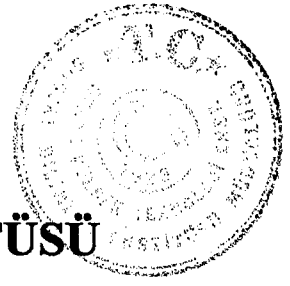


T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**ÇALIŞANLARIN TATMİNİ VE
MOTİVASYONU AÇISINDAN İŞ
TASARIMI GEBZE ORGANİZE SANAYİ
BÖLGESİNDEKİ KÜÇÜK VE ORTA BOY
İŞLETME ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
SAHA ARAŞTIRMASI**

107280

Halit KESKİN

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

107280

TEZ DANIŞMANI

Doç.Dr.Oya ERDİL

GEBZE

2001

T.C. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANİZYON MERKEZİ

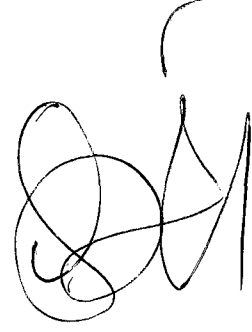
Halit KESKİN'in tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 19/12/2000.....tarih ve 2000/34..sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Oya ERDİL

(GYTE)



ÜYE

: Prof.Dr.Ahmet YÖRÜK

(Kadir Has Ü.)



ÜYE

: Y.Doç.Dr.Adnan CEYLAN

(GYTE)



ÜYE

: Y.Doç.Dr.Cengiz YILMAZ

(GYTE)



ÜYE

: Y.Doç.Dr.Lütfihak ALPKAN (GYTE)

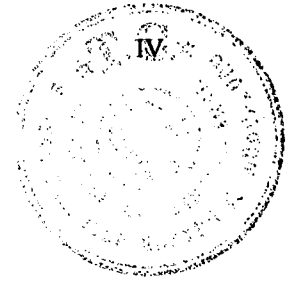


ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 05/01/2001.tarih ve 2001/01..sayılı kararı.

İmza / Mühür





ÖZET

İş tasarımı çalışanların işle ilgili olarak tatmini ve motivasyonu açısından önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur. Sadece verimliliğin artırılmasına yönelik olarak ortaya çıkan bilimsel yönetim akımı işgörenleri tatmin etmemiş ve bir takım problemlerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bunlar arasında iş tatminsizliği, ruhsal ve fiziksel yorgunluk, stres gibi sorunlar ön sıralarda yer almaktadır. Bu sorunlar örgüt içinde devamsızlığa, işgücü devrine, üretimin kalite ve miktarında düşüşlere ve kişiler arasındaki ilişkilerin bozulmasına yol açmıştır. Bu gelişmelerin tümü işin kendisinin örgütsel etkinlikte nedenli önemli olduğunu ortaya koymuştur.

İşlerin teknolojiyle uygun olduğu kadar işgörelere de uyması gerekmektedir. Bu amaçla işle çalışan arasındaki uyumu sağlamaya çalışan daha insancıl iş tasarımı yaklaşımları geliştirilmiştir. Böyle bir tasarım işgörelerin temel ihtiyaçlarına olduğu kadar daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlarına da hizmet etmeye çalışır.

Bu tez yedi bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iş tasarımıyla ilişkili temel kavramlar ve iş tasarımının tarihsel gelişimi, ikinci bölümde iş motivasyonu teorileri ve iş tatmini, üçüncü bölümde iş tasarımı yapılırken dikkat edilecek faktörler ve yaygın iş tasarımı yaklaşımları, dördüncü bölümde teknik ve personel ihtiyaçları için iş tasarımı ve işle ilgili yeni gelişmeler, beşinci bölümde alternatif çalışma programları, yeni motivasyonel programlar ve iş tasarımı ile teknolojinin ilişkisi anlatılmıştır. Altıncı bölüm tezin uygulama kısmını ve yedinci bölüm tezin sonuç ve önerilerini içermektedir.

Bu tezde temel amaç olarak öncelikle iş tasarımıyla ilgili olarak teorik bir alt yapı oluşturulmuştur. Daha sonra tezin uygulama kısmında, uygulama sahasındaki çalışanların kişisel ihtiyaç düzeylerini, yaptıkları işle ilgili olarak çalışanların işlerinin motivasyon potansiyelini (motivasyonel iş tasarımı) ve kişisel iş tatmin düzeylerini belirleyerek, kişisel ihtiyaç düzeylerinin ve işin motivasyon potansiyelinin kişisel iş tatmini üzerine olan etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

SUMMARY

Job design is an important function of human resource management concerning employees' job satisfaction and motivation. Scientific management approach which only deals with productivity increases seems not to be able to satisfy employees causing many problems to occur. Among them, job dissatisfaction, mental and physical fatigue and stress are the most prevalent ones. These problems cause absence, turnover, reductions in quality and production and worsening of interpersonal relations. All of these developments show the degree of significance of the job-itself on the organizational effectiveness.

Job must be in convenience not only with the technology but also with the employees. In this concern, development of more humanistic job design approaches that focus on the harmony between the employee and his job is common. Such a design aims at serving upper level employee needs as well beside the basic ones.

This thesis consists of seven sections. In the first section basic concepts related to job design and its historical development, the second section theories of job satisfaction and motivation, in the third section important points and approaches of job design, in the fourth section new developments about job and job design on behalf of employees, in the fifth section alternative working programs new motivation programs and the relation between job design & technology have been studied and explained. The sixth section includes the application part and the seventh section the results and recommendations of the thesis.

In this thesis, as a primary goal a theoretical base for job design has been established. In the application part, the main target of study has been chosen as analysis of the effects of personal need levels and motivation potential of the job on the personal satisfaction level by collecting data through a questionnaire study.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın her aşamasındaki katkı, teşvik ve desteklerinden dolayı kıymetli hocam tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Oya ERDİL' e, tez izleme komitemde yer alan değerli hocalarım Sayın Yrd. Doç. Dr. Adnan Ceylan ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Cengiz YILMAZ' a, ayrıca her zaman yardımlarını esirgemeyen Sayın Yrd. Doç. Dr. Lütfühak Alpkan' a fikir, görüş ve yardımlarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Bilimsel araştırmaları her zaman teşvik eden ve bizler için bu ortamı oluşturan değerli hocamız Rektörümüz Prof. Dr. Ahmet AYHAN' a ve desteğini hiçbir zaman bizlerden esirgemeyen Strateji Anabilim Dalı Başkanı, Rektör Yardımcısı hocamız Sayın Prof. Dr. Abdulkadir AKÇİN' e ve Dekanımız Prof. Dr. Salih AYNURAL' a minnet ve teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Bilimsel Araştırma Metodu nosyonu kazanmamda büyük emekleri olan kıymetli hocam Prof. Dr. Orhan TÜRKDOĞAN' a, çalışmalarımızdaki desteklerinden dolayı Prof. Dr. Erol EREN ve Prof. Dr. Ahmet YÖRÜK hocalarıma teşekkür ederim. Tezin hazırlanması sırasında desteklerini esirgemeyen meslektaşlarım Dr. Cemal ZEHİR, Araş. Gör. Ercan ERGÜN, Araş. Gör. Nihat KAYA, Araş. Gör. Selim AREN ve Araş. Gör. Ercan KARAKOÇ' a , aynı zamanda İşletme Fakültesi sekreteri Selahattin Toklucu Bey' e ve Yazımdaki yardımlarından dolayı Yük. Müh. Mikail ONUR' a teşekkürlerimi sunarım.

Bugünlere gelmemde büyük emekleri olan anne ve babama, tüm hayatım boyunca desteğini esirgemeyen ağabeyim Kenan KESKİN' e, beni sürekli olarak anlayışla karşılayan eşim Arzu KESKİN ve kızım Kadriye Güleda KESKİN' e teşekkürlerimi borç bilirim.

Halit KESKİN
Ocak 2001, GEBZE



İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	XII
ŞEKİLLER DİZİNİ	XIII
TABLolar DİZİNİ	XV
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM	
İŞ TASARIMIYLA İLİŞKİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE İŞ TASARIMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	4
1. 1. İş Tasarımı Süreciyle İlişkili Temel Kavramlar	4
1. 1. 1. İş Analizi, İş Tanımları ve İş Şartnamesi	4
1. 1. 2. İş Değerleme Sistemi	6
1. 1. 3. Çalışanların Yükselme Duygusu Gücü, İşlerin İçerdiği Genişlik Ve Derinlik	7
1. 1. 4. İşgücü Devri ve Devamsızlık	7
1. 1. 5. Teknolojik Yenilik	10
1. 2. İş Tasarımının Tarihsel Gelişimi	10
1. 2. 1. Bilimsel Yönetim Akımı	10
1. 2. 2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı	14
1. 2. 3. İş Tasarımında İş Karakteristikleri Yaklaşımı	16
1. 2. 3. 1. İş Karakteristikleri Modeline Bakış	16
1. 2. 3. 2. İşteki Motivasyon Potansiyeli	19
1. 2. 3. 3. İş Karakteristikleri Modelinin Uygulanışı	20

1. 2. 4. Sosyoteknik Sistemler Modeli	24
1. 2. 5. Sosyal Bilgi Süreci Modeli	26
1. 2. 6. İş Tasarımının Tarihsel Gelişiminin Şematik Gösterimi	29

II. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ETKİNLİK AÇISINDAN İŞ MOTİVASYONU İLE İŞ

TATMİNİN ÖNEMİ VE İŞ TASARIMI	30
2. 1. Motivasyonun Anlamı	30
2. 2. İhtiyaç – İstek Memnuniyet Zinciri	31
2. 3. İş Motivasyon Yaklaşımları	32
2. 3. 1. İş Motivasyonu İçerik Teorileri	32
2. 3. 1. 1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	32
2. 3. 1. 2. Herzberg' in Çift Faktör Motivasyon Teorisi	34
2. 3. 1. 3. Alderfer' in ERG Teorisi	35
2. 3. 2. İş Motivasyonu Süreç Teorileri (Modern Yaklaşımlar)	36
2. 3. 2. 1. Vroom' un Beklenti Motivasyon Teorisi	36
2. 3. 2. 2. Porter – Lawler Modeli	37
2. 3. 2. 3. İş Motivasyonu Eşitlik Teorisi	39
2. 3. 2. 4. Şartlandırma ve Pekiştirme Kuramı	40
2. 4. HEDEF BELİRLEME (AMAÇ BELİRLEME)	41
2. 4. 1. Hedef Belirlemenin Teorik Alt Yapısı	41
2. 4. 2. Hedef Belirlemenin Etkisini Araştırmak	44
2. 4. 3. İşletmelerde Sistem Performansı İçin Hedef Belirlemenin	46

Uygulanışı

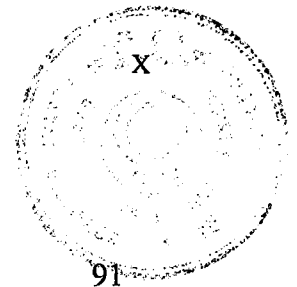
2. 5. İŞ TATMİNİ	49
2. 5. 1. İş Tatmininin Önemi	49
2. 5. 2. İş Tatmininin Ölçümü	50
2. 5. 3. İş Tatmininin Kaynakları	51
2. 5. 4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	52
2. 5. 4. 1. Devamsızlık	52
2. 5. 4. 2. Gecikme	53

2. 5. 4. 3. İşgücü Devri	53
2. 5. 4. 4. Erken Emeklilik	54
2. 5. 4. 5. Sendika Aktivitesi	54
2. 5. 4. 6. Düşmanca Aksiyonlar	54
2. 5. 5. İş Tatmini ve Verimlilik Arasındaki İlişki	55
2. 5. 6. İş Tatmini ve İş tasarımı ilişkisinin Sonuçları	58

III. BÖLÜM

İŞ TASARIMI YAPILIRKEN DİKKAT EDİLECEK FAKTÖRLER VE YAYGIN İŞ TASARIMI YAKLAŞIMLARI

3. 1. İş Tasarımı Yapılırken Dikkat Edilecek Faktörler	62
3. 1. 1. Çevresel Faktörler	63
3. 1. 1. 1. Politik Sistem	63
3. 1. 1. 2. Sosyal ve Kültürel Beklentiler	63
3. 1. 2. Organizasyonel Faktörler	64
3. 1. 2. 1. Otomasyon	64
3. 1. 2. 2. Teknoloji	65
3. 1. 2. 3. Çapraz – Fonksiyonel Bütünleştirme	67
3. 1. 3. Davranışsal Faktörler	68
3. 1. 3. 1. İş Havuzu Yetenek Karışımı	68
3. 1. 3. 2. İşleri Teknoloji ve İşçilerin İhtiyaçlarına Uygun Olarak Tasarlama	69
3. 2. İş Tasarımını Etkileyen Üç Ana Girdi	70
3. 3. Yaygın İş Tasarımı Yaklaşımları	71
3. 3. 1. Mekanistik İş tasarımı	72
3. 3. 2. Motivasyonel İş Tasarımı	72
3. 3. 2. 1. İş Rotasyonu	73
3. 3. 2. 2. İş Rotasyonunun Aşamaları	75
3. 3. 2. 3. İş Genişletme	81
3. 3. 2. 4. İş Zenginleştirme	82
3. 3. 2. 5. İş Zenginleştirmeyle İlgili Önemli Noktalar	88



3. 3. 3. Biyolojik İş Tasarımı (Ergonomik İş Tasarımı)	91
3. 3. 4. Algısal / Motor İş Tasarımı	92
3. 4. Organizasyonlarda Yeniden İş Tasarımı Uygulaması İçin Stratejik Bir Çerçeve	92

