

**DEĞİŞEN ÇALIŞMA MÜNASEBETLERİNE
İLİŞKİN SİSTEMLER —
İŞLETMELERDE EYLEM VE YÖNETİM**

Yazan : Dale YODER (*)

**Çevirenler : İnal Cem AŞKUN
Şan ÖZ - ALP**

İşletme Kürsüsü Asistanları

Zamanımızın işe alma ilişkilerine değgin sorunları, önceki devrelerden daha da ciddi midir? Çözüm yolları daha mı zordur? Niçin bu sorunlar bu kadar yaygın bir dikkat ve ilgiyi üzerine çekmektedir? Bugünkü işe alma ilişkilerinde değışen nedir? İnsanların birlikte çalışmaya başladığı eski tarımsal ekonomilerden veya daha sonraki el sanayiî sisteminden, ya da başlangıçtaki endüstriyel toplumlardan bu yana ne değışmiştir? Bu türlü sorular üzerine eğilmek, başkalarının ortaya çıkmasına yol açar. İşe alma (istihdam) ilişkilerinde daha ileri gelişmeleri öngören belirgin eğilimler var mıdır? 1975 ya da 2000 yılında insanların yönetimine ilişkin sorunlar, bugün karşılaştıklarımızdan çok başka mı olacaktır? Eğer böyle olarsa daha önemli değışiklikleri kestirebilir miyiz? Bugünün eğitim programları geleceğın idarî problemleri bakımından nasıl bir yol izlemekte ve onları karşılamada öğrencileri nasıl hazırlamaktadır?

1.0 — ÇALIŞMA MÜNASEBETLERİ SİSTEMLERİ

İnsanlar daima çalışmışlar, iş için örgütlenmişler ve işde yönetilmelerine rıza göstermişlerdir. Her çeşit toplumda, çalışma grubunun bazı üyeleri önderlik ve yöneltmeden (emir - kumanda) sorum-

(*) Çeviri yazarın «*Personnel Management and Industrial Relations*» isimli kitabının 2. Bölüm - Changing Industrial Relations Systems - s. 18 - 30, ile 7. Bölüm - Working Organizations: Operation and Administration - s. 124 - 134, kapsamaktadır.

lu tutulmuşlardır. Bununla beraber tek başına, basit hiçbir plân ya da düzen evrensel bir uygulama başarısına erişmemiştir. Bugün dünyada çeşitli düzenler bulunmaktadır. Toplumlar, önderliği sağlamak, grup amaçlarının fertlerce kabulünü temin etmek ve yapılacak işde şevkli olmasa bile etkili bir işbirliğini gerçekleştirmek için birçok yollar denemişlerdir. Başka deyimle, işe alma ilişkilerinde türlü sistemler geliştirmişlerdir (1).

1.1 — Temel Değişkenler

İşe alma ilişkilerindeki uzun evrimi inceleyenler, bu tarihsel gelişimin bütün evrelerinde (safhalarında) önemli olarak beliren bir takım değişkenleri dikkate almakta fayda görmüşlerdir. Bu değişkenlerdeki değişimler evreleri ayır ederler ve çalışma münasebetleri sistemindeki sürekli değişiklikleri belirtirler. Örneğin E d w a r d G r o s s, bu sistemlerdeki dört temel değişkeni şöyle gösterir: 1) Kurumsal düzen, 2) Yetki ve statü modeli, 3) Fertlerin meslekleri, 4) Aynı yerdeki çalışma gruplarının mahiyeti (2). Bu modellerle, ilkel topluluklardan başlayarak modern endüstriyel uluslara kadar, toplumların çalışma münasebetleri sistemlerinin analizini yapmaktadır.

D u n l o p, değişen çalışma münasebetlerine ilişkin sistemlerde üç temel «aktör grupunu» ayır ederek, oldukça farklı bir model ortaya koyar. Yazar her sistemin, 1) işgörenleri ve bunların organizasyonlarını, 2) yöneticiler ve onların organizasyonlarını, 3) iş toplumunun ve çalışma şartlarının sorumluluğunu taşıyan resmî daireleri kapsadığını belirtmektedir (3).

Böyle bir model, çıkar alanının esaslarını tesbit edip resmeder yahut şekillendirir, bu arada dikkati de önemli özellikler olarak düşünülen hususlar üzerine çeker veya teksif eder. İnceleme ya da araştırmada kullanıldığında, araştırmacının büyük ilgi duyduğu konulara önem verir. O r c u t 'un «bir veya daha fazla özel amaçlar için

(1) «Çalışma münasebetleri sistemi» terimi, iş münasebetlerindeki etkileri kontrol etmeye yarayan, bilinen temel değişkenlerin sistematik organizasyonunu belirtmek için kullanılmaktadır.

(2) Edward Gross, «Work and Society», New York: Thomas Y. Crowell Com. 1958

(3) John Dunlop, «Industrial Relations Systems», New York: Holt, Rinehart and Winston, 1958, Preface, p. VII.

mühim sayılan hususları bir araya getirmede düzenlenmiş» şeklindeki ifadesi, faydalı bir modeli tanımlar. Yazar, «haritaların coğrafi alanların modelleri olduğunu ve bunların gösterdikleri alanların mekâna ve topoğrafik hatlara ilişkin hususları bir araya getirdiğini» belirtmektedir (4).

Çalışma münasebetleri sistemlerinin faydalı bir modeli böylece, bütünü ile çok ilgi çekici hususlar olarak incelenip üzerinde önemle durulan işe alma ilişkilerinin bir portresi olmaktadır.

1.2 — Y ö n e t i m M o d e l i

Daha önce belirtildiği gibi, faydalı bir modelde başlıca hususların ne olduğu model kurucusunun niyetine bağlıdır. İşe alma münasebetlerini tahkik eden siyasal bilimler uzmanı, değişik kamu kurumlarının oynadığı role büyük önem verebilir. Bir kültür antropoloğu ise, iş organizasyonlarının meydana getirildiği ve devam ettirildiği bir düzene önem verebilir. İktisatçının özel amaçları için de model, işçi pazarları, ücret bünyeleri ve değişen işçi taleplerine dikkati çekebilir. İşletmeci bakımından ise daha değişik bir model kabule yaraşır (şayandır).

Yönetsel (idarî) ilgi, iş için mümkün olan en iyi düzeni kurmaya değgin kontrol olanakları üzerinde toplanır. İşletmeci bu amacın sağlanmasında en etkili görülen değişkenlere ışık tutan bir model kurar. İşgücü yönetiminde çalışan için faydalı bir model, kapsamına aldığı başlıca şu üç tip değişkeni önemser:

1 — İ ş ç i l e r v e m e s l e k l e r - Burada üzerinde durulan, işçilerin kişisel özellikleri, kültür durumları, öğrenim düzeyleri, ustalıkları, işe karşı davranışları ile tipik ya da genel meslek dallarıdır.

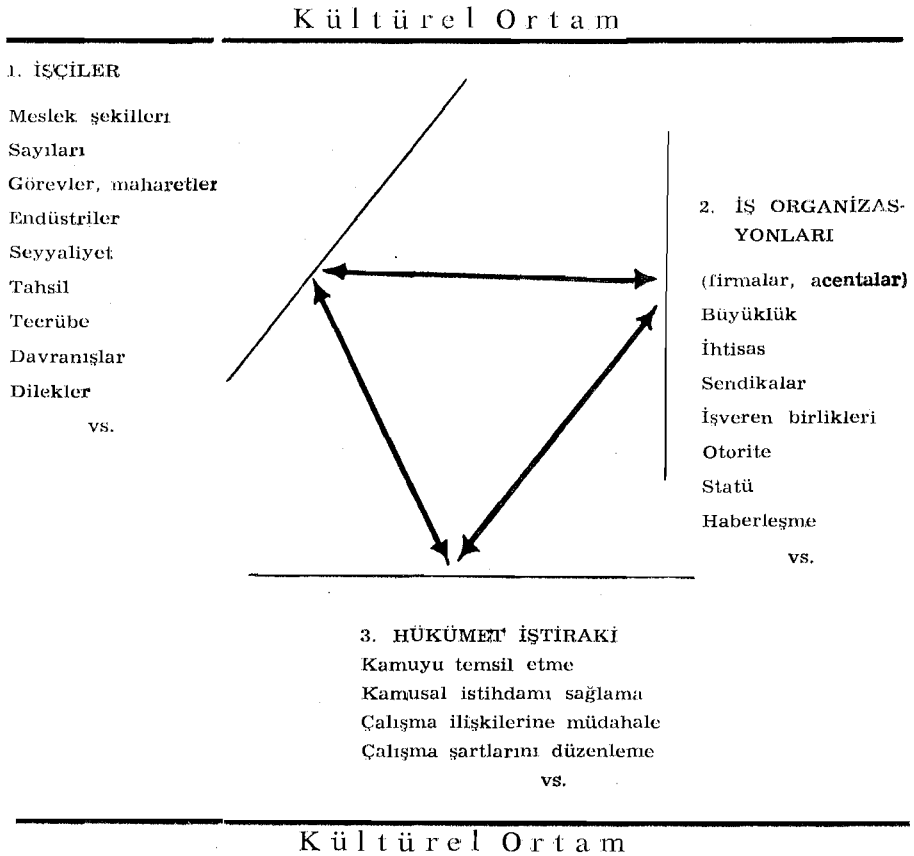
2 — İ ş o r g a n i z a s y o n l a r ı - Bu konuda dikkatler, iş gruplarına veya takımlarına, büyüklüklerindeki değişiklikler ile bileşimlerine (terkiplerine) ve gösterdikleri ihtisaslaşma derecelerine çekilmektedir. Böyle gruplarda iç haberleşme gereklerine, meydana getirilen otorite ve statünün yapısına, sendikalar gibi ikincil kuruluşlar ile işveren birliklerine önem verilmektedir.

(4) Guy H. Orcutt, «Simulation of Economic Systems», American Economic Review, Vol. 50, No. 5, December 1960, s. 897.

3 — H ü k ü m e t i n r o l ü - Model aynı zamanda istihdamla ilgili olarak çeşitli hükümet kurumlarının oynadığı rolü, kamusal müdahale, yardım ve nizamın mahiyeti ile derecesini de dikkate almaktadır.

Böyle genelleştirilmiş çalışma münasebetleri sistemlerine ilişkin bir yönetim modeli, ŞEKİL 2.1'de gösterilmiştir. Şekildeki başlıca değişkenler, her toplumun temel kültür ortamında olduğu gibi belirtilmektedir.

ÇALIŞMA MÜNASEBETLERİ SİSTEMLERİNDEKİ TEMEL DEĞİŞKENLER



ŞEKİL — 2.1 Çalışma Münasebetleri Sistemlerinin Yönetim Modeli

2.0 — ÇALIŞMA MÜNASEBETLERİNE İLİŞKİN SİSTEMLERİN BAŞLANGICI

Modern çalışma münasebetleri, toplumlar çağlar boyu değiştiğinden, ortaya çıkan yeniliklerle eski sistemlerin birbirine karıştığı bir durum gösterir. Eski sistemin bazı özelliklerinde bir devamlılık görülmektedir - örneğin kıdem uygulaması, eski sistemlerin çoğunda görülen yaşlılara saygı geleneğini yansıtmaktadır. Bunun yanında, modern çalışma münasebetlerinin başka özellikleri, gelenekten kesinlikle kopmaları göstermektedir. Böyle kopmalar yöneticiler için sık sık problemler yaratmaktadır çünkü, getirdikleri yenilik işçiler yönünden infiale yol açabilmektedir.

