

## ÖRGÜTÜN DAVRANIŞAL SORUNLARINI AZALTMA YAKLAŞIMLARI

(İş Zenginleştirme-İş Genişletme-İş Dönerli Verme)

Araş. Gör. İnalet PEHLİVAN

### GİRİŞ

Bir örgütte çalışmaya başlamış olan bir işgörenin yıllar boyu aynı işte, işin içeriğinde hiçbir değişiklik yapılmaksızın çalıştırılması olanaksızdır. Böylesine duruk bir uygulama, örgütlerin değişken bir ortam içinde bulunmaları ve kendilerini yeniliklere uyarlamaları açısından da olanaksızdır. Bu durumda bir yandan örgütlerin çalışma konularının içerikleri ve boyutları yeni biçimlere dönüşürken, öte yandan da işgörendenlerin çalışmalarının yeni boyutlara kavuşturulması gerekir (Şenatalar, 1978, s. 292).

Örgütlerde yapılan çeşitli araştırmalar, işgörendenlerin dar sınırlar içinde yaptıkları tekdüze çalışmaların onlarda birçok devinimsel, psikolojik ve toplumsal davranış bozuklukları yarattığını, çevresi ile ilişkilerinde bozulmalar meydana geldiğini göstermiştir. Bunun önlenmesi için çeşitli yöntemler geliştirilerek, işin düzenlenmesi yoluyla, işgörene uydurulması gereği duyulmuştur (Başaran, 1985, s. 40).

İşgöreni işe özendirmek, onları yaptıkları işlere güdülemek, teşvik etmek, işin tekdüzelikliğini ortadan kaldırmak ve iş doyumunu sağlamak amacı ile, işgörendenlerin işlerinin içeriklerini, nitelik ve niceliğini değiştirmek, işgörendenler için işin daha ilginç hale gelmesini sağlamaktadır. Tüm bunların gerçekleşmesinde, işin zenginleştirme "job enrichment", iş genişletme "job enlargement" ve işin dönerli verilmesi "job rotation" yöntemleri etkili olmaktadır.

---

\* A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü Araştırma Görevlisi.

## İŞ ZENGİNLEŞTİRME (Job Enrichment)

### 1. İş Zenginleştirmenin Tanımı

İş zenginleştirme, işgörenin görevini dikeyine uzatarak, bir işi başından sonuna kadar yapıp bitirmesinin sağlanmasıdır (Başaran, 1985, s. 40)

Başka bir deyişle iş zenginleştirmenin anlamı, işte mücadelenin sağlanması, etkinlik alanının genişletilmesi ve sorumluluğun yükseltilmesidir (Hersey ve Blanced, 1982, s. 61).

### 2. İş Zenginleştirmenin Amacı

İş zenginleştirmenin amacı, çalışanların işlerine olan ilgilerini artırmak, sorumluluk sınırlarını genişletmek, ulaşmaları gereken hedefleri büyütme ve işlerinde başarı ve ilerlemeler sağlamaktır. (Şenatalar, 1978, s. 292)

Herzberg, güdüleme araçlarının içinde işin zenginleştirilmesine özel bir önem vermektedir. Bu anlamda iş zenginleştirme, işgörenin gözünde yaptığı işi daha anlamlı hale getirmek amacıyla güdüleme kuramının sistemli biçimde uygulanmasıdır. Bu uygulama işçi ya da işgörene işle ilgili daha fazla söz hakkı tanıma işlemidir. Burada söz hakkı tanıma deyimiyle, işgöreni işinde amaç saptama, planlama, karar verme, işi örgütleme ve uygulama yönlerinden yetkili kılma ve bunlarla ilgili sorumluluk yüklenmesi kastedilmektedir. Böylece işgörenler işlerine daha fazla bağlanacaklardır (Eren, 1979, s. 270)

Kısaca iş zenginleştirmenin amacı, işin, işgörenin de katılımıyla nitel ve nicel olarak geliştirilmesi yoluyla işgören için daha ilginç ve doyum verici bir duruma getirilmesidir.

### 3. İş Zenginleştirmenin Nitelikleri

İş zenginleştirilmesi yaklaşımı örgütün çalışma biçiminde yeni düzenlemelerin yapılmasını; çalışma yöntemlerinin geliştirilmesine ilgililerin katılmalarını ve onların görüş ve önerilerine yer verilmesini gerekli kılmaktadır. (Şenatalar, 1978, s. 292)

Bu uygulamada, işgörenlerin yapmakta oldukları temel işler, işlerin gerektirdiği sorumluluk ve yükümlülükler artırılarak güçleştirilir.