IV. BÖLÜM

TEKNİK VE PERSONEL İHTİYAÇLARI İÇİN İŞ TASARIMI, İŞ GURUBU PERSPEKTİFLERİ VE İŞLE İLGİLİ DİĞER GELİŞMELER	98
---	----

4. 1. Teknik ve Personel İhtiyaçları İçin İş Tasarımı	98
4. 1. 1. Teknik Faktörler	99
4. 1. 1. Personel İhtiyaç Faktörleri	100
4. 1. 3. Hem Teknik ve Hem de Personel İhtiyaçlarını Karşılama	103
4. 2. İş Gurubu Perspektifleri	104
4. 2. 1. Kalite Çemberleri	104
4. 2. 2. Yarı Özerk Çalışma Gurupları	107
4. 2. 3. Çalışma Hayatı programlarının Kalitesi	108
4. 2. 3. 1. Program Karakteristikleri	109
4. 2. 3. 2. QWL Programlarının Etkinliği	112
4. 2. 4. Kendi Kendini Yöneten Çalışma Takımları	115
4. 2. 4. 1. Yüksek Performanslı Çalışma Takımlarının Tutumları	116
4. 3. İşle İlgili Olarak Üzerinde Durulması Gereken Gelişmeler	118
4. 3. 1. Çalışma Yeri Değişimi	118
4. 3. 2. İş Tasarımında Yeni Gelişmeler	128
4. 3. 2. 1. İleri Üretim Teknolojisi ve İş Dizaynının Çatısı	129
4. 3. 2. 2. İleri Üretim Teknolojisi	130
4. 3. 2. 3. Entegre edilmiş (Bütünleştirilmiş) Üretim	131
4. 3. 2. 4. CAD Sistemleri	133
4. 3. 2. 5. İş Tasarımında İş Stresi	134
4. 3. 2. 6. Çalışanların İşbirliğinin Verimliliğe Katkısı	138

V. BÖLÜM

ALTERNATİF ÇALIŞMA PROGRAMLARI, İŞ TASARIMI İÇİN YENİ MOTİVASYONEL PROGRAMLAR VE İŞ TASARIMI İLE TEKNOLOJİNİN İLİŞKİSİ

5. 1. Alternatif Çalışma Programları	140
5. 1. 1. Sıkıştırılmış İş Haftası	140
5. 1. 2. Esnek Çalışma Saatleri	141
5. 1. 3. İş Paylaşımı	142
5. 1. 4. Telehaberleşme	143
5. 1. 5. Part – time Çalışma	145
5. 2. Yeni Motivasyonel Programlar	147
5. 2. 1. Performans için Ödeme	147
5. 2. 2. Kazanç Paylaşımı	147
5. 2. 3. İşgören Ortaklık Planları	147
5. 2. 4. Toptan Verilen Pirimler	148
5. 2. 5. Bilgi İçin Ödeme	148
5. 3. Teknoloji İle İş Tasarımının İlişkisi	148
5. 3. 1. Robotların Kullanımı	148
5. 3. 2. Esnek İmalat	149
5. 3. 3. Elektronik Ofisler	150
5. 3. 4. İş Akışı ve Süreçlerin Yeniden Tasarımı	150

VI. BÖLÜM

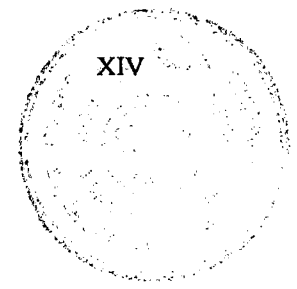
GEBZE ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETME ÇALIŞANLARININ İŞLERİNİN MOTİVASYON POTANSİYELİNİN ORTAYA ÇIKARILMASI ÜZERİNE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

6. 1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	154
6. 1. 1. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi	155
6. 2. Araştırma Bulguları	155

6. 2. 1. Kişisel İhtiyaç Düzeyleri	155
6. 2. 2. Kişisel İş Tatmin Düzeyleri	159
6. 2. 3. İşin Motivasyon Potansiyeli	161
6. 2. 4. Motivasyon Potansiyelinin Bileşenleri	162
6. 3. Uygulama İle İlgili Model, Hipotezler ve Değerlendirilmesi	163
6. 3. 1. Veri Analizinde Kullanılan Gruplandırılmış Değişkenler	165
6. 3. 2. Uygulamayla İlgili Model Ve Hipotezlerin Testleri (Regresyon Analizleri)	167
6. 3. 3. Korelasyon Analizi Sonuçları	174
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	176
KAYNAKLAR	182
ÖZGEÇMİŞ	194

KISALTMALAR DİZİNİ

STS	Sosyoteknik Sistem
QWL	Çalışma Hayatı Kalitesi
MBO	Yönetime Katılma
OSHA	Meslek Güvenliği Kanunu
TCE	Thomson Consumer Electronics
CTD _s	Birikerek Artan Şok Hastalığı
JDS	İş Teşhis Surveyi
OB	Örgütsel Davranış
SIPM	Sosyal Bilgi Süreci Modeli
CAD	Bilgisayar Destekli Tasarım
TQM	Toplam Kalite Yönetimi
AMT	İleri Üretim Teknolojisi
JIT	Tam Zamanlı Üretim
CAM	Bilgisayar Destekli Üretim
CAE	Bilgisayar destekli Mühendislik
CAPP	Bilgisayar Destekli Proses Planlama



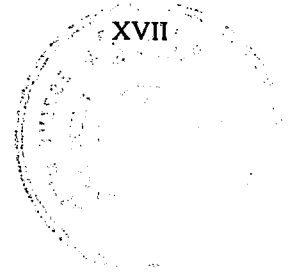
ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekiller</u>	<u>Sayfa</u>
1. 1. İş Karakteristikleri Modeli	17
1. 2. Esas İş Karakteristiklerini Etkileyen Prensipleri Uygulama	22
1. 3. Sosyoteknik Sistemler Yaklaşımı	25
1. 4. Sosyal Bilgi Süreci Modeli	27
1. 5. İş Tasarımının Tarihsel Gelişimi	29
2. 1. Basit Bir Motivasyon Modeli	31
2. 2. İhtiyaç-İstek Memnuniyet Zinciri	32
2. 3. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	33
2. 4. Hijyen ve Güdüleyici Faktörler	34
2. 5. Alderfer' in ERG İhtiyaçları İle Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Herzberg' in Çift Faktör Motivasyon Teorisi arasındaki İlişki	35
2. 6. Beklenti Teorisinin Temel Ve Geliştirilmiş Görünümü	36
2. 7. Yararlılık ve Değerlik	37
2. 8. Porter ve Lawler Motivasyon Modeli	38
2. 9. Eşitlik Teorisi	39
2. 10. Locke' nin Çalışma Motivasyonu Hedef Belirleme Teorisi	45
2. 11. Kontrol Teorisi	45
2. 12. Sistem Performansına İlişkin Hedef Belirlemenin uygulanışı	48
2. 13. Performansın Tatmine Sebep Olduğuna İnananların Bakış Açısı	57
3. 1. Örgütsel Yapı ve İş Performansı	61

3. 2. İş Tasarımı Girdi Ürün Planı	62
3. 3. Bir Gurup Seviyeli Teşhis Modeli	71
3. 4. Mekanistik İş Tasarımı	72
3. 5. İş Rotasyonu	73
3. 6. İş Genişletme	82
3. 7. İş Zenginleştirme	83
3. 8. İyi ve Kötü Bir İş İçin JDS Teşhis Profili	85
3. 9. Organizasyonlarda Yeniden İş Tasarımı Uygulaması İçin Stratejik Bir Çerçeve	93
4. 1. İş Tasarımlarının Teknolojiyi En İyi Şekilde Kullanması	100
4. 2. Personel İhtiyaçlarına uygun İş Tasarımları	102
4. 3. Kalite Çemberi Prosesi	106
4. 4. Kendi Kendini Yöneten Çalışma Takımları	117
5. 1. Esnek Çalışma Saatleri	142
6. 1. Hipotezlerin Şematik Gösterimi	167

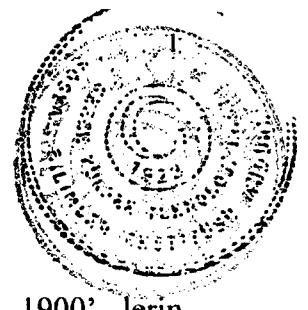
TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>sayfa</u>
2. 1. İş Tasarımı Yaklaşımlarının Sonuçlarının Özeti	59
4. 1. QWL Programlarının 1., 2. ve 3. Basamakları	114
6. 1. Kişisel İhtiyaç Düzeyleri	156
6. 2. Kişisel İş Tatmin düzeyleri	159
6. 3. İşin Motivasyon Potansiyeli	161
6. 4. Yetenek Çeşitliliği	162
6. 5. Görev Kimliği	162
6. 6. Görevin Önemi	163
6. 7. Otonomi	163
6. 8. Geri Besleme	164
6. 9. Kişisel İhtiyaç Düzeyleri, Kişisel İş Tatmin Düzeyleri ve işin Motivasyon Potansiyeli Alfa Güvenirliği	165
6. 10. İşin Motivasyon potansiyeli ve Bileşenlerinin Alfa Güvenirliği	166
6. 11. Üst Düzey İhtiyaçlar (Düşük), İşin Motivasyon Potansiyeli ve Kişisel İş Tatmini Arasındaki Regresyon Modeli	169
6. 12. Üst Düzey İhtiyaçlar (Düşük), İşin Motivasyon Potansiyeli ve Kişisel İş Tatmini Arasındaki Regresyon Modelinin Doğruluğu	169
6. 13. Üst Düzey İhtiyaçlar (yüksek), İşin Motivasyon Potansiyeli ve Kişisel İş Tatmini Arasındaki regresyon Modeli	170



6. 14. Üst Düzey İhtiyaçlar (yüksek), İşin Motivasyon Potansiyeli ve Kişisel İş Tatmini Arasındaki Regresyon Modelinin Doğruluğu	171
6. 15. Alt Düzey İhtiyaçlar (Düşük), İşin Motivasyon Potansiyeli ve Kişisel İş Tatmini Arasındaki Regresyon Modeli	172
6. 16. Alt Düzey İhtiyaçlar (Düşük), İşin Motivasyon Potansiyeli ve Kişisel İş Tatmini Arasındaki regresyon Modelinin Doğruluğu	173
6. 17. Korelasyon Tablosu	174





GİRİŞ

Örgütsel davranış alanı geleneksel iş tasarım çabalarıyla 1900' lerin başlarında karşı karşıya gelmiştir. Geleneksel İş tasarımı (Fredrick Taylor' un Bilimsel Yönetim ve Henry Ford' un Devrimsel Montaj Hattında örneklendiği gibi) tamamen verimlilik üzerine odaklanmıştır. Verimlilik üzerine olan bu odaklanma (yoğunlaşma) tamamen iş basitleştirme demektir. Her bir işçi küçük sayıda çok basit işlerde uzmanlaşmıştır.

Konuya yönetim ilkeleri açısından bakıldığında; bilimsel yönetim akımı ile gelişen klasik iş tasarımı, dar görevlerin başarılmasında uzmanlaşma ve verimlilik üzerinde durmaktadır. Bu tasarım evrim geçirdikçe verimlilik hedefine varmak için tam bir iş bölümüne, katı hiyerarşiye ve işlerin standartlaştırılmasına yönelmiştir. Amaç işin ufak bir parçasını yapmak üzere kolayca eğitilebilecek nitelikli, kolay bulunur işgücü kullanarak maliyetleri düşürmekti. İş tasarımı teknik personelin tanımladığı iş yapmanın en iyi yolunu kesin biçimde uygulamaya çalışan geniş bir hiyerarşi tarafından denetleniyordu.

Klasik tasarım iş ortamındaki insan etmenine pek dikkat göstermediği için bir takım olumsuzlukları da beraberinde getirmiştir. Bu yaklaşıma göre işgören becerilerinden oldukça uzak kalmaktaydı. Bu onların işlerinden duydukları gururu yitirmelerine neden olmaktaydı. Bu olumsuz durumlar işgücü devrini ve devamsızlığın artmasına sebep oldu. Üretim kalitesi düştü ve işçiler işlerine ve işletmelerine yabancılaştılar.

Bir iş nasıl işçilerin iş hayatı kalitesi ve organizasyonun etkinliği üzerinde büyük bir etkiye sahip olacak şekilde tasarlanabilir. İş tasarımına verilen önem, direkt olarak organizasyonun amaçları ve stratejilerine bağlanmalıdır.

İşlerin yönetim açısından etkin ve verimli, çalışan açısından motive edici biçimlerde düzenlenmesi ve tasarlanması gerekmektedir. Çalışma yaşamının insancılaştırılmasına duyulan gereksinimin özellikle 1970' li yıllarda daha da güçlenmesi bu dönemde Avrupa ülkelerinde iş yapılandırma (job structuring),

Amerika Birleşik Devletlerinde iş tasarımı (job design) yada işin yeniden tasarımı (job redesign) adı altında yeni bir kavramın doğmasına neden olmuştur.

İşin kendisinden kaynaklanan olumsuz etkilerini, örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından da olumsuz sonuçlarını hissettirmesi ile, yöneticiler zorunlu olarak durumsal alandaki yeni gelişmeleri benimseyip, sorunlarına bu yollarla çözüm aramaya başlamışlardır. Çalışanlardaki motivasyonsuzluk ruhsal ve fiziksel yorgunluk, stres gibi sorunların örgüt içinde devamsızlık, işgücü devri, üretimin kalite ve miktarında düşüşler, kişiler arası ilişkilerde bozulmalar ve şikayetlerle sonuçlanması, işin kendisinin örgütsel etkinlikte nedenli önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Böylece 1970' li yıllara kadar işin kendisinin değişmez kabul edilip çalışanları motive ederek, davranış ve tutumlarını değiştirerek ve çeşitli eğitim teknikleri uygulayarak kişi ile iş arasında uyum sağlamayı amaçlayan görüşün yerini hem işin kendisinin, hem de iş yapan kişinin değişimini amaçlayan iş tasarımı kavramı almıştır.

