

## BİR TEŞVİK ARACI OLARAK İŞ TASARIMI

Doç. Dr. Süleyman TÜRKEL (\*)

Çalışanları teşvik etmede kullanılabilecek araçların en önemlilerinin ücret ve terfi olduğu konusunda yaygın bir düşünce vardır. Oysa uygulamada yöneticilerin bu alanda yapabileceği sanıldığı kadar fazla değildir. Kamu kesiminde ücret esasları yasalarla belirlenir. Aynı şekilde terfi etmenin yol ve yöntemlerine ayrıntılı sınırlamalar getirilmiştir. Özel sektörde ise ücret ya toplu sözleşmelerle düzenlenir veya kişilere hangi şartlarda ne miktarda ödeme yapılacağına prensipleri Yönetim Kurullarınca kararlaştırılır.

Personelin verimi ve işi benimsemesi üzerine yapılan çeşitli araştırmalar "iş" in bizzat kendisinin yüksek düzeyde bir teşvik aracı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle çağdaş örgütlerde "iş" in gerek örgüt amaçlarına ve gerekse işgören nitelik ve beklentilerine uygun bir biçimde düzenlenmesi, etkili bir sistem yaratmanın temel şartlarından biridir.

İş, dinamik bir kavramdır ve zamanla çeşitli faktörlerin etkisiyle sürekli bir değişim içindedir. Geleneksel olarak "iş" in belirlenmesi yani tasarımı (dizaynı) bir mühendislik faaliyeti olarak düşünülürdü. Oysa, zamanımız örgütlerinde iş ve işin oluşumunu etkileyen çeşitli faktörler bu faaliyetin, mühendisliğin ötesinde çeşitli disiplinleri temsil eden uzmanlar aracılığıyla yapılmasını zorunlu kılmıştır. Çünkü, iş, sadece teknik bir dizi özellikleri içeren bir olgu değildir. İşin kapsamının belirlenmesi ve çeşitli işlerin ara bağlarının kurulması, teknik olduğu kadar ruhsal ve sosyal sonuçları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle modern personel yönetimi iş tasarımı ile yakından ilgilenmekte, işin tasarlanmasında teknik özelliklerin yanında beşeri ve toplumsal değişkenleri de içeren geniş kapsamlı analizlere gitmektedir.

**İşgören başarısı**, işgörenin yeteneği, işi benimsemesi ile örgütsel rolünü açık ve seçik olarak anlamasının bir fonksiyonudur. Yetenek, benimseme ve rolünü kavrama işin tasarımıyla yakından ilgili olduğuna göre, etkili bir iş tasarımı stratejisi **örgütsel verimi** önemli ölçüde etkileyen bir olgudur. Bu düşünce çerçevesinde, yazımızda, ilk olarak iş tasarımı etkileyen

(\*) Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi.

faktörleri ele alacağız. Sonra çeşitli iş tasarımı stratejileri ve bunların sonuçlarını değerlendireceğiz. Daha sonra ise, iş tasarımıyla ilgili bazı önerilerde bulunarak konunun modern personel yönetimi açısından önemini ortaya koymaya çalışacağız.

### İŞ TASARIMINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tasarımı etkileyen kişisel, örgütsel, teknolojik, sosyal ve yasal bir dizi faktörler bulunmaktadır. Bunların etkisini, işin yapısını belirlemedeki yerlerini belirlemek için tek tek ele alınıp incelenmesi daha sonraki tartışmalara yardımcı olması açısından faydalı olacaktır.

**1. İşgörenle ilgili faktörler:** İş, işgörenden soyutlanmış olarak düşünmek, yanıltıcı sonuçlara götürebilir. Nitekim iş tasarımı faaliyetlerinde işgören gözönüne alınmadan, sadece teknoloji ve teknik özelliklere ağırlık verildiği için işletmelerde çeşitli davranışsal sorunlar ortaya çıkmıştır. Bu nedenle iş tasarımı beşeri faktörlerle birlikte düşünmek gerekir. İşgörenle ilgili iki faktör önemlidir. Bunlar mevcut veya potansiyel işgören **yeteneği** ve **motivasyondur**.

