

118391-

Avrupa'daki ve Türkiye'deki Büyük
Ölçekli Sanayi İşletmelerinin
Biçimsel Organizasyon Yapılarının
Karşılaştırılması

Ece DEMİRKAN

(Yüksek Lisans Tezi)

ESKİŞEHİR-1996

T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

AVRUPA'DAKİ ve TÜRKİYE'DEKİ
BÜYÜK ÖLÇEKLİ SANAYİ İŞLETMELERİNİN
BİÇİMSEL ORGANİZASYON YAPILARININ
KARŞILAŞTIRILMASI

(Yüksek Lisans Tezi)

Ece DEMİRKAN

Danışman: Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN

ESKİŞEHİR-1996

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

İÇİNDEKİLER

1.BÖLÜM:BIÇİMSEL ORGANİZASYON

ÖNSÖZ.....	i
ŞEKİLLER.....	v
TABLolar.....	vi
GİRİŞ.....	1
1.TEMEL KAVRAMLAR	
1.1.Biçimsel Organizasyon.....	3
1.2.Bir Sistem Olarak Biçimsel organizasyon.....	4
1.2.1.Sistem teorisi.....	4
1.2.2.Sistem Teorisi ve Geri Bildirim.....	6
1.3.Örgütsel Etkinlik.....	8
1.3.1.Verimlilik.....	10
1.3.2.Örgüt Normlarının İşgörenlerce Benimsenme Derecesi.....	13

1.3.3.Moral.....	14
1.3.4.Örgütün Değişikliklere Cevap Verebilme Derecesi.....	17
1.4.Örgütsel Gelişme ve Değişim.....	17
2.ORGANİZASYON YAPISI	
2.1.Organizasyon Tasarımı.....	23
2.1.1.Organizasyon Büyüklüğü.....	25
2.1.2.Denetim Alanı.....	25
2.1.3.Yetkiyi Merkezden Ayırma Nedenleri.....	26
2.2.Bölümlendirme.....	27
2.2.1.İşlevsel Bölümlendirme.....	27
2.2.2.Bölgesel Bölümlendirme.....	28
2.2.3.Ürüne Göre Bölümlendirme.....	29
2.2.4.Müşteriye Göre Bölümlendirme.....	29
2.2.5.Sürece Göre Bölümlendirme.....	30
2.2.6.Karışık Bölümlendirme.....	31
3.ORGANİZASYONDA DAVRANIŞ	
3.1.Organizasyonda Güdüleme.....	32
3.2.Organizasyonda Gruplar.....	37
3.3.Organizasyonda Liderlik.....	39
3.4.Organizasyonda İletişim.....	45

2.BÖLÜM:AVRUPA'DAKİ İŞLETMELERİN

BİÇİMSEL ORGANİZASYON YAPILARI

1.AVRUPA ÜLKELERİNDE GENEL DURUM.....	49
2.ORGANİZASYON TASARIMI, YETKİ ve BÖLÜMLENDİRME.....	55
3.ORGANİZASYONDA DAVRANIŞ.....	58

3.1. Bireycilik-Toplumcululuk.....	62
3.2. Güç Mesafesi.....	62
3.3. Belirsizlikten Kaçınma.....	64
3.4. GÜDÜLEME.....	66
3.5. Gruplar.....	68
3.6. Liderlik.....	69
3.7. İletişim.....	70
4. ÖRGÜTSEL GELİŞME ve DEĞİŞİM.....	73

3. BÖLÜM: TÜRKİYE'DEKİ İŞLETMELERİN

BİÇİMSEL ORGANİZASYON YAPILARI

1. TÜRKİYE'DE GENEL DURUM.....	75
2. ÖRGÜT TASARIMI YETKİ ve BÖLÜMLENDİRME.....	78
3. ORGANİZASYONDA DAVRANIŞ.....	83
3.1. GÜDÜLEME.....	83
3.2. Gruplar.....	85
3.3. Liderlik.....	86
3.4. İletişim.....	91
4. ÖRGÜTSEL GELİŞME ve DEĞİŞİM.....	93
5. UYGULAMA.....	95
5.1. Uygulama Yapılan Kuruluşun Tanıtılması.....	95
5.2. Uygulamanın Amacı.....	97
5.3. Anket Sonuçları ve Değerlendirilmesi.....	98
6. KARŞILAŞTIRMA.....	103
7. SONUÇ.....	111

Ö N S Ö Z

Bu araştırma, özellikle Gümrük Birliği'ne geçişimizden sonra, Avrupa ülkelerindeki işletmelerle daha fazla etkileşim ve rekabet ortamında bulunacak olan, ülkemizdeki büyük ölçekli sanayi işletmelerinin yönetim ve biçimsel organizasyon yapılarının, Avrupadaki büyük ölçekli sanayi işletmeleri ile bir karşılaştırmasını yapmak amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmanın yapılmasında katkısı bulunan herkese, özellikle danışmanım Sayın Prof. Dr. Mehmet Şahin'e, uygulamanın gerçekleştirildiği kuruluşun bütün yöneticilerine teşekkür ederim.

Ece Demirkan

Eskişehir, Temmuz 1996

Ş E K İ L L E R

Sayfa

Şekil.1.1.Sistemin Genel Modeli.....	5
Şekil.1.2.Geri Bildirimi Olan Sistem.....	7
Şekil.1.3.Bir Sistem İçindeki Bölümlerin Karşılıklı Bağlantıları.....	7
Şekil.1.4.Toplam Verimlilik.....	12
Şekil.1.5.İşlevsel Bölümlendirme.....	27
Şekil.1.6.Bölgesel Bölümlendirme.....	28
Şekil.1.7.Ürüne Göre Bölümlendirme.....	29
Şekil.1.8.Müşteriye Göre Bölümlendirme.....	29
Şekil.1.9.Sürece Göre Bölümlendirme.....	30
Şekil.1.10.Karışık Bölümlendirme.....	31
Şekil.2.1.Değişik Ülkelerde Yöneticilerin Rolleri.....	60
Şekil.2.2.Avrupa Ülkelerinde Güç Mesafesi.....	64
Şekil.2.3.Avrupa Ülkelerinde Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma.....	66

T A B L O L A R

	Sayfa
Tablo.2.1.Avrupa'da Hiyerarşik Yapıya Yaklaşım.....	59
Tablo.2.2.Avrupa'daki Hiyerarşik Yapıya Yaklaşım.....	59
Tablo.2.3.Avrupa'daki İşletmelerde İletişim.....	73
Tablo.3.1.Türkiye'da Çalışma Hayatının Bazı İlkeleri....	88
Tablo.3.2.Türk Toplumunda Değişikliklere Yaklaşım.....	94
Tablo.3.3.Avrupa Topluluğu ve Türkiye'de Yıllara Göre İşsizlik Oranları.....	105

G İ R İ Ő

Ülkemizde yapılan bazı araştırmalar, ülkemizdeki belirli sektörlerin, Gümrük Birliği'ne geçişle birlikte, Avrupa'da rekabet edebilecek güce sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Ancak rekabet için sektör temelinde yeterli olmak ve bu konuda yapılan karşılaştırmalar konunun sadece bir yönüdür. Konunun diğer yönü ise, işletme temelinde, mikro açıdan ele alınmalıdır.

Çalışmanın amacı, Türkiye'deki ya da Avrupa'daki işletmelerin yönetim ve biçimsel organizasyon yapılarının ne şekilde olduğunu araştırmak değildir. Çünkü, özellikle Türkiye'deki işletmelerle ilgili olarak bu konuda daha önce araştırmalar yapılmıştır. Çalışmanın amacı, Avrupa'daki işletmelerin yönetim ve biçimsel organizasyon yapılarıyla, Türkiye'deki işletmelerin yönetim ve biçimsel organizasyon yapılarının karşılaştırılması ve sonuçların ortaya konmasıdır. Çünkü artık, Gümrük Birliği'nin sanayimiz için yarattığı ortam, Avrupa'da Avrupa'lıyla rekabet etmemizi gerektirmektedir.

İlk bölümde, genel olarak, biçimsel organizasyonla ne anlatılmak istendiği ortaya konmuştur.

İkinci bölümde, Avrupa'daki işletmelerin biçimsel organizasyon yapıları, kültürün etkisi dikkate alınarak

açıklanmaya çalışılmıştır. Çünkü işletmelerin yapılanmalarında, ulusal kültürlerinin ve buna paralel olarak gelişen örgüt kültürlerinin etkisi büyüktür.

Üçüncü bölümde ise, Türkiye'deki büyük ölçekli sanayi işletmelerinin biçimsel organizasyon yapıları incelenmiştir. Bu incelemeyi yaparken, ülkemizdeki işletmelerin yönetim ve biçimsel organizasyon yapılarına dönük araştırmalardan yararlanılmış; ayrıca incelememize katkıda bulunması için, Bozüyük'teki büyük ölçekli sanayi işletmelerinden birisinde uygulama yapılmıştır. Karşılaştırma aşamasında hem daha önce yapılan araştırmalardan, hem de bu çalışma kapsamında yer alan uygulama sonuçlarından faydalanılmıştır.

1.BÖLÜM:BIÇİMSEL ORGANİZASYON

1.TEMEL KAVRAMLAR

1.1.Biçimsel Organizasyon

Karmaşıklıkla biçimsel yapı ilişkilidir.Bir organizasyon ne kadar karmaşıksa, o kadar biçimsel bir yapıya sahiptir. Ölçülebilir ve tanınabilir çıktıları oluşturacak yöntemlere sahip işler, genelde karmaşıktırlar¹ .

Bir örgütte formalizasyon yazılı olan kuralların, süreçlerin, talimatların ve iletişimin büyüklüğünü ifade eder. Organizasyonu biçimsel hale getirmenin bir kaç yolu vardır².

1.Görevler yoluyla biçimsel yapıyı sağlamak.

İlk olarak organizasyondaki görevler biçimsel hale getirilmeli ve görevlerin tanımına ilişkin dökümanlar oluşturulmalıdır. Buna ek olarak, çalışanlar yaptıkları işi oluşturan adımları tek tek spesifik olarak belirlemelidirler.

2.İş akışı yoluyla biçimsel yapıyı sağlamak.

Süreçte her adımda görünen temel işlerin belirlenmesidir. Böylece iş akışının biçimsel yapısı ortaya çıkarılmış olur.

3.Kurallar yoluyla biçimsel yapıyı sağlamak.

Kurallar biçimsel yapıyı sağlamanın en bilinen örneğidir. Çalışma ortamındaki davranışlar kurallar yoluyla biçimsel hale

¹DONNELLY,GIBSON,IVANCEVICH,Fundamentals of Management,1991,s.184

²Gary DESSLER, Oganization Theory, 1986, s.193.

getirilebilir. Örneğin "görev başında sigara içmek yasaktır" gibi.

4.Yapısal yolla biçimsel hale getirmek.

Organizasyondaki emir-komuta zincirinde her bir çalışanın iletişim kurabileceği veya kuramayacağı kademeleri belirleyip, organizasyonda iletişime bağlı yapıyı tanımlayarak biçimsel yapı sağlanabilir.

Bir organizasyonun yapısını belirleyen karakterize eden başlıca unsurlar şöyle sıralanabilir. Amaç, İşbölümü ve uzmanlaşma, kontrol alanı ve kademe sayısı, Merkezileşme derecesi, Bölümlere ayırma, Komuta ve kurmay organları ile ilişkiler³.

1.2.Bir Sistem Olarak Biçimsel Organizasyon

1.2.1.Sistem Teorisi

Sistem, çok sık duyduğumuz ve farklı anlamlar yüklediğimiz bir sözcüktür. Bu soyut kavramın bazı tanımları aşağıdaki gibidir:

Sistem, birbiriyle etkileşim halinde olan bileşenler kümesidir

Sistem, biraraya getirilmiş karmaşık bir bütündür.

Sistem, kendi aralarında ilişkili etkileşen, bir veya daha çok amaca yönelik öğeler kümesidir

³ İsmet MUCUK, Modern İşletmecilik, İstanbul, 1989, s.136-137

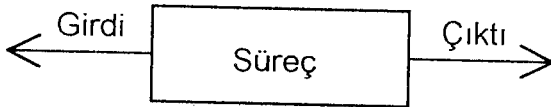
Sistem, bir amaç için, bir sınır içerisinde işleyen ve birbiriyle etkileşim içerisinde olan ögeler kümesidir.

Tanımların ortak nitelikleri şu şekilde karşımıza çıkar:

- 1.Sistem ögelerden oluşur,
- 2.Ögeler arasında etkileşim vardır,
- 3.Sistem belli bir amaca yönelmiştir.

Sistem, ögelerin rassal bir biçimde bir arada buldukları bir yapı değildir. Sistemi oluşturan ögeler ortak bir amaca yönelmiş olarak bir arada bulunmaktadır. Fiziksel sistemler kavramsal yapılarının yanısıra, etkinlik ve davranış gösteren oluşumlardır. Sistemi oluşturan parçalar bir amacı gerçekleştirmek için etkileşim içersindedirler.

Fiziksel sistemin genel modelini oluşturan şeyler, girdi,süreç ve çıktı'dır.



Şekil.1.1. Sistemin Genel Modeli

Girdi:Girdiler,sisteme dışarıdan alınan enerjilerdir. Sistem girdileri başlıca iki grupta incelenir:

1. İdame girdileri,

2. İşaret girdileri.

İdame girdileri, sisteme enerji yükler ve böylece sistemin işleyişini sağlar. İşaret girdileri ise çıktılarının üretilmesinde kullanılan enerjilerdir.

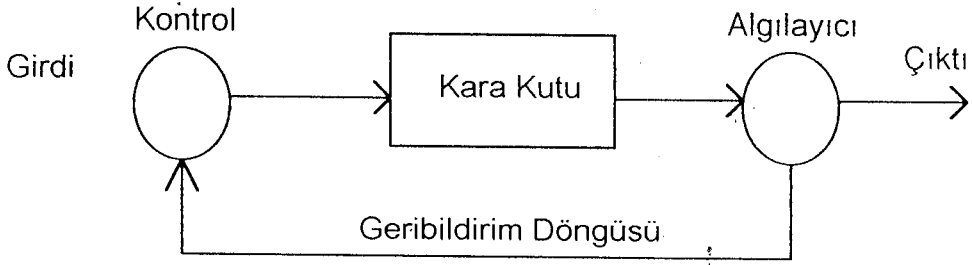
Çıktı:Çıktılar,Sistemin dışına çıkan enerjilerdir. Çıktılar genellikle ürünler ve fireler olmak üzere iki gruba ayrılırlar.

Karakutu kavramı:Kimi zaman sistemi betimlerken onun içerisinde yer alan süreçleri ayrıntılı şekilde tanımlamak zor olabilir. Bu özellikle karmaşık sistemlerde karşılaşılan bir durumdur. Bazen süreçlerin yapıları bilinmiyordur. İnsanın her şeyi anlama ve onu kavrama yeteneğinin de sınırlı olduğu unutulmamalıdır. Böyle durumlarda sistemin dönüştürücü süreçlerini ayrıntıları ile ifade etmek yerine, sistem yalnızca girdiler ve çıktılar olarak tanımlanabilir.

1.2.1. Sistem Teorisi ve Geri Bildirim

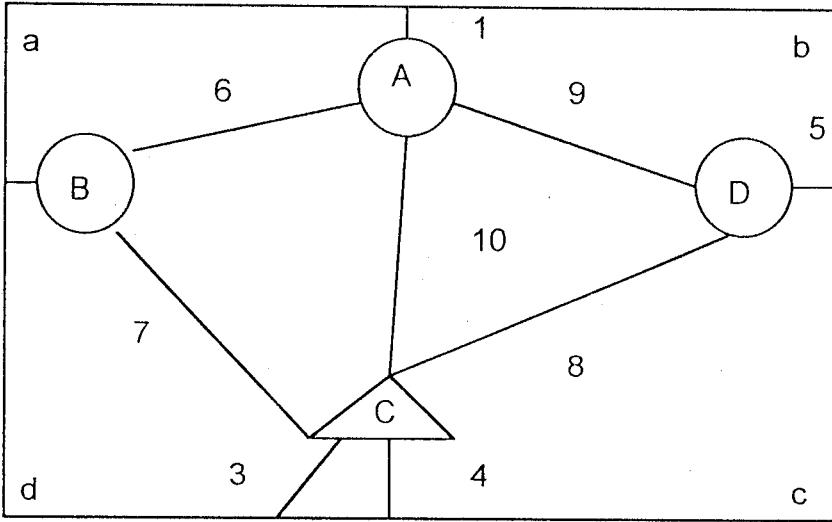
Sistemlerin yaşamlarını nasıl sürdürdüklerini ve kendilerini çevreye nasıl uyarladıklarını anlayabilmek için "geribildirim" kavramını anlamamız gereklidir. Geribildirim, sistem çıktısının bir standart ile kontrol edildiği, eğer bir fark saptanmış ise, girdinin değiştirilerek bu farkın giderildiği bir süreçtir⁴.

⁴ Etkin BİNBAŞIOĞLU, Sistem Analizi ve Tasarımı Ders Notları, 1992, s.10.



Şekil.1.2. Geri Bildirimi Olan Sistem

Örgüt bir sosyal sistem olması dolayısıyla, öğelerin birbirleriyle olan ilişkileri devamlılık arzeder. Bir sistem içindeki bölümlerin karşılıklı bağıntıları aşağıdaki şekildedir.



Şekil.1.3. Bir Sistem İçindeki Bölümlerin Karşılıklı Bağıntıları

Kaynak: İnan ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, 1995, s. 52.

Şekil.3'te görüldüğü gibi, dört rijid bölüm A, B, C, D; 1, 2, 3, 4, 5 esnek bağlarıyla a, b, c, d çevresine bağlanmıştır.

A,B,C,D birbirlerine 6,7,8,9,10 esnek bağlarıyla bağlanmışlardır. Diğerlerini sabit tutarak, 5 numaralı kanalın çerçeveye bağlandığı noktayı b köşesine göre hareket ettirdiğimizde, bu durum söz gelişi A üzerinde 5-9, 5-8-10 ve 5-8-7-6 numaralı kanal veya bağların hareketine yol açar. Ancak bu etkiler ve hareketler, A bölümünde sona ermeyecektir. Aynen daha önce gelen D bölümünde sona ermediği gibi, birincisinde 10, 8 numaralı kanala giren a, sonra 5 numaralı kanala girecektir. Bunu bütün bölümler için düşünürsek çapraşık bir sonuca varırız. Genel sistem teorisi, örgüt analizinde oldukça yeni kullanılmaya başlanmıştır. Söz konusu teorinin amacı tüm sistemleri kapsayan öge ve süreçleri kullanarak, örgütsel önermelere dayalı yeni bir bilim dalı geliştirmektir⁵.

1.3. Örgütsel Etkinlik

Çağdaş yönetim anlayışında başarının en önemli göstergesinin etkinlik olduğu çeşitli ifadelerle vurgulanmaktadır. Düşüncelerin yoğunlaştığı bir diğer olgu, olumlu birey-örgüt ilişkileri ve örgütlerde etkinliğe katkısıdır.

Örgütlerin yönetim ve uygulamasında iki temel ilke vardır. Rasyonellik ve etkinlik. Rasyonellik ilkesi, enaz girdi ile en fazla çıktı elde etmek, yada en az emekle belli bir sonuca ve amaca ulaşmaktır⁶. Girdiler kısaca, sermaye ve maliyet veya giderleri ifade eder.

⁵ İnan ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon, 1995, s.298.

⁶ Güneş N. BERBEROĞLU, "Örgütsel Etkinlik", A.Ü.İ.İ.B.F Dergis, Cilt III, Sayı I, (Haziran 1985), s.125.

Bir zamanlar, stratejik gelişmeler kapasite kullanımları ile giderlerin azaltılmasına yönelmişti. İşletme etkinliği işletmelerde kaynak yönetimini ifade etmektedir. Bu bakımdan sürekli rasyonalizasyonu içine almaktadır. Böylece yatırım kaynaklarının etkinlik ölçülerini göstermekte, üretim araçlarının verimli kullanımı için fikir vermektedir.

İşletme etkinliğinde, asgari girdi ile çalışılır. Burada stratejilerin amaçlara uygun yürütülmesi önem taşır. İşletmelerde her işlevin amaç ve stratejilere uygun olması, işletme birimleri arasında bu açıdan, örgüt bütünlüğünde amaç ve stratejilerin eşgüdümü başarının anahtarıdır. Basit ifade ile işletme kontrolünde faaliyetlerin amaçlar doğrultusunda yürütülmesi amaçlanırken, stratejik kontrollerde hedeflerin belirlenmesi veya seçimi zorunludur⁷.

Etkinlik ilkesi çok kısa olarak, gösterilen faaliyetlerde belirlenen amaca ulaşma olarak tanımlanabilir.

Aşağıda örgütsel etkinlik hakkındaki görüşler kısaca verilmektedir⁸:

1. Verimlilik,
2. Örgüt Normlarının personelce benimsenme derecesi,
3. Moral,
4. Örgütün değişikliklere cevap verme kabiliyeti,

⁷ Bengt KARLÖF(Çev.Ziya Kütevin), Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri, İstanbul, 1994, s.143.

⁸ BERBEROĞLU, "Örgütsel ...", s.126.

Bu faktörler en uygun örgütsel etkinlik dereceleri'dir.

B.S. Georgopoulos ve A.S. Tannenbaum örgütsel etkinliği "örgütün bir sosyal sistem olarak, belli kaynak ve vasıtalarla, bu kaynak ve vasıtaların üretim kabiliyetini azaltmadan ve örgüt mensupları üzerinde baskı yaratmadan amaçlarını başarma derecesi" olarak tanımlamışlardır.

Pek çok kaynakta da örgütsel etkinlik ölçütleri olarak moral, işgören devri ve devamsızlığı ve birey tatmini ele alınmaktadır. Ancak bu ölçütlerin hiçbirisi tek başına temel faktör değildir.

1.3.1.Verimlilik: Verimlilik basit anlamda elde edilen ürün sayısının girdi sayısına oranıdır.

Verimlilik=Elde edilen ürünler/Girdiler

şeklinde ifade edilebilir.

Uygulamada temel girdilerle elde edilen ürünleri tanımlayıp ölçmede değişik kanaatler ortaya çıkmaktadır. Adam saat verimliliği, basit anlamda belirli zaman biriminde işçilik miktarını gösterirken, birim zamanda elde edilen ürün miktarının arttırılmasını amaçlar. Fakat burada, sermaye ve diğer girdilere pay verilmez.

Toplam verimlilik, üretimde kullanılan tüm kaynaklara göre saptanırken, sermaye, işçilik ve malzeme verimlilikleri buradan elde edilebilir. Bu değişiklik kaynakların verimliliklerini bulabilmek için, tüm girdilerin ortak para

birimi cinsinden yada başka bir ortak değerle ifade edilmesi şarttır. Bu geniş tanım içinde işçilik en önemli faktördür. Fakat toplam verimliliğin esas önemi, elde edilen pazar değeri ile kendisini gösterir. Burada iç ve dış verimlilikler, yani kullanılan kaynaklar ile pazar için elde edilen ürünlerin değeri dikkate alınmış olur. Toplam verimlilik için aşağıdaki şeklin sağ tarafındaki esaslara göre çalışılması gerekmektedir. Üretimin etkinliğinin ve düşük maliyetle çalışılmasının yanısıra, doğru mal ve hizmetin elde edilmesi gerekir. Pazar, doğru ürün elde edilmesini kararlaştırırken, fiyat da uygunluk hakkında bir fikir verecektir. Üretim ekonomik esaslara dayanmaktadır. Verimlilik ile karlılık arasında yakın bir korelasyon mevcuttur. İşletmelerin karlılıkları, mal ve hizmetlerin etkinlik oranına değil, üretilen malın cinsine bağlıdır.

Pazar, mal veya hizmetin değerine göre bir fiyat oluşturacaktır ki bu, fiyat dışı verimliliğin doğrudan ifadesidir. Müşterinin gereksinimini temsil eden istemi ifade eder. (Üretici işletmenin çabalarıyla ilgilenmeden)

ATAOLU TAYYARCI
LEKİNE KÖYÜ

Doğru işi yanlış yöntemle yapma	Doğru işi doğru yolla yapma	Dış verimlilik= Doğru iş yapma
Yanlış işi yanlış yolla yapma	Yanlış işi doğru yolla yapma	İç verimlilik= İşi doğru yapma

Şekil.1.4. Toplam Verimlilik

Toplam verimlilik, bir işletmenin toplam ürünleriyle, bunları elde etmek için yapılan harcamaların göstergesi şeklinde saptanabilir. Bu, kaynakların iç kullanımı ile pazar kontrolünde sağlanan değerlerin dengelenmesi hakkında bir fikir verecektir. Toplam verimlilik kavramı, üretimde kullanılan kaynakların etkinlik derecesini ifade eder⁹.

Sermaye verimliliği, üretilenlerle, bunları elde etmek için kullanılan varlıkların pazar değerinin oranı şeklinde ifade edilebilir.

