞİMİ	13

D. KATILMALI YÖNETİMDEN PERSONEL VE YÖNETİMİN BEKLENTİLERİ	16
1. Personelin Beklentileri	16
2. Yönetimin Beklentileri	17
E. KATILMALI YÖNETİMİN UYGULAMA KOŞULLARI	18
1. Eğitim	18
2. Ödül	19
3. İletişim	20
F. KATILMALI YÖNETİM TEKNİKLERİ	21
1. Teoride Katımlı Yönetim Teknikleri	21
a. Kurt Lewin'in Güç Alanı Analizi	21
b. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	22
c. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli	24
d. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzını Geliştirme Ölçeği	25
e. Douglas McGregor'un Y Teorisi	27
f. Z Tipi Organizasyonlar	28
g. Chris Argyris'in Olgunlaşma Teorisi	29
h. Charles Perrow'un Rutin ve Rutin Olmayan İş Sınıflaması	30
1. Vroom-Yetton-Jago Yaklaşımı	30
2. Uygulamada Katımlı Yönetim Teknikleri	33
a. İş Zenginleştirme	33
b. İş Rotasyonu	35

c. İş Dizaynı	35
d. Amaçlara Göre Yönetim	37
e. Kalite Kontrol Çemberleri	38
f. Otonom Çalışma Grupları	39
g. Personel Yükseltimi	40

İkinci Bölüm

ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN KURAMSAL TEMELLERİ

A. ÖRGÜT GELİŞTİRME İLE İLGİLİ KAVRAMLARIN ANALİZİ	42
1. Organizasyon Kavramı	42
2. Örgütsel Değişim Kavramı	44
3. Örgüt Geliştirme Kavramı	45
B. ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN KRİTİK UNSURLARI	48
1. Planlı Değişim	49
2. Danışmanlık	50
3. Örgütsel Öğrenim	52
C. ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN YÖNELİMLERİ	53
1. Planlı Değişim Müdahalesi	53
2. Davranış Bilimleri Tekniklerinden Yararlanma	55
3. Bütün Olarak Örgütü Geliştirme	56
D. ÖRGÜT GELİŞTİRME SÜRECİ	57
1. Veri Toplama	57

2. Teşhis	58
3. Yönetim Tarzını Geliştirme Ölçeği ve Sonuçların Ölçümü	59
E. ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN UYGULAMA KOŞULLARI	60
1. Eğitim	61
2. Organizasyona Sistem ve Durumsallık Yaklaşımı	62
3. İletişim	63
F. ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN UYGULAMA TEKNİKLERİ	64
1. Ekip Geliştirme	64
2. Süreç Danışmanlığı	65
← 3. Amaçlara Göre Yönetim	66
← 4. İş Zenginleştirme	66
5. Duyarlılık Eğitimi	66
6. Bölümlerarası ve Gruplararası İşbirliğini Geliştirme	67

Üçüncü Bölüm

ÖRGÜT GELİŞTİRME VE KATILMALI YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ VERİMLİLİĞE YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI İNCELENMESİ

A. KATILMALI YÖNETİM VE ÖRGÜT GELİŞTİRME KARŞILAŞTIRMASININ GEREKLİLİĞİ	69
B. KATILMALI YÖNETİM VE ÖRGÜT GELİŞTİRME KARŞILAŞTIRMA KRİTERLERİ	70
C. TEMEL YÖNELİMLER BAKIMINDAN KATILMALI YÖNETİM VE ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN VERİMLİLİĞE YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI İNCELENMESİ	71
1. Personeli Geliştirme Yönünden	72

2. İşletmeyi Bir Bütün Olarak Geliştirme Yönünden	73
3. Etkinlik ve Etkililik Yönünden	73
4. Motivasyon Yönünden	74
5. Çatışma Yönetimi Yönünden	75
6. Değişimin Yönetimi Yönünden	76
7. Moral Yönünden	77
8. Eğitim Yönünden	78
9. Kullanılan Teknikler Yönünden.....	79
10. İşletme ve Personel Amaçlarını Uyumlaştırma Yönünden	79
11. Demokrasinin Sağlanması Yönünden	80
D. KATILMALI YÖNETİM VE ÖRGÜT GELİŞTİRME YAKLAŞIMLARININ BÜTÜNLEŞİK DEĞERLENDİRİLMESİ.....	81

Dördüncü Bölüm

BRİSA BRIDGESTONE SABANCI LASTİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş. 'NDE GERÇEKLEŞTİRİLEN KATILMALI YÖNETİM ÇALIŞMALARININ ÖRGÜT GELİŞTİRME YÖNÜYLE İNCELENMESİ

A. ARAŞTIRMANIN AMACI	84
B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	84
C. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	84
D. İŞLETME HAKKINDA BİLGİLER	84
E. İŞLETMENİN YÖNETİM ve ORGANİZASYON YAPISI HAKKINDA BİLGİLER	86

F. İŞLETMENİN KATILMALI YÖNETİM ÇALIŞMALARININ ÖRGÜT GELİŞTİRME YÖNÜNDEN KARŞILAŞTIRILMASI	87
1. Çalışanlara Uygulanan Anketin Döküm ve Değerlendirilmesi.....	87
2. Yöneticilerle Yürütülen Görüşmelerin Değerlendirilmesi	100
3. Uygulamaların Genel Değerlendirilmesi.....	105
SONUÇ	109
KAYNAKLAR	112
EKLER	119

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil I - I	Birleştirici Bir Kaynak Olarak Yönetim	5
Şekil I - II	Yöneticinin Rollerini	7
Şekil I - III	Verimliliği Artırmada Etkililik Ölçüleri	13
Şekil I - IV	Herzberg'in İşe Karşı Tutumunu Etkileyen Faktörleri İnceleme Sonuçları	24
Şekil I - V	Yönetim Tarzını Geliştirme Ölçeği	26
Şekil I - VI	Vroom-Yetton-Jago Liderlik Modeli	32
Şekil I - VII	İş Dizaynının Genel Çerçevesi	36
Şekil II - I	Bir Organizasyon Modeli	43
Şekil II - II	Bir ÖG Süreci Modeli	48
Şekil IV - I	Adambaşı Üretim Miktarındaki Grafikselle Gelişme	104

TABLolar LİSTESİ

Tablo I-I	Katımlı Yönetim-Klâsik Yönetim Karşılaştırması	10
Tablo I-II	Olgun-Olgun Olmayan İnsan Karşılaştırması	29
Tablo II-I	ÖG Alanının Temel Özellikleri	47
Tablo II-II	ÖG Müdahale Teknikleri	54
Tablo IV-I	İşletmenin Yurtiçindeki Pazar Payı	86
Tablo IV-II	İşletme Sorunlarının Tesbitinde ve Çözümler Üretilmesinde Çalışanların Görüşlerine Başvurulması Gerekli midir?	88
Tablo IV-III	İşletme Sorunlarının Tesbitinde ve Çözümler Üretilmesinde Çalışanların Görüşlerine Başvurulması Niçin Gereklidir?	89
Tablo IV-IV	KY Teknikleri Uygulanıyor mu?	91
Tablo IV-V	Hangi KY Teknikleri Uygulanıyor?	91
Tablo IV-VI	İşletmenin Gelişimi Amacıyla KY'yi Uygulamak İçin İşçinin Eğitimi Gerekli midir?	92
Tablo IV-VII	KY ve ÖG İçin Uygulanacak Eğitim Programını Kimler Vermelidir?	93
Tablo IV-VIII	Değişim Kararlarında Görüşleriniz Alınmalı mıdır?	94
Tablo IV-IX	Değişim Kararlarında Katılım Kararın Etkinliğini Artırır mı?	95
Tablo IV-X	Bir İşletmede En Önemli Unsur Nedir?	96
Tablo IV-XI	Size Olanak Tanındığında İşletme İçinde Değişiklikleri Gerçekleştirebilir misiniz?	97
Tablo IV-XII	Değişimi İşletme Dışından Getirmek mi Yoksa İşletme İçinde Üretmek mi Yararlıdır?	98
Tablo IV-XIII	KY İşletmede Arzulanır Ölçüde Uygulanıyor mu?	99

Tablo IV-XIV	İşletmenizdeki KY Uygulamaları Psikolojik Aldatma Aracı Olarak Uygulanıyor mu?	100
Tablo IV-XV	İşletmede KY Teknikleriyle Uygulanan ÖG Teknikleri	102
Tablo IV-XVI	Üretimle İlgili Değişkenlerin 1988 Yılı Endeksli 1992 Yılı Artış ve Azalışları	103

GİRİŞ

Yönetim bilimi alanında pek çok araştırma yapılmış, yeni teoriler, yaklaşımlar, disiplin ve teknikler geliştirilmiştir. Bu teori, yaklaşım, disiplin ve tekniklerin uygulanabilirliğiyle ilgili yapılan araştırmalar sonucunda olumlu ve olumsuz görüşler sunulmuştur. Günümüzde artık önemi anlaşılmış olan etkili ve verimli çalışmaya ağırlık verilmeye başlanması yargısına varılmıştır.

İşletmeler, iç ve dış çevre faktörlerinin baskısı altında, diğer işletmelerle rekabet edecek düzeyde olabilmek, pazar payının önemli bir bölümüne sahip olabilmek ve yaşamlarını idame ettirebilmek için kendilerini geliştirmek zorundadırlar. Tüm işletmeler, etkili ve verimli çalışma sonucunda istedikleri amaçlara ulaşmanın mümkün olduğuna inanmalı ve kaliteli insan gücüne karşı, kaliteli ürün elde etmek temel alınmalıdır. Başka bir deyişle işletmelerde, katılmaya, üretmeye ve geliştirmeye teşvik eden bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır.

Bu çalışmada, etkililik ve verimliliğin temel alındığı katılımlı yönetim ve örgüt geliştirme konularına değinilmiş, ortak ve birbirini tamamlayan yönleri üzerinde durulmuştur.

ÖZET

Bu çalışmada, günümüzde kârlı, rasyonel çalışmanın yanında, örgüt içindeki çalışanların verimli, etkili ve etkin çalışmasının gerekliliği üzerinde durulmuş, yapılan çalışmalar sonucu bazı teknikler geliştirilmiştir.

İşletmelerde personelin, demokratik bir ortamda çalışması, katılımcılığın özendirilmesi verimli ve etkili çalışmayı artıracakları için iş tatmininin gerçekleşmesi kolaylaşacaktır. Bu konuda çalışanların eğitilmesi, geliştirilmesi ve aktif hale getirilmesi gerekmektedir. Katılnalı yönetim şeklini benimseyen işletmeler, hızlı bir şekilde değişmekte olan rekabet şartlarına karşı daha şanslı olacaklardır.

Değişen çevre şartlarına karşı işletmelerin hazırlıklı olması gerekmektedir. Örgüt ile çevrenin karşılıklı etkileşim içerisinde olduğunu düşünürsek; örgütleri de değişime zorlamaktadır. İşte örgüt geliştirme, bu tür değişikliklere cevap verme sürecidir. Örgüt geliştirme, yapı ve teknolojik unsurların geliştirilmesine önem vermekle beraber daha çok, örgüt içindeki beşeri ilişkiler ve örgüt kültürüyle ilgilenmektedir.

Örgüt geliştirme katımlı yönetim tekniği olarak karşımıza çıkmaktadır. Katımlı yönetimde personelin gelişimi amaçlanır ve bu gelişimden örgüt verimliliği ve etkililiğinin artırılması beklenir. Her ikisinde de amaç, bir bütün olarak örgütü geliştirmektir. Çalışmamızda, bu iki tekniğin ortak ve birbirlerini tamamlayan yönlerinin belirtilmesi yararlı görölmüştür.

Birinci bölümde, katımlı yönetimin tanımı, tarihî gelişimi, amaçları, işletmelerin hangi teknikleri kullanarak verimli ve etkili bir şekilde, belirlediği amaçlara ulaşabileceği konularına değinilmiştir.

İkinci bölümde, örgüt geliştirmeye kavramsal olarak bakılmış, Bu kavrama dayalı disiplinlere, değişimin örgüte etkilerine, bunun dışında, örgüt geliştirme süreci, amaçları, müdahale tekniklerine yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, katımlı yönetim ve örgüt geliştirmenin bütünleşik bir değerlendirmesi yapılarak, bu iki tekniğin ortak temel yönelimlerine dayalı karşılaştırmalı bir değerlendirmede bulunulmuştur.

Son bölüm olan dördüncü bölümde, belirlenen bir işletmede katımlı yönetim ve örgüt geliştirme tekniklerinin hangi şartlarda uygulandığı, verimlilik ve etkililiği ne derece sağladığı, ilk kademe çalışanlarıyla anket, yöneticilerle görüşme yöntemleriyle araştırma yapılmış, istatistiksel değerlendirmeler yardımıyla katımlı yönetim-örgüt geliştirme ilişkisi kurulmuştur.

Birinci Bölüm

KATILMALI YÖNETİMİN KURAMSAL TEMELLERİ

Katımlı yönetim ile ilgili uygulamada ya da teoride pek çok araştırma yapılmış; bunun sonucunda bazı görüş ve sonuçlar ortaya çıkmıştır. Kullanılabilirliği konusunda ve hangi organizasyon biçimlerinde yararlı sonuçlarla karşılaşılacağı görüşleri üzerinde tartışmalar olmuştur. Bu durum, katımlı yönetim konusunun tam olarak açıklanamaması ve anlaşılmasından kaynaklanmaktadır.

Bu bölümde, katımlı yönetim kavramına; benzer ya da farklı olduğu kavramlarla birlikte yer verilip, katımlı yönetimin derinlemesine incelenmesine geçilecektir.

A. KATILMALI YÖNETİMLE İLGİLİ KAVRAMLARIN ANALİZİ

Politika, bilim, teknoloji ile ilgili kurumsal olarak birleşik bir toplumda yaşamaktayız. Kişisel yaşam tarzları ve insanların davranış yapıları bu unsurlardan etkilenmektedir. Örgüt içinde de durum farklı değildir. Değişen çevre faktörleri yeni tekniklerin, yaklaşım ve disiplinlerin doğmasına neden olmaktadır. Katılmalı yönetim de bu tekniklerden birisidir.

1. Yönetim Kavramı

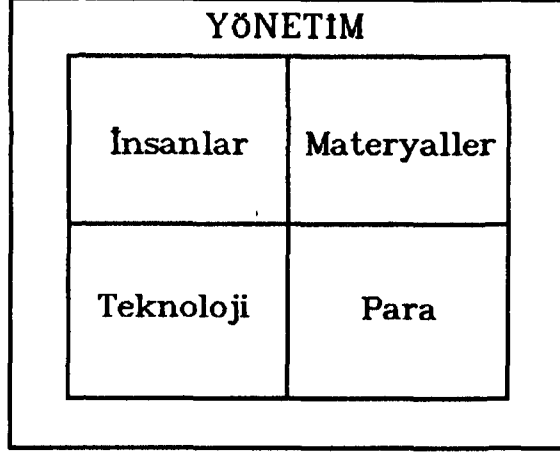
İnsanların sonsuz ihtiyaç ve beklentilerine karşılık, sahip oldukları kaynaklar yetersiz kaldığı gibi; ihtiyaç giderici kaynaklar arttıkça beklentiler de artmaktadır. O halde insanların biyolojik, fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması yönünde birtakım bireyler tarafından bu faaliyetlerin organize edilmesi yükümlülüğü ortaya çıkmaktadır. Bir imalat işletmesi veya bir hizmet işletmesinde yürütülen faaliyetlerde veya yürütülecek faaliyetlerin planlanmasında, çalışanların görevlerinin hiyerarşik bir düzen içerisinde belirlenmesinde, sadece biçimsel değil; biçimsel olmayan ilişkilerin koordine edilmesi yönetimin çalışma alanına girmektedir.

Her organizasyonda; bir ürün veya hizmeti verimli, kaliteli olarak tüketiciye sunma amacı vardır. Hizmeti sağlamak için bölümler, işlerini yürütmek için kural ve yönetmelikler sistemine sahip bir yapıya ihtiyaç duyar, mal ve hizmet üretmek için gerekli tüm faaliyetleri üzerine alan insanlara gereksinimi vardır. Amaç, yapı ve insanlar -bireyler- hakkında bütün bu kararları veren yönetimdir. Aşağıda birleştirici bir kaynak olarak yönetim gösterilmiştir (1).

1 Martin BUCKLEY, *The Structure of Business*, (London: Pitman Pub., 1990), s. 176.

Şekil I-I

Birleştirici Bir Kaynak Olarak Yönetim



Kaynak: Martin BUCKLEY, *The Structure of Business*, (London: Pitman Pub., 1990), s. 176.

İçerisinde bulunduğumuz çağın önemli konularından birisi de organize çabaların hakimiyetidir (2). Böyle olunca 'organize etme' mevcut işletmelerde bir amaç niteliği kazanmakta, bunun yanında bütün organize faaliyetlerde rol alacak bireylere ihtiyaç duyulmaktadır. Organize faaliyetler, işletmenin yapısını, politikalarını, stratejilerini belirleyen bireyler tarafından yürütülür. Planlanan faaliyetlerin işletmenin amacına uygun bir şekilde gerçekleşebilmesi o işletmede çalışan bireylerin yine bir takım bireyler tarafından yönlendirilmesine, denetlenmesine, koordine edilmesine ve gerekirse eğitilmesine bağlıdır. Yönetim, en yalın ve geçerli anlamıyla 'başkaları vasıtasıyla iş görmek' olarak tanımlanmaktadır (3).

İç ve dış çevresel faktörlerden etkilenen bir işletmenin siyasal, toplumsal, teknolojik, kültürel değişmelere uyum sağlayacak bir organizasyon

- 2 İnan ÖZALP, *Yönetim ve Organizasyon*, C. I, (Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1992), s. 3.
- 3 ÖZALP, *Yöneticilikte Çeşitli Roller: Henry Mintzberg'in Yaklaşımı*, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C. IX, S. 1-2, 1991, s.29.

yapısı oluşturması gerekmektedir. Bu mekanizmayı işletme yöneticileri oluşturacaktır. Ortak bir amaç için birlikte çalışılan her yerde yönetime ihtiyaç duyulacaktır (4). O halde yönetim işini gerçekleştiren bir kimsenin işletmelerde görev alması zorunluluk olacaktır.

Günümüzde insan faktörünün, değişen çevre koşullarının karmaşık bir hale gelmesine paralel olarak karmaşık bir konum alması, sendika baskılarının artması, yöneticilerin işletmelerde sorumluluklarının artması sorununu ortaya çıkarmaktadır.

Organizasyon hiyerarşisi içerisinde, seviyeleri itibariyle yöneticiler; üst yönetici, orta yönetici ve alt yönetici olmak üzere üçe ayrılmaktadır (5): Üst yönetici, çoğunlukla planlama ve amaçların saptanması görevini üstlenir; orta yönetici, üst yöneticinin kullandığı zamanı özel projeler haline dönüştürür; alt yönetici, zamanlarının çoğunu bu projelerde çalışanları yönlendirme ve denetleme ile geçirir.

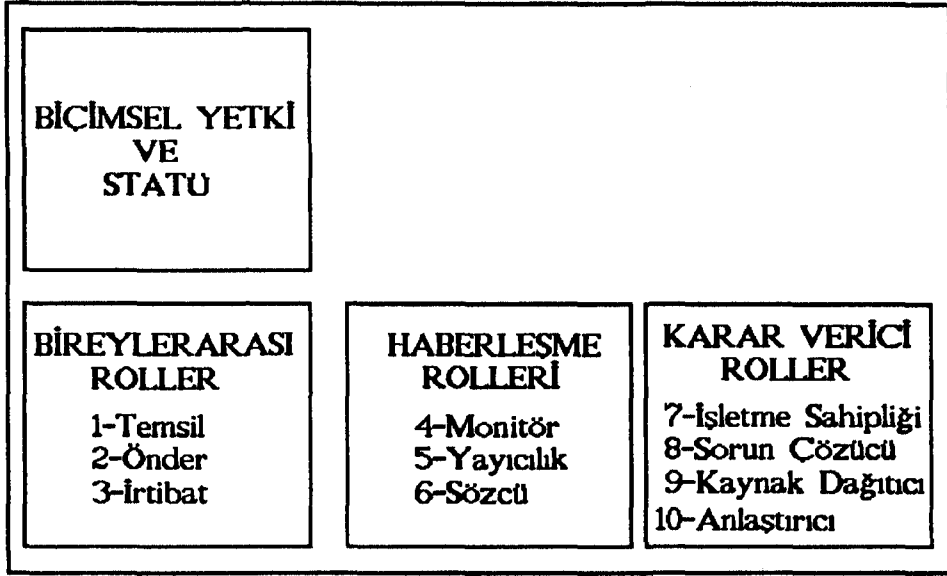
Yöneticinin organizasyon içinde üstlendiği rol; insan faktörünün gün geçtikçe öneminin artması, yönetici-yönetilen arasında etkin bir iletişimin kurulmasının gerekliliği ile önem kazanarak artmıştır. Henry Mintzberg, yöneticilerin üç tür grup davranışı içinde olduğunu ve üç çeşit rol oynadığını belirtmektedir.

4 BUCKLEY, s. 177.

5 ÖZALP, Yöneticilikte..., s. 29.

Şekil I-II

Yöneticinin Roller



Kaynak: İnan ÖZALP, Yöneticilikte Çeşitli Roller: Henry Mintzberg'in Yaklaşımı, s. 36 ayrıca bkz. Henry MINTZBERG, *The Manager's Job: Folklore and Fact*, Harvard Business Review, C. LIII, S.4 (Temmuz-Ağustos 1975), ss. 49-61.

Değişimin izlenemeyecek düzeyde hızlı arttığı çağımızda örgütler, yapısında kurulan ve kurulması gereken biçimsel ilişkilerin yanısıra; biçimsel olmayan ilişkilerin önem kazanması ile yönetimleri; işbirlikçi, kararlara katılmaya güdüleyen, demokratik bir nitelik kazanmaya başlamıştır. Çalışanların yaptıkları işten zevk alması, etkin, verimli hale gelmesi, ekip ruhuna sahip bireylere ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Günümüz gelişen örgütlerinde sağlanması gereken yönetim tarzı budur; katılan, üreten ve geliştiren olmaktır.

2. Katılma Kavramı

"Katılım, kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yöreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içermeleri" olarak tanımlanabilir (6).

Katılım, sözkonusu katılımcıların 'katılabilecekleri' ancak 'tüm olarak ele geçiremeyecekleri' ve 'geçirmemeleri gereken' karar verme sistemine ilişkin bir süreç, faaliyet veya karar verme sistemi olarak tanımlanabilir (7) .

Katılma kavramı ile ilgili bir kaynak, "katılma, tek bir kavram değildir fakat, bir organizasyonun çeşitli kademelerinde karar verme sürecinde gösterilebilen birbirini etkileyen elemanların varlığıyla oluşmaktadır. Katılma kavramının temel üç elemanı, etki, etkileşim ve bilginin paylaşımıdır ve bunlar önemi gerektirir." şeklinde bir açıklamada bulunmuştur (8).

Katılma kavramlarının tümünde yer alan 'ortak sorun çözme' eylemi, "yöneticinin kendi olanaklarıyla çözebileceği sorunları çözme görevini, etkililik ve verimliliği artırmak amacıyla yönetim hiyerarşisindeki ortak organlara devretmesi" şeklinde açıklanabilir (9).

Katılım ekip çalışmasını destekleyen bir faaliyet, bir sistemdir. Katılımın en iyi sonuçları, değişimin kabul edilmesi ve uygun ekip ruhunun sağlanmasıdır.

-
- 6 Keith DAVIS (Çev. Kemal TOSUN), *İşletmede İnsan Davranışı*, 5.Baskı, (İstanbul : İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını : 57, 1977), s. 184.
 - 7 C. F. LAMMERS (Çev. Tomris SOMAY), *Organizasyonlarda İki Demokratikleşme Kavramı: Özyönetim ve Katılma*, İstanbul Üniversitesi Yönetim Dergisi, Yıl. 2, S. 7, 1978, s.79.
 - 8 T. D. WALL - J. A. LISCHERON, *Worker Participation : A Critique Of The Literature And Some Fresh Evidence*, (London: McGraw Hill Co., 1977), ss.36-37.
 - 9 Kurthan FİŞEK, *Yönetime Katılma*, (Ankara: TODAİE Yay. no. 158, 1977), s.61.

3. Katımlı Yönetim Kavramı

Günümüzde, 'insan' faktöründen etkin yararlanma kaydıyla verimlilik artışının sağlanması yargısı, işletmelerde çalışma hayatının iyileştirilmesine yönelik modern yaklaşımların geliştirilmesine neden olmuştur.

Ekonomik, teknolojik, sosyal, siyasal çevresel faktörlerdeki değişmelerin örgütleri etkilemesi, buna karşılık aynı faktörleri bünyelerinde bulunduran örgütlerin de, çevreye uyum ve etkileme istemleri, katımlı yönetim konusuna duyarlılığı ortaya çıkarmıştır.

Daha iyi bir toplum düzeni, daha demokratik yaşam ve daha verimli örgütler, yönetime katılmanın olumlu sonuçları olarak gösterilirken; yönetim için gerekli otoritenin sarsılacağı, çatışmaların artacağı, maliyetlerin yükseleceği, yeni sorumluluklar yüklenen personelin bocalayacağı, yabancılaşmanın önlenemeyeceği gibi iddialar da olumsuz sonuçları olarak yansıtılmaktadır(10). Olumlu ve olumsuz yönleri olduğu iddia edilen katımlı yönetim nedir? Bu kavramdan önce yönetime katılma kavramını açıklamakta yarar vardır: Yönetenlerle yönetilenlerin özel mülkiyetçe sınırlanmış bir alanda işbirliği yapmalarını ve giderek emek verimliliğini artırmalarını öngören yönetime katılmanın örgüt içi ilişkilerin düzenlenmesinde kendisine göre ayırıcı özellikleri bulunan bir örgütlenme şeklidir (11). Bu saptamadan sonra katımlı yönetimin çalışmamızdaki tanımını şu şekilde yapabiliriz: Katımlı yönetim, organizasyonu ve işleri etkileyen sorunların çözümü için insan düşüncelerini birleştiren süreci tasarlayan bir terimdir (12).

10 Nurettin KALDIRIMCI, Yönetim Etkinliği Bakımından Yönetime Katılma, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S. 7, (Temmuz 1985), s. 87.

11 FİŞEK, ss. 32-33.

12 Dale S. BEACH, Personnel : The Management Of People At Work, (New York : MacMillan Pub. Co., Inc., 1975), s. 554.

Bu durumda katımlı yönetimle yönetime katılma arasında bir farkın olduğunu belirtmek gerekir. Yönetime katılma, klasik yönetim anlayışına, yani tüm yetki ve kararların yöneticilerde olduğu yönetim anlayışına çeşitli nedenlerle ve bazen çalışanın katılmasıdır. Katımlı yönetim ise önceden katılımcı olarak tasarlanan bir yönetim şeklidir, başka bir deyişle katılımcılık, katımlı yönetimin -KY- özünde ve doğasındadır ve süreklidir.

4. Katımlı Yönetim Klasik Yönetim Karşılaştırması

İşin daha çok fiziksel yönüyle ilgilenen klasik yönetim anlayışıyla işin insan yönünü ele alan katımlı yönetim arasında süreç itibariyle bir farklılığın olması doğal olarak da bir farklılığı ortaya çıkarmaktadır. Klasik yönetim ve katımlı yönetimi yapısal boyutlarıyla karşılaştıran bir tablo, aşağıda gösterilmektedir.

Tablo I-I

<i>Katımlı Yönetim-Klasik Yönetim Karşılaştırması</i>		
YAPISAL ÖZELLİKLER	Katımlı Yönetim	Klasik Yönetim
1-Yönetim alanı	Geniş	Dar
2-Hiyerarşik basamak	Az	Fazla
3-Yönetim elemanlarının üretken işgören sayısına oranı	Yüksek	Düşük
4-Merkezcilleşme	Az	Fazla
5-Diğer bölümlerle etkileşim düzeyi	Yüksek	Düşük
6-Bicimsel kuralların önemi	Düşük	Yüksek
7-Görev-Orun tanımının açıklığı	Az	Fazla
8-Haberleşmenin içeriği	Danışma ve bilgi	Açıklayıcı emir ve karar
9-Çalışanların nitelik farklılıkları	Az	Fazla
10-Uzmanlık otoritesi	Güçlü	Zayıf
11-Kişisel ve bürokratik otorite	Zayıf	Güçlü

Kaynak: İsmet S. BARUTÇUGIL, *Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi*, (Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi, 1983), s. 104'den A. KIESER, *Management of Product Innovation; Strategy, Planning and Organization*, *International Management Review*, 1974/1, s. 15.

B. KATILMALI YÖNETİMİN TEMEL YÖNELİMLERİ

Katılnalı yönetimin iki temel çıkışı vardır. Bunlardan birincisi, siyasal ve ekonomik demokrasinin yanında, işletmede de demokrasiyi sağlamaktır. İkinci çıkışı ise katılımcılığın sağlanması ve sonuçta çok sayıda görüş üretilmesi, planlara katılan personelin uygulamada daha dikkatli olmasıyla işletmede verimliliğin ve etkililiğın artırılmasıdır. Hatta tüm olarak işletmenin geliştirilmesidir. Bu iki saptamadan hareketle çalışmanın bu kısmında iki önemli faktör, katılnalı yönetimin temel yönelimleri olarak işlenmeye çalışılacaktır.

