

YÖNETİMDE YETKİ GÖÇERİMİ

Ass. Dr. İnal Cem AŞKUN

Ekonomik yaşantımızın temel öğelerinden olan «Teşebbüs» her şeyden önce bir amacın varlığı ile gerçekleşir. Amaç ve ona bağlı teşebbüs eylemini sürdürecektir yönetim çalışmaları, başlangıçta sorumluluk kavramını ana çizgileriyle belirgin duruma sokan başlıca etkenlerdir. «Teşebbüste» veya işletmede görev alanların sorumlularını tanımlamak bir örgüt işi olduğundan, toplam sorumluluktan görevlilerin herbirine düşecek payı bulmak gereklidir. Bu pay işgörenin yerine getireceği yükümdür (vecibedir). Etkin (müessir) yönetim söz konusu yükümlerin başarılı sonuçlarına bağlı kalacağından, işletmelerin; bu noktaya ulaşma yönünde, işgörenlerin yetkisini (kapasitesini) çok iyi belirlemesi zorunludur (1).

Tek başına her birey, sadece bir işgücünü temsil eder. İş, insanın kişisel yetkisini aşmaya başladığı zaman, başarı artık, bireyin kendi gücünü diğer işgörenlerinki ile artırma yeteneğine kalır. Yönetici, başkalarıyla çalışırken «yönetme» eyleminde bulunan kimsedir. Bu nedenle yetki göçerimi, yönetimin kilit noktasıdır. Çünkü iş, tamamını tek işgörenin yapmasını olursuz (imkânsız) kılacak nitelik taşıdığı an, bunu gördürmede başvurulacak yol yetki göçermedir (2). Yetki göçerimi, bir örgütün varoluşunun temel gereklerindedir. Örgütsel birimler, kendilerini yöneten kişilerin böyle bir işlemi yapmalarına gerekseme duyarlar.

-
- (1) ALVIN BROWN, Organization, Hibbert Printing Company, New York, 1945, S. 25
- (2) FRANKLIN G. MOORE, Management, Harper and Row Publishers, New York, 1964, S. 261

Yetki göçerilmezse, o vakit baştaki yönetici, teşebbüs ya da işletmenin tek yönetim üyesi olacaktır. Böyle durumda, kuşkusuz «örgüt yapısı» diye bir kavrama yer verilemeyecektir. Olsa olsa, sadece bir «bölümün» (department) varlığı üzerinde durulabilir (3).

Yetki göçerimi, belli görevlerin yerine getirilmesi için, yetkinin bir yönetici veya örgütsel birimden bir diğerine verilmesi, aktarılması yahut eriştirilmesi (bahşedilmesi) anlamını taşır. Bununla yöneticiye, kendi biriminin eylemlerini yalanlama, buyruğu altındaki işgörenlerin çalışmasını yöneltme ve örgüt çalışmalarına ilişkin öteki kararları alma hakkını verir. Eğer bir işgörene yetki göçerilmişse, söz konusu bireyin, işin türlü ayrıntılı hususlarında karar alma, iyeliği (mülkiyeti) işverenin olan araç ve gereçleri kullanma hakkı vardır. Ancak burada; yetki göçermenin genel olarak açık bir çek anlamına gelmeyeceğine dikkat etmek gerekir. Birbirine benzer çalışma yapan örgüt birim veya düzeylerinde bile, yöneticiler astlarına tanıdıkları özgürlük derecesinde farklı davranırlar. Söz konusu durum, yetki göçerme ya da göçermeme sorunundan çok; daha fazla veya daha az yetki verme sorunudur. Ölçünün bir ucunda, orununa (mekkiine) ve onun gücüne sınımsıkı sarılmış «otokrat» tip yönetici; öteki ucunda ise hemen hemen bütün iş yükünü astlarına dağıtmış bir «önder» bulunmaktadır. Yöneticiler, çoğunlukla bu iki uç arasında dağılmaktadır (4).

Yönetimde, yetki göçerme hiçbir zaman yetkiden vazgeçme veya onu başkasına teslim etme anlamına gelmez. Yetkisini göçeren yönetici, istesin istemesin başkasına verdiği görevlerde tüm yetkisini yine üzerinde taşır. Yetki göçerme, yöneticiyi bu yükümlerden sürekli olarak kurtarmaktan çok, başkalarına belli alanlarda çalışma hak ve izninin verilmesini kapsar. Başka deyimle, yetki göçermenin ikili bir görünümü vardır. Bununla bir yandan ast, üst'ünden yetkisini alırken, öte yandan üst de özgün (orijinal) yetkiyi elinde tutar. Bu bir bakıma, bilgi alış-verişine ben-

(3) GEORGE R. TERRY, Principles of Management, 3. Baskı, Richard D. Irwin Inc, Homewood, Illinois, 1961 S. 299

(4) JUSTIN G. LONGENECKER, Principles of Management and Organizational Behavior 2. Baskı, Charles E. Merrill Books Inc, Columbus, Ohio, 1964, s. 230

zer. Bilgisini başkalarıyla paylaşan kimse, bundan herhangi bir kayba uğramaz ⁽⁵⁾.

Yetki göçeriminde, üst'ün asta iş mi? yetki mi? yoksa sorumluluk mu? aktaracağı, yönetimci yazarlar, arasında bazı görüş ayrılıklarına yol açmıştır. Bir kere üst'ten asta, bu suretle bazı görevlerin geçeceği açıktır. Burası tartışılmıyacak bir gerçek olarak kabul edilmiştir. Düşünüş farkları sorum (mesuliyet) ve yetki göçeriminde ortaya çıkmaktadır. Sayıları pek fazla olmayan bir kısım yönetimci, üst'ün asta yetkisini göçereceğini, yoksa onunla birlikte sorumluluğunu da geçiremeyeceğini ileri sürmüştür ⁽⁶⁾. Aslında ast'a verilen bir görevde yetki ile sorumu birbirinden ayırmak olursuzdur. Yetki olmadan görev nasıl yerine getirilmezse, sorumsuz eylemin görev olma niteliğinden de söz edilemez. Sorumluluk bir yükümdür (vecibedir). Üst'ünden bir iş için yetki alan ast, o işin sorumlunu da yüklenir.

Yetki ve sorumluluk denkliği, örgüt çalışmalarında bütünlüğü koruyan başlıca ilkelere dendir. Ancak yetkide olduğu gibi, sorumlulukta da üst, elinde bulundurduğu orunun nasıl tüm yetkisine sahipse, sorumlunu da yüklenmiştir. Nasıl yetkisini göçerirken, bu gücünde bir azalma veya ondan «kurtulma» söz konusu olamazsa, aynı şekilde göçerdiği yetkiye bağlı sorumluluğun yükünden de kurtulmuş değildir. O da kendi üst'üne karşı, orunun yetkisi kadar, tüm sorumlunu da taşır. Yetki-sorum zinciri, örgütün en üst yöneticisinden başlayıp, en altındaki yönetici ve diğer işgörelere kadar, kopuksuz devam etmelidir. Aksi halde, örgütün dengesi bozulur, eylem çıkmazlarına düşülür.

«Gerçek» ve «saymaca» (nominal) olmak üzere iki türlü yetki göçerimi söz konusu olmaktadır. Bir çok yönetici, yetki göçerme durumlarını inceleyip, kuramdaki (teorideki) ilkelere bağlı kalmakta ve astlarına yetkilerini doğru olarak göçerdiklerinden emin bulunmaktadırlar. Ancak ne varki, davranışları incelendiğinde, astlarının pek seyrek önceliklerini (inisiyatiflerini) kullandıkları ve sorunlarını her zaman kendileri ile çözüme ka-

(5) TERRY, s. 299

(6) Bu konuda Bkz. : WILLIAM H. NEWMAN, Administrative Action, 2. Baskı, Prentice-Hall, New Jersey, 1963, s. 190; HAROLD KOONTZ - CYRIL O'DONNELL, Principles of Management, Mc Graw-Hill- New York, 1959, s. 55

vuşturdukları açığa çıkmaktadır. Karşılıklı görüşmelerde, üst astına herşeyi kolaylıkla, anlayışına göre benimsetebilmektedir. Bu nedenle, ast işinin tüm kontrolünü, ayrıntılarıyla, üst'ünden sağlayabilir. Sonuçta, üst aslında yetki göçeriminin sadece sözünü edip, tam anlamıyla gerçekleştiremeyebilir. Bu konuda ne derece gerçekçi bir tutum izlendiğinin saptanmasında, ast'ın önerilerine, düşüncelerine verilen önem bir ölçü olabilir. En azından böyle bir ölçü yardımıyla, yöneticinin yetki göçermedeki «gerçek» ve «saymaca» tutumu belirlenmiş olur (7).