Katma değer verimliliği, işletme birimlerinin katkılarıyla, strateji belirlemede kullanılan bir terimdir. Katma değerlere karşı kullanılan iş saatinin veya çalışan

⁹ Gülay KAYA, Serpil ÖZDAMAR, Ayşe AKKÖY, Türkiye'de Toplu Pazarlık Sisteminde Yol Gösterici Faktörler, MPM Yayınları No:196, Ankara, 1975, s.52.

personelin karşılaştırılması şeklinde kullanılabilir. Bazen elde edilenlerin değeri ile alınanların maliyetleri arasındaki farkı ifade de bir gösterge olabilmektedir. Bu fark, işçilik ve sermayeye yapılan katkılar artı kar veya eksi zarara (varsa) eşit olmaktadır.

Katma değer verimliliği=(Üretim değeri-Alınan maliyetler)/Çalışılan iş saati

Girdilerin bir kısmını ya da hizmetleri dışarıdan satın alarak personel sayısını değiştirildiğinde, formülün göstergesi değişmektedir. Bu takdirde satın alınan maliyetler yükseldiği için, göstergedeki azalma telafi edilmiş olacaktır. Katma değer verimliliği özellikle satın alma veya üretme kararlarının verilmesinde önemli bir gösterge sayılır.

Strateji analizlerinde bu göstergeler işletmelerin kendi durumlarının ve rakiplerin pozisyonunun belirlenmesinde yararlı olmaktadır.

İşletmeler verimliliği iş yeri temelinde ve işletme temelinde saptayabilirler. Zaman dilimleri ve işletmeler arasındaki karşılaştırmalarda bu göstergelerin önemi büyüktür. Yine bu göstergeler, en iyi uygulamanın belirlenmesi, katma değer ve karın değerlendirilmesi için yararlı olmaktadır¹⁰.

1.3.2.Örgüt Normlarının Personelce Benimsenme Derecesi:

Her örgütte uyulması gereken belirli normlar vardır. Personelin bu normlara uymak konusunda direnç göstermesi, çalışma ortamındaki düzeni bozacağından örgüt etkinliğini de

¹⁰ KARLÖF, s.133.

olumsuz yönde etkileyecektir. Bu yüzden, örgütteki normlar çalışanlara en uygun yollarla benimsetilmeye çalışılmalıdır. Bu bazen yazılı emirlerle olabileceği gibi, bazen de işgörenlere en yakın olan kademenin kullanılması yoluyla uygulamada bulunmak mümkündür.

Örgüt normlarının personelce benimsenememesi durumu beraberinde çatışmayı da getirir. Bu çatışma karar verme düzeyinde daha çok görülür. Grupta bulunan herhengibirinin kişisel değerlerinin grup değerleriyle ve ya organizasyonun değerleriyle çatışması, bu sonucu doğurur. Aynı fikirde olunmayan durumlarda, örgütün değerleri dikkate alınarak karar verilmelidir. Sonuçta işletmede çalışan herkes, yönetici olsun ya da olmasın, biçimsel organizasyon içindeki yerini kişisel değerleri kısıtlaması altında alırlar¹¹.

1.3.3.Moral: Moral, bir çok şekilde tanımlanabilir. Bazıları morali genel bir iyilik duygusu olarak tanımlarken, bazılarına da birlik duygusu, grup bağlılığı gibi grupla ilgili kavramları hatırlatır. Diğerleri için ise, grup amaçlarının tamamiyle benimsenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan etkili bir teşvik anlamına gelir. Burada, moral konusuyla işgörenlerin tatmin edilmesi açısından ilgilenilecektir. İyi moralin, devamsızlık ve işçi devir hızı ile ilişkili olduğu gözlenmiştir. Ancak iyi moralin bu iki durumu gösteren kuvvetli bir gösterge olduğu söylenemez. İyi moral yaratılarak, devamsızlık ve işçi devir hızı azaltılmaya çalışıldığında çok

¹¹ E.Frank HARRISON. The Managerial Decision-Making Process. Houghton Mifflin Company. Boston, 1975, s.135.

başarılı bir sonuç elde edilmeyecektir. Moral konusunda çalışmayı arzu edenler ve bu konuya katkıda bulunmuş kişilerin çalışmalarını inceleyenler, moralin bir sonuç olarak ortaya çıkması gerektiğini düşünürler. Bu sonuca varılmasında rol oynayan bir çok neden vardır. Bu nedenler artan sosyal sorumluluk duygusuyla birlikte ele alınırlar. Pratik açıdan ele alındığında moral, devamsızlık ve işçi devir hızı arasındaki marjinal ilişkiler muhtemelen yeterli olacaktır. Her ne olursa olsun, moralin yüksek olduğu örgütlerde, işgörenlerin daha uyumlu oldukları, dolayısıyla işgörenlerin değişiklikleri ve üstlerinin emirlerini kabullenmeye daha duyarlı oldukları yine de söylenemez.

Yapılan araştırmalar, çalışanların moralinin örgütteki sosyal faktörlerden, gözetimden ve haberleşme ortamından etkilendiğini ortaya koymaktadır.

Sosyal Faktörler :Kişilerin sosyal baskılara uygun hareket ettikleri, belgelerle kanıtlanmış bir gerçektir. Üstelik bu durum, tatmin ile de ilişkilidir. Sosyal baskılara uyumlu olan grupların üyeleri, uyumsuz grupların üyelerinden daha fazla tatmin sağlamaktadırlar.

Gözetim:Burada gözetimden söz etmek yerine liderlikten söz etmek daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Liderlik gözetim kavramındaki gibi sadece ödül,ceza ve iş dağıtımı ile ifade edilemez. Liderlik kavramı, lider ve astlar arasındaki kişisel sevgi ve astların liderlerinin bilgi ve ustalığına duydukları güvenin derecesini gösterir. Çevre koşullarının devamlı

değişmesi de gözetimden çok, liderliği gerektirmektedir. Genellikle grup lideri, grup üyeleri ve örgüt arasındaki haberleşmeyi sağlayan en önemli kişidir. Bu nedenle, liderin davranışı üyelerin örgüte, işlerine ve kendilerine karşı olan tavır ve tahminlerinin çeşidini belirleyen önemli bir faktördür.

Haberleşme ve Moral: Haberleşmede ortaya çıkan problemler, genellikle gruplardaki ve örgütteki kişiler arası sıkıntılıların belirtisidir.

1.Haberleşme genellikle arkadaşlık kanalıyla gerçekleşir. Güvenli bir ortam olduğunda, fikirler daha serbestçe iletilir ve alıcı, gönderenin düşüncelerini daha doğru olarak algılar.

2.Kişilerin değişik amaçları ve değer sistemleri olduğunda, sistem içindeki kişiler arasında güdüleyiciler ve ihtiyaçlar hakkında karşılıklı bir anlayış havası yaratılması özellikle önemlidir.

3.Haberleşmenin serbest akışını, kişilerin haberleşmeye yaptıkları katkının takdir edilmediği duygusuna kapılmalarından daha fazla hiçbirşey kısıtlayamaz.

4.Herhangibir örgütte haberleşmenin serbest akışı, genellikle işin ve tekniğinin önemli yanları üzerinde anlaşmaya varılmasına ve örgüt içinde varolan değişik statülerin ilişkilerine dayanır. Sosyal ve örgütsel yapıya karşı aşırı derecede duyarlı olmadığımızda, haberleşmenin dar bir çerçeve içinde sınırlandırılması veya yanlış anlaşılması ihtimali

ortaya çıkacaktır. Yapılan araştırmalar, insanların daima durumlarını iyileştirmek için haberleştiklerini gstermektedir¹². Etkin haberleşme sağlanması bu nedenle morali de yüksek tutacaktır.

1.3.4. Örgütün değişikliklere cevap verme yeteneği

İşletme açık bir sistemdir. Bu yüzden dış çevreden gelecek etkiler, işletmeyi değişmeye zorlayacaktır. Günümüzün değişen dünya koşullarında bu değişmelere kapalı olan ve direnç gsteren işletmelerin etkin ve verimli çalışmaları söz konusu olamayacaktır. Bu yüzden, örgütlerin değişmeye cevap verebilme yeteneklerini yüksek olması, bu işletmelerin etkin çalışmalarını sağlayacak temel faktörlerden bir tanesidir.

1.4. Örgütsel Gelişme ve Değişim

Değişmenin yaygınlaşması ve hızı, onu bir olgu olarak almamıza ve çağımızı bir değişme çağı olarak nitelendirmemize neden olacak bir düzeye ulaşmıştır. Yönetim ve örgütlerin bu değişime ayak uydurması, değişen sosyal, kültürel, ve siyasal çevrenin baskısıyla bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır.

Öte yandan, çevreleriyle sürekli etkileşim halinde olan sosyal üniteler olarak, örgütlerin çevredeki değişmeye ayak uydurmaları, günümüzde özellikle önem kazanmıştır. Çünkü, herseyden önce , "bilimsel bilginin uygulanışı" anlamındaki teknolojideki gelişme ve değişmelerle, rasyonel modellerin

¹² J.L. MASSIE(Çev.:Şan Özalp). İşletme Yönetimi.1983, s.138.

geliştirdiği tekniklerin uygulamaya konması, değişim konusunu en önemli örgüt sorunları arasına sokmuştur.

Ayrıca, yönetimin sadece teknik ve rasyonel yönünün değil, beşeri yönünün de yeni görüşlerle değerlendirilmesi düşüncesinin yaygınlaşması dikkatleri yoğun biçimde değişme üzerine çekmektedir.

İlave olarak, devletin toplum yararına olan çabaları, bir yandan kamu yönetiminin toplumsal içerikli yeni kamu hizmetlerini uygulamada yeni boyutlar kazanmasına, diğer yandan da özel kesim yönetiminde ekonomik örgütlere bir dizi yeni sosyal sorumluluklar yüklenmesine neden neden olmuşlardır.

İçinde buldukları toplumsal çevrenin bir ürünü olan örgütler, bu çevrenin sürekli değişmesi karşısında, kendilerini çevreden gelen bu değişmeye uydurmak zorunluluğuyla karşı karşıyadılar. Ayrıca, örgütler, toplumsal bir fonksiyonu yerine getirdikleri ölçüde yaşayacaklarına göre, kuruluş amaçlarını (ekonomik, siyasal, kültürel ve sosyal), çevrenin isteklerine göre yeniden düzenlemek yada değiştirmek gereğiyle bağlıdırlar. İlave olarak, çevreye bir kurum olarak, kendi saygınlıklarını kabul ettirdiklerinde, bir yenilik kaynağı ve değişme aracı olarak kendi çevrelerini etkileme ve kontrol etme olanağına kavuşmaları, çevredeki değişme ile kendi değişmelerini amaçlarına uygun bir dengede tutabilmelerine bağlıdır.

Örgütsel değişme, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde, ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişme olarak ele alınmalıdır. Bu anlamda, örgütsel değişme, yaratıcılık, yenilik getirme, örgüt geliştirme, eylem araştırması, örgütsel esneklik gibi kavramların tümünü içine alacak derecede geniş kapsamlı bir kavram olarak düşünülmüştür alınmıştır. Yaratıcılık (creativity), bir düşünme süreci olarak örgütün yeni bir fikir geliştirmesinde, yeni bir ürün yaratmasında, ya da yeni bir iş görme biçimi geliştirmesinde söz konusu olur. Yenilik getirme, bir işlemin, programın ya da ürünün başka örgütlerde önceden uygulanmış olsalarda, bir örgüt tarafından ilk defa uygulanmasını ifade eden bir kavramdır. Örneğin, yenilik yaratma, "yeni süreçler, programlar ve ürünlerin yeni şeyler olarak bir örgütte başarı ile ve örgütün kendi kararıyla uygulanması" olarak tanımlanmıştır.

Örgüt geliştirme kavramı da genellikle, örgütün üst kademeleri tarafından yönetilen ve çeşitli örgütsel süreçlerle planlı biçimde örgütsel etkinliği arttırmak için yapılan değişim çabalarını ifade eder. Bu kavram, "davranış bilimlerinden yararlanarak, örgütsel etkinliği artırmak amacıyla, örgütsel süreçlere planlı bir biçimde, örgütsel düzeyde üst yönetim tarafından müdahale edilmesine ilişkin değişim çabası olarak tanımlanmıştır. Örgüt geliştirme bir bütün olarak, örgütün performansını geliştirmeyi amaçlamaktadır¹³.

¹³ Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1993, s.26.

Eylem araştırması kavramı da örgüt dışından uzmanlar grubunun yardımıyla örgütün kendi sorunlarına kendisinin çözüm araması biçiminde geliştirilen bir planlı örgütsel değişim yoludur.

Örgütsel değişme olumlu ya da olumsuz, planlı ya da planlanmamış olabilir. Olumlu değişme, örgütün gelişmesini ya da ilke, yöntem ve süreçlerde daha etkin bir işleyişin sağlanmasına yönelik bir değişmeyi ifade eder. Olumsuz değişme ise, daha çok değişmenin kontrol edilemediği durumlarda ortaya çıkar ve örgüt etkinliğinin azalması ya da örgütün dağılmasına yönelik bir değişmeyi ifade eder.

Planlı değişmenin, en azından değişmenin kontrol edilebilmesi açısından, her zaman olumsuz sonuçlar doğurması olasılığı olan, planlanmamış ve kendiliğinden ortaya çıkan değişmeye oranla olumlu sonuçlara yöneltmesi olasılığı daha fazladır. W. G Benis'e göre, planlı değişim, "değişim alanı ile başvuran örgütleri içine alan serbest ve işbirlikçi bir usuldür."

Ayrıca, örgütsel değişme, benimsenecek görüşe göre, evrim ya da devrim niteliğinde olabilir. Evrim niteliğindeki değişmede değişim süresinin fazla uzaması ve değişimin örgütün bütününe yansımaması gibi sakıncalar söz konusu olabilir. Devrim niteliğindeki değişme, daha hızlı ve dinamik bir değişmeyi içerir. Ancak, örgütün sürekli bir biçimde değişim cabası içine girmesi, her değişimden sonra bir süre denge

ihtiyacında olan örgütler için, arzu edilen bir durum da olmayabilir¹⁴ .

Değişiklik yapmada kullanılan iki yöntem vardır. Birinci yaklaşım, hiyerarşinin en üst kademelerine yakın pozisyondaki kişilerin yaptığı, direktiflerle yapılan değişikliktir. Bu yöntemin etkili olup olmadığı şartlara göre değişmektedir. Pek çok durumda bu yöntemle yapılan değişikliklerde direnmeyle karşılaşılacaktır.

Örgütsel değişimde kullanılan ikinci yöntem, yetki paylaşılması yoluyla değişiklik yapılmasıdır. Bu yöntemde örgütsel değişiklik, grup halinde karar alınarak veya grup halinde sorun çözme yöntemiyle yetki, karar alma işleminin tümünde paylaşılmaktadır çünkü alt kademelerdeki çalışanlar sorunlara çözüm getirilmesinde olduğu gibi, sorunun tanımlanmasında da yardımcı olmaktadır.

Örgütsel değişikliklerin yapılmasında belirli durumların son derece etkili olacağı ortaya çıkarılmıştır. Başarılı bir örgütsel değişimin dinamiği şu şekilde özetlenebilir¹⁵ :

1. Üst yönetimde yer alan kişilere harekete geçilmesi için baskı yapılmalıdır.
2. Değişikliğin yapılmasına yardım etmesi için örgütün başına dışarıdan bir kimse getirildiğinde, müdahale ve yöneltme yapılmalıdır. Yönetim sık sık önemli safhaları gözden

¹⁴ Mehmet SAĞLAM, Örgütsel Değişim, Ankara, T.O.A.İ., Yayın No:185,1979, s.60-63.

¹⁵ MASSIE, s.149.

kaçırmaktadır. Ancak örgütsel değişime ilişkin literatürde yapılan bir incelemeye göre bu husus çok önemlidir.

3. Sorunların bilimsel olarak incelenmesi, en üstten en alta kadar bütün yetki sistemine ait belirli özel sorunların ortaya konması gereklidir. Bu yetki ve değişikliğin paylaşılması yaklaşımıdır. Çünkü, sorunların niteliği hakkında astlara danışılmakta ve üst düzey yöneticileri astların karar almaya katılmalarını desteklemektedir. Çünkü tüm astların konuyla ilgili olmaları ve alt düzeyler tarafından istenen değişikliklerin yapılması için, üst yönetimin de gönüllü olduğunun bilinmesi gerekmektedir.

4. Sorunlar için bulunan çözümlere ve yapılması gerekenlere hiyerarşinin bütün seviyelerinde bağlı kalınacağıının belirtilmesi gerekir.

5. Değişiklikler, değerlendirilebilmeleri için, sınırlı alanlarda yapılmalıdır. Geniş kapsamlı değişikliklerin yapılmasından çok, olumlu sonuçların alınma olasılığının fazla olduğu belirli alanlarda değişiklik yapılması önemlidir. Daha sonra sonuçların değerlendirilebilmesi, değişim işleminin önemli bir bölümü olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü bunlar, gelecekte yapılacaklara yön vermekte ve iyileştirme yollarını göstermektedir.

6. Eğer değişiklikler başarılı olmuşsa, sonuçlar değişikliklerin örgütün bütün ilgili alanlarına yayılmasına destek olmalıdır.

2.ORGANİZASYON YAPISI

2.1.Organizasyon Tasarımı

Yetki ve Güç: Yetki, kişilerde değil, örgütte hissedilen gücün, meşru bir nitelikte ortaya çıkmasıdır. Örgütteki yetki karar vermeyi ve yetki sahibi kişinin verdiği kararların kabul edilebilir olmasını sağlar .

Güç ise, diğerlerini etkileme özelliğine sahip olmak şeklinde görünür. Üç şekilde ortaya çıkabilir¹⁶ :

- 1.Zorlayıcı Güç (Coercive),
- 2.Faydacı Güç(Remunorative),
- 3.Normatif Güç (Normative)

Weber'e göre ise, yetki de üç şekilde incelenebilir:

- 1.Karizmatik Yetki,
- 2.Geleneksel Yetki (Traditional),
- 3.Yasal Yetki (Legal),

Örgütler, genellikle üçtür gücü de kullanırlar, ancak çoğunlukla sözü edilen üç güç türünden birine ağırlık verdikleri ve diğer ikisine daha az yer verdikleri söylenebilir. Çünkü iki ayrı tür güç, aynı zamanda aynı gruba uygulanırsa, uygulanan iki güç türünün birbirlerini etkisiz bırakma eğilimi göstermeleri olasılığı vardır. Örneğin bir

¹⁶ Donnelly,Gibson,Ivancevich. Fundamentals of Management,1991.s.126.

örgütte zor kullanma, ileri derecede üyelerin yabancılaşması sonucunu doğurur; bu da normatif gücün başarılı bir biçimde uygulanmasını olanaksız hale getirir¹⁷.

Güç ve Yetkinin Kaynağı: Güç ve yetkinin kaynağı iki şekilde açıklanır¹⁸:

1.Güven,

2.Astların rollerinin doğal sonucu olarak yasal yetkiyi kabul etmeleri.

Güven, gücü elinde bulunduranın çalışanlar, bilgiye ve araç-gerece kolay erişebilir olmasıyla sonuçlanır. Ayrıca, güce sahip olan kişi, ödüllendirme, zorlayıcılık yada iş yaptırma konusunda yetkili ve uzman kabul edilen kişidir.

Gücün ve yetkinin ikinci kaynağı, yasallık olarak adlandırılabilir. Bir kişinin diğerlerine göre emir verme konusunda meşru haklara sahip olmasını ifade eder. Geleneksel otorite buna bir örnektir.

Merkezileşmemiş organizasyon ifadesi, yetkinin merkezden ayrılmış olmasını ifade eder.Bu kavram organizasyonda karar verme yetkisinin kademeler arasında dağıtımıyla ilgilidir. Eğer bu yetki alt kademelere doğru kaydırılırsa merkezileşmemiş organizasyondan, yok eğer karar yetkisi üst kademelerde toplanırsa, merkezi bir organizasyondan söz edilecektir.

¹⁷ SAĞLAM, s.98.

¹⁸ DESSLER, s.292-295.

Merkezileşme derecesinin belirlenmesiyle aynı zamanda bir mevkiin sahip olacağı yetki de belirlenmiş olacaktır.

2.1.1. Organizasyon Büyüklüğü

Organizasyon büyüdükçe ve faaliyetleri genişledikçe, organizasyonda çapraşıklık, bölümlendirme, haberleşme, eşgüdüm ve denetim gibi birtakım sorunlar ortaya çıkacaktır. Çapraşıklık veya karmaşıklık organizasyonun yatay, dikey ve coğrafi olarak yayılma derecesini ifade eder.

İş bölümü ve uzmanlık derecesine göre, belirli görevler bir araya getirilerek işler, belirli işler bir araya getirilerek mevkiler ve belirli mevkiler bir araya getirilerek bölümler oluşturulur.

Organizasyonu belirleyen birimler arasında haberleşme ilişkileri, organizasyonu karakterize eden ve organizasyon büyüklüğüyle ilgili olan diğer bir unsurdur. Bazı organizasyonlarda bu ilişki ancak dikey olarak işlemesine karşılık, diğer bazılarında her kademedeki dikey, yatay ve köşeleme (diagonal) haberleşme ilişkisi kurmak mümkündür¹⁹

2.1.2. Denetim Alanı

Bu ilke bir üste kaç sayıda ast bağlanabileceği ile ilgilidir. Bir üste etkin bir şekilde denetleyebileceği sayıdan fazla, üstü boş bırakacak sayıdan az ast bağlanmamalıdır.

¹⁹ KOÇEL, s.102.

Kontrol alanını belirleyen faktörler arasında şunlar sayılabilir²⁰ :

- 1.Örgüt kademesi,
- 2.Yapılan işin niteliği,
- 3.Standartlaşma dercesi,
- 4.Astların nitelik ve yetenekleri,
- 5.Kurmay hizmetlerin varlığı,
- 6.Coğrafi yakınlık,
- 7.Gerekli eşgüdüm derecesi,
- 8.İşlerin karmaşıklığı.

Kontrol alanını önemli hale getiren husus, yöneticinin astları ile ilişki kurmak zorunda olmasıdır. Bu ilişkileri yönetilebilir bir düzeyde yürütebilmek için, astların sayısının fazla olmaması gerekir.

2.1.3.Yetkiyi Merkezden Ayırma Nedenleri

Yetkiyi merkezden ayırma, yetki devrini ifade eder. Organizasyonda gerekli ölçüde yetki devri olmalıdır. Ancak, yetkisini devreden bir üst sorumluluğunu devredemez.

Bir organizasyonda, bütün kararların tepe yönetim tarafından alınması gibi bir uygulama şüphesiz yapılabilir. Ancak böyle bir uygulamanın maliyeti çok yüksek olacaktır.

²⁰ KOÇEL, s.127.

Karar verme yetkisinin merkezde toplandığı organizasyonlar, merkezi organizasyonlar olarak adlandırılırlar.

Bir yetki devri programının başarıya ulaşabilmesi için, gerekli bilginin karar noktalarına dağıtımı şarttır²¹ .

2.2.Bölümlendirme²² .

İşler belirlenip, işbölümü ve uzmanlaşma kararlaştırıldıktan sonra, belirli işler biraraya getirilerek bölümlerin oluşturulması gerekecektir.

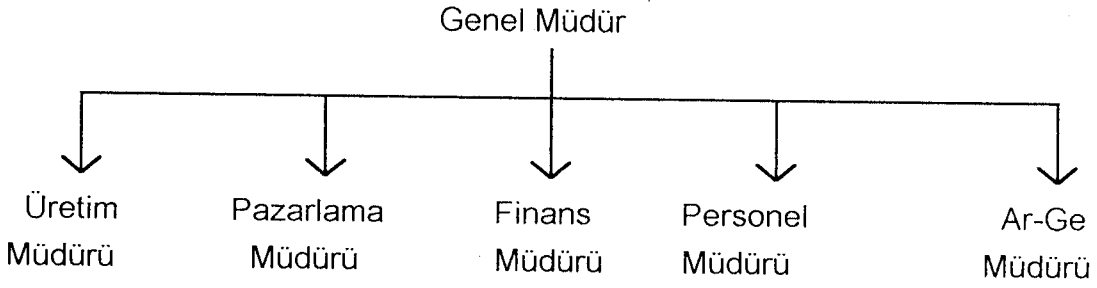
2.2.1 İşlevsel Bölümlendirme

İşler ve görevler, niteliklerine göre bir araya getirilirler. Üretimle ilgili işler bir arada, ar-ge ile ilgili işler birarada toplanacaktır. Böyle bir yapıda, her bölüm yöneticisi sadece ilgili faaliyetlerden sorumlu olacaktır. Her bölüm yöneticisi, sorunlara sadece kendi faaliyetleri açısından bakacaktır. Bu durumda en büyük yük, organizasyonun tepe yöneticisine düşmektedir. İşlevsel yapının diğer bir zayıf tarafı da bölüm yöneticileri kanalı ile haberleşmeyi öngördüğünden, haberleşme sürecinin ağır işlemedir. Ayrıca merkeziyetçiliğe yol açacaktır²³ .

²¹ KOÇEL, s.129.

²² DONNELLY, s.171-174.

²³ MUCUK, s.145.