1. Demokrasi Sağlaması

Günümüzde en geçerli yönetim şeklinin demokrasi olduğu bilinmektedir. Bir ülkenin demokrasi ile yönetilmesi işletmelerin de demokratik bir konuma getirilmelerini gerekli kılar. Ülkeyi demokrasiyle yönetmek gerekiyorsa, işletmeleri de demokrasiyle yönetmemek eksikliklidir. Ancak, işletmelerdeki demokratik yönetimle ülkelerin demokratik yönetimi arasında uygulama yönüyle farklılıkların olduğunu da belirtmemiz gereklidir.

İnsan, yargı gücü olan bir varlıktır. Bu gücü, insanın bilgi düzeyi yani kültür seviyesi belirler. Yargı gücü veya kültürel düzeyi yüksek olan bir insanın kendi düşüncelerini ifade etmek istemesi demokrasinin gereğidir (13).

Hawthorne çalışmalarıyla başlayan ve Likert ve McGregor gibi araştırmacıların çalışmalarıyla güçlendirilmiş olarak çoğunlukla liderlik, denetim şekli ve küçük grup karar verme üzerine ağırlık verilmiş ve sonuçta demokratik denetim, çalışan oryantasyonu ve katılımcı liderlik kavramları ortaya çıkmıştır (14).

13 Erol EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, (İstanbul: İşletme Fak. Yay. No. 236, 1991), s. 329.

14 T. D. WALL - J. A. LISCHERON, s. 11.

Katılımcı yönetimin otokratik bir yönetim biçimini benimsemiş bir işletmede uygulanabilmesi daha da önemlisi başarıya ulaşmasına imkan yoktur. Bunun en büyük nedeni, katılımcı yönetimin demokrasiyi savunmasıdır.

Katılımlı yönetimle ilgili yapılan araştırmalar işletmelerde, astların üstlerine güvenmedikleri ve önerileri dikkate almadıklarıyla ilgilidir. Bunun da ancak, üstlerin doğru veya yanlış, iyi veya kötü tüm fikirlerin kolayca, korkmadan söyleyebilecekleri bir atmosfer yaratmakla mümkün olabileceğini ortaya çıkarmaktadır. Ancak bu şekilde çalışanların fikirlerinin hesaba katıldığı hissine kapılmaları sağlanabilecek, böylece önemli olduğunun bilincine varacaklardır (15).

2. Bir Bütün Olarak İşletmeyi Geliştirme

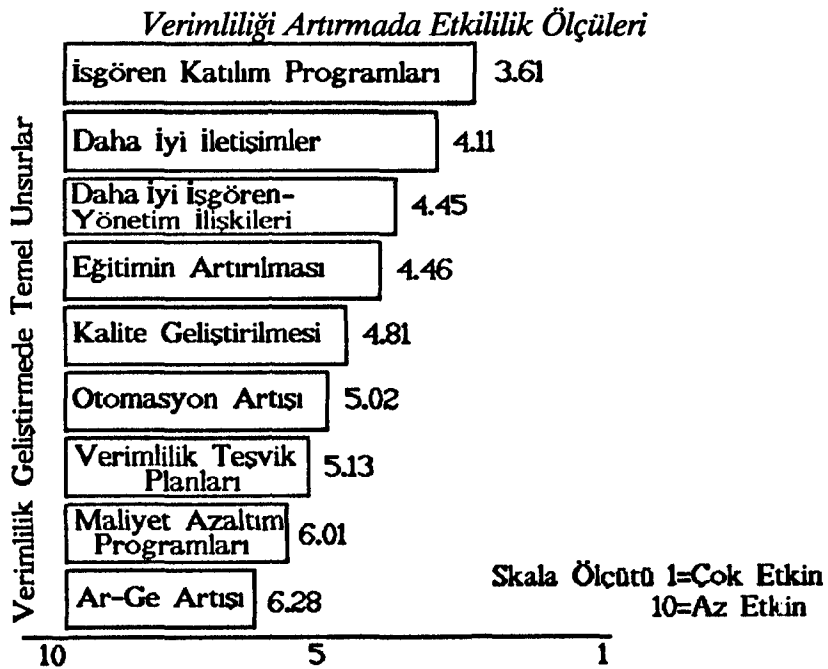
İşletmeyi bir bütün olarak geliştirme, o örgütte çalışan personelle de doğrudan ilgilidir. Personelin verimli ve etkili bir şekilde çalışabilmesi de işletmenin yönetim yapısı ile ilgili bir konudur (16).

Katılımlı yönetimin güven, iş tatmini, olumlu davranışlar, iş kazalarında azalış sağladığını yapılan araştırmalar göstermiştir (17). Bu durum, her örgütün verimli olduğu sonucunu çıkarmamakla beraber katılımcı yönetimin yanında çalışanlar arasında yüksek başarıya ulaşma amacının olması gerekmektedir (18).

-
- 15 Donna BROWN, Why Participative Management Won't Work Here, *Management Review*, The American Management Association, (June 1992), ss. 42-46.
 - 16 Ali AKDEMİR, Katılımlı Yönetim ile Verimlilik Geliştirme, *Dünya Gazetesi*, 8 Temmuz 1992, s.4.
 - 17 Merle-Robert J. DONNEL, Quality Circles-The Latest Fad or Real Winner?, *Business Horizons*, C. 27/3, (May-June 1984), ss. 48-52.
 - 18 Jack J. HOLDER Jr.(Çev. Fulya AYKAR), Oybirliği ile Karar Verme, *Yönetim Dergisi*, Yıl. 2, S. 7, 1978.

Personelin amaçlarının işletme amaçlarıyla özdeşleştirilmesi halinde, işletmeyi bir bütün olarak geliştirme sürecine geçilmiş olmaktadır. Bu da işe yönlendirme, ödül, ast-üst arasındaki sağlam iletişim, personel eğitiminin geliştirilmesi yardımıyla sağlanabilir. Yapılan araştırmalar sonucunda katımlı yönetimin, diğer verimlilik ve etkinlik geliştirme araçlarına göre daha fazla verimlilik ve etkililiği geliştirdiği ortaya konulmuştur (19).

Şekil I-III



Kaynak: J. B. MINER-V. P. LUCHSINGER, *Introduction To Management*, (Columbus, Ohio : Beel Anal Howell Co. Press, 1985), ss. 505-506 ayrıca bkz. Norman BODEK, *Productivity Newsletter*, Summer 1981.

C. KATILMALI YÖNETİMİN TARİHİ GELİŞMESİ

Bugüne kadar dünyada, farklı geçmişleri olan ve uygulanabilirlikleri denenmiş katımlı yönetim şekilleri bulunmaktadır. Bunlar, endüstriyel

19 J. B. MINER ve V. P. LUCHSINGER, *Introduction To Management*, (Ohio: Beel Anal Howell Co. Press, 1985), ss. 505-506.

demokrasi, kâra katılma, özyönetim, öneriler sistemi, sendikal katılma ve işletme düzeyinde katılma olarak gösterilebilir.

Endüstriyel demokrasi, yönetime katılma, kâra katılma, özyönetim, birlikte yönetim kavramlarıyla yakın ilgisi olmakla beraber hepsinden 'geniş bir anlam' niteliği taşımaktadır (20). Yöneticilere göre endüstriyel demokrasinin tanımı, 'örgütün verimliliğine ve büyümesine yol açma olasılığı yüksek örgüt bireylerinin görüşlerinin yönetimde gözönünde bulundurulması' şeklinde yapılmıştır (21).

Kâra katılma, bireylerin çalıştıkları işletmeden kâr almaları olarak tanımlanabilir. Kâra katılmanın çeşitli şekilleri vardır. En önemlileri : Halka açık hisse senetlerinin bir kısmının o işletmede çalışanlara satılması, diğeri teşvik primleri ve primli ücret sistemleridir. İlkinde, işletme sermayesine çalışanın para varlığıyla katılması, diğesinde çalışanın çalışma saatleri içinde belirli bir performans göstermesi beklenmektedir (22).

Bir ideoloji olarak karşımıza çıkan *özyönetim*, yoğun bir şekilde yaşanan Yugoslavya uygulamasını akla getirmektedir. En genel anlamıyla, 'bir işletmenin, o işletmeyi oluşturan bireyler tarafından ya doğrudan doğruya ya da

20 İ. Atilla DİCLE, *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*, (Ankara: ODTÜ Yay. No 35, 1980), s.18.

21 DİCLE, s.19 ayrıca bkz. Eric RHENMAN, *Industrial Democracy and Industrial Management: Technology and Democratic Society*, (London: Tavistock, 1968), ss.1-6 ve 133-136.

22 İlhan ERDOĞAN, *İşçinin Yönetime Katılmasının Sosyo-ekonomik ve Sosyo-politik Açından İncelenmesi*, *Yönetim Dergisi*, Yıl. 2, S. 7, 1978, s. 30.

temsilcileri aracılığıyla yönetilmesidir' şeklinde tanımlanır (23). Özyönetimle ilgili başka bir tanım da 'sadece ekonomik değil aynı zamanda politika kavramını ortadan kaldırarak, her aşamada insanların işlerini kendi ellerine almalarına olanak verecek biçimde ona yeni içerik kazandıran radikal bir dönüşümdür' şeklinde yapılmıştır (24).

Öneriler sistemi, verimliliğin artırılması ve işletme harcamalarının kısılması için işçilerin görüşlerine başvuran, işçi-işveren işbirliğini de işçilerin görüş bildirmesi ilkesine dayandıran düzenlemelerin genel adıdır (25).

Sendikal katılma, yasal olarak katılmalı yönetim şekillerinden biridir. Personelin istihdam sorunları, sağlık ve güvenlik önlemleri, sosyal yardım, ücret gibi konuların işgören temsilcileriyle toplu sözleşmeler aracılığıyla görüşülüp karara varıldığı bir katılım şeklidir (26).

İşletme düzeyinde katılmalı yönetim, son yıllarda gelişen, diğer katılmalı yönetim şekillerinden farklı olarak personelin, bireysel veya grup içi yönetimin işletme ve personele ilişkin kararlara katılmasıdır (27). Burada iyi bir iletişim, motivasyon, demokrasi, verimlilik ve etkinlik artışının sağlanması beklenmektedir (28). En yaygın uygulama teknikleri, kalite çemberleri, otonom çalışma grupları, iş dizaynı gibi tekniklerdir.

23 DİCLE, s.18.

24 Henri ARVON (Çev. Fikret BAŞKAYA), *Özyönetim*, (İstanbul: İletişim Yayınları, 1991), s. 8 ayrıca bkz. Y. BOURDET ve A. GUILLERM, *L'autogestion*, Seghers, 1975, s. 3.

25 FİŞEK, s. 43 ayrıca bkz. William S. WILCOX, *What Are Suggestion System For?*, *Readings In Personnel Administration* (der Pigors, Myers ve Malm), McGraw-Hill Book Co., N.Y., 1959, s. 520.

26 Sinan ARTAN, *İşletmelerde İşgörenlerin Yönetime Katılması ve Türkiye'deki Uygulama*, *Yeni İş Dünyası*, S. 11, (Eylül 1980).

27 AKDEMİR, *Etkili ve Verimli İşgördürme Aracı Olarak Katılmalı Yönetimi Uygulama Teknikleri*, (Kütahya : Anadolu Üniversitesi Yay. No. 560, 1992), s. 41.

28 Nezihe TIMUR, *İşletme Seviyesinde İşçinin Yönetime Katılması*, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Dergisi*, C. III, S. 2, (Kasım 1974), s. 53.

D. KATILMALI YÖNETİMDEN PERSONEL VE YÖNETİMİN BEKLENTİLERİ

Katılnalı yönetimin bir işletmede uygulanması halinde örgüt içinde bazı beklentiler sözkonusudur. Bunlar, personelin katılnalı yönetimden beklentileri ve yönetimin katılnalı yönetimden beklentileridir.

1. Personelin Beklentileri

'Verimlilik ve etkililiği artırma yöntemi' olarak açıklanan katılnalı yönetimin örgüt içindeki bireyleri, ekip çalışmasına yönlendirmesi beklenir ve istenir. Belli bir soruna pek çok görüş açısıyla yaklaşıması, değişik açılardan çözümler üretilmesi, örgüt içinde çalışan bireylerin o sorun üzerinde beraberce düşünmeleri ve gerekli kararı vermeleri ile somutlaşır.

Bireylerin yaratıcılıklarını bir anlamda doğal yeteneklerini kullanma, geliştirme imkanı yaratan katılnalı yönetim tekniğiyle hem örgüt hem birey için olumlu sonuçlar oluşacak, sadece fiziksel yeteneklerden değil aynı zamanda düşünsel yeteneklerden de yararlanma imkanı elde edilecektir.

Örgütteki bireylerin eğitim yetersizliği ve katılnalı yönetimin eğitime işlevi görmesi başka bir gerekçe olarak karşımıza çıkmaktadır (29). Örgüt içinde karşılaşılan kalite, verimlilik ve etkililik sorunlarının çözümlenerek maliyet azaltımının sağlanması konusu o örgüte üye bireylerin kültür ve eğitim düzeylerinin yükseltilmesine bağlıdır. İşte bu çıkış noktasında katılnalı yönetim bu işlevi yani eğitimi geliştirme işlevini görmektedir.

Günümüz değişen koşullarına uyum sağlayabilmek ve gelişmeleri takip edebilmek büyümeye aday bir işletmenin örgüt yapısına örnek oluşturabilir. Öyleyse işletmenin yönetiminden sorumlu bir yöneticinin bunu

başarabilmesi yetki ve sorumluluklarının bir kısmını göçertmesiyle mümkün olabilecektir. Bir malın üretimi, piyasaya yeni çıkarılacak bir mal veya hizmet gibi kararlarda pek çok bölümün görüşlerinin alınması, gerektiğinde sorunun çözümü için ekip oluşturma, sorun çözme konusunda çalışanların motive edilmesi gibi konular yöneticiler ile personel arasında uygun bir diyalogun kurulmasını gerektirir. Böylelikle de yöneten-yönetilen arasında olası çatışmalar, katımlı yönetimle önlenebilecektir.

2. Yönetimin Beklentileri

Katımlı yönetim yaklaşımına dayanan bir yönetim yapısının işletmelerde tasarlanmasının temel gerekçe ya da beklentisi, etkililik ve verimlilik artışıdır. Verimlilik ve etkililik artışı da tüm ekonomik içerikli işletmelerin temel amaçları arasındadır. Dolayısıyla katımlı yönetimden yönetimin temel beklentisi, amaçlara ulaşmaktır. Aynı zamanda amaçlara mümkün olabildiğince verimli ve etkili ulaşmaktır (30).

İşletme yönetiminin bir amacı da, işletmede çalışanlar arasında uyum sağlamaktır. Katımlı yönetim bu amaca da hitap etmektedir. Katımlı yönetim aracılığıyla personel, birlikte çalışma nedeniyle doğal olarak diyaloga girerek beraberce sorunlara çözümler üretip, uygulayacaklardır. Bu ise onların yakınlaşmasını sağlayıp, amaç birliği nedeniyle çatışmalarını önleyecektir. Dolayısıyla yöneticilerin katımlı yönetimden bir beklentileri de çalışanlar arası uyumun sağlanmasıdır.

Değişime uyum ve değişimin işletme içerisinden üretilmesi, katımlı yönetimin yönetimden bir diğer beklentisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Katımlı yönetimle motive edilen personel, işletme içinde değişimi yaratıcı görüşler üretip dış çevredeki değişime uyum sağlayacakları gibi; dış çevredeki

değişimi etkileyeceklerdir. Katılnalı yönetimde başarı kriterlerinden birisi, 'değişimi yaratma' olduğundan personel, yalnızca rutin işleri istenildiği gibi gerçekleştirmekle kalmayıp; aynı zamanda geliştirici çabalara da girişeceklerdir. Böylelikle de değişimi üretme gerçekleştirebilecektir. Sonuçta ise yönetimin, 'işletme içerisinde değişimi sağlama' amacı gerçekleşmiş olacaktır (31).

E. KATILMALI YÖNETİMİN UYGULAMA KOŞULLARI

Toplum içinde bireyler sürekli birbirleriyle iletişim halindedir. İlişkide bulunurken gruplar oluşur. Grupların oluşmasına, bireylerin yaşadıkları ortak olaylar, aynı duygu ve alışkanlıkları, kültürleri etki eder. Aynı üniversitenin aynı bölümünde okumuş olmak, aynı yuvayı paylaşan iki eş olmak veya örgüt içinde ast-üst ilişkisi içerisinde bulunmak örnek verilebilir. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi, verimlilik ve etkililiği, kâr artışı sağlayabilmesi, kararlara katılan personele sahip olabilmesi ile olasıdır. O halde toplumun bir parçası olan örgütte sürekli tatmin edilmeye gereksinim duyan bireyler arasında sürekli iletişim sağlanacak, iletişimde kopuklukların önlenmesi aynı kültür seviyesindeki bireylerle olabileceği için eğitim geliştirilecektir. Aşağıda, zaten modern bir örgüt yapısına sahip bir işletmede varolması gereken dolayısıyla katılnalı yönetimin uygulanabilirliğinin koşulları olan *eğitim, ödül ve iletişim* açıklanmıştır.

1. Eğitim

Eğitimin geliştirilmesi, sadece katılnalı yönetimi uygulayan işletmeler için değil uygulamayan pek çok işletme için de geçerlidir.

31 AKDEMİR, İşletmelerde Değişimi Planlama ve Kontrolde Kullanılan Teknikler, *Dünya Gazetesi*, 9 Ağustos 1991, s. 4.

Araştırmalar, yöneticiler başta olmak üzere çalışanların katılnalı yönetim hakkında bilgileri olmadığı için başarı sağlayamadığını göstermektedir (32). O halde, örgüt hiyerarşisinin en üst kademesinden en alt kademesine kadar bütün örgütün eğitilmesi sorunu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların nitelikli kararlar verebilmeleri, yöneticilerin ise bu kararları analiz edebilme bilgi ve kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. Çalışanların, örgüt politikası ve yönetimine katılabilmeleri, ancak düşünsel faaliyetlerinin geliştirilmesi için eğitilmesiyle mümkün olacaktır.

Yönetici ve personele örgüt kültürü, verimlilik, ürün ve örgüt geliştirme, iletişim, grup çalışma teknikleri, katılımcı yönetimde görev ve sorumluluklar, motivasyon gibi konularda verilecek eğitimden sonra değişime karşı tepkileri analiz edilerek destekleyici ve engelleyici faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir (33).

2. Ödül

Katılımlı yönetimde bir uygulama koşulu olan ödül, katılımlı yönetim sonucunda gerek çalışan gerek yönetici tarafından karşılıklı olarak alınır. Eğer personel, kendinin alması gereken kararların sorumluluğunun bilincine varırsa, kendine güvenildiği hissine kapılırsa, işini benimseyecek ve daha sıkı bir şekilde sarılacaktır. Yöneticinin amacı; örgüt verimliliği ve ürün kalitesini geliştirmek, maliyet azaltımında bulunmak ve dolayısıyla kâr artışını sağlamak olduğu için personelin sayesinde amacına ulaşacaktır. Yönetici-yönetilen arasındaki amaç birliğinin gerçekleşebilmesi, her iki taraf için motive edici bir unsurdur.

32 BROWN, ss. 42-46.

33 Abdullah CAN, I. Verimlilik Kongresi, bildiriler, "Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi", (Ankara: MPM Yay. No. 454, 1991), ss. 92-93.

Personeli örgüt içinde, aktif ve istekli bir şekilde kararlara katılan birey olarak görebilmek için iş uyumsuzluklarının giderilmesi, yeterli ücret ve sadece bir araç değil amaç olarak da ihtiyaç duyulduğunun hissettirilmesi halinde iş doyumunun sağlanması, birlikte öğrenme sürecine işbirliğini destekleme gibi konuların ele alınması gerekmektedir.

Katılımcıların katılmalı yönetimle psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecek demokratik bir ortama kavuşmaları örgütün etkililik ve verimliliğini artıracaktır (34).

3. İletişim

İnsana dayalı modern yönetim anlayışına sahip katılmalı yönetimin doğru uygulanabilmesinin bir şartı da iletişimdir.

İletişim öyle bir bağıdır ki, kimi bireyleri birbirine yaklaştırırken; kimilerini birbirlerinden uzaklaştırabilir. Bu duruma bireylerarasındaki kültür farklılıkları, ilgi, tutum ve davranışlardaki farklılıklar neden olmaktadır. Örgüt içinde çalışanların birbirleriyle veya grup içi etkileşimleri, uyum içinde çalışmaları, ilişki kurmaları, genel anlamıyla örgüt kültürüne bağlıdır. Uyumlu bir iletişimi de örgüt yöneticileri sağlayabilir (35). İletişim araçları, çalışanların etkili olabileceği biçimde hazırlanmalı ve böylelikle fikirlerini açık ve seçik bir şekilde ifade edebileceği ortam oluşturulmalıdır.

Katılmalı yönetimde iletişim, kararların oluşturulmasında bireylerarasında fikir, bilgi ve duygu alış-verişi biçimsel veya biçimsel olmayan iletişime örnek teşkil etmektedir (36). Çalışanlara düşünme ve yargılama

34 EREN, s. 330.

35 İlker BİRDAL-Nilgün AYDEMİR, *Yönetim Teorileri*, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1992), s. 73.

36 EREN, s. 285.

bakımından görüşlerini bildirmeden önce yeterli zaman aralığı tanıyan uygun bir iletişim sağlanmalıdır. Böylece, yönetici-yönetilen arasında kurulan iletişim ve işbirliğinin geliştirilmesiyle örgütün sorunlarına daha yakın olan alt kademelerdeki çalışanlar aracılığıyla daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına ulaşılacaktır.

F. KATILMALI YÖNETİM TEKNİKLERİ

Katılnalı yönetimle ilgili, bugüne kadar pek çok teknik geliştirilmiştir. Katılnalı yönetimin tarihi sürecinde karşılaşılan gelişmeler, dünya çapında araştırmacı ve bilim adamına konu teşkil etmiş, geliştirdikleri teknikler, yaratıcılarının isimleriyle anılmıştır. Pek çok işletme bu teknikleri, kendi örgüt yapılarına uyumlaştırıp uygulanabilirliği kanıtlanan teknikleri kullanmışlardır. Bu çalışmada teori ve uygulama ayırımına göre katılnalı yönetim teknikleri iki boyutta incelenmiştir.

1. Teoride Katılnalı Yönetim Teknikleri

a. Kurt Lewin'in Güç Alanı Analizi

Bu katılnalı yönetim tekniğinin temelinde birbirine zıt iki grup gücünden bahsedilmektedir. Kurt Lewin'in geliştirdiği bu teoride örgüt, bu iki zıt grup gücünün çatışma alanı olarak tanımlanmaktadır. Nitelikleri bakımından bu güçler, sosyal ve psikolojik baskı unsurlarından başka birşey değildir. Bu güçlerden birinci gruba girenlere sürükleyici güçler, ikinci gruba girenlere kısıtlayıcı güçler adı verilmiştir (37).

Sürükleyici güçler, örgütsel güçleri belirli bir yöne itici rolü oynarlar. Kısıtlayıcı güçler ise sürükleyici güçlerin etkisini ve hızını azaltan güçlerdir.

Organizasyon sürükleyici güçleri toplamının kısıtlayıcı güçlerin toplamına eşit olduğu noktada dengeye ulaşmaktadır (38).

Her işletmede, bilindiği üzere temel amaç, verimlilik ve etkililiği artırmak, örgüt ve ürün geliştirmek, kâr artışını sağlamaktır. Ancak bunu, personeli işe teşvik ederek, işten zevk almalarını sağlayarak, kararlara katılmayı baskı uygulamadan istikrarlı bir ortam sağlayarak gerçekleştirmek en doğru yoldur. Katılmalı yönetim uygulanan bir işletmenin yöneticisi, amacına ulaşabilmesi için katılmalı yönetimin uygulama koşullarını gözönüne almadan personeline çalışmasını *kısıtlayıcı güçler*; baskıyla, karmaşık iletişimle, grup içi ve bireylerarası bozuk ilişkilerin kurulduğu bir çalışma atmosferini yaratması halinde, işten ayrılmalar, devamsızlıklar, işe geç kalmalar artacak, bu da işletmenin amacına ulaşmasını güçleştirecektir. Aksi durumda, *sürükleyici güçleri* artırarak dengeyi sağlamak yöneticinin elindedir.

b.Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Güdüleme üzerine çalışmalarda bulunan Amerikalı psikolog Frederick Herzberg'in geliştirdiği bu teori personelin, çalıştığı örgütte yaptığı işten tatmin olduğu ve olmadığı konularla ilgilidir. Herzberg, motive edici ve hijyen faktörler adını verdiği iki gruptan söz etmektedir.

Çift faktör kuramına konu teşkil eden *motive edici faktörler*, işin kendisini, karar verme yetki ve sorumluluğunun verilmesi, ilerleme imkânları, statü, başarı ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır (39). Herzberg bu faktörleri, personeli işe özendiren, örgüte bağlayan içsel faktörler olarak

38 BİRDAL-AYDEMİR, ss. 27-28.

39 Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği; Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, (İstanbul: İşletme Fak. Yay. No. 205, 1989), s. 308.

tanımlamaktadır. Organizasyon içinde belirli bazı etmenlerin varlığı doyuma yol açarken, yokluğu hiçbir etki yaratmamaktadır (40).

Çift faktör kuramına konu teşkil eden diğer bir faktör olan *hijyen faktörler*, ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, kötü yönetim politikası, grup-içi ve üstle anlaşmazlıklar gibi işle ilgili olmakla beraber işin dışında gelişen faktörleri kapsamaktadır (41). Herzberg bu faktörleri, personeli kötümser kılan, işinden soğutan dışsal faktörler olarak tanımlamaktadır. Organizasyon içinde bazı etmenlerin yokluğu personeli kötümser yapıp doyumsuzluğa neden olmaktadır. Ancak bunların varlığı güdülememekte, tek başına doyum sağlamamaktadır (42).

Karşıt teoriler, genel olarak motivasyonun karmaşık konusunu basitleştirdiği için eleştirilmiştir. Öncelikle insanların ihtiyaçları değişir. Astların hemen hemen hiçbiri, yöneticiler gibi aynı ihtiyaçlarla motive edilmeyeceklerdir. Daha da ötesi, astlar arasında onların kişisel durumlarından kaynaklanan kişisel farklılıklar olabilir. Kişisel ihtiyaçlarla bir ast grubunu motive etme, pek çok yöneticinin yaratıcılığını tüketecek bir görevdir. İkinci olarak astlar, gerçekte birbirleriyle uyumlu olarak hareket etmeyeceklerdir. Bugün geçerli motive edici faktörler, onları motive etmede gelecek hafta başarısız olabilir (43). Herzberg'in çift faktör teorisi aşağıdaki şekilde görülmektedir.

40 EREN, s. 391.

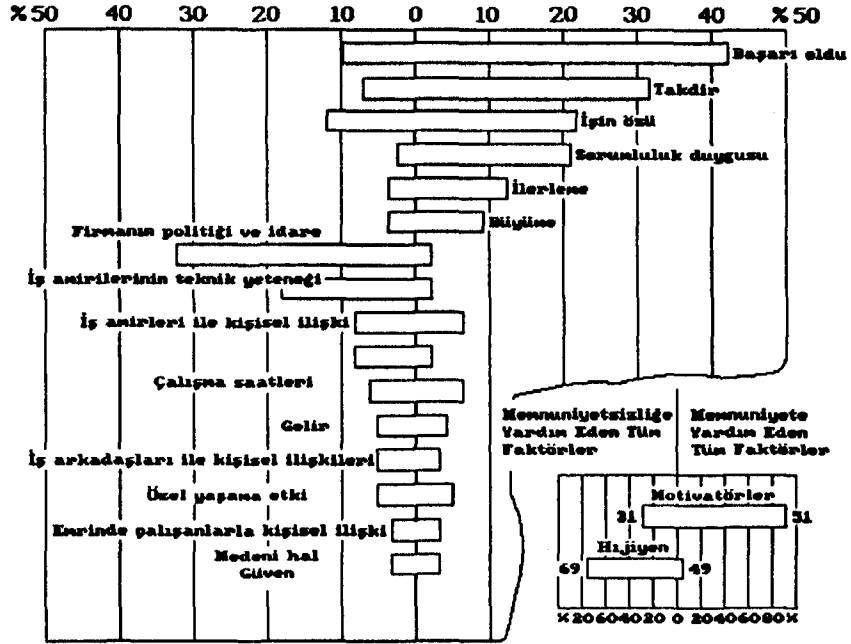
41 KOÇEL, s. 308.

42 EREN, s. 391.

43 BUCKLEY, s. 230.

Şekil I-IV

Herzberg'in İşe Karşı Tutumu Etkileyen Faktörleri İnceleme Sonuçları



Kaynak: İnan ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon, Cilt II, (Eskişehir: Eğ., Sağ., ve Bil. Araş. Çalışmaları Vakfı Yay., 1987), s. 277.

c.Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert, örgütlerin ve yürürlükte olan yönetim sistemlerini ve yönetici davranışlarını Sistem 1, Sistem 2, Sistem 3 ve Sistem 4 olmak üzere dört sistem geliştirmiştir (44):

Sistem 1 de, istismarcı-otoriter olarak tanımlanan yöneticiler, astlarına güvenmez, kararlara katılmaya çok az olanak verir. Ceza ve baskı uygular, ödülü çok nadir verir. Haberleşme, yukarıdan aşağıya doğrudur. Biçimsel örgütün amaçlarına karşı biçimsel olmayan örgütlemelere gidilir.