İşletmede mevcut veya potansiyel işgören yeteneğini açacak iş tasarımı, işin yapılmasında, işgörenin bulunmasında ve/veya eğitiminde bazı darboğazlar yaratabilir. Gerekli yeteneği sahip kişi işletmede bulunmadığı durumlarda ya mevcut bir kişi eğitimden geçirilerek bu görev kendisine verilecek veya dışarıdan yetişmiş bir kişi işletmeye tayin edilecektir. Her iki durumda işletmenin belirli bir miktar kaynağı bu amaç için tahsis etmesi gerekecektir. Dolayısıyla, iş tasarımı işgören yeteneği ile teknolojik düzey arasında akılcı, ekonomik ve insancıl bir bileşke kurulmasına imkân hazırlayan bir yaklaşımın benimsenmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Rutinleştirilmiş ve işi yapacak kişinin kolayca eğitebileceği işlerde işi benimseme çok büyük önem arz etmeyebilir. Çalışan açısından iş sadece bir geçim kaynağı olarak görüldüğü durumlarda yüksek düzeyde motivasyon arama gerekli olmayabilir. Oysa iş, işgören açısından bir tatmin ve başarı aracı olarak görülüyor, işi başarıyla sonuçlandırmayı **yüksek gayelere** ulaşmada temel şart olarak kabul ediliyorsa; iş tasarımı örgütsel amaçlara hizmet ettiği kadar kişinin beklentilerine de cevap verecek niteliği beraberinde içermelidir.

**2. Ekonomik Faktörler:** İş tasarımı etkileyen diğer bir grup etmen de, işletmenin sahip olduğu ekonomik imkânlar ile işletmenin içinde çalıştığı ekonomik çevredir. Bazı işletme yöneticileri ekonomik kaynaklar açısından zengin, çalışma şartları açısından uygun bir ortama sahip olabilirler. Bazıları ise bu tür üstünlüklere sahip olmayabilirler. İşletmenin içinde bulunduğu ekonomik çevre destekleyici veya engelleyici bazı faktörleri ihtiva edebilir. İş tasarımı uzmanı bütün bu sınırlayıcı ve destekleyici

ekonomik faktörler çerçevesinde "optimum" bir iş düzeni kurmaya çalışır.

**3. Teknolojik Faktörler:** Dar anlamda teknoloji araç, gereç, makina, otomasyon ve üretim sürecini ifade etmekle birlikte, geniş anlamda bu kavram işgörenin yetenek ve davranışlarını da içermektedir. Örneğin, bir uçak mühendisi, uçak üretim yöntem ve teknolojisine vakıf olabilir. Uçak kullanmak ise ayrı bir yeteneği yani pilot olmayı gerektirmektedir. Modern anlamda bu davranış biçimi de, teknolojinin bir parçası olarak ele alınır.

İş tasarımı çalışmalarında teknolojinin gerekleri gözönüne alınarak stratejik kararlar alınır. Ancak hemen belirtilmesi gereken bir konu, teknolojinin iş tasarımında bir sınırlamayı da beraberinde getirdiğidir. Mesela, eğer bir kuruluş üretim teknolojisi için oldukça büyük miktarlarda yatırım yapmış ise aynı üretim için yeni bir teknoloji biçimi geliştirilmiş olsa bile, kaynak tahsisindeki güçlük dolayısıyla üretimi mevcut teknolojiyle sürdürmek, dolayısıyla işin tasarımında bu durumu veri olarak değerlendirmek durumundadır.

**4. Yasal Zorunluluklar:** İş emniyeti, bazı kişi veya grupların yasal olarak istihdam edilme zorunluluğu ve diğer yasal gerekler iş tasarımında gözönünde bulundurulması gereken diğer bir grup faktördür. Mesela sakatların ve eski suçluların istihdam edilme mecburiyeti, çalışma esnasında kullanılması zorunlu olan emniyet araçları ve işyerinin uymak zorunda olduğu iç düzen bu faktörlere örnek olarak gösterilebilir.