Mekanistik tasarımın (iş basitleştirme) üretimin artışına imkan veren yönü yanında işyerindeki insan ögesinin istek ve ihtiyaçlarını görmezden gelmesi en önemli eksiklikti. Çalışanlar yaptığı işin bütüne katkısını görememekte ve bundan dolayı başarı duygusunu yaşayamamaktadırlar. Yapılan çalışmaların önemli bir kısmının mekanistik tasarımın sakıncalarının yararlarını aştığı sonucuna varmıştır.

Bunun sonucunda örgütsel davranış araştırmacıları iş yerlerinde motivasyonel iş tasarımına önem vermeye başlamışlardır. Bu yaklaşım iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirmeden oluşmaktadır. İş rotasyonu periyodik olarak çalışanların kendi aralarında işlerini değiştirmeleri anlamına gelmektedir. Monotonluğu gidererek iş tatminini yükseltir ve personelin yeni yetenekler edinmesini sağlar. İş rotasyonu yöntemi ile işgörenlerin eğitim ve kariyer gelişiminde daha çok avantaj sağlanabilir. Çünkü işgören değişik branşlarda çalışarak işletmenin fonksiyonel bölümleri arasındaki ilişkileri daha kolay kavrayabilme imkanını kazanabilecektir.

İş genişletme, yatay olarak çalışanların görevlerinin artırılmasıdır. Bu şekilde çalışanların ürün yada hizmete olan somut katkılarını görebilmeleri ve başarı duygusunu tatmaları mümkün olmaktadır. Sorumluluk düzeyinin değişmesi, denetleme v. b. faaliyetlerin işe dahil edilmesi söz konusu değildir. Bunun yanında iş zenginleştirme ise yaptığı işle ilgili olarak çalışanlara planlama, organize etme ve denetleme fonksiyonlarına ilişkin yönetsel güçler vermektedir. Dikey genişleme yoluyla personelin gelişmesi sağlanmaktadır. İş zenginleştirme uygulaması yoluyla çalışanları sadece daha fazla iş verilmemekte, onlara aynı zamanda daha fazla bağımsızlık ve sorumluluk duyguları, üretim süreçlerindeki etkileri artmış olmaktadır.

Motivasyonel iş tasarımlarını takiben İş Karakteristikleri Modeli, Sosyoteknik Sistemler Tasarımı ve Sosyal Bilgi Süreçleri Modeli bu alandaki yeni gelişmeler arasında bulunmaktadır. İş tasarımı alanındaki son gelişmeler ise alternatif iş tasarımı yaklaşımlarıyla ilgilidir. Bunlar ise sıkıştırılmış iş haftası, esnek çalışma saatleri, iş paylaşımı, telehaberleşme ve part – time çalışma gibi yaklaşımları kapsamaktadır.

1. BÖLÜM

1. İŞ TASARIMIYLA İLİŞKİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE İŞ TASARIMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

İş tasarımı çalışanların işle uyumunu sağlamak suretiyle örgütsel açıdan verimliliği en yüksek düzeye çıkarmayı hedeflemektedir. Bunun yanında çalışanlar açısından da yaptığı işle ilgili olarak iş tatmininin ve motivasyonun yüksek seviyede olmasını hedeflemektedir. İşletmedeki çalışma şartları, çalışanlar arasındaki ilişkiler, ergonomi, ödüllendirme sistemleri bütünüyle çalışanları bire bir ilgilendirmekte ve etkilemektedir (Hollway, 1991, s. 97-107). Çalışanların işleriyle ilgili tatminsizlik ve motivasyon eksikliği durumları baş gösterdiğinde iş analizleri, iş tanımları ve iş şartnameleri bilgileri iş tasarım faaliyetleri için önemli bir veri kaynağı olmaktadır.

İşletmelerde teknolojik yenilik, devamsızlık, işgücü devri, çalışanların işlerinde sahip oldukları genişlik ve derinlik ve çalışanların yükselme istekleri iş tasarımıyla ilişkili olan konular arasında yer almaktadır. Bunların tümü çalışanların işe bağlılığını dolayısıyla tatmin ve motivasyonlarını etkilemektedir (Bartol, Martin, 1991, s. 338-340). Örgütsel etkinliği artırmak için bu konuların dikkatle ele alınması ve gerekli düzenleme çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

1. 1. İŞ TASARIMI SÜRECİYLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1. 1. 1. İş Analizi, İş Tanımları ve İş Şartnamesi

İş Analizi: Bir iş hakkındaki güvenilir bilgileri toplama işlemi olarak tanımlanır. Bu bilgiler, işin cinsini, harcanan zamanı, kullanılan iş araçlarını, malzemeleri, işin gerektirdiği yetenekleri, tecrübeleri, yetki ve sorumlulukları ve işin hangi koşullar altında yapıldığını kapsamaktadır (Eren, 1998, s. 249). İşlerin kısa sürede yapılabilmesi için bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi gerekir. İş analizini yapacak kişiler önce işletme hakkında bilgi alırlar. Bu bilgiler, işletmeyle ilgili bilgileri ve işletmenin endüstri içindeki yerini gösterir. Ardından analiz edilecek

işler belirlenir, soru formu hazırlanır ve bilgi toplama aşamasına geçilir. İşler için soru formu hazırlanırken teknik, sayısal ve yönetsel olarak sınıflandırılarak, bu sınıflara göre soru formu oluşturulur. İş analiz bilgileri işgören veya ustabaşıyla görüşme yoluyla, uzmanlarla toplantı yoluyla, gözlem yoluyla ve mektup, anket yoluyla elde edilir (Werther and Davis, 1993, s. 123-135). Bu yollarla elde edilen bilgiler iş analizi yapılmasında analizcilere yardımcı olur.

İş Tanımları: İş analizleri yapıldıktan sonra iş tanımları yapılabilir. İş tanımı, genellikle işin ünvanı, işi yapanın sorumlu olduğu kişi, işi yapanın ana görevleri ve sorumlulukları, yetki derecesi, örgütsel ilişkileri ve işin gerektirdiği nitelikleri içerir. İş tanımının amacı, işin temel nitelikleriyle ortaya konulması diğer bir ifadeyle işin kimliğinin çıkarılmasıdır (Alpugan vd., 1995, s.401-402). Ayrıntılı olarak hazırlanan işgören tanımlarından sonra işgören değerlemesi çalışmaları daha rahat ve objektif yapılabilir.

İş tanımlarıyla, esas olan işin neyi gerektirdiğini ve işgörenin neyi yapması gerektiği açıkça gözler önüne serilebilir. İş tanımlarıyla herhangi bir işle ilgili görev, yetki, ilişkiler ve hesap verme sorumluluğu biçimi belirtilir (Eren Yön. Ve Org., 1998, s.177-179).

İş analizleri sonucunda geliştirilen ve çeşitli işletmelere ait iş tanımları, meslekler içinde ücret hadlerinin karşılaştırılmasına imkan verir. İş tanımları aracılığı ile bir işletme, kendi ücret ölçeğini diğer işletmelerinkiyle karşılaştırabilir. Karşılaştırmalardan sonra işler için çeşitli ayarlamalara gidilir (Bingöl, 1996, s.42).

İş analizi bilgilerinin diğer bir kullanım alanı da iş şartnameleridir. İş Şartnamesi; bir işin yapılabilmesi için gereken özellikleri gösteren belgedir. Bir iş şartnamesinde belirtilen iş gerekleri, eğitim düzeyi, iş deneyimi, yetenekler, gözetim durumu, zihinsel ve fiziksel çaba, iş koşulları, cinsiyet, askerlik durumu, yaş gurubu, medeni durumu ve referansları içeren bir belgedir. İş şartnameleri, ise işgören seçiminde eğitim ihtiyacının tespitinde iş değerlemesinde yol gösterici işlev göstermektedir (Bingöl, 1996, s.56).

1. 1. 2. İş Değerleme Sistemi

İş değerleme, ilk kez ABD' de 1915 yılında uygulanmaya başlamıştır. 1935 yılından sonra işletme yöneticileri tarafından kamu ve özel kuruluşlarda yaygınlaşmıştır (Artan, 1989, s.100). Ülkemizde ise ilk kez 1948 yılında Karabük Demir Çelik İşletmelerinde daha sonra ise Sümerbank, Makine Kimya ve Devlet Demiryolları gibi kamu kuruluşlarında uygulanmıştır. Daha çok yabancı uzmanların öncülüğünde yürütülen bu çalışmalarda 1960 yılına kadar çok sayıda kamu kuruluşunda uygulama lanı bulmuştur. 1960-1970 yılları arasında özel kesim işletmeleri arasında uygulamaya konulmaya başlanmıştır (Ataay, 1990, s.3).

İş Değerleme; Bir organizasyon içindeki ayrı ayrı işlerin, birbirine göre değerlerini belirleme işlemi olan iş değerlendirme, iş tarifleri elde etmek üzere iş analizi ile başlar ve tariflerin yorumlanmasını kapsar. Ayrıca relatif değer açısına göre her bir iş gurubu için maksimum ve minumum ücretler tesis ederek bu değerleri fiyatlandırır. Nihayet ortaya çıkan ücret sisteminin son kontrolü ile biter. "Bu tarifte belirtilen hususlar şunlardır; (Chesler vd., 1977, s.160-161).

1. İş değerleme iş analiziyle başlar.
2. İşlerin mutlak değerlerinden ziyade relatif değerleri elde edilir.
3. İşler maksimum ve minimum ücretleri gösteren sınıflar halinde gruplandırılır.

İş değerlemesi ile hedef tutulan amaçları, hiç kuşkusuz ücretlere ait yönetsel sorunların çözümü, erişilmesi arzu edilen amaçların en önemlisini oluşturur. Bu amaçlar şöyle özetlenebilir (Yalçın, 1994, s.102-104).

1. Yapılan işler arasında, ücret bakımından adil bir ayırım yapılması ve ücret adaletsizliğinin saptanarak ortadan kaldırılması,
2. İşçilerin seçimi, eğitim, aktarma ve yükseltilmesinde kullanılabilecek iş ilişkilerine ait belgelerin saptanması,
3. İşletmelerde tutarlı bir ücret politikası izlenerek, etkin bir ücret kontrol aracının ortaya konması,

7

4. İçerik bakımından değişen yada yeni ortaya çıkan işler için ödenmesi gereken ücretlerin belirlenmesini göz önüne alan anlaşma esaslarının sağlanması,

İş değerlemesi, bir işin diğerleriyle karşılaştırılmasını kolaylaştırarak ve her işe bir değer vermede göz önüne alınan nitelikleri, koşulları yada diğer etmenleri açık biçimde belirterek, işleme bir dereceye kadar nesnellik getirebilir. İş değerlemesinin sağlıklı bir biçimde yapılabilmesi ve sonuçlardan gereği gibi yararlanılması için çalışma titizlik ve dikkatlilik içerisinde yapılmalıdır (Bingöl, 1996, s.348-350).

1. 1. 3. Çalışanların Yükselme Duygusu Gücü ve İşlerin İçerdiği Genişlik ve Derinlik

Yükselme Duygusu; Bir işgörenin işinde büyüme ve gelişme isteğini ifade etmektedir. Büyüme ihtiyacı gücü bir kişinin işte kendini yönetme, öğrenme ve kişisel başarı için fırsat isteğinin derecesidir. Büyüme ihtiyacı gücü Maslow'un saygınlık ve kendini gerçekleştirme ve Alderfer'in büyüme ihtiyaçlarına benzemektedir. Teori güçlü büyüme ihtiyacına sahip olan çalışanların zenginleştirilmiş işlere pozitif bir şekilde cevap vereceğini tahmin etmektedirler. Oysa düşük büyüme ihtiyacı gücüne sahip olan çalışanlar olumsuz (negatif) tepkiye sahip olacaklar ve zenginleştirilmiş işleri bir endişe, kuşku kaynağı olarak karşılayacaklardır (Baytos, Kleiner, 1995, s. 2 - 3).

Bir işin genişliği (aralığı) iş sahiplerinin yerine getirdiği bir çok görevi temsil etmektedir. Bir işi tamamlamak için sekiz görevi yerine getiren bir kişi dört görevi yerine getiren işçiden daha geniş bir derinliğe sahiptir.

İkinci bir iş karakteristiği derinliktir. Bir bireyin iş aktiviteleri ve iş sonuçları kararı için sahip olduğu karar verebilme yetkisi miktarıdır. Birçok örneklerde iş derinliği delege edilmiş otorite kadar kişi etkisiyle ilişkilidir. (Ivancevich, Matteson, 1990, s.474)

1. 1. 4. İşgücü Devri ve Devamsızlık

İnsan kaynakları planlaması işi genelde geçmiş dönemdeki trendlerden elde edilen bilgiler ışığında gelecekle ilgili planlama çalışmaları olduğu için her türlü önemli değişikliği gösteren bilgilerin elde edilmesi oldukça önemlidir. Bu bilgiler

paha biçilmez bilgilerdir. Çok önemli olan ve analiz edilmeye değer olan bilgilerden biri personel kayıt sisteminde belirtilen değişik kategorilerdeki işlerde bulunan işçi sayısı ile ilgili olan bilgilerdir.