Yöneticinin yardımsever otoriter şeklinde adlandırıldığı *Sistem 2* de, astlara güveni vardır. Bazı kararların alt kademelerde verilmesine izin verilmektedir. Ödül verdikleri gibi güçlü cezalar da verirler. Alınan kararların uygulanıp uygulanmadığı sık sık kontrol edilir. Haberleşme yazılı olup yoğunluğu aşağıya doğrudur. Danışma, çok az gerçekleşmektedir.

Sistem 3 de danışmacı niteliğindeki yönetici, tam olmasa da astlarına güvenmektedir. Astların üstleri adına kontrol, görev ve sorumluluğu vardır. Yönetimin beğenmediği çeşitli kararlar karşısında astlar, bir grup oluşturabilirler. Güdüleme aracı olarak ödül ve hafif cezalar verilmektedir.

Sonunda *Sistem 4* de yani katılımcı tarzını uygulayan yöneticilerin astlara güveni vardır. Astların görüş ve önerilerini her zaman alırlar. İletişim, Yatay ve dikey olarak gerçekleşmektedir. Karar verme, tüm örgüte yayılmıştır. Biçimsel olmayan gruplar oluşmaktadır.

d.Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzını Geliştirme Ölçeği

Robert R. Blake ve Jane S. Mouton tarafından tasarlanan ve örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model, işletmenin başarıya ulaşmasına yönelik sistematik bir yaklaşımdır. Blake ve Mouton, sırayla yöneticilerin ve örgütün etkililiğini artırmak için değişimin, örgütün temel kültüründe ele alınması gerektiği düşüncesindedir (45).

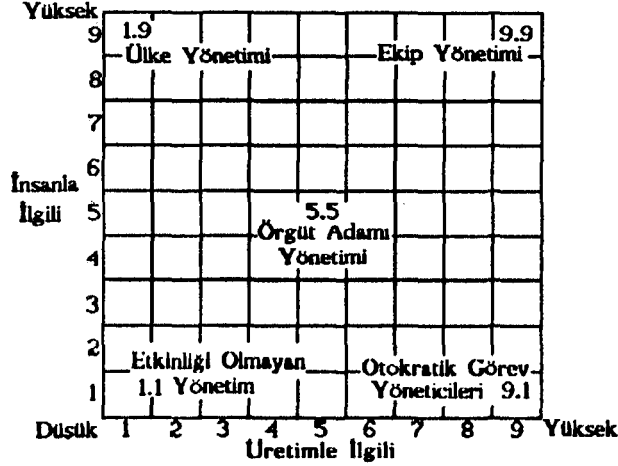
Bu model, yöneticilerin davranışlarında ağırlık verdikleri faktörleri, *üretime yönelik olma* ve *kişilerarası ilişkilere yönelik olma* şeklinde iki grupta incelemiştir. Bu faktörlerle ilgili dereceler 5 bölüme ayrılmıştır (46). Sonuçta aşağıdaki matriks elde edilmiştir.

45 Donald F. HARVEY- Donald R. BROWN, *An Experiential Approach to Organization Development*, Third Edition, (New Jersey : Prentice-Hall Co., 1988), s. 363.

46 KOÇEL, s. 266.

Şekil I-V

Yönetim Tarzını Geliştirme Ölçeği



Kaynak: Sherman BOHLANDER, *Managing Human Resource*, (Ohio: South-Western Pub. Co., 1992), s. 481 ayrıca bkz. Robert R. BLAKE-Jane S. MOUTON, *The Managerial Grid Figure From The Managerial Grid III: The Key To Leadership Excellence*, (Houston: Gulf Pub. Co., 1985), s.12.

Matrikse göre çeşitli yönetici şekillerini şu şekilde açıklayabiliriz

(47):

- (1.1) yönetici şekli, etkinliği olmayan bir yönetici profili çizer. Hem üretim hem de insanlar konusunda çok az duyarlılık gösterirler.
- (9.9) yönetici şekli, hem üretim hem de insanlara ilişkin en yüksek etkinliği gösterir.
- (1.9) yönetici şekli, üretim ölçeğine duyarlı değildir. Onlar için, emri altındaki insanların memnuniyeti önemlidir.
- Oldukça otokratik olan (9.1) yönetici şekli, insanlara karşı daha az duyarlı olmasına karşın üretim ölçeğine çok önem verir.

e.Douglas McGregor'un Y Teorisi

Douglas McGregor tarafından geliştirilen Y teorisinde yöneticilerin rolü, çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmada çaba harcarken kendi amaçlarına en iyi şekilde ulaşabilecek ortamı sağlamaktır. Bu nedenle örgüt, çalışanlara daha fazla bağlılık, astlar ve yöneticiler arasında daha fazla iletişim ve karar vermede daha fazla katılım sağlamak için yapılandırılacaktır (48).

Y teorisi başlığı altında toplanan varsayımlar şunlardır (49):

- Fiziksel ve düşünsel çaba harcama, oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- Dışarıdan kontrol ve ceza tehdidi, örgütsel amaçlara ulaşmaya yönelik çabayı ortaya çıkaran tek araç değildir. Kişiler, belirledikleri amaçlara ulaşmada kendi kendini kontrol etmeyi ve yönetimi uygulayacaktır.
- Normal bir insan, uygun şartlar altında öğrenir, sadece sorumluluğu kavramayı değil aynı zamanda aramayı da öğrenir.
- Oldukça yüksek derecede hayalgücünü uygulama kapasitesi ve örgütsel problemlerin çözümünde yaratıcılık, geniş çapta örgüt içinde dağıtılır.
- Modern endüstriyel yaşam şartlarında normal bir insanın düşünsel potansiyeli kısmen kullanılır.

48 BUCKLEY, s. 210.

49 Derek TORRINGTON- Jane WEIGHTMAN, *The Business Management*, (London: Prentice-Hall International, Inc., 1985), s. 112.

f.Z Tipi Organizasyonlar

ABD ve Batı ülkelerinde sanayileşme ile ortaya çıkan yoğun işbölümü ve şehirleşme sonucu aile, adet ve alışkanlıklar gibi bağlar zayıflamıştır. Çalışma hayatının kişi yaşamında önemli rol oynaması, çalışma adet ve alışkanlıkları, ahlâk kuralları gibi faktörlerin de zedelenmesine neden olmuştur. Toplumsal yapıda süregelen bu farklılıklar sonucu, Z tipi organizasyonlar geliştirilmiştir.

Genel olarak Z teorisini benimseyen organizasyonlar, örgüt-içi kültürlerinde büyük çapta uyuma ulaşmış organizasyonlardır. Uzun vadeli istihdama sahip olmaya; biçimsel olarak belirtilmemişse de ömürboyu istihdama eğilimlidirler. Modern bilgi ve muhasebe sistemleri, formal planlama, amaçlara göre yönetim gibi konularla ilgilenir. Karar verme sürecinde oybirliğine önem vermekle beraber açık ve örtülü kararların bir dengeye oturtulduğu görülür. Kararların gerçek etkilerinin analizini yaparken aynı zamanda bu kararın uygun olup olmadığı, işletmeye uygun olup olmadığı sorunları ciddi bir dikkatle şekillenirler. Z tipi organizasyonlarda karar, ortak alınabilir fakat, karar için en fazla sorumluluk bir kişide bulunur. Kişisel sorumlulukla ortak karar verme bileşimi, bir güven atmosferini ister. Sosyal ve siyasal eşitlik Z tipi organizasyonlarının diğer bir özelliğidir. Yavaş değerlendirme ve terfi ile birlikte, uzmanlaşmamış mesleki gelişme sözkonusudur (50). Çalışanlar arasında güven duygusunu oluşturan bir yönetim sistemine dayanmaktadır. Bu organizasyon yapısına sahip işletmelerde birincil amaç kâr değildir. Kararların demokratik bir şekilde alınması, bilgilerin geniş alanlara yayılması, işbirliği ruhunu geliştirmektedir. Çalışanlar üstü tarafından kontrol altında bulundurulmadan, kendi kendilerine otonom olarak çalışmakta ve yönetime güvenmektedirler (51).

50 EREN, ss. 89-93.

51 BİRDAL-AYDEMİR, ss. 42-43.

A tipi organizasyonlar yani klasik Amerikan organizasyonları ile Z tipi organizasyonların ortak özelliği, ikisinde de sorumluluğun bireylere verilmesidir. Z tipi organizasyonları Japon organizasyonlarından ayıran temel özellik ise, Japon organizasyonlarında sorumluluklar, bireylere değil gruplara verilmektedir (52).

g.C. Argyris'in Olgunlaşma Teorisi

Argyris'in olgun olmayan-olgun olan insan teorisi olarak adlandırdığı bu teori, kişilerin olgun olmayandan olgun olana doğru geliştiğine dayanır. Bu iki durum aşağıda gösterilmiştir.

Tablo I-II

Olgun-Olgun Olmayan İnsan Karşılaştırması

<u>Olgun Olmayan</u>	→	<u>Olgun</u>
Pasiflik		Aktiflik
Bağımlılık		Bağımsızlık
Sınırlı davranma		Bir çok şekilde davranma
Düzensiz, yüzeysel ilgi		Derin ilgi
Kısa dönemli bakış		Uzun dönemli bakış
Astlık durumu		Eşit veya üstlük durumu
Kendi duyarlılığından yoksunluk		Kendini kontrol etme ve duyarlı olma

Kaynak : G. A. COLE, *Management Theory and Practice*, Second Edition, (Guernsey : DP. Pub. Ltd., 1988), s. 56.

Klasik organizasyonun kişiler üzerindeki etkisi, pasif, bağımlı, astlık durumunu benimser olgun olmayan davranışlarda bulunmalarının beklenmesidir. Olgun kişiler için bu ortam, işteki kırgınlığın başlıca kaynağıdır. Bu kırgınlık, formal hiyerarşiye karşı çalışan informal organizasyonların yaratılması gibi,

52 Olgun KIRÇIL, *Kalite Kontrol Grupları Semineri*, "Kalite Kontrol Grupları İçin Gerekli Yöneltil ve Organizasyonel Alt Yapı Olarak Z Tipi Organizasyonlar", (Ankara: MPM Yay. No. 320, 1989), ss. 105-106.

bireylerin karşılaştıkları zorlukları en aza indiren informal yollar aramaya yönelmektedir (53).

h.Charles Perrow'un Rutin ve Rutin Olmayan İş Sınıflaması

Perrow'a göre bir organizasyonda amaçları gerçekleştirmek için yapılan işler, rutin ve rutin olmayan işler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (54):

Rutin işler i yapmak için kullanılacak metod ve tekniklerle ilgili belirsizlikler çok azdır. İşi yaparken izlenecek yolların ve sürece girecek girdilerin ne olduğu belirli ve önceden kestirilebilir.

Rutin Olmayan işler de ise bunun tam tersine değişik sorunlara karşı kullanılacak metod ve tekniklerin belirli olmamakla beraber sürece girecek girdilerin ne olacağı da önceden kestirilemez.

h.Vroom-Yetton-Jago Yaklaşımı

İlk olarak Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından 1973'de ortaya atılmış, günümüzde Vroom ve Arthur G. Jago tarafından geliştirilmiş olan bu liderlik modeli, sadece liderin karar verirken astların fikirlerini alan bir görüşe sahip olmasıyla ilgilidir. Modelin amaçları, astlarda da kararın kabul edilmesi için garanti sağlarken kararın kalitesini korumaktır (55).

Bu model hangi sayıda astın, kararlara katılmaları için teşvik edilmesi gerektiğinin, durumun özelliklerine bağlı olduğunu varsayar. Başka bir deyişle

53 G. A. COLE, *Management Theory and Practice*, Second Edition, (Guernsey : DP. Pub. Ltd., 1988), s. 57.

54 KOÇEL, s. 148.

55 Gregory MORHEED-Ricky W. GRIFFIN, *Organizational Behavior*, (Boston: Houghton Mifflin Co., 1989), s. 336.

hiçbir karar verme süreci, tüm durumlar için en iyi değildir. Bir lider, her problemin niteliğini değerlendirdikten sonra hangi sayıda astın katılacağını belirleyen uygun bir karar şekli saptar. Bu modelde 5 değişik yönetim biçimi geliştirilmiştir (56):

- AI :** Yönetici kararı tek başına verir
- AII :** Yöneticiler astlardan bilgi alır fakat, kararı kendi verir
- CI :** Yönetici problemi astlarıyla bireysel olarak paylaşır ve bilgi ve değerlendirme için onlara danışır. Astlar bir grup oluşturmaz ve yönetici, kararı tek başına alır.
- CII :** Yönetici ve astlar problemi tartışmak için bir grup oluştururlar fakat kararı yönetici alır.
- GII :** Yönetici ve astlar problemi tartışmak için bir grup oluştururlar ve kararı grup alır.

Vroom ve Yetton modelinde liderlik modeliyle kullanılması gereken 8 değişken soru biçiminde şöyle sıralanmıştır (57):

- Kararın niteliği ne derece önemlidir?
- Astın karara katılımı ne derece önemlidir?
- İyi derecede karar alabilmek için yeterli bilgiye sahip misiniz?
- Problem iyi yapılandırıldı mı?

56 MORHEED-GRIFFIN, s. 337.

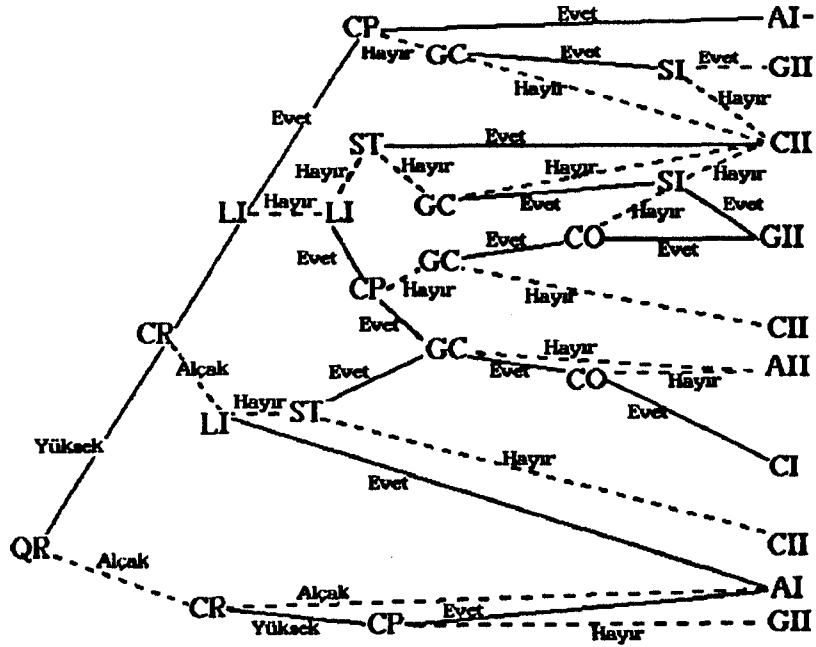
57 MORHEED-GRIFFIN, s. 338.

- Kendi kendine karar alıyorsa astların karara katılmasını istiyor mu?
- Problemin çözümünde ulaşılan örgütsel hedefleri astlar paylaşırlar mı?
- Tercih edilen çözümlere ilişkin astlar arasında çatışma olabilir mi?
- Astlar iyi derecede karar almak için yeterli bilgiye sahip mi?

Aşağıda bu sorulara cevap vermede kullanılabilir yönetim biçimlerini gösteren liderlik modeli görülmektedir.

Şekil I-VI

Vroom-Yetton-Jago Liderlik Modeli



Kaynak : Gregory MORHEED - Ricky W. GRIFFIN, *Organizational Behavior*, (Boston: Houghton Mifflin Co., 1989), s. 339.

QR : Quality Requirement : Nitelik Şartı

CR : Commitment Requirement : Uygunluk Şartı

LI : Leader's Information : Liderin Bilgisi

ST : Problem Structure : Problem Yapısı

CP : Commitment Probability : Uygunluk Olasılığı

GC : Goal Congruence : Amaç Uygunluğu

CO : Subordinate Conflict : Ast Çatışması

SI : Subordinate Information : Ast Bilgisi

2. Uygulamada Katılmalı Yönetim Teknikleri

a.İş Zenginleştirme

Araştırmacılar, çalışanların iş tatmini ve verimlilikle ilgili kısa vadeli çözümler yanında bu sorunlara uzun vadeli çözümler getirmenin gerekli olduğunu düşünmüşlerdir. Bu uzun vadeli çözümlerden birisi de iş zenginleştirmedir.

Herzberg, iş zenginleştirmesini bir iş içerisinde motive edici faktörlerin kurulması anlamında görmektedir. Herzberg'in bu görüşü, bir insanın işinde olması gereken başarı, benimseme ve sorumluluk için olanaklar sağlamaktadır (58). Herzberg teorisine bağlı olarak iş zenginleştirme yaklaşımı,

personelin iş mücadelesi, sorumluluğu ve otonomisini artırarak dikey iş genişlemesini vurgular (59).

Genellikle olumlu sonuçların alındığı iş zenginleştirmede problemler, teorinin yetersizliğini, uygulamadaki güçlükleri, teknolojik ve bireysel farklılıkları görmeme başarısızlığı şeklinde ortaya çıkmaktadır (60).

İş zenginleştirmenin aksine iş genişletme, kısaca aynı kademedeki işlerin yatay genişlemesidir. İş rotasyonu, iş genişletmenin bir şeklidir. Başka bir deyişle, aynı kademedekilere ek görevler verilmesidir (61).

İş rotasyonu gibi iş genişletme de kısa vadeli bir stratejidir. İş genişletmenin savunucuları, pek çok işlerdeki sıkıcılık ve doyumsuzluğu, farklı görevler içine yapılanmış kısa iş dönemlerinde saptanabildiğini kabul etmişlerdir (62).

Yöneticiler ve araştırmacılar, ihtiyaç duyulan becerilerin çeşitliliğini ve faaliyetlerin sayısını artırarak monotonluk ve sıkıcılığın azaltılacağı gibi iş tatmininin en üst seviyede gerçekleşeceğini beklemişlerdir. Bununla beraber eleştirilerin bir kısmı iş genişletmenin sadece, verimliliği artırmak ve toplam işgücünü düşürmek için yönetim tarafından kullanılan farklı bir araç olduğunu iddia etmektedir (63).

59 Andrew D. SZILAGYI - Marc J. WALLACE, *Organizational Behavior and Performance*, 5. Edition, (London: Scott, Foresman and Company, 1990), s. 185.

60 SZILAGYI- WALLACE, s. 185.

61 COLE, s. 140.

62 SZILAGYI - WALLACE, s. 170.

63 SZILAGYI - WALLACE, s. 171.

b.İş Rotasyonu

İşin rotasyonu, çalışanlar tarafından yerine getirilen görevlerin aralarında karşılıklı değiştirilebilir oluşu, işin akışında herhangi bir aksamaya olanak tanımadan personelin bir görevden başka bir göreve aktarılmasıdır (64).

Yönetim, farklı işler arasında çalışanların iş rotasyonunun onların başka beceriler ve toplam üretim sürecine daha iyi bir perspektif geliştirmelerine olanak tanıyarak sıkıcılık ve rutinliği en aza indirebileceğini düşünür (65).

İş rotasyonu, çok büyük bir probleme kısa vadeli bir çözüm olduğu için ne işler ne de personelin beklentileri, büyük çapta değiştirilemez. Monotonluk ve sıkıcılık kısa bir dönem için rahatlatılabilir fakat, rutinitik kalıcıdır (66).

c.İş Dizaynı

Bilimsel yönetimin imalatındaki modern iş uygulamaları üzerine etkisi çok büyük olmuştur. Bize bıraktığı miraslardan biri işin, konu ile ilgili kişilerin duydukları gereksinim ve beklentilerini karşılamaktan çok teknolojiyi kullanılır hale getirmek amacıyla tasarlanmasıdır (67).

Önemli olan, ihmal edilen insan faktörünü motive etmenin, bir işletme için ne kadar gerekli olduğudur. İnsan ve teknoloji ikilisinin uyumunun sağlanması ihtiyacı, birbirlerine gereksinimlerinin anlaşılması, katılmalı yönetim

64 SZILAGYI - WALLACE, s. 169.

65 AKDEMİR, Etkili ve Verimli..., s. 76.

66 SZILAGYI - WALLACE, s. 170.

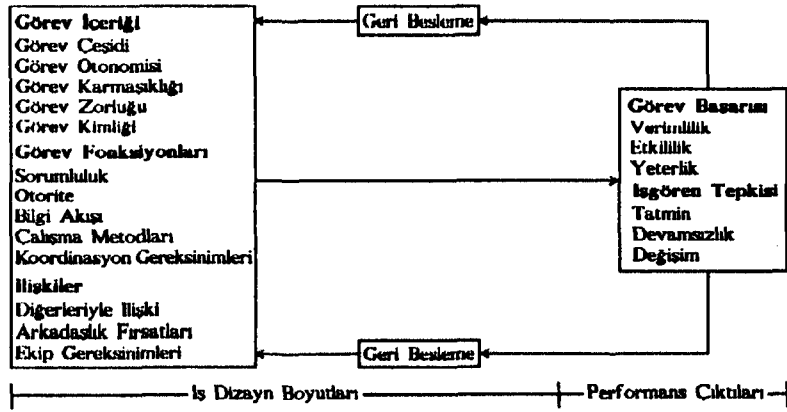
67 COLE, s. 136.

tekniklerinden sadece biri olan işin dizaynı ve işin dizaynını geliştirmeyi gündeme getirmiştir.

Bireyin kendi işine yüklenmesi ve kendi işiymiş gibi ele alması için bir bütün oluşturmak amacıyla iş, görev ve sorumluluklar dizisinin biraraya getirilmesi sürecidir (68). Aşağıda, iş dizaynının genel çerçevesi görülmektedir:

Şekil I-VII

İş Dizaynının Genel Çerçevesi



Kaynak: Andrew D. SZILAGYI-Marc J. WALLACE, *Organizational Behavior and Performance*, 5. Edition, (London: Scott, Foresman and Company, 1990), s. 165.

Sonuç olarak işin dizayn edilmesi, işletmede etkililik ve verimliliği sağlamada çalışanlardan daha fazla yararlanmak için işlerinden zevk alması ve diğer gereksinimlerinin karşılanması yoluyla görev ve sorumluluklarının belirlenmesi süreciyle ilgilidir.

d.Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim terimi, 1950'lerde Peter Drucker'ın *Yönetim Uygulamaları* adlı kitabında kullanılmıştır. Organizasyonlarla kişisel yönetim amaçlarını birbirine uyumlaştırmayı hedefleyen bir yönetim ilkesi olarak görülmüştür (69).

Amaçlara göre yönetim, örgütün amaçlara ulaşma ihtiyacından ve yöneticilerin kişisel olarak sonuçlarına katılma ve işlerinde yükselme olanakları arama ihtiyaçlarından ortaya çıkmış bir sistemdir (70).

Amaçlara göre yönetimin temel unsurları aşağıda sıralanmıştır (71):

- Personel amaçlarıyla örgüt amaçlarını uyumlaştıracak şekilde *amaçların belirlenmesi*
- Amaçlar, teknoloji ve personel arasında bir denge kurularak *faaliyet planlaması yapma*.
- Yapılan faaliyetlerin amaçlara uygunluğunu saptama süreci olan *periyodik gözden geçirme*.
- Karşılıklı tartışarak amaçların ne derece gerçekleştiği ve ne yapılması gerektiğinin ortaya konulduğu *performansın değerlendirilmesi*.

Amaçlara göre yönetimin en önemli özelliklerini ise şu şekilde sıralayabiliriz (72):

69 KOÇEL, s. 347.

70 COLE, s. 125.

71 ÖZALP, ss. 267-278.

72 COLE, s. 118.

- Faaliyetten çok sonuçlar üzerinde yoğunlaşır
- İşletme ve bölüm amaçlarının bireysel yönetici amaçlarına dönüştürülmesi mantığıyla gelişir.
- Yönetim performansını artırma yolları arar.

e.Kalite Kontrol Çemberleri

Japonya'da gelişen ve tüm dünyaya yayılan kalite kontrol çemberlerinin insanın amaç olarak da kullanılması gerektiğini, işletmede verimlilik ve etkililiğin, katılımcılığın teşviki için bunun şart olduğunu savunmuştur.

Kalite kontrol çemberleri karşılıklı olarak, paylaşılmış kalite problemlerine çözümler önermek, beraberce tartışmak, analiz etmek için periyodik olarak toplanan gönüllü çalışan grubudur (73). Kalite kontrol çemberleri; yönlendirme komitesi, çember üyeleri, lider, rehber olmak üzere dört organdan meydana gelir. Başlıca amaçları ise motivasyonun sağlanması, çalışanlar arasındaki uyuşmazlığı gidermek, çalışanlarla işletme yönetimini uyumlaştırma, işletmenin sorunlarını saptama ve çözüm önerilerini geliştirme, personelin geliştirilmesi olarak sıralanabilir (74).

Bir örgütte kalite kontrol çemberlerinin uygulama süreci 5 safhada incelenebilir (75):

- Programın tanıtılması, katılımcıların eğitime tabi tutulması
- Problemin seçimi, tanımı ve çözümü

73 HARVEY-BROWN, s. 344.

74 ÖZALP, İşletmelerde Kalite Kontrol Çemberleri Uygulaması, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C. VI, S. 2, (Kasım 1988), ss. 84-89.

75 Olgun KIRÇIL-Nurdoğan ARKİŞ, Türkiye'de Sorun Çözme Gruplarının Uygulanabilmesi İçin Gerekli Yönetim ve Organizasyon Özellikleri, (Ankara: MPM Yay. No. 346, 1986), s. 8.

- Problemin çözümünün veya öneminin yönetime sunulması, onayın alınması
- Karara bağlanan çözüm veya önerilerin uygulanması
- Kalite kontrol çemberlerinin tüm örgüte yaygınlaştırılması, sürekliliğinsaflanması

f.Otonom Çalışma Grupları

İşlerinin özellikleri nedeniyle birarada çalışmaları gerekli olan çalışanların ekip oluşturmaları durumudur. Beraber çalışanların, birbirlerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlayacakları için, işlerin ve görev ilişkilerinin ekipler tarafından belirlenmesi mümkün olmaktadır (76).

Otonom çalışma grubu kavramında genel olarak gruplar için önemli unsur kabul edilen işbirliği ve karşılıklı ilişkiler özelliğinin yanısıra *grup bağımsızlığı* unsuruna da rastlanır. Bağımsız kavramı ile planlama, düzenleme ve kontrol fonksiyonlarının bu işi yapan kişilere devredilmesi anlaşılmaktadır (77).

Otonom çalışma grupları, İngiliz bilim adamı Eric Trist'in sosyoteknik sistemler teorisi olarak adlandırdığı kavramın bir bölümüdür. Sosyoteknik sistemler teorisinin temel varsayımı, herhangi bir örgütün biri teknik diğeri sosyal olmak üzere iki sistemi içermesidir. Makinalar, yönetim prosedürleri, veri sistemleri, araçlar, taşıyıcılar teknik sistemi; insanların davranışları, inanç ve duyguları ise sosyal sistemi oluşturmaktadır. Tüm sistemin

76 Ömer DİNÇER, *Örgüt Geliştirme (Teori, Uygulama ve Teknikler)*, (İstanbul : Timaş Basım, 1992), s. 145.

77 Sacit ADALI, *Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılnalı Yönetim*, (İstanbul : Türk Dünyası Araştırma Vakfı Yay. No. 21, 1986), ss. 95-96.

uyum içinde ve yüksek performanslı olarak çalışabilmesi için bu iki alt-sistemin uygun bir şekilde birleştirilerek sorumluluğun çalışanlara dağıtılması otonom çalışma gruplarının temelini belirlemektedir (78).

Otonom çalışma grupları, üretimin miktar ve kalite itibariyle ölçülebilir olması, açık ve çok boyutlu haberleşme yapısının kurulabildiği zaman uygulanabilir. Ayrıca teknoloji ve üretim teknikleri de bağımsız çalışmaya fırsat verecek şekilde olmalıdır (79).

g. Personelin Yükseltilmesi

Bir personelin bulunduğu orundan, görev yetki ve sorumlulukları daha çok olan başka bir oruna yükselmesi, üstlerin onun hakkında olumlu düşüncelere sahip olduğunu gösterir. Kişinin çalışmalarında gösterdiği performans, öğrenim düzeyi, deneyimleri yükseltilmesine konu olan faktörlerden sadece birkaç tanesidir (80).

Yeni iş normal olarak ücret ve statüde bir artış sağlar ve daha fazla yetenek ister veya daha fazla sorumluluk yükler. Yükseltme, personelin yetenek ve becerilerini daha etkili kullanmayı sağlar ve çalışanlara yükselme olanakları tanımak, iyi bir performans için teşvik edici bir etmendir. Personel yükseltmede *liyakat* ve *kadem* olmak üzere iki temel faktör rol oynar (81).

78 Neal HERRICK, *Joint Management and Employee Participation, Labor and Management at the Crossroads*, (Oxford : Jossey-Bass Pub., 1990, ss. 242-243 .