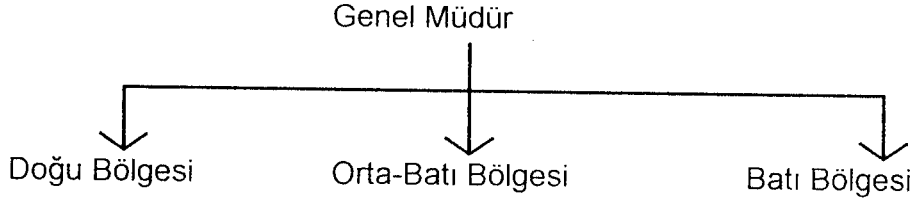
Şekil.1.5. İşlevsel Bölümlendirme

2.2.2 Bölgesel Bölümlendirme

Bölgesel bölümlendirme, işlerin bölge temeline göre gruplanarak organizasyon yapısının oluşturulmasıdır. Özellikle, coğrafi açıdan çok geniş ve değişik alanlara dağılmış olan işletmelerde belirli bölgelerdeki faaliyetler o bölge yöneticisinin sorumluluğu altına verilmektedir. Bu yapı, haberleşmeyi ve karar vermeyi hızlandırması bakımından pek çok büyük işletme tarafından kullanılmaktadır. Ayrıca, değişik coğrafi bölgelerin özelliklerine cevap verebilmesi bakımından da yararlıdır.

Ancak, zaman zaman bölgeler arasında eşgüdümü sağlamakta sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bunun dışında, merkez faaliyetleri ile bölge faaliyetlerinin koordinasyon güçlüğü, uzmanlaşmış personelden yararlanamama diğer sakıncaları arasındadır²⁴.

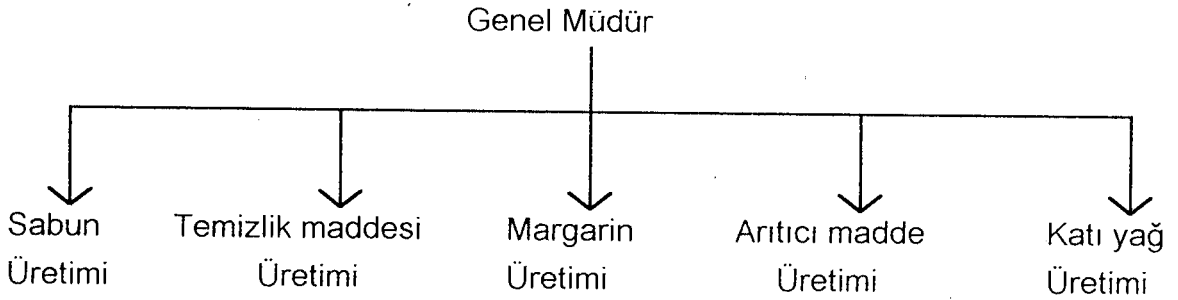
²⁴ MUCUK, s.147.



Şekil.1.6. Bölgesel Bölümlendirme

2.2.3 Ürüne Göre Bölümlendirme

Özellikle birkaç çeşit ve birbirinden farklı ürünler üreten işletmelerde, organizasyon yapısı oluşturulurken, ürünler esas alınabilir. Böylece iş ve görevler niteliklerine göre değil, ilgili oldukları ürün cinslerine göre gruplanır. Ürün temeline göre organizasyon genellikle, büyük işletmelerde rastlanır. Bu tip organizasyonda eşgüdüm kolaylaşır. En büyük sakıncası pahallı bir yöntem olmasıdır²⁵.



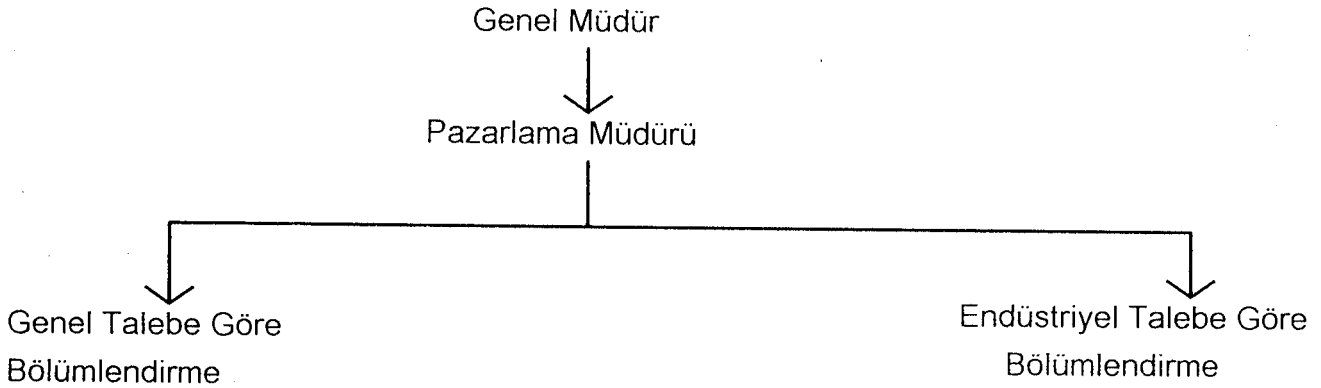
Şekil.1.7.Ürüne Göre Bölümlendirme

2.2.4 Müşteriye Göre Bölümlendirme

Hizmet verilen müşteri temeline göre yapılan bölümlendirmedir. Örneğin bir işletmenin iki tane satış bölümü

²⁵ MUCUK, s.146.

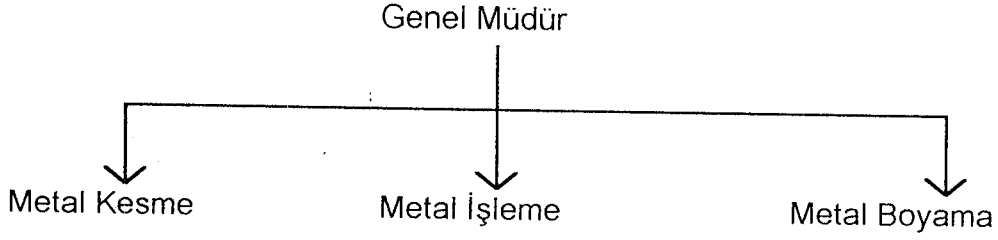
olsun. Bunlardan birisi genel müşterilere ürün yada hizmet sağlasın , diğeri de endüstriyel müşteri grubuyla ilgilensin. İşte bu tür bölümlendirmeye müşteri temeline göre bölümlendirme denmektedir.



Şekil.1.8. Müşteriye Göre Bölümlendirme

2.2.5 Sürece Göre Bölümlendirme

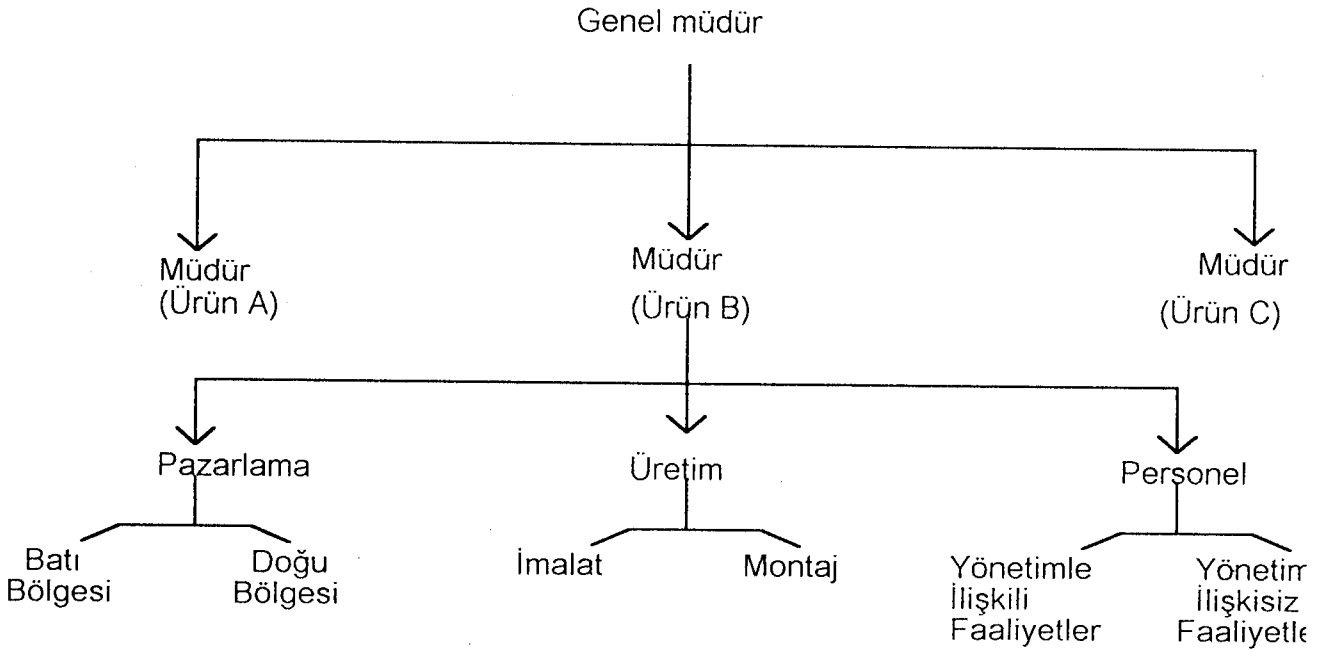
İşler teknik süreçlere göre gruplandırılır ve bölümlendirme de bu esasa göre yapılır. Örneğin bir imalat işletmesinde, metallerin kesimi, işlenmesi ve boyanması birbirinden farklı teknik süreçler olarak ele alınırsa, bu üç temel süreç için üç farklı bölüm oluşturulabilir.



Şekil.1.9. Sürece Göre Bölümlendirme

2.2.6 Karışık Bölümlendirme

Özellikle büyük işletmeler, bölümlendirmede değişik esasları temel alabilirler. Örneğin bir işletmede üst düzeyde ürün temeline göre bölümlendirme yapılabilir. Ürün temeline göre bölümlendirilmiş bağımsız birimlerden birincisi sonraki kademedeki işleve göre: üretim, personel, pazarlama ;bir diğeri coğrafi bölgeye göre, üçüncü de müşteriye göre bölümlendirilebilir.



Şekil.1.10. Karışık Bölümlendirme

3.ORGANİZASYONDA DAVRANIŞ

3.1.Organizasyonda Güdüleme

Güdüleme, "kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi istek ve arzularıyla davranmaları" olarak tanımlanabilir²⁶

Moral ve güdülemenin ayrı ayrı ele alınması genellikle zordur. Bunun sebebi moralin güdülemeye sebep olmasından çok, aynı faktörlerin, hem moralin, hemde güdüleme sonucu ortaya çıkacağı varsayılan yüksek verimliliğin, moralin artmasına neden olduğunun bazı araştırmacılar tarafından ortaya çıkarılmış olmasıdır.

Güdüleyici Faktörler:

Temel İş Faktörleri: Abraham Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşinin beş düzeyde olduğunu öne sürmektedir. Maslow, alt düzeydeki ihtiyaç tatmin edilmediğinde, daha üst seviyedeki ihtiyaçlara önem verilmediğini belirtmektedir. İhtiyaçlar alt düzeyden üst düzeylere göre şöyle sıralanabilir :

1. Açlık gibi temel fizyolojik ihtiyaçlar,
2. Güven duyma ihtiyacı,
3. Sevgi veya sosyal ihtiyaçlar,
4. İtibar ve özsaygı ihtiyacı,

²⁶ KOÇEL, s.369.

5. Kendini kabul ettirme ve başarı ihtiyacı.

Bu ihtiyaçlar hiyerarşinin, endüstriyel çevreye uygulanabilirliği ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Hawthorne ve Herzberg araştırmaları, üst düzey ihtiyaçlarının önemini vurgulayan iki önemli araştırmadır. Özellikle Herzberg, işinden memnun olan kişilerin en fazla sözünü ettikleri faktörlerin gerçek güdüleyiciler olduğunu ve bunların başarı, yükselme duygusu, işe olan ilgi ve sorumlulukla ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu kişileri memnun eden, güdülenmiş olma hissi ile doğrudan ilişkili olan kendini kabul ettirme ihtiyacının ya da daha üst seviyedeki bir ihtiyacın karşılanmış olmasıdır.

Eğer Maslow'un varsayımları doğru ise, yönetsel strateji farklı seyleri ifade edebilir. Üst düzeydeki ihtiyaçlar önemli olduğunda, yöneticiler nazik ve arkadaşça olmaya çalışmaktan çok, işi daha çekici ve anlamlı kılmaya çalışmalıdırlar. Kişilere daha fazla kendi kendini idare etme hakkı ve sorumluluk verilmesi üzerinde daha çok durulmalı ve işgörenler, elde ettikleri olumlu sonuçlara göre terfi ettirilmelidirler.

Organizasyonda güdülemeyi etkileyen faktörleri şöyle açıklayabiliriz²⁷.

Örgütsel güdülemede paranın rolü: Son zamanlarda, paranın güdüleme gücünün anlaşabilmesi için çok çaba harcanmıştır. Geçen otuz, kırk yıl içinde, özendirme programlarının yüksek verimliliğe yol açtığı, endüstri mühendislerince anlaşılmıştır.

²⁷ MASSIE, s.144-148.

Özendirme programlarının uygulandığı birçok örnekte, verimliliğin arttığına dair önemli kanıtlar vardır. Aslında Hawthorne araştırmalarının önemsenmeyen en önemli bulgularından bir tanesi de işgörenlerin benimsedikleri bir özendirme programının, kişilerin verimliliğini arttıran anahtar faktörlerden bir tanesi olduğudur.

Para uygun bir şekilde kullanıldığında ve performansa açık bir şekilde bağımlı kılındığında önemli bir güdüleyici faktördür.

Kontrol ve Katılma: Amaçların belirlenmesine ve iş yöntemlerinin geliştirilmesine aktif olarak katılmanın verimliliği arttırdığı, birçok araştırmacı tarafından kanıtlanmıştır.

Tannenbaum tarafından ileri sürölen deliller, otoriter rütbesizleri olan örgütlerin, rütbeli üyeleri de otoriter olduğunda, etken olduklarını ortaya koymuştur. Daha da ilginç olarak Tannenbaum, güçlü rütbelilere sahip örgütlerin rütbesizleri de otoriter olması koşuluyla, daha az güçlü rütbelilere sahip örgütlere göre daha etken olacaklarını öne sürmektedir. Bu görüş, geneleksel katılma tartışmalarında olduğu gibi geleneksel görüşlerle de çelişmektedir. Örgütlerin iğerisindeki kontrol yetkilerinin değişken olduğu varsayılmaktadır. Diğer bir değişle, örgüt iğerisindeki kontrol yetkileri değişebilir ve örgütler kontrol yetkilerinin dağılımına göre tanımlanabilirler. Bazı örgütlerde hiyerarşinin tüm kademelerindeki kişiler daha fazla kontrol

yetkisine sahiptirler. İkinci durum söz konusu olduğunda, örgüt daha etken olacaktır.

Tannenbaum üst seviyedeki üyelerle, alt seviyedeki üyelerin eşit düzeyde kontrol yetkisine sahip olduğu güç eşitlenmesi modeline karşı çıkmaktadır. Bununla birlikte, Tannenbaum hiyerarşinin üst ve alt kademeleri arasında, karşılıklı etkileşim ve kontrolün karar vermeye katılma ve verilen kararla ilgili bilgilerin açıklanması gibi, çeşitli idari işlemlerle mümkün olacağına işaret etmektedir.

Başarı İhtiyacı: David McClelland ve çalışma arkadaşları, başarı güdüsü diye isimlendirdikleri bir ihtiyacı ortaya çıkartmışlardır. Başarı güdüsünün fazla olduğu kişi, her koşul altında işini başarılı bir şekilde yerine getirmeye çalışan kişidir. Başarı ihtiyaçları ağır basan kişiler yaptıkları yazılı anlaşmalarla işlerini belirlerken, diğer ihtiyaçları daha önemli olan kişiler, işleri ile ilgili yazılı anlaşmalardan kaçınırlar. Bu araştırmacı grubu, ülkelerin kültürel başarı güdüsünün önemine değinmiş ve ülkenin verimliliğindeki dalgalanmaların, ülkede başarı güdüsü kavramının yerleşmiş olma derecesine bağlı olduğunu söyleyecek kadar ileri gitmişlerdir. Ayrıca, McClelland insanların başarı güdüsünün arttırılması için, eğitebileceklerine inanmaktadır ve değişik ülkelerdeki çeşitli işletmelerde eğitim programları uygulamıştır.

Liderlik Biçimleri: Rensis Likert, belirli gözetim biçimlerinin birlikte uygulandıklarında, yüksek moralle birlikte yüksek

verim yaratabilecekleri gerçeği üzerinde durmuştur. Bu birleşim, samimi destekleyici davranışlarda bulunan ve kişiye amaçlarına ulaşmakta yardımcı olan denetimcinin varlığını da içermektedir. Denetimci, performans düzeylerini yüksek olarak belirlediğinde, verimlilik de yüksek olacaktır.

Liderlik biçimleri ve etkili grup performansına ilişkin en geniş araştırma, Fred Fiedler tarafından yürütülmüştür. Bu araştırmacı, uzun yıllar sürdürdüğü çalışmalar sonunda, gözetim biçiminin etkili olabilmesinin kişiden çok, duruma bağlı olduğu sonucuna varmıştır. Sözgelisi, sıkı gözetimi gerektiren bir durum varsa (önemli ölçüde belirsizlik olduğunda, çalışma şekillerinin tanımlanması zorunluluğu bulunduğu anda, amaçların belirlenmesi gerektiğinde ve herşeyin açıkça belirlenmediğinde olduğu gibi) soğuk, ilgisiz, işe önem veren bir lider gereklidir. Benzer şekilde, montaj hattında olduğu gibi, yapılacak işler oldukça kolay olduğunda, soğuk, sakin ve işe önem veren bir lider en etken gruba sahip olacaktır. Diğer yandan, bu iki uç arasında kalan durumlarda Likert'in sözünü ettiği lider biçiminin en etkili olduğu açıktır. Bu lider tipi, destekleyici, sempatik ve üyesi olduğu gruba derin ilgi duyan bir kişidir. Fiedler, örgüt yapısının çeşitli lider tiplerine uyacak şekilde değiştirilmesini tavsiye eder. Diğer bir çözüm de, liderlerin kişisel özelliklerine bakılarak belirli pozisyonlara getirilmesidir. Herşeyin belirsiz veya son derece açık seçik olduğu durumlarda katı, sakin, işe önem veren bir liderin bulunması uygun olacaktır. Aradaki durumlarda ise

sempatik, beşeri ilişkilere önem veren bir lider daha başarılı olacaktır.

3.2.Organizasyonda Gruplar

Örgütlerle ilgili çalışmalarda, genel olarak grupların incelenmesine geniş yer verilmesini nedenleri arasında, örgüt içinde oluşan grupların grup üyeleri üzerinde, diğer gruplar üzerinde ve örgütün bütünü üzerinde önemli etkileri olması sayılabilir. Hatta, örgütlerin değişik amaçları elde etmeye yönelik gruplardan oluştuğu biçimindeki bir örgüt anlayışının yararları üzerinde durulmuştur.

Grup, biribirleriyle etkileşim halinde olan, birbirlerinin varlığından haberdar olan insanlar topluluğudur. Örgüt içinde bulunan gruplar, genellikle ya örgüt tarafından her kademedeki personel arasında belirli görevlerin yerine getirilmesi için geçici olarak ya da sürekli olarak meydana getirilen biçimsel gruplardır, ya da bir taraftan biçimsel olarak işin yapılması ile ilgili belli ilişki ve davranışların etkisiyle, diğer taraftan da biçimsel iş grubuna kendi değer yargıları ve ailevi, kültürel ve etnik nitelikleriyle birlikte gelen kişilerin, kişisel ihtiyaç ve amaçlarını tatmin yolunda, başka kişilerle doğal olarak kurdukları ilişkiler ve davranışların etkisiyle meydana getirilen doğal gruplardır. Biçimsel gruplar, biçimsel organizasyonun özelliklerini gösteren gruplardır. Bunlar, organizasyonun ihtiyaçlarına göre

planlı, bilinçli ve biçimsel olarak belirli işlevleri görmek üzere oluşturulurlar²⁸ .

Örgütler, insanlar arasındaki bir dizi ilişkilerden meydana gelmek yerine, birbirleriyle kilitlenmiş ve birbirlerine bağlı sosyal gruplardan oluşur. Grupların, örgüt üyelerinin, örgütte bulunan başka grupların ve örgütün bütün olarak davranışları üzerinde, geliştirdikleri grup norm ve standartları ve bunlara uyulması yolundaki baskılarıyla etkili oldukları ileri sürülebilir.

Grupların, örgütlerin etkili ve verimli bir biçimde işlemeleri üzerindeki etkileri konusunda yapılan çalışmalar, grup faktörlerinin örgütsel davranışı önemli ölçüde etkilediğini gösteren bulgular elde etmişlerdir.

Örgütlerde grupların fonksiyonlarını²⁹ :

- 1.Biçimsel Fonksiyonlar,
- 2.Psikolojik Kişisel Fonksiyonlar,
- 3.Karma fonksiyonlar.

olmak üzere sınıflandırmak mümkündür.

Biçimsel fonksiyonlar, grupların örgütsel temel amaçlarını gerçekleştirmesinde gruba resmen verilmiş olan görevlerdir. Araştırmamızı asıl ilgilendiren kısım grubun bu fonksiyonudur. Örgüt içindeki biçimsel gruplar, genellikle

²⁸ KOÇEL, s.354.

²⁹ SAĞLAM, s.91-93.

yönetim tarafından belirli görevlerin yapılması için meydana getirilen iş gruplarıdır. Örgütün temel amaçlarına hizmet etme yolunda geliştirdiği ikinci ve üçüncü derecedeki fonksiyonlarını yerine getirirler.

3.3.Organizasyonda Liderlik:

Lider tiplerinin özellikleri çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmaların çoğu davranış bilimciler tarafından yürütülmüştür. Değişik önderlik tipleri belirlenmiş ve yöneltmede kendi yaklaşımını seçmek isteyen yöneticiye bir çerçeve sağlanmıştır. Liderlik tipleri dört başlık altında toplanabilir:

1. Diktatör lider,
2. Otokratik Lider,
3. Demokratik Lider,
4. Serbestiyetçi lider,

Diktatör lider, işlerini ceza korkusu ile yönetir. Diktatör lider astları ile ilişkilerini tenkit edici ve olumsuz sayılabilecek tavırlarla sürdürür. Bir patron olarak astlarının çok iyi çalışmalarını bekler, aksi durumda cezalandıracak veya işten atacaktır. Bazen bu yaklaşım kısa dönemde faydalı olabilir fakat uzun dönemde, astların iş tatmininin yok etmesi nedeniyle başarılı bir çalışma ortamı sayılmaz.

Otokratik lider, astların iş tatminlerine önem veren, ve kendisine güven duyulmasını isteyen babacan roldedir. Bu tip liderliğin başarılı olması için liderin, kişiliği ile saygı ve bağlılık yaratacak derecede güçlü ve akıllı bir kişi olması gerekir. Bu tip lidere bağlı çalışan astların tatmin olmaları sadece kendi üstlerinin iyi niyetine bağlıdır. Çünkü bu tip liderler genellikle kendi başlarına karar verirler. Astların liderlik yönlerini geliştirme olanakları oldukça azdır. Bu tip liderlikte liderin sürekli işin başında olması gerekir aksi halde işler yürümez.

Demokratik lider sadece kendi yetenekleri ile değil, astlarına danışarak ve onlarla tartışarak iş görür. Astların planlama, karar verme ve örgütleme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşırlar ve aynı seviyedeki meslekdaşlarıyla rahatça iletişimde bulunabilirler. Bu tip liderlik, yardımlaşmayı teşvik eden bir ortamın oluşması ve astların yöneticilik yeteneklerini geliştirmeleri ile sonuçlanır. İş tatminine grubunbaşarı kazanması hissi ile ulaşılır.

Serbestiyetçi lider, astların kendi amaçlarını kendilerinin belirlemelerine ve kendi kararlarını kendilerinin vermelerine dayanır. Lider kendi rolünü diğer grup üyelerininki gibi görür. Bu koşullar altın grubun bireysel hareket etmesine izin verilmiştir ve bu nedenle grup farklı yönlelere kolayca kayabilir.

Douglas McGregor, liderlik varsayımları üzerinde durarak, çok tartışılan ve eleştirilen iki liderlik yaklaşımını geliştirmiştir. X ve Y Kuramı olarak adlandırılan bu yaklaşımlardan X kuramını eleştirerek, Y kuramını desteklemiştir.

X Kuramı şu varsayımlara dayanmaktadır³⁰ :

1. Vasat bir insan tembeldir ve imkan bulursa işten kaytarır,
2. İnsanların çoğu işinde gereken çabayı göstermesi ve iyi çalışması için, sıkı denetlenmeli, zorlanmalı, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır,
3. Vasat bir insanın yükselme hırsı sınırlıdır. Güven içinde olmayı, sorumluluk almamayı ve yönetilmeyi tercih eder.

Y Kuramı şu varsayımlara dayanır³¹ :

1. Bedeni ve zihini çalışma, insan için oyun oynamak ve dinlenmek kadar doğal ve zevklidir,
2. Amaçlar ulaşmada sıkı kontrole gerek yoktur; insanlar kendi kendilerini denetleyebilirler. Amaç ve hedefler onlara benimsetilmelidir,
3. İnsanları başarıları nedeniyle ödüllendirmek onları başarıya sevkeder.
4. İnsan, sorumluluktan kaçmaz, uygun koşullar altında daha fazla sorumluluk yüklenmeye de hazırdır,

³⁰ MUCUK, s.156.

