

## KİTAP İNCELEMESİ

G. E. MILWARD : **Organisation and Methods**, -A Service to Management-. L o n d o n; MacMillan and Co. Ltd.; 1962; 414 sayfa.

İngiltere'de, Organizasyon ve Metot Eğitim Konseyi (Organisation and Methods Training Council - OMTTC) yönetmenlerinden olan MILWARD'ın bu kitabı, her geçen gün gelişme hızı durmaksızın artan işletmecilik biliminin, yeni bir araştırma alanını, ana ve yan çizgileriyle ele almaktadır. Dilimize «ORGANİZASYON VE METOT», deyimiyse, aslının tam çevirisi olarak giren bu kavramı, yazar kitabına ana başlık yapmış, ancak altına «Yönetme Hizmet» «ikincil başlığını katmayı da yeğ tutmuştur. Bunun nedenini ise kanımızca, geçmişi insanlık tarihi kadar eski olan yönetim sürecinin, en küçüğünden en büyüğüne kadar türlü işletme ve kurumlar da girdiği çıkmazlarda aramak gerekir. Kuruluşların amaçlarına ulaşması ve bu amaçları sürdürmeleri; örgütlerini oluşturan yönetici ve yönetilen gruplarının, yürüttükleri eylemlerde aşırı zaman kayıpları ile karşılaşmamaları, gereksiz işlemlere boğulmamaları, en etkin ve verimli kestirmelerle bürokrasi yollarını saptamaları, kısaca; canlı, uyumlu (âhenkli), uyarlanma yeteneği (intibak kabiliyeti) yerinde bir yönetsel (idari) bütün meydana getirmeleriyle doğru orantılı bulunduğundan; yazar da organizasyon ve metot çalışmalarını, bu şekilde bir yönetim hizmeti düşünmesiyle benimsetmek istemiştir.

Yurdumuzda son yıllarda, kısaca «O ve M» şeklinde gösterilen organizasyon ve metot çalışmaları çok önem kazanmış, başta birçok bakanlık ve kamu kuruluşları olmak üzere, türlü kurumların örgüt yapıları içinde «Organizasyon ve Metot» adı altında daireler ya da müdürlükler meydana getirilmiştir. Ancak ne var ki, uygulamadaki bu girişimler, aynı nitelikte yürütülmesi gereken kuramsal (teorik) çalışmaların paralelinden yoksun olarak başlamış, O ve M eylemleri ile görevlendirilenler, konunun felsefesine egemen olmalarında, gerekli eğitim ve bilimsel kaynakların yeter-

sizliği karşısında kalmışlardır (\*). İçinde buldukları dar olanaklı koşullar bakımından, MILWARD'ın bu yapıtı, yurdumuzdaki işletme ve kurumların O ve M görevlileri için özellikle büyük önem taşımaktadır.

Kitap, OMTC Başkanı T. J. HUTTON'un, 1959'da yapılan ilk baskı ile, 1962'deki gözden geirilmif baskı için yazmış olduğu n-sözlerle başlamakta, sırayla «Bu Konunun ğretimi İçin neriler», «Giriş», «Amacın Araştırılması» şeklinde peşpeşe gelen başlıklardan sonra, konu aşağıda belirtildiği gibi, dokuz ana bölümle incelenmekte, ayrıca bu bölümler de çok sayıda ikincil başlıklara ayrılmış bulunmaktadır.

#### **Ana Bölümler :**

- I. Büro alışmasını Yalınlaştırma
- II. Formları Hazırlama
- III. Kayıtlara İlişkin Yardımlar
- IV. Büro Makineleri Alanı
- V. Belirleme (tayin etme - the Assignment)
- VI. Büro çalışmasını lme Uygulaması
- VII. O ve M alışmalarının Yönetimi
- VIII. Organizasyon
- IX. Temel Konular

Ana Bölümlerden önce gelen kısımlardan «Konunun ğretimi İçin neriler» bölümünde, özellikle OMTC'nin bu konudaki görüş ve çalışmaları anlatılarak, sonuçta; O ve M eğitimi görmeden, çeşitli yıllarda iş tecrübesinin bulunması; birkaç ay, edimli olarak O ve M alışması yapmak; eğitim öncesi ve sonrası tecrübeli bir kimsenin yanında çalışmak, gibi üç önemli noktanın her zaman akılda tutulması önerilmektedir.