Her yönetici işe alma münasebetlerinin dinamik olduğunu kabul etmek zorundadır. İhtimal, onların en belirgin özellikleri, değişikliğin devamındadır. Değişmişlerdir, değişmektedirler ve muhtemelen değişeceklerdir. Daha eski sistemlerdeki evreleri gözden geçirmek, hem zamanımızın çalışma münasebetlerini anlamada ve hem de değişen sistemlerin gelecekte umulan durumlarını kestirmede yardımcı olur.

Her ne kadar daha önceki uygarlıklar işe değgin bir takım kurumları kapsamışlarsa da, eski sistemler bugünün modellerine çok az benzerlik göstermektedirler. İlkel toplumların pek çoğunda, küçük kabile veya klanların bütün üyelerinin etkin (aktif) yaşantıları süresince çalışmaları gerekmiştir.

Gerçi cinsiyete dayanan bir kısım ihtisaslaşma yaygın olmuşsa da, aslında etkili şekilde ihtisaslaşmaya gidilmemişti. Gruplar ö kadar küçüktü ki, haberleşme için şekilli (resmî) bir düzenin kurulması faydalı olmayacaktı. Üyeler şahsen görüşme esasına göre haberleşiyorlardı. Otorite bünyeleri değışikti, genellikle yaşa ve kıdeme olan yüksek saygı yanında, çoğun fiziksel güce dayanıyordu. Hükümet diye ayrı bir kuruluş yoktu.

Eskinin avcılığa, balıkçılığa ve çobanlığa dayanan ekonomilerinde, işverenleri işgörenlerden ayıran açık bir sınır yoktu. Oldukça küçük sayılabilecek hemen hemen bütün bu grupların üyeleri, sadece cinsiyete ilişkin fiziksel farklılıkların gerekli kıldığı küçük bir ihtisaslaşma dışında, çoğun yanyana çalışmışlardır. Sosyal durum ve otorite sistemlerinde önemli etmenler (faktörler) olan yaş, tecrübe ve cinsiyet ile böyle çalışma gruplarında gözetime dayanan

ihtisaslaşma ve otorite ayırd edilebilmektedir. Sosyal, ekonomik ve politik kurumlar bileştirilmiş olduğundan, hükümete ilişkin hiçbir özel erk (nüfuz) söz konusu edilemezdi. Kabile yahut klan içinde ileri gelen kadın ya da erkek kabile büyükleri, karar almada asil yetkiyi taşıyorlardı. Meslekler böylece belirlenmiş olan basit sıraları izlemiştir.

2.1 — Tarım Çağında Çalışma Münasebetleri

İlkel kabile toplumlarından sonra görülen tarım sistemleri, tarihsel devirlerin çoğunda işe alma münasebetlerine egemen olmuştur. Zamanımızın işveren - işgören - hükümet ilişkilerinde bu devrin işaretleri hâlâ görülebilmektedir. Gerçi tek bir model evrensel olarak tanımlanamazsa da, orta çağların bu egemen sistemi, başlangıçtaki kabile sisteminden çok önemli farkları ihtiva etmektedir. Umumiyetle meselâ, mülkün kabilede genel, kollektif bir varlık olarak görünümü (tezahürü), prens veya derebeyinin kişisel varlığı şeklinde gerçek mülk anlayışına göre değiştirilmiştir. Böylece mülksüz işçilerin yanında, mal - mülk sahibi bir sınıf yaratılmıştır. Bu geçiş kısmen, harbin ve fetihler sırasında savaş esirlerinin köle haline gelmesinin sonucuydu.

Orta Çağlarda işveren - işgören ilişkilerinde en çok göze çarpan durum, işverenlerin efendi, çalışanların ise serf ya da köle olmasıydı. Köle bir maldı, efendisinin kişisel mülküydü. Kölelerin yaptığı işler, çok çeşitli ev işlerinden, basit el işleri ile askerî hizmetlerdeki özel sorumlulara kadar bir alanı kapsıyordu. Serflerin kölelere nazaran daha elverişli durumları vardı. Yurtluk (manorial) sistemindeki orunları (mevkileri) ile kendilerine oldukça iyi tesbit edilmiş bazı imtiyazlar tanınmıştı. Genellikle onların ödev ve yükümleri, efendilerine vermek zorunda oldukları üretim miktarları ile muhtemelen askerî hizmet açısından tanımlanabilir. İşçi meslekleri, büyük kısmı itibarile dar olarak sınırlanıp, tanımlanmıştı. İşçiler işleri için doğarlardı ve hayatları boyunca aynı işi görürlerdi. Umumiyetle onlara resmî öğrenim imkânları tanınmazdı.

İşe almanın organizasyonu veya yapısı, bilhassa yurtluk (malikâne) düzeninde ve prensliklerde, sayıca büyük olabilmesine rağmen genellikle basitti. Gözetim basamakları yahut düzeyler (seviyeleri) azdı. Yıllar geçtikçe, küçük fakat büyümekte olan sanatkâr

yahut zanaatkârlar grubu meydana geldi ve bu, başlangıçtaki daha basit yapıda bazı karışıklıklar yarattı.

Otorite ve sosyal orun efendide, patronda ve ailesinde toplanmıştı. Onların devraldığı sınırsız otorite, doğuştan üstünlükleri ile mülk sahipliğine dayanan varsayımlar bakımından haklı gösteriliyordu. Yöneticiler yahut mülk sahipleri, çalışanlara nazaran fikir ve ahlâk yönünden üstün olarak görülüyorlardı. Köle ve serf kitleleri merhametten uzaklaşmış talihsizler olarak mütalâa ediliyor ve kölelik için doğuyorlardı. Sınırlı bir zekâyâ sahip bulunmaları, cahil, dejenere olmaları ve ahlâktan yoksunlukları açısından tam bir gütmeye ve hakimiyet söz konusu oluyordu. B u r k e 'in belirttiği gibi onlar bir «domuz sürüsü» idi. Bu işçi statüsü açık şekilde benimsenmiş olduğundan, henüz kast sisteminin kalıntılarında buna rastlanmaktadır (5).

Hükümetin işe alma münasebetlerinde, bu düzene karşı duracak etkisi yoktu. Devrin fetihleri ve ittifakları sonunda meydana gelen oldukça basit siyasal kurumlar, patronların otoritesini destekliyordu. Bazı egemen unsurlar alt düzeye düşerken, başkaları hâkim orunlar elde etmişlerdi. Ayrıca, siyasal kurumlar eylemlerini geniş çapta askerî ve ilgili diğer faaliyetlere hasretmişlerdi.

2.2 — Serbest Sanatkârlar

Bu devrenin sonuna doğru, kayda değer iki değişiklik vardır. Ortaya çıkmakta olan yeni ulusların çoğunda, hükümetle birlikte kilise de lordlar ve prensler tarafından tanınmıştır. Nüfuzlu ailelerin sosyal durumları ve otoriteleri, bu yakınlaşmanın sağladığı etkiyle ayrıca bir onama (tasvip) kazanmıştır. Bunun yanında kiliseye, özellikle, büyüyen serbest sanatkârlar sınıfını etkileyecek, temel çalışma şartlarını düzenleyici yetki tanındı.

İkinci temel değişiklik ise, sayıları artan sanatkârların özgürlüğe kavuşmaları, bağımsız, uzman ve seyyal işçiler haline gelmeleriydi. Onlar ağaç, taş işlerinde, dokumada, dericilikte, madencilik-

(5) Daha fazla bilgi için, bk. Reinhard Bendix, «A Study of Managerial Ideologies», *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 5, No. 2, January 1957, s. 120.

te ve diğer maddelerde, işçi olarak maharet kazanmışlardı. Meslekleri, serf ve kölelerden kesinlikle ayrılıyordu, şöyleki; daha fazla bağımsızlığa, seçme hakkına ve akışkanlığa (seyyaliyete) sahiptiler. Özgürlükleri, işveren - ücretli ilişkilerinde önemli bir yenilik yaratmıştı. İşverenlerce kurulmuş otoritenin uygulaması değiştiği gibi, kilise ve hükümete düzenleyici yeni bir rol verilmişti.

Değişiklik yavaş olmuştu. Bu, gelişmekte olan ihtisaslaşmaya ve özel maharetlerin tanınmasına atfedilebilmektedir. Bireysel beceriler (maharetler) ve el sanatları daha fazla önem kazandıkça, sanatkârlar bağımsızlıklarını satın almaya, bu mümkün olmadığı takdirde de tesis etmeye erkliydiler (muktedirler). Sonra, hizmetlerinin veya çalışmalarının ürünlerini, zamanımızın modern toplumundaki bağımsız sanatkârlar - ayakkabıcılar, demirciler, yapı kalfaları, ve diğerleri - gibi satıyorlardı.

Bununla birlikte, bu eski sanatkârların sosyal durumları, şimdiki özgür işgörenlerden, esasında ayrılıyordu. Çünkü alacakları ücret yönünden bilhassa, tahdite uğramışlardı. Ücretler ne tamamen rekabete göre, ne de serbest olarak işveren ve işgören tarafından belirleniyordu. Bunlar kısmen, kilise yetkililerinin ayarlamasına bağlı kalıyordu. Bu merciler, mallara olduğu kadar, kişisel hizmetlere de uygulanan bir «adil fiyat ölçüsü» meydana getirmişlerdi. Adil fiyatın gündelikçiye yaşamasını, ailesine bakmasını ve geleneksel yaşama düzeyini muhafaza etmesini sağlayacağı görüşündeydiler. Sanatkârların ücretleri sık sık, bu bakımlardan yeterli sayılan düzeyde tesbit ediliyordu. Kilise ve hükümetçe bu esasların uygulanması, serbest sanatkârların sayılarının çoğalması devam ettiğinden, gittikçe artan bir önem kazanmıştı. İngiltere’de, bu değişiklikler Avrupa prensliklerine nazaran hızlı olmuş, gerek millî gerek mahalli hükümetler, ücretlerin düzenlenmesinde sorumluluklar yüklenmişler ve yetkilerini kullanmışlardır. Kara vebanın işçi sayısını yarıya indirdiği 1351’de bile parlamento ücretleri sınırlanmış ve sanatkârları, belirlenmiş (tayin edilmiş) ücretleri kabule mecbur kılmıştı.

2.3 — El Sanatları Sistemi

Çalışma münasebetlerine ilişkin sistemlerin evrimindeki başka büyük bir ilerleme ile işçilerin mesleklerinde önemli bir yenilik görülmüştür ki, o da, işgörenlerin bu orunlarından işverenlerinkine

gelebilmeleridir. Bu el sanatları sistemlerini meydana getirmiştir. Değişiklik, sanatkârların hizmetlerinden çok, yapılarını (mamullerini) satmada geliştirdikleri vasitalardan başlamıştır. Ev atölyeleri ve satış yerleri açmışlar, yeni üretim sistemine ismini veren el işleri üzerinde çalışmışlardır. Birçokları kendi çocuklarını ya da başkalarınınkini, sanatlarını öğrenmeleri için yetiştirmişlerdir. Bazısı da, kendileri için çalışacak diğer sanatkârları işe almayı olurlu kılacak pazarlar bulmuşlardır. Hatta başkaları, atölyelerin ürettikleri malları yapmaktan ziyade, onlar için yeni satış imkânları sağlamışlardır.