³¹ MASSIE, s.99.

5.Örgütsel problemlerin çözümünde yetenek ve yaratıcılık, yüksek hayal gücü hemen hemen her bireyde bulunur,

6.Modern sanayi toplumunda, vasat bir insanın kültür potansiyelinin yalnızca küçük bir bölümünden yararlanılır.

Liderlik terimi, günümüzde uygulanan uzaklaşarak yönetme felsefesi yanında, yetkiye dayanan yönetime göre pek çok değişikliğe uğramıştır. Aslında liderlik, örgüt içinde emir verme yetkisini çağrıştırır ama; şimdilerde, liderle çalışanların eşgüdümü ve işbirliğini yaratan kişi lider sayılır.

Modern işletme kültüründe "güç" başı boş bir varlığın gelişigüzel kullanılmasının adı değildir. Liderliğin önemi de işte buradan gelmektedir. Birzamanlar, işletme içinde çalışanları göz önünde bulundurmadan, birini işletme içinde yönetici olarak tayin etmek olağan bir seydi. Bunu artık şimdilerde yapma olanağınız yoktur; çünkü liderin bugünlerde çalıştığı ortam değişmiştir.

Liderliği ortaya çıkaran üç belli baslı öge vardır:

1. Yapılacak işlere rehberlik etmek,
2. Çalışanlara eşgüdüm sağlamak,
- 3.Belirlenen amaçlar için enerji temin etmek, liderliğin ödevidir.

Başka bir deyimle, liderin en önemli görevi; işletmesini sürekli olarak çalıştığı ortama intibak ettirmek, onu rasyonelize etmek, her an değişikliklerle ahenkli verimli çalışmasını sağlamaktır. Günümüzde sözünü ettiğimiz stratejik liderlik, ileri görüşlülükle faaliyetleri bilerek, sorumluluk alanlarını aşmadan, istenen perspektifle başarılı olarak yönetebilmeyi ifade eder ve bu liderlik kavramıyla bağdaşmış olur.

Modern liderlikteki ödevlerin yürütülmesinde en önemli araçlardan biri, kuşkusuz etkin iletişim ve bilişimdir. Lider kendisini çalıştığı ortamın tavırları ve kanaatleriyle uyumlu halde tutmak zorundadır; aldığı kararları inandırıcı ve tatmin edici biçimde açıklamak, savunmak ve kabul ettirmek zorundadır.

Modern liderliğin pazara dönük veya pazar çıkışlı olması zorunluluğunu düşünürken, onun işletmenin değişiklik gereksinimleri ile sıkı sıkıya bağımlı olduğunu aklımıza getirmeliyiz. Böylece, çıkış noktasını belirlenirken, başarılı çalışmanın önündeki engelleri de sürüklemiş oluruz. Bu ortamda iletişim sadece göstermelik bir araç değil, izlenimlerin öğrenilip sindirilmesi, bunlara göre yeni kararların alınması ve icraata geçilmesi sonuçların cesaretle dış aleme yansıtılması için gereklidir. Liderliğin başlıca unsurlarını, yapılan kapsamlı bir araştırma sonunda şöyle sıralayabiliriz³².

İyi bir önder:

1. Dışadönüktür ve saydamdır,

³² KARLÖF, s.104-106.

2. Bir savcı gibi araştırmacı ve eleştirmecidir,
3. Duyarlıdır,
4. Sonuç almadan yanadır,
5. Eleştirir, hiç acımaz,
6. Hatalardan ders alır, kusur ve hatalara hoşgörülüdür,
7. Karizma sahibidir,
8. Őevk, heyecan ve güven aşılamasını bilir,
9. Sakindir, soğukkanlıdır,
10. Dinlemeye hazırdır,
11. Sıcak ve içtendir,
12. Őöhret ve prestij düşkünü değildir,
13. Cesurdur,
14. Alkış düşkünü değildir,
15. Esnektir,
16. Başkalarının gelişmesini teşvik eder.

Yıllar yılı iş yaşamında başaralı liderliğin zeka, eğitim ve analiz edebilme yeteneğine bağlı olduğu düşünülürdü. Daha sonraki dönemlerde yapılan inceleme ve değerlendirmeler sonucunda, 1970'li yıllarda, diğer unsurların da liderlik başarılarını etkilediği anlaşılmıştır. Bunlar, iş deneyimi,

yaratıcılık ve vizyondur. İş deneyimi, burada iş yaşamında deneyim edinmek, ya da çalışma hayatına dair inceleme ve araştırmalarda bulunmak anlamına gelir.

Neyazık ki zamanımızda liderlik daha çok; yumuşak ifadelerle deyimlenen teşvik ve heves uyandırma, liderin görüşleri doğrultusunda çalışmaya yönelme gibi tutum ve davranışlar şeklinde düşünülmektedir.

3.4. Organizasyonda İletişim

İletişim sistemin parçalarını birbirlerine bağlayarak, bağlantı işlevini yerine getirir. Örgütte çalışan herkes, fikirlerini başkalarına sözlü ya da yazılı olarak aktarmaya çalışır. Sık sık semboller, matematiksel semboller, şifreler, şekiller kullanılır. Elektronik işaretlere ve diğer araçlara da yer verilir. Bütün yönetim fonksiyonlarının iletişim sorunları vardır.

İletişim sorunları 3 temel grupta incelenebilir:

- 1.Sembollerin doğru iletilebilmesi ile ilgili olan teknik sorun,
- 2.Sembollerle istenen anlamın iletilmesiyle ilgili olan anlamsal sorun,
- 3.Anlamın istenilen sonucu meydana getirmesiyle ilgili olan etkinlik sorunu.

Bir araştırma alanı olan sibernetik, birinci tip sorunlara cevap bulmada yeni bakış açıları getirmiştir. Bir yöneticiye karmaşık gelebilen bu yeni disiplindeki terimlerin, iletişim mühendislerince kesin bir anlamı vardır. İletişim mühendisleri tarafından yapılan bir çok önemli açıklamalar, bu ilginç konuya ilişkin genel bilgileri sağlayacak ve yöneticiye mesaj iletilmesinde, bazı temel fikirlerin kullanılmasına ilişkin ip uçları verecektir.

İkinci grup iletişim sorunları, mesajın alıcıya ifade ettiği anlamla ilgilidir. Gönderilen ve alınan kelimeler kesinlikle doğru olduğu halde, kişi başka şey söyler fakat alıcı farklı şeyler anlayabilir.

Üçüncü tip iletişim sorunları ise, iletişimin etkenliği ile ilgilidir. Genellikle iletişim ne kadar direkt olursa, etkenliği de o oranda artar. Örgütte iletişimin geçtiği basamak sayısı, alınan son kararı etkiler. Böylece iletişim sorunları işletme büyüdükçe artar. Elbette ki, iletişim etkenliği hem mesajların etkili aktarılmasına, hem de anlamların anlaşılmasına bağlıdır. Mesajın kabulü işletmede etkenliğin temelini oluşturur.

Bir örgütte hareket yönüne göre iletişim üç şekilde sınıflanabilir. Dikey, yatay ve informel. Yöneticiler astların faaliyetlerini yönlendirirken, hiyerarşik olarak alt kademelere ulaşacak emirler verirler. Örgüt şemaları, yetki akışını ve aşağıya doğru dikey iletişim kanallarını gösterir. Yetki hatları önemli iletişim kanallarıdır, fakat bu kanallar tek

tiptir. Denetim raporları ve kayıtlar, astların kendi faaliyetlerinin hesabını verebilmeleri için, hiyerarşide aşağıdan yukarıya doğru gider. Bu yukarıya doğru dikey iletişim akışı, denetleme sisteminin özünü oluşturur.

Yatay kanallar, örgütte aynı seviyede olan yöneticilere, her şeyi üstlerine danışmaya gerek duymadan, faaliyetlerini koordine etmede kolaylık sağlar. Değişik seviyedeki yöneticilere verilen raporlar, faaliyetlerin eşgüdümünü kolaylaştırır. Formel iletişim, örgütün ihtiyaçlarını kolaylaştıracak şekilde planlanır.

İletişimin azalması, yönetim için sorun çıkarabilir. Bazı mesajların herkesin anında alabilmesi için, anında yayınlanması gerekir. Diğer tip mesajlar ise, zaman sırasına göre iletilir. Böylece alıcılar o anda kendilerince önemsiz olan konularal meşgul edilmemiş olur³³.

İletişim araçları da oldukça fazladır. Değişikliği hazırlayanın bunu aktarması en iyi sonucu doğurmaktadır. Aslında değişikliği aktarmada başarılı olanlara lider denilmesi de buradan kaynaklanmaktadır. İletişim araçlarını şöylece sıralayabiliriz³⁴:

- 1.Sınıfta anlatıp açıklama,
- 2.Seminer tertipleme,
- 3.Genelgelerle bildirim,

³³ MASSIE, s.92-95.

³⁴ KARLÖF, s.62-65.

4. Belgelerle iletim,
5. Eğitim programıyla aktarma,
6. Grup tartışması,
7. Videoteyp ile aktarma,
8. Tarafları karşılaştırma,
9. Gazete ile bildirim,
10. Liderlik geliştirme.

Gelişme ve değişikliklerin aktarılmasında işletmeden işletmeye çeşitli yöntemler belirlenip uygulanabilir. Burada ilgililerin istenen ayrıntıları öğrenmeleri, değişiklikleri kavramaları esastır. İletilecek bilginin içeriği ile bunun iletilme biçimi birbirleriyle bağımlıdır; iletişimin etkisi bunların iyi belirlenmesine bağlıdır. Mesajın içeriği, amacı ve bunun uygun ifade tarzına bağlanması; bilgi ve beceri isteyen bir iştir. İstenen amacı ifade edecek biçimde sunulmayan mesajlar etkisiz kalır; değişikliğin başarılmasını engeller.

2.BÖLÜM:AVRUPA'DAKİ İŞLETMELERİN BİÇİMSEL

ORGANİZASYON YAPILARI

1.AVRUPA ÜLKELERİ'NDE GENEL DURUM

Amerika Birleşik Devletleri, Almanya, İsveç, İngiltere, Fransa, İtalya ve Japonya kapitalist dünyanın önde gelen temsilcileri olmakla birlikte, birbirlerinden anlamlı çizgilerle ayrılan yaşam biçimlerine sahiptirler. Ekonomik örgütlenmeleri, insanların işgücündeki faaliyetlerinin denetlenmesi ve işgücünün daha verimli olmasının teşvik edilmesi, Avrupa ekonomisinde Türkiye'den daha farklı kurallara ve politikalara dayanmaktadır. Bu farklılıklar, o insanların farklı kültürlerden gelmelerinden ve dolayısıyla farklı ahlak ve zihniyete ilişkin beklentilere sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Kapitalist sanayi toplumu öncesi yaşantı biçimleri ve onların geride bıraktığı tortu, zihniyet ve ahlak özelliklerini derinden etkilemeye kapitalist sanayi toplumlarında da devam edebilir.

Ekonominin tarıma dayalı olmaktan çıkarak, sanayi üretiminin büyük ağırlık kazandığı bir yapıya sahip olmaya başlaması ile birlikte, insanların çalışmaktan ve çalışma hayatından beklentileri, iş hayatının düzenleniş biçimi ve kuralları, toplumsal yaşantı biçimi ve arzulanan toplumsal yaşantı normları değişiklik göstermektedir. Ekonomik hayatın kuralları ve onlara ilişkin normlar da değişmekte ve yeni ekonomik düzenin ahlak ve zihniyet anlayışları ortaya çıkmaktadır.

Sanayileşen toplum artık yeni değerlere inanan, beklenti ve tutumları ortaçağ ekonomik ahlakından bir hayli farklı olan insanlara gerek duymaktadır. Emek, eğer vasıflıysa iş bulabilmektedir. Az çalışmak, kanaat etmek, meslek arkadaşlarıyla dayanışma içinde olmak, yenilik ve değişiklikten adeta şeytandan sakınırcasına kaçınmak gibi tutum ve eğilimler, sanayileşen toplumda bir kenara atılmak zorunda olan tutumlardır. Bunların yerine müteşebbislik, sahip olduğu ile yetinmemek ve daha fazla kazanç içeren bir hayat standardına sahip olmak için çabalamak, kişisel çaba ve hırsa değer vermek, rekabet, akılcı hesaplamaya dayalı, ileriye planlayan ve kişisel olarak sivrilmeyi hedefleyen bir yaşantı biçimi ağırlık kazanmaktadır. Teknolojik yenileşmeyi izlemek ve ona katkıda bulunmaya çalışmak, bilimsel bilgi peşinde koşmak ve onu hayata uygulayarak daha büyük kazanç elde etmek ön plana çıkmaya başlamıştır.

Sanayileşen bir toplumda zaman anlayışı da değişmekte ve insan tarım toplumundaki gibi devresel ve mevsimlik zaman anlayışını terkederek, sürekli değişen ve ileriye doğru devinen bir zaman anlayışına sahip olmaya başlamaktadır. Sanayinin çizdiği yaşantı da zaten günlük, haftalık ve aylık zaman değerlendirmesini zorunlu kılmaktadır.

Sanayi toplumlarında akılcı düşünce egemen düşünce biçimi olmaya başlamaktadır. Ortaçağ ekonomik ahlakında olduğu gibi, dinin kutsadığı ve dondurduğu bir sosyo ekonomik hayat biçimi yerine, bilimsel bilginin teknoloji oluşturmak için geniş

kullanım alanı bulduğu ve kişisel teşebbüsün teşvik edildiği bir yapı, kapitalizmle sanayileşen toplumlarda önem kazanmaktadır³⁵.

Batı Avrupa ülkeleri, Kuzey Amerika ve Japonya'ya 1970'lerden sonra toplum bilimciler tarafından sanayi ötesi toplum adı verilmiştir. Sanayi ötesi toplumda gerek tarım, gerekse sanayi üretiminin önemi azalarak, geri alana itilmekte, bunların yerine hizmet kesimini oluşturan, ulaştırma, bankacılık, kitle iletişimi, basın, eğitim, politika gibi hizmete dayalı bir üretim türü ve onun pazarlanması ağırlık kazanmaktadır. Çalışan nüfusun büyük kesimi de bu alanda istihdam edilmeye başlanmaktadır.

Avrupa, Batı Dünyasının üçte birini temsil eder, bu üçtebirlik kesim, ekonomik işsizliği ve büyümesi üçte bir gerilemiş bir topluluk demektir. Bununla birlikte, Avrupa'nın etkinlik potansiyeli çok yüksektir. Kamu sektörü örnek gösterilecek en önemli kesimi temsil eder. Her ülkenin kendi yönetim sistemi, sivil havacılık örgütü, eğitim örgütü, bankaları ve diğer kurumları vardır. Bu durum üretkenliğin düşüklüğüne kapı açarken, küçük ülkelerin de iş eksikliği yüzünden verimsiz çalışmasına neden olur. Ülkelerin örgütsel devamlılığı, sırasında komşu bir ülkeden yararlanmayı, onun örgütsel havacılığını, eğitimini kullanmayı haklı kılabilir. İskandinavya'da küçük ülkeler böylece bir çok işletmelerini kapatırken, diğer uzmanlık alanlarına yönelmişlerdir.

³⁵ Üstün ERGÜDER, Türk Toplumunu Değerleri, Türk Sanayiciler ve İşadamları Derneği, İstanbul, 1991, s.6.

Bu yönüyle, Avrupa'nın kamu kesimi rasyonalizasyon için, çok büyük bir potansiyel oluşturur. Sadece her ülkenin kendi parasını kullanması, Doğu Alman halkına %0.6 lık bir ek masrafa neden olmaktadır. Döviz ticareti yapanlar bunu yüklenmek ve yansıtmak durumunda kalmışlardır. Avrupa'daki bütün bu rasyonel olmayan hizmetler gözönüne alınınca, akıllara durgunluk veren sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Endüstrideki durum daha da ciddi boyutlardadır. Avrupa'nın işyaşamı tarih boyunca bu ülkenin ulusal kimlik katmanlarından yararlanmıştı. Avrupa'da durmadan gelişen rekabet, uzun dönemde Avrupa'nın da gelişmesine neden olmuştur.

Yirminci yüzyılda ise, Avrupa'nın katmanlı yapısı ve bölünmüşlüğü, kendisi için sorun olmuştur. Bu Hollanda, İsviçre, İsveç gibi küçük ülkelerde çok belirgin olarak görülmesine bile, diğer ülkelerde daha belirgin bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Avrupa'nın önde giden büyük sanayi devletleri, kendi yerli pazarlarının, gelişen kapasitelerinin sürdürülmesinin yetersizliğinin farkına varmışlardır. Fransa, İtalya ve İngiltere'de bu durum çok görünür bir biçimde ortadadır. Özellikle bu ülkeler, yerli pazarlarla diğer pazarlar arasındaki benzeliğin farkına vardıklarında durum daha da ağırlaşmıştır.

Kapasite ekonomileri veya ölçek ekonomileri, sabit giderlerin çok sayıda üretim birimine dağıtımını zorunlu kılmıştır. Bu, üretim etkinliğine pazarın genişliğine bağlıdır. Fransa'da Bull, İngiltere'de Vickers gibi ünlü makine

ARZ. BOPM 3/40
19/10/1980

yapımcıları ve imalat endüstrileri; Güney doğu Asya ve Japon endüstrilerinin rekabeti karşısında büyük sorunlarla yüzyüze kalmışlardır. Burada da Avrupa endüstrilerinin katmansal özelliği ülkelerin başına dert açmıştır. Kıtanın gelişmesini ve kalkınmasını engellemeye başlamıştır. Ancak bu durumun şimdilerde farkına varılmıştır.

Etkinliğin fayda ve fiyatın bir göstergesi olarak kabul edilmesi (örgütsel etkinlikten birinci bölümde söz edilmişti), her alanda ve özellikle iş yaşamında , fayda değerlerinin fiyatlarla bilinçli olarak karşılaştırılmasını zorunlu kılmaktadır. Müşteri herbir fayda işlevine farklı değerler verince, fiyatlar birbirini tutmamaktadır. Ayrılma, bölünme ve görüş farklılıkları da bundan kaynaklanmaktadır. Müşteri gruplaşmaları da üretilen faydalara farklı değerler vererek değişik kararlar sergilemektedir.

Madalyonun bir yüzü, büyük çapta gider kontrolleri, fiyata dayanan rekabet ve sonuçta maliyet etkinliğidir. Madalyonun diğer yüzü ise, başı bozuk bir üretim, özelliği olmayan ürünler, monoton, çeşidi olmayan mallar ve düşük kalitedir. Son zamanlarda değişmeye başlayan eğilim, dünya pazarının etkileşimleri sonucunda yeni bir yörüngeye yönelmiş bulunmaktadır.

Avrupa geleneğinde ise durum çok farklıdır³⁶ .

1.Fayda işlevleri oldukça değişken olan, değişik katmanlı pazar,

³⁶ KARLÖF.s.21.

2.ORGANİZASYON TASARIMI, YETKİ ve BÖLÜMLENDİRME

Örgüt yapısı, değişik ülkelerdeki sosyo kültürel çevre ve eğitim yapısıyla ilişkilidir. Organizasyonun gelişmesiyle, yeni teknolojileri kabullenebilmesi yönetim yapısını değişikliklere adapte edebilmesi ve karar sürecini bu doğrultuda kullanabilmesi arasında doğrudan ilişki vardır. Her yönetim yapısı değişik tipte yönetici gerektirir. Organizasyon genişledikçe değişik örgütlenme tiplerini de içermeye başlar.

Sosyo kültürel çevre, gelişim sürecini, değişimi ve mobiliteyi birkaç yolla etkiler. Fakat temel yol yeni nesil yöneticilerin eğitimi ve şekillendirilmesidir. Yeni tip liderin yetiştirilmesi, en az bir nesil yöneticiyi içeren yeni tipte yönetim yapısı gerektirir. Bir süre öncesine kadar Avrupa'daki işletmelerde merkezileşmemiş yapıda yönetici olacak çok az sayıda kişi vardı. Fakat, zamanla eğitim sistemi sayesinde, katılımcı, serbestiyetçi ve fazlasıyla merkezileşmemiş yapıya dönük liderler ortaya çıkmaya başladı.

Fransa bir örnek olarak ele alınırsa, ülkedeki işletmelerde merkezileşmemiş yapıya uygun lider denilebilecek çok az sayıda kişi vardı. Buna bağlı olarak da, yetkinin merkezden ayrılması durumuna çok az rastlanmaktaydı. Sonuç olarak da organizasyon kendi işlevsel yapısının izin verdiğinden daha geniş anlamda bir karar verme sürecini uygulamaya koyamıyordu. Bu etkiler ise, teknolojide daha fazla ilerleme ve gelişmeyi, daha fazla çeşitlendirilmiş ürün hattı oluşturulmasını engelliyordu.

Yönetim yapısını etkileyen diğer çevresel faktörler anti-mobilite değerleridir. Anti-mobilite değerler, Avrupa ülkelerinde oldukça önemlidir. Fakat görünürde, çoklu yapıda organizasyona sahip olan ülkeler, güçlü anti-mobilite değerleriyle organizasyonlar arasındaki mobilite gereksinimlerini devre dışı bırakabilirler.

Japon örgütlerinin gelişmesi ve anti-mobilite değerleri hakkında iki tane dikkat çekici nokta vardır. Birincisi, Japonya'da anti-mobilite değerler Birinci Dünya Savaşından hemen önce, Japonya'daki teknolojik ilerleme ve gelişme isteğine zıt olan örgütler arası yüksek mobiliteyi durdurmak için oluşmaya başladı. İkincisi, şimdiye kadar sadece çok büyük Japon örgütlerinin içinde anti-mobilite değerler korunabildi.

Bundan farklı olarak, Avrupa Örgütlerinde anti-mobilite değerler oldukça güçlüdür ve örgüt bu değerleri korumak için çaba harcar. Bu da Avrupa'daki işletmeleri merkezileşmemiş, yetkinin devredilebildiği bir yapıya doğru götürür.

Örgütteki yönetim yapısı; yetkiyle, merkezileşme, merkezileşmeme derecesiyle, örgütteki biçimsel olan ve olmayan değerlerle, örgütteki yöneticiler arasında varolan ilişkilerle ve açıklık (clarity) ile ölçülebilir. Fakat açıklık, sadece yönetim yapısıyla değil, örgütü etkileyen kültür ile de ilişkilidir. Kültür ise işletmenin bulunduğu ülkeyle ve işletmenin hangi alanda hizmet verdiğiyle ilişkilidir. Fransız işletmelerindeki örgüt yapısı, diğer Avrupa işletmelerindeki benzerlerinden daha biçimsel bir özelliğe sahiptir. Ayrıca

Fransız örgütlerinin işlevsel yapısı da daha bürokratiktir. Bu farklılığın nedenlerinden biri, yazılı ve sözlü iletişim değişik ülkelerde farklı olmasıdır.

Örgütte rasyonelleşmeye doğru gidilirken, ilk gözden geçirilmesi gereken merkezileşme veya merkezileşmeme olacaktır.

Avrupa'daki örgütler büyük oranda merkezileşmemeye önem vermektedirler. Fakat Fransa ve İtalyada daha merkezi bir yapı göze çarpmaktadır. Diğer ülkelerde de merkezi yapıyı yürütmeye çalışan az sayıda işletme bulunmaktadır.

Merkezileşmeme kararını uygulamanın birkaç yolu vardır³⁷. Bunlardan bir tanesi, yöneticilerin artan harcamalarında onlara sınırı bildirmek ve belirtilen sınır içinde yapılacak olan harcamaların nereye yapıldığı konusunda, yöneticileri serbest bırakmaktır. Bu oldukça basit, dürüst, ancak yöneticinin amaçlarını çok net ortaya koymayan bir yöntemdir.

Diğer bir yöntem de, alınan kararların merkeze tam olarak açıklanmasını sağlayacak bir elkitabı oluşturmaktır. Bu durum özellikle İngiltere'de bazı işletmelerde kullanılmaktadır. Böylece istenen ve olabilir bazı ilerlemelerin ve değişikliklerin olabileceği durumlar söz konusu olduğunda, karar verirken bu el kitaplarından yararlanılmakta, oradaki öneriler, gereksiz birçok incelemeyle zaman kaybına uğranmasını engellemektedir. Ayrıca deneyimler göstermektedir ki, yazılı olan süreçler yazılı olmayanlardan daha esnek bir yapıya

³⁷ Michael Z. BROOKE, The Multinational Company in Europe, The University of Michigan Press, 1974, s.97.

sahiptirler. Bilinen, ancak belli bir sisteme göre tanımlı ve yazılı olmayan bazı kuralları değiştirmek, el kitabında yazılı olan kuralları değiştirmekten ve benimsetmekten daha zordur. Ayrıca yetki, yazılı kurallarla desteklendiğinde daha etkin bir biçimde kullanılabilir.

3. ORGANİZASYONDA DAVRANIŞ

Dünyanın değişik ülkelerinde insanlar çok değişik giyinme yemek yeme tatil yapma alışkanlıklarına sahiptirler. O ülkenin sahip olduğu kültürden gelen bu farklılıklar, insanların çalışma alışkanlıklarını da etkiler. Organizasyon, çalışma alışkanlıkları ve biçimleri kültürden kültüre farklılık gösterir.