79 DİNÇER, s. 146.

80 Turgay ERGUN, *Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*, (Ankara: TODAİE Yay. No. 224, 1988), s. 132.

81 Sherman BOHLANDER, *Managing Human Resources*, Ninth Edition, (Ohio: South-Western Pub. Co., 1988), s. 241.

İkinci Bölüm

ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN KURAMSAL TEMELLERİ

Toplumdaki bireyler arasında iletişimi gerçekleştiren telekomünikasyonun geliştiği, fiberoptik bağlantılarıyla iletişimin sağlandığı günümüzde, kültür değişiminin çok yoğun olarak yaşandığını söylemeliyiz.

Toplumsal yaşam sürecinde kültür değişiminin neden olduğu farklılıklar bireyler aracılığıyla işletmelere de yansımakta ve sonuçta işletmelerde çalışanlar, buldukları örgütün kültürünü de etkilemektedirler. Örgütü oluşturan bireyler, kültürü oluşturmada oynadıkları rolün farkında olmayabilirler. Bunun nedenlerinden bir tanesi, kültür farklılaşmalarına duyarlılık göstermeyen organizasyonların varlığıdır. Örgüt geliştirme, çalışanlar arasındaki farklı kültürler nedeniyle oluşabilecek çatışmalara planlı şekilde müdahale ederek, örgütte sağlıklı bir iletişim atmosferinin oluşmasına çalışır.

Toplumların ve işletmelerin sağlıklı bir ortamda faaliyetlerini sürdürmelerinde etkili olan iletişim konusunda katkıları bulunan örgüt geliştirmeye duyarlılık gösterilerek, derinliğine incelenmesi gereklidir. Bu duyarlılığı öncelikle işletmeler göstermelidir.

Örgüt geliştirme konusunu derinlemesine inceleyebilmek için örgüt geliştirme ile ilgili kavramları açıklamak her bakımdan gereklidir.

A. ÖRGÜT GELİŞTİRME İLE İLGİLİ KAVRAMLARIN ANALİZİ

Teknolojik, politik, bilimsel ve sosyolojik değişiklikler, örgütlerin de uyumunu gerektirir. Örgütler sosyo-teknik sistemlerdir. Bu durumda, örgütlerin tanımlanması ve özelliklerinin iyi bilinmesi gerekmektedir. Örgüte dayalı değişme, geliştirme gibi disiplinler için önce örgüt-organizasyon kavramları üzerinde durulmalıdır.

1. Organizasyon Kavramı

İnsanların sonsuz ihtiyaçları olmakla birlikte bunların tamamını karşılamak hiçbir zaman mümkün değildir. Çünkü, karşılanan ihtiyaçlar, yeni ihtiyaçların doğmasına yol açacaktır. Çeşitli ihtiyaçların bir kısmını, bir takım ekonomik faaliyetler sonucunda işletmeler karşılarlar.

İşletmeler yaşamlarını sürdürmeyi, büyümeyi ve gelişmeyi amaçlarlar. Amaçların gerçekleştirilmesi için de bazı şartların sağlanması gerekir. Faaliyetlerin ve ortamın, bireylerin birbirleriyle uyum içinde çalışabilecekleri şekilde düzenlenmesi, kısacası çalışma şartlarının uygun hale getirilmesi gereklidir. Bütün bunlar iyi bir organizasyonla gerçekleşir.

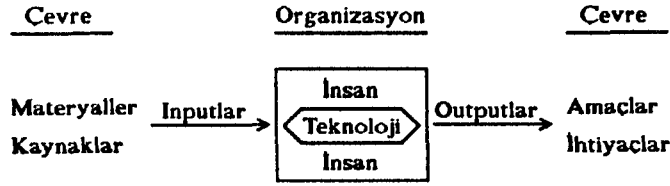
Organizasyon kavramının genel kabul görmüş iki anlamı vardır: Bunlardan birincisi; yapı ve iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu olarak organizasyon, diğeri; bu yapının oluşturulma sürecini, bir seri faaliyeti organize etme faaliyetleri şeklindeki bir sosyal sistem olarak organizasyondur (82).

Bir örgüt içerisinde insanların belirlenen amaçlara ulaşmak için birbirleriyle koordineli ve işbirlikçi şekilde çalıştıkları ve ilişkide buldukları kurulu bir yapı ve bilinçli planlamaya sahip bir sistemdir (83).

Organizasyonlar amaç, yapı ve teknolojiye göre değişebilirler. Aşağıdaki şekil, bir örgüt yapısını göstermektedir.

Şekil II-I

Bir Organizasyon Modeli



Kaynak: Raymond E. MILES, *Theories Of Management: Implications For Organizational Behavior And Development*, (New York : McGraw-Hill, Inc., 1975), s. 9.

Şekilden de görülebileceği gibi, organizasyon yapısını teknoloji ve insan oluşturmaktadır. Bu iki kritik unsur, dış çevreden materyal ve diğer kaynakları alarak belirli bir dönüşüm sürecinde yarattığı çıktıları yine dış çevreye sunmaktadır. Böylelikle de örgütlerin iki boyutlu dış çevreyle ilişkileri olduğu görülür.

82 KOÇEL, ss. 12-13.

83 BEACH, s. 161.

anlamda örgütsel değişme yaratıcılık, yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alacak şekilde geniş kapsamlıdır (85).

Örgütsel değişmeyle ilgili başka bir tanımda şöyledir: Yapı, davranış ve teknolojiyi değiştirerek örgüt içinde tüm kişi ve grupların performansını geliştirmek için yönetim tarafından planlı bir girişimdir ve tüm organizasyonu etkiler. (86).

Değişme doğal bir olay veya olgu olması nedeniyle örgütlerin ve yöneticilerin mutlaka uyma zorunlulukları vardır. Değişime uyum sağlamanın bilinçli bir sürecini tanımlamak için *örgüt geliştirme* kavramı kullanılmaktadır (87).

3. Örgüt Geliştirme Kavramı

İnsanlar doğar, büyür, yaşar ve ölürlür. Bu doğal süreç, örgütler için de geçerlidir. Örgütler de kurulurlar, gelişirler, yaşamlarını sürdürürler ve kendilerinden daha gelişmiş, daha yenilikçi, daha esnek, daha katılımcı bir örgütün yönetimine girebilirler. Bununla birlikte örgütler, değişime uymaları halinde insanlar için doğal bir yazgı olan yokolma durumuna gelmeyebilirler.

Richard Beckhard'a göre örgüt geliştirme -ÖG- planlı, örgüt çapında, üst kademedен yönetilen, örgüt etkililik ve verimliliğini artırmak için, davranış

85 Ülkü-Atilla DİCLE, *Örgütsel Değişim, Verimlilik Dergisi*, MPM Yay., C. 2, S. 3, Ankara, 1973, s. 671.

86 Peter LORENZI, *Practicing Managing For Performance : A Student Involvement And Application Guide to Accompany Managing For Performance*, (Plano, Texas : Business Pub., Inc., 1983), s. 215.

87 COLE, s. 174.

bilimini kullanarak örgütün süreçlerinde planlı müdahaleler olarak tanımlanan bir çabadır (88).

ÖG ile ilgili bir tanım da şöyledir: ÖG, büyüme ve gelişme için örgütsel amaçlarla kişisel arzuları birleştirerek işletmenin başarıya ulaşma girişimidir (89).

ÖG sıklıkla yeniden örgütlenme, yönetim ve yönetici geliştirme, personel yetiştirme gibi konularla karıştırılmaktadır. Kuşkusuz bu tekniklerle benzerlikleri bulunmakla beraber ÖG bu konulardan farklıdır. Bu nedenle ÖG'yi tam olarak kapsamayan tekniklere ilişkin açıklamaların yapılmasının yararlı olacağı kanısındayız (90):

- ÖG, değişime mikro bir yaklaşım değildir. Örneğin, yönetim geliştirme, kişisel davranışı değiştirme amaçlıdır halbuki ÖG yönetsel tarzda tüm örgüt çapında örgütü geliştirmeyi hedefler ve makro amaçlarda odaklaşır.
- ÖG, herhangi bir teknikten başka bir şeydir. ÖG danışmanları, yönetim eğitimi, kalite çemberleri, veya iş zenginleştirme gibi pek çok teknikleri kullanırken tek bir teknik ÖG disiplini temsil etmez.
- ÖG, tesadüfi değişiklikleri içermez. ÖG planlı değişimi içerir. Sistemli problem analizine ve değerlendirmesine sahiptir.
- ÖG, moral ve davranışları geliştirmekten daha fazlasını amaçlar. ÖG tüm örgüt sağlığı ve etkinliğine yönelik çabasının

88 Richard BECKHARD, *Organization Development : Strategies and Models*, (Massachusetts : Addison-Wesley Pub. Co., 1969), s. 9.

89 HARVEY-BROWN, s. 3.

90 HARVEY-BROWN, s. 4.

ögesi olarak artmış ortak doyumunu içerebilir fakat diğer etkililik faktörlerini de kapsar.

Örgütlerin kâr sağlama, yaşama ve büyüme gibi amaçları vardır, fakat üyelerin aynı zamanda başarmak için tatmin olmamış ihtiyaçlarını karşılamak, örgüt içinde gerçekleştirilecek kariyer amaçlarına ulaşma istekleri vardır. Öyleyse ÖG, örgüt ve kişinin birlikte yararlanabileceği bir değişme sürecidir. Aşağıdaki tablo, ÖG alanının temel özelliklerini göstermektedir (91):

Tablo II-I

ÖG Alanının Temel Özellikleri

Özellikler	İlgi Alanı
1. Planlı değişme	Değişiklikler, amaçlara ulaşmak için yöneticiler tarafından planlanır.
2. İşbirliği yaklaşımı	İşbirliği ve katılımı içerir.
3. Performans oryantasyonu	Performans geliştirme ve artırma yollarına yöneliktir.
4. İşgüçlü oryantasyonu	Artan fırsat ve insan potansiyelini kullanmaya yöneliktir.
5. Sistem yaklaşımı	UNSURLAR ARASINDA İLİŞKİ VE MÜKEMMELLİK.
6. Bilimsel metod	Bilimsel yaklaşımları uygulama deneyimini destekler.

Kaynak: Donald F. HARVEY-Donald R. BROWN, *An Experiential Approach To Organization Development*, Third Edition, (New Jersey : Prentice-Hall International, Inc., 1988), s. 5.

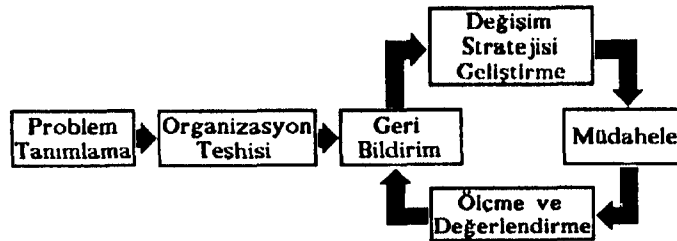
ÖG aynı zamanda, insan güç ve yeteneklerinin arzulanan belirli amaçlarla yoğunlaştırılmasının bir yoludur. Birçok örgüt, belirli bir amaca doğru yola çıkmakta ancak, zamanla bireysel amaçlar örgütsel amaçlardan öne geçmekte ve örgüt çökmeye başlamaktadır. ÖG, örgütün gerek duyduğu tüm enerjinin bireyler tarafından gönüllü olarak verilmesi gerektiği görüşü ile grup ve örgüt amaçlarının belirlenmesi sürecinde bireyin istek ve gereksinimlerini temel

girdiler olarak kabul eder. Amaçların oluşturulmasına katılan ve amaçlara bağlılık duyan her örgüt üyesi, enerjisinin çok daha büyük bir kısmını bu ortak amaca yöneltecektir (92)

ÖG faaliyetleri uzun ve karmaşık bir süreçtir. Bu durumu aynı zamanda, toplumun kültürü, örgütün yapısı, ihtiyaç duyulan danışmanın beceri ve konulara yaklaşımı, çözüm bekleyen problemlerin özellikleri belirler. O halde her örgütte ÖG süreci farklı şekil ve safhalarda ele alınabilir. Veri toplama, teşhis ve sonuçların ölçümü olarak ifade edilen ÖG süreci biraz daha belirgin haliyle aşağıdaki şekilde gösterilebilir.

Şekil II-II

Bir ÖG Süreci Modeli



Kaynak: Harold KOONTZ, Cyril O'DONNELL, Heinz WEINRICH, *Essentials Of Management*, Fourth Edition, McGraw-Hill Book Co., 1986, s. 344'de H. M. F. RUSH tarafından uyarlanmış *Organization Development : A Reconnaissance* (New York : National Industrial Conference Board, Inc., 1973), s. 6.

B. ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN KRİTİK UNSURLARI

ÖG'yi, kısaca insanın teknolojiye uyumlu hale getirilmesi için yapılan bilinçli değişiklikler olarak tanımlarsak; bir örgütte ÖG faaliyetlerinin uygulanması sonucunda meydana gelen değişiklikler, belirlenen amaç veya

92 BARUTÇUGİL, s. 105'den J. K. FORDYCE-R. WEIL, *Managing With People*, Addison Wesley, 1971, s. 15-16.

amaçlar doğrultusunda planlı ve bilinçli olarak yönlendirilen değişikliklerdir. Yönlendirmeye yardımcı olacak uzman niteliğindeki kişi veya kişilerle işbirliği ÖG faaliyetlerinin bir parçasını oluşturmaktadır.

O halde ÖG'nin kritik unsurları; planlı değişme, danışmanlık ve örgütsel öğrenim başlıkları altında ele alınmalıdır.

1. Planlı Değişme

Toplum, sürekli bir değişim süreci içerisinde. Pek çok siyasal, kültürel, ekonomik değişimler olmakta, bireyler ve dolayısıyla örgütler bu değişimden etkilenmektedirler. Bu nedenle önemli olan, değişimin olumlu yönlerini yapılarıyla uyumlu hale getirip, olumsuz yönlerine karşı da hazırlıklı olmaktır. Bu da değişimin yönetimiyle mümkün olabilmektedir.

Planlı değişme bir bireyin, grubun, örgütün ya da daha geniş bir toplumsal düzenin, geçerli durumunu doğrudan etkilemek ve başka biçime dönüştürmek için gösterdiği, planlı ve amaçlı bir çaba olarak tanımlanmaktadır (93).

Bennis'e göre planlı değişme, toplumsal problemleri çözmek için sosyo-teknolojiyi kullanan bir methodur. Bu method, sistematik bilgi ve faaliyet, ve seçenekleri oluşturma amacı için uygun insan davranışlarına yönelik bilgiyi içerir (94).

Değişimin yönetimi, sistematik bir süreci kapsar: 1) Değişime zorlama 2) değişim ihtiyacını tanımlama, 3) problemi teşhis etme, 4) alternatifleri belirleme, 5) sınırları tanımlama, 6) bir method seçme, 7) değişime

93 Hayri ÜLGEN, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, (İstanbul : İşletme Fakültesi Yay., 1990), s. 167.

94 Warren G. BENNIS, *Changing Organizations*, (New York : McGraw-Hill Co., 1966), s. 81.

direnci önleme, 8) değişimi yönetme ve birleştirme. Örgütsel değişimi dışarıdan örgütün pazarı, teknoloji ve genel çevre etkilerken; içeriden bireyler ve süreçler etkilemektedir. Değişim teknikleri örgütsel yapı, insan veya teknoloji üzerine odaklanır. Yapısal değişiklikler işin doğasında, yapıyı bölümlendirme veya yatay dikey ilişkilerde yapılmış olabilir. Davranışsal değişiklikler ekip oluşturma, süreç danışmanlığı, duyarlılık eğitimi veya işe yönelik analizi kapsar. Teknolojik değişiklikler kaynakları ürün veya hizmetlere dönüştüren yöntemleri, bilgi-süreçleme araçlarını etkiler. Liderlik durumu, formal organizasyon veya örgüt kültürü değişimi sınırlayabilir veya kolaylaştırabilir. Değişimin zamanlaması ve değişim alanı, değişikliğin uygulanmasında gözönüne alınmalı ve değişiklikler o zaman kontrol edilmelidir (95).

2. Danışmanlık

İşletmeler, karar vermek için karar organlarının bilgi, beceri ve deneyimlerinden yararlanamadıklarında, dışarıdan üçüncü bir kişinin tarafsızlığına ihtiyaç duyabilmektedirler. Danışmanlık hizmeti sistematik, detaylı, analitik, disiplinli, aşamalar halinde, sürekli olarak uzmanlar tarafından yapılmalıdır. Bu ihtiyaçın temelinde teknolojik, siyasal, ekonomik ve kültürel değişmelerin hızlı bir şekilde artması sonucu organizasyon yapısının bu değişikliklere uyumunun sağlanmaya çalışılması, ilişkilerin artması ve yapının karmaşık hale gelmesi yatmaktadır.

Teknolojik, sosyal, ekonomik değişimlere işletme yöneticileri, rutin eylemler nedeniyle yönelmeyebilirler. Bu durumda, dışarıdan bir uzmanın yorum ve analizine başvurmak bir zorunluluk haline gelir. ÖG'de de bu amaçla ve örgüt içi sorunları daha sağlıklı olarak değerlendirmek amacıyla uzmanlardan yararlanır. Geliştirici faaliyetlerin tasarlanması ve yürütümünde dışarıdan uzmanlardan yararlanması ve bu uzmanların tesbitinin yapılmasında her

bakımdan yarar bulunmaktadır. Yukarıda da belirlemeye çalıştığımız gibi örgüt üyeleri mevcut normlar içerisinde faaliyetlerini sürdürmeyi amaçlar ve sonuçta normları yükseltmeyi gözardı edebilirler.

Bir işletmede bir sorunun çözümünün açıkça bilinmeyişi, örgütte görüş farklılıklarının olması, yeni fikirlere ihtiyaç duyulması gibi durumlarda danışmanın yararı bulunmaktadır. Yeni uzmanlar, yeni imkânlar ve yeni fikirler demektir.

Danışmanlık hizmeti aşamalarını,

müşteri ile ilk görüşmenin yapıldığı, hizmet planlama ve teklifinin sunulması, danışmanlık sözleşmesinin hazırlandığı *başlangıç*,

gerçekleri araştırmak ve analizini yapmak, sorunların ayrıntılarıyla incelendiği *teşhis etme*,

sorunlara çözümlerin geliştirildiği ve değerlendirildiği, uygun çözüm teklifinin sunulduğu ve uygulama aşamasının planlandığı *hareket planlama*,

uygun çözüm teklifinin incelendiği ve eğitimin gerçekleştiği *uygulama* ve

danışmanın genel bir değerlendirmede bulunduğu, sonuç raporunun hazırlandığı, taahhüt edilen işlerin tamamlandığı ve bir takip planlamasının yapıldığı *sonuç*.

olmak üzere sıralayabiliriz (96).

96 Neil HURLEY- Mustafa ÇOLAKOĞLU, *Danışmanlık Hizmetlerinin Etkin Kullanımı*, (Ankara : KOSEM, 1991), s. 27.

Üçüncü taraf veya değişme uzmanı diyebileceğimiz kişinin olası rolleri, yüksek derecede yönlendirici, lider tarzı rolden yönlendirici olmayan danışman rolüne kadar değişir (97).

3. Örgütsel Öğrenme

Bir kişinin davranışına gösterdiğimiz dışsal ve içsel tepki, doğumumuzdan başlayarak yaşanan tüm dönemlerdeki etkileşimin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu etkileşim, yaşamın sonuna kadar devam edecektir. Günlük yaşamda olduğu gibi, iş yaşamında da örgüt üyeleri arasındaki biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkilerde nasıl davranmamız gerektiğine, yaşadığımız bu süreç sayesinde karar veririz. Bu öğrenme sürecinde olay ve olguları doğru veya yanlış, iyi veya kötü olarak algılarız ve bunu yaşantımıza yansıtırız.

Öğrenme sürecine çevresel faktörlerin etki etmesi kaçınılmazdır. Teknolojik, sosyolojik, politik değişmeler, gelişmeler olumlu veya olumsuz bir etki oluşturmaktadır. Konumuzu oluşturan örgütün öğrenme süreci için de durum aynıdır. Organizasyonun en üst kademesinden en alt kademesine kadar her birey, bu süreci yaşamaktadır.

Öğrenme, zaman içinde tecrübeyle meydana gelebileceği gibi, bu süreç planlanarak hızlandırılabilir. Öğrenme sürecini hızlandırmak için iş hayatı öncesi, lisans lisansüstü eğitim v.b.; iş hayatında hizmetiçi eğitim programlarına başvurulmaktadır. Eğitim programları, her kademe -üst, orta ve alt- için ayrı ayrı hazırlanmaktadır. Ayrıca ÖG danışmanı, örgüt, personel ve yöneticileriyle ÖG sürecini hazırlarken ve uygularken etkileşimi sırasında öğrenme sürecine katkı sağlayacağı gibi ÖG birikiminin sağlanması için örgüt personeline vereceği planlı eğitim de öğrenme etkisi sağlayacaktır.

Öğrenme kişide motivasyon yaratmaktadır (98). Yeni bilgiler öğrenen birey, öğrenmeyi bir süreç olarak algılayıp, yenilik için güdülenecektir.

C. ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN YÖNELİMLERİ

Değişime uyum sağlamanın bilinçli bir süreci olan ÖG, örgüt çapında gerçekleştirilir ve örgütlerde çalışan insanların incelenmesiyle ilgilidir. Buna göre ÖG'nin yönelimleri *planlı değişim müdahalesi, davranış bilimleri tekniklerinden yararlanma, bütün olarak örgütü geliştirme* başlıkları altında incelenmiştir.

1. Planlı Değişim Müdahalesi

Müdahale kavramını tanımlayarak söze başlamakta yarar vardır: Müdahale süregelen ilişkiler sistemine, bireyler ve gruplar arasına onlara yardım etmek amacıyla girmektir (99). Özetle, ÖG bakışıyla müdahale, örgütlerdeki personel, teknoloji, yönetim sorunlarını çözme ya da aynı konuları geliştirme amaçlarıyla bir takım değişiklikleri yapma ve uygulama çabasıdır. Fakat bu tanımın bir sakıncası vardır ki bu da, iç ve dış danışman yardımı olmaksızın örgütün kendisine birşeyler yapma olanağı vermemesi, diğeri, danışman-örgüt üyeleri arasında işbirliğini reddetmesidir. Müdahale kavramı daha çok uygulayıcı için uygun olan herhangi bir öğrenme tekniği veya metodunu tanımlamak için kullanılır (100).

98 Birol BUMİN, *Örgüt Geliştirme*, (Ankara : Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yay., 1979), s. 81.

99 Chris ARGYRIS, *Intervention Theory And Method : A Behavioral Science View*, Addison-Wesley Pub. Co., 1973, s. 15.

100 Wendell L. FRENCH-Cecil H. BELL, *Organization Development Behavioral Science Interventions For Organization Improvement*, Second Edition, (New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1978), s.101.

Örgüt yapısını geliştirmede pek çok müdahale tekniği kullanılmaktadır. Bu teknikler, personelin fiziki ve teknolojik çevresi üzerinde yoğunlaşarak daha iyi bir çalışma ortamı sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Müdahale teknikleri, örgütü bir bütün olarak ve parçalara ayırarak incelemektedir. Örgütleri yapısal süreçsel olarak ele alıp, örgütün sosyal yapı ve sürecini geliştirerek etkili bir çalışma ortamı sağlamak ile ilgilidir (101). İzleyen sayfada müdahale tekniklerine ilişkin bir tablo oluşturulmuştur.

Tablo II-II

ÖG Müdahale Teknikleri

	Çalışma Alanı	Teknikler	
		Örgüt Sistemine İlişkin	Örgüt Alt-Sistemine İlişkin
Örgüt Yapısına İlişkin Müdahale Teknikleri	Kişi-örgüt-gruptan oluşan alıcı sistemin fiziki ve teknik çevresini, görev ve sorumluluklarını, haberleşme ve bilgi sistemlerini esas alır.	<ul style="list-style-type: none"> • Lawrance ve Lorsch'un Durumsal Modeli • Sosyo-teknik sistemler • Matris Organizasyon • Kazanç Paylaşım Planları • Scanlon • Duncan • Amaçlara Göre Yönetim 	<ul style="list-style-type: none"> • İş Dizaynı • Sorumluluk Merkezleri • Alternatif Çalışma Saatleri • Değerlendirme Merkezleri
Örgüt Süreçlerine İlişkin Müdahale Teknikleri	Ortak amaçların gerçekleştirilebilmesi için gerekli beşeri ve teknik çalışma faaliyetlerinin bütününe esas alır.	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetim Tarzını Geliştirme Ölçeği • Tutum Araştırması ve Geribesleme • Rensis Likert Sistem-4 • Problem Teşhis Toplantıları • Çalışma Hayatının Kalitesinin Artırılması • Kalite Kontrol Çemberleri 	<p>Kişi ve kişilerarası ilişkilerle Yönelik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Davranış Değiştirme • Etkileşim Analizi • Süreç Danışmanlığı • Duyarlılık Eğitimi • Tartışma Grupları • Hayat ve Meslek Planlaması • Arabulma Teknikleri • Stres Yönetimi • Emeklilik Programları <p>Grup İlişkilerine Yönelik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Takım Kurma Müdahaleleri • Rol Görüşme • Rol Analiz Tekniği • ÖG'ye Gestalt Yaklaşımı <p>Gruplararası İlişkilerle Yönelik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gruplararası Takım • Örgüt Problemlerini Yansıtırma Tekniği

Kaynak: Ayrıntılı bilgi için bkz. Ömer DİNÇER, *Örgüt Geliştirme (Teori, Uygulama ve Teknikler)*, (İstanbul : Timaş Basım, 1992), ss. 119-240.

Lawrance ve Lorsch'un Durumsallık Modeli ve Sosyo-teknik Sistemler bir teknikten çok örgütte karşılaşılan problemleri teşhis etme yaklaşımı olarak kullanılmaktadır. Kazanç Paylaşma Planları, Amaçlara Göre Yönetim, Matriks Organizasyon ise örgütün bütününe ilişkin doğrudan uygulanabilecek ÖG müdahaleleridir. Örgüt sistemine ilişkin süreçlerle ilgili müdahale tekniklerinden Çalışma Hayatının Kalitesinin Artırılması, amaç ve varsayım olarak ÖG'ye benzemektedir. Örgütün alt-sistemlere ilişkin süreçlerle ilgili müdahale teknikleri *kişi, grup ve gruplararası ilişkilere yönelik* olmak üzere incelenmektedir. Kişi ve kişilerarası ilişkilere yönelik olanların çoğu, psikolojik tekniklerdir. Bunlar arasında yer alan Gestalt Yaklaşımı, ÖG'ye katkıda bulunan danışmanın kişilere yönelik kullanabileceği bir davranış ve yaklaşım tarzıdır (102).

2. Davranış Bilimleri Tekniklerinden Yararlanma

İş hayatında çalışanlar hedefe ulaşmak için işbirliği yaparlar. Bu durumda ast ve üst olmak üzere iki taraf arasında örgütsel bir ilişki vardır. Bu ilişkinin temelini verimliliği artırıcı, iş doyumunu sağlayıcı ilişkiler oluşturur. Örgüt içinde verimliliği artırıcı işbirliğinin sağlanması, ekonomik, psikolojik ve sosyal yönden doyum sağlamayı amaç edinen bir bütünlüğün olması, karşılıklı hak ve sorumluluklara dayanan bir çalışma ortamının sağlanması amaçları gerçekleştirilmelidir.

ÖG büyük ölçüde davranış bilimine ait teknik ve yaklaşımlardan yararlanır. Çünkü ÖG, örgüt içindeki bireyin sosyolojisi ve psikolojisini dikkate alır. Bir önceki konuda sözü edilen müdahale tekniklerinden bir kısmı davranış teknikleri kapsamına girmektedir.

ÖG ve diğer davranış bilim teknikleri arasındaki temel fark, organizasyonu etkileşim ve ilişkili unsurlarını tüm bir sistem olarak görmektir. ÖG örgütlerde fonksiyonel yapısal, teknik ve personel ilişkilerine bir sistem yaklaşımı uygulamasıdır (103).

Çalışanın birey olarak ve grup içindeki tutum ve davranışları davranış bilimlerinin temelini oluşturmaktadır. O halde ÖG çalışmalarının temel amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (104):

- Örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği pekiştirmek
- Sorunları erteleme veya görmezlikten gelme yerine bunları tartışarak çözüme alışkanlığını yerleştirmek
- Örgüt içindeki oruna bağlı otoriteyi bilgi ve beceriye bağlı otorite ile güçlendirecek ortam yaratmak
- İletişimi her yönde geliştirmek
- Kişisel özendirme ve doyum düzeylerini yükseltmek
- Örgüt üyelerine ortaya çıkan sorunlara rutin olmayan, özgün ve yaratıcı çözümler arama yaratıcılığını kazandırmak
- Birey ve grup olarak çalışanların sorumluluk düzeylerini yükseltmek

3. Bütün Olarak Örgütü Geliştirme

ÖG, planlı değişimi gerçekleştirmek için grup süreçleri kullanarak örgütün tüm kültürü üzerinde odaklaşan bir müdahale stratejisi olarak

103 HARVEY-BROWN, ss. 44-45.

104 BARUTÇUGİL, s. 105.

tanımlanmaktadır (105). ÖG'de örgütün bir bütün olarak geliştirilmesinin yorumu özetle şudur: ÖG'de ağırlıklı olarak davranış bilimleri tekniklerinden yararlanıldığı için, sanki yalnızca çalışan personelin geliştirileceği yorumu ortaya çıkar. Ancak temel amaç, örgütün bütün olarak etkililiğini, verimliliğini geliştirmektir. Bütün olarak geliştirilecek örgüt unsurları ise personel, teknoloji ve yönetim kültürüdür. Teknolojiye yapılan müdahale sonucunda insanın uyumu için personelin geliştirilmesi söz konusudur. Personeli geliştirme yöneliminde analiz edilebilmesi için yönetim yaklaşımında değişiklik söz konusu olabilir. Örneğin otokratik yönetim yaklaşımı yerine katımlı yönetim kültürü benimsenip çalışan, verimlilik geliştirme kararına iştirak ettirilebilir. Sonuçta hem personel, hem teknoloji hem de yönetim kültürü geliştirilerek, tüm örgütün geliştirilmesi amaçlanmış olur. Esasında kişilerin geliştirilmesindeki bir amaç da örgütün geliştirilmesidir.