İş zenginleştirilmesinin yararı, işgörenin kendi başarısını doğrudan kendisinin planlayarak kontrol etmesine olanak tanınmasıdır. İşgörenden beklenen görevlerin türü ve sayısı da artar. (Aytek, 1974, s. 129-130).

#### 4. İş Zenginleştirmenin Uygulaması

İş zenginleştirmede iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar kısaca şöyle açıklanabilir: (Eren, 1979, s. 270)

a) İş yeniden planlama ve işgörene daha uygun hale getirme işlemi: Bu yaklaşımda iş yeniden incelenir, işin yapılma biçimi ve niteliği yönetim tarafından değiştirilir. Böylece iş, işgörene daha uygun hale getirilmekte, tekdüzelik ve bıkmılık veren özelliklerinden kurtarılmakta ve çekici kılınmaktadır.

b) İşin yapılma biçimi ve niteliği değiştirilmeden işle ilgili amaçların belirlenmesi: Bu yaklaşımda planlama, karar verme ve kontrol işlemleri konusunda üst kademelerde olan yetki ve sorumluluklar alt kademelere yani işgörene göçerilir. Böylece, işgören yalnızca verilen emirleri yerine getiren bir kimse olmak yerine işinde düşünsel çaba gösteren bir kimse olmaktadır.

Lawler, işgörenin işinin dikey boyutta genişletilmesinin işgörenin işini planlamadaki, uygulamadaki ve örgüt politikasını etkilemedeki denetim olanaklarının çoğaltılmasını içerdiğini belirtmektedir. (Güven, 1981, s. 29).

#### 5. İş Zenginleştirmenin Yararları

İşgörenin işi zenginleştirildiğinde aşağıdaki yararların sağlanacağı beklenmektedir (Başaran, 1982, s. 144)

- 1- İşgören tekdüze iş yapmanın bıkmıcılığından kurtulacaktır.
- 2- Bir işi başından sonuna kadar götürerek bitirme, başarıya coşkusuna ulaşacaktır.
- 3- İş zenginleştirme işin niteliğini artırmak olduğundan, işgörene gelişme olanağı verecektir.
- 4- İşgören daha yüksek nitelikli iş yapmaya doğru yönelmiş olduğundan yükselme olanağı bulacaktır.
- 5- İşgörenin üzerinden yavaş yavaş denetimin kaldırılmasıyla, bunun yerine işgörenin kendi kendini denetimi yerleştirilece-

ğinden işgören özdenetim ve özdeğerlendirme olgunluğuna ulaşacaktır.

- 6- İşgörenin giderek yetkileri artacağından, kendi kendini daha yüksek yetki kullanmaya hazırlayacaktır.
- 7- Özel çaba isteyen, giderek daha zorlaşan işlerin işgörenden istenmesi, işgöreni kendi alanında uzmanlaşmaya yönelecektir.”

Böylesine somut yararların yanısıra, işgörenin işinden elde edeceği doyumun artmasında iş zenginleştirme yöntemi oldukça büyük yararlar sağlamaktadır.

### 6. İş Zenginleştirmenin Sakıncaları

Her uygulamada yararların yanında çeşitli sakıncalar da sözkonusu olabilmektedir. Bir örgütte işlerin aşırı dikey genişletilmesi yani iş zenginleştirilmesi, bireylere birçok karara katılma olanağı tanımakta, oysa bireyin işi hala rutini içerdiğinde anlamlı bir geri besleyim elde edememekte ve yeteneklerini yeterince kullanamadığını hissetmektedir. (Güven, 1981, s. 29)

İş zenginleştirmesindeki uygulama kuşkusuz iş kollarına, işgörenlerin ve görevin özelliklerine göre farklılık gösterir. Çoğu kez bir işin başından sonuna kadar tamamının yapımı tek işgörenden istenmeyebilir. (Aydın, 1973, s. 108) Ayrıca işgörenlerin özellikleri de iş zenginleştirilmesi çalışmalarını başarılı veya başarısız kılabilir.

### 7. İş Zenginleştirilmesine İlişkin Değerlendirme

İş zenginleştirme yönteminin değerlendirilebilmesi için öncelikle bir örnek üzerinde durulması yararlı olacaktır. Deneyimli bir endüstriyel ilişkiler yöneticisinin, bir grup odacı ile olan ilişkileri iş zenginleştirmenin güzel bir örneğini anlatmaktadır. (Hersey ve Blanced, 1982, s. 61-62).