Bu ev ekonomisi sisteminde, yeni meslekler, yeni istihdam yapıları ile yeni otorite ve statü şekilleri ortaya çıkmıştır. Hükümet de, usta sanatkârlarla yeni birlikler kurmuştur. Sanatkârlar mesleklerine önce çırak olarak girmişler, ustalarından belli süreler içinde sanatlarını öğrenmek zorunda kalmışlardır. Çıraklık devresi bittikten sonra bunlar, istihdam için yeterli kalfa durumuna gelmişler ve hizmetlerini istedikleri gibi satabilen, çok seyyal işçiler olmuşlardır. Bu durumlarıyla, eğer şansları elverirse evlenebilir, miras alabilir, yahut ta bir dükkân edinip usta haline gelebilirlerdi. Böyle bir meslek şekliyle belirgin bir yenilik meydana gelmişti.

Aynı şekilde yeni olan bir husus ta, dükkânda usta ile bir yahut daha fazla kalfa ve çıraklar arasındaki karşılıklı ilişkiler düzenedi. Bu düzen, önceki yurtluk sisteminden daha küçük ve kişiseldi. Usta, yönetimi altındakilerle yanyana çalışmaktaydı. Sadece bir veya en fazla iki gözetim basamağı vardı.

El sanatları sistemi yeni bir otorite ve statü bünyesi yarattı. Atölyede veya dükkânda ustanın hakimiyeti ve ona itaat zorunluydu. Gerek kendisinin gerekse kalfasının otoritesi, gösterdikleri maharete dayanıyordu. Usta için bu yaptırım (müeyyide), mülkiyet ile de güçlendirilmişti. Çırağın durumu aşağı düzeyde olduğu halde, önceki köle ve serflerinkinden şüphesiz daha üstündü. Çırak, geleceğin kalfa ve ustasıydı.

Ustanın otoritesi, yeni bir kurum olan «loncalar» tarafından desteklenip, değişikliğe uğramıştı. Başlangıçta loncalar yavaş geliştiler. İki türde ihtisaslaştıkları görüldü. «Esnaf loncaları», kalite standartlarını koymak, rekabet durumlarını iyileştirmek (ıslah etmek) ve hükümetten yardım görmek için bir araya gelmiş yöresel

(mahalli) dağıtımıcılardan ibaretti. «Sanatkâr loncaları», kendi mesleklerine katılacakları kontrol etmek ve sanatlarını icra ederken standartları korumak isteyenlerden meydana gelmişti.

Küçük sanat işletmelerindeki kuvvetli statü, ustalara - sistemin öncüleri olarak - yüksek orun tanıyacak şekilde ayarlanmıştı. Kalfalar - sistemin ücretli çalışanları - tanımını açıkça yapılmış ikinci derece bir orunda tutulmuşlardı. Ücretler, saatler ve diğer çalışma koşulları lonca yönetmeliklerince belirleniyordu. Birçok işletmeler kardeşlik imtiyazları sağlamışlardı. Zamanımız sendikalarının ölüm, sakatlık ve işsizliğe ilişkin haklarının çıkış noktaları, loncaların bu uygulamalarına kadar götürülebilir.

Ustaların loncaları ücretlerin, fiyatların ve çalışma koşullarının denetlenmesi için hükümetin işbirliğini sağlamada etkiliydiler. Bu usta örgütlerinin egemen olduğu dönemde, hükümetin önemli bir rolü de, loncanın kararlarını ve yönetmeliklerini destekleyip, güçlendirmektir.

2.4 — K a l f a L o n c a l a r ı

El sanatları döneminin çalışma münasebetlerindeki daha başka değişiklikler, «kalfa loncalarının» evrimi ile oluşmuştur. Bazılarının çok önceleri görülmelerine rağmen, egemen duruma gelmeleri el sanatları devrinin sonraki yıllarına rastlamıştır. Bunların meydana gelişi, kalfaların usta olmalarını engelleyen ve mesleklerini döndürmeye yol açan değişikliklere hamledilir. Kalfaların bu yeni örgütleri, işe alma ilişkilerinin bünyesine önemli başka bir değişken de getirmiştir: Bu da işgörenlerin pazarlık örgütüydü.

Evrimde teknolojik değişmeler önemli bir rol oynamıştır. Fazla karışık aletler yetkinleştirildikçe, rekabet bu yeni vasıtaları esas aldı. Kalfaların çoğu için uzun süre aynı durumda kalmak ve işlerini, kendilerinin kurmalarında gerekli, sermayeyi de kazançlarından daha fazla artırım yaparak sağlamak zorunluydu. Öte yandan birçok meslekteki ustalar, kalfaların kendi orunlarına yükselmelerini engelleyecek yönetmeliklerle yeni kuruluşların kabulünü sınırlandırma yollarını arıyorlardı. Birçok kalfa ustaların, kendilerinin ve çırakların üyesi bulunduğu sanatkâr loncalarının, kendi ekonomik ihtiyaçlarını karşılayamayacak durumda oldukları kanısındaydılar. Kalfalar, ustaların, kendilerinin ve çırakların ortak çıkarla-

rını korumak için birleştikleri loncadan ziyade, ustalarla ilişkilerini düzenleyecek bir kuruluşa ihtiyaç duyuyorlardı.

Kalfa loncaları, şimdi genellikle «işçi hareketi» diye nitelenen durumun eski bir şeklini gösterdiğinden özellikle ilgi çekicidir. Bunlar mevcut çalışma münasebetleri sistemindeki daha ileri değişiklikleri haber vermişlerdi. İşçilerin mesleklerinde meydana gelen değişikliklerle ilgili olarak da, artık onların işveren orununa gelme ihtimalinin azaldığını göstermişlerdi. İşçilerin çoğunluğu için devamlı işgören statüsünde bulunma çok yaygın bir meslek şekli olmuştu. Kalfa loncaları, çalışma koşullarına ilişkin kamusal müdahaleyi özendirme (teşvik) ve bu konuda müzakerede bulunma yöntemini de getirmiştir. Hükümetin tutum ve davranışlarını değiştirmeye teşebbüs etme ile ilgili çabalarında her ne kadar etkinliklerinin delili güçlü değilse de, yine de kalfalar adına konuşabilmişlerdir.

3.0 — FABRIKA SİSTEMİ

Bundan sonraki büyük değişiklik, Sanayi Devrimi, üretimi ev ekonomilerinden yeni tezgâh ve fabrikalara kaydırды. Buhar ve su kuvveti, insanların enerji ve gayretini tamamladı ya da yerini aldı. Bu geçişte loncalar, etkilerinden çok şey kaybettiler çünkü, birçok sanatkâr, esnaf yeni endüstri ünitelerine işçi girmişlerdi. Aynı zamanda makineler, süreç (vetire) ve yapıları (mamülleri) standartlaştırdığı için el işçiliği pazarda değerini çok kaybetmişti.

Yeni fabrikalar, teknolojik değişmeler ile pazar ve ticaretin genişlemesi sonucunda meydana gelmişti. Atölyeler geniş pazarlara üretimde bulduklarından ihtisaslaşmaya gidebilmişler, daha çok miktarda ham maddeye ihtiyaç duymuşlardı. Bu arada, el emeği veya basit, şahsen kullanılan aletleri kapsamına alan görevlerin bulunduğu işler hâlâ geçerliydi, gezici esnaf büyük çapta üretimi finanse etmeyi üzerlerine almıştı. Ham maddeleri sanatkârların evlerine kadar getiriyorlar, işlemeleri için çalıştırıyorlardı. Daha sonra da bitmiş yapıları onlardan toplayarak, satıyorlardı. Bu düzen «ver - al» sistemi olarak tanınır.

Bu sisteme «ticaret (tüccar) kapitalizmi» de denmişti çünkü, yeterli miktarda ham maddenin tedariki için gerekli kapitali ticaretle uğraşanlar sağlayıp, üretilen malları da satılana kadar ellerin-

de tuttuklarından, genellikle «fabrika sistemi» diye anılan bu sistem, aslında «sanayi kapitalizminden» bir adımlık mesafede bulunuyordu. Tüccar kapitalistler, yeni yapılmış makinelerin üretimde sağladığı artırım (tasarruf) imkânını görerek, daha büyük atölyeler geliştirdiler, enerji alet ve vasıtalarını da temin ettiler. Sayısız küçük kuruluşlara «dağıtma» yerine, makine tesisine giderek fabrikada çalışma imkânı hazırladılar. Böylece ev, üretim eyleminde bir ünite olarak yerini fabrikaya bıraktı ve ev işçisi fabrika «işçisi» haline geldi.

Fabrikaların gittikçe gelişmesiyle yakından ilgili olan fabrika usulü ile üretim, çalışma münasebetleri sisteminin çeşitli unsurlarında önemli değişiklikler meydana getirmiştir. Ayrıca bu süreç daha da genişlediğinden, hatta şimdi az gelişmiş dediğimiz milletlerin tümüne birden yayılmaya devam ettiğinden, söz konusu değişiklikler bütün dünyada çalışma münasebetlerini etkilemiş ve halen de etkilemektedir. Sanayileşme her yerde işe alma münasebetleri şekillerinde karışık bir revizyona sebebiyet vermektedir (6).

3.1 — Endüstride İşçi Münasebetleri

Bu değişikliklerin şekli bütün toplumlarda aynı değildir. Çünkü endüstri farklı tarih ve göreneklere sahip çeşitli kültür ve ekonomilerde oluşmuştur. Sonuç olarak, sanayileşme hareketi bir dereceye kadar farklı olmuş, bazı milletlerde bu süreç başkalarından daha hızlı; bazılarında ise mevcut siyasî durum endüstrileşmeye egemen olarak, aynı zamanda değişmeleri sınırlandırmış veya onlara yön vermiştir. Örneğin, komünist ülkelerde işçilerin meslekleri, işletmeler, yetki tayinine ilişkin hususlar, devletin totaliter idare ve kuvvetli baskısına mâruz kalmıştır.

3.11 — Meslekler

Komünist olmayan toplumlarda sanayileşmenin başlıca etkilerinden biri de, kalfalıktan usta statüsüne geçişleri sınırlamaktır. İş-

(6) Bu konuda daha fazla bilgi için bk., Reinhard Bendix, «Work and Authority in Industry», New York: John Wiley Inc., 1956. Ayrıca bk., Clark Kerr, John T. Dunlop, Frederick H. Harbison, Charles A. Myers, «Industrialism and Industrial Man», Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1960, chap. 2.

gören durumundan işveren durumuna geçiş, el sanatlarındaki üretimden çok fazla kapitale ihtiyaç olduğu için, daha da güçleşti. Bu sebepten sanayi devriminin en etkili yeniliğini, «sanayi proletaryası» diye yeni bir sınıfın teşkil ettiği söylenmiştir. Yeni sınıfın mensupları olan endüstri işçileri, bu görüş açısından, ömür boyu ücretli işçi olarak çalışmak zorunda bırakılmışlardı. Sermaye gereksinmesi (ihtiyacı), enerji ile çalışan makineler ve örgütlendirme yeteneği, geniş çaptaki patron - varlıklı sınıfların yaşamalarını aşağı yukarı daha güçleştirmişti. Bundan ötürü, işçiler için büyük ölçüde, müstakbel meslekler, işverenlere kişisel maharetlerini, yeteneklerini ve gayretlerini satan varlıksız kimselere ait olmuştur. Ötekiler, rekabete dayalı üretim ile dağıtımına temel olan materyel ve araçların kaynaklarını sağlamıştır.

Diğer yandan, yeni fabrika sistemi işçilere daha fazla akışkanlık (seyyaliyet) sağlayarak, kendi grupları içindeki mevcut meslekleri genişletmiştir. Maharete ihtiyacın azalması, bir işden diğer işe geçişleri kolaylaştırmıştır. Aynı değişime, eskinin çok sayıda tarım işçileri için de endüstri alanında yeni meslekler yaratmıştır.