D. ÖRGÜT GELİŞTİRME SÜRECİ

En iyi olarak nitelendirilebilecek ÖG süreci yoktur. Her organizasyon yapısı, kültürü, yaşanan problemler bu süreci oluşturmaktadır. Genel olarak üç aşamada anlatılmaktadır.

1. Veri Toplama

Örgüt, başarı ve başarısızlığı konusunda bir takım bilgilere sahiptir. Bu bilgiler, üretime ilişkin bilgilerse; sapmaları bulmak ve optimizasyonu sağlamak amaçtır; eğer sosyal yapıya ilişkin bilgilerse; çalışanların biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkilerine yönelik değer, norm ve tutumlarını inceleyerek örgütün kültürüne yönelik değişim olan ÖG uygulamasının yapıp

yapılmayacağına karar vermek gerekecektir. Örgütün veri toplama sürecini sürdürmesi halinde istenilen değişimi sağlamak kolaylaşacaktır.

Veri toplama, kendi başına bir planlı müdahale olarak kabul edilebilir. ÖG'de veri toplamada yöntem seçimi, aşağıdaki değişkenlere göre belirlenmelidir (106):

- Hangi teknik, istenilen *zamanda* verileri sağlar? Verileri toplamak için ne kadar *zaman* verilebilir?
- Verileri toplamada söz konusu *maliyetler* nelerdir?
- Örgütün veya grubun *ihtiyaçlarına* hangi teknik daha çok uyar?
- Örgütün niteliği -*kültür ve değerler*- nedir? *Kapalı ya da açık* hangi *kültür yapısına sahiptir*?

2. Teşhis

Beklenenle gerçekleşenin ve örgütsel çevreyle dış çevrenin karşılaştırılması sonucunda anlamlı bir fark söz konusu ise problem var demektir. Algılanan problemle teşhis edilen problem karşılaştırıldığında farklılıklar meydana gelmişse durum yeniden gözden geçirilmelidir.

Problemin teşhisi sürecinde dört temel unsur vardır (107):

- Örgütün algıladığı sorunlar
- Örgüt amaçları
- Örgütün kaynakları

106 BUMİN, s. 95.

107 BUMİN, s. 95.

- Danışmanın kaynak, zaman ve bilgisi

Problemin teşhisi sonucunda değişimin hangi yönde olacağı, nasıl bir sonuç beklendiği belirlenmelidir. Bu durum, mevcut problemin kavranmasında yardımcı olacaktır. Problem tanımlandıktan sonra çalışanlarla görüşme, anket gibi metod ve tekniklerle, yargılamasız ve eleştirisiz her türlü alternatif çözümler geliştirmeye teşvik edilmeli ve değerlendirilmelidir (108).

3. Yönetim Tarzını Geliştirme Ölçeği ve Sonuçların Ölçümü

Alternatif çözüm belirlendikten sonra önceki yapının eksikliklerini giderecek ideal yapı belirlendikten sonra bu ideal yapıya ulaşmak için yapılacak değişikliklerin uygulama planının hazırlanması ile kullanılacak müdahale tekniği ve ilgili kişiler belirlenecektir. Planlı müdahale tekniği olarak karşımıza çıkan Yönetimsel ölçek kavramı I. Bölümde Teoride Katımlı Yönetim Teknikleri başlığı altında incelenmiştir. Bu bölümde sonuçların ölçümü incelenecektir.

Planlar eyleme geçirildikten sonra sıklıkla yönetim ekibi ve danışmanın kontrolü gerekmektedir. Güçlükler ve yanlış anlaşılmanın olması kaçınılmazdır. Bunlar, kontrol mekanizmasıyla çabuk kaydedilip ele alınmalıdır (109). Amaçlarla elde edilen sonuçlar karşılaştırılır. Ortaya çıkan değişiklik sonunda arzu edilen davranışların güçlenip güçlenmediği ve değişime uyum sağlanıp sağlanmadığı ölçülür. Eğer sonuçlar başarısızsa bunun nedenleri araştırılır (110).

Bazı ÖG uzmanları, ÖG'nin nesnel bir biçimde ölçülemeyeceğini savunmaktadırlar. Bu bir bakıma doğrudur. İnsan davranışlarına ilişkin bir

108 DİNÇER, s. 67.

109 COLE, s. 178.

110 DİNÇER, s. 69.

değişimi nesnel bir düzlem içerisinde görmek yanlış olacaktır. Eğer konu, ÖG uygulamaları sonucunda yapılan anketlerin değerlendirilmesi ise ölçüm daha somutlaştırılabilir (111).

ÖG'de uzman kişilerce yapılacak algılama testleri, eylem araştırması, ÖG'yi ölçmede kullanılan başlıca tekniklerdir (112). Eylem araştırması, bir süreç veya devam eden olaylar ve eylemler serisi olarak tanımlanmaktadır. Hem bir yaklaşım ve model, hem de bir süreç olarak; *eylem araştırması, bir araştırmacı ya da değişim uzmanının yardımıyla ve bilimsel çalışma ve bulgulardan yararlanarak, değişime konu olan sistemin; başka bir deyişle örgütün, kendi sorunlarına yine kendisinin çözüm araması, gereksinim duyulan değişimi yine kendisinin gerçekleştirmeye çalışması* şeklinde tanımlanabilir (113).

E. ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN UYGULAMA KOŞULLARI

Örgüt içinde değişimi gerçekleştirmek için planlama yaparken çalışanlar bu duruma direnç gösterebilir. Bunu önlemek için çalışanlar, ÖG hakkında bilgilendirilmeli, kendilerine ihtiyaç duyulduğunu hissetmeli ve bu konuda güdülenmelidirler. Fakat alıcı sistem dediğimiz grup-örgüt-bireyin danışmanla uyumlu ilişkisi ÖG başarısını sağlayıcı unsurdur. Eğitim ve sürekli iletişim içinde olmak örgütün varlığını sürdürmesi için gerekli şartlardır.

111 Sera ÖZBAŞAR, Yönetime Katılmanın İşlerlik ve Etkinliğini Artıracak Yöntemler Olarak Örgütsel Geliştirme ve Yönetimsel Geliştirme, *Yönetim Dergisi*, Yıl 2, S. 7, 1978, s. 61.

112 BUMİN, ss.106-107.

113 Ülkü DİCLE, Bir Örgüt Geliştirme Yöntem Ve Stratejisi Olarak Eylem Araştırması, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, S.11, Ankara, Spring 1976, s.29.

1. Eğitim

ÖG faaliyetlerinin başarı şartlarından biri eğitimidir. Kuşkusuz örgütün kültürü ile ihtiyaç duyulan üçüncü kişinin -danışman- bu konuda bilgi, deneyim ve kültürünün rolü vardır.

Örgüt çalışanları, ÖG faaliyetlerine katılmada yeteri kadar hazırlıklı ve gönüllü olmalıdırlar. Bunu sağlamada başvurulacak eğitime ilgi duymalı, ÖG faaliyetleri için kullanılan birer deney olarak görmemelidirler (114).

Kişisel etkililik üzerine yoğunlaşan değişme çabaları, informal eğitim programlarından ileri derecede güçlü yönetici geliştirme programlarına kadar değişir. Bunlar ÖG'nin becerilerini, yeteneklerini ve güdüleme düzeylerini geliştirmek için tasarlanan faaliyetleri içerir. Amaçlar, geliştirilmiş teknik beceriler ve geliştirilmiş kişi yeterliliğidir. Böyle değişim çabaları, aynı zamanda organizasyon üyeleri arasında gelişmiş liderlik, karar verme veya problem çözmeye yöneltilebilir (115).

ÖG faaliyetlerine başlamadan önce programın amacı ve özellikleri hakkında bilgiler verilmelidir. Kısa dönem sonuçları için bir takım teşvikler verilmelidir (116).

Örgüt içinden veya dışından seçilecek danışmanda aranacak temel özellikler, bu karmaşık süreci yürütecek kültür, tecrübe ve yeteneğe sahip olması, iyi bir eğitim almış olmasıdır. Bunun dışında karar verici durumunda olduğu için objektif değerlendirciliği gözönünde tutulmalıdır.

114 BENNIS, s. 145.

115 HARVEY-BROWN, s. 41.

116 BUMİN, s. 105.

2. Organizasyona Sistem ve Durumsallık Yaklaşımı

Sistem teorisi örgütsel çalışmanın kavramsal bir görünüşünü verir. Ancak yönetici, belli bir örgütün alt-sistemlerinin ilgili çevrede birbirleriyle ayrı ayrı nasıl ilişkili olduklarını ve özel problemlerini en iyi şekilde nasıl ele alınacağını bilmek zorundadır. Durumsallık teorisi böyle farklılıkların mevcut olduğunu ve etkili yönetimin bir sistem içinde neleri içerdiğinin başka bir sistemde neler içermediğini tanımlar. Durumsallık görüşleri, belli bir organizasyonun özelliklerini vurgulama eğilimindedir ve bir değişiklik programını organize etmek ve yönetmek için kişinin o belli ortamdaki şartları gözönünde bulundurması gerektiğini önerir (117).

Sistem yaklaşımı, yönetim bilimi açısından bütün yönetsel olguların, aralarında karşılıklı ilişki bulunduğunu ve etkileşimlerinin bir bütün oluşturduğunun ve bu bütünün sistemli olarak incelenmesidir.

Sistem yaklaşımının temel özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (118): Sistem yaklaşımı, bir ekip çalışmasıdır. Sistem yaklaşımını iyi bilen bir ekibe ihtiyaç vardır. Bu yaklaşım, yaratıcı olmalıdır. Sorunların karmaşıklığı, tek bir çözüm olması, yaratıcılığı gerektirir. Edinilen tecrübelerin sistem yaklaşımını yönlendirdiği, şekillendirdiği için görgüldür. Eyleme dönük olmalıdır. Eylemler gerek amaçları gerek ihtiyaçlar dizisini tatmin edici yönde olmalıdır.

Durumsallık yaklaşımı tüm durumlarda en iyi yönetim şekli bulunmadığını ileri sürer. Şarta bağlı çeşitli ilişki tiplerini tanımlar ve duruma bağlı değişiklik için genel çözümler önerir. Aynı zamanda ÖG uygulayıcısının karşılaşması olası çeşitli durumları anlama ve teşhis etme gibi belli kavramsal

117 HARVEY-BROWN, s. 33.

118 Fevzi SÜRMEĒ, *Finansal Bilgi Sistemi ve Maliyet Muhasebesi Alt Sistemi Uygulaması*, (Eskişehir : İTİA Yay., 1978), s. 17.

yeteneklere dayanır. Durumsallık görüşü, yöneticilerin farklı bölümsel birimlerde farklı boyutlarda olabilen durumlarla karşılaştığını ileri sürer. Farklı motivasyon düzeyleri ve farklı çatışma potansiyeli olan değişik dereceleri vardır. ÖG'ye durumsallık yaklaşımı çeşitli danışmanlık şekilleri, müdahale teknikleri ve stratejilerinin etkinliğinin duruma göre değişeceğini ileri sürer. Ele alınması gereken durumsallık değişkenleri ve ilgili konuya verilmesi gereken ağırlık, ele alınmakta olan problemin türüne bağlı olacaktır. Personelin eğitim düzeyi, değişimi yaratma potansiyeli ve becerisi, örgütün organik ya da mekanik yapısı ÖG'nin uygulanmasında ve tekniklerinin belirlenmesinde bir takım farklılıklar yaratabilir (119). Durumsallık yaklaşımına göre örgüt yapısı, bağımlı değişkendir, ve iç ve dış faktörlerin etkisi altında şekillenir (120).

3. İletişim

ÖG'nin başarı koşullarından bir diğeri de iletişimdir. Eğitici niteliğindeki danışman ile alıcı sistem arasındaki uyumlu işbirliğinin sağlanmasında temel olan iletişimin gerekliliğidir.

Danışmanın davranış bilimleri konusunda uzman olması bunu kolaylaştırabilecek gibi gözükse de kültürün her örgütte farklılık gösterebileceği unutulmamalıdır. Bu durumda çalışanlardan gelebilecek farklı tepkilere hazırlıklı olmalıdır. Alıcı sistemle danışman arasındaki uyumlu bir beraberlik kurulamaması alıcı sistemin öğrenmesini de güçleştirecektir (121).

Başka bir deyişle, etkin bir etkileşim kurulmasında örgüt personelinin psikolojisi ve sosyolojisi önemlidir. Bu nedenle ÖG sürecinde

119 HARVEY-BROWN, s. 33.

120 KOÇEL, s. 123.

121 DAVIS, ss. 559-560.

Başka bir deyişle, etkin bir etkileşim kurulmasında örgüt personelinin psikolojisi ve sosyolojisi önemlidir. Bu nedenle ÖG sürecinde uygulanacak ekip ve danışmanın bu psikolojisi ve sosyolojisinin iyi anlaşılması gereklidir.

F. ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN UYGULAMA TEKNİKLERİ

1. Ekip Geliştirme

Örgütlerin başarılı olabilmesi, aynı ortamda çalışan bireylerin ilişkilerine bağlıdır. Örgüt içinde pek çok kişi sürekli veya geçici olarak biraraya gelerek çalışmaktadırlar.

İşletmelerin başarısı, çalışanların birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışmalarına bağlıdır. İşdeki uyum, iletişim ve ekip geliştirme ile mümkündür. Ekibin amacı, problem çözmektir.

Ekip geliştirme, yönetim ve ilk astlardan oluşan doğal grubun toplantılarıyla daha da teşvik edilir. Danışman veya değişim görevlisi, kişilerin yüzyüze iletişimiyle sağlanan karşılıklı güvenin grup işleyişinin geliştirilmesindeki önemini ve değerini görmelerine neden olur. Danışmanın rehberliğiyle daha iyi bir uygulama sağlanır (122).

Ekip geliştirmenin amacı, ekip üyelerinin problemleri teşhis ve analiz etmek ve ekip süreçlerini geliştirmek için olanak sağlamaktır (123). Her üyenin iki grup toplantısına katılma hakkı vardır: Birinde ast, diğesinde üst rolü oynar (124).

122 DAVIS, ss. 237-238.

123 HARVEY-BROWN, s. 271.

124 DİNÇER, s. 168.

Ekip geliştirme faaliyetleri genellikle eylem araştırması modelini kullanır. Bilgi toplama, geri besleme ve eylem planlama olmak üzere üç süreci vardır. Bu süreçler, farklı durumlarda farklı şekiller alır (125).

2. Süreç Danışmanlığı

Süreç danışmanlığı, iş gruplarının daha etkin olmasına yardım eden bir ÖG uygulayıcı becerisidir (126). Süreç danışmanlığının özelliklerinden biri, örgütün problemlerini tanımayı ve sonra kendi çözümlerini bulmayı öğretmesidir.

Süreç danışmanlığı gruba, problemlerini anlayabilmesi ve bunlarla ilgili uygun çözümler bulabilmesi için yardımcı olmayı amaçlayan bir danışmanlık yaklaşımıdır. Alıcı ile ilk ilişkiyi kurar, ilişkiyi tanımlar, yer ve metod seçer, veri toplar ve problemi teşhis eder, müdahale eder ve son olarak ilişkisini azaltır veya bitirir. Süreç danışmanlığı, başlıca altı değişik grup süreci üzerinde durur:

- Haberleşme
- Grup üyelerinin rol ve fonksiyonları
- Karar verme ve problem çözme
- Grup normları ve gelişmesi
- Liderlik
- İşbirliği ve rekabet

125 BECKHARD, s. 28.

126 HARVEY-BROWN, s. 177.

Yukarıda belirtilen altı grup sürecini kısaca, *geribesleme, mevcut ve ideal durumların belirlenmesi ve öğrenme* olarak üç ögede incelemek mümkündür (127):

3. Amaçlara Göre Yönetim

Bu bölümde ÖG tekniği olarak karşımıza çıkan bu teknik I. Bölümde, **Uygulamada Katımlı Yönetim Teknikleri** başlığı altında incelenmiştir.

4. İş Zenginleştirme

Bu bölümde ÖG tekniği olarak karşımıza çıkan bu teknik I. Bölümde, **Uygulamada Katımlı Yönetim Teknikleri** başlığı altında incelenmiştir.

5. Duyarlılık Eğitimi

Duyarlılık eğitimi yöneticilerin liderlik, grup ve organizasyon durumlarında kişilerarası yetenekleri artırmak için kullanılmaktadır. Temel düşünce, kişilerarası iletişimde neden-sonuç ilişkilerini araştırmak, denemek ve öğrenmek için bir gruptan yararlanmayı içerir (128).

ÖG'nin ilk döneminde, duyarlılık ve T-Grubu eğitim tekniklerine büyük bir güven duyuluyordu. Araştırmacılar, kişilerarası becerileri geliştirmek, insancıl değerleri kazandırmak için, küçük gruplarda daha etkili bir öğrenme fonksiyonu olan bu eğitim şeklini ortaya çıkardılar (129).

127 DİNÇER, ss. 201-204'den ayrıca bkz. Edgar H. SCHEIN, **Process Consultation: It's Role In Organization Development**, Addison-Wesley Pub., Mass, 1969, ss. 9-13-70-78-79-129-135.

128 HARVEY-BROWN, ss. 221-222.

129 MINER-LUCSHINGER, ss. 280-281.

Duyarlılık eğitimi, öğrenmeyle ilgili amaçlarına ulaşabilmek için T-Gruplarını kullanır. Duyarlılık eğitiminin ilk ortaya çıkışı ve odak noktası, T gruplarıdır. Duyarlılık eğitimi, sadece T-Gruplarından oluşmaz. Rol oynama, vak'a çalışmaları, grup-içi egzersizleri içeren bir laboratuvar çalışmasıdır (130).

J. M. Nicholas çalışmasında duyarlılık eğitimi, araştırma-geribesleme, ekip geliştirme, yönetsel ölçek ve birden çok müdahale tekniğinin eşit önemde kullanıldığı çok yönlü teknikler arasında personelin davranışı ve verimlilik yönünden en etkili yöntem olarak değerlendirmiştir (131).

6. Gruplar ve Bölümlerarası İşbirliğini Geliştirme

İşletmelerin başarısı için örgüt, bölüm ve bireylerin birbirleriyle ilişkileri önemlidir. Şöyle ki, bir bölümün performansı, diğer bölümün performansını olumlu veya olumsuz bir şekilde etkiler. Mühendisliğin üretimi, satın alınan üretimi, üretimin pazarlamayı etkilediği gibi.

Her organizasyon, bölümler, departmanlar, birimler ve gruplardan oluşan bir sistemdir. Her birinin kendine ait amaçları, kuralları, davranışları ve güdülleri vardır. Bu doğrultuda gereksinimleri de farklıdır. Kişisel gereksinimler dışında bölümsel gereksinimler de rol oynamaktadır. Önemli olan örgütün amaçlarıyla gerek kişisel gerek bölümsel amaçlarını bir bütün olarak ele almak ve değerlendirmektir. Bu nedenle bölüm, grup, birim ve kişilerin birbirleriyle işbirliği yaparak çalışmalarını sağlamak ve ilişkilerini geliştirmek için ortam oluşturulmalıdır. Formal grupların yanısıra informal grupların oluşmasına izin vererek sorunların çözümüne ulaşmak kolaylaşacaktır.

130 DİNÇER, s. 207'den ayrıca bkz. Charles SEASHORE, What is Sensitivity Training, (der) R. GOLEMBIEWSKI ve A. BLUMBERG, Sensitivity Training : Readings About Concepts and Applications, F. E. Peacock Pub. Inc., III, 1972, s. 14.

131 Şükrü ÖZEN, Örgüt Geliştirme Müdahale Yöntemlerinin Etkinliğini Ölçmeye Yönelik Çalışmaların Değerlendirilmesi, TODAİE Dergisi, C.24, S.2, (Haziran 1991), Ankara, s.67.

Üçüncü Bölüm

ÖRGÜT GELİŞTİRME VE KATILMALI YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ VERİMLİLİĞE YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI İNCELENMESİ

Günümüzün en geçerli yönetim şekli, demokrasidir. Demokrasinin özü, bireylerin kendi kendilerini yönetmesi, yönetimde söz sahibi olmaları, düşüncelerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortamda yaşanmalarını idame ettirmelerini ifade eder. Bu şekilde yaşayan insanlar, daha dinamik ve değişimi kolay benimseyebilen bir yapıya sahip olacaklardır. Aynı şekilde toplumun en küçük yapı taşları aileler ve örgütlerde de durum aynıdır. Demokratik yapıya sahip bir aile ortamında büyüyen insan, gerek sosyal hayatında gerek iş yaşamında uyumlu olacak, hem tek başına vereceği kararlarda hem de diğer insanlarla beraber çalışırken bağımsız karar verebilme yetisinde olabilecektir.

Çağımızda değişiklikleri, örgütlerde bireyler sürüklemektedir. Yeni teknolojiler bireyi güçlendirmiştir. Ancak teknolojik değişim örgütte, kişileri emeğinin karşılığını görme ve kendinden gururlanma duygusundan yoksun bırakabileceği gibi, işlerine yabancılaşabilir ve doyumsuz da olabilirler. Bu nedenle, personelin teknolojiye uyumu şarttır. Örgüt geliştirmeye verilmesi gereken önem, bunun sonucudur.

A. KATILMALI YÖNETİM VE ÖRGÜT GELİŞTİRME KARŞILAŞTIRMASININ GEREKLİLİĞİ

Değişen dünyada, büyük ölçekli makinaları içeren mekanik teknolojiden elektronik teknolojiye geçiş, ulaşım, iletişim ve bilgi işlem konularındaki gelişmeler, yaygın otomasyon uygulamaları, fiziksel güç yerine zihinsel güç ön plâna çıkmış, karar verme ve yaratıcılık gibi özellikler önem kazanmıştır. Demokratikleşme bilincinin yaygınlaşmasıyla, merkeziyetçilik yerini ademî merkeziyetçiliğe, temsilî demokrasi de katılımcı demokrasiye bırakmıştır (132).

ÖG, bir KY tekniğidir. KY uygulamasını kolaylaştıracak, etkililiği ve verimliliği sağlayacak yöntemler dizisinden birisidir. ÖG, birey, grup ve tüm sistemi ele almasıyla örgüt çapında planlı bir değişimi uzun dönemde sağlayarak örgütsel etkililik ve verimliliği hızlandırmaktadır.

KY, örgüt içinde personelin karar verme sürecine katılmasını sağlayarak etkililik ve verimliliği artıracak bir yaklaşım, ÖG ise bu amaca ulaşmasını sağlayacak bir teknik olarak beraber incelenmesi gerekmektedir (133).

132 TamerMÜFTÜOĞLU, Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri Sorunlar ve Öneriler, (Ankara : Konrad Adenauer Vakfı, 1989) ss. 25-28.

133 ÖZBAŞAR, ss. 59-60.

ÖG, herşeyden önce günümüzün hızlı, ve çevresel ve örgütsel değişimine uyumun bir ön koşulu ve değişim yönetiminin bir yoludur. ÖG'nin metodolojisi, değişiklikten etkilenen bireylerin örgütle uyum içinde çalışmasıdır. Burada, büyüyen tutum ve davranışlar uyarılır ve hızlandırılır. Büyümenin beraberinde getirdiği temel özellik, bireye ve bağlı olarak da örgüte sorunlara ve olanaklara yaratıcı bakış yeteneği kazandırmasıdır (134). KY'de de aynı yönelimde değişimi işletme içerisinde personelin gerçekleştirilmesi amaçlanır.

B. KATILMALI YÖNETİM VE ÖRGÜT GELİŞTİRME KARŞILAŞTIRMA KRİTERLERİ

Yönetim, bir işbirliği, bir grup ve karşılıklı etkilenme sürecidir. Karşılıklı etkilenme, aynı kademedeki personel arasında olabileceği gibi farklı kademede çalışan personel arasında da olabilir. Bu etkilenme, yöneticinin yetki veya yetkilerini astlarıyla paylaşmalarının bir sonucudur. Paylaşım, yöneticilerin kişiliklerine, insanların değişimi algılayış biçimlerine, yönetim felsefelerine, fiziksel, moral yetenek ve niteliklerine bağlı olacaktır (135).

KY uygulanabilirliği için ast-üst amaç dengesinin varlığı çok önemlidir. Denge kurulamadığı takdirde, astlar tarafından kararlar benimsenmeyebilir. ve yerine getirilemeyebilir. Bu nedenle örgütte, bireylerin duygu ve düşüncelerini kolaylıkla paylaşabilecekleri ortak bir kültürün veya kültür dengesinin oluşturulması gerekmektedir. Kültür oluşumu ancak ÖG ile gerçekleştirilebilir.

İşletme sorunlarını, örgütü oluşturan birbirine bağlı alt sistemler bütünü olarak üç kademede incelemek mümkündür (136):

134 BARUTÇUGİL, s. 105.

135 Kemal TOSUN, Yönetime Katılmanın Düşünsel Temelleri, Yönetim Dergisi, Yıl 2, S.7, İstanbul 1978, s. 4.

136 KOÇEL, Yönetim ve Organizasyon Teorileri Açısından Yönetime Katılma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C. VII, S. 2, (Kasım 1978), s. 168.

- Teknik düzey, işlerin fiilen yapıldığı ve teknik rasyonelliğin esas alındığı kademe.
- Kurumsal düzey, işletmenin kısa ve uzun vadeli amaçları ile politikalarını belirleyen kademe.
- Örgütsel düzey, işletmenin amaç ve politikalarını uygulanabilir hale getiren teknik düzey ile kurumsal düzey arasında koordinasyonu sağlayan kademe.

Teknik ve örgütsel düzeydeki KY, iş verimliliğini ve tatminini artırma amacını gerçekleştirirken kurumsal düzeydeki KY, bir çeşit güç dengelemesiyle işletmenin uzun vadede izleyeceği yolun belirlenmesinde personele söz hakkı vermesidir.

Verimliliği artırma, sürekli, uzun süreli ve stratejik bir gereksinimdir. Davranış bilimciler verimliliği artırmanın, ÖG ile mümkün olduğunu düşünmektedirler (137). KY ve ÖG uygulamasının temel beklentileri, eğitim sağlanması, işletme içi çatışmayı önleme, değişimin yönetimi, verimlilik artışı, personelin düşünsel yeteneklerinden yararlanma, işletme içi demokrasiyi sağlama, birlikte etkin karar alma şeklinde belirtilebilir.

C. TEMEL YÖNELİMLER BAKIMINDAN KATILMALI YÖNETİM VE ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN VERİMLİLİĞE YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI İNCELENMESİ

Hem ÖG hem de KY'nin amaçlarını; örgütün her bölümünde sorun çözme ortamı yaratmak, örgüt çapında gruplar ve kişilerarasında güçlü bir yapı oluşturmak, işbirliği çabalarını artırmak, örgüt çabalarına ulaşmada rekabetçi bir ortam yaratmak, personelin etkililik ve verimliliğini artırmak olduğunu

137 E. B. SIBSON (Çev. Sinan ARTAN), *İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Artırılması*, (Eskişehir : Bilim Teknik Yayınevi, 1991), s. 26.

2. İşletmeyi Bir Bütün Olarak Geliştirme Yönünden

İşletmeyi bir bütün olarak ele almak, teknolojideki hızlı ilerleme, pazarların genişlemesi, sosyal ve politik değişikliklerin bir sonucudur. Örgütlerin sürekli olarak çevre koşullarına uymaları, değişmeleri ve büyümeleri için zorlayıcı birer etkendirler. Bu değişim süreci, iyi bir şekilde ele alınıp özümsemek isteniyorsa, yalnızca bazı kişi ve grupların değil tüm örgütün geliştirilmesi gerekmektedir.

İşletmeye getirilen veya üretilen yeni bir teknolojiden bireylerin, grupların eğitimine kadar tüm örgütü bir bütün olarak ele alıp değişimi benimsemek ve benimsetmek yöneticilerin izleyecekleri politika ve stratejilere uygun bir şekilde değerlendirilmeli, yöntem ve teknikler, belirlenmelidir. Demokratik ve danışmacı bir ortamda ve esnek bir organizasyon yapısına sahip bir işletmede bu süreç daha hızlı ilerlemektedir.

Başlangıçta KY'de personelin gelişimi amaçlanır ve bu gelişimden örgüt verimliliği ve etkinliğinin artırılması beklenir. Nitekim ÖG'nin de temel yönelimi, bir bütün olarak örgütü geliştirmektir. Teknolojiyi, personeli, yönetimi geliştirmekten amaç, sonuçta bütün olarak örgütü geliştirmektir.