Bir Fransız araştırmacı olan André Laurent altı Batı Avrupa ülkesinde yönetici davranışları ve yönetim felsefeleri üzerine bir çalışma yapmıştır. Laurent yöneticilere altmıştan fazla iş durumunu içeren sorular yöneltilmiş ve bu durumlarda ortaya koyacakları yaklaşımı tanımlamalarını istemiştir. Aşağıda verilecek olan üç örnek soru, söz konusu altı Avrupa ülkesinin hiyerarşik yapıya nasıl yaklaştıklarını ortaya koymaktadır³⁸.

1. İşletmelerde hiyerarşik yapı olmasının temel nedeni kimin kimden fazla yetkiye sahip olduğunun herkes tarafından bilinmesidir.

³⁸ Nancy J. ADLER, International Dimensions of Organizational Behavior, Pws-Kent Publishing, Boston, 1991, s.42.

Aynı fikirde olanların oranı

Almanya	İngiltere	Fransa	İtalya
%24	%38	%38	%50

Tablo.2.1.Avrupa'da Hiyerarşik Yapıya Yaklaşım.

Özellikle Almanya'daki, daha sonra da Hollanda ve İngiltere'deki işletmelerin yöneticileri görevlerin ve rollerin tanımlanmış olması koşuluyla az sayıda hiyerarşik kademeyi tercih ediyorlar. İşletmelerde hiyerarşik kademeler bulunmasının nedenini ise, işleri organize edebilmek ve işlerde ortaya çıkacak sorunların çözümünde kolaylık sağlamak olarak ortaya koyuyorlar.

2.Etkili iş ilişkilerine sahip olmak yerine hiyerarşik kademeleri belirginleştirmek daha faydalıdır.

Aynı fikirde olmayanlar

İsveç	İngiltere	Hollanda	Fransa	Almanya	İtalya
%22	%31	%39	%42	%46	%75

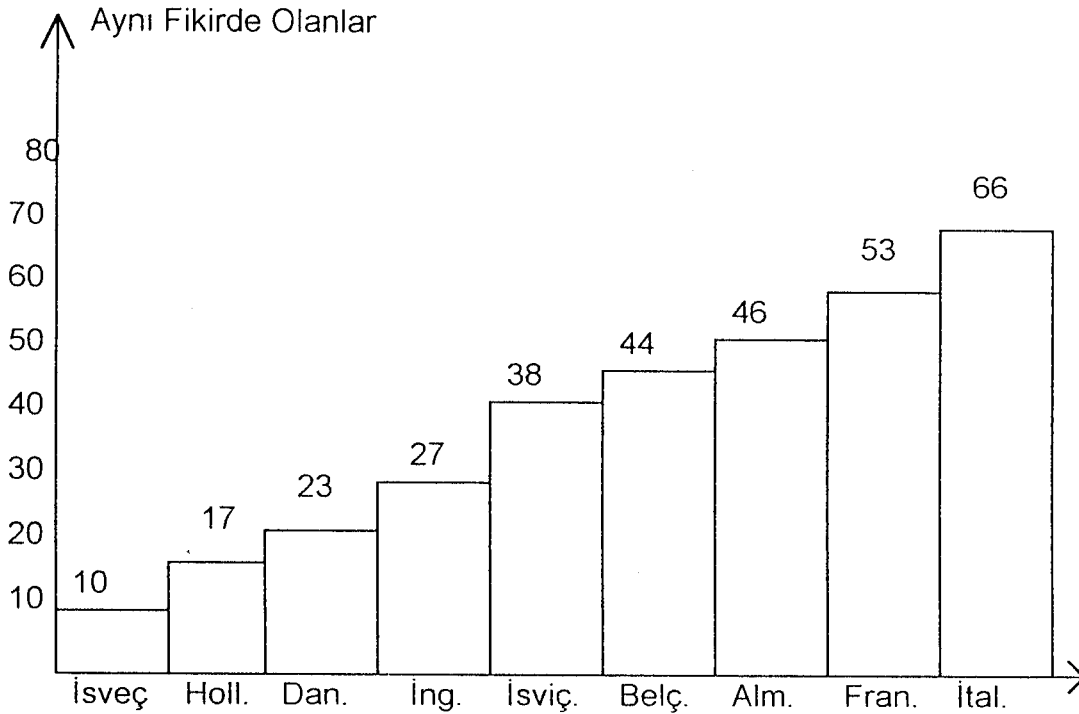
Tablo.2.2.Avrupa'da Hiyerarşik Yapıya Yaklaşım.

İsveçli yöneticilere göre, çalışan kişiler yaptıkları işte yeterli uzmanlığa sahip olmaya başladıkça, birisi

tarafından yönetilmeye de daha az ihtiyaç duyacaklardır. Bir çok İsveçli yönetici, mükemmel hiyerarşinin (bir kişinin herkes tarafından mutlak otoriteyi temsil ettiği) varlığına inanmamaktadırlar. Hiyerarşik yapının çok katmanlı olmamasını tercih etmektedirler.

Birçok İtalyan yönetici ise iyi tasarlanmış bir örgütün, hiyerarşik yapıya da uygun olacağına ve bu nedenle örgütte hiyerarşik kademeler bulunması gerektiğine inanmaktadır.

3.İşgörenlerin işlerinde başarılı olabilmeleri için, sordukları sorulara yöneticileri tarafından doğrudan yanıt verilmesi önemlidir.



Şekil.2.1. Değişik Ülkelerde Yöneticilerin Rolleri

İsveçli yöneticiler, yöneticinin rolünün problem çözücü olması gerektiğine inanmaktalar. Yöneticiler astlarına problemi çözmeleri konusunda yardımcı olmalıdırlar. Doğrudan ve kesin yanıtlar vermemeli, astın o problemi çözebilmesi için, ona yol göstermelidirler. İsveçli yöneticilere göre, doğrudan verilecek yanıtlar, işgörenin yaratıcılığını ve verimliliğini azaltacaktır.

Fransız ve İtalyan yöneticiler ise, bunun tersini savunmaktadırlar. Onlara göre, yönetici bir uzmandır. İş görenlerin ise bir uzmanlığı olmadığına göre, çıkacak sorunlarda en doğru karar, yöneticiler tarafından verilebilecektir. Bu yüzden doğru olan iş görene doğrudan ve kesin bir yanıt vermektir.

Bir işletmedeki biçimsel organizasyon yapısının oluşmasında, kültürel koşulların etkisi büyüktür. Sözü edilen kültürel koşullar , Bireycilik-Toplumculuk, Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma özellikleridir. İşgörenin icinden geldiği toplumun sahip olduğu kültür ve büyük oranda, işletmenin içinde bulunduğu toplumun kültürüne paralel oluşan işletme kültürü, işgörenin çalışma yaşamındaki davranışlarını, yaptığı işten ve çalıştığı örgütten beklentilerin belirler. Şimdi bu özelliklerden söz edilecek ve Avrupa'daki işletmelerde ne şekilde etkin oldukları üzerinde durulacaktır.

3.1. Bireycilik-Toplumculuk³⁹

³⁹ ADLER, s.46.

Toplumcu kültür, üyelerini dış sosyal baskılarla denetim altında tutan kültürdür. Buna karşın, bireyci kültürün üyelerini denetleme yolu iç baskılardır. Bireyciliğin sağladığı özgürlüğe karşın toplumcu kültürün üyelerine sağladığı korunma duygusu söz konusudur. Bireyci kültürde işgörenler kendileri için neyin iyi olduğunu düşünürken, toplumcu kültürde grup için neyin iyi olduğu önemsenir. Bireyci kültüre göre düşünen biri, "Performansım dikkate alınarak yükseltilebilirmiyim ?" sorusunu sorarken, toplumcu kültüre göre düşünen, "Kıdemli olmam dikkate alınarak yükseltilebilir miyim ?" sorusunu sorar. Bireyciliğin hakim olduğu örgütlerde zorunlu olan biçimsel grup davranışları dışında grup davranışlarına pek rastlanmaz.

Özellikle Batı ve Kuzey Avrupa ülkelerinde bireycilik son derece etkindir.

Bireyci ya da toplumcu felsefe örgütlere de yansır. Avrupa ülkelerindeki gibi bireyci felsefenin hakim olduğu ülkelerde, üste bağlılık ve örgüt amaçlarıyla bütünleşme çok azdır. Birey ancak kendi çıkarının da varolması koşuluyla örgütün amaçlarına katkıda bulunur.

3.2.Güç Mesafesi⁴⁰

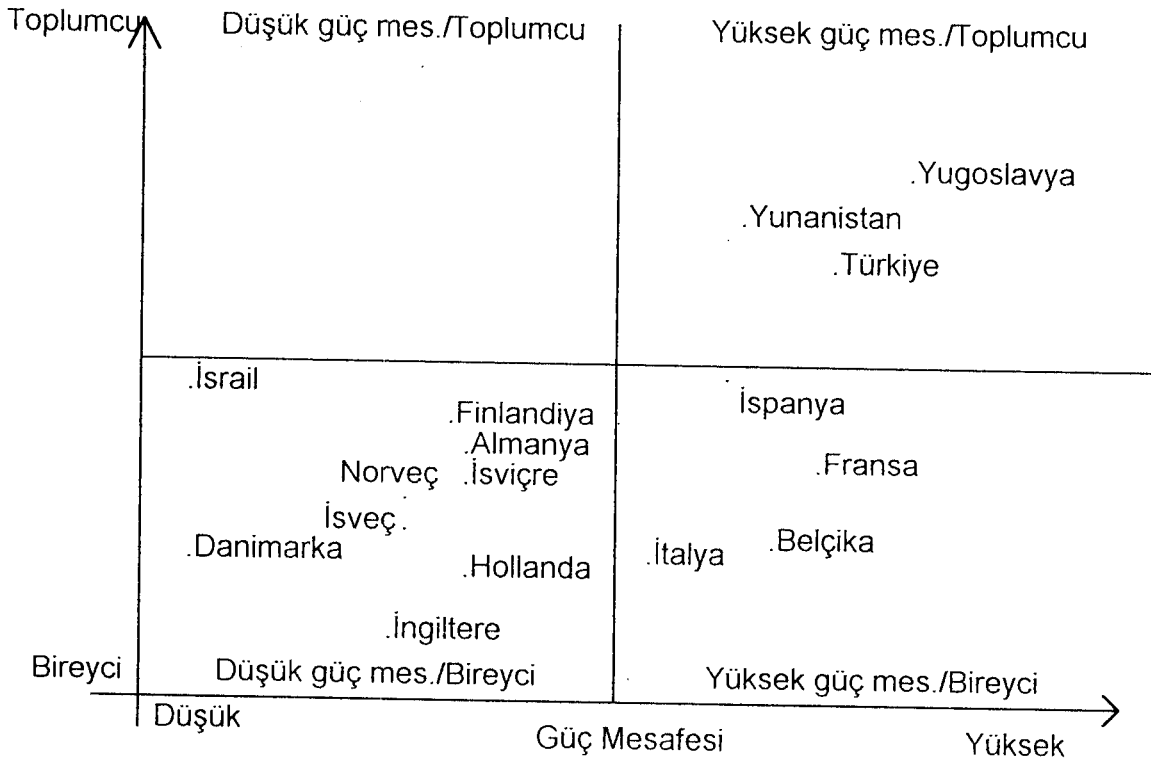
Güce ve yetkiye büyük oranda sahip olanalar ile olmayanlar arasındaki mesafedir. Gücün neden olduğu farklılıklar (örneğin belli bir yüksek öğrenim kurumundan mezun olmak, ya da belli bir sosyal tabakadan gelmek), bu güce sahip

⁴⁰ ADLER, s.50.

olan insanları ayrıcalıklı duruma getirir. Bu ayrıcalıkları en aza indirgemeye çalışan toplumlarda güç mesafesi düşüktür.

Bu kavram iletişim ve liderlik gib konularla doğrudan ilişkilidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, hiyerarşik yapı katmanlıdır. Büyük oranda merkezileşme görülür (Fransa, İtalya, İspanya, Belçika gibi).

Güç mesafesinin yüksek ve hiyerarşik yapının katmanlı olduğu, bu dört Avrupa ülkesinden üçünde (Fransa, İtalya, Belçika), beklenenin aksine üstlerine bağımlılığın yüksek olmasıyla birlikte, bireycilik özelliği gösteriyor olmaları nedeniyle de kişisel inisiyatifini kullanma eğilimi yüksektir.



Şekil.2.2. Avrupa Ülkeleri'nde Güç Mesafesi

Kaynak: Nancy J. ADLER, International Dimensions of Organizational Behavior, PWS-Kent Publishing Company, Boston, 1991, s.48.

3.3. Belirsizlikten Kaçınma⁴¹

Toplumda yaşayan bireylerin, belirsiz koşulları ne ölçüde kabul edebildiği ile ilişkili bir kavramdır.

Belirsizlik bazı toplumlarda kabul edilmesi ve katlanılması zor bir olgudur. Belirsizlikten kaçınma özelliğinin yüksek olduğu toplumlarda daha önceden belirlenmiş biçimsel yapının, standartların ve kuralların dışına çıkabilmek çok zordur. Çünkü bu şekilde beklenmeyen ve istenmeyen olaylara

⁴¹ ADLER, s.41.

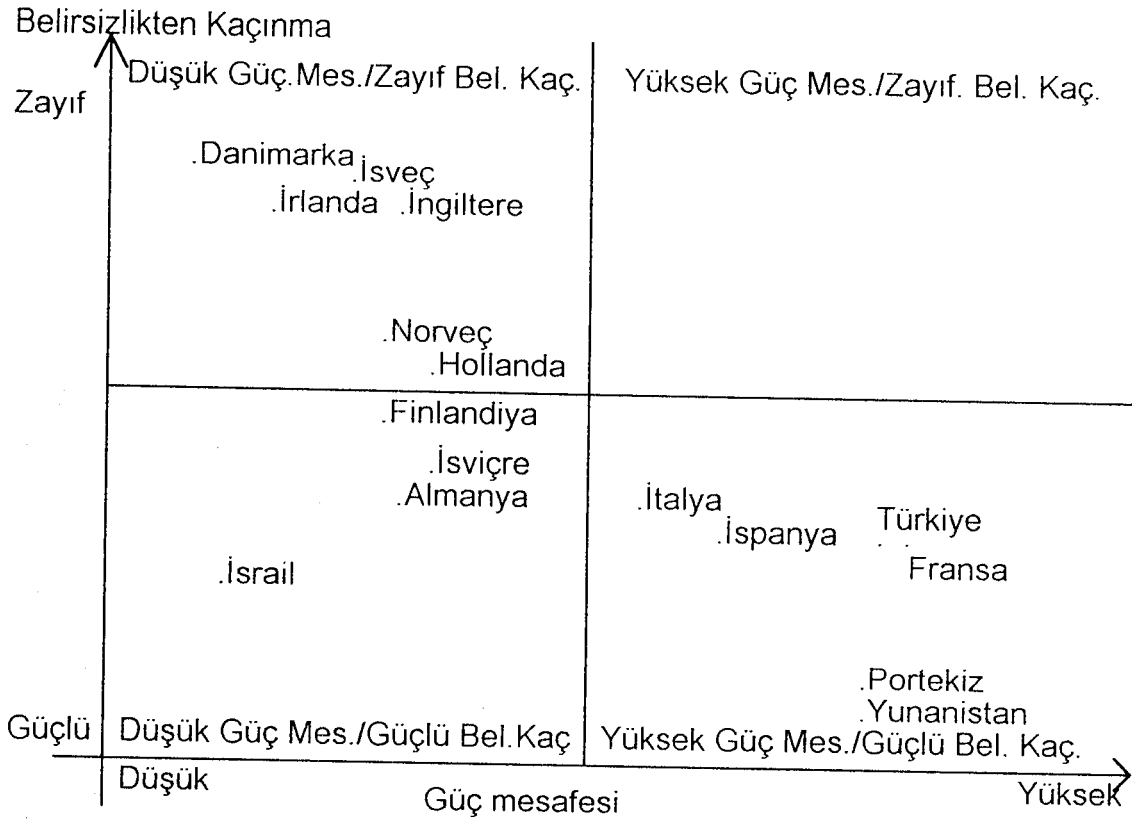
ve koşullara karşı, daha etkin direnç gösterilebileceğine inanılır. Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma özelliği bir arada dikkate alındığında Avrupa ülkelerinde Şekil.13. teki gibi bir durum ortaya çıkar.

Hem güç mesafesinin, hem de belirsizlikten kaçınma özelliğinin az olduğu işletmelerde (Danimarka, İsviçre, İngiltere'deki işletmeler gibi) hiyerarşik katmanlar azdır, iletişim kolaydır.

Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde (Avrupa ülkelerinin hiçbiri bu gruba girmemektedir), yönetici o ailenin tıpkı baba gibi hem fiziksel, hem de ekonomik anlamdaki başı olarak algılanır.

Hem güç mesafesinin, hem de belirsizlikten kaçınma özelliğinin yüksek olduğu işletmelerde (İtalya, Fransa, Belçika Yunanistan ve Portekiz'deki işletmeler gibi), örgüt piramidi çok önemlidir. Örgütte herkes, kimin kime rapor vereceğini, biçimsel iletişim hattını, kimin kimden daha fazla yetkiye sahip olduğunu bilir.

Güç mesafesinin düşük, belirsizlikten kaçınma özelliğinin yüksek olduğu ülkelerin işletmelerinde ise, (İsrail, Almanya İsviçre işletmeleri gibi), işgörenler güçlü bir hiyerarşiye gereksinim duymadan çalışabilirler. Fakat roller ve süreçler açıkça tanımlanmalıdır.



Şekil.2.3.Avrupa Ülkeleri'nde Güç Mesafesi ve

Belirsizlikten Kaçınma

Kaynak:Nancy J. ADLER, International Dimensions of Organizational Behavior,PWS-Kent Publishing Company, Boston, 1991, s.48.

3.4.Güdüleme

Belirsizlikten Kaçınma özelliğinin yüksek olduğu Yunanistan, İtalya, İspanya gibi ülkelerdeki işletmelerle, belirsizlikten kaçınma özelliğinin düşük olduğu Danimarka, İsveç, İngiltere, Norveç gibi ülkelerin işletmeleri karşılaştırıldığında, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkelerde, işgörenin işinde kendini gerçekleştirebilmesi, en önemli güdüleyici faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer gruba giren ülkelerde ise, işgüvenliği ve yaşam boyu istihdam,

kişinin kendini gerçekleştirebildiği ve ona ilginç gelen bir işte çalışmasından daha önemlidir. Ancak İtalya ve Fransa gibi Avrupa Ülkelerinde üst yönetime bağlılığın yoğun olduğu merkezi yapıya rağmen, işgüvenliği ve yaşam boyu istihdamdan daha önemli olan konu, işgörenlerin iş ortamında etkin ve faydalı olduklarını hissetmeleri, yaptıkların işin kendilerini mutlu etmesidir. Bu iki Avrupa ülkesinin işletmeleri her ne kadar örgüt yapıları merkezi olsa da gelişmiş iki ülkenin işletmeleridir. Bu yüzden işgörenlerin yaptıkları işten yana beklentileri de, temel ihtiyaçlarını karşılamanın üzerine çıkmış durumdadır.

Büyük ölçekli sanayi işletmelerinin bulunduğu kırk altı ülkede yapılan Sirota and Greenwood araştırmalarına göre bulunan sonuçlar şöyledir⁴² :

- 1.İngilizce konuşan ülkelerin işletmelerinde kişisel başarı çok önemli, buna karşın güvende olma isteği azdır.
- 2.Fransızca konuşan ülkelerdeki işletmeler her ne kadar İngilizce konuşan ülkelerdeki işletmelere benzese de, güvende olma isteği biraz daha fazladır.
- 3.Kuzey Avrupa ülkelerindeki işletmelerde çalışan işgörenler yükselmekle fazla ilgilenmediklerini ifade ederler. Fakat yapılan işe dönük amaçları tanıma ve başarı isteği yüksektir. İnsan faktörüne oldukça büyük ilgi gösterirler, ancak örgütü bir bütün olarak algılamaktan uzaktırlar. İş, onların kişisel

⁴²ADLER, s.158.

yaşamları için bir engel olmamalıdır. Kişisel yaşamlarıyla, iş yaşamlarını birbirinden ayırmayı tercih ederler.

4.Doğu Avrupa ülkelerinin işletmeleri kişisel başarıya az önem verirler. İş güvenliği isteği yüksektir ve sosyal sigorta önemlidir.

5.Almanya'daki işletmelerde çalışanlar için ise iş güvenliği, işte yükselme ve sosyal sigorta önemlidir.

3.5.Gruplar

Gruplar örgütlerin temel yapı taşıdır. Bir örgütte çok çeşitli yapıda gruplar bulunur (Gruplar konusundan 3.2 bölümünde söz edilmişti). Takımlar, komiteler, alt komiteler, komisyonlar gibi. Örgütün hedefleri doğrultusunda etkin çalışan gruplar, örgütün daha verimli bir konuma gelmesinde büyük rol oynarlar. Grubun etkinliği yaptığı işe, kullandığı kaynaklara ve sürece bağlıdır.

Ancak grupların örgüt içinde etkin olabilmeleri için, örgüt kültürünün buna elverişli olması gerekir. Avrupa ülkelerindeki işletmelerde bireyciliğin etkili bir faktör olduğundan daha önce söz edilmişti. Buna bağlı olarak, Avrupa ülkelerindeki işletmelerde, Japon işletmelerinde olduğu gibi bir grup davranışı beklemek akılcı olmayacaktır. Ancak birey çıkarlarıyla grup çıkarlarının çok fazla çelişmemesi koşuluyla, Avrupalı işgörenler de verimli biçimsel olmayan grup çalışmaları sergileyebilirler.

Ancak araştırmamızda incelenen, konunun biçimsel yönüdür. Avrupa işletmelerindeki işgörenlerin görevleri, amaçları, kural, süreç ve yöntemleri tanımlı olan biçimsel gruplarda etkin olmaları daha kolaydır.

3.6.Liderlik

Bölüm 1.3'te liderlikten ve McGregor'un X ve Y teorilerinden söz edilmişti.

Değişik kültürlerden gelen liderler, geldikleri kültürlerin gerektirdiği doğrultuda X veya Y teorilerinin savunduğu yönetim biçimini benimserler. Örneğin Amerika'daki işletmelerin çoğu, Y Teorisini benimserler. Y Teorisini benimseyenler, güven ve açık iletişimle karakterize edilen kişiler arası ilişkileri geliştirmeyi amaçlarlar. İşçilerin çalıştıkları iş yeri demokratik olduğu sürece, daha çok üreteceklerine ve daha verimli olacaklarına inanılır.

Bazı araştırmacılar, Amerikan yönetim teorilerinin diğer kültürlerden gelen ülkelere adapte edilip edilemeyeceğini araştırmışlardır. Fakat bu teorilerin aynı biçimiyle uygulanamayacağı anlaşılmıştır. Örneğin, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, işgörenler yöneticilerinin tümünü lider kabul ederler. Kurulların istekleri doğrultusunda alınan kararlar rahatsızlık yaratır. Bazı kültürler, yöneticilerinin kesin ve tek yetkiye sahip uzman olmalarını isterken, bazıları onları katılımcı sorun çözücüler olarak görmek isterler.

Liderlik davranışları açısından, güç alanı boyutunun etkilerinin incelendiği bir çalışmada, farklı ülkelerden araştırmaya katılanlardan, iki bölüm arasındaki örnek sorunun çözülmesi istenmiştir. Araştırmaya Fransa'dan katılan yönetim organizasyon öğrencileri, sorunun bir üst yöneticiye devredilmesini önermişlerdir. Alman öğrenciler, gelecekte bu tür sorunların çözülmesi için, yazılı kurallar geliştirilmesi eğilimindedir. İngilizler ise, bir insan ilişkileri eğitim programı geliştirerek, işletmedeki gruplar arasındaki iletişimin güçlendirilmesi gerektiğini talep etmişlerdir.

Fransızlar için etkin model hiyerarşik yapıdır. Almanlar için işleyen ve aksaksız düzen önemlidir. İngilizler ise, yapı ve kurallarda esneklik, konuşarak anlaşma gibi davranışları benimseyerek, küçük güç mesafesi özelliğini yansıtmışlardır⁴³.

3.7. İletişim

İletişim konusunda Avrupa'daki üç ülke arasında yapılan araştırma Tablo.2.3.'de gösterilmektedir. Yapılan araştırmada, kültürel yapının yönetim yapısını ve iş tipini belirlediği gözlenmiştir⁴⁴.

Fransa: Fransa'daki sözlü etkileşim oranı, İngiltere ve İsrail'dekine oranla daha azdır. Fakat bu karşılaştırmaların bazıları, etkileşim sayılarının istatistiksel anlamda çok küçük ve önemsiz olduğu durumlarda geçersiz sayılabilir. Fransa'daki iki ayrı alanda üretim yapan işletmelerden birinde, yüzyüze

⁴³ Güneş N. BERBEROĞLU, Karşılaştırmalı Yönetim, A.Ü Yayınları No:467, Eskişehir, 1991, s.69.

⁴⁴ Michael Z. BROOKE, The Multinational Company in Europe, The University of Michigan Press, 1974, s.110.

iletişim oranının %71, diğerinde %27 olması, organizasyon tipinin iletişim davranışlarını belirlemede etkili olduğunu göstermektedir.