“Fabrikaya yeni atanan yönetici bir gün bütün dosyaları gözden geçirdi ve bu arada fabrikanın temizlenmesine ilişkin bazı şikayetler bulunduğunun farkına vardı. Kendi gözlemleri ve diğer kişilerle konuştuktan sonra kısa sürede şikayetleri saptadı. Sözkonusu odacılar, tembel, güvenilirmez ve genellikle işlerine karşı güdülenmemişlerdi.

Odacıların davranışlarına ilişkin olarak birşeyler yapmaya karar veren yönetici onbeş odacıyı bir grup toplantısına çağırdı. Yönetici toplantıyı, fabrikada temizlik konusunda bazı sorunlar olduğunu anlatarak açtı, ayrıca onlara ilişkin ne yapması gerektiğini bilmediğini itiraf etti. Odacıların temizlik alanında uzman olduklarını, eğer bu sorunları dile getirirlerse birlikte çözüm bulabileceklerini hissettirdi. Daha sonra önerisi bulunan olup olmadığını sordu. Bir odacı açıkça konuştu ve alanındaki bir sorunu açıklayarak, öneride bulundu. Hemen diğerleri de katıldı ve odacılar ansızın canlı bir tartışmaya daldılar. Bu sırada yönetici onların düşüncelerini dinledi ve kaydetti. Toplantının sonunda öneriler özetlendi ve herkes tarafından üstü kapalı bir şekilde kabul edildi.

Toplantıdan sonra yönetici / odacıların bütün temizlik sorunlarını ayrı ayrı ve grup olarak inceledi. Örneğin, temizlik donatımı ve malzemelerini satanlar fabrikaya geldiğinde onlarla yönetici değil, odacılar konuştu. Gerçekten, odacılara satıcılarla konuşabilmeleri için bir oda verildi. Ek olarak düzenli toplantılar sürdürülerek, sorunlar ve düşünceler tartışıldı.

Bunların hepsi odacıların davranışları üzerinde çok büyük bir etki yaptı. İşlerinden gurur duyuyor ve ekip verimine bağlı bir gelişme gösteriyorlardı. Hatta görünüşleri bile değişti. Eskiden çok kirli olan iş elbiseleri ütülü ve temiz görünüyordu. Fabrikada herkes herşeyin nasıl temiz ve düzenli tutulduğuna şaşırıyorlardı.”

## İŞ GENİŞLETME

(Job Enlargement)

### 1. İş Genişletilmesinin Tanımı

İş genişletme işgörenin görevini yatayına genişleterek birden çok işle uğraşmasının sağlanmasıdır. (Başaran, 1985, s. 40)

Bir başka deyişle iş genişletme, bir işgörenin sadece tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine, işgörenin birkaç işi öğrenerek uygulaması anlamına gelir (Eren, 1979, s. 214).

Bazı yazarlar da iş genişletmeyi, işin akışı içerisinde, işgörenin yaptığı işlerin sayısını, türünü artırarak işleri onun için daha doyurucu ve ilginç bir konuma getirme süreci olarak tanımlamaktadır. (Güven 1981, s. 27)

Sonuç olarak denilebilir ki iş genişletme, işgörenleri işleri veya bir işin gerektirdiği birden fazla işlemi yapabilecek şekilde yetiştirerek planlı bir değişiklik sistemine sokma etkinliğidir. (Eren, 1979, s. 269)

## 2. İş Genişletmenin Amacı

Bütün bir gün binlerce vidayı aynı yere takmak zorunda kalan işçide psikolojik yorgunluk başlamakta, iş ona son derece tekdüze gelmekte ve işten ayrıldığında yerine gelecek olan kişinin de aynı işi kendisi gibi yapabileceğini bildiğinden, işinin önemsiz olduğuna inanarak özgüveni ve iş gururu azalmaktadır. Bunu önlemek için işin genişletilmesi, işin başlamasından sonuna kadar olan işlemleri artırarak bu psikolojik tepkiyi azaltma amacını taşır (Eren, 1979, s. 214-215).