Yetki, verilen görevi kanış verici (tatminkâr) biçimde başarmayı sağlayacak kadar göçerilecektir. İşletmenin amacına erişmesinde, bir örgüt biriminin veya yöneticinin üzerine düşen ödevleri başarabilmesi için gerekli yetkinin niceliği (miktarı), bu konuda iyi bir ölçüt (kıstas) olabilir. Örgüt yapısı gözönüne alındığında, söz konusu ölçüt nedeniyle, yetkide gittikçe azalan bir durum görülür. Örgütün en üst orunundan, aşağıya doğru inildikçe, göçerilen yetki de buna koşut (paralel) olarak azalır (8).

Yetkinin genellikle, üst bir örgüt düzeyi veya orunundan, daha aşağıdaki oruna sadece göçerilebileceği görüşü egemendir (hâkimdir). Halbuki yetkinin, yukarıdan aşağıya olduğu gibi, aşağıdan yukarıya yahut aynı düzeydeki orunlar arasında da göçerilebildiği durumlar olabilir (9).

Bir eyleme ilintili (ait) yetki göçeriminin tek üst ve tek ast arasında olması, her zaman yeğ tutulur (tercih edilir). Buna yönetim dilinde «yöneltim birliği» denir. İlkenin sağladığı yarar, yetkide çatışmalara meydan vermemesi, her asta yetkisinin ne olduğunu göstermesidir. Bununla beraber uygulamada (tatbikatta), belli bir görev için birden fazla asta yetki göçerilebilmektedir. Böyle durumlarda, alınan kararlar ile yerine getirilmeleri ortak bir çalışmanın sonucu olur. Örneğin, bir işgörenin işine son

(7) LONGENECKER, s. 230

(8) TERRY, s. 300

(9) Bir kaynakta söz konusu üç duruma sırasıyla; 1 — Satış yönetmeninin, satıcıya, 2 — Federal bir hükümet düzeninde, eyalet hükümetlerinin Federal Hükümete; 3 — Kiliselerin herhangi bir federasyonunda, bazı kiliselerin birbirlerine, yetki göçermeleri örnek olarak verilmiştir. Bkz. : J. D. MOONEY, The Principles of Organization, Harper and Brothers, New York, 1947, s. 17-23

verilmesi ustabaşı, işgören yönetmeni (personel müdürü) ve sendika temsilcisinin ortaklaşa alacakları karara bağlı kalabilir. Ancak, işe son verme bildirimini yine tek yönetici yapar.

Yetki göçermenin nedenlerine gelince; yönetici başlıca iki neden dolayısıyla yetkisini göçermek zorunda kalır. Birincisi, tek başına yapabileceğinden çok fazla görevi vardır. İkincisi, yöneticinin başka oruna atanma, hastalık, işinden ayrılma, iş gezileri gibi türlü nedenlerle görevini sürekli veya geçici olarak bırakması durumunda, örgüt çalışmalarının aksamamasıdır. Şurası bir gerçektir ki, yönetici de diğer birçok kimse gibi, kendinden önce gelmiş bir «selefi» ve kendinden sonra ergeç aynı oruna gelecek bir «halefi» olan insandır. Yetki göçeriminin önemi, ANDREW CARNEGIE'nin şu sözleriyle daha iyi anlaşılabilir ⁽¹⁰⁾.

«İnsan, bir işi tek başına başarabileceğinden daha iyi yapmak için, başkalarından yardım isteyebileceğini anladığı zaman; yaşantısında büyük bir adım atmış olur»

GÖÇERİM ARAÇLARI

Birçok durumlarda yetki göçerme, üst'ün astına bölümün çalışmalarını uygun gördüğü biçimde yürütmesini basit olarak anlatmasıyla yapılır. Bununla asta çok geniş yetkiler tanınabilir. Eylemleri, üst'ünün anlayışından farklı biçimde yürütüp, öteki astları; kendisinden beklediklerinin aksine gösterdiği tutum ve çalışmalarla örgütsel zorunluklar karşısında bırakabilir. Böyle durumlar için ast, deneme-yanılma yöntemine başvurup, eninde sonunda bir sonuca ulaşır. Pahalı ve zaman alıcı olan bu süreç; astın işletmedeki gelenekler ile, uygulanan politikaları iyi anlaması, üst'ünün sevip sevmediği şeyleri bilmesi, görülecek işleri belirlerken yerinde yargılara varmasıyla kısaltılabilir.

Yetki göçermeye üst için izleyeceği başka bir yol da, bunu yazılı biçimde ve türsel konulara bağliyerek yapmaktır. Bu yöntem, tüm ilişkileri açıklığa kavuşturup, belirsizlikleri giderir. Böyle bir uygulamada üst, durumu önce bütünüyle inceleyip, hangi görevleri astına vereceğini kararlaştırır. Öte yandan ast da, ça-

(10) TERRY, s. 300

lişacağı alanları ve görevini ne dereceye kadar yapacağını bilir. Yöntem, sadece yetki göçerilene tam bilgili kılmakla kalmaz, aynı zamanda görevleri yerine getirmede ona katılacak olan kimseye de bu konuda yardımcı olur. Ancak herşeye rağmen, yazılı yetki göçerimi, yeni bir eyleme geçildiğinde zor olabilir. Bu nedenle, geçici bir süre için bekle-gör politikası izlenebilir. Yalnız, eylemin başlangıcında işin niteliği, yetki göçerilen kimselerden beklenenler, onların diğer yöneticilerle ilişkileri konularında bazı temel noktaların saptanması, kuşkusuz birtakım yararlar sağlayacaktır.

Yazılı yetki göçermeye karşı; bu yöntemin örgütün esnekliğini (fleksibilitelerini) azalttığı, örgüt yapısının bütününden çok, bölümlerine önem verilmesine yol açtığı şeklinde eleştiriler yapılmıştır. Uygulamada her ne-kadar bu eleştirileri haklı çıkaran durumlar görülmüşse de; aslında temel nedenler çok daha değişiktir. Bunun için örneğin, örgüt esnekliği öyle saptanmalıdır ki, görevler yerine getirilirken en yararlı yollara başvurmada örgütsel (organizational) değişiklikler kolaylıkla yapılabilsin ⁽¹¹⁾.

BAŞARILI YETKİ GÖCERMEDE AŞAMALAR

Üst'ün astına yetki göçermesinden başarılı sonuçlar elde edebilmesi için, genellikle aşağıdaki aşamalardan geçmesi gerektiği ileri sürülmüştür ⁽¹²⁾.

a) Korku ve huzursuzluktan uzak bir çalışma havası yaratmak

Bu durum aslında sosyal ve psikolojik bir özellik taşır. Yöneticinin, yetkisini göçermekle zararlı değil, kazançlı çıkacağına güvenmesi gerekir. Bunun, gelişmeyi önleyici değil, aksine gelişme fırsatı yaratan bir etken olduğuna inanılmalıdır. Öte yandan, işletmenin en üstteki yöneticileri de, yetki göçeriminin yöneticilerin yükseltiminde (terfiinde), çalışmalarını değerlemede iyi bir araç ve aynı zamanda yöneticiyi geliştirme programının önemli bir bölümü olacağı kanısıyla, söz konusu inanç ve kanılara göre işletmenin çalışma ortamını düzenlemelidirler.

(11) A. g. k. s. 303-305

(12) A. g. k. s. 301

b) İyi bir plânlama yapmak

Amaçlar açıklığa kavuşturulmadan, yetkinin yönetim gruplarına göçerilmemesi gerekir. Bunlar bilinip, akılda tutulmazsa karışıklığa yol açılır. Yetkiden, amaçlara erişmek için yararlanır. Göçerimle yetki karışıklığının uzatılmasında da, amaca bağlı olarak yürütülecek görevlerden sapmalar yapmamaya özellikle önem verilmelidir. Amaçlar, görevler ve bunlara ilişkin yetki göçeriminin ayarlanması ise her şeyden önce iyi bir plânlama çalışmasını zorunlu kılar.

c) Yetki göçermeye konu olacak karar ve görevleri belirlemek.

Bu sorunu çözmeden üst'ün yapacağı şey, önce bütün türleri ile yerine getirilecek görevleri sıralamak, sonra herbirini aşağıdaki noktaları dikkate olarak boylandırmaktır (derecelendirmektir-rating):

- İşletmenin tümü açısından görece (nispi) önemleri
- Yerine getirilmeleri için gereken süre

Bu veriler, ne tür karar ve görevlerin astlara verileceğini belirlemede yararlı olurlar. Birçok durumlarda önemi az, ancak fazla vakit alanlar verilebilir.

d) Yetki göçerilecek olanı iyi seçmek

Seçilecek astın şimdiye kadar bu yönde görgüsü olup olması fazla önem taşımaz. Hatta kendisinden böyle yararlanılmamış, yetenekleri pek gözükmeyen kimseler bile çok iyi çıkabilir. Yapılan incelemeler göstermiştir ki, yönetim görevlilerinin yarısı olağan işlerini başarmada güçlerinin tamamını kullanmamaktadır. Öte yandan, şimdiye kadar pek kendisini gösterememiş, aslında yeterli (ehil), bir yönetim görevlisine bu fırsat verildiğinde, genellikle grubun verimliliği artmıştır. Ayrıca kuşkusuz, verilecek işe göre onu yapacak olanı değerlemek gerekir. Bu yapılmazsa, yetki göçeren için şaşırtıcı sonuçlar çıkabilir ⁽¹³⁾.