İnsan kaynakları planlaması işini zorlaştıran faktörlerden en önemlilerinden biri beklenmedik kayıplardır. Gelecekle ilgili tahminlerde bulunurken emeklilik tarihi bilinen işçilerin kayıpları çok önemli değildir. Bununla beraber çeşitli sebeplerden dolayı her zaman için planlanmamış işgören kayıpları olacaktır. En önemli kayıp nedeni gönüllü olarak kendi isteği ile işten ayrılanlardır. Bunları tatmin etmek oldukça zor ve zahmetlidir. Fakat, eğer bir işletme piyasada yüksek işgören devir hızı ile ün salmışsa ve de devir hızı oranında tahmin edilebilir bir sabitlik yakalamışsa gelecekle ilgili bir tahmin yapılabilir. Geniş organizasyonlar içinde başka bölümlerden, departmanlardan veya dallardan elemanları terfi ya da transfer yolu ile organizasyona katmak gerekebilir ki bu da gelecekle ilgili hesaplamalarda önemli rol oynar (Tyson S., 1996, s.68; McConnell, 1999, s. 2 – 3).

İşgücü devri çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade eder. İşgücü devri şu şekilde hesaplanabilir (Eren, 1998, s.209).

$$\text{İşgücü Devri} = \frac{\text{Bir yılda işten ayrılanların sayısı}}{\text{Ortalama toplam personel sayısı}} \times 100$$

İşgücü devri, işyerlerinde ve özellikle belirli bir tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde arzu edilmeyen bir durum meydana getirir. Çünkü, işten ayrılan her tecrübeli personelin kuruluş için yetiştirme ve kalifiye hale gelmesinin masrafları ile acemilik devresinde yapmış olduğu hataların bir maliyeti vardır. Ayrıca tecrübeli bir kişinin yerine işe alınacak tecrübesiz bir kimsenin işe intibakı esnasında yapacağı hatalara ek olarak tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğünü de ilave edersek, işgücü devrinin işletmelere önemli ölçüde zararlar yüklediği anlaşılmaktadır.

İşgücü devrinin yüksek olduğu işletmelerde iyi bir seçme, değerlendirme, ve işe yerleştirme sisteminin olmadığı ortaya çıktığı gibi tatminkar bir ücretleme ve terfi

siteminin bulunmadığı veya bu konularda bazı haksızlıkların yapılmış olduğu sonucu çıkarılabilecektir. Diğer taraftan, çalışma koşullarının kötü oluşu, amirlerin genel olarak emrinde çalışanlara karşı tutum ve davranışları da işçi devrini etkileyen genel işyeri koşullarından sayılabilir (Eren, 1998, s. 209-210).

Devamsızlık; Günümüzde işletme ve yöneticilik problemlerinin en önde gelen gerçeklerinden biri de devamsızlıktır. Devamsızlık, işletmenin verimliliği bakımından önemli olduğu kadar işletme içi ilişkiler, çalışanların moral gücü ve sağlığı açısından da büyük bir ehemmiyet arz etmektedir (Moorhead, Griffin, 1992, s. 51). Sosyo-psikolojik bir olgu olarak devamsızlık, ortak iş görme arzu ve ihtiyacının başladığı ilk günden beri hissedilmektedir. Ancak, bu sorunun derinlemesine neden ve niçinleriyle incelenmesi yönetimde beşeri ilişkiler akımının doğuşundan sonra ve özellikle II.Dünya Savaşı sonrasında mümkün olabilmıştır.

Devamsızlık konusunda bir çok düşünür tanımlarda bulunmuştur. Devamsızlık, işgörenin çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir. Ancak, burada birtakım hastalık veya izin nedeniyle gelmemesi kastedilmemektedir. Başlıca devamsızlık nedenleri olarak yaş durumu, cinsiyet, aile durumu, işyerinin uzaklığı, işyerinde uzun süreden beri çalışma, dönemsel faktörlerin etkisi, günlük çalışma sürelerinin etkisi, ücret miktarının etkisi ve çalışma grubunun etkisi gösterilebilir (Eren, 1998, s.202-207; Simpson, Suzanne, 2000, s. 5).

Devamsızlığı önlemek için, yeni işe alınan personelin bir ön eğitimden ya da işe alıştırma (orientation) eğitiminden geçirilmesi de yararlı olacaktır. Hawthorne incelemelerinde ön eğitimden geçirilen işçilerin işyerine bağlılıklarının daha fazla olduğu ve devamsızlıklarının azaldığı belirlenmiştir. Bu eğitim sonucunda işgörenlere işin yapılmasına ilişkin kolaylıklar gösterilmekte, işyerinde gerekli gerekli olan bedensel ve düşünsel yetenekler geliştirilmektedir (Eren, 1998, s. 208-209). Böylece, yeterli ölçüde kalifiye olmuş ve işyeri koşullarına alışmış, acemilik devresini atlatmış olan işçilerin kendilerine güvenleri artmakta, işe ilişkin sorunları oldukça azalmaktadır. Bütün bu önlemlere rağmen devamsızlığı önlenemeyen işçiler ye kendiliklerinden ya da işletme yönetimi tarafından işten çıkarılmaktadır (Eren, 1998, s.208-209).

1. 1. 5. Teknolojik Yenilik

İş tasarımı organizasyonlarda yeniliği hem teşvik edebilir, besleyebilir ve hem de engelleyebilir. Tersine olarak teknolojik yenilik iş yeniden tasarımını motive edebilir. Örgütsel tasarım ile birlikte onlar örgütsel ve bireysel performansı etkileyebilir. Uluslar arası rekabet Amerika Birleşik Devletleri endüstrisinde çalışma yerlerinde yenilikleri uygulama ve uyarlamaya zorladı. Özellikle üretim teknolojisinde. (Gordon, 1991, s.641)

1. 2. İŞ TASARIMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

1. 2. 1. Bilimsel Yönetim

Sanayi devrimi sonrası işgörenleri yönetmeye yönelik bir çok radikal değişim olmuştur. Bu radikal değişimlerin kaynağı üretim tipinin değişmesidir. Sanayi devrimi sonrası zanaatkarların hakim olduğu küçük işyerleri yerlerini fabrika türü üretime bırakmışlardır. Böylece çok sayıda işgören bir arada çalışmak zorunda kalmıştır. Bu nedenle büyük kitleleri yönetmeye yönelik yönetim organizasyon problemi ortaya çıkmıştır (Robbins, 1994, s. 321).

Büyük fabrika türü işletmelerde işgörenlerin daha iyi yönetilmesi için F. Taylor tarafından Bilimsel Yönetim Akımı geliştirilmiştir. Taylor çalışanların daha iyi yönetilmesi için iş ve hareket etütleri, çalışanları teşvik için ödüllendirme sisteminin kurulmasını ve tecrübeli usta başlarının işgörenleri eğitmesini önerilmiştir. Bilimsel Yönetim Akımını ileri süren Taylor ve takipçileri bir görevi yapmanın en iyi yolunu araştırmışlar ve işlerle ilgili standart görevler ve prosedürler ortaya koymuşlardır. Bu bilim adamlarına göre her iş için tek bir en iyi yapma biçimi vardır (Robbins, 1998, s.321).

Taylor, 1911 yılında yaptığı tüm çalışmaları “İşletmelerin Bilimsel Yönetimi” adlı bir eserde toplamıştır. Yaptığı incelemeler ve araştırmalar sonucunda sanayide çalışan işçilerin ekonomik olarak kullanılmadıklarını müşahade etmiştir. Taylor’a göre bu durumun iki zararlı sonucu olmaktadır; (Eren, 1998, s.12)

- a) Çalışanlar işin gerektirmediği bir takım hareketleri yapmaktaydı. Böylece, iş harcayacağı enerji ve zamanın büyük bir kısmı boşa gidiyordu. Çok basit bir

şekilde yerine getirebileceği işleri, daha güç ve karmaşık yol ve yöntemlerden hareket ederek yaptığı için çabuk yoruluyordu.

- b) Çalışma zamanını tamamlayıp bir süre sonra işe paydos etmesi sonucunda elde edilen verim düşük olmaktaydı. Çünkü, kişinin gerekli hareketler yanında gereksiz olanlarını da yapması hem saat başına üretimi azaltmakta ve hem de işçiyi daha çok yorarak çalışma saatleri ilerledikçe verimini düşürmekteydi.

Bu tür işlere bilimsel dilde “teknik işler” adı verilmektedir. Taylor ve onun kurmuş olduğu “Bilimsel yönetim Akımı”nın izleyicileri yaptıkları çalışmalarda; işgörenlerin, işleri yaparken çoğu zaman atıl duran vücut azalarından gereken şekilde yararlanamadıklarını, gereksiz hareket ve oyalanmalarla standart bir çalışma hızı veya temposuna erişemediklerini, çalışma süreleri ve dinlenme sürelerinin iyi ayarlanmamasının yorgunluğu artırdığı ve dayanıklılığı azalttığını, nihayet bu üç hususun iş verimliliğini düşürdüğünü, zaman ve para kayıplarına neden olarak maliyetleri yükselttiğini ortaya çıkarmıştır (Eren, 1998, s.12). Dolayısıyla sosyal şartları ve çalışanların ihtiyaçları ihmal edilmektedir (Daft, 1994, s. 47).

Bilimsel yönetim yaklaşımının faydası, endüstri mühendisleri ve iş analistlerinin işçilerin yeteneklerinin sınırlarını aşmaması için işleri tasarlamada iş uzmanlaşması üzerine odaklanmaktadırlar (Anthony, 1996, s.282).

Taylor’un bilimsel yönetim prensipleri ve genel yönetim felsefesi aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Robbins, 1994, s.33).

- a) Uzmanlaşma (her iş için daha dar görev aralığı)
- b) Açık ve spesifik iş tanımlamaları
- c) Çalışma ve istirahat zamanlarını sistematik olarak programlama
- d) Yakın denetim

Sonuç olarak, işler mekanistik oldukça basit ve tekrarlı görevlerden oluşmaktaydı. Etkili olmasına rağmen, bilimsel yönetim işleri tasarlarken insan elemanını (unsurunu) göz ardı etmişti veya görmemezlikten gelmişti. Birçok işçi bu tekrarlayıcı işler nedeniyle sıkıldı, yoruldu ve tatminsizliğe uğradı. Gerçekte, çalışanların kişisel amaçları , organizasyonun amaçları için feda edilmiştir (Robbins, 1994, s.32). Bilimsel Yönetim Akımını ileri süren Taylor işgörenleri bir makine gibi görmüş onların psiko – sosyal yönünü ihmal etmiştir.

Bilimsel Yönetim Akımına katkıda bulunan diğer bilim adamları ve çalışma alanlarına ilişkin bazı örnekler aşağıdadır (Eren, Yön. ve Organizasyon, 1998, s. 25-26; Hodgetts, 1990, s. 21).

Frank ve Lillian Gilbreth; Frank Gilbreth önceleri duvar örücüleri tarafından kullanılan çeşitli hareketlerin geliştirilmesiyle ilgilenen bir taşerondur. Eğer herhangi bir yabancı hareket ortadan kaldırılabilirse, tuğlaları yerleştirmek için gerekli olan zaman ve çaba bu şekilde azaltılabilir miydi? sorusuna cevap aramıştır. Yapılan pek çok deneyden sonra Gilbreth dış duvarı örmek için gerekli olan el hareketini 18' den 4.5' e, iç duvar için gerekli olanı da 18' den 2' ye düşürebilmiştir. Ayrıca tuğlaları yerden almak için eğilme ihtiyacını ortadan kaldırmak için ayarlanabilen bir destek geliştirmiştir. Tıpkı bunun gibi maladaki harcın temizlenmesi için, özel yoğunluğu olan harç hazırlama tekniği kullanmıştır. Böylece bir işçinin saatte örebileceği tuğla sayısını 120' den 350' ye yükseltmesi mümkün olmuştur (Hodgetts, 1990, s. 20).

Lillian Gilbreth' in psikoloji ve işletme konusunda iyi bir eğitimi vardı ve ikisi daha iyi iş yöntemleri geliştirmek amacı için becerilerini birleştirdiler. Onların en meşhur teknikleri hareketli resimleri kullanmalarıdır. İnsanları çalışırken filme alıp seyretmekle bireylerin hareketlerini analiz edip (hareket çalışması) ve eğer varsa, hangisinin gereksiz olduğunu belirleyebilmeye çalışmışlardır (Hodgetts, 1990, s. 21).

Harry L. Gantt; Taylor' ın en yakın meslektaşlarından biri olan Henry Gantt, onunla birlikte Midvale ve Bethlehem çelik şirketleri dahil çeşitli kuruluşlarda çalışmıştı. Gantt daha sonra tek başına danışmanlıklar yaparak bu alanda kişisel katkılarını sergilemiştir. Onun en iyi bilinen çalışmaları olan, planlama, zamanlama ve kontrol grafiklerini gösteren "Gantt Şemaları" bugün bile kullanılmaktadır. Gantt aynı zamanda benzeri olmayan bir ücret teşvik sistemi geliştirmiştir. Buna göre, işçilere verilen zaman limiti içinde gereken standartlara ulaştıkları zaman ek ödeme yapıldığı gibi, onların ustaları da, işçiler bu istenen düzeye gelince prim verilerek ödüllendiriliyordu. Gantt zorluk çeken işçileri eğitmeleri için ustaları sürekli olarak özendirmiştir (Eren, Yön. ve Organizasyon, 1998, s. 25-26).