**5. Sendikaların ve Yöneticilerin Rolü:** Sendikalar geleneksel olarak "eşit işe eşit ücret" ve "işe adil ve yeterli ücret" ilkelerini toplu pazarlık sürecinde nirengi noktası olarak kabul etmektedirler. Bu nedenle iş tasarımlarında işgörenin mevcut yeteneğini aşacak veya daha fazla çaba sarfetmesini gerektirecek her türlü düzenlemeye karşı çıkmaktadırlar. Dolayısıyla iş tasarım faaliyetlerinde sendikaların işbirliğinin sağlanması gerekir.

Ayrıca işletme yöneticilerinin tecrübe, üretim ve yönetim anlayışları da iş tasarımını etkilemektedir. Merkeziyetçilik ve yakın denetime önem veren bir yöneticini iş tasarımındaki tutumu ile yetki devrine inanan, astlarıyla müşterek karar almaya önem veren bir yöneticini tutumu arasında önemli farklar olacaktır.

### İŞ TASARIM STRATEJİLERİ

İş tasarımında etkili olan çeşitli faktörleri kısaca belirttikten sonra işin muhtevasının tayininde ve iş tasarımında takip edilecek çeşitli alternatiflerin seçiminde etkili olacak değişkenleri açıklamak ve arkasından çeşitli iş tasarım stratejilerinin özelliklerini, olumlu ve olumsuz yönlerini, strateji seçmede gözönünde bulundurulması gereken noktaları ele almak, konunun kavranması açısından yararlı olacaktır. Bunlar sırasıyla işin

gerektirdiği **beceri çeşitliliği, işin benimsenmesi, beşeri münasebetleri, bağımsızlık derecesi ve başarı sonuçlarının işgörene aktarılması araçlarıdır.**

**Beceri çeşitliliği,** herhangi bir işin başarıyla sürdürülmesi için uygulanan yöntem ve kullanılan araç gerece göre değişir. Eğer iş rutin ise, belirli sayıda iş davranışı benzer şekilde tekrarlanır. Oysa, iş değişik faaliyetlerden oluşuyorsa, iş davranışında daha çok yaratıcılık, daha fazla eğitim, öğretim ve tecrübe gerektirir; dolayısıyla, yüksek düzeyde kaynak tahsisini zorunlu kılar.

İşgören yaptığı işin sonuçlarını görmesi veya işin sadece bir kısmını üstlenmesi, o işi benimseme derecesini etkilemektedir. Meselâ, ayakkabı üretim faaliyetinde bir çift ayakkabının bir işçi tarafından yapılması ile bir ayakkabının çeşitli parçalarının değişik işgörenler tarafından üretilmesi iş tatmini, buna bağlı olarak, işin benimsenmesi açısından değişik sonuçlar doğurur.

Üretim süreci içinde **beşeri mühasebetlerin** durumu ve düzenlenmesi, iş tasarımı gözönünde bulundurulması gereken diğer bir değişkendir. İşin özelliğine göre bazı işler için işgörenler arasında sürekli iletişim ve etkileşim önemli olabilir. Takım halinde çalışma düzeni buna örnek verilebilir. Seri ve hareketli bant çevresinde üretimin yapıldığı durumlarda ise beşeri ilişkiler mümkün olduğu kadar azaltılma yollarına gidilir.