Ayrıca işi genişletmenin diğer bir amacı da, işin içeriğinde kimi değişiklikler yapılarak, işin doğrudan kendisine güdüleyici bir nitelik kazandırılmasını ve böylece işgörenlerde daha önemli yeteneklerini kullandıkları yönünde bir duygu yaratılarak, onların örgütsel sistem karşısında daha az edilgen ve örgüt içinde bir değer oldukları yolunda inandırılmalarını içermektedir (Güven, 1981, s. 30)

Bir başka açıdan iş genişletme, aşırı uzmanlaşmanın tekdüze ve sıkıcı özelliğini hafifletmeyi hedef alan bir uygulamadır (Aydın, 1973, s. 107)

## 3. İş Genişletmenin Niteliği

İş Genişletme yöntemi, uzmanlık sürecini ve işlevsel benzerlik ilkesini tersine çevirmiştir. Bu uygulamada işgörelere yalnız bir veya iki görev yerine ek görevler verilir. Bu yaklaşımın genel korkusu, uzmanlaşmış işlere başka görevlerin eklenmesi sebebiyle üretimin niteliğinin düşmesi olasılığıdır. Ancak bazı araştırma çalışmaları, üretimdeki söz konusu kayıpların geçici olduğunu ve zamanla telafi edilebileceğini göstermiştir. Bunun yanısıra işgörelenler işlerinde daha çok doyum sağlamışlar ve genellikle edimlerinin niteliği artmıştır (Flippo, 1966, s. 111).

Örgüt içinde öyle görevler vardır ki bunlar oldukça tekdüze ve çok sık yenilenen görevlerden oluşur. Bu tür işler, işgörenin kendini geliştirmesine, tanınmasına ve ek sorumluluklar yüklenmelerine olanak tanımazlar. İş genişletmesi, işin doğrudan kendisinin güdüleyici bir güce sahip olmasını ve böylelikle bireyin yakın iş çevresi üzerinde denetim olanaklarının artırılmasını içerir. (Güven, 1981, s. 27) İşin genişletilmesi yoluyla iş, işgörene daha uygun bir hale getirilerek, doyum düzeyinin yükseltilmesine çalışılır.

#### 4. İş Genişletmenin Uygulaması

İş genişletmenin birinci uygulama biçimi, işgörenin hareket sayısının artırılmasıdır. Örneğin, beş hareket yerine sekiz, on hareket olanağı sağlanabilir. Bir diğer uygulama şekli de, görülen işin kapsamının genişletilerek, o işin görülmesi için gereken zaman aralığının uzatılması biçimindedir. Bu yolla iş, görelî olarak karmaşık ve beceri gerektiren özellikler kazandıkça, onun işgörene verdiği doyum artacak, dolayısı ile aşırı uzmanlaşmadan gelen olumsuz etkiler azalacaktır. (Aydın, 1973, s. 107).

İş genişletilmesi konusunda Thelen, salt işlerin sayı ve türünün artırılması değil, bunun yanısıra yönetimin belirleyeceği ölçüler içinde işgörelere kendilerini örgütleme sorumluluğunun da verilmesini önermektedir. Yine bu yazara göre, iş takımlarının işgörelerin kendi istemlerine göre oluşturulması işgörelerin doyumlarında ve üretkenliklerinde önemli gelişmeler sağlamaktadır. (Güven, 1981, s. 29)

#### 5. İş Genişletmenin Yararları

Katz, Kahn, Huppock ve Super'in araştırmaları, iş daha karmaşık ve daha çok beceri gerektiren nitelikler kazandıkça işgörenin sağladığı doyumun da arttığını göstermektedir. Worthy ise, iş genişletilmesinin işgörenin gönül gücünü artırıcı yönde bir etkide bulunduğunu saptamıştır. Bu yazara göre iş genişletme, uzmanlaşmanın ortaya çıkardığı olumsuz etkileri azaltmakta ve işgörelere işin çeşitli aşamalarına katılma olanağı sağlamaktadır. (Güven, 1981, s. 28)

Bu yöntem, işgörelerin yaptıkları işin tekdüzeliğini önlemekte ve işgörenin operasyonun daha geniş bir bölümünü incelemesi nedeniyle, onu mücadeleye ve rekabete çağırılmaktadır. (Aytek, 1974, s. 129)

## 6. İş Genişletmenin Sakıncaları

İş genişletme, operasyonun belirli bir parçasının tamamlanma süresinin azaltılmasında olumlu rol oynarken, işgörenlerin uzmanlaşmalarını kısıtlar. Bu yöntem sorumlulukları artırmaz, yalnızca işgörenin işini genişletir. (Aytek, 1974, s. 129).