Gantt daha sonraki yaşamında, iş ve işletmeciliğin sosyal sorumluluklarına daha çok zaman ayırmıştır. Gantt, toplumun gereksinmelerine hizmet ile kar arayışları arasında sağlıklı bir denge kurulmadığı takdirde, çalıştığı iş kolunun çok ciddi bir bunalımla karşılaşacağına ilişkin endişelerini dile getirmiştir (Eren, Yön. ve Organizasyon, 1998, s. 25-26).

Henry Fayol'un Katkıları; Fayol, Fransız bir maden mühendisidir. Fayol genel yönetim prensipleri olarak 14 genel yönetim prensibi ileri sürmüştür. Bunlar şu şekilde sıralamak mümkündür (Daft, 1994, s.49 ; Robbins, 1994, s.37).

1. İş bölümü
2. Otorite
3. Disiplin
4. Emir komuta birliği
5. Adil ve eşit davranma
6. Düzenli ve dengeli iş verimliliği sağlama
7. Örgütün amaçlarını bireylerinkinden üstün tutma
8. Yetki dağıtımında titiz olma
9. Maddi ve beşeri araçları uygun yerlere atama
10. Ödüllendirme ve cezalandırma sistemi tahsisi
11. Çalışanlar arasında birlik ve beraberlik ruhunu geliştirme
12. Yönetim birliğini vücuda getirme
13. Sorunlar ortaya çıkmadan önce önlemler alma
14. Çalışanlara yapacakları faaliyetlerle ilgili olarak yetki ve sorumluluk verme

İşletmelerin bu prensiplerle hareket ederek başarıya ulaşabileceğini ileri sürmüştür. Ayrıca yönetimle ilgili beş temel unsur veya fonksiyonu tanımlamıştır. Bunlar; planlama, organize etme, kumanda, koordinasyon ve kontroldür. Henry Fayol' un bu taslağı bugünkü yönetim teorilerinin çoğunun temelini teşkil etmektedir.

1. 2. 2. İnsan İlişkileri

Bilimsel yönetim ile aynı periyot boyunca popüler olan insan ilişkileri yaklaşımı başka bir okulun düşüncesinden ortaya çıkmıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımı (kısmen psikoloji sahasının dışında büyüdü) işgören davranışlarını açıklamada motivasyon ve tutumların önemini vurgulamıştır. Harvard Üniversitesinden Roethlisberger ve Elton Mayo liderliğindeki bir grup araştırmacı Western Elektrik Şirketi'nin Şikago'daki Hawthorne Fabrikasında bu çalışmaları yapmıştır. Hawthorne çalışmaları 1924'te başlamış ve 10 yıl devam ettirmiştir. Hawthorne deneyleri son derece önemli bir çalışmadır. Bu araştırmayı yapan bilim adamları işin bizzat kendisinin belirli faktörlerinin işgören davranışı üzerindeki etkilerini tanıtmaya çalışmışlardır. İnformel sosyal gruplar, yönetim-işgören ilişkileri ve iş şartları değişkenlerinin çalışan başarısı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. (Vecchio, 1995, s.15). Bu araştırmalar boyunca çalışanlar arası ilişkilerin oluşması desteklenmiştir (Daft, 1994, s.53).

Hawthorne çalışmaları ışıklandırma deneyleri, Relay Montaj Odası çalışması ve mika yarma odası çalışmalarından ibarettir. (Vecchio, 1995, s.14).

Işıklandırma deneylerinde araştırmacılar işgören verimliliği üzerinde artırılan ışığın etkilerini incelediler. Aynı zamanda elektrik ışığı fabrikalarda oldukça erişilebilir olmaktadır ve aynı zamanda araştırmacılar ve yöneticiler ışığın yararlı etkilerinin tanıtılması bağlamında çalışmalar yapmaktaydı. Bir ışıklandırma deneyinde diğer üç grup çeşitli ışıklar altında çalışırken bir grup işçi ise sürekli aynı şiddetdeki bir ışık altında çalışacak şekilde seçilmişti. Hem sabit bir ışıktaki çalışan grubun ve hem de test gruplarının verimlilik artışında takdir edilir bir başarı elde etmesi sonuçları şaşırtıcı olmuştur. Oldukça ekstrem bir çalışmada, ışık yoğunluğu ay ışığına eşit bir şekilde azaltılmıştı. Bu önemli handikaba rağmen işgörenler üretim seviyelerini sürdürdüler. Aynı zamanda çok ışıklı ortamdaki çalışmalarından daha fazla bir yorgunluk veya göz yorgunluğu göstermediler (Robbins, 1994, s.40; Gibson and Others, 1997, s. 362 - 363).

Relay Montajı Odası deneyleri iki guruba ayrılmaktadır. Birinci deneyde, fiziksel yorgunluğun iş verimi üzerine etkileri araştırılmış, çalışma saatlerinde

kısıtlamalar ve dinlenme molalarının artırılmasının, araç ve malzemelerdeki değişikliklerin etkileri saptamaya çalışılmıştır. İkinci deneyde, üzerinde fazla durulmayan teşvikli ücret sistemlerinin üretimde sağladığı artışlar araştırılmıştır (Moldaschl, Weber, 1998, s.2-5).

Mika yarına test odası deneyi, burada ücret artışının üretim üzerindeki etkisi bertaraf edilerek sadece molalardaki artışların ve haftalık çalışma süresinin artırılmasının verimlilik üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Sonuç olarak, teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği, bunlarda değişikliklerin olmadığı ortamlarda dahi verimlilik artışının devamlı olmasının nedenleri, gurup oluşturma, gurupta arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması, işletme sahip ve yöneticilerinin davranışlarında olumlu yönlerde değişmelerin işçiler üzerinde işletmeyi ve üstlerini benimseme duygusu yaratması, çalışma ortamının beşeri havasını değiştirmiş, sürekli verimlilik artışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Eren, Yön. ve Org., 1998, s. 29; Hodgetts, 1990, s.31-32; Moldaschl, Weber, 1998, s4-8).

İnsan ilişkileri yaklaşımına en çok katkısı olan bilim adamlarının başında Abraham Maslow ve Douglas McGregor gelmektedir.

Bir psikolog olan Maslow hastalarının problemlerinin genellikle ihtiyaçlarını gidermedeki yetersizlikten kaynaklandığını gözlemlemiştir. Böylece araştırmasını genelledi ve bir ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli önermiştir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli fizyolojik, güvenlik, aidiyet, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olmak üzere beşli bir modeldir.

McGregor, öncelikle Taylor ve Fayol' un geliştirdiği klasik yönetim kuramının tasvirine girişmiş ve buna X kuramı adını vermiştir. Buna göre klasikçiler çalışanları işten kaçan, sorumluluk almaya yanaşmayan, yaratıcı yeteneği olmayan ve kendi çıkarını örgüt çıkarının önünde tutmakla eleştiriyorlardı. McGregor buna karşılık Y teorisini geliştirdi. Bu teoride insanların sıkı denetim ve cezalandırma yerine, işini ve arkadaşlarını sevmeye yönlendirilirse yararlı olacaklarını ileri sürmüştür. Yine çalışanların belirli amaçların gerçekleşmesi için ödüllendirilmesi gerekmektedir. Elverişli koşullar sağlandığı takdirde insanlar sorumluluktan kaçmayacak ve hatta sorumluluk üstlenecektir (Ceylan, 1998, s.23).

Douglas McGregor kendisi yöneticilik, danışmanlık ve psikologluk deneyimlerini de kullanarak bilimsel yönetim akımının yaklaşımlarını X modeli, insan ilişkileri yaklaşımının görüşlerini Y modeli olarak tasnif etmiştir.

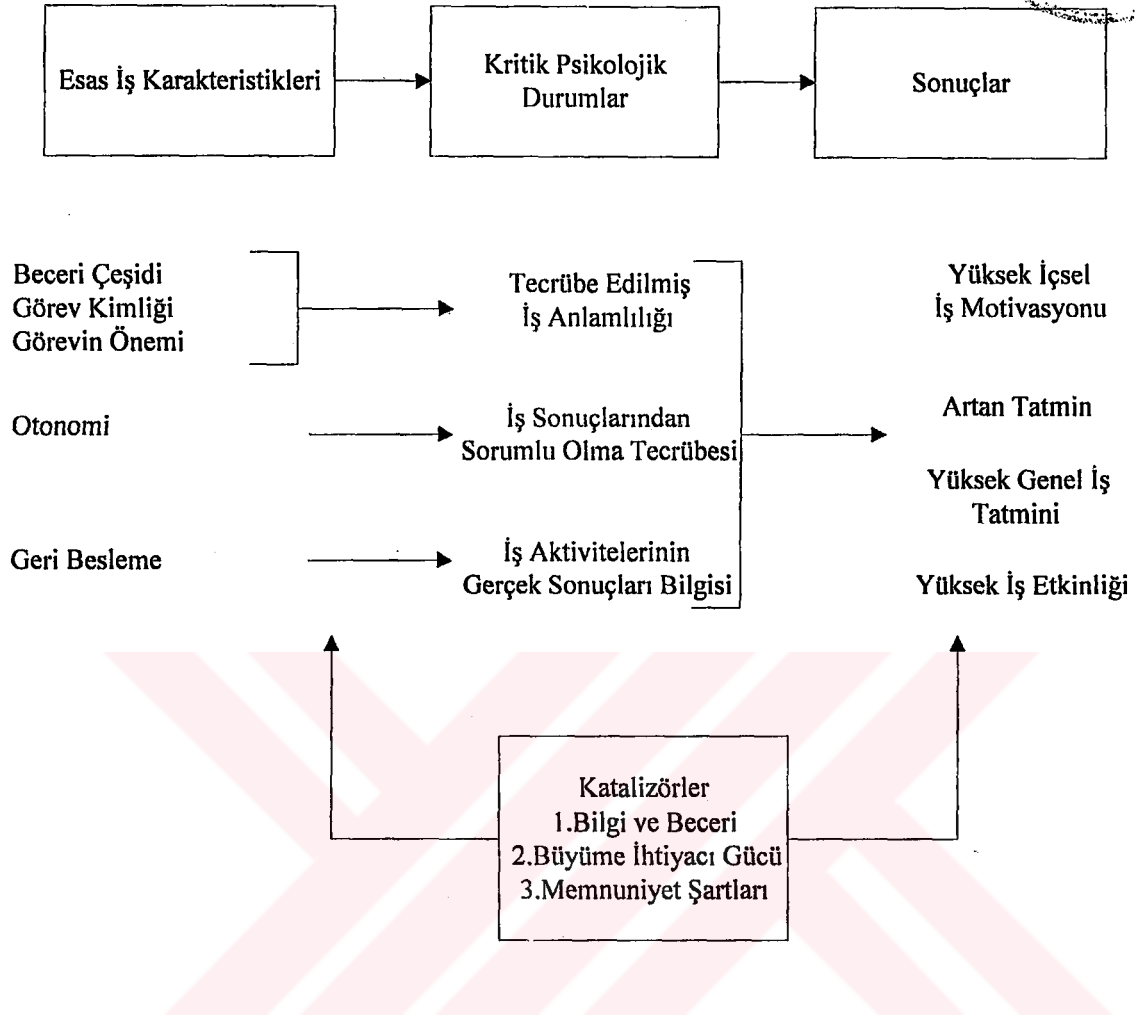
1. 2. 3. İş Tasarımında İş Karakteristikleri Yaklaşımı

İki Örgütsel Davranış araştırmacısı, Richard Hackman ve Gray Oldham, iş karakteristikleri yaklaşımının gelişiminde önemli bir rol oynamıştır. Bu teoriyi kurarlarken onlar iş zenginleştirmeyle alakalı bazı tenkitleri gidermeye çalıştılar. Hackman ve Oldham bu eleştirileri ve iş tasarımının bu konulardaki etkinliğini gösterme amacıyla çalışmalar yaptılar. Buna göre iş karakteristikleri modeli ihtimali bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu teoriyi geliştiren Hackman ve Oldham yöneticilerin izleyebileceği bir takım araçları da sağlamışlardır. İş karakteristiği modelinin başlıca elemanları ifade edildikten sonra iş tasarımının uygulaması, ilgili araştırmalar ve idari durumlar açıklanabilir. (Gibson and Others, 1997, s. 368)

1. 2. 3. 1. İş karakteristikleri modeline bakış

Hackman ve Oldham çalışanların içsel olarak motive olabilmesi için işin nasıl daha iyi tasarlanabileceğini araştırmışlardır. İçsel motivasyon, çalışanların işe etkin bir şekilde motive olmasının dışsal faktörlere (patrondan gelebilecek bir iltifat ya da mesai ücreti gibi) bağımlı olmak yerine, işini daha iyi yaptığı takdirde ortaya çıkan olumlu içsel duyguları nedeniyle çalışanların işine daha fazla bağlanması durumunu ifade etmektedir. Bu olumlu duygular motivasyonun sürekliliğini sağlayan bir güç olmaktadır.

Şekil 1. 1'de görüldüğü gibi içsel iş motivasyonunu 3 psikolojik durum tarafından belirlenmektedir. Bu psikolojik durumlar 5 esas iş boyutu tarafından beslenir. 1. 1'de görüldüğü gibi bu yaklaşımın hedefi 5 esas iş karakteristiğinin de içinde olduğu bir iş tasarımı ile çalışanlarda yüksek içsel bir motivasyonu sağlamaktır. Bu modelin başlıca kısımlarının nasıl işlediği tahlili psikolojik durumlar, esas iş boyutları ve işteki motivasyon potansiyeliyle ilgilidir. (Pollock and others, 2000, s. 1 – 7)



Şekil 1. 1: İş Karakteristikleri Modeli (Moorhead, Griffin, 1992, s. 398; Kınıckı, 1991, s. 531)

Tahlili Psikolojik Durumlar; Bir grup yönetim uzmanları 3 önemli psikolojik durumun tecrübelendirdiği koşulları tanımlamıştır. Bunlar; (Kreitner, Kınickı, 1991, s. 531)

1. Anlamlılık tecrübesi: Birey onayladığı bazı değerler sisteminin anlam ve önemini bilerek işini idrak etmelidir.
2. Sorumluluk tecrübesi: Çalışan kişisel olarak çabasının sonuçlarının hesabını verebileceğine inanmalıdır.
3. Sonuçların bilgisi: Çalışan, işinin hoşnut edici sonuçları olup olmadığını bazı düzenli esaslarda belirleyebilmelidir.