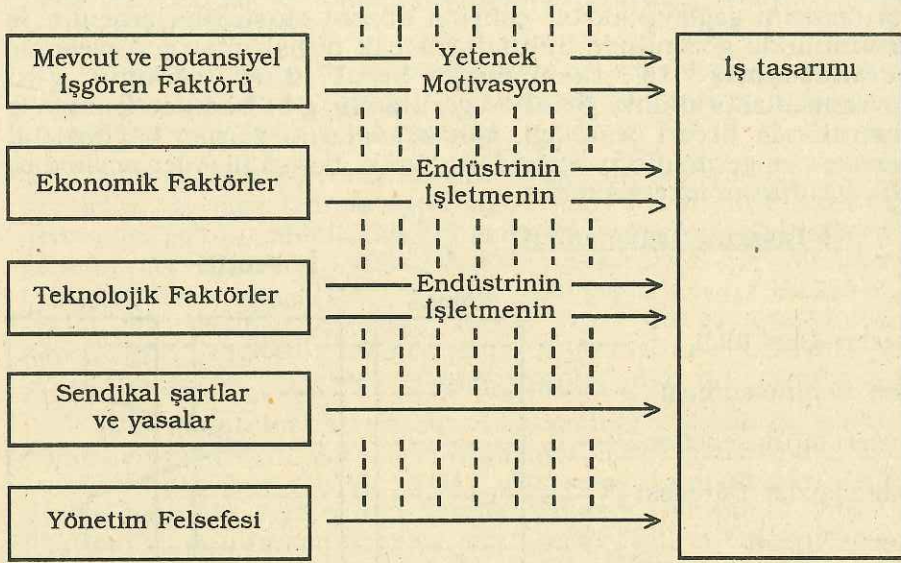
Bağımsızlık derecesi, işgörenin işgörme şekli, zaman, karar verme ve kullandığı araç-gereç konusundaki seçim serbestisidir. Bazı işler programlanabilir, bu durumda iş görenin çok fazla takdir yetkisi yoktur. Bazı durumlarda ise işgörene iş ile ilgili konularda geniş takdir yetkisi verilebilir. Böyle bir durum kişinin insiyatifini kullanmasını gerektirir ki sonuçta daha az bağımlı hareket etmesi sağlanmış olur.

Başarının bildirim yolları ya örgütün kullandığı formel başarı değerlendirme, ödüllendirme, terfi gibi yöntemlerle veya en yakın amirinin tutumu, müşterilerden tepkisi, mesletaşların tavrı şeklinde olabilir. İş tasarımı bunlardan hangi tür bir başarı geri bildirim sistemi kullanılacağı gözönüne alınarak gerekli çalışmalar yapılır.

Yukarıda yapılan açıklama çerçevesinde iş tasarımı gözönünde bulundurulması gereken faktör ve verileri Şekil 1'de görüldüğü gibi kavramsallaştırmak mümkündür.

Geleneksel olarak formel bir iş tasarımı yapılması endüstrileşme sürecinin hızlanmasıyla başlamıştır. Sipariş üzerine üretimin yapıldığı dönemlerde işin tasarımı işi yapan kişinin **hünerine** bağlı olarak değişiyordu. Bu tür üretim biçimini atölyeye aktaran uygulama iş tasarımı faaliyetlerini temellerini oluşturmaktadır. Böyle bir ortamda çalışma gerek araç-gereç kullanma ve gerekse üretim ilişkilerini kurma açısından "iş" in

rasyonelleştirilmesini gerektiriyordu. Rasyonelleştirme süreciyle birlikte sadece çıraktan ustaya aktarılan "İşgörmeye biçimi" yeterli olmuyor; verimin artması, israfın önlenmesi ve rekabet edebilecek düzeyde işletmenin varlığını sürdürmesi işin planlanmasını kaçınılmaz kılıyordu.



**Şekil I: İş Tasarımını Etkileyen Faktörler ve Gözönünde Bulundurulması Gereken Değişkenler**

Yaygın anlamda iş tasarımı, uzmanlaşma ilkesinin üretime geniş bir şekilde uygulaması ile başlanmıştır. Bir taraftan hızlı ilerleyen teknolojinin etkisi diğer taraftan büyük ölçeklerde mal üretme dolayısıyla maliyeti düşürme ihtiyacı işin basitleştirilmesine ve rutin duruma getirilmesine neden olmuştur. bu uygulamadan şu dört temel faydanın sağlandığını görüyoruz:

1. Eğitim ve yetenek açısından düşük niteliklere sahip işgörenler işe alınabilir, kolayca işbaşı eğitimi verilebilir. İşgören-ikamesi kolayca gerçekleştirilebilir. Dolayısıyla düşük ücretle işgören istihdam etmek mümkün olur.