3.12 — İşletmeler

Yeni sistem farklı şekilde değişmiş, işletmeleri de ortaya çıkarmıştır. En belirgin değişiklik, istihsal ünitelerinin büyümesi ya da genişlemesidir. Küçük sanat işletmelerinde işçiler, beraber çalıştıkları kimseleri yüzcek (şahsen) tanıdıkları halde, sanayi işçileri kendilerini, işe yeni girenler ile acemi yahut işe yeni başlayanlar da dahil olmak üzere düzinelercesi veya yüzlercesinin yanında bulmuşlardı. Önceleri baraka yahut ev imalathanelerinde çalışırken, şimdi çok büyük fabrikalarda çalışmaya geliyorlardı.

Yeni çalışma düzeni daha fazla ihtisaslaşmaya ve böylece uzun bir iş zincirine imkân vermişti. İhtisaslaşma işgörenleri bölmüş, onları bir bakıma arkadaşlarından çok makinelere bağlamıştı.

3.13 — Yönetici Grupları

Eskiden işverenler tek başlarına usta sanatkârlardı. Yeni kuruluşlarda ise işverenler tek başına fertlerden olabildiği gibi, bir ortaklar grubundan da olabiliyordu. İşgörenler, teşebbüsün amacına

acaba ve yetenekleri ile katkıda bulunmaları için çalıştırılarak, kendilerine ödemedeki bulunuluyordu. Birçok fabrikada yeni bir «yöneticiler» sınıfı, işverenleri temsil ediyor ve işgörenlerin çalışmalarını yönetiyordu. Bu yeni yönetici grup patronlarla alt kademe görevlilerinin arasına girmişti. İşveren - mal sahipleri ile işgörenler arasında kişisel ilişkiler ve doğrudan (direkt) haberleşme azalmıştı.

3.14 — İşçi Sendikaları

Bu bünye içinde yeni bir sanayi *işçi hareketi* kısa zamanda önemli bir unsur haline geldi. Sendikalara üyelik, eski kalfa loncalarındaki nazaran daha kapsamlıydı. Yeni sendikalar usta işçiler kadar acemi ve yarı acemi işçileri de bünyesinde topluyordu. Sendikalar sanayileşmenin ilk evrelerinde, işçilere açık bulunan imkânları değiştirmeyi protesto etmek, güç ve yetkiyi ellerinde toplayan patronlardan da hesap sorma aracı olarak ortaya çıkmıştı. Onlar sanayi işçilerinin çalışma şartlarına - ücret düzeyleri, istihdamın kararlılığı (istikrarı), iş dünyasının endüstriyel toplumunun içinde bulunduğu sosyal durum - ilişkin dertlerini dile getiriyordu. Aynı zamanda hükümetle ilişkilerinde, sanayi işçilerini temsil etmenin yollarını da araştırıyorlardı.

3.15 — Otorite ve Statü Yapıları

Bu yapılar el sanatları sistemindeki kesin olarak değişikliğe uğramıştı. Ustaların ve loncalarının otoritelerinin yerini almak için tüccar ile sanayici kapitalistler kudret ve yönetim (emir - kumanda) merkezi haline geldiler. Yetki sermaye sahiplerinden kaydı, çünkü onlar kendilerini temsil edecek ve işletmenin işlerini yürütmede tutulmuş işçileri yönetecek idareciler tayin etmişlerdi.

El sanatları sisteminde statü, *maharet* ve *mülkiyete* dayanıyordu. Ustalar her ikisini de ellerinde tuttuklarından, çok üstün durumdaydılar. Kalfalar maharetleri, bağımsızlıkları ve akışkanlıklarından (mobilite) dolayı nisbeten yüksek bir oruna sahiptiler. Mevcut düzende çıraklar, en düşük orunda (mevkide) çalışıyorlardı. Bununla beraber durumları, gelecekteki yükselme olanakları sebebiyle önemli bir güven ve vaad unsuru taşımaktaydı.

Endüstride işe alma konusunda iş becerisi (mahareti) statü tayininde tam olmasa bile, yine de öneminden çok şey kaybetmişti.

Bazı işlerde acemi kadın ve çocuklar, önceki sanatkârlar ya da kalfalar kadar verimli ve kazançlı oluyorlardı. Daha büyük işçi kütlelerinin çalışmasını organize etme ve plânlamada yararlı olan yeni maharetler, statü tayininde önemli bir ölçü olmaktadır. Aynı zamanda endüstrideki çalışma gruplarında statü, sermaye sahipliğinden çıkan aşikâr bir kudrete dayanıyordu. Otoritenin kaynağı olarak yeni kapitalist zümre, kurdukları işletmelerde en yüksek orunu (statü) elde ettiler. Tüccar yahut esnaf kapitalistin yönetimde başlıca sorumluları (mesuliyetleri) göçerdiği kimseler, mevcut basamak-sal (hiyerarşik) durumda yüksek bir mevki almışlardı.

3.16 — H ü k ü m e t

Sanayileşmenin ilk evrelerinde hükümet, yeni müteşebbis ve iş adamları ile aşağı yukarı bir tutuluyordu. Eski ticaret şirketlerinden birçoklarına, başarıya ulaşmaları ile yakından ilgilenen devlet memurlarınca imtiyaz verilmiş ve kefil olunmuştu. Millî refah, sayıları gittikçe artan iktisat politikacılarının, sömürgecilik ve dış ticaret sayesinde elde edilecek ulusal çıkarlar üzerinde durmaları sonucu, ticaret kapitalizminin başarısıyla aynı tutulmaktaydı.

Her ne kadar yeni işçi sendikaları, daha yüksek ücret ile iyileştirilmiş çalışma ve yaşama şartları için açtıkları kampanyada hükümet desteğini kazanmaya çalışmışlarsa da, genellikle başarıya ulaşamamışlardı. Öte yandan işverenler, sendikanın eylemini sınırlamak, daha yüksek ücret taleplerini durdurarak, patronların mutlak otoritelerini sağlayıp, haklı çıkarmak için devlet müdahalesini öngördüler. Sendikalar siyasî ve ekonomik bakımdan zayıftılar. İşverenlerin hakları olarak kabul edilen hususlara müdahalede toplu hareketi özendirdiklerinden (teşvik ettiklerinden), sık sık fesat yuvaları şeklinde nitelendirilerek, kanunsuz da sayılmışlardır.

Fabrika sisteminin evrimi, *fizyokratik* veya *birakın yapstın* (laissez - faire) fikrinin geniş çapta benimsenmesi ile birlikte olmuştur. Bu mektebin politik ve ekonomik düşüncesi Rousseau, Bentham, Hobbess tarafından yayılmış, sonradan klâsik iktisat okulu diye anılan Malthus, Adam Smith ve başkalarınca da geliştirilmiştir. Laissez - faire görüşü, *ekonomik eylemde en az kamusal müdahale yahut denetimi* dikkate almış, ve böyle bir denetimin «sağlam koldan vazgeçip koltuk değneyi kullanmak» gibi, ulusal ekonomik refaha engel olduğu fikrini savunmuştur.

Eski çalışma koşulları bu laissez - faire görüşü ile çok etkilenmiştir. En büyük sosyal kazançların, hükümet yönünden bir el çekme politikasını gerektirdiği düşüncesiyle, ona ait müdahale asgariye indirilmiştir. İstihdam düzenli değildi. Kadın ve çocuklar, makinelî üretimin eylemleri basitleştirmesi ve maharet gereklerini azaltması nedeninden, çoğun uzun saatler çalıştırılıyordu. Birçok durumlarda acemi işçiler, makine yöntemlerine zor uyan tecrübeli sanatkârlara tercih ediliyorlardı. Bütün aileler çalışma imkânlarının en elverişli olduğu bölgelere göç etmekteydiler. Aynı zamanda coğrafî akışkanlık - yer yer - hızlandığı gibi, meslekî ve çalışma akışkanlığı da - değişen görevler ve işler - büyük çapta artmıştı. İşler basitleştirilmiş, böylece işgücü yalnızca tek bir sanat ya da ticaret yerine, muhtelif durumlara çabucak uymuştu.

Eski fabrika şehirlerindeki yaşama koşulları, acınacak halde olmasa bile sosyal yönden kötüydü. Gerek yaşama gerek çalışma şartları çok kere sağlığa uygun değildi. İş ve enerji merkezleri çevresinde birden toplanan nüfus yüzünden konutlanma (mesken edinme) elverişsiz bir hal almıştı. Bizim şimdi kendilerini okul çağında gördüğümüz çocuklar, işe sokuluyordu. Toplu sözleşme amacıyla işçileri bir araya toplama çabalarına işverenler karşı koymuşlar ve bunlar işverenleri tutan hükümetlerce de kanun dışı sayılmıştı.

3.2 — Devamlı Gelişme

Endüstrileşmiş ülkelerde birçok kuşaklar, sanayi devrimi ile meydana gelen değişikliklere kendilerini uydurmaya çalışmışlardır. Artan refah ve yükselen reel ücretlerle işçiler, daha yüksek yaşama düzeyine, daha fazla öğrenim, bilgi olanakları ile genellikle daha çok akışkanlık kazanmışlardı. Köylülerin büyük ölçüde yerlerini bırakıp, ücret ve maaş alan işçiler haline gelmesiyle, meslek şekilleri de değişmişti. Çalıştırıldıkları işletmeler büyüyerek, ferdi mülkiyetten daha büyük toplu mülkiyete geçmişlerdir. İşçiler güçlü sendikalar kurup birleşiyorlar, işverenler de yöresel (mahalli), ulusal ve uluslararası işçi örgütlerinin kuvvetini dengede tutmak için pazarlık birlikleri kuruyorlardı. Hükümet kısmen milyonlarca işçinin işvereni ve kısmen de özel istihdam alanında iş şartlarının düzenleyici olarak, çalışma münasebetlerinde önemi artan bir role sahip olmuştu.

Çalışma münasebetleri değişmeye devam etmektedir. Teknolojik gelişmeler, çok önce var olan işleri tasfiye ederek, son derece değişik tecrübe ve öğrenim şekillerini gerektiren olanaklar yaratmakta, daha yüksek yaşama düzeyi, yeni yapın ve hizmetlere talebi kamçulamaktadır. Ekonomik refah, daha fazla ekonomik güvenliğe yol açtığından, kamu nizamı bu güvenliğin sağlanmasını yöneticiler için bir problem haline getirmektedir. Bu değişikliklerin tümü, işe alma münasebetleri sistemimizi çok çapraşık hale sokmaktadır. Müşterek çalışma, nisbeten çok az işçinin tek başına çalışabilmesi ve kümeli üretimin (kitle halinde imal) modern ülkelerdeki nüfusun ihtiyaçlarını karşılamada gerekli olması nedenlerinden şimdiye kadar olduğundan daha önemlidir.

Aynı problemlerle karşı karşıya bulunan dünyanın öteki yarısı da hızlı sanayileşmek için özgürlüğünün çoğundan vazgeçmiştir. Bizim tarafımızda ise, bireyciliği ve kişisel tercihi en yüksek derecede sağlama yanında, çıkarlarımızın korunup, arttırılması yolları aranmaktadır. Başarımızı daha çok yöneticilerin bilgiliği, anlayışlılığı ve ehliyeti belirliyecektir. Onların en çetin görevleri muhtemelen, işdeki insanları yönetmek olmaktadır.