Bu psikolojik durumlar içsel iş motivasyonunu doğurmaktadır. Aynı zamanda çalışanların sabrını artırmaktadır. Çünkü bunlar kendi kendini kuvvetlendirir. Örneğin, son yıllarda uçak mekanizmadaki olağanüstü çalışmanın (iyi performans için) üzerinde 3 psikolojik durumun önemli rolü olduğu muhakkaktır.

Modern jetler ciddi hatalara rağmen dizayn edilmektedir. Jetlerin tasarımı oldukça dikkat gerektiren bir iştir. Bu insan hayatını tehlikeli duruma sokabilecek en ufak ayrıntıların bile titizlikle dikkate alınması gerekmektedir. 1985’de 528 kişinin öldüğü kazalar bütün yıl etkisini sürdürmüştür. Fakat pilot hatasının yanı sıra kötü hava şartlarının da sebep olduğu öldürücü kazalar mekanik başarısızlıklara dahildi. Eğer 3 psikolojik durumdan biri eksik olursa, motivasyon azalır. Örneğin, bir kişi işin anlamıyla alakalı sonuçlardan tamamen sorumlu tutulursa fakat iş sonuçları bilgisinden haberi olmadığı takdirde çalışanlar içsel motivasyonu meydana getiren olumlu duyguları edinemeyeceklerdir.

Esas iş boyutları; Genel bir ifadeyle bunlar her işteki mevkiyi derecelendirmede yaygın karakteristiklerdir. 5 esas iş karakteristiği 3 psikolojik durumu desteklemekte ve sağlamaktadır (Şekil 1. 1) (Pounder, 1999, s. 2).

- Beceri çeşitliliği : Kişilerin farklı beceri ve yetenekler kullanmasını gerektiren görev farklılıklarını gerektirir. Çalışanlar çeşitli yetenek ve tecrübelerini işlerinde kullanabilirlerse motivasyon ve iş tatminleri artmaktadır.

- **Görev Kimliği :** İşin kapsamı bireyin işi gerçekleştirmek için işin bir kısmını tamamen teşhis etmesini, tanımasını gerektirir. Diğer bir ifadeyle, işin kimliği bir kişi bir ürün ya da proje üzerinde başından sonuna dek çalıştığında ve kavranabilir (gerçek) sonuçları gördüğünde önemlidir.
- **Görevin Önemi:** İşin kapsamı diğer şahısların işletme içinde ve dışındaki yaşantılarını etkiler. Çalışanların işini ne kadar öneli ve anlamlı bulduğu, diğer kişilerin hayatlarını ve refahlarını etkileme durumu.
- **Otonomi (özerklik) :** İşin sahası kişinin ve işin tanımlanmasında kullanılan prosedürün hem belirlenmesi hem sınıflandırılmasında özgürlük, bağımsızlık ve takdir edebilme hakkını mümkün kıldığı takdirde otonomiden bahsedilebilir. Sonuç olarak, sonuçların bilgisi geri besleme karakteristiği sayesinde artar.

* **Feed back (geri besleme) :** Kişinin kapsamı (sahası) onun işi ne kadar etkin bir şekilde gerçekleştirdiği bilgisini açık ve direkt olarak edindiği durumdur.

1. 2. 3. 2. İşteki motivasyon potansiyeli

Hackman ve Oldham 5 esas iş karakteristiğine ait özel bir işin kapsamını tayin eden bir yöntem tasarladılar. Bu vasıta ile bir işin olası motivasyon potansiyeli puanını hesaplamak mümkündür. MPS = Potansiyel (olası) motivasyon puanı dahili iş motivasyonunu arttıran iş karakteristiklerinin kapsamını temsil eden özet bir göstergedir. Düşük puanlar kişinin işinden yüksek dahili motivasyon edinemediğini işaret eder. Bu sonuç işin yeniden tasarımı için yönetime önemli bir veri sağlamaktadır. Esas iş boyutlarına sahip olma durumu çalışanların içsel motivasyonunu yakinen etkilemektedir (Schermerhorn and Others, 1994, s. 235).

Beceri farklılığı + Görev kimliği + görevin önemi

$$MPS = \frac{\text{Beceri farklılığı} + \text{Görev kimliği} + \text{görevin önemi}}{3} \times \text{otonomi} \times \text{geri besleme}$$

Esas iş karakteristiğindeki bu eşitlik incelenirken ederken bir işin motive edici potansiyelinin belirlenmesinin nispeten çok önemli olduğu bilinmelidir. Otonomi ve geri besleme sıfırken MPS eşitliği sıfır olmaktadır. Çalışanların bilgi ve

becerileri, büyüme ihtiyaçları ve memnuniyet şartları hem esas iş karakteristikleriyle kritik psikolojik durumlar arasındaki ilişkiyi etkilemekte ve hem de ilişkinin sonuçlarını da etkilemektedir. Bazı çalışanlar iş çeşitlendirmeyi istemeyebilirler. Hackman ve Oldham yüksek MPS'li işlere kişilerin tepkisinin nasıl olduğunu belirleyen 3 niteliği tanımladıkları modellerine bu sonucu katmışlardır. Bu nitelikler kişilerin bilgi ve becerileri, büyüme ihtiyacının artışı (bireysel gelişme arzusu) ve memnuniyet şartları ile ilgilidir. (Şekil 1. 1) Kişisel özellikler iş karakteristikleri modelinde iki noktada kişilerin işlerine nasıl tepki gösterdiğini etkiler (Nelson and Others, 1995, s. 433).

Başlangıçta esas iş boyutu ve psikolojik durumlar arasındaki bağlantı ve tekrar psikolojik durumlarla iş sonuçları arasındaki bağlantıyı etkilemektedir. Kişiler işlerine olumlu olarak yüksek MPS düzeyi ile verebilmesi için 1) kişilerin işi yapacak önemli bilgi ve beceriye sahip olması 2) yüksek büyüme ihtiyacına sahip olmaları ve 3) iş şartlarından çeşitli açılardan memnunsalar. Bunun yanında bazı çalışanlar yüksek MPS düzeyli işler tarafından zorlanabilirler. Nihayetinde bu kişiler daha zayıf psikolojik durumlar ve daha zayıf iş sonuçları oluşturacaklardır. Bilgi ve beceri sahibi olan bir işçinin hak ettiğinden daha az bir maaş aldığını ve terfi edemediğini düşündüğümüzde, bu kişi çeşitlendirilmiş bir işte dahi olumlu şekilde performans gösteremeyecektir (Ilgen, Hollenback, 1991, s. 165 – 204).

1. 2. 3. 3. İş Karakteristikleri Modelinin Uygulanışı

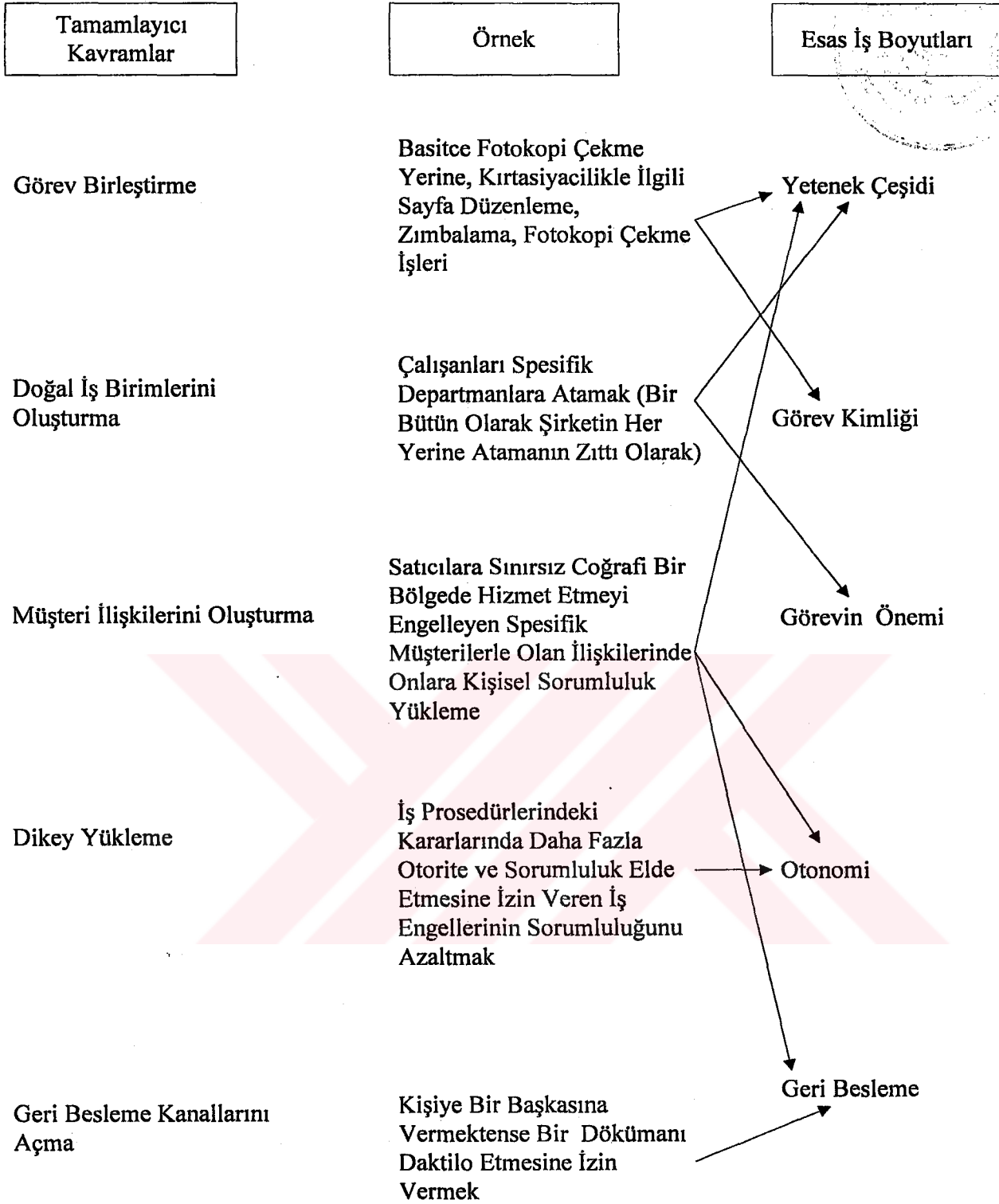
Hackman ve Oldham'ın modeli uygulanırken izlenecek 3 esas adım bulunmaktadır. Çalışanın motivasyon ve iş tatminini arttırmayı araştırdığından dolayı bu modelde, ilk adım ortaya çıkan bir problemi belirlemede iş çevresinin teşhisinden ibaret olmaktadır. Hackman ve Oldham “İş teşhisi yoklaması (JDS)” olarak adlandırılan yöneticilerin kullandığı bir yöntem geliştirdiler. Teşhisler arzu edilenden daha düşük motivasyon ve tatmin olduğu takdirde başlamaktadır. Bu durumda, bir yönetici gözden geçirilen işlerin MPS düzeyini sonra takdir edebilir (Kınıckı, 1991, s. 534-535).

Ulusal normlar MPS düzeyinin düşük ya da yüksek olup olmadığını belirlemede kullanılmaktadır. Eğer MPS düşükse, uygulama probleme sebep olan esas iş karakteristiklerinin hangileri olduğunu ortaya çıkarmak için yapılmaktadır. Eğer MPS yüksekse yöneticiler motivasyon ve iş tatminini olumsuz etkileyen diğer

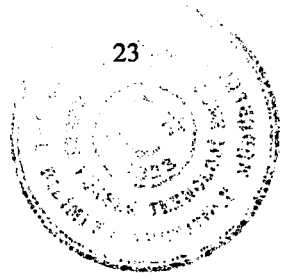
faktörleri araştırmaya ihtiyaç duyarlar. Yeniden iş tasarımının olup olmadığının belirlenmesinden ibaret olan ikinci adım bir grup çalışana tahsis edilir.

Yeniden iş tasarımı yüksek iş bilgisi ve becerisi kuvvetli gelişme ihtiyacı ve iş çevresinden memnunluk duyan çalışanlar için büyük ölçüde uygun çalışma sağlamaktadır. 3. Adım, yöneticilerin işi yeniden nasıl tasarlayacaklarını göz önünde tutma ihtiyacıdır. Hackman ve Oldham 5 tamamlayıcı görüş ileri sürmüşlerdir. Şekil 1. 2’de görüldüğü gibi her biri bir ya da daha fazla esas iş karakteristiğini desteklemeyi amaçlayan spesifik bir faaliyet adımını temsil etmektedir.





Şekil 1. 2: Esas İş Karakteristiklerini Etkileyen Prensipleri Uygulama (Moorhead, Griffin, 1992, s. 401; Kınıckı, 1991, s.



Araştırma Sonuçlarının Özeti : İş karakteristikleri modelinin kapsamlı araştırması 2 belli sahaya odaklanmaktadır.