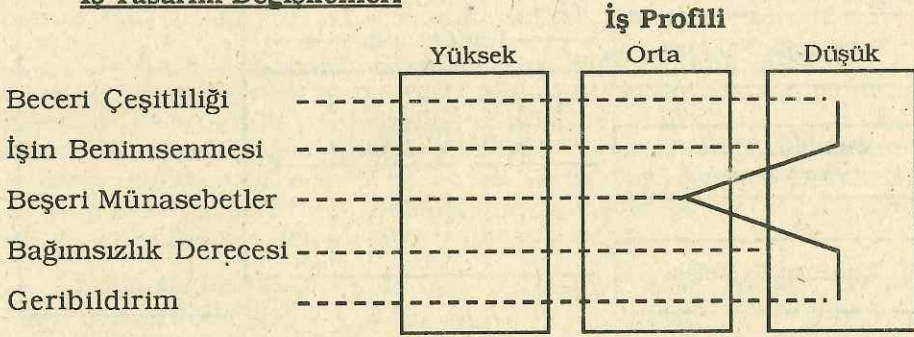
2. Aynı işi tekrarlayanın verdiği alışkanlık işgörenin daha verimli çalışmasına ve kaliteli mal üretmesine yardımcı olur.

3. İş daha kısa sürede tamamlama imkânı doğar.

4. Bir işten diğerine geçme kolay olur, dolayısıyla uyum sağlama sorunu olmadığı için zaman kaybı olmaz.

İş tasarımı uzmanları zaman ve hareket çalışmaları, ergonomi ve diğer tekniklerden yararlanarak işi basitleştirme ve buna bağlı olarak en rasyonel iş yapma yöntemlerini tespit ederler. Zaman ve hareket çalışmaları bir işin en kısa zamanda ve en ekonomik hareketle üretilmesini sağlamak amacıyla **standard** iş bitirme zamanlarını tespit etmeye yönelik bir yöntemdir. Ekonomi ise bir işin en az çaba harcayarak işgörenin **fiziksel** olarak en az yorulmasını sağlayacak bir çalışma düzeni oluşturma aracıdır. İş tasarımı gözönünde bulundurulacak değişkenler çerçevesinde **uzmanlaşmış iş** tasarımı Şekil 2'de olduğu gibi kavramsallaştırabiliriz. Şekil'de görüldüğü gibi basitleştirilmiş iş tasarımı beceri çeşitliliği, işin sonuçlarını görme, bağımsızlık derecesi ve geribildirim açısından düşük, beşeri ilişkiler açısından orta bir durum arz etmektedir.

### İş Tasarım Değişkenleri



**Şekil II: Uzmanlaşmış İş Tasarımı**

Uygulamada uzmanlaşmış iş tasarımı çeşitli beşeri problemleri beraberinde getirdiği görülmüştür. Özellikle, işten yabancılaşma, monotonluk, tatminsizlik ve dolayısıyla çeşitli psikolojik sorunlar, işi yavaşlatma, alternatif tatmin yolları arama, işe mazeretsiz gelmeme, işten ayrılma ve sabotajlar gibi sonuçların doğmasına yolaçmıştır.

Modern yönetimbilimin bu sorunlara çözüm arama faaliyetlerini iki grup altında toplayabiliriz. Bunlardan birincisi, **işde rotasyon**; ikincisi, **işin genişletilmesi** ve **zenginleştirilmesidir**.

**Rotasyon**, bir iş tasarımı stratejisinden çok bir iş düzenleme sistemidir. Böyle bir sistemde işgören bir işten diğerine değiştirilerek çeşitli yararlar sağlanmaya çalışılır. Bunlardan bazılarını şöyle özetlemek mümkündür.

**1. Görevlendirmede esneklik yaratır.** Herhangi bir nedenle boşalan işlere işletme içinden kişileri görevlendirmeye imkân yaratılır. Aynı zamanda, değişik yetenek kazanan işgörenler arasından en yeteneklilerini seçip terfi etme fırsatını hazırlar.