(13) Bu konuda ayrıca bkz. : DONALD A. LAIRD, «Executive Development by Delegation» *The Management Review*, October, 1957, s. 42-43

e) İşin tümü için yetki göçermek

Ast'a görevin tümüne katılma fırsatı tanımak birçok yönden daha yararlı olabilir. Sınırları dar görevler yerine, genişlerini vermek, işgörenin ustalığını en iyi biçimde kullanmasını özendirir. Öte yandan, yetki göçeren için de astının yeteneklerini denemek ve kendine güvenini sağlamakta iyi sonuçlar verebilir. Yalnız çok kez, başkasına verilen görevler, üst'ün aslında yapmak istemediği şeylerdir ki, bunlara ilişkin yetkisini göçerirken üzerinde fazla düşünmek gerekmesini duymayabilir.

f) Yetki göçerilene yardım etmek

Yetki göçerme, ast'a sadece gerekli yetki ile birlikte bir görevin verilip, onu karşılaşacağı sorunlarda yalnız bırakmak değildir. Ast çok kez, üst'ünün yardımına gerekseme duyabilecektir. Yetkisini göçeren yöneticinin, astıyla sorunlar üzerinde tartışıp, ona yol göstererek, yürekgücü (cesaret) kazandırması ve böylece yardım sağlayıcı ilişkilerini sürdürmesi bir zorunluk olarak belirlemektedir. Ast'a yapacağı görevde birtakım yanlışlara (hatalara) düşebileceğini, doğru çözüm yollarını bulmakta, önce kendi bilgi ve yeteneklerinden yararlanması, bu yolla sorun çözme alışkanlığını kazanarak, üst'ünün varlığına güvenme rahatlığından kurtulması gerektiğini anlatmak yerinde olur.

g) Elde edilen sonuçları değerlendirme

Zor olmasına rağmen, yetki göçerme uygulamasının sonuçlarını değerlemek gerekir. Kuşkusuz son tarıt (delil), gösterilen çaba ve katlanılan giderler karşısında elde edilen sonuçların iyiliğidir. Bir sorun üzerinde astın çalışıp, çözüme ulaşmasında geçecek süre fazla görülebilir, ancak bunun epeyce bir bölümü öğrenme sürecine ayrılmalıdır. Ayrıca, eğer yetki göçerme geçmişte oldukça kısıtlanmışsa, astlar arasında aşırı durgunluk baş gösterebilir. Düşünme ve eyleme geçme biçimlerindeki değişiklikler bir hayli vakit alabilecektir.

YETKİ GÖÇERME DERECESİNİN BELİRLEYİCİLERİ

Üstlerin bir örgütte ne kertede yetkilerini astlarına göçerceklerini belirleyen etkenler aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir: (14)

a) *Örgüt atmosferi*

Örgütün atmosferi veya kültürel ortamı yetkinin ne kertede göçerileceğini etkileyen başlıca etkenlerden birisidir. Bazı işletmeler ya da örgütler, geleneksel olarak, bu konuda demokratik bir tutum göstermekte, karar alma yetkisini alt basamaklara kadar vermektedir. Öte yandan bazılarında ise, denetim ve kararlar çok sıkı merkezilik anlayışı ile yürütülmektedir. Birinci duruma örnek olarak, birçok kimsenin işbirliğiyle yürütülen örgütler verilebilir. İkincisine en iyi örnek askeri örgütlerdir. Bunlarda yönetim merkezildir ve sıkı bir denetim vardır. Büyük işletmeler genellikle, eylemlerini etkileyen güçlere göre bu iki uç arasında yer alırlar. Öte yandan şahıs şirketleri de, yetki göçermedeki anlayışları açısından birbirlerinden farklı tutumlar gösterirler.

b) *Başka etkenler*

Belli bir çevrede, yetki göçerme derecesini etkileyen başka etkenler de vardır. Bunlardan biri örneğin, kararların örgüte ve yetki göçerene göre taşıdığı önemdir. Bu konuda çok kez izlenmesi öğütlenen tutum, önemli kararların yetki göçerenin kişisel özeline (ihtimamına) bırakılıp daha az önemlilerinin ise astlara göçerilmesidir. Kuşkusuz böyle bir öğütten, ancak önemsiz kararlar için üst'ün astına güvenebileceği sonucu çıkabilir. Eğer sadece bu tür görevler göçerilirse, o vakit yapma (suni) bir yetki göçerme söz konusu olacaktır. Ancak, kararların işletme açısından son derece yaşamsal (hayati) önem taşıması durumunda, üst'ün kişisel yargısını başkasına bırakmakta çok yavaş davranması haklı görülebilir.

Diğer bir etken, yetki göçerenin astlarına duyduğu güvendir. Bu, bir dereceye kadar astların örgüt içinde gösterdikleri yete-

(14) LONGENECKER, s. 233-234

neğin ölçüsü olduğu gibi, eğitim ve iş görgülerinin de göstergesidir. Öte yandan bazı yöneticiler, astlarına karşı az çok güvensizlik eğilimi içindedir. Ancak, güvensizliği yaratan durum, çok kez bir onur veya dürüstlük noksanlığı değil, astların kararlarının yöneticinin kendisinin ki yanında düşük kalacağı korkusudur.

Yetki geçermeyi etkileyen üçüncü bir etken de, yöneticinin kişisel yönetim felsefesidir. Bazı yöneticiler yetki geçirme kavramını bütünüyle benimseyip, buna yüreктen inanmaktadır. İnançlarına göre, bu işletmeciliğin temel bir ilkesidir ve uygulanabildiği her yerde bundan yararlanılmalıdır. Öte yandan bazı yöneticiler de aksine, yetki geçermenin önemini veya taşıdığı büyük değeri görememektedir.

SERT VE YUMUŞAK YETKİ GÖÇERME

Yetki geçermeye sertlik ve yumuşaklık kavramları, genellikle ast'a verilen görevin niteliğinden çıkmaktadır. İş ya da görevin sınırları kesinlik ve yalınlık gösterdiğinde, üst'ün yetki geçermeye sert tutum izlemesine gerek kalmaz. Aksi durumda, üst'ün astına verdiği görevin ve bundaki yetkisinin sınırlarını çok iyi belirlemesi gerekir. Yetki geçermenin sert nitelik taşıdığı düzeyler, genellikle örgütün alt basamakları olmaktadır. Orta ve daha yukarı örgüt düzeylerinde, bu konudaki üst ve ast ilişkileri, daha geniş sınırlar içinde kurulmakta, bir görevin yerine getirilmesinde, ast ve üst işbirliği ortamı yaratıp, birlikte çalışabilmektedir. Böyle bir çevrede, yetki geçirme kuşkusuz daha yumuşak nitelik göstermektedir.

YETKİ GÖÇERMEDE DENETİM

Yetki geçirme konusunda hiçbir zaman «iş üzerinde atma» anlayışı gösterilmemelidir. Eğer gösterilirse, o vakit bunun nedenini, üst'ün astına kendi sorumluluğunu geçermekteki yeteneksizliğinde aramak gerekir. Aslında, yönetici düzgülü (normal) olarak, basmakalıp (rutin) olmayan bir görevi astına verip, istenen sonuçların elde edileceği inancıyla, işi üzerinden atamaz. Böyle bir

tutum ancak, üst'ün astının geçmişteki görgüsüne (tecrübesine) ve kendi kadar söz konusu görevde yeterlikli (ehil) olacağına tam güven duyması durumunda haklı görülebilir. (15)

Göçerme (delegation) değgin yapılacak denetimde sık sık uygulanan yöntemlerden birisi, üst'lerin astlarıyla, çalışmanın gidişi hakkında fikir edinmeleri için başlangıç görüşmesi yapmasıdır. Bu görüşmede, izlenecek plan, ulaşılacak sonuçlar, her iki tarafca incelenip, bu arada astın da düşünce ve önerileri istenir. Görüşme üst'e, astın önerdiği gidiş yolu ile, gerekli görülen değiştirme veya iyileştirmeleri incelemesi olanağını sağlar. Kuşkusuz üst, gidilecek yönü göstermede ve erişilecek amaçlara uygun biçimde yapılacak çalışmalara ilişkin, daha kesin adımlar atabilir. Söz konusu tutumda, üst yetki göçermede titiz davranıp, birçok kararları kendi kişisel yargısına bırakabilir.