İngiltere: Aynı durum İngiltere'deki işletmelerde de ortaya çıkmaktadır. Farklı tipteki organizasyonlarda yüzyüze iletişim oranı farklı olmaktadır (%55'e karşı %86). Aynı şekilde karşılıklı anlaşmayla sonuçlanan iletişim oranı da farklılık göstermektedir.

İsrail: Bu ülke'deki örnek işletme ele alındığında, günlük olarak kişi başına ortalama sözlü iletişim 2.6 olarak görülmektedir. Bu işletmedeki yönetim yapısı da Fransa'daki birinci örnek işletmeye benzemektedir. Ayrıca İsrail'deki işletmelerde yapılan araştırmalar, bu ülke işletmelerinde, iletişim davranışlarında kültürel etkilerden çok, organizasyon yapısının etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Aşağıdaki Tablo.2.3 incelendiğinde, örgütlerin karşılaştırılmasıyla oldukça anlamlı sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

İletişim üzerinde etkili olan tek faktör kültürel farklılık değildir. Aynı zamanda organizasyon tipiyle ve örgüt yapısıyla da ilişkilidir. Bu küçük örneklerde de karşımıza çıktığı gibi, iletişim davranışı, örgüt yapısına göre farklılık gösterir. Bu yüzden Avrupa işletmelerindeki iletişim davranışı hakkında bir genellemede bulunmak yanlış olacaktır. Bu konuda

bir fikir edinebilmek için, örgüt yapısını incelemek faydalı olacaktır.

Daha önce de söz edildiği gibi, bireysellik özelliğinin baskın, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi özelliklerininse düşük olduğu Avrupa ülkelerinde (işletmenin organizasyon yapısına ve sahip olduğu hiyerarşik katmanlara da bağlı olarak) yüzyüze etkileşim oranlarının genellikle fazla olduğu dikkati çekmektedir.

Örnek İşletme	Örnek I	Örnek II	Örnek I	Örnek II	Örnek I
Veri tipi	İngiltere	İngiltere	Fransa	Fransa	İsrail
Yönetici sayısı	60	32	26	21	48
Katılımda Bulunan	50	27	26	21	41
Çalışma süresi (Gün)	10	10	10	10	10
Diğer Katılımcılarla sözlü etkileşim oranı	1708	1272	128	215	672
Karşılıklı anlayış	%14	%38	%17	%21	%7
Kişi başına günlük sözlü iletişim	5.3	4.7	0.5	1.0	2.6
Telefonla etkileşim	%45	%14	%73	%29	%19

Yüz-yüze	%55	%86	%27	%71	%81
Karşılıklı etkileşim sonucu uzlaşma	%35	%43	%46	%73	%50

Tablo.2.3. Avrupa'daki İşletmelerde İletişim

Kaynak:Michael Z. BROOKE, The Multinational Company in Europe, The University of Michigan Press, 1974, s.111

4.ÖRGÜTSEL GELİŞME ve DEĞİŞİM

Örgüt, çevresindeki ortamdan fazlasıyla etkilenen bir açık sistemdir. Özellikle gelişmiş Avrupa ülkelerindeki işletmeler, teknolojik ekonomik ve sosyal anlamda sürekli değişmekte olan bir çevrenin içinde yer almaktadırlar. Örgütlerin varolabilmesi de bu değişime ayak uydurabilmelerine bağlıdır.

Örgütsel gelişme ve değişim kavramlarının işletmelerde uygulanması, söz konusu işletmenin niteliğine göre değişiklik gösterecektir

Yetkinin merkezileşmemiş olduğu, güç mesafesi özelliğinin yoğun olarak bulunduğu ve belirsizlikten kaçınmanın güçlü olduğu işletmelerde örgütsel değişimi başlatmak ve benimsetmek zor olacaktır. Yapı merkezi olduğundan, değişim kararı hiyerarşik kademenin üst noktasından gelecektir. Bu kararın işgörenler tarafından benimsenmesinde de zorlukla karşılaşılacaktır.

Ancak Şekil.2.2 ve Şekil.2.3'e bakıldığında, özellikle Batı ve Kuzey Avrupa ülkelerinde yukarıda sözü edilen özelliklerin tersi bir durumun olduğu görülecektir. Ayrıca Bölüm 2.2'de Avrupa işletmelerindeki örgütsel tasarım, yetki ve bölümlendirmeye ilişkin ulaşılan sonuç dikkate alındığında işgörenlerin örgütsel değişim ve gelişmeye büyük tepkilerle yaklaşmayacakları sonucuna ulaşılır.

Örgütte değişimi en az dirençle kabul ettirmenin yollarından birisinin de yetki göçermek olduğu düşünülürse, çoğu Avrupa ülkesinde (özellikle İngiltere, Almanya, İsveç, İsviçre, Norveç ve Hollanda) örgütsel değişimi astlara benimsetmek daha kolay olacaktır. Çünkü bu ülkeler, hiyerarşik kademelerin az olduğu merkezileşmemiş örgüt yapısını benimsemektedirler.

3.BÖLÜM:TÜRKİYE'DEKİ İŞLETMELERİN BİÇİMSEL

ORGANİZASYON YAPILARI

1.TÜRKİYE'DE GENEL DURUM

En genel anlamda bakıldığında toplumlar gerek Batı'da ve Japonya'da, gerek Osmanlı ve sonrasındaki Türkiye'de Ortaçağ'ın tarıma dayalı toprak mülkiyeti ve toprağa dayalı egemenlik biçiminden ve onun kültürel öğelerinden giderek ayrılan bir dönüşüm geçirerek, kapitalizm içinde sanayileşmeye doğru bir evrim göstermişlerdir. Türkiye'de bu evrim Batı'daki kadar kesintisiz ve düzgün olmamakla birlikte, hareket noktası itibariyle Ortaçağ ekonomi sistemi ve ahlakından yola çıkarak, kapitalizm içinde sanayileşen bugünkü Türk toplumuna ulaşılmıştır.

Türkiye'deki sosyo-ekonomik görüntünün en yakın geldiği yapının sanayileşmekte olan ülke olduğu ifade edilebilir⁴⁵.

Türkiye yıllık nüfus artış hızı %2'nin üzerinde seyreden, genç nüfusu Avrupa Topluluğuna üye ülkelerin iki katı mertebesinde olan, kişi başına düşen milli geliri itibariyle, Dünya bankası ölçülerine göre alt orta gelir grubunun üst sıralarında bulunan, bebek ölümleri bakımından istikrarsız bir seyir göstererek, bir çok az gelişmiş ülkeden de kötü bir görüntü sergileyen, eğitim istatistikleri incelendiğinde hem değişik düzeydeki kız ve erkek öğrenci sayıları, hem de

⁴⁵ Üstün ERGÜDER, Yılmaz ESMER, Ersin KALAYCIOĞLU, Türk Toplumunun Değerleri, TÜSİAD Yayını No:6.145, İstanbul, 1991, s.10.

eğitimin kalitesi itibariyle AT ortalamasının bir hayli gerisinde bir ülke görüntüsü sergilemektedir. Eğitim ve sağlık alanlarındaki yetersizlik nedeniyle nitelikli iş gücünde önemli bir arz eksikliği vardır. İşsizlik %55 ile Avrupa ülkeleri ortalamasının birhayli üstündedir.

Ancak, Türkiye ekonomisi giderek artan oranda sanayi üretiminin ağır bastığı bir yapıya dönüşmektedir. Gayrisafi milli hasıla içinde sanayinin oranı 1950'de %14.6 iken 1987'de %32.5'e yükselerek tarımı bir hayli geride bırakırken, 1980'ler boyunca ihracatta sanayinin oranı da çok büyük ölçüde artmıştır. Kentte yaşayan nüfus da, son on yılda büyük artış göstererek, toplam nüfusun %60'ı civarına yükselmiş bulunmaktadır⁴⁶.

Anlatılanlardan da anlaşıldığı gibi, Türkiye'nin sosyo-ekonomik yapısı yeni sanayileşen ülke görüntüsü arz etmektedir. Yeni sanayileşen bir ülkedeki ekonomik yapının hem sanayi öncesinden gelen bir dizi tutum ve değerlerle, hem de sanayi toplumuna özgü olarak yukarıda saydığımız tutum ve değerlerle bezenmiş olacağını düşünmek mümkündür.

Türkiye'deki sosyo ekonomik tutum ve değerler şöyle sıralanabilir⁴⁷.

1. Kadercilik,
2. Piyasa üzerinde sıkı bir devlet denetimi,

⁴⁶ Safa ATALAY, Avrupa Topluluğu ve Türkiye'de İşgücü ve Ücret Politikaları, MPM Yayınları No:428, Ankara, 1990, s.19.

⁴⁷ Sabri ÜLGNER, İktisadi Çözümün Ahlak ve Zihniyet Dünyası, İstanbul, 1981, s.65.

- 3.Kanaatkarlık,
- 4.Riskten ve kişisel girişimden kaçınmak,
- 5.Rekabetten kaçınmak,
- 6.Mükemmel ve adil olduğu kabul edilen ilahi bir düzeni sürdürmek,
- 7.Yakın çevre dışındakilere güvensizlik,
- 8.Aile işletmeleri dışındaki işletme türlerinin benimsenmemesi
- 9.Çalışmanın bir zorunluluk olarak görülmesi
- 10.Çalışma süresini yoğun olmayan ve kısa bir tempoda tutmak,
- 11.Günlük yaşayıp, ileriye planlamayı gereksiz bulmak.

Sözü edilen tutum ve değerlerin aynı sıklıkta görülmesi beklenemez.Osmanlının son yüz yılında bu değerler, dünya ekonomisinin Osmanlı'ya etkileri ve Avrupa ile artan temaslar başta olmak üzere, Tanzimat sonrası bir dizi etki altında değişime uğramaya başlamıştır. 1990'larda Türkiye kapitalist bir sanayileşme modelini uzun süre uygulayan bir ülkedir.

Bu günün ulaştığı noktada, kapitalist sanayileşme modeli konusunda hiçbir ciddi siyasal veya ekonomik model ülkede mevcut değildir. Bu tür bir gelişmenin olabilmesi ancak sayılan türden tutum ve değerlerin değişmeye başlamasıyla mümkündür. Hatta geçmişten miras kalan değer ve tutumlar yerine veya onların yanısıra, sanayi toplumuna özgün tutum ve değerlerin

de, Türk toplumunda gelişmiş olmasını beklemek yerinde olacaktır.

Kapitalist sanayi toplumundaki bireyin geliştirmesini bekleyeceğimiz değer ve tutumların bazılarını da bu günün Türk toplumunda gözlemlememiz mümkündür. Bu değer ve tutumlar geçmişten miras kalanlarla tezat oluşturacak içerikte ve yukarıda sayılmış olan, başarıya güdüsü risk alma ve müteşebbislik, yoğun bir biçimde çalışma ve zamanını planlama işinden en yüksek getiriye sağlamak için uğraşma, rekabetin toplum refahı için iyi bir şey olduğuna inanma, başkalarına güvenme, zamanın ileriye doğru uzanan ve planlanabilir bir değer olduğunu düşünme, başkalarına güvenme, başkalarıyla ortaklık kurabilme, dünyada ve ülkesinde olup bitenleri izleyip, bunlar hakkında düşünebilme ve fikir sahibi olma türünden değer ve tutumlardır.

2.ÖRGÜT TASARIMI YETKİ ve BÖLÜMLENDİRME

Ülkemizdeki işletmelerin, Şekil.11 ve Şekil.12 dikkate alındığında, Avrupa ülkelerinin bir çoğundan farklı olarak yüksek güç mesafesine ve belirsizlikten kaçınma özelliğine sahip oldukları görülecektir. Bu da beraberinde, üste bağlılığın yoğun, hiyerarşik kademelerin çok katmanlı olduğu, yetki göçerimine sıcak bakılmadığı merkeziyetçi bir yapıyı getirir.

Ancak Türk toplumunun kültüründen gelen bazı değerlerin, özellikle Osmanlıdan kalan değerlerin, bu çağın gerekleri, ekonomik ve sosyal yapılanması doğrultusunda, rekabet edebilme

faktörü de özellikle göz önüne alınarak değişikliğe uğraması zorunludur.

Özellikle sanayimizin gelişmeye başlaması, dışa açılma ve ihracata yönelme olgularının gündeme gelmesiyle birlikte, gelişmemizi ve rekabetin gerektirdiği doğrultuda değişmemizi engellemeye başalayan bazı tutucu değerlerin ve politikaların işlerliğini yitirmeye başlaması, geleneksel yönetim yapımızın yeni gelişmeler sonucunda işlevsiz kalması, Türkiye'deki ileri görüşlü sanayicilerimizi alternatifler aramaya ve bunları cesaretle uygulamaya yöneltmiştir.

Özellikle ISO-9000 standartlarının rekabette bir koşul olarak kendini göstermesiyle birlikte, benimsenmesi ve uygulanması bir zorunluluk haline gelmiş olan Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Türkiye'deki yönetim olgusuna çok büyük değişiklikler getirdiği ortadadır.

Daha önceden oldukça yoğun X Tipi organizasyon özelliği gösteren büyük ölçekli sanayi işletmelerimiz, Toplam Kalite Yönetiminin gerekleri doğrultusunda gelişen yeni yönetim anlayışıyla, işletmede insan faktörüne önem vermeye ve işgörenlere bunu hissettirmeye başlamışlardır. Bu kabuk değiştirmeye birlikte, yavaş yavaş Y Tipi organizasyon özelliklerine de yaklaşmışlardır. Öz yönetime ve yetki göçerimine daha fazla önem verme yolunda aşama kaydetmişlerdir. Çok katmanlı hiyerarşik yapının ve aşırı merkeziyetçi tutumun işleri yavaşlattığı, çalışanların yaptıkları işi beimsemelerini engellediği ortaya çıkmıştır. Ama kabul edilmelidir ki, daha

kat edilecek çok yol vardır. Avrupa'da gelişmeye başlayan ISO-14000 Çevre Standartları'yla ilgili henüz herhangi bir çalışma yapılmamaktadır. Ayrıca Gümrük Birliğine geçişimizle birlikte, Avrupa'nın öngördüğü CE Standartlarının geliştirilmesi de bir zorunluluk haline gelecektir.

Bunların dışında yapılması gereken yapısal bir takım değişikliklerin (merkezileşme konusundaki gerekli kararları verme, organizasyon tipini ve yapılanmasını belirleme, yetki göçerme gibi) çok fazla zaman kaybetmeden uygulamaya konması gerekmektedir.

Başarılı işletmelerin ve güçlü liderlerin işletmenin kalıcılığına çok önem verdiklerini görüyoruz. Vehbi Koç konunun önemini şöyle vurguluyor.

"Kendime şu soruyu sordum, cevabını çok düşündüm. Türkiye'de niçin 100 yıllık şirketler yoktur? Eskiden de işadamları vardı; mesela Şinasi Remzi vardı, çok büyük. Ama hiç birisi yaşayamadı. Niye? Ben bu konu hakkında çok düşündüm, çok da okudum. Ford'un hayatını. Sonra Siemens'i tetkik ettim. Bir de General Motors'un kurucularından Alfred Sloan'ın yazdıklarını. Baktım ki kurumsallaşmak lazım. İdarenin iyi yetişmiş, eğitilmiş ve seçilmiş bir profesyonel kadro tarafından yürütülmesi lazım. Bunun için de çok uğraştım."

Ortaya çıkan sistemi bir Koç mensubu şöyle anlatıyor: "Koç'ta icra komitesi diye birşey vardır. Bu her hafta Pazartesi günü öğleden sonra toplanır ve mutlaka toplanır. Yani

toplannması diye birşey söz konusu değildir. Bu komite muhtelif sektörlerdeki yetkililerden oluşturulmuş 10-15 kişilik bir komitedir. Mesela burada neler konuşulur? Gerek şirket stratejileri gözden geçirilir, genel konjonktür gözden geçirilir. Bazen diyelim yeni bir buzdolabı yapılıyordur veya yeni bir fırın çıkmıştır. Tutar bir fırın fabrikasının müdürü bir tane fırın getirir ortaya koyar şöyle de birşey yaptık diye... Bu komite her türlü kritik kararları alabilir işleri yürütebilir."

Sabancı camiasında ise aile meclisi toplantıları ve genişletilmiş Sabancı Holding İdare Heyeti aynı işlevi yerine getiriyor.

Sezai Türkeş de konuyla ilgili düşüncelerini şöyle özetliyor: "İyi bir organizasyon ve başarılı bir yönetici varsa başarı devam eder, yoksa etmez⁴⁸."

Başarılı şirketlerin yöneticilerinin inandıkları konu, iyi yönetimin merkezi ve merkezi olmayan yapının uzlaşmasına dayandığıdır. Yani bir işletmenin başarılı olabilmek için merkezi olan ve olmayan yapıları dengelemeyi başarmış olması gerekmektedir.

Örneğin Matsushita başarısını büyük ölçüde organizasyon yapısına borçludur. İşletmeleri ve ufak ve esnek muhafaza edebilmek, onlardaki bağımsızlık ve müteşebbislik ruhunu yaşatabilmek için, Matsushita, Pierre Du Pont'un ve Alfred

⁴⁸ Cem M. KOZLU, Kurumsal Kültür Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü, İstanbul, 1988, s.95.

Sloan'ın 1920'lerde Amerika'da uyguladıkları bölüm sistemini, 1930'lardan itibaren Japonya'da uygulayan ilk işletme olmuştur.

Dört konuyu merkezden yönetmeyi tercih etmektedir. Örneğin işletmelerin muhasebe kısımları merkeze bağlı ve yine merkezde istihdam edilen mali müfettişlerce çok sıkı denetlenmektedir. İkincisi, merkez, işletmenin karlılıklarının aktığı bir banka görevi yapmaktadır. Yatırımlar için de, işletmeler bu bankaya başvurmak zorundadırlar. Fon alabilmeleri için, katı, titiz, nesnel bir sınavı geçebilmeleri şarttır. Merkezde toplanan üçüncü işlev, personel yönetimidir. İş almalar ve terfiler merkezden yürütülmektedir. Dördüncü de eğitim programlarını merkezin hazırlaması ve uygulamasıdır⁴⁹.

Sorunları basitleştirmek ve çözümleri kolaylaştırmak için, başarılı işletmeler sık sık konuları baş edilebilecek boyutlara bölüp, çözüm getirmek için her bölümlerle uğraşacak, ayrı takımlar kurmaktadır. Sorun çözümlenince de ekip dağılmakta, kişiler yeni konulara eğilmektedirler.

Şarık Tara da, dünyanın çok büyük bir süratle değiştiğini vurgulamakta ve genç bir örgütün bu değişikliğe daha kolay ayak uydurabileceğini savunmaktadır. "Biz gençlerin çok çabuk tecrübe sahibi olacağına ve şimdiye kadar tarif edilen o eski tecrübenin önümüzdeki on yıl içinde fazla birşey ifade etmeyeceğine inanıyoruz."

ENKA'nın yapısını geliştirmekte yabancı işletmelerle olan ortaklığın önemli rolü olduğunu söylemekte Tara: " Japon

⁴⁹ KOZLU, s.96.

işletmeleri ile çalışıyoruz. Amerikan işletmeleri ile çalışıyoruz. Amerikan işletmelerinde personel alanındaki münasebetleri, yakınlığı, buna mukabil gene de üst seviye ile alt seviye arasındaki ayrılıkları görüyoruz. Bunların hepsinin sentezini yaparak, tecrübemiz az olduğu için, kolayca iyisini seçiyoruz. Ama tecrübesi, tradisyonu olan bir işletme olsaydık kolay kolay bunun dışına çıkamazdık⁵⁰ ."

Başarılı işletmeler, çok kalıcı ve istikrarlı işletme kültürüne sahiptirler ama, ortam ve sorunlar değiştikçe, örgüt yapısını süratli ve esnek bir şekilde değiştirebilmektedirler.

3. ORGANİZASYONDA DAVRANIŞ

Avrupa ülkelerindeki işletmelerde oluşan davranış biçimlerini incelerken ele aldığımız Bireycilik-Toplumculuk, Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma özelliklerinin incelenmesinde kullanılan Şekil.2.2 ve Şekil.2.3, Türkiye açısından da bir değerlendirme yapılmasını sağlamaktadır. Bu yüzden, burada ayrıca bir incelemeye gerek duyulmamıştır. Türk toplumu, yüksek güç mesafeli, belirsizlikten kaçınma eğilimi çok olan, toplumcu bir özellik göstermektedir. Organizasyonda davranışa ilişkin açıklamalar yapılırken, bu özelliklerden de yararlanılacaktır.

3.1. GÜDÜLEME

Psikolojik araştırmalar, kişinin yiyecek, giyecek gibi temel ihtiyaçlarını giderdikten sonra, prestij, takdir edilme,

⁵⁰ KOZLU, s.98.

başarılı olma gibi manevi tatminlere yöneldiğini göstermektedir. Sakıp Sabancı camialarına katılan yöneticilere şunu söylediğini anlatmaktadır:

"Benim için, Sabancı için çakışmayacağız, Sabancı için uğraşmayacağız. Türkiye için çalışacağız. Ve başarılı olmak için çalışacağız. Bu ilkeyi verdiğim zaman bu ilke dalga dalga aşağı doğru yayılmaktadır. çünkü bu daha kıymetli bir ölçüt. İnsanların tabiatında ad vardır. Başarılı olmak ister biraz daha fazla."

Liderler, çalışanların gayretlerine maddiyatın ötesinde bir anlam kazandırmakla, onları daha büyük gayretlere teşvik edebilir. Ayrıca kurumun hedeflerini kişilere benimsetmek yoluyla onların çalışma zevklerini arttırabilir. Öncülüğünü yaptığı kültür çalışanlarca benimsedikçe çalışma ortamı daha zevkli hale gelir ve çalışanların verimi artar.

İşletmelerde demokratik bir yönetim sisteminin kurulmuş olması, hem işletme personelinin daha mutlu, daha üretken ve yüksek güdülemeyle çalışmasını sağlayacak, hem de işletmenin karlılık ve verimliliğini arttıracaktır. Bu olumlu sonuç ise, işletmeye olduğu gibi, ülkeye de büyük faydalar sağlayacaktır.⁵¹

Eti Gıda Sanayi A.Ş.'de 1993 yılında yapılan bir araştırma da bu gerçeği doğrular nitelikte.

⁵¹Zekai ÖZTÜRK, "İşletmelerde Demokrasi Nasıl Kurulur", ANAHTAR DERGİSİ, Yıl:8, S.90(Haziran 1996), s.10.

Üretim hattında çalışan işçilere "işinizde aşağıdakilerden hangisi sizin için önemlidir?" sorusu yöneltilmiştir. Alınan yanıtlar aşağıdaki gibidir⁵².

	<u>Kişi sayısı</u>
1.Yükselme olanağının bulunması	20
2.İşinde başarılı bulunanların takdir edilmesi	75
3.İşten çıkartılma tehlikesinin olmaması	105
4.Önemli ve yapılmaya değer bir işte çalışmak	58
5.İşgörene saygı duyulduğunun ve önem verildiğinin belli edilmesi	99

Yukarıdaki sonuçlar, ülkemizde hala iş güvenliğinin önemli bir sorun olduğunu ortaya koymaktadır. İşten çıkartılma korkusu olan bir işgörenin, daha temel ihtiyaçlarını karşılama konusunda endişesi bulunduğu için, onu farklı bir biçimde güdülemek bir hayli zor olacaktır. Ancak bu sorun gözardı edilirse, en etkin güdüleme yönteminin işyerinde insana saygı duyulması ve önem verilmesi olduğu görülmektedir.

3.2. Gruplar

Türkiye, toplumcu davranma özelliklerinin yoğun olduğu bir ülkedir. Bu açıdan bakıldığında grup davranışlarına dönük eğilimin yüksek olması da normaldir.

Bunun yanısıra, artık işletmelrde etkinliği ve verimliliği arttırabilmek için, işgörenlerinde sorun çözme ve

⁵² Ecc DEMİRKAN, Bir Gıda İşletmesinde, Çalışanların İşletmedeki Problemlerin Çözülmesine Etkin Katılımını Sağlayacak Yöntemin Araştırılması, Eskişehir, 1993, s.30.

karar alma sürecine katkıda bulunmalarını sağlayan katılımlı yönetim teknikleri ülkemizdeki işletmelerde de uygulanmaya başlamıştır. Uygulamada yaygın kullanılan katılımlı yönetim teknikleri: Kalite kontrol çemberleri, otonom çalışma grupları, ortak yönetim kurulları, işgören komiteleri, işletme komiteleri, ve işyeri konseyidir⁵³ .

Yönetime katılım, alınan kararlara katılım biçiminde olabileceği gibi, işletmenin üst yönetiminin oluşturacağı takım çalışması biçiminde de olabilir. Birbirine güvenen ve dayanışma içinde çalışan bir ekibin, heyecanı ve başarı azmi yüksek olacaktır.

Buradan da anlaşılmaktadır ki, çağdaş yönetim teknikleri grup çalışmasını biçimsel bir zorunluluk haline getirmektedir. Ülkemizde işgörenlerin bunlara uyumu konusunda ciddi sıkıntılarla karşılaşılmamaktadır. Ancak geçici ve mevsimlik işçi çalıştırma eğiliminde olan bazı büyük ölçekli sanayi işletmelerimizin işletmede sürekli kalması söz konusu olmayan ve işten çıkartılma problemi yaşayan geçici işçilerle bu konuda gerçekten başarılı olup olmayacağı tartışılabilir bir durumdadır.