«Griş» bölümünde, O ve M araştırıcısının (investigator) şeimi, kitabın kapsamı, aygıtların (equipment) yeri, en uygun (optimum) standartlar, büro çalışması (office work), büro süreçleri

(\*) Bu konuda Türkçe kaynak olarak, yazarın da 1942 yılında çalışmalarına katıldığı, İngiltere Maliye Bakanlığı Organizasyon ve Metot Dairesi tarafından hazırlanan bir kılavuz, dilimize gevirilerek, TÜRKİYE VE ORTA DOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ kanalından, ilki 1958 yılında olmak üzere, 1966'da nc kez basılmıştır. Bkz. : *Organizasyon ve Metot Araştırmaları*; Geviren : K. SÜRGİT; T.O.D.A.İ.E. yayımlarından, No. 61; Ankara 1966.

(ameliyeleri), problem çözüme (solving), ara başlıkları altında, sı-  
 bir çizici açıklamalarda bulunmaktadır.

«Amacın Araştırılması (verification of purpose)» bölümüne üç farklı önem derecesinde, bir amaç kavramı ile girilmektedir, şö-  
 leki : işletme veya kurumun tüm (overall) amacı; ikinci olarak bö-  
 lümsel (departmental) amaç; üçüncü olarak ise, herhangi bir bü-  
 ro genyönteminin (prosedür) sonu veya amacı. Araştırmacı önce bu  
 amaçlar arasında bağlantı kuracak, özellikle, «Niçin bu çalışma  
 yapılmaktadır?», «Bir daire bunu yapmakla neyi ummaktadır?»  
 şeklinde açıklaması yapılan «NİÇİN (Why)» ve «NE (what)» soru-  
 larına cevap arayacaktır. Bu bölümün ara başlıkları arasında; bir  
 genyöntemin amacı, amacın reddi (challenge), kontrol yapmayan  
 kontroller, yöneticinin düşüncesinin (zihniyetinin) içyüzü (inside),  
 çalışmada azaltma (tasfiye - elimination); konuları yer almaktadır.

Biraz önce başlıklarını belirttiğimiz ana bölümler içinde ise,  
 sırayla, başlıca aşağıdaki konular incelenmektedir:

Yalınlaştırma eylemlerine ayrılan birinci bölümde, «genyön-  
 temlere ilişkin çalışmalar», ikincil başlığı altında; yöntem (metot)  
 analiz kâğıtları, genyöntem şemaları, devim (hareket) diyagramla-  
 rı; «süreç yalınlaştırması» ikincil bölümünde; amacı açık kılma,  
 genyöntemi inceleme (review) - (X) çizelgesi, genyöntem haritası,  
 fikri benimsetme (selling), grup tartışması ile iş (veya çalışma)  
 yalınlaştırması (work simplification), büro süreçleri, süreçleri ko-  
 laylaştırma; konuları incelenmektedir.

İkinci ana bölümde, formları hazırlama (design) konusuna  
 girilmekte, genel irdelemelerden sonra hazırlanan modeli deneme  
 (proving the design), formları tamamlama (make - up) çoğaltma  
 (producing), kullanma (using) hususları üzerinde durulmaktadır.

Kayıtlara ilişkin yardımlar (clerical aids), başlığını taşıyan  
 üçüncü ana bölümde, süreçler- kaydetme, yazma, özetleme, dosya-  
 lama, ayırma, sıraya koyma vs., aygıtları seçme, iş - masası (tez-  
 gâh) teknikleri (work - bench techniques) ele alınmaktadır.

Dördüncü bölümde, büro çalışmalarında kapsadıkları alana  
 göre, makinelerin kullanılmasına değinilmekte, konunun girişinde,  
 O ve M görevlisinin tüm büro makineleri hakkında, tipleri, kulla-  
 nılışları, yaptıkları işler, birbirleriyle olan bağları, modelleri baki-  
 mından genel bir bilgiye sahip olması gereğine işaret edilerek, böy-

le bir bilginin (malûmatın) kaynakları gösterilmekte, sonra temel kayıt işlemleri, makineleşmenin fayda vesakıncaları, kapsamı üzerinde durulup, aynı bölümün öteki ikincil kısımlarından olan, yazma, fotokopi, hesaplama eylemleri; türlü yöntem ve araçları açısından incelenmektedir.