Öte yandan yetkisini göçeren yönetici, zaman zaman astı ile verdiği görev konusunda görüşmeler yaparak, çalışmanın gidişini izleyebilir. Örneğin, imalat genel müdürü ara sıra atölyeleri dolaşıp, bölümünün diğer yöneticileriyle yapılan işler hakkında görüşebilir.

Göçerimde başka bir denetim yöntemi de, eşsürelerle yazılı ve sözlü nitelikte olmak üzere, asttan rapor istemektir. Sözlü nitelik taşıyan raporun, önceki durumdan pek farklı yönü yoktur. Yalnız, biraz daha resmî özellik taşır ve belli sürelerle verilmesi gerekir (16).

Aynı konuda, üst yetkisini göçerdiği asta, gerek yazılı gerek sözlü, olsun kendisine son raporu verirken, daha önce durumu denetlemesini şart koşabilir. Bu yöntem tek başına kullanılırsa, asta görevlerini yürütmede geniş özgürlük sağlar. Burada yapılması gereken şey, yetkisini aldığı görevi istediği yöntemle, kanış verici (tatminkâr) bir rapor verecek biçimde, zamanında yerine getirmektir.

(15) A.g.k., s. 234-235.

(16) Örnek için bkz: LUCIUS D. CLAY, «The Art of Delegation», derleyen: C. BURSK, The Management Team, Harvard University Press, Cambridge, 1954, s. 11-12.

Denetim yöntemlerinden bir başkası, yetki göçerilen astların birbirlerini otomatik olarak denetlemelerini sağlayacak, «kendiliğinden denetim» düzenini kurmaktır. Bu denetim yöntemine, işletmenin varlıklarını korumak için, özellikle muhasebe sisteminde başvurulmaktadır. Örneğin, para alan işgören, defter kaydını yapan işgören tarafından denetlenir.

Öte yandan, çalışma düzeni öyle evrelere ayrılabilir ki, her örgüt birimi veya bölümü görevin belli kısmını yerine getirip, diğerine aktarır. İş akışında meydana gelecek bir aksama, ister istemez üst'ün dikkatini bölümlerin çalışmalarına çekip, denetimi zorlayabilir ⁽¹⁷⁾.

YETKİ GÖÇERMEDE ENGELLER

Yetki göçerimi kuşkusuz kendiliğinden olan bir şey değildir. Yöneticinin bunu benimseyip, uygulaması gerekir. Bugünün yöneticiyi geliştirmeye ilişkin sürekli sorunlarından birisi de, yetki göçerimini durdurucu engelleri kaldırmaktır. Söz konusu engelleri aşağıdaki şekilde incelemek olurludur ⁽¹⁸⁾.

a) *Uygulamadaki engeller*

Yetkisini göçermeyi düşünen bir yöneticinin karşısına çıkabilecek engellerin başında içinde bulunduğu çevre veya ortam gelir. Örneğin, söz konusu yöneticinin tutumunu astlarının eğitim ve yetenek düzeyleri kısıtlar. Eğer işgörenler, işlerinde sık sık yanlışlara (hatalara) düşecek ve sürekli denetimi gerektirecek derecede tecrübesiz kimselerse, yönetici için geniş çapta yetki göçerimine gitmek olursuzlaşır. Öte yandan bunun aksine, işgörenler öğrenim ve görgüleri açısından çok iyi yetişmişlerse, o vakit yönetici yetkilerini daha rahatlıkla göçerebilir.

Kuşkusuz, uygulamada karşılaşılan başka türlü engeller de vardır. Vakit darlığı, görevin taşıdığı özel önem, vb., etkenler yöneticinin görevle devamlı ve şahsen uğraşmasına, yerine getirilene kadar izlemesine yol açabilir. Şüphesiz böyle durumlar yöneticiler

(17) LONGENECKER, s. 235.

(18) A.g.k., s. 236-241. Yine bkz.: TERRY, s. 301-302.

için çoğunlukla olağanüstüdür ve bu nedenle ayırık (istisnai) özellik taşırlar. Öte yandan, yetkisini göçeren yöneticinin bağlı olduğu üst de, adı geçen yöneticiden başkasına vereceği görevin gelişimini yakından ve şahsen izlemesini bekleyebilir. Yetkisini göçerecek olanın üzerindeki yöneticinin böyle bir tutum içinde bulunması, kuşkusuz yetki göçermeye ciddi bir engel olur.

b) *Psikolojik engeller*

Yetki göçeriminin en çetin sorunlarının bir çoğu psikolojik nitelik taşımaktadır. İnsan genellikle, üzerine verilen belli eylemleri kendi başına yürütme eğiliminde görülmektedir. Bu nedendir ki, yönetici yetki göçeriminde değgin düşünce ve yaklaşımlarında (approaches), görevin bütün evreleriyle şahsen bağıntı kurmakta, bu konuda titizlik gösterebilmektedir. Böyle bir tutum, yılları kapsayan sürede artık değiştirilmesi pek kolay olmayan köklü bir alışkanlık yaratabilir. Bazı durumlarda, özellikle küçük işletmelerde yönetici, mülkiyet ve bilgi temeli (background) nedeniyle, örgüte karşı bir «mal sahipliği» tutumu içindedir. Bu da yetkisini altındakilere vermekten çok, kendinde tutmasına yol açar. Böyle durumlarda bile yönetici, yetkisini göçermesi gerektiği kanısını taşıyabilir ve gerçekten bu yöne gideceğine kendi kendisini inandırabilir. Ancak taşıdığı kanı ile uygulamadaki tutumu çelişik niteliklerine rağmen o kadar anlayışına ayrı ayrı yerleşmişlerdir ki, sadece durumu değiştirme isteği beklenen sonuçları sağlayamayacak derecede etkisiz kalmaktadır.

Psikolojik engel yaratan etkenlerden birisi de, yöneticinin elindeki erkine (kudretine) bağlı olan önem duygusudur. Burada soruna yöneticinin benliği (egosu) karışmakta; aslları kendisine birçok konularda başvurup, karşı karşıya kaldıkları güçlüklerde onun kararını almak durumuna düştüklerinde ancak, orununun (mevkiinin) önemine inanabilmektedir. Kuşkusuz, karar alma yetkisini yöneltimi (emir-kumandası) altındaki kişilere geçirince, kendisini önemsiz bulacaktır. Anlayışı gelişip, değişmediği sürece, yetki göçerme eylemi onun için benliğini küçültücü, kötü bir araç olacaktır.

Öte yandan, yöneticinin güvensizlik duygusu da, yetkisini çok iyi göçeren bir kimse olmasını zorlaştırır. Ne yazık ki, çokluk yö-

neticiler orunlarında kendilerini oldukça güvensiz bulmaktadır. Birleşik Amerika'da gözetim ve yönetimde gösterilen tutumlara değgin araştırmalardan çıkan sonuçlara göre, yönetim görevlilerinin —çok iyi yönetilen işletmelerdekiler de içinde olmak üzere— önemli bir çoğunluğu, hemen üzerlerindeki yöneticilere ve kendilerini çalıştıran işletmelere güven duymamaktadır ⁽¹⁹⁾.

Güvensizlik duygusu yetki göçerimini çeşitli biçimlerde etkiler. Bir kere, güvensiz yönetici sorumlu olduğu görevle yakından uğraşmayı gerekli görür. Herhangi bir şeyin elinden gitmesine dayanamaz. Dikkatli olarak yerine getirilemeyecek diye, sorumlularının sonuçlarından kuşkuludur. Böyle bir düşünce içinde bulunan yöneticinin, iyice incelemeden astına görevini paylaşma izni vermeyeceği açıktır. Güvensiz yönetici aynı zamanda, astlarından da kuşkulunup, onları gerek kendi orunu (mekii), gerek örgütün daha yüksek orunları için şimdiki durumda, yahut gelecekte rakip görebilir. Eğer gerçekten böyle bir kaygı içine düşerse, kuşkusuz yetkisini onlara göçerip, durumlarını güçlendirmelerini istemiyecektir.

Öte yandan insanlar genellikle erk (kudret) gösterisinden hoşlanırlar. Başkalarına ne yapacağını söylemek, başkalarının dediğini yapmaktan daha ilgi çekici olsa gerektir. Toplum koşulları, insanların çocukluktan başlamak üzere yetki kullanmaktan hoşlanmalarına yol açabilen ortamı hazırlamaktadır. Sonuç olarak, üst kararlar almak, buyruklar (emirler) vermekten o kadar hoşlanabilir ki, bu durumda astlarına kolaylıkla yetkisini göçermesi zorlaşır.