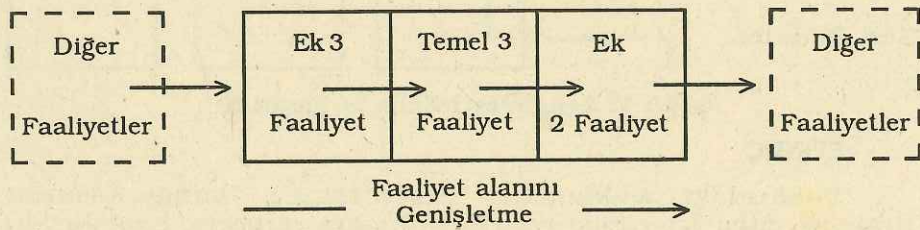
**2. Görevlendirmede kolaylık sağlar.** Fazla fiziksel enerji harcamayı gerektiren veya istemeyen işlerin belirli sürelerle herkes tarafından yapılması, iş dağıtımını kolaylaştırır.

**3. Monotonluğu ve iş tatminsizliğini önler.** Değişik iş yapmasına imkân verilen işgören açısından monoton iş yapmanın ortaya çıkardığı psikolojik sorunların çözümüne ve dolayısıyla yukarıda belirtilen olumsuz sonuçların ortadan kaldırılmasına ortam hazırlamış olur.

Esas olarak rutin iş tasarımının ortaya çıkardığı sorunlara bir çözüm getirmek amacıyla geliştirilen iş tasarım stratejisi iş genişletme ve iş zenginleştirmesidir.

İşgören motivasyonu üzerine araştırma yapan bazı yönetim bilimciler, iş tasarımında işgörenin başarısını ve sorumluluğunu artıracak, takdir edilme, kişisel gelişme ihtiyaçlarını karşılayacak ve sonuçta işgörenin yükselmesini sağlayacak bir yaklaşımın motivasyon aracı olarak kullanılabileceğini vurgulamışlardır. Başka bir deyişle "iş" in bir teşvik aracı olarak düşünülmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu düşünceden hareketle, iş genişletilmesi ve zenginleştirilmesi uygulamaları ortaya çıkmıştır.

**İş genişletmesi** seri üretim biçiminde monotonluğu azaltmak amacıyla yönelik bir iş tasarım stratejisi olarak geliştirilmiştir. Bu kavramı Şekil 3'de görüldüğü gibi göstermek mümkündür. Bir seri üretim hattında, işgörenin 3 hareket yapmakla yükümlü olduğunu düşünelim. İşin tamamlanması için gerekli faaliyetlerden bir kısmı daha aynı işgörenin sorumluluğuna eklendiğinde, iş genişletmesi yapılmış olur. İş genişlemesinde amaç, bir yandan kişinin hünerinin artmasına, diğer yandan işde monotonluğun azalmasına ortamı hazırlamaktır.

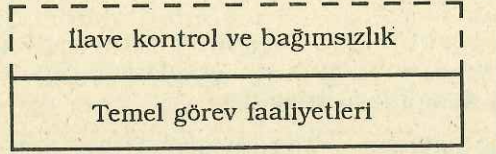


**Şekil III: İş Genişletmesi**

İş genişletmesinde faaliyet alanı artırılmakla birlikte, işin rutin olma özelliği azalmamaktadır. Özellikle seri üretim biçiminde bu durum kaçınılmaz bir sonuçtur. Bu nedenle iş tasarımında iş zenginleştirilmesi kavramı çerçevesinde değişik bir strateji uygulaması daha yaygın bir kabul görmüştür.