3. Etkinlik ve Etkililik Yönünden

Etkinlik ve etkililiğin tanımlarını yapmakta yarar vardır. Etkinlik, mevcut kaynakların kullanımı ile ilgili bir kavramdır. Etkililik ise amaçlara ulaşma ile ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Etkinlik, yararlı çıktıların -mal ve hizmetler- üretilmesinde kullanılan işçilik, hammadde ve malzeme, dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler gibi

kaynakların ne derece etkin kullanıldığı ile ilgilendir. Bu ölçüt işletmeye, nerede olduğunu göstermeye olanak sağlar (139). Verimliliğin sağlanması, büyüme ve gelişme gücünün kazanılması, çevreye uyum ve rekabet edebilme niteliklerinin varlığı, personelin tatmini ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi etkinliğin sağlandığının göstergeleridir (140).

Etkililiğin ise iki boyutu vardır (141):

- Daha iyi bir örgütlenme ve yönetim tekniklerinin kullanılması aracılığıyla daha yüksek performans standartlarına ulaşılması. *Nasıl daha iyi olabiliriz?* sorusuna cevap arar.
- İçsel ve dışsal kısıtlamalar ortadan kaldırılırsa ideal potansiyelin hedef olarak alınması. *Başka ne yapılabilir?* sorusuna cevap arar.

Bu iki kavram, verimliliğin bileşenlerini oluşturmaktadır. KY ve ÖG'nin temel amaçlarından birisi, birey, grup ve sistemin etkin, etkili ve verimli çalışmasını sağlamaktır. ÖG'de ve KY'de teknolojik ve personele ilişkin geliştirmelerin tamamının amacı, kaynakları daha rasyonel kullanma ve amaçlara ulaşma derecesini artırmaya yöneliktir. Dolayısıyla hem ÖG'nin, hem de KY'nin temel yönelimleri etkinlik, etkililik ve verimliliği artırmaktır.

4. Motivasyon Yönünden

İşletmelerde çalışan personelin örgütle ilişkilerinin sadece bir iş sözleşmesine dayalı olması, duygusal bir bağlılığın olmaması halinde o işletmede

139 İ. Melih BAŞ - Ayhan ARTAR, *İşletmelerde Verimlilik Denetimi*, (Ankara : MPM Yay. No. 435, 1991), s. 34.

140 KALDIRIMCI, s. 87.

141 BAŞ - ARTAR, s. 35.

KY ve ÖG çalışmalarının başarılı olması mümkün değildir. İşletmeye bağlılık; personelin iş yapma isteklerinin fazla olması, iş tatminin sağlanmasıyla ilgilidir.

Araştırmalar, motivasyon düzeyinin yüksek olduğu işletmelerde alt kademe yöneticilerinin personele güven duyduğu, çalışanların birbirlerine olan güvenlerinin fazla olduğu, personel arasındaki iletişimin güçlü olduğu ve çalışanların kendi kendilerini kontrol edebildiğini göstermiştir (142).

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları olduğuna göre bir yönetici, astlarını, örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk etmelidir (143). KY ve ÖG'de kullanılan tekniklerin tamamı, personel motivasyonunun hedeflemektedir. Dolayısıyla ÖG ve KY'de, personeli örgüt amaçlarına yönlendirmede motivasyondan yararlanılmaktadır.

5. Çatışma Yönetimi Yönünden

Bireylerin birbirleriyle uyumlu, işbirliği halinde çalışmalarını için yöneticilerin böyle bir ortamı sağlamaları gereklidir, fakat bu zordur. Gerek astların üstlerle gerek astların astlarla iyi iletişim kurabilmesinde KY ve ÖG uygulamaları önemli bir rolü üstlenmiştir.

Yöneticilerin teknik bilgi ve yöneticilik niteliklerinden yoksun olmaları, astlarını yetiştirmek ve geliştirmek için hiçbir çaba harcamayan, istek ve şikayetlerine düşüncelerine önem vermeyen yapıda olmaları ve astlarının bunu hissetmesine neden olmaları sonucu işletmeye ve işe bağlılıkları, iş tatminin ve üretkenliğin azaldığı gözlenmiştir (144).

142 KIRÇIL - ARKIŞ, ss.17-18.

143 KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, ..., s. 301.

144 Gülten İNCİR, Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, (Ankara : MPM Yay. No. 401, 1990), ss. 55-56.

Çatışmayı önlemeyi amaçlayan bir stratejii, örgütün işbölümü ilkesini değerlendirerek uygulamak gerekmektedir. Kendisine verilen işi iyi bir şekilde yapmak, üst yönetimin sağladığı ödüller ve kıt kaynaklardan daha fazla yararlanmak için her birey ve grup bir dereceye kadar rekabete girmektedir. İşbölümü bile, gruplararası ve bireylerarası iletişimin azalması ve algısal yanılgıların ortaya çıkmasına engel olamamaktadır. Buna rağmen işletme yöneticilerinin örgüt içinde, işbirlikçi bir ortamın ve fonksiyonel grupların yaratılması uygulamalarını gözden uzak tutmaması ve bazı önlemleri de alması gerekecektir (145). Tüm örgüt etkenliğine ve buna katkıda bulunan bölümlerin oynadığı role daha fazla ağırlık verilmesi ve bölümlerin kendi bireysel etkenliklerinden çok, genel amaca ulaşmada yarattıkları yararları üzerinden değerlendirilmelidir. Gruplararası etkileşim ortamı yaratılarak iyi bir iletişim kurulması halinde örgütsel verimlilik ve etkililiğe ulaşmak mümkün olacaktır.

KY ve ÖG uygulamaları, yönetici ve astı arasında bir yakınlaşma sağlayarak personel arasında benlik kavramının gelişmesini sağlamaktadır. Çünkü her iki yaklaşımda da katılımcılık, birlikte işgörüme doğal olarak gerçekleşmekte birlikte çalışan personel ve yöneticiler arasında doğal yakınlaşma sağlamakta ve çatışma, başlangıçta önlenmektedir.

6. Değişimin Yönetimi Yönünden

Teknolojik, kültürel, siyasal ve sosyal değişiklikler nedeniyle bireylerin, toplumların ve işletmelerin yaşamlarını uyumlu bir şekilde devam ettirebilmeleri gerekmektedir. İşletmeler yenilikleri bünyelerine aktarmadan önce, personeli yeniliklerden olumsuz yönde etkilenmelerini ve yeniliğe direnmelerini önleyen bir yapı oluşturmaları gereklidir.

145 Edgar F. SCHEIN (Çev. A. SAĞTÜRK - Ş. ÖZ-ALP) , Örgütsel Psikoloji, (Eskişehir : İTİA Yay. No. 147, 1976), ss.121-122.

Çalışanların, grup halinde veya kişisel olarak yenilikleri kabullenmeleri, direnmemeleri için örgütün esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Katılımcı bir yönetim ve örgütü geliştirmeye yönelik sürekli eğitim programları böyle bir yapının oluşmasını sağlayabilecektir.

Planlanmayan değişimlerin örgütün bünyesine kabul edilebilmesi için kendi amaçlarına uygun bir şekle dönüştürülmesinde ÖG boyutlarıyla çaba gösterilmektedir. Bu değişim, kalite kontrol çemberleri, otonom çalışma grupları, eğitim seminerleri gibi çeşitli KY teknikleri şeklinde gündeme gelebilir. Bu durumu planlı hale getiren KY ve ÖG ruhudur. Çünkü değişimler, beklenmeyen bir dönemde gerçekleşebilir. Öngörülmeyen bir değişimi, planlı bir şekilde örgüte kazandıran KY ve ÖG'dir.

7. Moral Yönünden

Bulduğumuz yüzyıla kadar insan ilişkileri, insan doğası, insanın duygusal ve zihinsel tatmini, katkıda bulunma güdüsüne sahip birey olarak insan, grubu, bir sistem olarak örgütü ve toplumu oluşturan insan kavramı, araç gibi kullanılmıştır. Günümüzde insanlar artık, sorumluluk verilerek, düşünce ve duygularına önem verilerek, kararlara katılmaya motive edilmeli ve kişisel tatmin sağlandıktan sonra bundan işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde yararlanılmalıdır.

Öyleyse örgüt içinde yöneticiler, çalışanların birbirleriyle iletişim kurmalarını ve böylece işbirliği ortamında sağlıklı bir ekip çalışmasını desteklemelidirler ki bireyler kendilerini geliştirebilsinler. Etkin ve verimli bir çalışma, farklı bilgi ve yeteneklere sahip insanlardan oluşan ekipler tarafından yürütülebilir (146). Bireysel olarak kendini geliştirebilen ve işletmeye katkıda bulunduğu inanan personel, moral yönünden güçlenecektir.

146 Peter F. DRUCKER (Çev. A. ÖZDEN - N. TUNALI), *Etkin Yöneticilik*, (İstanbul : ETİ, Yön Yayıncılık, 1992), ss. 87-88

İletişim, ekip çalışması, personelin eğitimi, gelişimi ve yetiştirilmesi ve sonuçta örgüt verimliliğini hedef alan KY ve ÖG uygulamalarıyla personelin moralini güçlendirmek mümkün olacaktır.

8. Eğitim Yönünden

Yapılan araştırmalar, KY'nin başarısız olmasına neden olan etkenlerden birinin yetişmiş insan gücünün azlığından ileri geldiğini göstermektedir (147). Çözümü ise, daha iyi eğitilmiş personelin alınması, mevcut değerlendirilemeyen personelin daha fazla katkıda bulunabilecekleri başka görevlere atanması veya eğitim programlarının güçlendirilmesi ve sürekli hale getirilmesidir (148)

İşletmelerin verimli ve etkili çalışabilmeleri için geliştirilen tekniklerin, işletmelerin mevcut ekonomik, sosyal durumu, amaçları, politika ve stratejileriyle ilgili personeli bilgilendirmek amacıyla sürekli bir sisteme dayanan eğitim programlarının uygulanması gereklidir. Aksi halde, heterojen bir örgüt kültürüne sahip işletmenin geliştirilmesi ve bu amaçla farklı kültürdeki insanların örgüt amacına yönlendirilmesi zor olacaktır.

KY ve ÖG'nin işlevini iki boyutta incelemek doğru olacaktır. İlk boyutu, KY ve ÖG tekniklerini uygulamadan önce kişilerin bu teknikler hakkında bilgilenmeleri, başka bir deyişle tekniğin veya tekniklerin, nerede, niçin, nasıl, kimlere uygulanacağı konusunda eğitim görmeleridir. İkinci boyutu ise, KY ve ÖG'nin benimsenmesi, teknikleri sayesinde görüş bildiren, tartışan, çözümler öneren, böylelikle de insiyatifi artan, işbirliği içinde etkili ve verimli

147 BROWN, ss. 42-46.

148 Firuz Demir YAŞAMIŞ, Çukurova Projesi Deneyimleri Işığında Belediyelerde Reorganizasyon ve Örgüt Geliştirme, *Türk İdare Dergisi*, Yıl 60, S. 378, Ankara, (Mart 1988), s. 445.

çalışan personel, eğitilmiş, yetiştirilmiş ve geliştirilmiş olurlar. Böylece örgüt kültüründe istenen ölçüde homojenlik sağlanacaktır (149).

9. Kullanılan Teknikler Yönünden

ÖG ve KY'de kullanılan tekniklerin bazıları farklı, bazıları da aynıdır. Örneğin iki yaklaşımda da sistem yaklaşımı, eğitim ve katılımıcılıktan yararlanır. Kullanılan tekniklerin tamamının amacı, bir bütün olarak örgütü geliştirmektir. Dolayısıyla farklı da olsa kullanılan tekniklerin yönelimi aynıdır. Sözelimi, ÖG'nin duyarlılık eğitiminde teknolojik yeniliklere personelin uyumu için çalışılır ve teknolojik yeniliklerden en üst düzeyde yararlanma amaçlanır (150).

KY'nin kalite kontrol çemberlerinde personel eğitiminden personelin teknolojiyi daha verimli kullanması amaçlanır. Sonuçta önem verilen konu, verimlilik, bir bütün olarak örgütü geliştirmektir (151).

10. İşletme ve Personel Amaçlarını Uyumlaştırma Yönünden

Toplum insanlar oluşturmaktadır. Tüm insanlar okullar, dernekler, işletmeler, hastaneler gibi çeşitli örgütler içinde yaşarlar. Birey gerekli yetenek, güç, zaman ve dayanıklılığa sahip olmadığından, kendi ihtiyaçlarını karşılamada başkalarına gereksinim duymaktadırlar. Bireyler çabalarını birleştirirlerse, beraber olduklarında tekbaşlarına olduklarından daha etkin olurlar.

En büyük örgüt olan toplum, çeşitli bireylerin faaliyetlerini uyumlaştırarak kendi üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. Örgüt kavramının temelinde işbirliği, ortak bazı amaçların gerçekleştirilmesi, çabaların

149 ÖZALP, İşletmelerde Kalite ..., ss. 82-83.

150 DİNÇER, ss. 119-240.

151 DİNÇER, s. 210.

uyumlaştırılması ve yetki ve sorumluluğun basamaklaştırılması yer almaktadır (152). Öyleyse personelin gerek bireysel amaçları, gerek grup amaçları, işletmenin amaçlarıyla denge içinde olmalıdır. İşletme yöneticileri ve çalışanlar, karşılıklı olarak birbirlerinin amaçları konusunda bilgi sahibi olmalıdırlar. Sağlam bir iletişim ve bilgi alışverişiyle bunu sağlamak mümkündür. Genel olarak işletmenin amacı verimliliği, kârlılığı ve etkililiğini artırıp, işletmenin uzun dönemde bu üç unsuru en üst düzeye çıkarmaktır. İşletme bu amaçlara ulaşmada çalışanlardan, istedikleri işleri severek yapmasını beklerler. Çalışanlar da yönetimden, işle ilgili sorunları belirleyip, çözümler önerip, uygulamaya koyulduğunda ve olumlu bir sonuç elde edildiğinde gerek maddi gerek manevi destek ve tatmin beklerler. Kararlara katılan, üreten çalışanlar, kendilerinden yapılmasını istedikleri işleri yaptıklarında işletme yönetimiyle bir amaç birliği oluşturulacaktır. KY ve ÖG uygulamalarına dayanarak örgüt içinde böyle bir çalışma ortamı kurulacaktır.

11. Demokrasinin Sağlanması Yönünden

Katılımcı ve demokratik yönetim günümüzde, ülkelerin, örgütlerin ideal yönetim şeklidir. Bu yönetim şeklini örgütte dengeli bir şekilde uygulamak ve benimsetmek çok zordur.

İnsan onuru kavramı, bir örgütte sözü edilen psikolojik unsurlardan çok farklıdır. Bütün insanlar, çalıştığı çevrede saygınlık kazanmak, dürüst ilişkiler kurmak isterler. Her birey, kendine özgü kişiliğe sahiptir. Bir işletmede çalışanların birey olarak bütünlüklerine saygılı olmak, ihtiyaçlarını, adalet duygusuna dayalı gidermek, insan onurunu korur. İnsan onuru, kişiliğe, düşüncelere, kararlara saygıyı, bir işin niteliklerine uygun kişilik özelliklerine sahip olmayı, diğer insanlarla birleşerek bir ekip çalışması çerçevesinde, çalıştığı yerin sorumluluk duygusunu yüklenmeyi gerektirir. Örgütte böyle niteliklere

sahip kişilerin bulunması demokrasiyi de beraberinde getirecektir. Yöneticiler, işe alımlarda, bu özelliklerin varlığına önem verecek veya mevcut personelin eğitilmesi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi uygulamalarıyla sağlanacaktır.

KY ve ÖG'de amaçların katılımcı bir şekilde uygulanması benimsendiği için, demokratik davranma, bu iki yaklaşımın temelinde vardır.

D. KATILMALI YÖNETİM VE ÖRGÜT GELİŞTİRME YAKLAŞIMLARININ BÜTÜNLEŞİK DEĞERLENDİRİLMESİ

Bir işletmede verimi artırıcı işbirliğinin sağlanması, ekonomik, psikolojik ve sosyal yönden doyuma ulaşmayı amaç edinen bir bütünlüğün olması, demokratik bir çalışma ortamını destekleyen bir yapıya sahip olması gerekmektedir.

Bütün dünya ülkelerini etkilediği gibi örgütleri de etkileyen hızlı değişimin kaynaklandığı 5 önemli alan şunlardır (153):

- Bilgi patlaması
- Üretimin hızlı eskimesi
- İşgücü yapısındaki değişiklik
- Kişisel ve sosyal konulara ilginin büyümesi
- İşlerin uluslararası özelliğinin artması

Hızlı bilgi gelişimi, bizim bilgimizi çok yetersiz duruma düşürmektedir. Bu yüzden örgütler de hızla yetersizleşmektedir. Bilgi gelişmesindeki aşırı hız, hızlı teknoloji, üretimde hızlı değişimi ortaya çıkarmaktadır. Eskime nedeniyle örgütlerin de kendi üretimlerini şartlara uyum

153 John NAISBITT - Patricia ABURDENE, *Değişen Dünyada 1990'ların On Yeni Hedefi*, Megatrends 2000, Büyük Yönelimler, (İstanbul : Form Yay., 1991), ss. 18-57.

sağlayacak şekilde ve hızda düzenlemeleri, hayatta kalabilmek için zorunlu olmaktadır.

Beckhard, haberleşmedeki patlamanın, uzmanlaşmadaki artışın, organizasyon yapılarındaki yatay dikey değişimlerin, çalışmanın yapısındaki değişimlerin hızlı değişime etken olduğunu belirtmektedir (154).

KY ve ÖG çalışmaları, verimliliği artırmak, örgütleri daha uyumlu yapmak, personele daha iyi iş tatmini sağlamak ve büyüyen sorunları çözmek için geliştirilen yaklaşımlardır.

Günümüz yoğun değişim ortamında değişime ulaşmak, değişimi işletmeye kazandırmak, değişimi öngörmek, planlamak ve işletme içerisinden gerçekleştirmek amaçlarıyla ÖG ve KY yaklaşımlarından yararlanılmalıdır.

Dördüncü Bölüm

BRİSA

BRIDGESTONE SABANCI LASTİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'DE GERÇEKLEŞTİRİLEN KATILMALI YÖNETİM ÇALIŞMALARININ ÖRGÜT GELİŞTİRME YÖNÜYLE İNCELENMESİ

Çalışmamızın bu bölümü, kuramsal çerçeveden yararlanarak ÖG ve KY uygulaması olan bir işletmenin incelenmesi ve değerlendirilmesini kapsamaktadır.

BRİSA işletmesindeki araştırmayı içeren bu bölüm, iki boyutta incelenmiştir. Birinci boyutta işçilerin değerlendirmesini yapmak amacıyla anket soruları düzenlenmiş ve işçilerle yüzyüze yöntemiyle görüşülmüştür. İkinci boyutta, gözlem ve görüşme yöntemleriyle yöneticilerin değerlendirilmesinin alınmasına çalışılmıştır. Yöneticiler için hazırlanan 10 soruda görüşleri ve

işletmelerindeki KY ve ÖG çalışmalarının gözlenmesine ve KY ve ÖG uygulamasından sonraki gelişmelerin alınmasına çalışılmıştır. Uygulamaların değerlendirilmesinin eklenmesiyle genel bir tesbit yapılmıştır.

A. ARAşTIRMANIN AMACI

Amaç, işletmede KY ve ÖG çalışmalarının yapılıp yapılmadığını, yapıyorsa, hangi KY ve ÖG tekniklerinin uygulandığını, KY ve ÖG uygulamalarına verilen önem, KY ve ÖG uygulamalarının çalışanların verimliliğine, işletmenin de kârlılığına olan etkisini, çeşitli araştırma yöntemleri aracılığıyla incelemektir.

B. ARAşTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, BRİSA BRIDGESTONE - SABANCI Lâstik Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de yapılmıştır. İşletmede iradî olarak seçilen 30 kişilik bir işçi grubunu ve çeşitli şefliklerin yöneticilerini kapsamaktadır.

C. ARAşTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma, anket ve görüşme yöntemleriyle yapılmıştır. Anket, 30 işçiye yönelik hazırlanmış, ayrıca eğitim seminerleri aracılığıyla karşılıklı tartışma imkânı sağlanmıştır. Görüşmeler, insan kaynakları şefi, üretim şefi, yönetim hizmetleri şefi, personel şefi ile ayrı ayrı yapılmıştır. Anket, 13 sorudan oluşmaktadır. Yöneticilere yönelik olarak ise 10 soru hazırlanmıştır.

D. İŞLETME HAKKINDA BİLGİLER

1974 yılında tamamen yerli sermayeyle ve 5000 adet halk ortağıyla kurulan, LASSA Lâstik Sanayi ve Ticaret A.Ş. adıyla 1988'e kadar üretimini sürdürmüştür. LASSA'nın teknolojisi, o tarihlerde dünyanın ileri lâstik teknolojisine sahip bir Amerikan şirketi olan B.F. Goodrich ile yapılan lisans anlaşması ile güçlendirilmiştir. LASSA lâstik fabrikasında kuruluş aşamasında günde 2500 adet üretim kapasitesine sahiptir. Son yıllarda yaklaşık 70.000 ton

yıllık kauçuk işleme kapasitesi ile Türkiye’de kurulu diğer lâstik fabrikalarının -Good Year, Prelli- kapasitelerinin toplamına yakın bir kapasiteye ulaşmıştır.

1930’larda kurulmuş olan Japon sermayesi ve teknolojisine dayalı BRIDGESTONE Şirketi ile 1988 yılında imzalanan ortaklık anlaşmasıyla BRİSA BRIDGESTONE Sabancı Lâstik Sanayi ve Ticaret A.Ő. adıyla üretimine devam etmektedir. BRİSA dünya sıralamasında 1987’de 29. sırada yer alırken, 1988’de 24. sıraya, en son olarak 1992’de 16. sıraya yükselmiştir. Temel hedef, toplam kalite kontrol politikası çerçevesinde, ürün ve hizmet kalitesinin sağlanması için insana saygının gerçekleştirilmesidir.

Bu birleşmeden sonra teknolojisi Japon teknolojisine d n şt r lm ştir. Yine bu tarihten sonra 1 no’lu fabrika binasına 2 no’lu ek bir fabrika binası inşa edilmiştir. BRİSA’da  elik kuşaklı radyal binek lastikleri,  elik kuşaklı geniş tabanlı radyal l stikler, tekstil kuşaklı radyal binek l stikleri, çapraz katlı binek l stikleri,  elik kuşaklı radyal minibüs-kamyonet l stikleri, otobüs-kamyon l stikleri, traktör  n ve arka l stikleri, yol ve iş makinaları l stikleri üretilmektedir. Yaklaşık 600 lâstik türü imal edilmektedir. 1992 yılı üretimine ait bilgiler aşağıda verilmiştir:

Üretim kapasitesi : 4.000.000 adet

1995 yılı sonunda üretim kapasitesi, 6,5 milyon adet olarak planlandı.

Üretilen (fiili) dış lâstik : 3.300.000 adet

Türkiye’nin lâstik sektörünün kurulu kapasitesi : 11.500.000 adet

Türkiye’nin lâstik talebi : 6.000.000 adet

G r ld ği gibi BRİSA, Türkiye’nin lâstik talebinin yaklaşık %67’sini karşılayabilecek üretim kapasitesine sahiptir. Aşağıdaki tablo, işletmenin yurtiçi pazar payını göstermektedir.

Tablo IV - I

İşletmenin Yurtiçindeki Pazar Payı

	Yurtiçi Pazar Payı (%)
BRİSA	25
BRIDGESTONE	3
GOODYEAR-FULDA	35
PIRELLI	24
PETLAS	4
İTHALAT	9

BRİSA, İzmit-Adapazarı karayolunda Köseköy mevkiinde yaklaşık 2 milyon metrekarelik bir alanda kurulu KENTSA olarak adlandırılan organize sanayi bölgesinde yer almaktadır. KENTSA; BRİSA -Japonya ve Türkiye-, KORDSA -Türkiye ve Türkiye, DUSA -A.B.D. ve Türkiye-, BEKSA -Belçika ve Türkiye- tesislerini, I-BİMSA -A.B.D. ve Türkiye- bilgi işlem merkezini, ARGESA lâstik araştırma ve geliştirme merkezini ve tüm KENTSA çalışanlarının yararlanabileceği sosyal tesisleri içermektedir. Bu işletmelerden KORDSA, BRİSA'ya lâstik takviye malzemesi olan kord bezini; DUSA, KORDSA'ya nylon kord bezinin girdisi olan NY 6.6 endüstriyel ipliği; BEKSA ise çelik kuşaklı lâstik yapımında kullanılan çelik kordu üreterek BRİSA'nın ihtiyacını karşılamaktadır. I-BİMSA, tüm bu tesislere bilgi akışını düzenleyerek entegrasyona katkıda bulunurken, ARGESA, BRİSA bünyesinde daha kaliteli ve ucuz lâstik üretilmesinde, dünyadaki gelişme ve değişiklikleri izlemekte ve elde etme yollarını araştırmaktadır.

E. İŞLETMENİN YÖNETİM ve ORGANİZASYON YAPISI HAKKINDA BİLGİLER

Kapsam dışı ve kapsam içi olmak üzere yaklaşık 1500 kişiyi bünyesinde barındıran BRİSA'da fonksiyonlara göre organizasyon mevcuttur. Kapsam dışı olanlar, beyaz yakalı tabir edilen memurları; kapsam içi olanlar,

mavi yakalı dediğimiz işçilerden oluşmaktadır. Yönetim Kurulu, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Direktörler, Şefler, Mühendisler, Formenler ve Supervizörler yönetim basamaklarını oluştururlar. Yönetime ilişkin organizasyon şeması Ek-3'de gösterilmiştir.

BRİSA'da haftalık çalışma süresi, 45 saattir ve fabrikada çalışanların büyük bir bölümünün çalışma koşulları, bağlı buldukları sendika ile yapılan toplu iş sözleşmesi çerçevesinde düzenlenmektedir. Personelin büyük bir bölümü vardiya ile çalışırken, diğerleri devamlı gündüzcü olarak çalışmaktadır.

BRİSA, Japonya ile birleştikten sonra Japonya'nın yönetim ve organizasyon yapısını benimsemeye başlamış ve yapı, yavaş yavaş oluşturulmaya çalışılmıştır. İşletmenin organizasyonundaki en önemli değişim, Japonya BRIDGESTONE lâstik şirketi ile birleşmeden önce üretim kademesinde, mühendisler bulunuyordu. İşçiler, formenliğe kadar yükselebiliyordu. 1988'den sonra mühendisler üretim kademesinden alındılar. Tabandan yetiştirilen ve yükselme aşamasına gelmiş işçiler supervizör olarak görev almaya başladılar. Amaç, günümüz Japon yönetim felsefesine göre, yüksek performans gösteren her işçinin yükselme hakkının olmasıdır.

F. İŞLETMENİN KATILMALI YÖNETİM ÇALIŞMALARININ ÖRGÜT GELİŞTİRME YÖNÜNDEN KARŞILAŞTIRILMASI

1. Çalışanlara Uygulanan Anket Formunun Döküm ve Değerlendirilmesi

BRİSA işletmesinin çeşitli bölümlerinde istihdam edilen 30 işçiye ÖG ve KY ile ilgili 13 soruyu kapsayan anket formu sunulmuş, yüzyüze görüşme 30 kişinin işletme kapsamında yürütülen eğitim programı süresince edinilen gözlemlerle desteklenmiştir. Anket soruları Ek-1'de gösterilmiştir.

2., 4. ve 9. soruların sayısal değerlendirilmesinde, ağırlıklı ortalama yardımıyla yüzdeleri hesaplanmış, diğer sorularda ise direkt yüzde metodu kullanılmıştır.

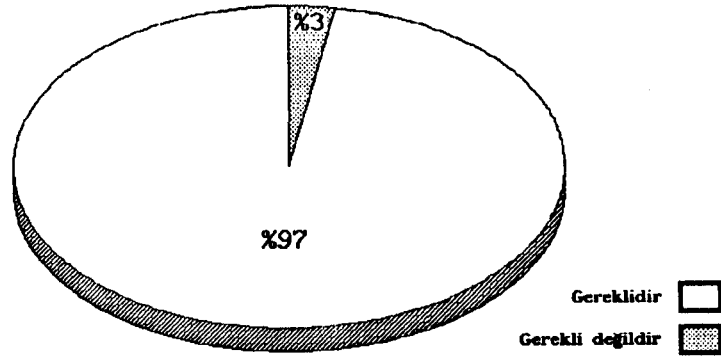
İlgili soruların dökümü ve değerlendirilmesi aşağıda gösterilmiştir:

Tablo IV - II

İşletme Sorunlarının Tesbitinde ve Çözümler Üretmesinde Çalışanların Görüşlerine Başvurulması Gerekli midir?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Gereklidir	29	97
Gerekli değildir	1	3
Toplam	30	100

İşçilerin %97'si "gereklidir" cevabını verirken %3'lük grup KY'nin gereksiz olduğunu belirtmiştir. Aşağıda bu değişkenlere ilişkin grafik verilmiştir.