ENGELLERİ KALDIRMA

Psikolojik veya başka türlü olsun, bir engelin varlığını bilme, etkili yetki göçerimine doğru atılan büyük bir adımdır. Örneğin, yeter derecede eğitilmemiş astlardan gelen uygulamaya ilişkin bir engel varsa, yönetici çözümü, daha iyi yetki göçerimini sağlamak

(19) Bu konuda, en iyi yönetilen işletmelerden birinde yapılan soruşturmada, yönetim görevlilerinin % 18'i, iş başarısına göre durumlarının pek güven verici olmadığını belirtmiştir. Bkz.: LONGENECKER, s. 238.

için, işgörenlerinin yetisini (kapasitesini) geliştirmekte aramalıdır. Böyle durumlarda bu amaca, bir dereceye kadar, yine yetki göçerme süresiyle ulaşılabilir. Aşağıya yetki göçerilmedikçe, astlar hiçbir zaman üst'ün kendilerinden beklediği kararları almayı öğrenemezler ⁽²⁰⁾.

Psikolojik engelleri kapsayan durumlarda, çözüm oldukça daha zordur. Bunun nedenlerinden birisi, engelin varlığını tanımadaki aşırı güçlüktür. Orununda güvensizlik duyan yönetici, kendi güvensizliğini kabul etmeyebilir veya açıkça kabul etmede durumsama (tereddüt) gösterebilir. Öte yandan erk (kudret) gösterisinden hoşlanan yönetici kişiliğinin, yetkisini göçermeyi engelleyecek derecede bir nitelik taşıdığını açıkça görmeyebilir. Eğer bir kere sorunun ne olduğunu bilirse, o vakit kesinlikle, astlarına daha fazla yetki tanıma yönünde olumlu adımlar atabilir. Bu belki ona zor gelir, ancak asıl amacı görmesi, edimce (fiilen) ve tam olarak yetki göçerme yolunu izlemesine pekâla yürekgücü (cesaret) verebilir.

Psikolojik engellere bulunacak çözümün büyük kısmı, söz konusu yöneticinin aldığı gözetime bağlı kalmaktadır. Eğer genel müdür, bir bölüm yöneticisinin karşılaştığı güçlükleri anlarsa, onun yetkisini daha iyi göçermesine büyük yardımcı dokunabilir. Örneğin, yüksek düzeydeki yönetici kuşkusuz, altındaki yöneticiyle olan ilişkisine gerilimleri ve güvensizliği azaltma veya ortadan kaldırmada, uzun bir yol alabilir.

YETKİ GÖÇERİLENİN ENGELLERİ

Yetki göçeriminde engellerin tümü üst'e ilişkin bulunmamaktadır. Çok kez, astların örgütün üst basamaklarına çıkmak istedikleri, bunun için de, sorumluluk ve yetki alacakları karar verme orunlarına gelmeye hazır oldukları sanılır. Ne yazık ki, gerçekte birçok ast, yetki kabulünde bir dereceye kadar kuşku bulunmaktadır. Bazı işgörenler açıkça, kararları üzerlerindeki kimselerin almasını isteyip, bunları kendilerinin alması halinde rahatlarının kaçacağını düşünürler. Böyleleri için bu kanı, uygulamada yetki göçerimi süresini engelleyici rol oynar.

(20) A.g.k, s. 239.

Göçerilmiş yetkiyi kabulde, yönetici veya herhangi bir iş-gören olsun, astın durumsaması (tereddütü), sürecin ilk devresinde (safhasında) her zamankinden daha fazla belirir. Gerçi ast, gelecekte söz konusu yetkiyi yeterli (ehil) olarak kullanmayı öğrenebilirse de, başlangıçta onu kuşkulandıran birçok belirsizlik vardır.

Astın isteksizliğini kaldırıp, verilen yetkiyi alması için üstün davranışlarında yapıcı olması temeldir. Çok kez ast, üst'e alacağı karara ilişkin birtakım sorunlarla gelir. Dolaylı veya dolaysız, onun kılavuzluğunu ve yargısını arar. Bunun nedeni, kendi tarafında herhangi bir görevi üzerine almaktan kaçınmak, sadece üstünün eğilimini saptayıp, onu yansıtmaktır. İşte burada üst'e düşen görev, astı kendisine dayanmaktan vazgeçirip, tekbaşına işleri yürütmesi olanağını ona sağlamaktır. Öte yandan, bu konuda belki en önemli gerek, üst ve ast arasında karşılıklı güvenin yaratılmasıdır. Ast bilmelidir ki, bir yandan işi başarmak için elinden geleni yaparken, diğer yandan yargılarında düşeceği her yanlış için ayıplanmayacak veya sert muamele görmeyecek. Buna bağlı olarak üst, asta bazı yanlışlıklara düşebileceğini, görevinde biraz yanlış (hata) payının olacağını bildirmelidir. Gerçekten bazı hataları hoşgörüyü karşılanırsa, ast birçok şeyi kolaylıkla öğrenebilir. Kuşkusuz bu, hiçbir gelişme ümidi vermeyen, anlamsız bir iş başarısı şeklinde anlaşılmalıdır. Göçerilen yetki sınırları içinde, kanış verici (tatminkâr) olmayan görev yapmaya göz yummama ile astın yargısında veya başka hususlarda düştüğü her yanlışta üzerine gitme arasında fark vardır. Yanlışlığı, astı kınama nedeni olarak değil de, eğitim aracı şeklinde yapıcı bir anlayışla ele alma özellikle önem taşır. Üst, astın göçerilen yetkiyi kullanmasında yerine göre güvenmek, sırasında yürekgücü vermekte uyanık davranmalıdır ⁽²¹⁾.

YETKİ GÖÇERİMİNİN KAPSAMI

Yetki göçeriminin kapsamı adı altında belirtmek istediğimiz husus, nelerin adı geçen sürece alınacağı, nelerin alınmayacağıdır. Bir kaynakta bu konuda aşağıdaki biçimde oldukça açık genellemeler yapılmıştır ⁽²²⁾. Şöyleki; göçerilecek sorumlular başlı-

(21) A.g.k, s, 240-241.

(22) MOORE, s. 289-290.

ca dört gruba ayrılabilir. Bunlardan üçü yetki göçeriminin kapsamına alınıp, biri dışında tutulacaktır. Söz konusu üç gruptan birincisinde; astın düşünüp karar vereceği, ancak eyleme geçmeden, durumu üst'üyle gözden geçirecekleri sorunlar yer almaktadır. Burada üst, kendisinden neyi, ne zaman nasıl yapacağını gösteren bir plan getirmesini isteyebilir. Sonra birlikte konunun ayrıntılarını görüşüp, bundan tüm örgütün nasıl etkileneceğini incelenerek, düşünülmeyen herhangi önemli bir noktanın kalıp kalmadığını araştırırlar.

Yetki göçerimi kapsamına girecek ikinci grupta, önemi daha az olan görev veya kararlar bulunmaktadır. Bunlar için üst, astından gereğini yerine getirmesini, ancak yaptıklarını sonra kendisine anlatmasını ister. Üçüncü gruba giren görevlerin önemi çok daha azdır. Ast tümünü kendiliğinden yapar.

Yetki göçeriminin kapsamına girmeyen dördüncü grupta yer alan hususlar şöyle belirtilmiştir: ⁽²³⁾

- Ast işinin ne olacağına kendisi karar vermeyecektir. Çünkü genellikle, tüm örgütün çalışmasına ilişkin olarak hangi görevlerin yapılacağını yeter derecede bilemez.
- Kimseye kendi işinde veya ücretinde son kararı alma yetkisi verilmemelidir. Aynı durum, üst'ün ilk basamaktaki astlara, işlerinde son kararı verme yetkisini ikinci basamaktaki astlara göçermelerine göz yummasında da söz konusudur.
- Astlara kendi bölümlerinin amaçları ve bütçeleri konusunda hiçbir zaman tam yetki verilmemelidir.
- Büyük finansal kayıplara yol açabilecek hususlarda asta yetki göçerilmemelidir.

(23) Bu duruma uygulamadan örnek olarak bir satış yöneticisinin durumu verilmektedir. Söz konusu yöneticinin satış toplantılarını yönetmesi, bölgeleri belirlemesi, satıcı olacakları işe alması, satış programlarını planlaması ve kotaları düzenlemesi doğrudan kendi çabasına kalmaması gerekmektedir. Bunlara ilişkin yetkisini başkasına göçermeyecektir. Aynı yönetici satış kayıtlarını, verilen raporları inceleyip, yürütmekte olan soruşturmaları izleyecektir. Öte yandan kendisine bağlı bölge müdürleri de satış kayıtları raporlar ve soruşturmalarla (anketlerle) ilgilenecekler, ancak bu işleri tamamen onların üzerine bırakmayacaktır. Bkz.: A.g.k, s. 290.