Beşinci bölüm, kitabın bundan önceki bölümlerinde anlatılmış olan, aygıt ve genel tekniklere ilişkin bilgi ve tecrübenin uygulamasını konu edinmekte, bunu belirleme (the assignment) diyebileceğimiz bir başlık altında sunmaktadır. Burada O ve M görevlilerinin kullanacağı bir kılavuz ya da inceleme disiplini (discipline of investigation) formüle edilecek, araştırmacı veya soruşturmacıya (investigator), «İşi nasıl ele alırım?», «Nereden başlarım?», «Belirleme işlemini nasıl sona erdiririm?» vs. sorularını cevaplandırmakta yardımcı olacak bir davranış örneği yahut modeli (pattern of behaviour) ortaya konacaktır. Bu bölümde; başlangıç incelemesi (survey), çalışmayı plânlama, görüşme (mülâkat) yapma, belirleme işlemini yürütme (conduct of the assignment), öğütlerde bulunma ve rapor yazma, işlemleri sonuna kadar götürme ve tamamlama (follow-through and implementation); şeklinde altı ikincil bölüm göze çarpmakta, bunlar da kendi aralarında çok sayıda ara başlıklara ayrılmaktadır. Belirleme işlemini yürütme, başlığını taşıyan ikincil bölümde, terminoloji yönünden ilginç bir noktaya değinilmekte, yazar, «belirleme (assignment)» sözcüğünün, O ve M tarafından soruşturmaları (investigations) tanımlamak üzere çağıldığını, çünkü soruşturma (tahkik - investigation) sözcüğünün, daha çok «suçla ilgili (criminal)» bir terim şeklinde genellikle anlaşıldığını belirtmektedir.

«Büro Çalışmasını Ölçme Uygulaması» başlığını taşıyan altıncı bölümde, değerlemesini yapması için, araştırmacının iki alanda birtakım veriler toplamak yoluna gideceği, bunlardan birincisinin daha önce üzerinde durulan, iş materyeli, büro makine ve aygıtlar; ikincisinin ise iş ile işgörenin birbiriyle karşılaştırılması (matching) ve idareye, en uygun sonucun alınmasına ilişkin bilgilerin sağlanması; olduğu ilk kez öne sürülmekte; O ve M'nin çok kere, yeterliği veya etkinliği (efficiency) ölçmenin (measuring) bir kısmı olarak, çalışmanın nasıl ölçüleceği, en yararlı (avantajlı) biçimde işin dağıtımının nasıl yapılabileceği ve yine ilgili her görevliden nasıl adil bir çalışma payı sağlanacağı sorunu ile karşı karşıya kalacağı belirtilmektedir. Bölümün ikincil başlıkları olarak; ölçmedeki

(measurement) amaçlar, büroda özendirmeleri (teşvikler - incentives), kayıt işinin (clerical work) niteliği (kalitesi) ve en son, iş değerlemesi (job evaluation) ile iş tanımları (jobdescription) hakkında da içinde kısa bilgi verilen, iş analizleri görülmektedir.

Yedinci ana bölümde, buraya kadar olan bölümlerde incelenen O ve M çalışmalarının içeriğinden (muhtevastndan - content), söz konusu çalışmaların yönetimine geçilmektedir. Burada da başlıca, O ve M dairesinin yahut bölümünün (department) kurulması, kadronun (staff) seçimi ve eğitimi, yönetme (managing), diğer başlıca hizmetler arasında O ve M'nin yeri, son olarak, O ve M'nin gerekçesi (justification) konuları ele alınmaktadır.

Sekizinci bölüm, organizasyona ayrılmış bulunmakta, genel bilgi niteliğindeki bir girişten sonra, gözetim büro organizasyonu, büro organizasyonuna ilişkin etkenler (faktörler), insancıl irdelemeler (beşerî mütalâalar - human considerations), yönetim için organizasyon ve yöneltme (direction), ana (main) organizasyon, örgüt (teşkilât) şemaları (organisation charts), üzerinde durulmaktadır.

Son bölümde, organizasyon ve metot çalışmalarının dayanağı olacak başlıca temel konulardan, istatistiksel örnekleme (statistical sampling), idareye verilecek bilgiler (management information), çalışma yeri (work place), görevlerle ilgili döşemelik eşyalar (fonksiyonel mobilya - functional furniture), haberleşmeler; başlı başına ele alınarak, O ve M ile olan bağılıkları oldukça ayrıntılı şekilde incelenmektedir.

**Ass. İnal Cem AŞKUN**