Tablo IV - III

İşletme Sorunlarının Tesbitinde ve Çözümler Üretilmesinde Çalışanların Görüşlerine Başvurulması Niçin Gereklidir?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Çünkü bir işi en iyi yapan bilir Çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanmak için Çalışanların eğitimini sağlamak için Üstlerle astlar arasında diyalogu etkinleştirmek için Verimliliği geliştirmek için Astlarla astlar arasında diyalogu geliştirmek için	13	67.83
Çünkü bir işi en iyi yapan bilir	5	4.34
Çünkü bir işi en iyi yapan bilir ve Çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanmak için	2	3.47
Çünkü bir işi en iyi yapan bilir ve Verimliliği geliştirmek için	2	3.47
Çünkü bir işi en iyi yapan bilir ve Çalışanların eğitimini sağlamak için	1	1.74
Çünkü bir işi en iyi yapan bilir Çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanmak için Çalışanların eğitimini sağlamak için Üstlerle astlar arasında diyalogu etkinleştirmek için	1	3.47
Çünkü bir işi en iyi yapan bilir Verimliliği geliştirmek için Astlarla astlar arasında diyalogu geliştirmek için	1	2.60
Çünkü bir işi en iyi yapan bilir Çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanmak için Üstlerle astlar arasında diyalogu etkinleştirmek için Verimliliği geliştirmek için Astlarla astlar arasında diyalogu geliştirmek için	1	4.34
Çünkü bir işi en iyi yapan bilir Çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanmak için Çalışanların eğitimini sağlamak için Verimliliği geliştirmek için	1	3.47
Çünkü bir işi en iyi yapan bilir Üstlerle astlar arasında diyalogu etkinleştirmek için Verimliliği geliştirmek için Astlarla astlar arasında diyalogu geliştirmek için	1	3.47
Çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanmak için	1	0.9
Hiçbiri	1	0.9
Toplam	30	100

KY'nin gerekli olduğuna inanan grubun cevapladığı bu soruda tabloda da görüldüğü gibi %67.83'ü sırasıyla "çünkü bir işi en iyi yapan bilir", "çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanmak için", "çalışanların eğitimini sağlamak için", "üstlerle astlar arasında diyalogu etkinleştirmek için", "verimliliği geliştirmek için" ve "astlarla astlar arasında diyalogu geliştirmek için" cevaplarını neden olarak göstermişlerdir.

%4.34'ü "çünkü bir işi en iyi yapan bilir" cevabını vermişlerdir.

%3.47'si cevap olarak "çünkü bir işi en iyi yapan bilir" ve "çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanmak için" i vermişlerdir.

Yine %3.47'si "çünkü bir işi en iyi yapan bilir" ve "verimliliği geliştirmek için" cevaplarını vermişlerdir.

KY'nin gerekli olduğunu düşünenlerin %1.74'ü "çünkü bir işi en iyi yapan bilir" ve "çalışanların eğitimini sağlamak için" cevaplarını neden olarak göstermişlerdir.

Kalan grubun %3.47'si "çünkü bir işi en iyi yapan bilir", "çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanmak için", "çalışanların eğitimini sağlamak için", ve "üstlerle astlar arasında diyalogu geliştirmek için" cevaplarını vermişlerdir.

İşçilerin geri kalan %4.34'ü "çünkü bir işi en iyi yapan bilir", "çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanmak için", "üstlerle astlar arasında diyalogu etkinleştirmek için", "verimliliği geliştirmek için" ve "astlarla astlar arasında diyalogu geliştirmek için" cevaplarını neden olarak göstermişlerdir.

%3.47'si "çünkü bir işi en iyi yapan bilir" "çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanmak için", "çalışanların eğitimini sağlamak için", ve "verimliliği geliştirmek için" cevaplarını neden olarak göstermişlerdir.

Diğer %2.60'lık bir grup, "çünkü bir işi en iyi yapan bilir", "verimliliği geliştirmek için" ve "astlarla astlar arasında diyalogu geliştirmek için" cevaplarını vermişlerdir.

İşçilerin %3.47'si "çünkü bir işi en iyi yapan bilir", "üstlerle astlar arasında diyalogu geliştirmek için", "verimliliği geliştirmek için" ve "astlarla astlar arasında diyalogu geliştirmek için" cevaplarını neden olarak göstermişlerdir.

%0.9'luk bir grup, KY'nin neden gerekli olduğu konusunda "çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanmak için" cevabını yeterli görmüşlerdir.

Son %0.9'luk grup, KY'nin gereksiz olduğunu düşündüklerinden bu soruyu cevaplamamışlardır.

Tablo IV - IV

KY Teknikleri Uygulanıyor mu?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Uygulanıyor	30	100
Uygulanmıyor	-	-
Toplam	30	100

Ankete katılan 30 kişilik işçi grubunun hepsi KY tekniklerinin çalıştıkları işletmede uygulandığını belirtmişlerdir.

Tablo IV - V

Hangi KY Teknikleri Uygulanıyor?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Kalite Kontrol Çemberleri	15	21.73
Kalite Kontrol Çemberleri İş Rotasyonu (kısmen) İş Dizaynı ve Diğer	3	17.40
Kalite Kontrol Çemberleri İş Rotasyonu (kısmen) ve Diğer	3	13.04
Kalite Kontrol Çemberleri Otonom Çalışma Grupları İş Rotasyonu (kısmen) İş Dizaynı ve Diğer	3	21.73
Kalite Kontrol Çemberleri ve Diğer	2	5.80
Kalite Kontrol Çemberleri Otonom Çalışma Grupları ve Diğer	2	8.70
Kalite Kontrol Çemberleri Otonom Çalışma Grupları İş Rotasyonu (kısmen) ve İş Dizaynı	2	11.60
Toplam	30	100

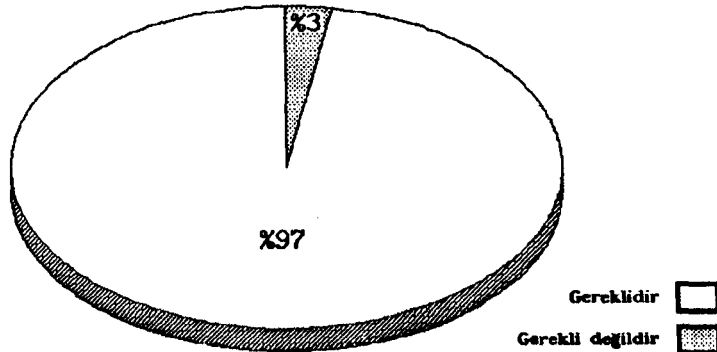
Tabloda da görüldüğü gibi, örnek alınan işçi grubunun %21.73'ü, işletmelerinde sadece kalite kontrol çemberlerinin uygulandığını belirtmişlerdir. %17.40'ı kalite kontrol çemberleriyle birlikte kısmen iş rotasyonunun, iş dizaynı ve diğer KY tekniklerinin uygulandığını ifade etmişlerdir. %13.04'ü kalite kontrol çemberlerinin yanısıra kısmen iş rotasyonu ve diğer KY tekniklerinin uygulandığını, geriye kalan grubun %21.73'ü kalite kontrol çemberleriyle birlikte otonom çalışma grupları, kısmen iş rotasyonu, iş dizaynı ve diğer KY tekniklerinin uygulandığını ifade etmişlerdir. %5.80'i kalite kontrol çemberleri ve diğer KY tekniklerinin uygulandığını belirtmekle beraber, %8.70'i kalite kontrol çemberlerinin yanısıra otonom çalışma grupları ve diğer KY tekniklerinin uygulandığını ifade etmişlerdir. Kalan %11.60'lık işçi grubu ise değişkenlerin hepsini işaretleyerek tüm KY tekniklerinin uygulandığını belirtmişlerdir.

Tablo IV - VI

İşletmenin Gelişimi Amacıyla KY'yi Uygulamak İçin İşçinin Eğitimi Gerekli midir?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Gereklidir	29	97
Gerekli değildir	1	3
Toplam	30	100

Anket uygulanan işçi grubunun %97'si KY için eğitimin gerekli olduğunu düşünürken %3'ü gerekli olmadığını düşünmektedir. Aşağıda bu değişkenlerin değerlendirilmesine ilişkin grafik verilmiştir.

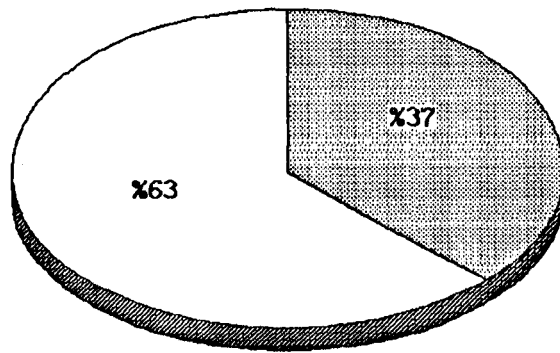


Tablo IV - VII

KY ve ÖG İçin Uygulanacak Eğitim Programını Kimler Vermelidir?

Değişkenler	Yoğunluk	%
İşletme içinden bir yönetici	11	37
İşletme dışından bir yönetici	-	-
İşletme içinden bir yönetici ve işletme dışından bir danışman	19	63
Bilmiyorum	-	-
Toplam	30	100

KY ve ÖG için eğitim programını *işletme içinden bir yöneticinin* vermesinin yeterli olacağını düşünenlerin yüzdesi %37'ye karşılık gelirken hem *işletme içinden bir yönetici* hem de *işletme dışından bir danışmanın*ın vermesi gerektiğini düşünenlerin yüzdesi ise %63'tür. Bu değişkenlerin değerlendirilmesine ilişkin grafik aşağıdadır.



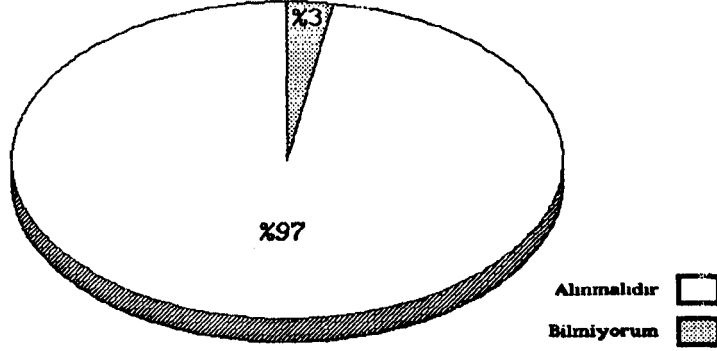
İşletme içinden bir yönetici ve işletme dışından bir danışman
İşletme içinden bir yönetici

Tablo IV - VIII

Değişim Kararlarında Görüşleriniz Alınmalı mıdır?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Alınmalıdır	29	97
Alınmamalıdır	-	-
Bilmiyorum	1	3
Toplam	30	100

Ankete katılanların %97'si görüşlerinin alınmasını isterken, %3'lük bir grup, bu konuda hiçbir fikir belirtmemiştir. Aşağıda bu değişkenlerin değerlendirilmesine ilişkin grafik verilmiştir.

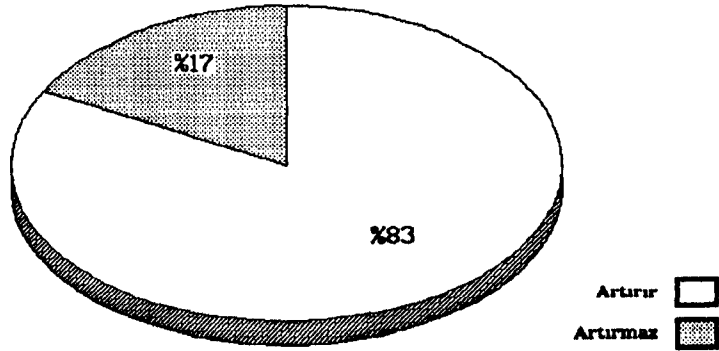


Tablo IV - IX

Değişim Kararlarında Katılım, Kararın Etkinliğini Artırır mı?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Artırır	25	83
Artırmaz	5	17
Bilmiyorum	-	-
Toplam	30	100

Anket grubunun %83'ü katılımın kararın etkinliğini artıracığını düşünürken, geriye kalan %17, artırmayacağını düşünmektedir. Bu değişkenlerin değerlendirilmesine ilişkin grafik aşağıdadır.



Tablo IV - X

Bir İşletmede En Önemli Unsur Nedir?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Personel	2	5.71
Yönetim	4	11.43
Teknoloji	2	5.71
Para	1	2.86
Personel ve Yönetim	1	5.71
Yönetim ve Teknoloji	2	11.43
Personel, Yönetim ve Teknoloji	1	8.57
Hepsi	17	48.57
Toplam	30	100

Ankete katılan örnek işçi grubunun %5.71'inin işletme için en önemli unsurun *personel* olduğunu ifade ederken, %11.43'ü *yönetimin*, %5.71'i *teknolojinin*, %2.86'sı *paranın* önemli olduğunu belirtmiştir.

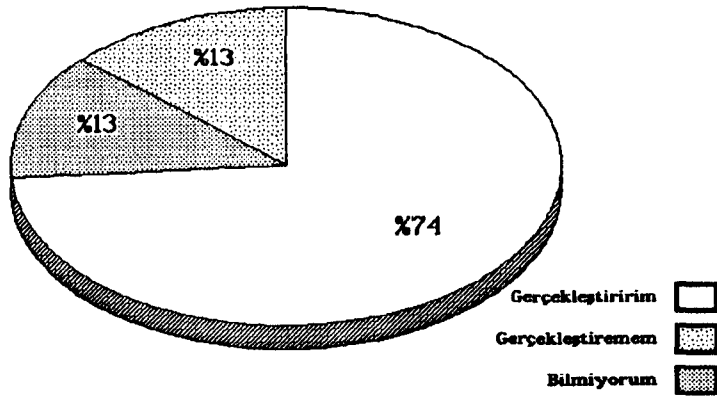
Geriye kalan %5.71'lik grup hem *personel* hem de *yönetimin* önemli olduğunu düşünürken, %11.43'lük grup, hem *yönetim* hem de *teknolojiyi* önemli görmektedir. İşçilerin %8.57'si hem *personel* hem *yönetim* hem de *teknolojinin* önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Kalan %48.57, *personel*, *yönetim*, *teknoloji* ve *paranın* tümünün önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo IV - XI

Size Olanak Tanındığında İşletme İçinde Değişiklikleri Gerçekleştirebilir misiniz?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Gerçekleştiririm	22	74
Gerçekleştiremem	4	13
Bilmiyorum	4	13
Toplam	30	100

Tabloda da görüldüğü gibi örnek işçi grubunun %74'ü, olanak tanındığında işletme içinde değişiklikleri gerçekleştirebileceklerini %13'ü gerçekleştiremeyeceğini ifade etmişlerdir. Kalan %13'lük grup, bu konuda hiçbir fikir belirtmemişlerdir. Aşağıda bu değerlendirilmelerin bir grafiği verilmiştir.

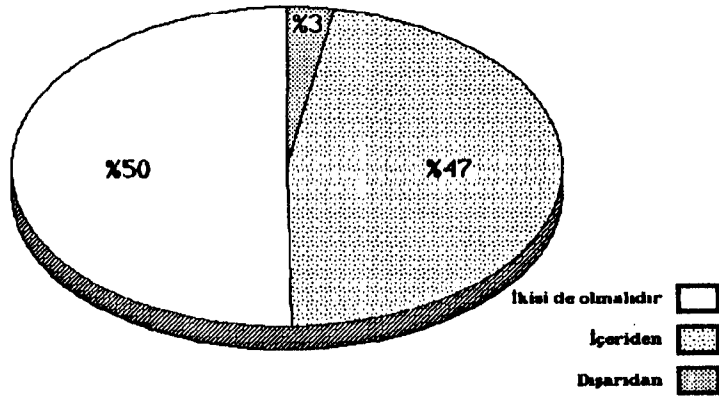


Tablo IV - XII

Değişimi İşletme Dışından Getirmek mi, Yoksa İşletme İçinde Üretmek mi Yararlıdır?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Dışarıdan	1	3
İçeriden	14	47
İkisi de olmalıdır	15	50
Toplam	30	100

Değişimi dışarıdan getirmenin yararlı olduğunu düşünenler, grubun %3'ünü oluştururken, %47'si içeride üretmenin daha yararlı olduğunu düşünmektedir. Grubun geriye kalan %50'si ise değişimi hem dışarıdan getirmenin hem de içeride üretmenin yararlı olacağını ifade etmişlerdir. Değerlendirmelere ilişkin grafik aşağıdadır.

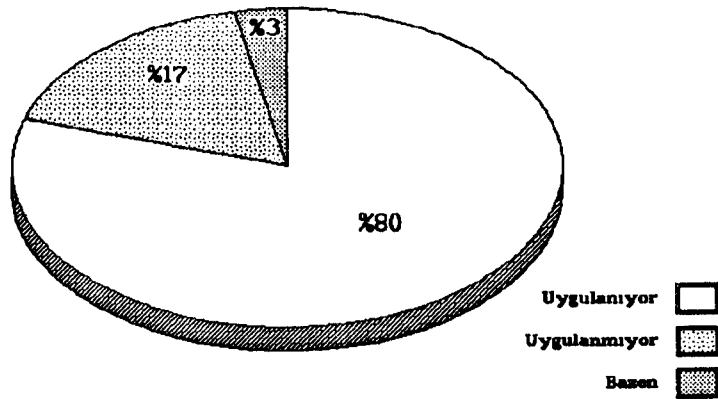


Tablo IV - XIII

KY, İşletmede Arzulanır Ölçüde Uygulanıyor mu?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Uygulanıyor	24	80
Uygulanmıyor	5	17
Bazen	1	3
Toplam	30	100

Cevapların %80'i KY'nin işletme içinde arzulanır ölçüde uygulandığını, %17'si arzulanır ölçüde uygulanmadığını ifade ederken, %3'ü ise bazen uygulandığını belirtmiştir. Aşağıda bu değişkenlere ilişkin grafik verilmiştir.

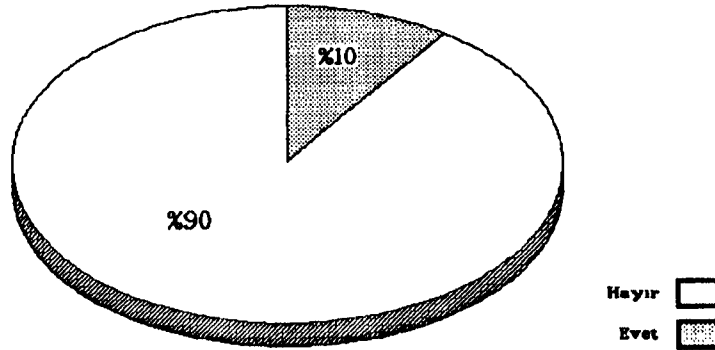


Tablo IV - XIV

İşletmenizdeki KY Uygulamaları, Psikolojik Aldatma Aracı Olarak Uygulanıyor mu?

Değişkenler	Yoğunluk	%
Evet	3	10
Hayır	27	90
Toplam	30	100

Ankete katılan işçi grubunun %10'u KY uygulamalarının psikolojik aldatma aracı olarak uygulandığı sorusuna *evet* cevabı verirken, %90'ı *hayır* cevabı vermiştir. Bu değişkenlere ilişkin grafik aşağıda verilmiştir.



2. Yöneticilerle Yürütülen Görüşmelerin Değerlendirilmesi

BRİSA işletmesinde yönetim kademelerinde yer alan yönetim hizmetleri, personel, insan kaynakları ve üretim şefleriyle yüzyüze görüşmeler sonucunda, hazırlanan 10 sorunun bir değerlendirmesi yapılmıştır. Sorular Ek-2'de verilmiştir.

1988 yılında Japon BRIDGESTONE Lâstik Sanayi ve Ticaret A.Ş. ile LASSA'nın birleşmesinden sonra KY çalışmalarına başlayan BRİSA'da, Japon yönetim yapısını oluşturmak için incelemeye başlanmış ve özellikle kalite kontrol çemberleri dediğimiz konu iyileştirme çemberleri adıyla uygulanma aşamasına geçilmiştir. Sürekli geliştirme ve iyileştirme olarak belirlenen toplam kalite kontrol felsefesi çerçevesinde, ürün ve çalışan verimliliği temel alınmıştır.

KY çalışmaları, performans ve rekabette daha üstün bir başarı sağlamak, işletmenin ürün ve faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmek ve en ekonomik düzeyde tutmak ve müşteri ihtiyaçlarını tam zamanında karşılamak için başlatılmıştır. 1988 öncesi mevcut pazar payını genişletmenin, daha verimli ve kaliteli ürün elde etmekle sağlanabileceği bilinciyle Japon teknolojisi ve bilgisinden yararlanmaya karar verilmiştir. Türk kültür yapısı ile Japon kültür yapısı arasındaki farklılıklar nedeniyle işletme yöneticileri tarafından yapılan araştırmalar ve çalışmalar sonucunda katılımcı bir örgüt yapısının oluşturulmasına başlanmış, iyileştirme çemberlerinin *nasıl uygulandığına* yönelik Japon uzmanlar tarafından eğitim programları hazırlanmıştır.

İşletme, bünyesinde *insana saygı* yı temel alan toplam kalite kontrol çerçevesinde dört komite kurulmuştur: Kaizen Komitesi -İyileştirme Çemberleri-, Amaçlara Göre Yönetim Komitesi, Kalite Güvenilirliği Komitesi, Maliyet Planlama Komitesi. KY çalışmaları bu komiteler aracılığıyla yürütülmektedir. Uygulanan başlıca KY teknikleri şunlardır: İyileştirme çemberleri, amaçlara göre yönetim, kısmen iş rotasyonu, kısmen iş genişletme, kısmen iş zenginleştirme, personel yükseltimi. Personel temini, seçimi, transfer ve terfiinde ise insan kaynakları şefliği tarafından, psikoteknik seçme ve değerlendirme sistemi çerçevesinde hazırlanan kişisel testler uygulanmaktadır. BRİSA'da eğitim, iletişim, iyileştirme ve geliştirme toplam kalite kontrol anlayışı ile eşdeğer kabul edilmiştir. Kapsam içi ve kapsam dışı personel için hazırlanan eğitim programları hergün belirli saatler arasında yerine getirilmektedir. En alttan en üste kadar her kademedeki yer alan personel,

işletmenin tarihi gelişiminden lâstik üretiminde kullanılan teknikler, yönetim tekniklerine kadar her türlü eğitime alınmaktadır. Eğitimciler işletme içinde yönetim kademesinden olabileceği gibi, işletme dışından uzmanlardan da yararlanılmaktadır. Birleşmeden sonra, işletmenin teknolojik ve sosyal yapısında değişiklikler yapılmıştır. Bu konuda Türkiye çapında mevcut yönetim danışmanlığı yapan işletmelerle işbirliğinde bulunulmuş fakat sonuç alınamamış ve Japon uzmanların bilgi ve yeteneğinden yararlanılmıştır. İşçi, formen ve yöneticilerden oluşan gruplar, BRIDGESTONE'un üretim süreci, teknik ve örgüt yapısını incelemek için bir süre Japonya'ya gönderilmiş ve aynı amaçla Japonya'dan Türkiye'ye personel gönderilmiştir. Gerek teknolojik, gerek sosyal değişiklikleri işletmeye kazandırırken ve benimsetmeye çalışırken KY teknikleriyle birlikte kullanılan ÖG teknikleri aşağıda verilmiştir:

Tablo IV - XV

İşletmede KY Teknikleriyle Uygulanan ÖG Teknikleri

Tutum Değişirme ve İkna Etme Programı	Şirketlerde Organizasyon Yönetimi
Yönetim Teknikleri ve Çağdaş Yönetim	İyileştirme Çemberleri ve Liderlik Eğitimi
İş Hayatı ve Sorumlulukları	Toplam Kalite Kontrol Eğitimi
Kalite ve Verimin Artırılması	Kalite Teknikleri
Yönetim Teknikleri ve Liderlik	ISO-9000 Kalite Sistemi Uzman Auditor Eğitimi
Eleman Niteliklerinin Geliştirilmesi	İş Güvenliği Eğitimi • Yangın savunma, iş kazalarından doğan hukuki ve cezai sorumluluklar
Time Manager	İşbaşı ve Tazeleme Eğitimi
Yönetimde Etkinliğin Geliştirilmesi	Bölüm ve Kişilerin Sorumluluklarına Yönelik Eğitim • Formen/Supervisor sorumlulukları, satış seferi teknik eğitimi, yeni bayiler teknik eğitimi, nezaretçi eğitimi gibi

Yönetim ve sendika arasındaki ilişkilerde açıklık politikası izlenmektedir. İşletmenin verimliliğine, kârlılığına ilişkin her türlü bilgiler, aylık, altı aylık ve yıllık periyodlar halinde 6 işyeri temsilcisi, şube ve genel merkez yöneticilerinin yer aldığı toplantılarda görüşülmektedir.

Üretim ve mühendislik direktörlüğü ile kalite güvenilirlik direktörlüğü, şu konuda veriler elde etmektedir: Gerçekleşen ve gerçekleşmesi gereken üretim miktarı, adam sayısı, adambaşına üretim miktarı, hurda miktarı, enerji tüketimi gibi değişkenler üzerinde proses analizi kontrolü gibi kalite güvencesi özünde önleyici faaliyet ve sistemleri inceleyen istatistiksel tekniklerle çalışmaktadırlar. Maliyet azaltımı, kalite yükseltiminin sağlanmasına katkıda bulunacak yeni üretim süreçleri planlamakta ve uygulamaktadır. 1988 itibariyle 1992 artış ve azalışları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir

Tablo IV - XVI

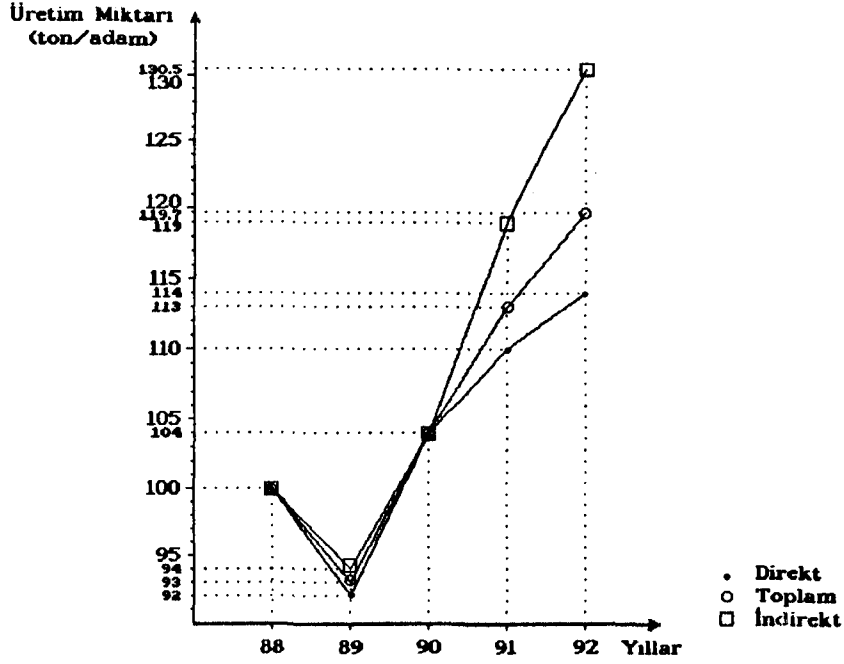
Üretimle İlgili Değişkenlerin 1988 Yılı Endeksli 1992 Yılı Artış ve Azalışları

		%
Üretim Kapasitesi		23 artış
Gerçekleşen Üretim		19 artış
Adam Sayısı		3.7 artış
Adambaşı Üretim Miktarı (ton/adam)		19.7 artış
Hurda Miktarı		17 azalış
Enerji Tüketimi	Fuel-oil	37 azalış
	Elektrik	7.4 azalış

Bunun dışında personel şefliğinden alınan verilere göre devamsızlık 1988'de % 13.5 iken 1992'de % 12.6'ya düşmüştür. Bu gelişmeler, KY çalışmalarının 1988'den itibaren başlamasından sonra elde edilmiştir. 1988-92 yılları arası adambaşı üretim miktarı grafiği aşağıda verilmiştir.

Şekil IV - I

Adambaşı Üretim Miktarındaki Grafikselle Gelişme



Gerek KY gerek ÖG tekniklerinin uygulanmasında elde edilen verim artışı, işçiye toplu iş sözleşmesi zamanı ücret artışı olarak yansıtılıyor. Çözömlenen bir sorunun niteliğine göre geliştirilen puanlandırma sistemi çerçevesinde yemekli toplantılar düzenlenmektedir.

İşletmede bir müşteri denetim sistemi geliştirilmiştir. BRISA'nın ürün satışında bulunduğu her müşteri işletmelerden birer denetim kurulu, işletmenin temel politikalarını, faaliyet konusu üretimin kapasitesi, ürünün kalitesi konusunda incelemelerde bulunmaktadır. Bu feedback sistemi çerçevesinde daha kaliteli ürün elde etmede verimli işgücünün gerekliliği bilincine varılmış ve başarı sağlanmıştır. Hemen hemen hergün düzenlenen eğitim seminerleri bu tür verimlilik geliştirici çalışmalara eklenince işletmenin toplam kalite kontrol bilincini yayma ve Avrupa'nın önde gelen işletmeleri arasına girme amacı gerçekleşmeye başlamıştır.