- Çalışmaları yetki göçeren üst'ü ilgilendirmeyen kimselere etkili olabilecek konularda ast yetkili olmamalıdır.
- Kuşkusuz, iş başarma yetkisi (kapasitesi) zayıf astlara yetki göçerilmemelidir.

ÖRGÜT DÜZEYLERİ VE YETKİ GÖÇERİMİ

Göçerim, örgütün bütün düzeylerinde olabilir, ancak komuta zincirinde en alt düzeyde daha yukarıdakilerden kolay yapılır. Aynı zamanda sorun, küçük işletmelerde, büyük işletmelerdekinden az önem taşır. Örneğin tek şahıs firmalarında, işletme sahibi yöneticiliği de kendisi yaptığından, yetki göçerimi söz konusu değildir.

Alt düzeyde işgörene, belli bir işi yapması ve sadece onunla ilgilenmesi söylenebilir. Ancak, orta örgüt düzeyindeki asta, üst bir işin yaptırılmasını söylediği zaman, her ikisinin bilmesi gereken husus, işin büyük kısmını söz konusu asta bağlı diğer astların yapacağıdır. Burada çapraşıklık yaratan durum, göreve değgin yetkinin bir düzeyden ötekine birden fazla göçerilmesi zorunludur. Düzey sayısı arttıkça, ona bağlı olarak göçerim zinciri de uzayıp gitmektedir ⁽²⁴⁾.

Genellikle görevler ilişkin yetki göçeriminin niceliği (miktarı) ile gözetim veya denetim alanı arasında sıkı bağ vardır. Örneğin bir yöneticiye doğrudan bağlı onbeş veya daha fazla astın bulunduğu geniş denetim alanlarında, düzey sayısı az, buna karşılık üst'ün astlarına göçereceği sorumluluk ve yetki payı büyüktür. Çünkü üstün sorumluluğunu aldığı görevlere ilişkin olarak herhangi bir asta harcayacağı fazla vakti yoktur. Yalnız bu demek değildir ki, geniş denetim alanı olan üstler, sorumluluklarını her durumda isteyerek astlarına verecekler. Fakat eylem için büyük ve ciddi engellere yol açabilecekleri açıktır.

Yöneticinin, beş veya altı astla doğrudan ilişkisi olduğu dar denetim alanlarında daha fazla örgüt düzeyi veya basamağı vardır. Bu durumda yönetici, beş veya altı astına çok fazla ya da

(24) A.g.k. s. 291.

az yetki göçerebilir. Sayının azlığı, yöneticiyi fazla yetki göçerme-ye zorlamaz, bu nedenle, dar denetim alanları, geniş olanların yanında genellikle daha az göçerimi gerektirir. Ancak, söz konusu üst'ün başka görevleri vaktinin büyük kısmını alıyorsa, o zaman az sayıdaki astına yetkisinden bir hayli göçerimde bulunabilir. Buradan çıkan sonuç, her ne kadar göçerimin niceliği ile denetim alanı arasında sıkı bir bağıntı var ise de, bunu birtakım kesin oranlara bağlamak gerekmez. Koşullara göre çeşitli değişiklikler olabilir.

GÖÇERİME İLİŞKİN İKİ KILAVUZ

Yetki göçerimine *ne zaman ve nerede* gerekseme duyulacağına değgin iki kılavuz önerilmiştir ⁽²⁵⁾. Bunlardan birincisi yetkisini göçerecek olana, içinde bulunduğu durumu değerlemesine; ikincisi ise işletmenin, yönetimde orunlarla (mevkilerle) ilgili olarak yetki göçerimini ayarlamasına yarayacaktır. Kılavuzlardaki sorulara ilişkin «EVET» cevabı, başka etkenlerin de varlığına rağmen, genellikle daha fazla yetki göçerimine gerekseme duyulacağını göstermektedir. Her sorudan sonra gelen boş satırlar, cevap «EVET» olduğunda açıklayıcı ve tamamlayıcı noktaların belirtilmesinde kullanılacaktır. Cevap «HAYIR» ise, genellikle bu türlü açıklamalara gerekseme olmayacaktır. Öte yandan sorular için kuşkusuz birden fazla «doğru» cevabın verileceği durumlar bulunabilecektir. Herhangi bir durumda yönetici için, göstereceği en iyi davranış veya tutum, başka koşullarda belki aynı niteliği taşımayacaktır. Bu bakımdan aşağıda örneği verilen ilk kılavuzda, her yönetici kendi durumuna en uygun gelen davranış biçimlerine karar verecektir.

Daha Fazla Yetki Göçerimine Gerekseme Duyuyor musunuz?

- 1 — Hemen hemen her akşam eve iş gö-
türmek zorunda kalıyor musunuz? EVET HAYIR
Niçin?

(25) DONALD A. LAIRD - ELEANOR C. LAIRD, *The Techniques of Delegating*, Mc Graw-Hill Book Company, Inc, New York, 1957, s. 32-39.

Bunu önlemek için alabileceğiniz tedbirleri özetleyin.

.....

- 2 — Gözetiminiz altında bulunanlardan veya işletmede saat başına ücret alan işçiler için düzgülü (normal) olandan daha çok süre mi çalışıyorsunuz? EVET HAYIR
işçiler için düzgülü (normal) olarak verebilmeniz için neler yapabileceğinizi belirtin
- 3 — Randevular, eğlence, inceleme, sosyal çalışmalar vb., için biraz olsun vaktiniz kalıyor mu? Nasıl vakit bulabildiğinizi açıklayın
- 4 — İşinizin aksamaması için iki veya daha fazla telefona gerekseme duyuyor musunuz? EVET HAYIR
Bu gerekseme nasıl doğdu?
Bunun hakkında yapmayı düşündüğünüz şeyleri belirtin
- 5 — Başkalarının birtakım soruları olması veya öğüt ya da kararınıza başvurmaları nedeniyle çalışmanız sık sık kesiliyor mu? EVET HAYIR
Bu niçin oluyor?
Söz konusu kesilmeleri önlemek için stratejilerinizi özetleyin
- 6 — İşgörenleriniz iş kararlarını kendi kendilerine almamaları, aksine, bütün soruların size getirmeleri gerektiği kanısını mı taşıyorlar? EVET HAYIR
Örnekler
Bu durumu değiştirmek için yapa-

- bileceğiniz şeyler:
-
- 7 — Vaktinizin bir kısmını, başkalarının kendi başlarına yapabilecekleri şeylerle uğraşarak harcıyor musunuz?... EVET HAYIR
Örneğin ne gibi?
Bundan kaçınmak için alabileceğiniz tedbirler:
-
- 8 — Bitirilmemiş ve birikmiş işleriniz var mı veya zamanında yetiştirmekte güçlük çekiyor musunuz? EVET HAYIR
Örnekler
İşlerin vaktinde bitirilebilmesi için yapılacakları belirtin
-
- 9 — Zamanınızın daha çoğunu, planlama ve gözetim yerine ayrıntılar (teferruat) üzerinde çalışarak mı harcyorsunuz? EVET HAYIR
Niçin?
Daha iyi bir denge sağlamak için yapabileceğiniz şeyler:
- 10 — Eğer birisi işini doğru yapacak olursa, ayrıntılarını yakından izlemeniz gerektiği kanısında mısınız? EVET HAYIR
Örnekler
Sonuçların denetimi için düşünülen farklı noktaları belirtin
-
- 11 — Başkası gerçi yeter derecede yapabilirse de; hoşlandığınız için ayrıntılı çalışır mısınız? EVET HAYIR
Ne gibi?
Bu konuda yapılacakları özetleyin.
-

- 12 — Durumunda değişiklik olmayıp, devam eden herşeye dokunmak eğiliminde misiniz? EVET HAYIR
 Örnekler
 Bunun yerine deneyeceğiniz genyönetimler
- 13 — İşçilerinizin yeteneklerine karşı, daha fazla ayrıntılı noktalarla uğraşmalarında tehlikeli olmalarından korkmanıza yol açacak derecede güven noksanlığı duyuyor musunuz? EVET HAYIR
 Örnekler
- 14 — Orununuzun ana amaçları için önemli olmayan yarınıtlarda çok hoşgörüşlü müsünüz? EVET HAYIR
 Örnekler
 Bunun için deneyeceğiniz yeni planlar.

- 15 — İçlerinden biri yerinizi almasını diye, işe ilişkin ayrıntıları çalışanlardan gizli tutar mısınız? EVET HAYIR
 Örnekler
 Bu konuda düşünülen yenilikler

- 16 — Bir yöneticinin aldığı aylığı hak etmesi için hızlı ve çok çalıştırılması gerektiğine mi inanırsınız? EVET HAYIR
 Niçin?
 Bir yöneticinin başlıca işinin ne olduğunu belirtin
- 17 — İşinizi daha iyi görmek için yardıma gerekseme duyduğunuzu kabul etmekte durumsama (tereddüt) gösterir misiniz? EVET HAYIR

Yararlanabildiğiniz yardım örnekleri.