1. JDS (iş teşhisi ölçümü)'nin doğruluk ya da geçerliliği
2. Esas iş karakteristikleri ve iş memnuniyeti, verimlilik, işgücü devri ile işi başında olmama alışkanlığından doğan iş sonuçları arasındaki ilişkiler.

Bazı önemli bulgular aşağıda özetlenmektedir. (Drasgow, 1987, s. 69 – 72; Fried, Ferris, 1986, s. 419 – 425)

- JDS şüpheli bir doğruluğa sahip olduğundan, çabalar iş karakteristiklerinin daha doğru ölçülmesini gerçekleştirmek yönündedir.
- 15.542 kişiyi kapsayan bir analiz iş karakteristikleri ile hem global iş tatmini ve hem görev tatmini arasında az çok kuvvetli bir ilişkiyi göstermiştir. 5 iş karakteristiğinin her biri memnuniyet üzerinde eşit etkiye sahiptir.
- Yeniden iş tasarımı (bir durumdan daha fazlasının rapor edildiği bazıları) alanındaki 30 deneysel çalışmanın sonuçları performans niceliğinde %6.4 medyan artışını göstermiştir. Yeniden iş tasarımı bu çalışmaların 11'inde negatif ya da sıfıra yakın bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte, 21 durumunda performansın niceliğinde %28'lik medyan artışı göstermiştir.
- 961 kişiyi kapsayan bir analiz yeniden iş tasarımının iş başında bulunmama eğilimini azaltma yönünde etkisi olduğunu ortaya koydu. 20 deney ve 6.492 kişiyi içeren bir analiz ise yeniden iş tasarımının işgücü devrinde %17'lik bir azalmaya katkı yaptığı belirlenmiştir.
- Hem iş koşulları ve hem çalışanın gelişme ihtiyacı yeniden iş tasarımı programlarının etkinliğini etkilemiştir.

İdari imalar : İş tasarımı iş tatminiyle ilgili (ona bağlı) olduğu için yöneticiler çalışanın tatminini arttıran bir iş karakteristiği modeli kullanmak isteyebilir. Maalesef, iş tasarımı çıktının kalitesini olumlu bir şekilde etkilediği gibi bazen

çıkıntının kalitesini olumsuz olarakta etkilemektedir. Yöneticiler işin yeniden tasarımı sırasında performansın niteliğinde farkına varılır, artışlar bulma eğilimindedirler. Dahası, esas iş karakteristiklerini kapsayan işlerin tasarımı yöneticilere işin başında olmama imkanını ve işgücü devrini azaltmalarına yardımcı olabilir. Yöneticiler yeniden iş tasarımının onların çalışanlarının memnuniyet ve motivasyon problemlerinin her birine çözüm olamayacağı gerçeğini fark etmeleri gerekmektedir . Bu yaklaşımla onların başarı şanslarını arttırmak için, yöneticiler bir iş ya da departmandaki bir değişimin işletme içindeki ilgili alanları ya da sistemlerde fark edilir bir eşitsizlikle birlikte çeşitli problemlerin doğabileceğini göz ardı etmemelidir . Yöneticiler, iş tasarımı yerine getirildiğinde açık perspektifli sistemleri kullanmalıdır, bu suretle iş tasarımına sosyal sistem yaklaşımları fikir verebilir.

1. 2. 4. Sosyoteknik Sistemler Modeli

Yeniden iş tasarlama çabalarının çoğu mevcut üretim teknolojisini başlangıç noktası olarak alır. Aslında bu mevcut teknoloji yeniden iş tasarlama çabalarının başarısının önündeki önemli bir engeldir. Sosyoteknik sistemler yaklaşımı ise işin işçiler için daha ilginç olmasını sağlamaya yönelik olarak teknoloji üzerine odaklanır (Christensen, 1993, s. 105 – 108).

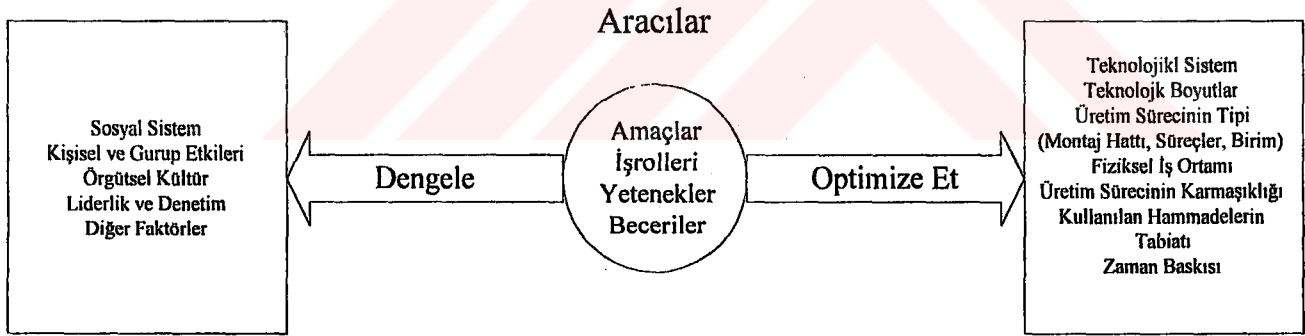
Sosyoteknik sistemler sosyal sistemi, araçları ve teknolojik sistemi sosyoteknik sistemlerin tasarım sistemi olarak özetler. Sosyal sistem işin bir parçası olan ve işçi üretkenliğini fazlasıyla etkileyen kişinin ihtiyaç ve arzularını içeren tüm insani öğeleri içine alır. Teknolojik sistem gereken üretim teknolojisi tipini, montaj görevlerinin karmaşıklığını, işler arası bağımlılıkları ve son ürünün tabiatını yansıtır. Araçlar ise işçilerin rolleri, hedefleri, yetenek ve becerileridir (Walton, 1985, s. 76-84).

Araçlar işçilerin istek ve ihtiyaçları ile becerileri, yapılması gereken görevler ve nasıl yapılacakları arasında optimal bir dengeyi tanımlamaya yardımcı olurlar. Aslında sosyoteknik sistemlerin tasarlanması için şu sorulara cevap bulmak gerekir: Kendi teknolojik üretim ihtiyaçlarımızı işçilerimizin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde nasıl adapte ederiz. İşçilerimizin istekleriyle üretim gereksinimlerimiz arasında nasıl bir denge sağlarız (Northcraft, Neale, 1998, s.).

İş düzenindeki değişiklikleri ortaya atmak için hem insanlarla teknoloji ve hem de işletme koşulları arasındaki ilişkiler, işletme amaçları gerçekleştirilmeye

çalışılırken teknolojik süreçler ve gruplarla bireylerin ihtiyaçları arasındaki uyumu geliştirmeyi amaçlamıştır. Bu yüzden, sosyoteknik model çok geniş bir açıdan bakılan dinamik bir yaklaşımdır. Bu model pratik uygulama limitlerinin farz edildiği üzere çok genel olduğu gerekçesiyle eleştirilmektedir. Halen, sosyo-teknik yaklaşım iki önemli katkı yapmaktadır. İlki, çeşitli işletmelerde rekabetçi yönetimin kullanılma artışına rehberlik etmiş olmasıdır. İkincisi, grupların kendisini idare etmesini teşvik etmesidir.

Kendi kendini idare eden gruplar işçilere kendi işlerini dizayn ve yönetme şansını verdiği için çalışanların sosyal ihtiyaçlarını daha iyi tatmin edeceği düşünülmektedir. İş memnuniyetini yaymak ve iş motivasyonunu sağlamak temel amaçtır. Bir grup araştırmacı kendi kendini idare eden iş gruplarının yürütülmesinde uzun vadeli etkileri belirlemek için geniş çaplı bir araştırma yapmışlardır (Conti, Warner, 1993, s. 31 – 40). Araştırma sonuçları içsel iş tatmininde uzun dönemli olumlu bir etkiyi, dışsal tatminde geçici bir artışı ve motivasyon ve verimlilikte olumlu önemli bir değişimin olmadığını göstermiştir. İşgücü devri artarken, denetleyici personel talebi azaldığı için işçi maliyetleri azalmıştır.



Şekil 1. 3: Sosyo-teknik Sistemler Yaklaşımı (Northcraft, Neale, 1990, s. 516)

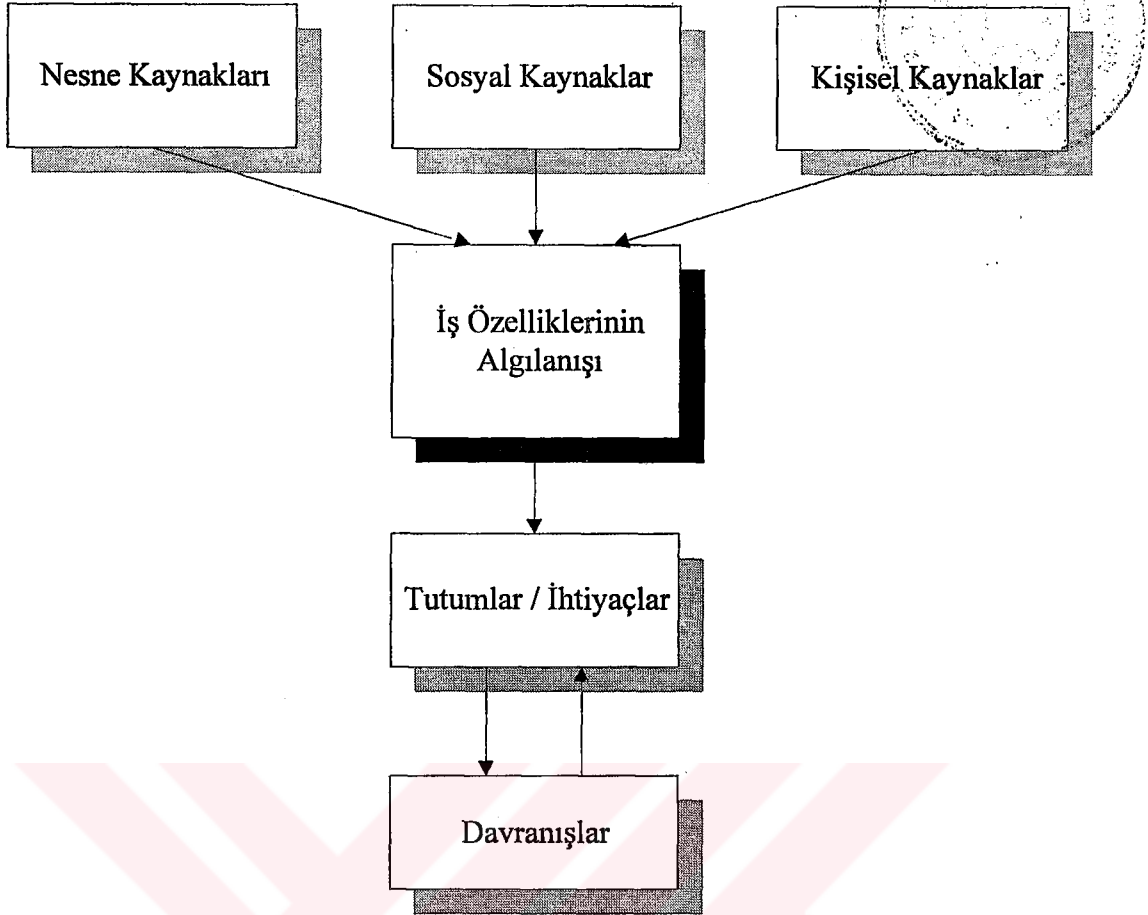
Diğer araştırmaların bu zıt sonuçları uzlaştırma ihtiyacı duyulduktan sonra son bir çalışmadan elde edilen sonuç kendi kendini idare eden iş takımlarının etkinliğini ortaya çıkarmış olmasıdır. Örneğin, kendini yöneten takımlar kendilerini yönetmeyi öğrenme ihtiyacı içindedirler. Bu süreçte ise iş grubunu yetiştirip idare etmeyi hedefleyen liderlik ya da özel idarecilik durumunu gerektirir. Kendini idare eden iş takımının performansını geliştiren en önemli liderlik davranışları grubun

kendisini tartma ve güçlendirme becerisini teşvik edenleridir (Niepce, Molleman, 1998, s. 1 – 5).

1. 2. 5. Sosyal Bilgi Süreci Modeli

SIPM iş dizaynında en son yaklaşımdır. Bu model araştırması tutum ve davranışları etkileyen algılama özelliği üzerine odaklanmaktadır. Kısaca SIPM (sosyal bilgi süreci modeli) çalışanların işlerinin ihtiva ettiği iş karakteristiklerinin hem tipi hem miktarı hakkındaki algılayış biçimlerini, iş tutum ve davranışlarını etkileyen bu algılayışların belirlediği süreci tanımlamaya çabalamaktadır. Bu modele göre 3 bilgi kaynağı iş karakteristikleri hakkındaki algıları etkilemektedir. Objektif kaynaklar fiziksel iş çevresini, işin kendisini ve resmi politika ve prosedürleri içermektedir (Hellriegel and Others, 1995, s. 551).

Sosyal kaynaklar hem yakın çalışma arkadaşları ve yöneticileri ve hem de aile ve arkadaşlar gibi organizasyon dışındaki diğer kişileri içermektedir. İş tasarımı Sosyal Bilgi Süreci Modeline göre, çalışma arkadaşları ve yöneticilerce sağlanan sosyal hareketler iş karakteristiklerini algılamada en kuvvetli etkiye sahiptir. Örneğin, bir ambulans şoförü iş tecrübelerini bir doktorla paylaşana kadar büyük bir beceri çeşitliği, özerklik ve bağımsızlığı sahip olduğuna inanabilir. Bu mukayese doktorun esas iş karakteristiklerinin daha zengin bir çeşitlilik içinde işi ortaya koyması durumuna uygundur (Hellriegel, 1995, s. 551). Bu örneğin tasvir ettiği şekliyle çalışanların kendi iş özelliklerini algılayışları objektif bilgiden ziyade öznel (subjektif) sosyal olayların bir fonksiyonu gibi görünebilir. Hatırı sayılır (itibarlı, saygın) bir OB araştırmacısı olan Jeffrey Pfeffer (Fayfır) SIPM Modelinin esas felsefesini gösteren 4 temel delili özetledi.