İŞLETMELERDE EYLEM VE YÖNETİM

Yöneticiler işletmelerin çerçevesi içinde örgütlendirme (organize etme) ile çalıştırmaya ilişkin, olarak bilgi ve ustalıklarını kullanırlar. İşgören münasebetleriyle görevli kadrodan, her iki fonksiyonda da özel bir ihtisas aranır. Organizasyon, defalarca söylenildiği gibi, yöneticilerin aletidir. Yöneticiler, işletmenin amaçlarına erişmesini kolaylaştırmak için çalışma örgütünü meydana getirir, geliştirir ve değiştirirler. Onlar, yönetsel sorumluların idaresinde böylece saptanmış, bünye ve münasebetler içinde yönetici olarak eylem gösterirler. Bir bakıma mevcut işletmeler, yöneticilerin - özel bilgi, ustalık ve ehliyetlerinden - faydalanırlar.

Kurumlar incelenirken, kurulan veya yaratılanlar ile gelişen ya da büyümekte olan diğerleri arasında bir ayrım yapılır. İşletmeler bu ayrımı göstermektedirler. Bazıları yakın bir geçmişte yahut henüz kurulmuştur, diğerlerinin ise uzun bir geçmişi vardır. Sonuncular da yeni yönetici çoktandır çalışmakta olan ve muhtemelen eski geleneklere sahip bulunan bir işletmeye adımını atar. Her iki şe-

kilde de yönetici, organize etmek, çalıştırmak veya yönetmek zorundadır.

1.0 — YÖNETİM İLKELERİ

Şurası açıktır ki, organizatör, sadece birlikte çalıştığı çok az kimseye ünvan vermek, işletmenin tümünün fonksiyon ve basamaklara göre bölümlerinin ana hatlarını belirten resmî şemalarını çıkarmaktan daha fazla işler görür. O, günlük iş - ve muhtemelen yaşama - münasebetlerini kurar yahut değiştirir. Çalışma sorumlularını tayin eder ve hem sorumluluk hem de yetki sınırlarını belirler. Üst ve astların durumlarını gösteren yetki göçerme şekillerini tesbit eder. Süreç içinde, kişisel mevkilere biçim verir ve şahsî amaçlara erişmeyi kolaylaştırır yahut engeller.

Profesör E d w a r d G r o s s, «önder davranışının boyutları» yazısında bu yönetsel görevlere ilişkin çok güzel bir görüş ileri sürmüştür (1). G r o s s, önderin amaçları belirteceğini ve müessese tarafından tesbit edilenleri aydınlatacağını ifade etmektedir. Aynı zamanda önder, amaçlara ulaştıracak vasıtaları da belirtip, açıklamakta, görev tayini ve düzenleştirmede (koordinasyonda) başlıca sorumu yüklenmekte, kişisel ve örgütsel amaçları birleştirerek, hizmetin tümü için şahsî desteği sağlayacak yollar bulmaktadır. O, son olarak, zamanında ve yerinde harekete geçilmesinde «kıvılcım fonksiyona» sahip bulunmaktadır. Önderliğin bu boyutları, diğer kurumlarda olduğu gibi, işletmede de yönetim eyleminin ana hatlarını meydana getirir

Tarihsel yönetim ve organizasyon tartışmalarında, yüksek basamak yöneticileri işletmelerde «genelci (umumiyatçı) » olarak tanımlanmıştır. Bu görüş açısından onların, geniş bir bilgi, ustalık ve uzlukları (ehliyetleri) olması gerekir. Kadroların hızla genişlemesi, şimdi yüksek basamakta ihtiyacı duyulan böyle geniş çaptaki uzluğa çok az kimsenin erişip, devam ettirebildiği kanısını uyandırmaktadır. Bu sınırlamayı karşılamanın bir yolu, «kurmay» denen uzman danışmanların bulunmasıdır.

(1) «Dimensions of Leadership», Personnel Journal, Vol. 40, No. 5, October 1961, s. 213 - 218.

Yöneticiler için, bu gelişmenin, işi ve iş gereklerini değiştirdiğini belirtmek yerinde olur. Geçen kuşağın sanayi kaptan ve dev sanayicileri - her işi yapabilen ve her meselede karar alabilen - bugünün büyük işletmelerinde önderlik orunlarına uygun düşmeyebilirler. Zamanımız yöneticisinin görevleri, kurmay öğütleme (tavsiye) ve hizmetlerinden faydalanma ile çalışmasını özendirmede (teşvikte), uzman danışmanları uygun eyleme yöneltmede, özel bilgi ve ustalığı gereksindirebilir.

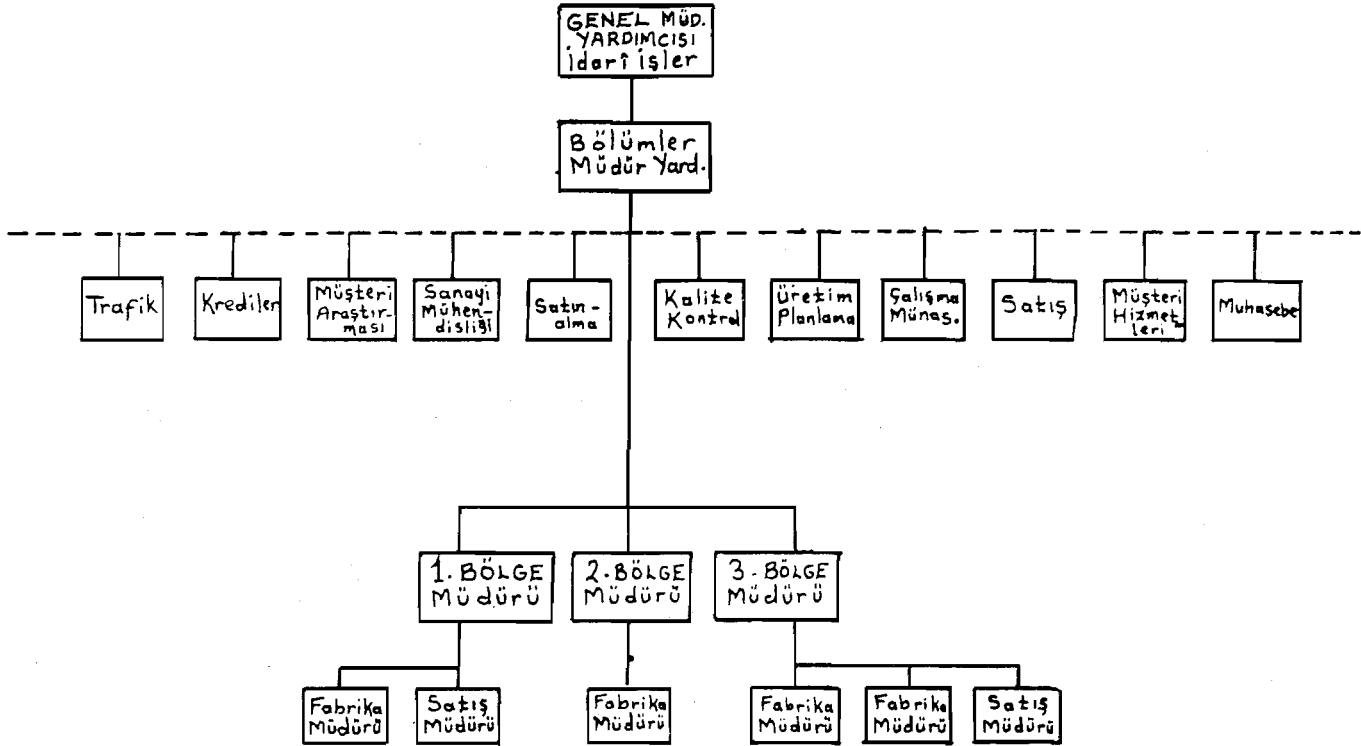
En yaygın kurmay alanları, ŞEKİL — 6.2, 6.3, 6.4'deki organizasyon şemalarında gösterilmiştir. Bunlar finansman, personel ve işçi münasebetleri- (çalışma münasebetleri) -, halkla münasebetler, trafik ve hukuk danışmanlığını kapsamaktadır. Yüksek sevk - idareye, çoğun büyük işletmelerde, kurmay bölümlerini yönetecek baş danışmanlar sağlanır. Bu bölümlerdeki baş danışmanlar, işletmenin ihtiyaç duyduğu bir bilgiye, uzman danışmanlığı ve yardımını sağlamak için, bir emir - kumanda hattı kurabilmektedirler.

Kurmay bölümünde çalışanların sayısı, işletmenin aşağı kademelere personeline nazaran çok daha hızlı artmaktadır. Böylece, işletmelerin toplam işgücünde kurmay görevlilerinin oranı büyümektedir. Konuyu daha az ilgi çekici yönüyle ele alırsak, kurmay personelinin çoğalması, prodüktif işçilere nazaran prodüktif olmayanların oranının büyümesine yol açmıştır. Bu çoğalmanın, büyümeleri ve kârları dikkati çeken işletmelerde en yüksek noktaya çıktığına ilişkin tanıtılar (deliller) vardır (2).

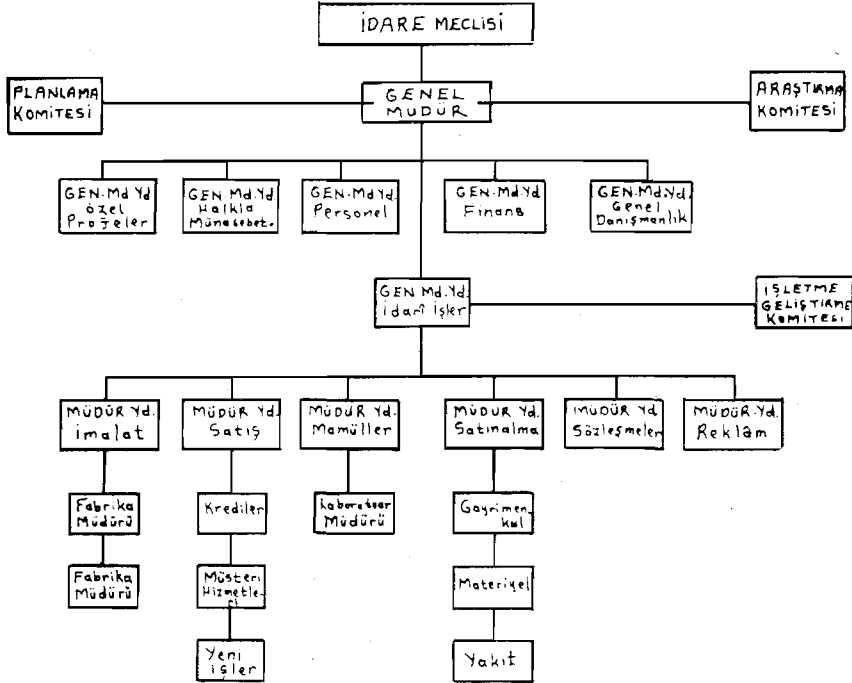
1.1 — İlkeler

Tecrübe ile geliştirilmiş ve sınırlı araştırmayla değiştirilmiş gelenekler, yönetici - organizatörlere yol gösterici kurallar yahut ilkeleri sağlamıştır. Gr a i c u n a s v e F a y o l yürürlükteki bu ilkelerin klâsik esaslarını ortaya koymuşlardır. Her ikisi de, örneğin