3. Uygulamaların Genel Değerlendirilmesi

İşçilerle ve yöneticilerle yapılan anket ve görüşmeler, ve edinilen gözlemler sonucunda işletmenin katılımcı bir yönetim yapısına sahip olduğu ve katılımcılığın öneminin bilincinde olduğu görülmektedir. İyileştirme çemberleri gibi kararlara katılımı teşvik eden en az bir KY tekniğini Türkiye’de sistemli ve bilinçli bir şekilde uygulayan işletmelerin azlığı dikkate alındığında, 107’ye varan çember sayısı ile BRİSA’nın, KY teknikler alanında öncülük yaptığını söyleyebiliriz.

İşgörenler için hazırlanan ankete verilen cevapları incelediğimizde, yaklaşık %67’lik bir işçi grubu, işletme sorunlarının tesbitinde ve çözümler üretilmesinde çalışanların görüşlerine niçin başvurulduğu konusunda "çünkü bir işi en iyi yapan bilir", "çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanmak için", "çalışanların eğitimini sağlamak için", "üstlerle astlar arasında diyalogu etkinleştirmek için", "verimliliği geliştirmek için" ve "astlarla astlar arasında diyalogu geliştirmek için" cevaplarını uygun bulmuşlardır. Bütün bu cevaplar, işletmede bilgi akışının sürgit olduğunu, çalışanların fikirlerine önem verildiğini ve çalışanların bu durumun bilincinde olduğunu, her işletme için önem verilmesi gereken verimlilik değişkeninin temel amaçlardan biri olduğunu göstermektedir. Kaliteli insanın kaliteli ürünler üreteceği bilinci işletme yöneticileri tarafından benimsenmiş ve çalışanlara bu düşünce verilmiştir. Bu düşünce doğrultusunda yöneticiler, tam katılımın çalışanların düşüncelerinden yararlanan yönetimle gerçekleşebileceği, kalitenin sorumluluğunun tüm çalışanların ve yönetimin sorumluluğunda olduğu bilinciyle hareket etmektedirler. Ayrıca yönetim kararları, istatistiksel verilerin sonucuna dayalı olarak verilmektedir. İşletmede, işin yapısına ve çevresel faktörlerdeki değişikliklere uyumlu hale getirilebilecek esnek bir organizasyon yapısı oluşturulmuştur.

KY tekniklerinin verimliliğe yönelik olarak kullanılan, öncelikle kalite kontrol çemberleri iyileştirme çemberleri adıyla uygulanmaktadır. Bugüne kadar

toplam 107 çember üyesinin %41'i gönüllü olarak çember çalışmasına katılmıştır. 5-9 kişi arasında değişen sayıda çalışanın biraraya gelerek kurduğu bu çemberler, üretimden iş güvenliğine kadar her konuda ortaya çıkan sorunlara çözüm üretmektedir. Uygulandığı günden bu yana çemberler, işletmede, *işyeri demokrasisi* sağlamıştır. İşletmede, ankete katılanların %97 gibi büyük bir çoğunluğu, KY için, eğitimin gerekli olduğunu düşünmektedirler. Yöneticilerle personel arasındaki sistemli bir iletişimin kurulabildiği işletmede, hazırlanan bilinçli eğitim programlarıyla kapsam içi ve kapsam dışı ve personelin işletmenin sosyal, teknolojik ve ekonomik gelişimi sağlanmaktadır. 30 işçi üzerinde yapılan ankette, %63 çoğunluk, hem işletme içinden bir yönetici, hem de işletme dışından bir uzman tarafından eğitim programlarının yerine getirilmesinin hem çalışan hem de işletme için daha verimli olacağı düşüncesindedir. Bu doğrultuda hazırlanan eğitim programlarında eğitimi verilen konuya göre; işletme dışından danışmanlara başvurulmaktadır.

İşletmede, üretimden yönetime kadar her kademedeki katılım olmakta ve katılımı teşvik edici sistemler -iyileştirme çemberleri, eğitim programları gibi- kullanılmaktadır. Üretim sürecindeki bir değişiklik, lâstik üretiminde kullanılan hammaddenin değiştirilmesi veya iş güvenliği bölümü tarafından ambulans alımı gibi kararlarda ilgili kişilerin görüşlerine başvurulmaktadır. İşçiler arasından seçilen 30 kişiden %97'si görüşlerinin alınması gerektiği düşüncesini paylaşmaktadırlar. Katılım, en alt kademedeki en üst kademeye kadar her bölümde sağlanmıştır. Görüşlerinin alınmasıyla %83'ü kararın etkinliğinin artacağını düşünmektedirler. Nitekim KY uygulamasına başladıktan sonra adambaşı üretim miktarında 1988 itibariyle 1992 toplam artışı %19.7, üretim kapasitesinde %23 oranında bir artış kaydedilmiştir.

Bir işletmede en önemli unsurların personel, yönetim, teknoloji ve para olduğu düşüncesini paylaşanlar, ankete katılanların %48'ini oluşturmaktadırlar. İşletmede toplam kalite kontrol anlayışının benimsenmesiyle bölümlerarası tüm engellerin, iletişimsizliğin azaldığı, eğitim

programlarıyla, çalışanların kişisel kültürleri dolayısıyla örgüt kültürünün de arttığı görülmüştür. Üretim bölümünde yapılan işten personel bölümünde yapılan işe kadar her bölümde ne iş yapıldığı bilinmektedir. Farklı organizasyon kademeleri içerisinde, bir bölümden diğerine yatay ve dikey ilişkiler güçlendiği için örgüt-içi iletişim kolaylaşmıştır. En az personel kadar yönetimin, teknolojinin ve paranın da bir işletme için önemli olduğunun, çalışanlar tarafından bilinmesi, bunu göstermektedir.

Çalışanlara gerekli güven, eğitim ve kültürün verilmesiyle istenen değişimlerin gerçekleştirebilmeleri ve buna teşvik edilmeleri için gerekli ortam sağlanmıştır. Bu konuda kendine güvenenlerin ve başarılı olacaklarına inananların oranı, %74'dür.

Her işletmeyi etkileyen iç ve dış çevre faktörlere uyum zorunlu hale gelmiştir. Çevre faktörlerden olumsuz etkilenmeleri önlemek için işletmelerin dinamik bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bir işletme, dışarıdan know-how getirebileceği gibi, kendi olanakları ve potansiyelinden de yararlanmasını bilmelidir. BRİSA'da ankete katılanların %50'si gerek, teknolojik gerek yönetsel değişiklikler konusunda işletme içindeki potansiyelden yararlanılması gerektiğini ifade ederken, aynı zamanda, işletmenin rakiplerine göre nerede olduğunu saptama ve karşılaştırma yapılarak işletme dışındaki gelişmelerden de yararlanılması gerektiğini belirtmişlerdir.

İşletmede KY tekniklerinin arzulanır ölçüde uygulanıyor olmasını, çalışanların hissetmiş olması önemlidir. Ankete katılanların %80'i KY uygulamalarına gerekli önemin verildiğini düşünmektedirler. Hem çalışanların hem de yöneticilerin bu konuda istekli davranmaları işletmenin verimliliğini olumlu yönde etkilemiştir ve etkileyecektir ve BRİSA'da KY'nin psikolojik aldatma aracı olarak kullanılmadığı, personelin büyük bir çoğunluğu tarafından saptanmıştır. Belirli bir konuyla ilgili bilgilerini ve düşüncelerini ölçmek ve değerlendirmek ve çalışanların kararlara katılımını teşvik etmek amacıyla, bazı durumlarda başvurdukları bir yöntem olan psikolojik aldatmanın, çalışanların

%90'ı tarafından hissedilmemiş olması çalışanların sorunun çözümüne ilgileri ve verdikleri önemi olumlu yönde etkilemektedir.

SONUÇ

İşletmelerde, daha yüksek performans standartlarına ulaşılması için daha iyi bir örgütlenme ve yönetim tekniklerinin geliştirilmesi ihtiyacı duyulmaktadır. Amaç, kaynakların verimli ve etkili bir şekilde kullanılmasıdır. Hem iç, hem de dış çevre faktörlerinin yarattığı kısıtlamalar ortadan kaldırılırsa veya en az düzeye düşürülebilirse, amaca ulaşmak mümkün olabilecektir. Verimlilik gelişmeleri karşılıklı etkileşimleri içerir. Örgütün herhangi bir bölümündeki değişiklik, diğer bölümleri etkiler. Yeni bir teknoloji transferi, yeni bir eğitim programı veya yeniden planlanmış bir üretim süreci, verimliliği hem niceliksel hem de niteliksel olarak etkileyecektir.

Bu çalışmada, verimlilik ve etkililiğin niceliksel olarak sağlanmasından çok, örgüt içindeki beşeri ilişkiler üzerinde durulmuştur. İster nicelik, ister nitelik itibarıyla verimliliğin, organizasyonu bir bütün olarak etkilediği açıktır. O halde, *verimlilik ve etkililik nasıl sağlanmalıdır?*

Çağımız değişim çağıdır ve bu değişime uyum sağlamak gereklidir. İşletmeler de bu değişimden etkilenen birimlerdir. O halde çağın değişim baskısının bir sonucu olarak çalışanları değişimde, yenilikte motive edecek,

verimliliği ve etkililiği süreklendirecek yönetim tekniklerine ihtiyaç vardır. Öyleyse, demokratik, katılımcı bir ortamda çalışmayı öngören KY, çağımızın yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmada da, KY'nin çalışanlara sosyal tatminden başka, psikolojik tatmin de sağladığı, ast-ast, ast-üst ilişkilerinde sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturduğu ve düzenli bilgi akışının ise eğitimle sağlanabildiği sonucuna vardık.

Örgütlerin giderek daha karmaşık hale gelmesi, çevrenin sürekli değişerek belirsizliğin artması, yeni teknolojilere uyum zorunluluğu gibi sebeplerle, örgütün başarısının artırılması, en azından aynı performansta devam etmesi pek kolay olmamaktadır. Örgüt içinde tüm çalışanlar, sahip olunan teknoloji, para, personel, âdet ve alışkanlıklar, kısaca örgüt kültürü, bir bütün olarak ve karşılıklı etkileşim içinde ele alınmalı ve incelenmelidir. Bir bütün olarak örgüt kültürü ve örgüt kültürünü meydana getiren unsurlar, ÖG'nin ilgi alanı ve kapsamını oluşturmaktadır. Araştırmamızın sonucunda da hem içeriden yöneticiler, hem de dışarıdan danışmanlar yardımıyla ÖG sağlanması gerekliliği savunulmaktadır

KY, araştırma yaptığımız işletmede rekabet gücünün artırılması, sağlıklı büyüme sonucunda çalışanın refah payının artması politikasıyla benimsenmiştir. Diğer tüm sanayi işletmeleri bu işletmenin başarısını kabul etmelerine rağmen, KY'yi bilinçli olarak uygulayan çok az işletme vardır. Bunun en büyük nedenlerinden biri, *yöneticilerin endişesidir*. Bu endişe, astların yöneticilerden daha fazla başarılı olmasıdır. Bu bir anlamda, eğitimin yetersizliği ve özgüvenin olmaması ile ilgili bir durumdur. Astın başarılı olması, yöneticinin ve en önemlisi, tüm bir örgütün başarılı olması, etkililik ve verimliliğe ulaşması demektir ki, arzu edilen sonuç budur.

Örgütlerin çok yönlü amaçları vardır. Bu amaçlar, örgütle ilişkisi olan kişilere ve gruplara bağlı olduğu gibi örgüt dışından kişi ve gruplara da bağlı olabilir. İşletmelerin amaçlarını da yine bireyler belirlemektedir. Bir işletmenin gücü orantısında amaçlar belirlenmektedir. Bu güç, bireylerin verimli, etkili çalışmaları sonucu oluşmaktadır. Güç artırıldığı sürece amaçların kapsamı da

büyüyecek ve arzu edilen düzeye gelebilecektir. O halde insangücünün önemi kavranmalı ve öneriler getirebilen, kararlarda etkili olabilen çalışmalar katılabilecek çalışanlara destek verilmelidir.

Demokratik, katılımcı bir ortamda değişim ve yeniliklerin örgüt içinde benimsenmesi kolaylaşacak, insan ilişkilerinin zedelenmesi zorlaşacaktır. Verimliliği artırmada işletme ilk olarak, çalışanlar arasındaki ilişkilere açıklık getirmelidir. İkinci olarak da personelin o işletmede neyi, nasıl, ne zaman, niçin yaptığına, kimler için çalıştığına ilişkin bir felsefe geliştirmeli ve bu felsefe, tüm yönetici ve çalışanlara iletilmelidir. Verimliliği artırma kavramı sadece sözcüklerde kalmamalı, uygulamalarla da desteklenmelidir. Personelin, verimliliğe yönelik çalışmaları ve görüşlerini ortaya koymaya ve katılımcılığa teşvik edilmeli, bunu kolaylaştırmak için demokratik bir ortamda çalışıldığı personele hissettirilmelidir.

Çalışanların ve işletmenin amaçları ve beklentilerinin, önemli derecede yüksek çalışma etkinliğine dayandığı personele açıklanmalıdır. Bireylerin etkin ve verimli çalışabilirliği için her zaman yeni teknolojilere, maliyeti düşüren yeni üretim süreçlerine ihtiyaç vardır. Bu durumun çalışanlar tarafından anlaşılabilmesi, yeniliğin benimsenebilmesi, teknolojinin çalışana uyumunun sağlanmasıyla mümkün olacaktır. Örgüt içinde çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin niteliği anlaşılmadıkça davranışların tanımlanması ve dolayısıyla değişime uyum ve iletişim zorlaşacaktır. Bir örgütün sosyal ve teknik sistemden meydana gelmesi ve birbiriyle etkileşim içerisinde olması, aralarındaki dengenin kurulmasını gerekli hale getirmektedir.

KY ve ÖG yaklaşımları, temelde bu uyumu sağlamakta ve bir bütün olarak örgütte etkililik ve verimliliği sağlayarak gelişimi gerçekleştirmektedir. KY ve ÖG ruhu, üreten, geliştiren ve katılan insanların oluşturduğu bir örgüt ortamını amaçlamaktadır.

KAYNAKLAR

ADALI, Sacit :Daha İyi Hizmet Görme Açısından KatımlalıYönetim, İstanbul : Türk Dünyası Araştırma Vakfı Yay. No. 21, 1986.

AKDEMİR, Ali : Katımlalı Yönetim İle Verimlilik Geliştirme, Dünya Gazetesi, 8 Temmuz 1992.

----- : Etkili ve Verimli İşgördürme Aracı Olarak Katımlalı Yönetimi Uygulama Teknikleri, Kütahya : Anadolu Üniversitesi Yay. No. 560, 1992.

----- : İşletmelerde Değişimi Planlama ve Kontrolde Kullanılan Teknikler, Dünya Gazetesi, 9 Ağustos 1991.

ARGYRIS, Chris : Intervention Theory and Method : A Behavioral Science View, Addison-Wesley Pub. Co., 1973.

ARTAN, Sinan : İşletmelerde İşgörenlerin Yönetime Katılması ve, Türkiye'deki Uygulama, Yeni İş Dünyası, S. 11, Ankara (Eylül 1980).

- ARVON, Henri : **Özyönetim**, İstanbul : İletişim Yayınları, 1991.
- BARUTÇUGİL, İsmet S. : **Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi**, Bursa Üniversitesi Basımevi, 1983.
- BAŞ İ. Melih - ARTAR Ayhan : **İşletmelerde Verimlilik Denetimi**, Ankara : MPM Yay. No. 435, 1991.
- BEACH, Dale S. : **Personnel : The Management Of People At Work**, New York : MacMillan Pub. Co., Inc., 1975.
- BECKHARD, Richard : **Organization Development: Strategies and Models**, Massachusset : Addison-Wesley Pub. Co., 1969.
- BENNIS, Warren G. : **Changing Organizations**, New York : McGraw-Hill Co, 1966.
- BİRDAL, İlker - AYDEMİR, Nilgün : **Yönetim Teorileri**, İstanbul : Sistem Yayıncılık, 1992.
- BOHLANDER, Sherman : **Managing Human Resources**, Ohio : South-Western Pub. Co., 1992.
- BROWN, Donna : **Why Participative Management Won't Work Here**, *Management Review*, June 1992.
- BUCKLEY, Martin : **The Structure Of Business**, London : Pitman Pub., 1990.
- BUMİN, Birol : **Örgüt Geliştirme**, Ankara : İ.T.İ.A. Yay. No. 125, 1979.
- CAN, Abdullah : **I. Verimlilik Kongresi, bildiriler, "Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi"**, Ankara : MPM Yay. No. 454, 1991.

COLE, G. A. : **Management Theory and Practice**, Second Edition, Guernsey : DP. Pub. Ltd., 1988.

DAVIS, Keith (Çev. Kemal TOSUN) : **İşletmelerde İnsan Davranışı**, 5. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yay. No. 57, 1977.

DİCLE, İ. Atilla : **Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma**, Ankara : ODTÜ Yay. No. 35, 1980.

DİCLE, Ülkü : **Bir Örgüt Geliştirme Yöntem ve Stratejisi Olarak Eylem Araştırması**, ODTÜ Geliştirme Dergisi, S. 11, Ankara (Spring 1976).

DİCLE, Ülkü - İ. Atilla : **Örgütsel Değişim, Verimlilik Dergisi**, MPM Yay., C. 2, S. 3, Ankara 1973.

DİNÇER, Ömer : **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler**, İstanbul : Timaş Basım, 1992.

DONNEL, Merle - Robert J. : **Quality Circles-The Latest Fad or Real Winner?**, Business Horizons, C. 27/3, (May-June 1984).

DRUCKER, Peter F. (Çev. A. ÖZDEN - N. TUNALI), **Etkin Yöneticilik**, İstanbul, ETİ, Yön Yayıncılık, 1992.

ERDOĞAN, İlhan : **İşçinin Yönetime Katılmasının Sosyo-ekonomik ve Sosyo-politik Açından İncelenmesi**, Yönetim Dergisi, Yıl 2, S. 7, İstanbul 1978.

EREN, Erol : **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay. No. 236, 1991.

ERGUN, Turgay : **Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi**, Ankara : TODAİE Yay. No. 224, 1988.

FİŞEK, Kurthan : **Yönetime Katılma**, Ankara : TODAİE Yay. No. 158, 1977.

FRENCH Wendell F. - BELL Cecil H. : **Organization Development Behavioral Science Interventions For Organization Improvement**, Second Edition, New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1978.

HARVEY, Donald F. - Donald R. BROWN : **An Experiential Approach To Organization Development**, Third Edition, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1988.

HERRICK, Neal : **Joint Management an Employee Participation, Labor and Management at the Crossroads**, Oxford : Jossey-Bass Pub., 1990.

HOLDER Jr., Jack J. : **Oybirliği ile Karar Verme**, *Yönetim Dergisi*, Yıl 2, S. 7, 1978.

HURLEY, Neil - ÇOLAKOĞLU, Mustafa : **Danışmanlık Hizmetlerinin Etkin Kullanımı**, Ankara : KOSEM, 1991.

İNCİR, Gülten : **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, Ankara : MPM Yay. No. 401, 1990.

KALDIRIMCI, Nurettin : **Yönetim Etkinliği Bakımından Yönetime Katılma**, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, S. 7, Kayseri (Temmuz 1985).

KIRÇIL, Olgun - ARKIŞ, Nurdoğan : **Türkiye'de Sorun Çözme Gruplarının Uygulanabilmesi İçin Gerekli Yönetim ve Organizasyon Özellikleri**, Ankara : MPM Yay. No. 346, 1986.

KIRÇIL, Olgun : **Kalite Kontrol Grupları Semineri, "Kalite Kontrol Grupları İçin Gerekli Yönetimsel ve Organizasyonel Alt Yapı Olarak Z Tipi Organizasyonlar"**, Ankara : MPM Yay. No. 320, 1989.

KOÇEL, Tamer : **İşletme Yöneticiliği; Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, İstanbul : İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay. No. 205, 1989.

----- : **Yönetim ve Organizasyon Teorileri Açısından Yönetime Katılma**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C. VII, S. 2, İstanbul (Kasım 1978).

KOONTZ, Harold - O'DONNELL, Cyril - WEINRICH, Heinz : **Essentials Of Management**, Fourth Edition, London : McGraw-Hill Co., 1986.

LAMMERS, C. F. (Çev. Tomris SOMAY) : **Organizasyonlarda İki Demokratikleşme Kavramı:Öz Yönetim ve Katılma**, Yönetim Dergisi, Yıl.2, S.7, İstanbul 1978.

LORENZI, Peter : **Practicing Managing For Performance: A Student Involvement and Application Guide to Accompany Managing For Performance**, Plano, Texas : Business Pub., Inc., 1983.

MILES, Raymond E. : **Theories Of Management: Implications For Organizational Behavior and Development**, New York : McGraw-Hill, Inc., 1975.

MINER, J. B. - LUCHSINGER, V. P. : **Introduction To Management**, Ohio : Beel Anal Howell Co. Press, Columbus, 1985.

MORHEED, Gregory - GRIFFIN, Ricky W. : **Organizational Behavior**, Boston : Houghton Mifflin Co., 1989.

MÜFTÜOĞLU, Tamer : **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri Sorunlar ve Öneriler**, Ankara : Konrad Adenauer Vakfı, 1989.

NAISBITT, John - ABURDENE, Patricia **Değişen Dünyada 1990’ların On Yeni Hedefi, Megatrends 2000, Büyük Yönelimler**, İstanbul : Form Yay., 1991,

ÖZALP, İnan : **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir : Birlik Ofset Yayıncılık, C.I, 1992.

----- : **Yöneticilikte Çeşitli Roller** : Henry Mintzberger’in Yaklaşımı, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C. IX, S. 1-2, Eskişehir 1991.

----- : **Yönetim ve Organizasyon, Eğ., Sağ., ve Bil. Araş. Çalışmaları Vakfı Yay. No. 44, C. II**, Eskişehir 1987.

----- : **İşletmelerde Kalite Kontrol Çemberleri Uygulaması**, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C. VI, S. 2, Eskişehir (Kasım 1988).

ÖZBAŞAR, Sera : **Yönetime Katılmanın İşlerlik ve Etkinliğini Artıracak Yöntemler Olarak Örgütsel Geliştirme ve Yönetimsel Geliştirme**, **Yönetim Dergisi**, Yıl 2, S. 7, İstanbul 1978.

ÖZEN, Şükrü : **Örgüt Geliştirme Müdahale Yöntemlerinin Etkinliğini Ölçmeye Yönelik Çalışmaların Değerlendirilmesi**, **TODAYE Dergisi**, C. 24, S. 2, Ankara (Haziran 1991).

SCHEIN, Edgar F. (Çev. A. SAĞTÜRK - Ş. ÖZ-ALP) : **Örgütsel Psikoloji**, Eskişehir : İTİA Yay. No. 147, 1976.

SCOTT, William G. : **Organizational Theory: A Behavioral Analysis to Management**, Homewood : Richard D. Irwin, 1967.

SIBSON, E. B. (Çev. Sinan ARTAN) : **İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Artırılması**, Eskişehir : Bilim Teknik Yayınevi, 1991.

SÜRMEİ, Fevzi : **Finansal Bilgi Sistemi ve Maliyet Muhasebesi Alt Sistem Uygulaması**, Eskişehir : İTİA Yay., 1978.

SZILAGYI, Andrew D. - WALLACE, Marc J. : **Organizational Behavior and Performance**, 5. Edition, London : Scott, Foresman and Company, 1990.

TİMUR, Nezihe : **İşletme Seviyesinde İşçinin Yönetime Katılması**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C. III, S. 2, İstanbul (Kasım 1974).

TORRINGTON, Derek - WEIGHTMAN, Jane : **The Business Management**, London : Prentice-Hall International, Inc., 1985.

TOSUN, Kemal : **Yönetime Katılmanın Düşünsel Temelleri**, Yönetim Dergisi, Yıl 2, S. 7, İstanbul 1978.

ÜLGEN, Hayri : **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İstanbul : İşletme Fakültesi Yay. No. 241, 1990.

WALL, T. D. - LISCHERON, J. A. : **Worker Participation : A Critique Of The Literature And Some Fresh Evidence**, London : McGraw Hill Co., 1977.

EK - 1

İŞÇİLER İÇİN HAZIRLANAN ANKET FORMU

1. İşletme sorunlarının tesbitinde ve çözümler üretilmesinde çalışanların görüşlerine başvurulması gerekli midir?

a. Gereklidir

b. Gerekli değildir

2. Yanıtınız gerekli ise neden?

a. Çünkü bir işi en iyi yapan bilir

b. Çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanmak için

c. Çalışanların eğitimini sağlamak için

d. Üstlerle astlar arasında diyalogu etkinleştirmek için

e. Verimliliği geliştirmek için

f. Astlarla astlar arasında diyalogu geliştirmek için

g. Hiçbiri

3. KY teknikleri uygulanıyor mu?

a. Uygulanıyor

b. Uygulanmıyor

4. Hangi KY teknikleri uygulanıyor?

a. Kalite Kontrol Çemberleri

b. Otonom Çalışma Grupları

c. İş Rotasyonu (kısmen)

d. İş Dizaynı

e. Diğer

5. İşletmenin gelişimi amacıyla KY'yi uygulamak için işgörenin eğitimi gerekli midir?

- a. Gereklidir
- b. Gerekli değildir

6. KY ve ÖG için uygulanacak eğitim programını kimler vermelidir?

- a. İşletme içinden bir yönetici
- b. İşletme dışından bir danışman
- c. İşletme içinden bir yönetici ve işletme dışından bir danışman
- d. Bilmiyorum

7. Değişim kararlarında görüşleriniz alınmalı mıdır?

- a. Alınmalıdır
- b. Alınmamalıdır
- c. Bilmiyorum

8. Değişim kararlarında katılım kararın etkinliğini artırır mı?

- a. Artırır
- b. Artırmaz
- c. Bilmiyorum

9. Bir işletmede en önemli unsur nedir?

- a. Personel
- b. Yönetim
- c. Teknoloji
- d. Para
- e. Hepsi

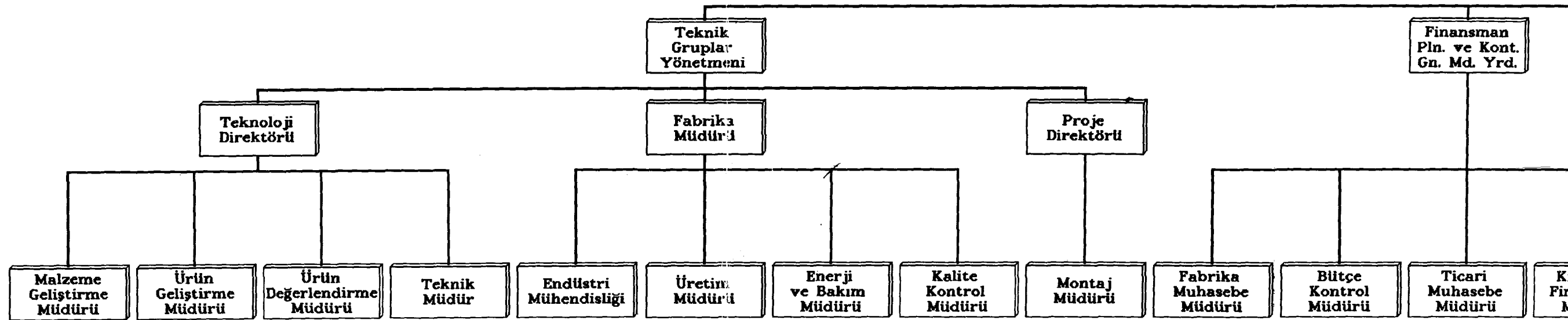
10. Size olanak tanındığında işletme içinde değişiklikleri gerçekleştirebilir misiniz?
- Gerçekleştirim
 - Gerekleştiremem
 - Bilmiyorum
11. Değişimi dışarıdan getirmek mi yararlıdır, yoksa içeriden üretmek mi?
- Dışarıdan
 - İçeriden
 - İkisi de olmalıdır
12. KY işletmede arzulanır ölçüde uygulanıyor mu?
- Uygulanıyor
 - Uygulanmıyor
 - Bazen
13. İşletmenizdeki KY uygulamaları psikolojik aldatma aracı olarak kullanılıyor mu?
- Evet
 - Hayır

EK - 2

YÖNETİCİLER İÇİN HAZIRLANAN SORULAR

1. KY çalışmalarını hangi gerekçelerle başlattınız?
2. KY aracı olarak hangi teknikleri kullanıyorsunuz?
3. KY öncesi eğitim uyguluyor musunuz? Uyguluyorsanız eğitimi kim veriyor?
4. KY konusunda sendika ve yönetici yaklaşımları nasıl?
5. KY uyguladıktan sonra personel verimlilik düzeyini ölçerek önceki dönemle karşılaştırma yaptınız mı?
6. KY uyguladıktan sonra işletmenin ilgili bölümünde gözlediğiniz gelişmeler nelerdir?
7. ÖG uygulamaları için personel istihdam ediyor musunuz?
8. Teknolojik yenilikleri işletmeye kazandırırken hangi ÖG tekniklerini kullanıyorsunuz?
9. KY ya da ÖG çalışmaları sonucunda verimlilik artışlarından kaynaklanan faydayı personele nasıl yansıtıyorsunuz?
10. KY faaliyetlerini daha da geliştirmek için planlarınız nelerdir?

BRIDGESTONE - SABANCI LASTİK SANAYİ



ve TİCARET A.Ş. ORGANİZASYON ŞEMASI