3.3.Liderlik

Liderlerin işletme kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, dışarıya karşı işletmeyi ve onun kültürünü temsil

⁵³ Ali AKDEMİR, Etkili ve Verimli İşgördürme Aracı Olarak Katılımlı Yönetimi Uygulama Teknikleri, A.Ü. Yayını No:560, Kütahya,1991, s.100.

⁵⁴Zekai ÖZTÜRK, s.10.

eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişiler olduğu görülmektedir. Temel değer ve inançlar nasıl işletme kültürünün özünü oluşturmaktalarsa, lider ve kahramanlar da değerleri simgeleyen örnekleri ortaya koyar, o kültürün gücünü temsil ederler.

1990-1991 Dünya Değerler araştırması çerçevesinde yapılan Türk toplumunun değerlerine dönük bir araştırmada elde bulgular, Türkiye'deki ast-üst ilişkilerini ve çalışanların bu konuya bakışını ortaya koymaktadır⁵⁵.

Çalışma hayatının bazı ilkeleri

Kim Yönetmeli?

Amire mi, yoksa Yasaya mı itaat etmeli?

	%	Yanıt Sayısı
<u>1. İşyerini Kim Yönetmeli?</u>		
İşyeri sahibi	25.9	241
Sahip ve çalışan bir arada	38.3	356
Devlet	15.7	146
Yalnızca çalışanlar	<u>20.2</u>	<u>188</u>
TOPLAM	100	931

2. Amire mi, yoksa Yasaya mı İtaat Edilir?

Amirin emrine uyulur	26.0	253
Emire doğruysa uyulur	55.4	541

⁵⁵ ESMER ve Diğerleri, s.30.

Koşullara bağlı	<u>18.6</u>	<u>182</u>
TOPLAM	100	977

Tablo.3.1.Türkiye'de Çalışma Hayatının Bazı İlkeleri

Yukarıdaki tabloda da görüleceği gibi, işyeri sahibinin aynı zamanda iş yerinin yöneticisi olmasını ve onu yalnız başına alacağı kararlarla yürütmesini, ancak deneklerin %25'i benimsemiş bulunmaktadır. İster işyeri sahibi ile birarada olsun, ister yalnızca çalışanlar tarafından olsun, işin çalışanların kararları ile yönetilmesini önerenler çoğunluktadır(%58). Deneklerin %38'inin işyerinin sahip ve çalışanlarınca bir arada yönetilmesi gerektiğini, %20'sinin ise yalnızca çalışanlarca yönetilmesi gerektiğini belirttiği görülmektedir. İşyerlerinin devletçe yönetilmesini önerenler ise %16 ile en küçük grubu oluşturmaktadır.

Toplumumuzda, "patron en iyisini bilir ve işini istediği gibi yönetir" zihniyetinin yerini, işyeri yönetiminin profesyonel bir faaliyet olduğu düşüncesine bırakmakta olduğu göze çarpmaktadır. Çalışanlar, işyeri ile ilgili kararlarda etkili olmayı gerekli ve haklı görmek eğilimindedir.

İş hayatında üstlerin vereceği emirlere, astların uymasının da körükörüne bir itaat olayı olmadığı görüşü genel kabul görmektedir. Ancak, emirlerin akıl ve yasa süzgecinden geçirilmeden uygulanması eğiliminin bir hayli yaygın olabilecek bir itaatkarlık olgusunu işaret ettiği de görülmektedir.

İşyerlerindeki yönetimin profesyonelleşmesi, işyerinin yönetimine çalışanların etkide bulunması veya yönetime katılmaları, çalışanların verimliliklerine göre ödüllendirilmeleri ve kısmen de olsa savunulan, akıl ve yasa süzgecinden geçirildikten sonra emre uymaya dayalı bir amire itaat anlayışı etrafında oluşan değerler, Türk toplumunda yaygınlık kazanmış görünmektedir. Osmalı'nın kaderciliğin huzuruna sığınmış, kanaatkar ve körü körüne itaatkar çalışanından çok bariz izler görünmemekle birlikte, kısmen koşullara göre de olsa, doğruluğu aranmaksızın üstlerin direktiflerine uyma eğiliminin hemen hemen toplumun yarısı için geçerli olduğunu görüyoruz. Bu durum, tarihsel mirasın bıraktığı tortunun da etkisiyle, aklın yol göstericiliği ile yasaların egemenliğinde bir toplumsal yaşama henüz geçilmediğini göstermektedir. Bu görüntüsüyle Türk iş hayatı sanayi kapitalizmine geçmekte olan veya Yeni Sanayileşen Ülke konumuna geçmekte olan bir ülkenin kültür bulamacı ve çelişkilerini yaşayan bir yapıdadır.

Ülkemizde de başarılı şekilde büyümüş ticari kurumların çoğunun, güçlü bir liderin imzasını taşıdığını görüyoruz. Sanayimizin geçmişi oldukça kısa olduğu için, bu liderlerin çoğu şirketlerin kurucusu durumundadır. İkinci kuşak liderler ise bazı kuruluşlarda dizginleri ele almışlardır.

İşletmede liderin üstlenmesi gereken bir takım işlevler vardır. İşletme standartlarını belirlemek, örnek oluşturmak,

işletmeyi temsil etmek ve işletmenin devamlılığını sağlamak bunlardan en önemlileridir.

Vehbi Koç'un yanında çalışan bir yakını şöyle diyor: "Vehbi Bey'in lisansı, yüksek tahsili veya teknik bir formasyonu yoktur. Başarısının ana nedeni akli selimci, öze inici ve mükemmeli arayıcı araştırma, soruşturma yöntemidir, takip hırslıdır. Bir fikri veya konuyu ele aldı mı sonuna kadar, en derin noktasına kadar inceler araştırır⁵⁶."

Bu örnek, liderin işletme standartlarını oluşturması açısından dikkat çekicidir.

Fevzi Akkaya da liderin örnek olma işlevini vurgulamaktadır: "Ben de Sezai de kolları sıvayıp işe gireriz. Örnek olmaya çalışırız; görüp öğrenirler. Yani şahsi yöntemim kolları sıvamak⁵⁷."

Bu bir eğitim yöntemi. Philip Selznick'e göre, "liderlik nihayetinde bir eğitim sürecidir. Etkili bir lider eğitimciliğin anlamını idrak etmeli, yöntemlerini bilmelidir.

Liderin önemli bir görevinin de, dışarı karşı işletmenin kültürünü anlatmak, temel değer ve amaçlarını iletmek olduğunu görüyoruz.

Bu konuda Sakıp Sabancı bu tür çalışmalarını şöyle anlatmaktadır: "Bazı insanlar bunu sov diye nitelendiriyorlar. Fakat bu bizim aslımız. Aynaya bakınca kendimizi görmeye

⁵⁶ KOZLU, s.85

⁵⁷ KOZLU, s.86

benzer. İşçi Hacı Ömerin çocoğu olduğumuzdan, işçi ailesi sürecimiz de bulunduğundan. Ben şimdi mesala fabrikalara gittiğimde özel yemek yapalım dendiği zaman reaksiyonum vardır. Herkesin yediği yemeği yiyeceğim. İşçiyle beraber otururum. Şov diyen desin o işe⁵⁸ ."

İşletmenin devamlılığını sağlamak konusunda ise Vehbi Koç şöyle demektedir: "Bir liderin ana gayesi işletmesini yaşatmak olmalıdır. Bunun için de profesyonel yönetici kadrosu kurması lazımdır. Ben hep buna çalıştım. İyi seçmek lazım. Mesela yazılı form doldururlar. Ben tetkik ederim. Tahsil önemlidir ama görgü de önemlidir. Sonra yetiştirmek lazım. En büyük sermaye adamdır. İşletme yaşamak için adama yatırım yapmak zorundadır. Makinadan, fabrikadan önemlidir adam⁵⁹ ."

Ülkemizde 1992 yılında Prof. Dr. Asuman Uluçınar Türkel tarafından yapılan araştırmada ortaya çıkan durum şöyledir⁶⁰ :

Araştırma kapsamına alınan toplam 113 yöneticinin sadece 5 tanesinin kararları işletme içinde tek başına alırım deyip, geri kalanların astlarıyla değişik ölçülerde tartışarak alıyor olmaları, ülkemizdeki yöneticilik mesleğinin gelişmesiyle ortaya çıkan son derece sevindirici bir gelişmenin kanıtıdır.

3.4. İletişim

⁵⁸ KOZLU, s.87

⁵⁹ KOZLU, s.86.

⁶⁰ Asuman ULUÇINAR TÜRKEL, İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri ile Yönetici Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama, M.Ü. Yayını No:534, İstanbul, 1992, s.198.

Üstün başarı göstermiş işletmelerin iletişim yöntemleri başarısızlardan oldukça farklı. Daha süratli, yoğun, açık ve teklifsiz. Hiyerarşik yapılara bağlı kalmayan ve gayri resmi iletişim yöntemlerini uygulamaya başlamak, iletişimi daha etkili ve hızlı hale getiriyor.

Ülkemizdeki gibi, bu herne kadar yavaş yavaş değişme göstermeye başlamış olsa da, merkezi yapıda ve hiyerarşik kademelerin çok olduğu işletmelerde oluşan iletişim geleneğini değiştirmek, bu yapıyı değiştirmekten daha kolay olmayacaktır. İlişkilerin ve süreçlerin resmi ortamlarda oluşmasına alışan personel, yüzyüze ve gayri resmi ilişki sürecini kolay kabullenemeyecektir. Ancak ülkemizdeki başarılı işletmelerin de bunu dünyadaki örnekleri gibi uygulamaya hazır ve kararlı olduğu ortadadır.

Özellikle şantiye kökenli işletmelerin liderleriyle, çalışanların temasının çok kolay olduğu görülmektedir. Örneğin Sezai Türkeş bütün çalışanları ile doğrudan iletişime girmektedir. Aynı durum Şarık Tara'da da görülmekte: "Kapıcıdan başlayarak herkesle konuşuruz biz" diyor Şarık Tara. Muhakkak ki işletmede etkin iletişimi sağlamanın tek yolu açık kapı politikası değil. Örneğin Vehbi Koç'u her isteyen göremiyor. Buradaki iletişimde işbölümü ve yetki dağıtma yoluyla sağlanıyor ve her sorunda, ilgili kişilerin sorunu halledebilmek için tepe yöneticiyi görmeleri gerekmiyor.

Bunun yanı sıra, artık işletmelerdeki teknik sürece dönük iletişim, teknolojinin olanakları kullanılarak sağlanmakta.

Bilgisayar ve otomasyon teknolojileri sayesinde bilgiye güvenli ve hızlı erişim sağlanmaktadır.

4.ÖRGÜTSEL GELİŞME ve DEĞİŞİM

Ülkemizdeki işletmelerde belirsizlikten kaçınma özelliğinin güçlü olması nedeniyle, zaman zaman değişime karşı dirençle karşılaşılabilir. Ancak bu durum değişime ve gelişime zarar verecek boyutlarda değildir.

Türk Toplumunun Değerleri Araştırması kapsamında sorulan bir soruya verilen yanıtlar, Türk toplumunun değişime yaklaşımı konusunda bize ışık tutacaktır⁶¹.

Değişikliklere Yaklaşım

	Soru Cetveli	Kümülatif		Yanıt Sayısı
		%	%	
Büyük değişiklik	1	21.3	21.3	209
konusunda tedbirli	2	5.3	26.6	53
	3	7.7	34.4	76
	4	7.1	41.4	69
	5	14.6	56.0	144
Kararsız	6	5.46	61.4	53
	7	7.9	69.3	78
	8	9.6	78.9	94
	9	4.5	83.4	44
	10	16.6	100	163
Gözüpek olmayan				

⁶¹ ESMER ve Diğerleri, s.42-43.

başarılı olmaz

TOPLAM	100	983
--------	-----	-----

Hayattaki değişmelerden ürkme

	Soru		Kümülatif	Yanıt
	<u>Cetveli</u>	<u>%</u>	<u>%</u>	<u>Sayısı</u>
Değişme ürkütür	1	7.9	7.93	77
	2	1.9	9.8	19
	3	4.1	13.9	40
	4	3.1	17.0	30
Kararsız	5	19.0	36.0	186
	6	7.0	43.0	69
	7	8.9	51.9	87
	8	12.7	64.8	124
	9	7.0	71.8	69
Değişiklik yeniliktir	10	28.2	100	276
TOPLAM		100		977

Tablo.3.2.Türk Toplumunda Değişikliklere Yaklaşım

Yukarıdaki tablolardan da anlaşılacağı gibi, Türk insanında değişime karşı olumlu bir yaklaşım vardır. Ancak işyerinde bunun uygulanabilmesi için, gerekli olan yöneticilerin değişim ilke ve tekniklerini çalışanlara benimsetme yolunda önlemler almaları, bunun hangi kademede ki yöneticilerle (üst, orta yada alt kademe) ve hangi yöntemle

(hizmetiçi eğitim, sözlü yada yazılı emir vb.) daha etkin bir şekilde başarılacağını bilmeleridir.

5. UYGULAMA

Çalışmanın kapsamında yer alan uygulama, Bozüyük'te faaliyet gösteren bir seramik fabrikasındaki yapılmıştır. Araştırma yöntemi olarak anket ve görüşme teknikleri kullanılmıştır.

5.1. Uygulama Yapılan Kuruluşun Tanıtılması

İlk önce 1942 yılında İstanbul'da kurulan küçük bir tesis, işletmenin ülkemizde bu sektörde kurulan ilk tesisi olmuştur. O yıllarda yurt dışından sağlanan her cins sofras ve mutfak seramik ürünleri ihtiyacı, kuruluşun faaliyetleri sonucunda yurt içinden sağlanır hale gelmiştir. Yurt içi talebin giderek artması, 1974 yılında üretim kapasitesini 14000 ton/yıla çıkartmıştır.

1977 yılında Bozüyük tesislerinin kurulması ve 1979 yılında tevsiî yatırımları sonucu toplam kapasitesi 1991 yılında 41000 ton/yıl olmuştur.

Üretim teknolojisi:

1. Hammadde ve çamur hazırlama,
2. Döküm,
3. Sırlama,

5.Pişirim

Ürün çeşitleri:

- 1.Seramik tek parça ürünler,
- 2.Seramik takım ürünler,
- 3.Seramik aksesuarlar
- 4.Duroplast klozet kapak ürünleri

Kuruluşun İstanbul tesisi iç pazar ağırlıklı, Bozüyük tesisleri dış pazar ağırlıklı üretim yapmaktadır. İstanbul tesisleri üretiminin %80'ini iç pazarda, %20'sini dış pazarda satmaktadır. Bozüyük tesisleri ise, üretiminin %90'ını dış pazarda, %10'unu iç pazarda satmaktadır.

Kuruluş ISO 9001 Belgesi almıştır. Ayrıca, Almanya, Hollanda, İngiltere, Amerika standart belgelerine de sahiptir.

Ana gaye ve hedefler: Kuruluşun hedefleri, müşteri ve çalışanların tatmini, karlılık ve büyüme olup, konusunda dünyanın önde gelen kuruluşları arasında yer almaktır. Bu doğrultuda başlıca politikası:

- 1.Hammadde, malzeme, makina ve işçilikten en yüksek verimi sağlamak,
- 2.Araştırma geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmak,
- 3.Standartlara uyum sağlamak, pazara yeni ürünler sunmak,

4. Verimliliği arttırıcı ve maliyeti düşürücü yatırımlar yapmak,
5. Kaliteli ürüne titizlikle önem vermek,
6. İşletmeyi sosyal yönlü hale getirmek,
7. Çalışanlar arasında başarılı olanlara ilerleme olanağı sağlamak,
8. Çalıştırdığı personele daha iyi yaşam standardı sağlamak.

5.2. Uygulamanın Amacı

Uygulamanın amacı, Türkiye'deki büyük ölçekli sanayi işletmelerinden birini ele alarak, bu işletmenin örgütlenme, gruplar, liderlik, iletişim, güdüleme ve değişim konularında nasıl bir yaklaşım içinde olduğunu ortaya koymak, biçimsel organizasyon yapısını ne şekilde oluşturduğunu incelemek ve Avrupa ülkelerindeki büyük ölçekli sanayi işletmeleriyle yaptığımız karşılaştırmaya ışık tutmasını sağlamaktır.

Elbette tek bir işletmenin Türkiye'deki bütün büyük ölçekli sanayiyi temsil yeteneğine sahip olması istatistiksel anlamda mümkün değildir. Ancak burada amacımız, araştırmanın kapsamında, kendi oluşturacağımız bir örnekten de yararlanmaktır. Kaldı ki çalışmamız boyunca Türkiye'de yapılmış bazı araştırmalardan da söz edilmiş ve destek alınmıştır.

5.3. Anket Sonuçları ve Değerlendirilmesi

Anket kapsamına, söz konusu kuruluştaki çalışan üst, orta ve alt kademe yöneticiler alınmıştır. Kuruluşa 50 adet anket formu gönderilmiş, bunlardan 41 tanesi geri dönmüştür.

Anket sonuçları aşağıdaki biçimdedir.

	<u>EVET</u>	<u>HAYIR</u>
Elemanlarınızın arasında onlardan biri gibi mi davranıyorsunuz?	0.70	0.30
<p>Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu elemanları arasında onlardan biri gibi davrandığına inanmaktadır. Ancak elemanları arasında onlardan biri gibi davranmayan %30'luk bir kesim de vardır. Bu yöneticiler sözü edilen davranış biçimini, etkin bir yöntem olarak kabul etmediklerini yapılan görüşmelerde açıklamışlardır.</p>		
Her elemanın özel meraklarını, ailesini, kişisel amaçlarını, önyargılarını, sevdiği şeyleri, doğum gününü v.b içeren bir profilini çıkarıyor musunuz?	0.27	0.73
<p>Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu çalışanların özel yaşamlarına dönük profilini çıkarma gereği duymamaktadır. Çünkü bu tür konuları takip etmek için zaman bulmak oldukça güçtür.</p>		
Her elemanınızın gelişmesini izleyip, yanınıza ilk geldiği dönemle bugünkü durumu arasındaki farkları görerek ona göre mi davranıyorsunuz?	0.80	0.20
<p>Yöneticilerin %80'i elemanlarındaki gelişmeleri takip ettiklerini söylemektedirler.</p>		
Yönetim alanınıza giren bütün alt bölümlerin işlerine eşit ilgi göstermek için kendinizi zorluyor musunuz?	0.85	0.15
<p>Yöneticilerdeki genel eğilim, bütün alt bölümlerin işlerine eşit ilgi göstermek için kendilerini zorlamak yolundadır.</p>		
Size bağlı az sayıda eleman bulunmasını böylece onları yakından denetlemeyi mi amaçlıyorsunuz?	0.07	0.93

Yöneticiler büyük oranda yakından denetlemeye karşıdırlar. Ancak bir önceki soruya verdikleri yanıtlar, yine de alt bölümlerin işlerini yakından denetlemeye eğilimli olduklarını göstermektedir.

Kararlarınızı verip elemanlarınızı ondan sonra mı haberdar ediyorsunuz?

0.20 0.80

Yöneticilerin %80 gibi bir çoğunluğu, karar verirken astlarının karardan önce bundan haberdar olmalarını sağladıklarını söylemektedirler.

Yardımcılarınıza yetki vermeyi uygun buluyor musunuz?

100 0

Yöneticilerin tümü astlarına yetki vermeyi uygun bulduklarını söylemektedirler. Ancak daha önce denetimle ilgili olan sorulara verdikleri yanıtlar, yetki geçişiminin niteliği ya da yoğunluğu hakkında bir fikir sahibi olmamızı sağlamaktadır. Yöneticiler yakından denetlemeyi ihmal etmeden yetki geçirmektedirler.

Bazı elemanları başka türlü yönlendirmek mümkün olmadığı için korkutarak mı yönetiyorsunuz?

0.07 0.93

Yöneticilerin büyük bir oranı bu fikre karşıdır. Yada bunu olması gereken yönetim biçimi olarak algılamamaktadırlar.

"İyi çalışanların övgüye gereksinimi yoktur, işinden memnun olduğumuzu bilir " görüşüne katılıyor musunuz?

0 100

Yöneticiler işgören güdülemesinde, takdir edilmenin önemli bir güdüleme yöntemi olduğuna inanmaktadırlar,

Her elemanın başla gelen ilgisini (para kazanmak, iyi tanınmak, güvenceye kavuşmak, daha güzel bir hayat sürmek, yada daha güçlü olmak) saptamaya çalışır mısınız?

0.87 0.13

Sonuçlar, yöneticilerin işgörenlerin işyerinden beklentileriyle ilgili olduklarını göstermektedir.

Size bağlı çok sayıda elemanın kendi işlerini kendilerinin görmesine, size yalnız öğüt isteyecekleri zaman mı başvurmalarına çalışıyorsunuz?

0.13 0.87

Bu soruya verilen cevaplar da, yöneticilerin, işgörenleri uygulama ve karar konularında denetimsiz bırakmamaya özen gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Elemanlarınızın kararlarını kendilerinin vermesini, uygulamaya geçmeden öncesine onaylatmalarını mı istiyorsunuz? 0.40 0.60

Bu soruya verilen yanıtlar bir önceki sorunun yanıtlarını destekler niteliktedir.

Elemanlarınızı başarı için teşvik etmeye çalışıyor musunuz? 100 0

Yöneticilerin tümü elemanlarını başarı için teşvik ettiklerini söylemektedirler.

Kuruluşunuzda yardımlaşarak grup halinde çalışma eğilimi yüksek midir? 0.76 0.24

Kuruluştaki grup halinde çalışma eğiliminin yüksek olduğu verilen yanıtlardan anlaşılmaktadır. Buna bağlı olarak sorulan daha sonraki sorular da aynı sonucu destekler niteliktedir.

Bir karar aldığınızda bu kararda başkalarının da katkısı olduğunu hisseder misiniz? 0.94 0.06

Bu soruya verilen cevaplar kuruluşta kolektif karar alma eğiliminin yüksek olduğunu göstermektedir.

Kuruluşunuzda işlerin aksamaması için astların yöneticileri tarafından denetlenmesi gerekir mi? 0.88 0.12

Yöneticiler oldukça büyük bir oranda merkezi denetimin gerekliliğine inanmaktadırlar.

Sizce sorunları çözmeye bireysel çalışmak grup çalışması yapmaktan daha iyi bir yöntem midir? 0.06 0.94

Yöneticiler grup çalışmasını ideal çalışma biçimi olarak görmektedirler.

Kursları ve diğer gelişme fırsatlarını sadece yöneticilere özgü yan avantajlar olarak mı görürsünüz? 0.17 0.83

Yöneticiler, eğitim olanaklarını sadece yöneticilere özgü avantajlar olarak görmemekte, işgören eğitimine önem vermektedirler.

Elemanlarınızın yeteneklerini dikkate alarak mümkün olduğu kadar yetki dağıttığınız kanısında mısınız? 0.92 0.08

Bu soruya verilen cevaplar yöneticilerin yeterince yetki dağıttıklarına inandığını ortaya koymaktadır.

Zaman zaman astlarınıza yaptıkları işin önemini vurguluyor musunuz?

100 0

Yöneticiler astlarına yaptıkları işin önemini vurguladıklarını ifade etmektedirler. Bu çalışanların güdülenmesi açısından sikkate alınması gereken bir sonuçtur.

Eleman eğitime konusundaki sorumluluğun aslında eğitim bölümüne ait olduğu kanısında mısınız? Böyle bir bölüm olmaması halinde elemanlarınızı dış kuruluşların kurs ve konferanslarına yollamak gerektiğine inanıyor musunuz?

0.67 0.33

Kuruluşta eğitim konusuna önem verildiği verilen yanıtlarla ortaya konmaktadır.

Yardımcılarınıza politika ve genel işlemleri belirlemek dışında tam yetki verdiniz mi?

0.83 0.17

Yöneticiler bu soruya verdikleri yanıtlarla da yetki konusuna sıcak baktıklarını ortaya koymaktadırlar.

Örgütünüzde meydana gelen değişmelerin çalışanlara kabul ettirilmesinde hissedilir bir dirençle karşılaşılıyor musunuz?

0.39 0.61

Çalışanlar zaman zaman örgütteki değişime karşı direnç göstermektedirler. Ancak değişime konu olan durum, işletmede büyük oranda, alt kademe yöneticiler ya da eğitim olanaklarıyla çalışanlara benimsetilmeye çalışılmakta, bu da bir ölçüde direnci kırmaktadır.

Çalışanların örgüt normlarına uymakta direnmeleri konusunda hissedilir bir dirençle karşılaşılıyor musunuz?

0.17 0.83

Çalışanlar işyerindeki normlara ve kurallara uyma konusunda büyük oranda belirgin bir direnç göstermemektedirler.

Örgütte yöneticiler tarafından alınan bazı kararların çalışanlar tarafından eleştiriye uğradığı ya da kabul edilmediği oluyor mu?

0.72 0.28

Alınan kararlara çalışanlar tarafından bazı eleştiriler getirilse de, kararların büyük oranda kabul edildiği görülmektedir.