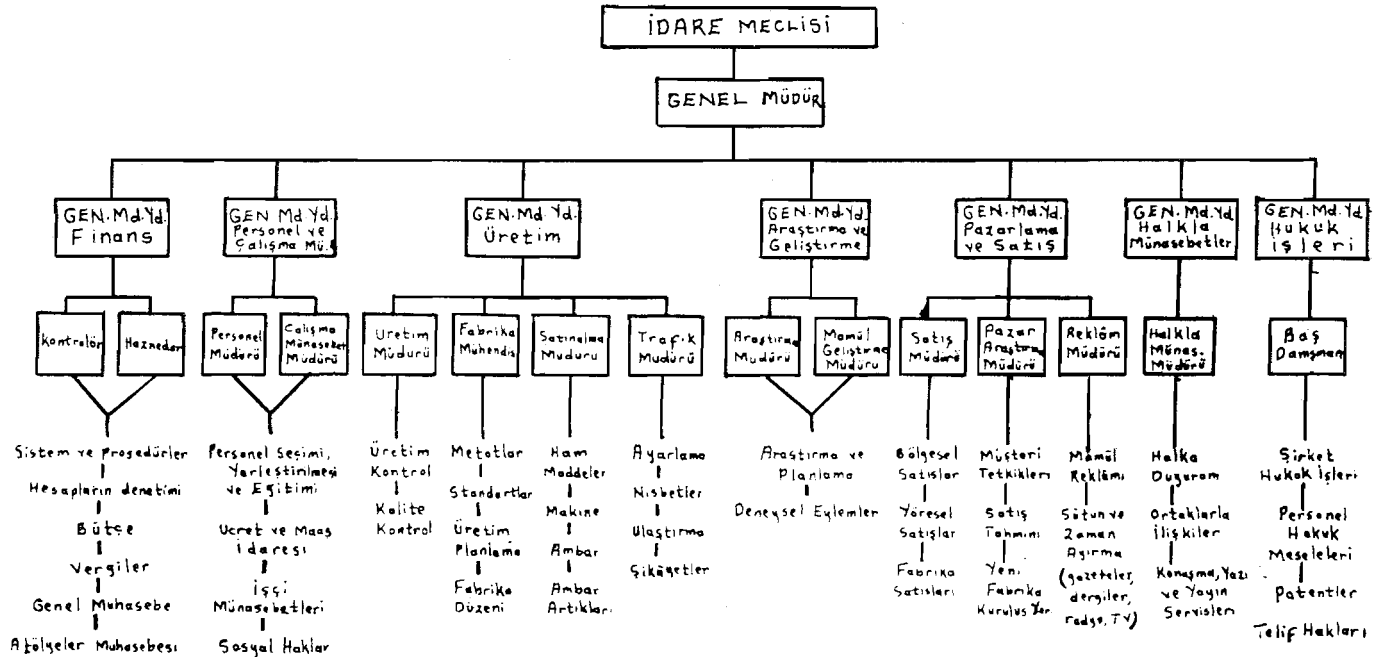
-
- (2) Bk. Alton W. Baker - Ralph C. Davis, «Ratios of Staff to Line Employees and Stages of Differentiation of Staff Functions», Columbus, Ohio : Research Monograph, No. 72, Ohio State University Bureau of Business Research, 1954; «Organization to Staff Function», Studies in Personnel Policy, No. 165, National Industrial Conference Board, October 1958; Frederick Harbison - Samuel E. Hill, «Manpower and Innovation in American Industry», Princeton Industrial Relations Section, 1959.



ŞEKİL-6.2 Bölge Temeline Göre Organizasyon



ŞEKİL-6.3 Temel Fonksiyonlara Göre Organizasyon.



ŞEKİL — 6.4 Yüksek Sevk - İdarenin Ayrıntılı Organizasyonu

BİRLEŞİK DEVLETLER
ÇALIŞMA BAKANLIĞI
İşçi İstatistikleri Bürosu

bir üst veya âmir tarafından etkili şekilde yönlenebilen astların işbirliği yapmalarına değgin sayılarını sınırlayan «denetim alanı» ilkesinin etkisi altında kalmışlardır (3). İlk defa 1945'te yayınlanmış olan A l v i n B r o w n'ın «Organizasyon: İlkelerin formüle edilmesi» adlı kitabında bu ilkelerin 96 tanesi sıralanmaktadır (4).

Amerikan Sevk - İdare Derneği «İyi Organizasyonun On Emri» diye bir esas koymuştur (5). Bu On Emir'e göre, iyi bir organizasyon: 1) Sorumları açık olarak tanımlar, 2) Yetki ile sorumu denkleştirir, 3) Görevlerdeki değişiklikleri ilgililere bildirir, 4) Her bir görevlinin bir üste bağlı olmasını öngörür, 5) Üstlerin başkasının astlarına emirler vermesini engeller, 6) Özel konuşmalarda astların eleştirilmesini sınırlar, 7) Yetkiye ilişkin meselelerde hemen karar alınmasını sağlar, 8) Astların disiplin veya terfi işlerinde, hemen bir üstlerinin görüşünü gerekli sayar, 9) Astlardan üstlerini eleştirmelerini istemez, 10) Kişisel değerlemelerinde üst basamak yöneticilerine yardım eder.

Bu türlü ilkelerin en önemli ana unsurlarını S. A v e r y R a u b e aşağıdaki 12 maddede sıralamıştır (6) :

- 1 — Organizasyonda yetkiler, en üst basamaktan en alta kadar açık bir şekilde tanımlanmalıdır.
- 2 — İşletmede hiç kimse birden fazla üste sorumlu olmamalıdır. Herkes kime sorumlu olacağını ve kimin sorumlu tutacağını bilmelidir.
- 3 — Her bir yöneticinin sorum ve yetkisi yazılı olarak, açık bir şekilde tanımlanmalıdır.
- 4 — Sorumluluk, yetkiye bağlı olarak her zaman ona denk olmalıdır.

(3) Bk. V. A. Graicunas, «Relationships in Organization», in Luther Gulick and Lyndall Urwick, «Papers on the Science of Administration», N. Y.: Columbia University Institute of Public Administration, 1937, pp. 183 - 187; Henri Fayol, «Industrial and General Administration», London: Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd., 1930.

(4) New York: Hibbert Printing Company, 1945. Bk. s. 255 - 264.

(5) Bk. F o r t u n e, July 1953, pp. 138 ff.

(6) «Company Organization Charts», Studies in Personnel Policy, No. 139, National Industrial Conference Board, 1953, pp. 6 - 11.

- 5 — Astların davranışlarından dolayı yüksek otoritenin sorumu mutlaktır.
- 6 — Yetki, mümkün olan en alt basamağa kadar göçerilmelidir.
- 7 — Yetki basamakları en az sayıda tutulmalıdır.
- 8 — İşletmede her bir şahsın işi, mümkün olduğu kadar tek bir önderlik fonksiyonunun yerine getirilmesine göre sınırlanmalıdır.
- 9 — İmkân oldukça emir - kumanda fonksiyonları kurmay fonksiyonlarından ayrılmalı ve önemli kurmay eylemlerine yeterli ağırlık verilmelidir.
- 10 — Tek bir yönetici tarafından koordine edilebilecek görevlerin de sınırlı sayısı vardır.
- 11 — Organizasyonun değişen şartlara uyabilmesi için esnek olması gerekir.
- 12 — Organizasyon mümkün olduğu kadar basit tutulmalıdır.

1 2 — Y e t k i G ö ç e r i l m e s i

Yetki göçerilmesi genel ilkesinin hem yönetimin ruhu olması - organizasyon vasıtası ile yönetimin - ve hem de çok kere ihlâl edilmesinden özel bir dikkati gerektirir. Bu arada iki talî ilke de kayda değer: *Yetki göçerilir fakat sorumluluk göçerilmez*; yetki etkili bir şekilde kullanılabilmesi mümkün olan en alt basamağa kadar göçerilmelidir.

«Göçermenin» bırakılmak anlamına geldiğine dikkat edilmelidir. Bu, üst'ün yetkisinin bir kısmını yardımcılarına, tanımlanmış görev ve işle birlikte bırakması sürecidir. Ancak bununla üst'ün sorumu ortadan kalkmaz. Göçermenin, öteden beri gereği üzerinde durulmaktadır. Herhangi bir yöneticinin en ağır eleştirmesine ilişkin yaygın görüş, «yetki göçeremez» olmasıdır. Temel ilke, B r o w n tarafından veciz bir şekilde şöyle ifade edilmiştir: «Önemi az görevler göçerilmeli, önemli olanlar ise tutulmalıdır» (7). B r o w n,

(7) Alvin Brown, «Organization of Industry», Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1948, s. 76.

göçermenin «saklı tutulan sorunun, yetki göçerilenin kapasitesini aşmayacağı» noktaya kadar götürülmesini öngörür (8).

Yöneticiler yetkilerini göçermede gönülsüz oluyor yahut imkân bulamıyorlarsa, bazan bunun sebebi, başkalarının çeşitli işleri kendileri kadar yetkin (mükemmel) yapacaklarına inanmadıklarındandır. Şüphesiz bunda haklı da olabilirler. Çözüm yolu, sorumluluğu kabul edip, verilen görevlere yerine getirebilecek yardımcıları bulmaktır. Birçok yönetici ve gözetimcilerin yetki göçermede karşılaştıkları zorluğun bir nedeni de, yetki göçerenin sorumlularının hiçbirinden kurtulamamış olmasıdır. Onun sorunu devam ettiği gibi, yardımcılarının davranışlarından da sorumlu olur.

Yetki göçerme ilkesi, organizasyonun geniş çapta bilinip, benimsenen ve aynı zamanda sık sık da ihlâl edilen ilkelerinden birisidir. İhlâller kısmen kişisel zayıflığı yansıtmakta ve organize etmeden çok idarenin meseleleri olmaktadır; burada dairelerin bünyesinden ziyade, memurlar kusurlu bulunmaktadır. Yönetici ve organizatörün daima karşısına çıkan yetki göçerme problemi, aşağıda, şimdiye kadar birçok kere yayınlanmış, fakat yazarı bilinmeyen, idarecinin iş tanımında mizahî olarak özetlenmiştir:

«Aşağı yukarı herkesin bildiği gibi, bir idarecinin pratik olarak neyin yapılacağını kararlaştırmaktan; birisine onu yapmasını söylemekten; niçin yapılacağına, neden başkası tarafından yapılması gerektiğine, veya niçin ayrı bir usulle yapılmasının lüzumlu olduğuna dair sebepleri dinlemekten; bir işin yapılıp yapılmadığını takip etmekten; yanlış olarak yapılan şeyi bulup çıkarmaktan, nasıl yapılmış olması gerektiğini göstermekten; yapıldığı sürece, olduğu yerde keza bırakılabileceğini dikkate almaktan; bir şeyi doğru dürüst yapamıyan şahıstan kurtulma zamanının gelip gelmediği üzerinde durmaktan, muhtemelen karısı ve geniş ailesi ile şüphesiz kendisinden sonra gelecek olanın, mevcut duruma göre kötü ve belkide daha kötü olabileceğini düşünmekten; bir işi insanın bizzat kendisini yapmış olursa, ne kadar daha basit ve iyi yapılmış olacağını irdelemekten; yirmi dakikada yapılabilen işin, başka birisinin hatası ile neden üç haftayı aldığını, işler ters gittiği için, bulup ortaya çıkarmakta iki gün harcanacağını düşünüp taşınmaktan başka hiçbir işi yoktur.»

(8) Brown, *op. cit.*, s. 77.

Yetki göçerme ilkesi muhtemelen, organizasyona ait şu çok genel ilkeden kesin olarak, ayrılamaz şöyle ki: *Yetki sorumluluğa denk olmalıdır.* Bu kural, bir daireye sorumluluk verildimi, paralel olarak bir yetki göçeriminin de esas olduğunu ifade eder. Kendisine sorumluluk verilen şahsa aynı zamanda, görevini yerine getirmesinde gerekli olan herhangi bir tedbirini alması için, yetki de eriştilmelidir (bahşedilmelidir).