Bu yardımı sağlamak için eğitilebilecek astları belirtin

- 18 — İşgörenlerin işlerinde ortaya çıkan sorunlara ilişkin olarak düşüncelerini almayı ihmal eder misiniz? EVET HAYIR

Örnekler

Bu tutumu değiştirmek için yapabileceklerinizi açıklayın

İşletme yönetiminde orunlarla ilgili olarak yetki göçeriminin ayarlanmasına yardımcı olacak kılavuz da aşağıdaki gibi düzenlenmiştir :

İşletme Örgütünde Daha Çok Yetki Göçerimine Gerekseme Duyuluyor mu?

- 1 — Özellikle orta düzeylerde, kilit orunlara (mevkilere) yaşlı kimseler mi egemen durumda? EVET HAYIR

Bu nasıl oldu?

Düşünülen yeni politikalar :

.....

- 2 — Ölüm veya ayrılmalar halinde kilit orunları dolduracak eğitilmiş işgören sıkıntısı var mı? EVET HAYIR

Bu durumun olduğu orunlar

Alınacak tedbirler:

.....

- 3 — Kilit orunlardaki kimseler, topluluğun hizmetlerinde ve diğer kamusal eylemlerde görev almaya vakit bulamayacak kadar işlerine bağlı mı kalıyorlar? EVET HAYIR

Hangileri?

Bunun değiştirilebilmesi için düşü-

- nülenenler:
-
- 4 — Bazı kimseler iki veya daha fazla kilit noktayı tutuyor mu? **EVET HAYIR**
 Kimler ve niçin?
 Olurlu (mümkün) görülen iş ayarlamaları
- 5 — Kilit orunlardakiler birtakım ayrıntılarla (teferruat) uğraşıp, ilerde yapılacakları planlayamadıklarından, işletmenin rekabet durumunda ve değişen pazar ya da süreç koşullarında ağır hareket etmesine yol açıyor mu? **EVET HAYIR**
 Örnekler
 Düşünülen çareler:
- 6 — Kilit orunlardakiler vakitlerinin bir kısmını edimli (fiili) üretim içinde harcıyorlar mı? **EVET HAYIR**
 Hangileri?
 Orunların yeniden düzenlenebilmesi için yapılacak şeyler:
- 7 — Söz konusu kimseler yetki göçermeden korkacak kadar sıkı bir denetim altında mı tutuluyorlar? **EVET HAYIR**
 Örnekler
 Kullanılabilecek başka denetim yöntemleri:
- 8 — Kilit orun sahibi olanlardan yükselim (terfi) elde edenler, yine de önceki işlerine ilişkin bazı ayrıntılar ile uğraşıyorlar mı? **EVET HAYIR**
 Kimler? Ne gibi ayrıntılar?

- Orunlarının yeniden düzenlenmesi için planlar
-
- 9 — Standart uygulamalar, iş yalınlaştırması, kurallar ve genyöntemler (prosedürler) işletmede yetki göçerimine karşı mı işliyor? EVET HAYIR
- Hangi uygulamalar, vs?
- Yapılabilecek değişik ayarlamalar :
-
- 10 — Özel sekreter ve yardımcılarının oranı ortalamanın altında mı? Bundan gelen kazanç veya kayıplar: Bunun değiştirilebileceği olanlar.
-
- 11 — Karar alma (Planlar, yöntemler, iş sorunları, vs. ilişkin) birkaç işgören veya uzmanla kısıtlanmış mıdır? EVET HAYIR
- Örnekler
- Bunun daha fazla kimseye verilmesi için düşünülenler:
-
- 12 — Düşülen yanlışlıklar için yapılan resmi eleştirme, kilit orunlardakilerin önceliklerini (inisiyatiflerini) kullanmalarında veya riske girmelerinde durumsama (tereddüt) göstermelerine yol açacak derecede mi oluyor? EVET HAYIR
- Örnekler
- Denemeye değer, olurlu (mümkün) görülen değişiklikler:
-
- 13 — Kilit orundaki işgörenler birbirine karşı kırıcı olup, takım kurmaktan çok, kişisel saygınlık (itibar) kazan-

- | | | | |
|------|--|-------------|--------------|
| | ma yarışına mı giriyorlar? | EVET | HAYIR |
| | Örnekler | | |
| | Bunun için önerilen politika değişiklikleri: | | |
| | | | |
| 14 — | Çok çalışanları veya «ateş gibi» diye nitelendirilenleri, onlar yerlerini almak için eyleme geçmeden yükseltme var mı? | EVET | HAYIR |
| | Örnekler | | |
| | Bunun başka biçimde yapılması için öneriler: | | |
| | | | |
| 15 — | Kilit orunlardakilerin yerlerine adam bulmak için işletmenin dışına çıkmak gerekli olmuş mudur? | EVET | HAYIR |
| | Örnekler | | |
| | Bu konuda ne gibi politika incelemeleri önerilmektedir? | | |
| | | | |
| 16 — | Genç işgörenler, işletme henüz yeteneklerinden tam yararlanamadan, işlerinden ayrılıyorlar mı? | EVET | HAYIR |
| | Örnekler | | |
| | Bunun için yapılması gerekli görülenler: | | |
| | | | |
| 17 — | Alt basamaktaki işçilerin önceliklerinde noksanlık görülüyor mu? | EVET | HAYIR |
| | Buna yol açan olurlu (mümkün) politika nedenleri: | | |
| | | | |
| | Durumu değiştirmekte öngörülen tedbirler | | |
| | | | |
| 18 — | Üretim işçilerinin iş ilgilerinde veya işlerinde yaptıklarına değgin kanış- | | |

larında (tatminlerinde) noksanlık var mı?

EVET HAYIR

Örnekler

Yetki göçerimiyle bu konuda yapılacak olanlar:

.....

- 19 — İşletme, tek şahıs firması olmak veya bazı kişilerin sırasında, firmaya yapacakları ödemelerle yaşama güvencesi (garantisi) elde etmiş bulunmakla mı ün kazanmıştır?

EVET HAYIR

Kim?

Bunun ortaya koyduğu uzun süreli sorunlar:

YETKİ GÖÇERME YETENEĞİNİ DEĞERLEME

Yetkisini göçerme durumunda bulunan bir kimsenin, bunu yapabilme yeteneğini değerlendirmekte henüz kesin bir ölçü geliştirilmemiştir. Yapılan boylandırmalar (ratings) genellikle yaklaşık bazı sonuçlar vermektedir. Aslında söz konusu boylandırmaların yararı, açık sonuçların elde edilmesine değil, gerek boylandırılan kişide, gerek boylandırıcıda yetki göçerimine karşı daha elverişli düşünce ortamı yaratılması amacına bağlı kalmaktadır.

Birleşik Amerika'daki uygulamada, belli başlı birkaç büyük işletme, yönetici orununda bulunanların yetki göçerme yeteneğini değerlendirirken, aşağıda kısaca açıklaması yapılan yolları denemeye çalışmaktadırlar ⁽²⁶⁾.

Westinghouse

Westinghouse Elektrik Şirketi yöneticiye ilişkin değerlendirme planında genellikle şu sorulara cevap istenmektedir: 1 — Nedir?, 2 — Ne bilir?, 3 — Nasıl çalışır?, 4 — Neyi başarır?

Bu dört ana bölümün ayrıca ikincil (talî) kısımları bulunmaktadır. Değerleme sonuçları belirtilirken de şu deyimler kullanılır.

(26) A.g.k, s. 55-59.

maktadır: (Son derece üstün), (Çok yüksek), (Kanış verici - tatminkâr), (Kanış altı), (Kanışsız - unsatisfactory).

Yetki göçerimi bir bakıma «Neyi Başarır?» bölümünde yer alabileceken, değerlendirme amacı nedeniyle «Nasıl çalışır?» bölümüne alınmıştır. Söz konusu bölümün ikincil kısımları şöyle sıralanmaktadır :

- Planlama
- Örgütlendirme (veya düzenleme)
- Haberleşme
- İzleme
- Bireyleri geliştirme
- Morali sürdürme
- Başkalarıyla çalışma
- Yetki göçerme

Burada gerçi yetki göçerme ayrı gösterilmişse de yöneticinin bu konudaki yeteneğinin aynı zamanda «Haberleşme», «Bireyleri geliştirme» ve «Morali sürdürme» üzerinde yapılacak boylandırmalara etkisi olacaktır ⁽²⁷⁾.