Alınan cevaplar incelendiğinde, söz konusu işletmede, otoriter yönetim anlayışı hakim olduğu görülmektedir. Her ne kadar yöneticiler yeterince yetki dağıttıkları kanısındaysalar da, 7. ve 19. sorular, işgörenleri yakından denetim altında bulundurmaya uygun gördüklerini ve yaptıkları iş konusunda onları tam yetkili kılmadıklarına göstermektedir. Yetki konusundaki sorulara verdikleri olumlu yanıtlar ise, yöneticiye ulaşmanın herhangi bir nedenle mümkün olmadığı durumlarda çalışanların o anki sorunu çözmelerini sağlayacak bir yetki olduğu biçiminde yorumlanabilir.

Grup çalışmasıyla ilgili olan sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde, grup halinde çalışma eğiliminin yüksek olduğu, çalışanların da bunu olması gereken çalışma biçimi olarak algıladıkları sonucuyla karşılaşılmaktadır. Bu durum Türk insanında etkin olan toplumsal özellik dikkate alındığında, yadırganacak bir sonuç değildir.

Motivasyon konusunda ise, 5. ve 13. sorulara verilen yanıtların birbirinden farklı olması ilginçtir. Yönetici işgörenin işyeriyle ilgili profiliyle ilgilenirken, ailesine ve özel yaşamına dönük profilini büyük oranda bir kenara ayırmaktadır. Bu durum, motivasyonu sadece işyerine dönük beklentileri dikkate alarak sağlamaya çalıştığını göstermekte, işgören özel yaşamı ve işyaşamıyla bir bütün olarak algılanmamaktadır.

Değişim konusuna verdikleri yanıtlar incelendiğinde, işletmede değişime karşı çok büyük bir dirençle

karşılaşılmadığı, sadece eleştirilerle karşılaşılabildiği, ancak genel olarak değişime dönük kararların personelce benimsendiği görülmektedir.

Yönetim değişim ilke ve süreçlerinin personele benimsetilmesinde genellikle hizmet içi eğitim yolunu kullanmakta, alt kademe yöneticilerinde bu konuda temel desteği sağladığı görülmektedir.

Söz konusu işletmede örgüt yapısı işlevsel bölümlendirme esasına dayanmaktadır. Hiyerarşik kademe katmanlı ve merkezi bir yapı söz konusudur. Haberleşme yüzyüze yada telefonla olabildiği gibi, yazışma esasına dayalı resmi yöntem oldukça yoğun kullanılmaktadır. Fakat yeni kurulan fabrikada hiyerarşik kademelerin ve ast üstyapısının daha az katmanlı olduğu bir yapı düşünülmektedir. Bu konudaki bilgilere yeni fabrika henüz yapılanma aşamasında olduğu için yeterli ölçüde ulaşmak mümkün olmamıştır.

6. KARŞILAŞTIRMA

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler, Avrupa'daki büyük ölçekli sanayi işletmelerinin biçimsel organizasyon yapılarıyla, Türkiye'dekiler arasında bazı temel farkların olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak burada söz konusu olan farklar, işletmelerin yapılanmaya dönük tercihlerini kullanırken, geçmişten kendilerine kalan kültür mirasından etkilenmelerinin yanı sıra devletin bir takım makro ekonomik

politikalarından da kaynaklanmaktadır. Bu farklar veya bazı konulardaki benzerlikler şu şekilde ortaya konabilir.

Yapılan araştırmalar, Avrupa ülkelerindeki işgörenlerin büyük bir çoğunluğunun yapılmaya değer bir işte çalışmayı en önemli güdüleme kaynağı olarak gördüğünü göstermektedir. Bu durumdan daha önce 2. Bölümde söz edilmişti. Türkiye'de ise işgüvenliği sorunu hala çözülememiş olduğu için, işgörenin işinden en büyük beklentisi iş garantisi ve sosyal sigortadır. Bu durumda devreye devletin makro ekonomik ve sosyal politikaları girmektedir.

AT ülkelerinde ve Türkiye'deki işsizlik durumu yıllar itibariyle değerlendirildiğinde şöyle bir tabloyla karşılaşmaktayız⁶².

ÜLKELER	70	75	80	83	84	85	86	87	88
F.Almanya	0.6	4.0	3.3	8.2	8.2	8.3	8.0	7.9	7.8
Fransa	2.5	4.3	6.4	8.4	9.9	10.2	10.4	10.5	10.5
İngiltere	2.4	3.6	6.1	11.2	11.4	11.6	11.7	10.3	8.2
İtalya	5.0	5.5	7.1	9.2	9.3	9.3	10.3	11.0	11.0
Belçika	1.9	4.4	7.7	12.9	13.0	12.0	11.3	11.2	10.0
Danimarka	1.3	5.3	7.0	10.4	10.1	9.0	7.8	7.8	8.6

⁶² ATALAY, s.16.

Yunanistan	4.2	2.3	2.8	7.9	8.1	7.8	7.4	7.4	7.6
Lüksemburg	0.0	0.2	0.7	1.6	1.7	1.6	1.4	1.6	1.7
Portekiz	3.8	3.5	8.0	7.9	8.6	8.6	8.6	7.1	6.5
Türkiye	12.5	13.3	14.8	16.1	16.1	16.3	15.8	15.7	15.9

Tablo.3.3.Avrupa Topluluğu ve Türkiye'de Yıllara Göre İşsizlik Oranları

Bu gün AT'nda işsizlik ortalaması %10.2'dir. Buna göre, sosyal ve ekonomik politikalar işsizliği önlemeye yönelik olmak zorundadır. Türkiyede ise piyasaya iş talebi olarak arz etmeyen verimsiz çalışma, gizli işsizlik de dikkate alındığında, Türkiye'nin toplam işgücü fazlası %15.9'dur.

Türkiye'deki işsizlikle AT'unda varolan işsizlik arasında belirgin fark vardır. AT Ülkeleri, tam istihdam düzeyine ulaştıktan sonra, toplumda, teknolojiye ve ekonomide yaşanan değişimden dolayı bir yapı değişmesi sürecine girmişler ve işgücü ile ekonomilerine uyum sağlama süreci olan orta vadeli işsizlik dönemi yaşamaya başlamışlardır. Öte yandan, Türkiye, toplum oluşumunu ve ekonomisini, toplam nüfusun sorumluluğunu üstlenecek güce ulaştıramamıştır. Türkiye'deki işgücü fazlası, aşırı nüfus patlamasından ve ekonominin bu nüfusu taşıyacak güce ulaşamamış olmasından ileri gelmektedir.

AT'nun sosyal güvenlik alanında bütün üye ülkeler için geçerli tek bir sigorta, sosyal yardım veya sosyal hizmetler

mevzuatı yoktur. AT'nu oluşturan ülkelerin herbirinin, çalışanlarına, çeşitli güvence sağlayan özgün ulusal sosyal güvenlik sistemi bulunmaktadır.

Bununla birlikte bu sistemler arasında, gelişmeleri yönlendiren sosyal, ekonomik, ve siyasi etmenlerin neden olduğu farklılıklar bir kenara bırakılacak olursa, benzerlikler bulunmaktadır.

AT ülkelerinde çalışanların tümü sosyal sigorta kapsamındadır. Sağlık yardımı ise herkese uygulanmaktadır.

Türkiye'de ise, bazı sigorta kolları hariç tutulursa, çalışanların tümü kapsam içinde görülmektedir. Ancak, yasaya rağmen bir çok kişi sosyal güvenceden yoksundur. Türkiye'de sosyal güvenlik rolünü kısmen devlet, kısmen de fertler yüklenmişlerdir.

Bu görünüm, Türkiye'nin sağlık açısından sosyal adalet ilkelerine aykırı, belirli bir yöntemden yoksun ve finansmanı kısıtlı bir uygulama içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır. Farklı statüde çalışan kitleler için, farklı standartta ve değişik maliyetle, fakat genelde yetersiz sağlık hizmeti sunulduğu görülmektedir⁶³.

Avrupa topluluğu ve Gümrük Birliğine dönük beklentilerimizi tam olarak gerçekleştirebilmek ve başarılı olabilmek için, öncelikle işgüvenliği hakkındaki sorunların

⁶³ ATALAY, s.21.

çözülmesi gerekmektedir. Sadece işgüvenliği ve işçi sağlığı değil, "çevre" de korunması gereken değerlerden birisidir⁶⁴ .

Ülkemizin sosyo ekonomik yapısı gereği gelişmekte olan bir ülke görünümünde olduğundan daha önce söz edilmişti.

Gelişmekte olan ülke yatırımcısı, yatırımlar için gerekli donanımı yurt dışından getirir. Gelişmiş ülke yatırımcısı ise, yatırımlar için gerekli donanımı kendi ülkesinden sağlayabilir. Zaten gelişmişler ile gelişmekte olanlar arasındaki temel fark da, birincilerin yatırım malları üretebilecek durumda olmaları, buna karşılık ikincilerin de tüketim malları üretebilecek durumda olmalarıdır⁶⁵ .

Ülkemiz işletmelerinin Avrupa'daki işletmelerle rekabet edebilecek durumda olmaları, büyük ölçüde de teknoloji üretebilir duruma gelmeleriyle ilişkilidir. Sadece tüketim malı üreterek rekabet edebilmek yeterli olmayacaktır. Teknolojik anlamda dışa bağımlılıktan da yavaş yavaş kurtulmak, Ar-Ge çalışmalarına daha fazla kaynak ayırmak gereklidir.

Teknolojiyi hem üreten hem de yaygın olarak kullanan bu toplumlar, sanayi sonrası çağ denen çağı yaşamaktadırlar. İleri teknoloji ile ekonomi arasındaki etkileşim sonucunda, hizmetler sektörü giderek önem kazanmış, Ekonomik faaliyetleri kontrol eden işletmeler daha sağlamlaşmıştır⁶⁶ .

⁶⁴ Ruhi ÖKTEM, "İşgüvenliği Konusu Gerçekten Önemli Bir Konu", ANAHTAR DERGİSİ, Yıl:8, S.89(Mayıs 1996), s.11.

⁶⁵ Adil KORKMAZ-Cihangir GERÇEK-Orhan PAZARCIK, Ülkemizde Uygulanan Teşvik Sistemi Ekonomi Üzerindeki Etkileri ve Verimlilik Temeline Dayandırma İmkanları, MPM Yayınları No:381, Ankara.1989. s.17.

⁶⁶ Ayfer ERBESLER, İstanbul İmalat Sanayinde İşgücünün Eğitim Yapısı ve Teknolojik Değişmeye Uyum Sorunları, MPM Yayını No:356, Ankara. 1987, s.19.

Yapılan araştırmalar, ÷lkemizde otoriter liderlik biçiminin yaygın olduğunu göstermektedir. Otoriter tutum ve davranışlar, Türk toplumunun gemisinden gelen en belirgin özellikler arasında yer alır. Bireysel ilişkilerde otorite baskındır.

Türk toplumu, sanayileşme ve batılılaşma çabalarının neden olduğu bir geçiş dönemi yaşamaktadır. ÷lkeler arasında ticari, kültürel ve politik ilişkilerin artması ve iletişimin ileri boyutları, en tutucu toplumlarda bile düşünsel ve yapısal değişimi zorunlu kılmaktadır. Bu değişim sürecinden işletmeler olumlu ölçüde etkilenmektedirler. Davranışlar geleneksel olmasına karşın, değişim göstermektedir. Yöneticilerin varlığının faaliyetler ve çalışanlar üzerinde bir baskı unsuru olmasına karşın, çalışanlar arasında etkileşim kurulmasına da önem verilmektedir. Yönetici ve astları arasında mesafenin korunmasına karşılık, yöneticilerin astlarıyla iletişim kurmaya çaba gösterdikleri de gözlenmektedir. Faaliyetlerle ilgili olarak üstlere danışılması süreklilik göstermekte ancak, yönetici bulunmadığında sorunların ertelenmesi aynı oranda olmamaktadır⁶⁷.

Avrupa'daki işletmelerde ise yöneticiye koşulsuz bağlılık İtalya ve Fransa hariç söz konusu değildir. Yönetici de astlarını katı bir biçimde denetleme ihtiyacı duymaz.

Türkiye'de Milli Prodüktivite Merkezi tarafından ÷lkemizdeki işletmelerin organizasyon tipini belirlemek

⁶⁷ BERBEROĞLU, Karşılaştırma... s.143.

amacıyla yapılan bir araştırma aşağıdaki sonuçları ortaya koymuştur⁶⁸ .

Bu araştırmanın bulgularına göre, araştırma kapsamına giren kuruluşlarda grup halinde çalışma ve karar alma eğilimi yüksektir.Yöneticilerin büyük çoğunluğu ise, hiyerarşik ya da biçimsel denetlemeyi önemsemekte ve bunu yöneticilerin en önemli işlevlerinden birisi olarak görmektedirler.

Avrupa'daki işletmelerde ve Türkiye'de işletmelerdeki iletişim yaklaşımları karşılaştırıldığında, Avrupa'daki işletmelerin yüzyüze iletişim tekniği kullanarak, işe dönük süreçleri hızlandırmaya çalıştıklarına görmekteyiz. Ülkemizde ise henüz biçimsel iletişim teknikleri daha fazla kullanılmaktadır. Bu da yapının merkezi olmasından kaynaklanmaktadır.

Grup çalışmasında ise biçimsel olmayan grup çalışmaları açısından çok büyük bir farklılık görülmemekte, ancak Türkiye'deki işletmelerin toplumcu özelliği de sahip oldukları düşünüldüğünde, grup çalışmasında daha etkin olabilecekleri gibi bir sonuca ulaşılmaktadır.

Avrupa'daki ve Türkiye'deki büyük ölçekli sanayi işletmeleri arasındaki en büyük fark ise, organizasyonlarının yapılanmasında görülmektedir. Ülkemizdeki işletmeler, ast-üst ilişkilerinin kesin sınırlarla çizildiği, daha resmi, hiyerarşik kademelerin çok katmanlı olduğu, merkezileşmiş ve

⁶⁸ Milli Prodüktivite Merkezi, Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri, MPM Yayınları No:320, Ankara,1989, s.129.

yetki göçerimine çok sıcak bakmayan bir yapılanmaya sahiptirler. ancak Avrupa'daki işletmelerin büyük çoğunluğunda, merkezileşmekten büyük oranda kaçınan, yetki göçerimine ve kişisel inisiyatife önem veren, hiyerarşik kademelerin mümkün olduğunca azaltılmaya çalışıldığı bir yapı karşımıza çıkmaktadır. Ancak ülkemizdeki büyük işletmelerde Avrupa'dakilere benzer bir yapılanmaya doğru değişim de artık gündeme gelmeye başlamıştır.

7.SONUÇ

İşletmelerin stratejilerini uygulayabilecek güçte ve yapıda örgüt, işletmelerin başarısı ve sürekli yaşamı için şarttır. Ancak, örgüt yapısını süratle değiştirebilmek de, başarı ve kalıcılık için aynı derecede önemlidir. Giderek hızla değişen bir dünyada, işletmelerin içinde yaşadıkları teknolojik, ekonomik, politik, kültürel ortamlar da baş döndürücü bir tempo ile gelişmekte, değişmektedir. İşletme, öncelikle bu değişimleri sezecek biçimsel örgüt yapısına sahip olmak zorundadır. Sonra da ortamdaki değişikliklere ayak uydurabilmek için, kendi örgüt şeklini ayarlamak, adapte etmek mecburiyetindedir.

Günümüzün rekabet ortamının gerekleri, bütün işletmeler için geçerli olan koşullardır. Rekabet ortamında başarılı olabilmek için de alınacak önlemler ve kararlar, her işletme için değişiklik gösterecek olmakla beraber, rekabet ortamında varolabilecek belli yapılanmalar ve örgütlenmeler oluşturmak konusunda, günümüzün modern yönetim anlayışının paralelinde devam etmek bir zorunluluk halini almıştır. Her işletme kendi ulusal kültürü ve örgüt kültürü ne olursa olsun, çağın gerektirdiği koşulları bir şekilde yakalamak ve kendi kültüründen gelen olumsuz etkiler varsa, bunları törpülemenin ya da etkisiz hale getirmenin yolunu bulmak durumundadır. Çünkü, hangi ulustan ve hangi kültürden olursa olsun, hedef ve dünyadaki koşullar bellidir. Yapılması gereken de, bu koşullar altında varolmaya çalışmaktır.

K A Y N A K Ç A

Kitaplar

- DONNELLY ve Diğerleri, :Fundamentals of Management, Boston, 1991.
- DESSLER, Gary :Organization Theory, Michigan,1986.
- BİNBAŞIOĞLU, Etkin :Sistem Analizi ve Tasarımı Ders Notları,Eskişehir, 1992.
- ÖZALP, İnan :Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, 1995.
- BERBEROĞLU, Güneş :Karşılaştırmalı Yönetim, A.Ü. Yayını No:467, Eskişehir, 1991.
- KARLÖF, Bengt
(Çev. Ziya Kütevin) :Çağdaş yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri, İstanbul, 1994.
- Massie, J.L.
(Çev.Şan Öz-alp) :İşletme Yönetimi,1985.
- SAĞLAM, Mehmet :Örgütsel Değişme, T.O.A.İ yayını No:185, Ankara,1989.
- KOÇEL, Tamer :İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1993.
- ESMER, Yılmaz ve Diğerleri :Türk Toplumunun Değerleri, TÜSİAD Yayını No:6.145, İstanbul,1991.
- BROOKE, Michael, :The Multinational Company in Europe The University of Michigan Press,1974.
- ADLER, Nancy J. :International Dimensions of Organizational Behavior, Pws-Kent Publishing, Boston,1991.
- ATALAY, Safa :Avrupa Topluluğu ve Türkiye'de İşgücü ve Ücret Politikaları, MPM Yayınları No:428, Ankara,1990
- ÜLGENER, Sabri :İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet Dünyası, İstanbul,1981.

- KOZLU, Cem M. :Kurumsal Kültür, İstanbul,1988.
- AKDEMİR, Ali :Etkili ve Verimli İşgördürme Aracı Olarak Katılmalı Yönetimi Uygulama Teknikleri, A.Ü Yayınları No:56, Kütahya, 1991.
- TÜRKEK ULUÇINAR, Asuman: İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri ile Yönetimsel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Bir Uygulama, M.Ü. Yayını No:534, İstanbul,1992.
- KORKMAZ, Adil :Ülkemizde Uygulanan Teşvik Sistemi Ekonomi Üzerine Etkileri ve Verimlilik Temeline Dayandırma İmkanları, MPM Yayınları No:381, Ankara,1989.
- MUCUK, İsmet :Modern İşletmecilik, İstanbul, 1989.
- HARRISON, E. Frank :The Managerial Decision Making, Houghton Miffling Company, Boston, 1975.
- ÖZDAMAR, Serpil ve Diğerleri :Türkiye'de Toplu Pazarlık Sisteminde Yol Gösterici Faktörler, MPM Yayınları No:196, Ankara, 1975.
- ERBESLER, Ayfer ve Diğerleri :İstanbul imalat Sanayinde İşgücünün Eğitim Yapısı ve Teknolojik Değişmeye Uyum Sorunları, MPM Yayınları No:356, Ankara, 1987.
- Milli Prodüktivite Merkezi :Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri MPM Yayınları No:320, Ankara, 1989.
- Tezler
- DEMİRKAN, Ece :Bir Gıda işletmesi İçin Çalışanların İşletmedeki Problemlerin Çözülmesine Etkin Katılımını Sağlayacak Yöntemin Araştırılması, Eskişehir, 1993. (Endüstri Mühendisliği Bitirme Tezi)
- Makaleler
- BERBEROĞLU, Güneş N. :Örgütsel Etkinlik, A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi Cilt III, S.1(Haziran,1985).

ÖZTÜRK, Zekai

:İşletmelerde Demokrasi Nasıl Kurulur,
ANAHTAR DERGİSİ,
Yıl:8,s.90(haziran 1996).

Öktem Ruhi

:İşgüvenliği Konusu Gerçekten Önemli Bir
Konu, ANAHTAR DERGİSİ, Yıl:8
S.89(Mayıs 1996).

Bu anket Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlanan bir yüksek lisans tezinin kapsamındadır. Gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederiz.

1. Firmada yaptığınız iş?:

2. Şu anda görevli bulunduğunuz işte kaç yıldır çalışıyorsunuz?

- a) 1 yıldan az
- b) 1-10 yıl
- c) 11-20 yıl
- d) 20 yıldan fazla

3. Kaç kişiyi yönetiyorsunuz?

- a) 2-5
- b) 5-10
- c) 10-20
- d) 20 den fazla

4. Elemanlarınızın arasında onlardan biri gibi mi davranıyorsunuz?

- a) Evet
- b) Hayır

5. Her elemanın özel meraklarını, ailesini, kişisel amaçlarını, önyargılarını, sevdiği şeyleri, doğum gününü v.b içeren bir profilini çıkarıyor musunuz?

- a) Evet
- b) Hayır

6. Her elemanınızın gelişmesini izleyip, yanınıza ilk geldiği dönemle bugünkü durumu arasındaki farkları görerek ona göre mi davranıyorsunuz?

- a) Evet
- b) Hayır

7. Yönetim alanınıza giren bütün alt bölümlerin işlerine eşit ilgi göstermek için kendinizi zorluyor musunuz?

- a) Evet
- b) Hayır

8. Size bağlı az sayıda eleman bulunmasını böylece onları yakından denetlemeyi mi amaçlıyorsunuz?

- a) Evet
- b) Hayır

9. Kararlarınızı verip elemanlarınızı ondan sonra mı haberdar ediyorsunuz?

- a) Evet
- b) Hayır

10. Yardımcılarınıza yetki vermeyi uygun buluyor musunuz?

- a) Evet
- b) Hayır

11. Bazı elemanları başka türlü yönlendirmek mümkün olmadığı için korkutarak mı yönetiyorsunuz?

a) Evet

b) Hayır

12. "İyi çalışanların övgüye gereksinimi yoktur, işinden memnun olduğumuzu bilir " görüşüne katılıyor musunuz?

a) Evet

b) Hayır

13. Her elemanın başta gelen ilgisini (para kazanmak, iyi tanınmak, güvenceye kavuşmak, daha güzel bir hayat sürmek, yada daha güçlü olmak) saptamaya çalışır mısınız?

a) Evet

b) Hayır

14. Size bağlı çok sayıda elemanın kendi işlerini kendilerinin görmesine, size yalnız öğüt isteyecekleri zaman mı başvurmalarına çalışıyorsunuz?

a) Evet

b) Hayır

15. Elemanlarınızın kararlarını kendilerinin vermesini, uygulamaya geçmeden öncesize onaylatmalarını mı istiyorsunuz?

a) Evet

b) Hayır

16. Elemanlarınızı başarı için teşvik etmeye çalışıyor musunuz?

a) Evet

b) Hayır

17. Kuruluşunuzda yardımlaşarak grup halinde çalışma eğilimi yüksek midir?

a) Evet

b) Hayır

18. Bir karar aldığınızda bu kararda başkalarının da katkısı olduğunu hisseder misiniz?

a) Evet

b) Hayır

19. Kuruluşunuzda işlerin aksamaması için astların yöneticileri tarafından denetlenmesi gerekir mi?

a) Evet

b) Hayır

20. Sizce sorunları çözmeye bireysel çalışmak grup çalışması yapmaktan daha iyi bir yöntem midir?

a) Evet

b) Hayır

21. Kursları ve diğer gelişme fırsatlarını sadece yöneticilere özgü yan avantajlar olarak mı görürsünüz?

a) Evet

b) Hayır

22. Elemanlarınızın yeteneklerini dikkate alarak mümkün olduğu kadar yetki dağıttığınız kanısında mısınız?

- a) Evet b) Hayır

23. Zaman zaman astlarınıza yaptıkları işin önemini vurguluyor musunuz?

- a) Evet b) Hayır

24. Eleman eğitime konusundaki sorumluluğun aslında eğitim bölümüne ait olduğu kanısında mısınız? Böyle bir bölüm olmaması halinde elemanlarınızı dış kuruluşların kurs ve konferanslarına yollamak gerektiğine inanıyor musunuz?

- a) Evet b) Hayır

25. Yardımcılarınıza politika ve genel işlemleri belirlemek dışında tam yetki verdiniz mi?

- a) Evet b) Hayır

26. Örgütünüzdeki her türlü değişme ilke yöntem ve süreçleri çalışanlara nasıl öğretilir?

- a) Sözlü ve yazılı emirle
b) Hizmet içi eğitim yoluyla
c) Diğer (Belirtiniz:.....)

27. Örgütünüzde meydana gelen değişmelerin çalışanlara kabul ettirilmesinde hissedilir bir dirençle karşılaşılıyor musunuz?

- a) Evet b) Hayır

28. Örgütünüzde üst yönetimden gelen değişme ilke yöntem ve süreçlerini çalışanlara kim öğretir?

- a) Çalışanlardan deneyimli olan/olanlar
b) Alt kademe yöneticileri
c) Başkaları (Belirtiniz:.....)

29. Çalışanların örgüt normlarına uymakta direnmeleri konusunda hissedilir bir dirençle karşılaşılıyor musunuz?

- a) Evet b) Hayır

30. Örgütte yöneticiler tarafından alınan bazı kararların çalışanlar tarafından eleştiriye uğradığı ya da kabul edilmediği oluyor mu?

- a) Evet b) Hayır