Lawler'e göre, işini yatay boyutta aşırı genişletilmesi, beklenilenden daha düşük düzeyde güdülenmeye yol açabilir. Çünkü aşırı yatay genişletme, bireyin işbaşarımı konusunda anlamlı bir dönüt elde etme ve kendi işbaşarımını kendince değerlendirme olanaklarını ortadan kaldırabilir (Güven, 1981, s. 29)

## 7. İş Genişletmeye İlişkin Değerlendirme

İkinci Dünya Savaşı sırasında vasıfsız zenci kadın işçiler, çok zor ve karışık olan uçak motoru parçalarının üretiminde çalıştırıldılar. Metalurjik nedenlerden ve işin özelliğinden dolayı her işçiye bir hareket yapması yerine (ki seksenden fazla operasyona gerek vardı) bütün operasyonları tamamlama görevi verildi. Rasyonel şekilde ve ayrıntılı olarak çözümlenen seksen işleme bölünen görev, işçi kadınlara şemalar üzerinde açıklandı. Ne yapılacağı ve nasıl yapılacağı, atılacak her adım şemada tek tek gösterildi. Sonuç şaşırtıcı oldu. Verim ve nitelik yönünden vasıfsız kadın işçiler büyük başarı sağlamıştı. (Aydın, 1973, s. 107).

Görüldüğü gibi bir işin birden çok bölümünde çalışma olanağının verilmesi, insanlarda işle bütünleşmeyi ve buna bağlı olarak doyum ve verimi artırmaktadır. Postane memurları üzerinde yapılan ve bir memura birden fazla işlem yapma olanağı veren bir deneme ile de verimin % 30 arttığı görülmüştür. (Aydın, 1973, s. 108).

## İŞİ DÖNERLİ VERME (Job Rotation)

### 1. İş Dönerli Vermenin Tanımı

İş dönerli verme, aynı işte çalışan işgörenlerin görevlerini belli bir süre yaptıktan sonra değiştirmenin sağlanmasıdır. (Başaran, 1985, s. 40).

### 2. İş Dönerli Vermenin Amacı

Argyris'e göre, aşırı bölünmüş işlerde çalışanların yeteneklerini kullanma olanakları çok sınırlıdır. Bu işler ancak psikolojik olarak çok önem-



li olmayan, bireyin yapma (doing) yeteneklerine yanıt verebilirler. Buna karşılık olgun bireyin kişiliği yönünden daha büyük bir önem taşıyan bilme (knowing) ve duyma (feeling) yeteneklerine (gereksinmelerine) yanıt vermezler. (Güven, 1981, s. 28) İşin dönerli verilmesi ile bireyin aynı işin parçaları olan işlemleri yapması ve böylece bilme ve duyma gereksinmelerinin de karşılanması amaçlanır.

### 3. İş Dönerli Vermenin Nitelikleri

İşgörenlere belli zaman aralıklarında değişik görevler yaptırmak tekdüzelik ve basit hareketlerin sürekli tekrardan doğan bunalm ve doyumсуuzluğu azaltmaktadır. (Aydın, 1973, s. 109)

İşlerin son derece özelleşmesi sonucu ortaya çıkan tekdüzeliği bir dereceye kadar azaltmak için yöneticiler işgörenleri değişik işlerde çalıştırma yoluna gitmektedirler. Bu uygulama sonucu çeşitli işlerde çalışan işçiler tekdüzelikten kurtulmakta ve ek yetenekler kazanma şansına sahip olmaktadır. Ayrıca bir işgören, çeşitli işleri yapmayı öğrendiğinden işlerin aksamaması bir dereceye kadar önlenmiş olmaktadır. Örneğin, yapılan bir araştırmada otomobil montaj hattında çalışan, birkaç işten sorumlu olan ve kendi bölümünde işe gelmeyenleri kontrol etme durumunda bulunan bir işçi, hiçbir zaman işinin tekdüze olduğundan yakınmamaktadır. Bununla birlikte yapılan araştırmalarda bazı işçilerin işlerinin değiştirilmesini istemedikleri ortaya çıkmıştır. Bunlar hemen hemen işlerine kişisel mallarının bir parçası olarak bakmakta ve belirli bir işte uzmanlaşmanın kendilerine bir statü ve önem kazandırdığını düşünerek işleri değiştirildiği takdirde bu özelliklerini kaybedeceklerini sanmaktadırlar. (Eren, 1979, s. 215).