U . S . R u b b e r

U. S. Rubber Şirketinin otomobil lâstiği bölümü izlediği politikayı şöyle özetlemektedir ⁽²⁸⁾.

«İşletmenin geleceği; başka şeyler arasında, büyük çapta, işgörenin yönetsel (idari) sorumluluğa ilişkin olarak verilen görevleri etkili biçimde başarma yeterliğini (ehliyetini) geliştirme, yeteneğine bağlı kalmaktır»

İşletmenin yönetimi geliştirme programına alınanlar, yönetim işinde önemli görülen, altı ana nokta üzerinden boylandırılmaktadırlar, şöyleki :

(27) Daha fazla bilgi için bkz.: Westinghouse Electric Corp., **Management Development Personal Appraisal**, Pittsburgh, 1954 (İşletmenin kendisi tarafından bastırılmıştır).

(28) Bkz.: U. S. Rubber Co. **Management Development Program**, New York, 1953.

- Benimseyebilme (acceptability)
- Analizleme
- Önderlik
- Karar alma
- Düzenleme yeteneği (yetki göçerimi)
- Sorumluluk

Ayrı bir önem verilen *düzenleme yeteneğine* (*Yetki göçerimi-*
ne) ilişkin aşağıdaki anlatım (ifade) kullanılmıştır.

«Bir insanın başarısı ve düzenleme yeteneğinin (organizing ability) tanıtı (delili); çalışmasından elde ettiği sonuçtan çok; kendi orunlarına ilişkin yükümleri tamamiyle anlayıp, üzerine alabilen yeterlikli (ehil) kimselerden kurduğu etkili bir grupla, söz konusu sonucu aldığı çalışmayı, düzene koyma yeteneğine bağlı bulunmaktadır»

Öte yandan yöneticinin işini ve işgörenleri düzene sokarken kullanacağı yetki göçerimi yeteneğini boylandırmakta da aşağıdaki hususlardan yararlanılmaktadır :

«*Düzenleme yeteneği*: Sıralı ve elverişli biçimde iş sorumlunu başarma düzenini kurma yeteneği.

.....

- Görevlinin iş başarısını şu sorulara ilişkin olarak inceleyin :
- Çalışmasını; hepsi bir araya gelince toplam iş sorumluluğunu meydana getiren farklı görevlere bölmüş müdür?
 - Sorumluluğunun bir veya iki bölümü üzerinde daha fazla durup, işinin geri kalan kısmında az başarı mı göstermektedir?
 - Sorum ve yetkisini göçermeye istekli olduğunu gösteriyor mu?
 - Başkalarına sorumluluğu verip, bunu yürütecekleri yetkiyi vermiyor mu?
 - Eğer iş yanlışsız yapılacaksa, bunu kendisinin yapması gerektiği kanısında mı?
 - Eylemi, kendisi için çalışanların önceliğini (inisiyatifini) kırmadan denetliyor mu?

Şimdi aşağıdaki tanıtıcı durumlardan, söz konusu görevliye en uygun olanı belirtin :

- Kötü düzenleyici. Herşeyi kendisi yapmaya çalışır.
- Yetki göçerimi ile biraz düzenlenmiş. Ayrıntılarla fazla uğraşır.
- Düzgünlü (normal), basmakalıp (rutin) işlerde yetki göçerme girişimi (teşebbüsü) var. Büyük değişiklikler için kılavuza gerekmece duyuyor.
- Çalışma yükünü etkinlikle bölmede başarılı. Önemli çalışmalarını düzenleştirmede (koordine etmede) biraz yol göstermeye gereksinmesi var.
- Çok etkili olarak yetkisini göçermektedir. Asıl amaçları çok iyi bilmekte ve çalışmalarını üstün başarıya göre düzene koymaktadır.»

Mc Kesson - Robbins

Mc Kesson-Robbins Şirketinde 900 yönetici yönetimi geliştirme programına alınmıştır. Boylandırmalar başlıca dört genel husus üzerinden yapılmaktadır, şöyleki ⁽²⁹⁾.

- Yönetici yetenekleri
- İş başarısı
- Bilgi, eğitim ve görgü (tecrübe)
- Kişisel özellikler

Yetki göçerme yeteneği, dolaylı ve dolaysız olarak «yönetici yetenekleri» bölümünde yapılacak boylandırmaların kapsamına alınmıştır. Durumu; aşağıda örneği verilen, söz konusu bölüme ilişkin boylandırma çizelgesinde daha iyi izlemek olurludur.

(29) Bkz.: Mc Kesson-Robbins, Inc., **Management-Development Program**, New York, 1955.

YÖNETİCİ YETENEKLERİ

Çalışmayı Planlama ve Düzenleme Yeteneği

Yeterli	Yardım İster		Boylandırma ölçüsü
()	()	Kendi çalışmasını iyi planlar	Son derece üstün
()	()	Başkalarının çalışmasını iyi planlar	
()	()	Kendi çalışmasını iyi düzenler	()
()	()	Başkalarının çalışmasını iyi düzenler	
()	()	Çalışmaları sonuna kadar dikkatle izler.	

Y O R U M :

İşgöreni Seçme ve Geliştirme Yeteneği

()	()	Yeni işgörenleri iyi seçer	Pekiyi
()	()	Yeni işgörenleri iyi eğitir	()
()	()	Yeni işi iyi açıklar	İyi
()	()	Sorumluluklarını uygun olarak göçerir	()
()	()	Yükseltilebilecek işgörenleri bilir.	
()	()	Etkin bir iş morali yaratır	

Y O R U M :

Karar Alma Yeteneği

()	()	Kararları isteyerek alır	Orta
()	()	Küçük çapta kararları iyi alır	()
()	()	Büyük çapta kararları iyi alır	Zayıf
()	()		()

Y O R U M :

S O N U Ç

Buraya kadar yaptığımız açıklamalarla, yönetimin temel konularından olan yetki göçerimini bazı yönleri ve sorunlarıyla tanıtmış bulunuyoruz. Aslında konunun psikolojik, sosyolojik ve yönetim bilimi açısından bağlı olduğu birçok sorunları vardır.

Çağımızda, başta teknoloji olmak üzere, her alanda görülen hızlı gelişmeler, bir yönüyle sorun çözücü, diğer yönüyle de yeni sorunların yaratıcısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Böyle bir ortam içinde, hangi örgüt ve orunda bulunursa bulunsunlar, yöneticilerin sık sık bir takım sorun düğümlerinin çıkmazlarına girecekleri açıktır. Onların bu çıkmazlardan kurtulmaları herşeyden önce söz konusu sorunlarla uğraşacak zamanı bulabilmelerine bağlı kalmaktadır. Bu zamanı edinmelerinde, kendilerine yardım edecek önemli araçların başında yetki göçerimi gelmektedir. Orununa bağlı bütün görev ve ödevleri yapma çabasına düşen yöneticiden, ne örgüt ne de kendisi için gelişme yaratıcı bazı çözüm yollarını düşünüp, uygulaması beklenemez.

Öte yandan durumun, astlar açısından da taşıdığı önemli yönleri vardır. Sadece kitaplara bakıp yüzme öğrenmek ne kadar olanaksızsa; kendisine hiçbir konuda karar aldırılmayan astın, karar almayı öğreneceğini beklemek de aynı derecede olursuzdur. Bu şekilde çalışmış bir astın, anızsız yönetici orununa atanmasıyla, ortaya çıkacak sorun ve olayların ciddiliğini kestirmek, her halde fazla zor olmayacaktır. Örgütlerde yönetim eyleminin aksamadan ve başarılı yürütülmesi; kesiksiz sürdürülmesi gereken yönetici yetiştirme çabalarına bağlı olduğundan, yetki göçeriminin söz konusu çabalar içindeki yerini, başka deyimle önemini, değerlemedeki başarıyla, örgütün gelişimi arasında çok sıkı bir ilişki bulunacaktır.

Yetki göçeriminin, temelini meydana getirdiği diğer yönetim konularının başında denetim alanı, merkezleşme-merkezleşme, yeniden düzenleme (reorganizasyon), vb., gelmektedir. Bu ve benzeri konularla ilgili sorunlarda, çözüm yolları aranırken, çok kez sorunun özünü oluşturan, yetki göçerimine inilmeyip, yüzeysel kalındığından, kısa sürede başarılı gibi görülen birçok çözümlerin hiç te etkili olmadığı sonradan anlaşılmakta, kuşkusuz bunun

anlaşılması, gerek para gerek çaba yönünden örgütlere epeyce pahalıya mal olmaktadır. Böyle bir sonucun doğmaması için, bu tür sorunlarla uğraşırken önceliğin, üst-ast ilişkileri ve yetki göçerimi irdelemelerine (mütalâalarına) verilmesi, birçok bakımdan yararlı gelişmelere yol açabilir.