İş zenginleştirilmesi kişisel gelişmeyi sağlamak ve iş tatminini artırmak için "iş" e bazı güdüleyicileri eklemek anlamına

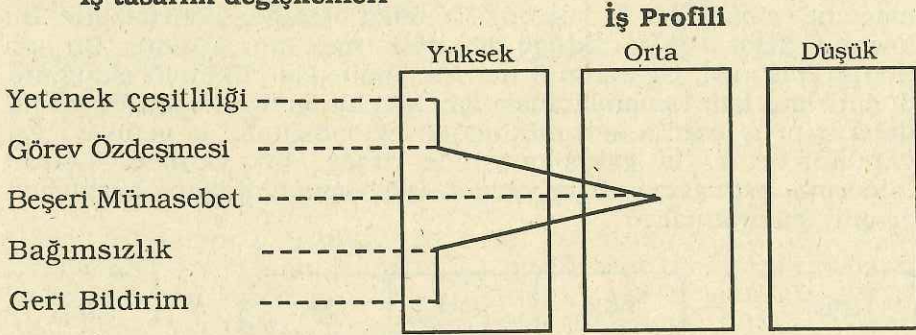
gelmektedir. Güdüleme arttığı için iş başarımı artar, sonuçta hem daha insancıl ve hem de daha verimli bir sistem geliştirilmiş olur. Zenginleştirilmiş iş tasarımında işin yapılmasında gerekli temel faaliyetlere ek olarak işle ilgili bağımsız karar verebilme ve denetim yapma imkânı verilmektedir. Bu düşünceyi Şekil 4'de görüldüğü biçimde kavramsallaştırabiliriz.



**Şekil IV: İş Zenginleştirilmesi**

Yapılan çalışmalar iş zenginleştirmesinin verimi ve kaliteyi artırmada, devamsızlığı ve işgücü devir hızını azaltmada ve işgören tatminini artırmada olumlu sonuçlar sağladığını ortaya koymuştur. Zenginleştirilmiş bir iş tasarım profilini Şekil 5'de görüldüğü gibi kavramsallaştırabiliriz.

#### İş tasarım değişkenleri



**Şekil V: Zenginleştirilmiş İş Tasarımı**

#### SONUÇ

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde "hangi tasarım stratejisi daha iyi sonuç verir?" sorusuna verilecek cevapta, şu noktaların gözönünde bulundurulması gerekir:

Her şeyden önce, değişik şartlar ve örgütün durumuna göre farklı türde iş tasarım stratejisi etkin bir sonuca götürebilir. Endüstrileşmiş ülkelerde ihtisaslaşmış iş tasarım stratejisinin genel bir eğilimi yansıttığını söyleyebiliriz. Zenginleştirilmiş iş tasarım stratejisinin uygulamada daha az takip edildiğini çeşitli araştırmalardan öğreniyoruz. Bunun nedenlerini şu şekilde özetlemek mümkündür:



1. İş zenginleştirme ilave sorumluluk getirdiği için bazı işgörenler tarafından tercih edilmemektedir.

2. Teknolojinin yarattığı ekstra masraf zenginleştirilmiş iş tasarımı ile sağlanacak fayda ile karşılanmayabilir.

3. Giderek artan sayıdaki çeşitli işlerin tamamına zenginleştirilmiş iş tasarım stratejisi uygulamak mümkün olmamaktadır.

4. İstenilen verim düzeyine ulaşmada ortaya çıkan engeller arasında işçinin başarı düşüklüğü sadece bir nedendir. Bunun yanında üretim denetimindeki aksaklıklar, hammadde kalitesi, araç-gereç ve makinaların eskiliği, örgütün yapısı, yönetim sorunları ve diğer nedenlerle verim düşüklüğü ortaya çıkabilir.

5. Bazı sendikalar zenginleştirilmiş iş tasarımı uygulamasını benimsememektedirler.

6. Bazı yöneticiler alışılmışın dışında işin yeniden tasarımına karşı çıkmaktadırlar.

Bütün bu açıklamalar çerçevesinde iş tasarımında tek bir optimum strateji değil çeşitli kişisel, teknolojik, ekonomik ve örgütsel faktörlere göre değişen akılcı bir stratejinin uygun olacağını söyleyebiliriz. Ancak personel yönetimi açısından iş tasarımının insancıl, teşvik eden, inisiyatif artıran, işgörenlerin gelişmesi ve yetişmesini sağlayan bir araç ve; en az diğer faktörler kadar üzerinde dikkatle durulması gereken bir faktör olarak düşünülmesi gerekir.