Genellikle işin dönerli verilmesine karşı gelenlerin hiçbir dikkat gerektirmeyen işlerde çalışıp da, işlerini yaparken sürekli olarak hayal kuran kişiler olduğu ortaya çıkmıştır. Bir işten diğerine geçmenin hayal kurmayı güçleştirdiği ve daha fazla dikkatli olmayı gerektirdiği ileri sürülmüştür. Diğer yandan hayal kurma yeteneğine sahip olmayan işçiler, iş rotasyonuna tabi kılındığında bunun tekdüzeliği önleyici bir etken olduğunu söylemişlerdir (Eren, 1979, s. 216)

### 4. İş Dönerli Verme Uygulaması

Bu uygulamada işgören, aynı çalışma ünitesi içinde, bir işten başka işe geçer. İşte yer değiştirmeyi savunanlara göre becerilerin geliştirilmesi

ve işgörenlerin mesleki esnekliğe kavuşmaları, işgörenlerin işleri konusundaki tutumlarını olumlu hale getirir. İşte yer değiştirme ayrıca, işgörenin belirli bir operasyonun tümünü kavramasına da yardımcı olur. (Aytek, 1977, s. 111)

İşin dönerli verilmesinde farklı zaman dilimleri esas alınabilir. Bir işgören haftalık, günlük, saatlik olarak işinde rotasyona tabi tutulabilir. Bunu belirleyecek olan işin niteliği ve yönetimin tercihidir.

İşin dönerli verilmesi uygulaması gerçekleştirilirken, işgörenlerin de bu konudaki görüşlerinin alınması yararlı ve gereklidir.

### 5. İş Dönerli Vermenin Yararları

İşte yapılan değişikliğin insanlar için dinlenme kadar etkili olduğu bir gerçektir. Hatta bazı durumlarda işte yapılan değişiklik, verilen dinlenme süresinden çok daha fazla çeşitlilik olanağı sağlamaktadır. İş dönerli vermenin başlıca yararları şu şekilde açıklanabilir: (Eren, 1979, s. 215)

- a) Bir işgören sürekli olarak değişik işler yapmakla birçok işi öğrenme olanağı bulur.
- b) İşgörenler, değişik işlerde çalışmakla geniş ölçüde beceri kazanır.
- c) Çeşitli işlemleri öğrendiğinden işgören, ürünün ortaya çıkarılmasında kendinin de bir payı olduğunu hisseder.
- d) İşgören, üretim hattında çalışan diğer tüm işgörenleri tanıma olanağı bulur.

### 6. İş Dönerli Vermenin Sakıncaları

İşgörenlerin dönerli olarak çalıştırılması, başlangıçta üretim kayıplarına neden olabilir. Herbir işgörenin sürekli yaptığı işten uzaklaşması ve daha önce hiç denemediği bir işte çalışması nedeniyle doyumsuzluk, hoşnutsuzluk ve direnme ile karşılaşılabilir.

### 7. İş Dönerli Vermeye İlişkin Değerlendirme

İş dönerli verme uygulamasının en güzel örneği voleybol oyununda görülür. Oyuncuların oyun süresince belirli bir sistemle yer değiştirmeleri, farklı konumlara ilişkin becerileri öğrenmelerini gerektirir. Bu nedenle oyuncuların tümü temel yeterlikleri kazanmak zorundadırlar.

İşi dönerli vermede en temel yarar, aşırı uzmanlaşma sonucu o uzmanın herhangi bir nedenle örgütte bulunmadığı durumlarda iş akışının kopması veya yavaşlaması gibi bir olasılığın ortadan kalkmasıdır. Böylelikle uzman tek adamın yerini, çok becerili birçok adam görüşü almaktadır. Bu ise, hem işgörenlerin doyumunu, hem de örgütün verimini artırmaktadır.

#### KAYNAKLAR

- Aydın, Vahdet. *İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler*. Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi, No: 269, 1973.
- Aytek, Bintuğ. *İşletmelerin Verimliliğinde Ücretler ve İşsel Teşvik*. Ankara: A.İ.T.İ.A., No: 77, 1974.
- Başaran, İ. Ethem. *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, No: 111, 1982.
- . *Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi*. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, No: 139, 1985.
- Eren, Erol. *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1979.
- Flippo, Edwin B. *Principles Of Management*. Mc Graw Hill Book Company, New York, 1976.
- Güven, Sami. "İşgörenlerin Güdülenmesinde Bireysel Kümesel ve Örgütsel Değişkenler". *Amme İdaresi Dergisi*. 14—3, Ankara: TODAİE, 1981.
- Hersey, Paul. Ken Blanced. *Management of Organizational Behavior*. Printice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.J., 1982.
- Şenatalar, Ferhat. *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. İstanbul: Üniversite Kitabevi, 1978.