1.3 — M e r k e z l e ş m e m e

Son yıllarda önem kazanan, yetki göçermenin bir şekli de, ana işletmenin ayrı fabrika ve bölümlere daha fazla bağımsızlık tanımasıdır. Böyle bir merkezleşmeme birçok büyük işletmede görülmektedir ve gerek bazı işlerin yalnız «büyüklüğü», gerekse yetki göçerme ve işbirliği ilkelerine değgin çok genel anlayış ile yakından ilgili bulunmaktadır. Merkezî idareler de eylemlerinde yer yer değişiklik yapma gereğini görmüşler, aynı zamanda, mahalli ve bölge yöneticilerinin karar alma yeteneklerinden faydalanma yollarını aramışlardır.

Bununla beraber çok resmî merkezleşmeme bile, temel konuların hepsinde ve önemi az olanların da çoğunda belirli merkezî politikaya ile dengeye getirilmektedir. Birçok düzenlerde, tek tek bölümlerde görevli bulunanlar tecrübî kararlar almakta, ancak merkezin onayına kadar uygulamanın ertelenmesi zorunlu olmaktadır. Bundan başka, yüksek memurların kararına bağlı alanlar, idareci ve gözetimci maaş ayarlamalarını, onların halka yaptıkları konuşmaları, konferanslara katılmayı, para ödemelerine ilişkin yakınmalarını halledilmesini, ne büyüklükte olursa olsun sermaye harcamalarını ve teklif sistemi ödülleri kapsayabilmektedir (9).

1.4 — D e n e t i m A l a n ı

Ne derece yetki göçerilecektir? Sorumu üzerinde tutan, kaç yardımcısına yetki göçerecektir? Bunlar «denetim alanı» ilkesinin yöneldiği sorulardır. U r w i c k'in bu ilkeye değgin ifadesi şöyledir: «Hiçbir üst, çalışması birbirine bağlı, beş veya en çok altı ast-

(9) Ernest Dale, «Planning and Developing the Company Organization Structure», New York: American Management Association, 1952, s. 118.

tan fazlasının işini doğrudan (direkt olarak) gözetemez» (10). Urwick, prensibin ilk kez modern anlamdaki değerlemesini, 1920'lerde bu konuda yazı yazmış olan General Sir Ian Hamilton ve Mr. H.P. Kendall'a atfeder.

Şimdi klâsikleşmiş olan Graicuna s'ın ifadesine, 1933'de *Uluslararası Sevk - İdare Enstitüsü Bülteninde* rastlanmıştır. Bu ilke, yöneticinin denetim alanının idarenin etkinliğinde büyük tesiri olabileceğini ortaya koymaktadır. Teke tek, Robinson Crusoe - Cuma ilişkileri, en dar alanı göstermektedir. İşleri birbirine bağlı astlarla bu alan genişledikçe, karşılıklı ilişkilerin sayısı da hızla artmaktadır. Graicuna s bunu şöyle belirtir:

«Eğer A iki kişiyi, B ve C'yi denetirse, onlarla şahsen yalut birlikte ilişki kurabilir. B'nin C varken ve C'nin de B yanında iken hareketleri, herbirinin A ile yalnız olduklarında gösterdikleri davranışlardan farklı olacaktır. Bundan başka B'nin C, C'nin de B hakkında düşündükleri, A'nın B ve C'ye, kendi bulunmadığı zaman ortaklaşa yapmaları gereken bir işi verirken, dikkate almasını zorunlu kılan iki karşılıklı ilişkiyi tayin etmektedir. Başka bir deyimle, bu iki astlık çok basit organizasyon ünitesinde bile, üstün devamlı olarak altı ilişkiyi göz önünde tutması gerekir.

Sonra, üçüncü bir ast, D, ilâve edilirse, toplam 18'i, hesaba katması lâzımdır.»

Graicuna, bir dördüncü astın eklenmesiyle karşılıklı ilişkiler sayısının 44'e ve beşinci ile ise bunun 100'e çıkacağına dikkati çekmiştir.

Denetim alanı ilkesinin sayısız eleştirilmesi yapılmıştır. Bazı kimseler, bu ilkenin çok katı uygulamasının, birçok büyük işletme ve kurumda aşırı basamaklaşma ile devamlı haberleşme problemlerine yol açtığı sonucuna varmışlardır. Başkaları ise, bunun daha çok yapılan işin niteliği ile gerekli gözetimin seviye ve ayrıntıları-

(10) Lydall F. Urwick, «The Manager's Span of Control», *Harvard Business Review*, Vol. 34, No. 3, May - June 1956, pp. 38 - 47. Bk. aynı yazarın «The Span of Control - Some Facts about the Fables», *Advanced Management*, Vol. 21, No. 11, November 1956, pp. 5 - 15; aynı konuda Henri Fayol, «General and Industrial Management», London, 1949.

na bağılı olduğuna dikkati çekmişlerdir. Deneysel bir araştırmaya dayanarak, S o u j a n e n «sevk - idare teorisini doğrudan ilgilendiren sosyal bilimlerde meydana gelen gelişmeler açısından, denetim alanı artık organizasyonun sağlam bir ilkesi değildir» demiştir. Bu arada yazar, modern işletme ve kurumlarda, yönetsel düzeydeki idarî grup üyeleri arasında birinci derecede ilişkilerin gelişmesinin, denetim alanı ilkesi ile tesbit edilmiş sınırların ötesinde olması gereken, baş yöneticinin gözetim alanı üzerinde genişletme etkisinin bulunduğunu ileri sürmüştür (11).

U r w i c k, bu ilkenin birçok eleştirilerinin (tenkitlerinin) gözetim ile haberleşme arasındaki ayrımı önemsemeyen yanlış bir anlayışa dayandığını belirtmektedir. Yazara göre üst, astlar tarafından gözetilenlerin birçoğu yahut hepsi ile haberleşebilir. O, aynı zamanda, denetim alanı içinde gözetilenlerin - «işleri birbirine bağlı» astların - münasebetleri üzerinde durur ve denetim alanının etkili bir organizasyon ve yönetimle yakından ilgili olması nedeniyle, bu ilkenin doğru olduğu sonucuna varır.

2.0 — ORGANİZASYON VE YÖNETİM TESTLERİ

«Yeni genel müdür büyük bir organizatör ve aynı zamanda idarede de bir uzman olarak kabul ediliyor, idare meclisinin birçok üyeleri, köklü değişiklikler bekliyor.» Böyle bir ifadeye rastlandığında, bunun dayanağı nedir? Büyük bir organizatörün nitelikleri nelerdir? «İyi bir organizasyon» nasıl ayırd edilebilir? İşletme içinde yönetimi değerlerken ne gibi testler uygulanabilir ve uygulanmalıdır? Örgütlendirme sürecinin ve örgütün (teşkilâtın) niteliğini değerlemek için işletmenin denetiminde ne gibi ölçüler kullanılabilir?

Birçok yönetici, iyi bir organizasyondan «söz açar». Yaptıkları işi ve meydana getirdikleri yahut yeniden örgütlendirdikleri (organize ettikleri) kuruluştan beklediklerini tanımlarken haklıdırlar. «Men who manage (idare edenler) » kitabının yazarı M e l v i l l e

(11) Waino W. Suojanen, «The Span of Control - Fact or Fable», Advanced Management, Vol. 20, No. 11 November 1955, pp. 8 ff. Aynı konuda Bk. Louis A. Allen, Management and Organization, New York: McGraw - Hill Book Company, Inc., 1958, pp. 74, 142.

D a l t o n'un gözlemi ise şöyledir: «Bir kadrodan diğerine geçişte, patronun işe başlatma konuşması ile işin yapılma şekli arasında büyük fark olduğu hakkında edindiğim kanı değişmemiştir» (12). Eski dekanlardan J. H u g h J a c k s o n yüksek sevk - idare araştırmalarında, buna benzer bir raporla anılmaktadır. Büyük bir işletmenin idare meclisi başkanı kendisine, her başkan yardımcısının daima kendi fikirlerini söylemesi gereken bir kimse olarak seçilmiş bulunduğunu açıklamıştı. Çok kereler, meclisin toplantısında onlara dönerek, durumu doğru olarak açıklayıp açıklamadığını sorduğunda, masanın çevresindekilerin hepsi birden «Evet, sayın B.!» diye, tereddüt etmeden karşılık verirlerdi.

2.1 — İkincil Ölçütler

İşletmeleri çoğun, birinci başarı ölçütlerinden (kriterlerinden) ziyade, ikincil (tali) olanlara göre değerlendirme eğilimi gösterilir. «Bu işletme ne durumdadır?» sorusuna genellikle, işletmenin yaptığı ve yapmadığı şeylere göre cevap verilir. İşletmeler bir iş başarmak için kurulduklarından şüphesiz bu, mantık dışı olmayan, tabii bir değerlendirme yöntemidir. Onların, görevlerini yerine getirme derecesinde sağladıkları başarı, etkinliklerinin bir göstergesi olur.

Böyle ikincil ölçütlere bağlanmanın en belirgin nedeni, özel işletmeleri kâr açısından değerlemedeki inatçı tutumdur. Ortaklara verilen normal yıllık ve üç aylık raporlar, bunun en güzel örnekleridir. Üç aylık ve yıllık kârların önceki devrelerle karşılaştırması ile gelecekteki kazançların tahminine her zaman büyük önem verilmektedir. Özel kesimde (sektörde) normal olarak böyle kâr oranları, gerçek «likidite» ve bir bakıma işletmenin asit test oranını göstermektedir.

Kâr ölçüleri, birtakım sınırlamaları yanında, yine de faydalıdır. Diğer ikincil ölçütler gibi değerlendirilmekte olandan başka birçok faktör tarafından etkilenebilirler. Ayrıca nihai sonuç ölçüleri olduklarından, işletmenin sağlamlığı yahut arıklığının (zafiyetinin) gecikmiş gösterge veya belirtisi olabilmektedirler. Kârlar işletmenin niteliğinden başka birçok koşulların sonucu, yüksek ya da dü-

(12) «Wiley Bulletin», Vol. 4, No. 2, Fall 1960, p. 4. Yazarın kitabı 1959'da John Wiley and Sons, Inc., tarafından yayımlanmıştır.

şük olabilir. Herhangi bir işletmede yönetimin tamamen kontrolü dışında olan, iş hayatının devrî dalgalanmaları, cari kârları derhal azaltıp yahut çoğaltabilirler. Yüksek seviyeli kârlar işletme «gerilemeye» başladıktan sonra da görülebilir, yâni işletme şimdiki durumuyla etkinliğini kaybetmesine rağmen, geçmişten yararlanıyor demektir. Kâr tahminlerinde de aynı tahditten zorluk çekilir. Gerekli olan, işletmenin hali hazır durumuna uygulanabilecek ve onun ateşini, tansiyonunu, metabolizmasını ölçebilecek aletleri tayin etmektir. İhtiyaç doğrudan, örgütsel ve yönetsel niteliğin birinci derecedeki göstergelerinedir.

2.2 — Ölçülerin Konulması

Organizasyonun gerçekçi açıdan denetimi, amaçlar ile her bir örgütsel (organizational) değişiklikteki kısa ve uzun süreli gayelere ilişkin ölçüler konularak kolaylaştırılabilir. Örneğin işletmenin görevinin daha geniş anlaşılması için bir değişiklik yapılırsa, değişikliğin yapıldığı tarihten itibaren, söz konusu anlayışı ölçmede bir yöntem meydana getirilip, dikkatle izlenebilir. Eğer reorganizasyon iç haberleşmenin iyileşmesini (ıslahını) öngörüyorsa, - örneğin sık sık yapılan malûmat testleri gibi - sonuçları ölçme yöntemleri önceden plânlanabilir. Sürekli gözlemler satışlarda, kârlarda yahut diğer ikincil kriterlerde, sonuçtaki (nihai) etkileri beklemeden, oluşumları ölçebilirler.

2.3 — İlkelerin Uygulanması

Profesyonel denetimde genellikle bu gibi belirlenmiş ölçülerin bulunmayışı ile karşılaşılır. Bu konuda organizasyonun genel ilkelere başvurularak, işletmenin bunları ne dereceye kadar uygulamış ve uygulamakta olduğu ölçülmeye çalışılır. Aşağıdaki hususlarda kanıt (delil) aranır:

Yetki hatları açık mıdır? Buna cevap yalnızca yayınlanmış olan organizasyon şemasının resmî hatlarında değil, işletmedeki uygulamada ve görevlilerin davranışlarında da aranmalıdır.

Her görevli gerçekte tek ve doğrudan yalnız bir üst'e mi hesap veriyor, aynı zamanda her biri açıklıkla bu münasebeti kavramış mı?

İş tanımları, yetki ve sorumluluk verilmesi açısından açık mıdır?

Yüklenilen her sorumluluk için yeterli yetki verilmiş midir?

Üstler, yetki göçerdiklerinin davranışlarından dolayı devamlı sorumlu olacaklarını müdrükler mi?

Yüksek basamaklarda bulunanların, yardımcıları tarafından yapılabilen işleri yapmamalarını sağlayacak bir yetki göçermesi, mümkün olan en alt basamağa kadar yapılmış mıdır?

Basamaklaşma en az seviyede midir, yoksa orun ve kademe sayısı aşırı derecede midir?

Denetim alanı ilkesi hakkında neye dikkat edilmektedir? Bazı yöneticilerden, birbiriyle yakından ilgili çok sayıda işleri yöneltmeleri beklenmekte midir? Öte yandan organizasyon, birkaç kahraman için pek çok şef yaratan düşüncesiz bir uygulama ile lüzumsuz yere çapraşık bir duruma getirilmiş midir?

Ö Z E T

Organizasyon, küçük işletmeleri yönetenlerin şimdi hakkında pek çok şey duydukları birşeydir. Bu terim, iş ve sanayi yayımlarında devamlı geçmektedir. Bazı fabrika sahiplerine bu, münhasıran büyük bir iş gibi gelir. Fakat gerçekte değildir - yahut olmaması gerekir. Örgütsel kuruluş, iki veya daha çok insandan meydana gelmiş herhangi bir teşebbüste, yakın bir ilgiyi gerektirir. Tek şahıs firmaları dışında, iyi veya kötü bütün işletmelerde mevcuttur. İşletmenizin organizasyonunu değerlemek için aşağıdaki ifadeleri okuyunuz. Sonra herbirine, mümkün olduğu kadar objektif kalarak, işletmenizdeki şartlara uyan en iyi cevabı veriniz.

HAYIR EVET

1. «Organizasyon» terimi işletmenizde gerçek anlamıyla kullanılmaktadır. () ()
2. Temel işletme politikaları, açık bir şekilde, yazılı olarak belirtilmiştir. () ()
3. Görevler ve sorumluluklar ayrıntılı olarak belirtilmiştir. () ()

4. Kişisel özellikler dikkate alınmıştır. () ()
5. Standart çalışma usulleri konmuştur. () ()
6. Herkesin yalnız bir âmiri vardır. () ()
7. Organizasyon ilişkileri şema halinde gösterilmiştir. () ()
8. Organizasyon şemasında işletmenin gerçekleri kabul edilip, aksettirilmiştir. () ()
9. En üst basamaktaki kimse organizasyon çerçevesi içinde çalışmaktadır. () ()
10. Organizasyon bünyesi periyodik olarak gözden geçirilmektedir. () ()

Şimdi «EVET» diye işaretledikleriniz için kendinize 10 puan veriniz. 80 ve daha yüksek puanlar iyi, 70'den 40'a kadar ortadır. 30 ve daha düşük puanlar ise gerçek bir ıslahat ihtiyacını göstermektedir. Nihayet, testin tümünü okuduktan sonra cevaplarınızı tekrar gözden geçiriniz ve değerlemenizin aynı olup olmadığını kontrol ediniz.

ŞEKİL — 7.1 Organizasyon Değerlemesi için Kontrol Soruları

KAYNAK : «Rating Your Firm's Organization», Management Aids for Small Manufacturers, No. 93, April, 1959.

Organizasyonda yeterli bükülebilirlik (fleksibilite) olduğuna dair kanıt (delil) var mıdır?

Bu tür sorular, çok küçüklerin dışında, bütün işletmelere uygulanabilir. Bunlar, büyük iş yapan sanayi imparatorlukları yanında 15, 20 yahut 50 işgöreni olan işletmelere de yararlı olabilmektedir. Küçük İşletme İdaresi - The Small Business Administration -, «İşletmenizin Organizasyonunun Değerlemesi - Rating Your Firm's Organization, - » nin hazırlanmasında bunu kabul etmiştir. ŞEKİL — 7.1'de gösterilen kontrol soruları bu bültendendir (13).

Bu ilkelerin organizasyon sürecinde ne dereceye kadar uygulandığı ve ne kadar yararlı olduğunu ölçmek için yapılan girişimler (teşebbüsler) ekseriya algılanmış, soyut değerlemeleri kapsar.

Bir dereceye kadar daha somut ölçüler, Ohio Eyalet Üniversitesinde, belirli sorumluluk, yetki ve yetki geçermenin derecesini ölçmekte geliştirilmiş RAD ölçülerinde görüldüğü gibi, uygun araştırmalarla meydana getirilebilmektedir (14).

2.4 — Örgütlenendirme Sürecinin Değerlemesi

Mevcut işletmeler ve şimdiki organizatörleri, onların örgütlenme sürecine ilişkin bilgi ve anlayışlarına tanıt arayan bir yaklaşımla da değerlendirilebilmektedir. Şüphesiz, yetkin bir organizasyonun, şansın yardımı ile de çoğun ortaya çıkması mümkündür. Belirtildiği gibi yönetimde, önseziye büyük önem verilmiştir. Bununla beraber şimdi, önseziye yönetme, şüphe ile karşılanmaktadır ve artık yöneticilerin örgütlenme sürecindeki anlayışlarına ilişkin bazı sorular geçerli olmaktadır.

Başlangıçta böyle sorular, örgütlenme sürecinin görülecek işleri ne dereceye kadar doğru tanımladığı ile ilgili bulunacaktır. Bu tür görevlendirmelerin anlamına değgin ihtilâflardan doğan davaların çokluğu, örgütlenme sürecinin bu kesiminin sık sık ihmal edildiğini gösterir.

Aynı şekilde dairelerin basamakları da belirgin midir? Her bir daire bürokraside, uygun yetki ve sorumluluk ile bulunduğu basamağa uyabilmekte midir? Yetki şekilleri ile statü skalası açık ve ussal (rasyonel) olarak tanımlanmakta mıdır? Organizasyon etkili bir haberleşme bünyesi sağlamakta mıdır?

Bu tür sorular derinlemesine ve kıymetli bir değerlemeye yol açabilir. Bunlar muhtemelen, örgütlenme ve yönetme sürecinde tesis edilmiş olan teoriler açısından değerlemeyi ifade ederler, ve aynı zamanda mevcut örgütler için yararlı olacak tedbirleri önerirler. Böyle bir değerlendirme, gelecekte çok daha yaygın bir hal alması olasılığından (ihtimalinden) dolayı özel dikkati gerektirmektedir.

Örneğin modern organizasyon teorisi, örgütün başarıya ulaşmasında, görevlerinin mensuplarca anlaşılması ve kabulünün önemli olduğunu ileri sürmektedir. Bundan ötürü bir organizasyon testinde, üyelerin (mensupların) örgütün görevini anlayıp anlamadığı

(14) Bk. Carroll L. Shartle, «Executive Performance and Leadership», Englewood Cliffs, N. J.: Prentice - Hall, Inc., 1956, pp. 96, 190.

ve o göreve kendilerini ne derecede verdikleri bulunmaya çalışılır. Onların göreve ilişkin bilgilerinin tanıtıları (delilleri), görüşme veya anketlerle toplanabilir. İstifa edenlere, *çıkış görüşmelerinde*, işletmenin görevi hakkında soru sorulabilir. Görevli teklif sistemleri, işletmenin yapmakta olduğu ya da yapmayı arzu ettiği şeyler hakkında daha fazla bilgi edinme isteklerini kapsadığı zaman birtakım ipuçları verebilir. İşgören davranışlarına ilişkin araştırmalar, görevi yerine getirmede kişisel birliğin (ittifakın) ve bağlılığın olduğu kadar, onun benimsenmesi ölçülerini de sağlayabilir. Onlar aynı zamanda, işgörenlerin, işletmenin amaçlarını ne dereceye kadar kendi kişisel amaçları gibi benimsemiş bulduklarını da meydana çıkarabilmektedir. Çok kere muğlak, tanımlanmamış bir kavram olan bağlılık (sadakət) ölçüleri, görevin bu kişiselleşmesini değerleyebilmektedir.

Benzer araştırmalar, bölümlerin, şubelerin ve grupların işletmenin görevini tamamen benimseme duygusuna ne derecede katıldıklarına da dikkati çekebilmektedir.

Ayrıca modern organizasyon teorisi iç haberleşmelere büyük önem verir. Örgütlerin çağcıl (modern) değerlemesi, haberleşmelerin etkinliği ve onlara karşı görevlilerin davranışı üzerinde durabilmektedir. Değerleme kıstasları, moral ve davranış araştırmaları ile verilmiş malûmatın değerlemesine değgin ölçüleri ve diğer benzer vasıtaları kapsamına alır.

Şekilli (resmî) otorite ve statü sistenlerinin görevlilerce kabulü de aynı tarzda bir irdelenmeyi (mütalâayı) gerektirir. Yöneticiler şekilli yetki (otorite) ve statü düzenlerinin benimsenmesini sağlamak için ne gibi dayanak noktası aramışlardır? İşgörenlerden bunları, geleneksel oldukları için kabul etmeleri beklenebilir mi? Örgütteki önderlerden Allah vergisine dayanan bir otoritenin doğruluğunu ispatlamaları istenebilir mi? Bu son sorunun cevabı genellikle olumlu olmaktadır-, Görevliler bu sistemleri nasıl irdeler?

Böyle sorular aynı zamanda bir *önderlik* değerlemesini de ortaya çıkarmaktadır. Çalışma gruplarının üyelerinin, çeşitli başa-maklardaki gözetim ve yönetimin yeterliğini (ehliyetini) nasıl bul-

dukları, onlarla meydana çıkabilmektedir. Yönetimle ilgili kararlarda daha fazla söz sahibi olmak konusunda işgören ve sendika istekleri, yöneticilerin yeterliğine güvensizliği göstermekte midir?

Bu testlerin yapıldığı vasıta ve âletlerin, çalışma münasebetleri yöneticisi ile onun personelinin önemli araçları olduğuna dikkat edilmelidir. Bunları ve diğer vasıtaları yetkinleştirme (mükemmel kılma) süreci, çalışma münasebetleri araştırmasında çetin bir engeli göstermektedir (15).

(15) Bk. Rensis Likert, «Measuring Organizational Performance», Harvard Business Review, Vol. 36, No. 2, March - April 1958, pp. 41 - 50; Rensis Likert, Chris Argyris, James March, Herbert Shepard, «Management Implications of Recent Social Science Research», Personnel Administration, Vol. 21, No. 3, May - June 1958, pp. 4 - 14.