Şekil 1. 4: Sosyal Bilgi Süreci Modeli (Kınıckı, 1991, s. 540)

İlki, bireyin sosyal çevresi iş çevresini karakterize etmede kullanılan boyutlar olarak harekete geçirici olayı temin edebilir. İkincisi, sosyal çevre bireyin farklı boyutlara nasıl değer verdiğiyle alakalı olan bilgiyi sağlayabilir ki (bunlar özerkliğe beceriden daha az ya da çok önem verip vermemek, ücretin sosyal yarardan daha az ya da çok önemli olup olmadığı gibi durumlardır). Üçüncüsü, sosyal şartlar ve çevre kişilerin seçilmiş boyutların her birinde iş çevresinin nasıl değerlendirileceği ile ilgili hareketi temin eder. Verilen bir iş durumunun özerkliği, çeşitliliği ve yüksek ücreti sağlayıp sağlamadığı spesifik bir algılayış konusu kadar mevzu bahis olmaktadır.

Dördüncüsü, sosyal koşulların pozitif ve negatif boyutlar boyunca işi doğrudan değerlendirmeyi sağlaması mümkündür, paylaşılan etkili reaksiyonlardan bir mana çıkarmaktan vazgeçilebilir. (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1995, s. 551 – 552)

Araştırma Sonuçları (Kınıckı, 1991, s. 541):

10 çalışma ve 1968 kişiyi kapsayan bir analizin ortaya çıkardığı 3 sonuç şöyledir.

- İş özellikleri hakkındaki memnuniyet ve algılayışlar iş çevresindeki sosyal olay ve sözlerden etkilenmektedir.
- Sosyal olaylar ve performans arasında istikrarlı bir ilişki yoktur.
- Laboratuvar araştırması SIPM modeli için saha araştırmasından daha kuvvetli destek sağlamaktadır.

Diğer ilgili araştırma sonuçları şöyledir :

*SIPM Modelinin önceden haber verdiği şeylerin tersine, objektif bilgi iş özelliklerinin algılanmasında sosyal olaylardan daha kuvvetli bir etkiye sahiptir.

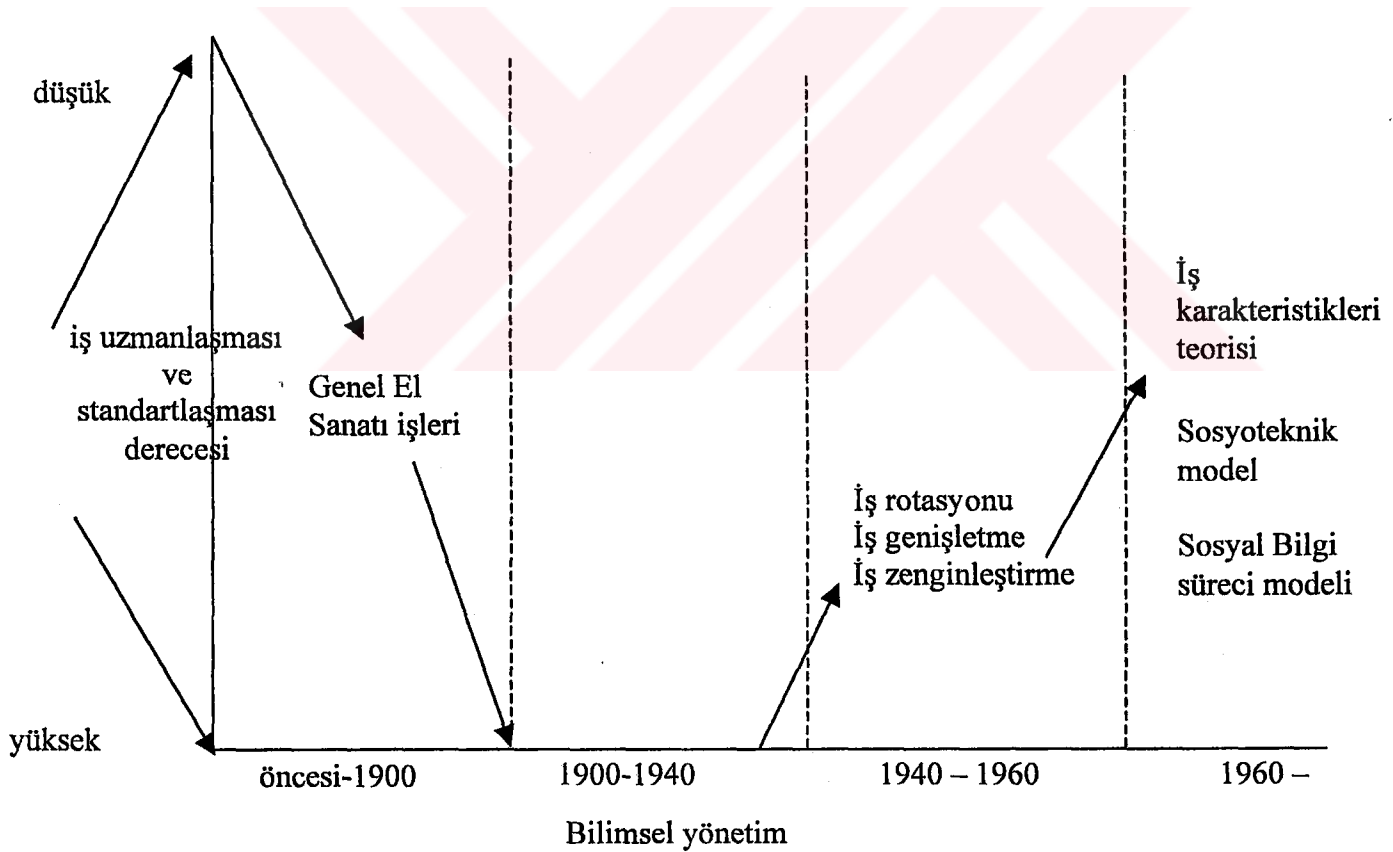
- Görev tecrübesinin çalışanın tutumları üzerinde sosyal olayların etkisini azalttığı görülmüştür.

Özetle, iş özelliklerinin algılanışını, memnuniyet ve performansı etkileyen sosyal olayların ifadesi için yalnızca ortalama destek vardır. Mamafih, sosyal olaylar bu kriter üstünde objektif iş karakteristiklerinde yaptığından daha fazla bir etkiye sahip değildir.

Yönetimsel Vurgulamalar : Bir iş tasarımı programının uygulanmasından bahsedildiğinde sosyal faktörler kaçınılmaz bir biçimde devreye girecektir. Bu yüzden, yeniden işler dizayn edildiğinde ilgili sosyal faktörlerin rolünü yöneticiler gözden kaçırmamalıdır. Yöneticiler açıkça iş tasarımının değişim mantığını tartışmaya ve açıklamaya teşvik edilmektedir. Üstelik iş tasarımındaki çalışan ilgisi çalışanların iş yeniden tasarım prosesine çalışanların bağlılığını sağlama ile sosyal kaynaklardan gelen yanlış bilgi miktarını azaltmaktadır.

1. 2. 6. İş Tasarımının Tarihsel Gelişiminin Şematik Görünüşü

İş tasarımının tarihsel gelişimi aşağıdaki şekilde şematize edilmiştir. İş uzmanlaşması ve standartlaştırma derecesine göre bir sınıflandırma yapılmıştır. 1900'lere kadar nispeten orta derecede çalışanların yetenek ve bilgilerini kullanabildiği genel el sanat işleri hakimdi. 1900-1940 yılları arasında uzmanlaşmanın son derece yüksek olduğu ve çalışanların ne yapacaklarının tamamen belli olduğu monoton bir sistem olan bilimsel yönetimin hakim olduğu görülmektedir. 1940-1960 yılları arasında iş genişletme ve iş rotasyonu gibi tekniklerin ortaya çıktığı ve 1960'lardan iş zenginleştirme iş karakteristikleri teorisi, sosyal bilgi prosesi ve sosyo-teknik modelin yaygınlaştığı gözlemlenmektedir.



Şekil 1. 5: İş Tasarımının Tarihsel Gelişimini (Hellriegel, 1995, s. 532)

2. BÖLÜM

2. ORGANİZASYONEL ETKİNLİK İÇİN İŞ MOTİVASYONU İLE İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ VE İŞ TASARIMI

2. 1. MOTİVASYONUN ANLAMI

İnsanları güdüleyen faktörler şuurlu ya da şuur altı hissedilen ihtiyaçlara göre şekillenir. Bazıları su, hava, yemek, uyku ve barınma gibi fizyolojik ihtiyaçlardır. Onur, statü, insanlarla yakın ilişki, sevgi, paylaşma, başarı ve düşünce hürriyeti gibi ihtiyaçlar ikincil ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların yoğunluğu ve şiddeti duruma ve kişilere göre değişir (Smith, 1999, s. 264 –265). Bir organizasyonun verimli ve etkin faaliyet göstermesi için içsel ve dışsal ihtiyaçları veya her ikisini de düzenlemeye ihtiyaç vardır (Burney, 2000, s. 1).

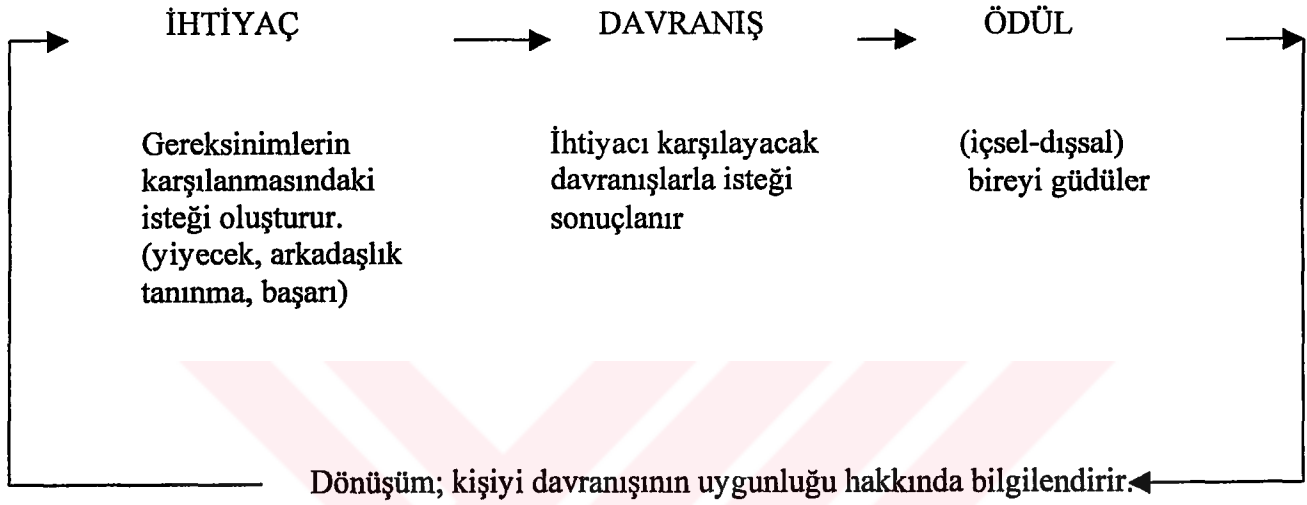
Bir çoğumuz sabah kalkarız, okula veya işe gideriz ve kendimize özgü biçimde davranırız. Çevremize niye çok çalıştığımızı veya niye bazı şeyleri çok sevdiğimizi düşünmeden ayak uydururuz. Bütün bu davranışlar birşeyler tarafından motive edilir. Motivasyon genellikle davranışlara yön veren istikrarlı bir artış olarak nitelendirilir. Motivasyon araştırmaları neyin insanı harekete geçirdiğini hangi aksiyonu seçeceklerini ve neden bazı davranışlarda uzun süre ısrar ettiklerini inceler (Daft, 1994, s. 512).

Basit bir motivasyon modeli şekil 2. 1' de gösterilmiştir. İnsanların yeme, başarılı olma, para kazanma gibi temel ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar iç dürtüleri harekete geçirerek bunların karşılanmasında uygulanacak özel davranışların gerçekleşmesine neden olur. Bu davranışın başarılı olma oranında kişi ödüllendirilir. Bu ödül aynı zamanda bireyi davranışının uygun olduğu ve gelecekte bir daha kullanabileceği konusunda bilgilendirir.

İçsel ve dışsal olmak üzere iki çeşit ödül vardır. İçsel ödüller kişinin direkt davranışlarının neticesi olarak alınır. Kompleks bir görevin tamamlanması bireyde

hoş bir başarı duygusu oluşturabilir. Örneğin, Francis Blais okul çocuklarına yardım etmek için ansiklopedi satar. Bu da onu mutlu etmektedir. Bu içsel bir ödüldür

Dışsal ödül ise genellikle bir müdür tarafından maaş artışı veya terfi olarak verilir. Rob Michael ise işinden nefret etmesine rağmen yüksek maaşla (dışsal ödül) motive olur. Bu ise dışsal ödüle verilen önemi göstermektedir (Daft, 1994, s. 512 – 513).

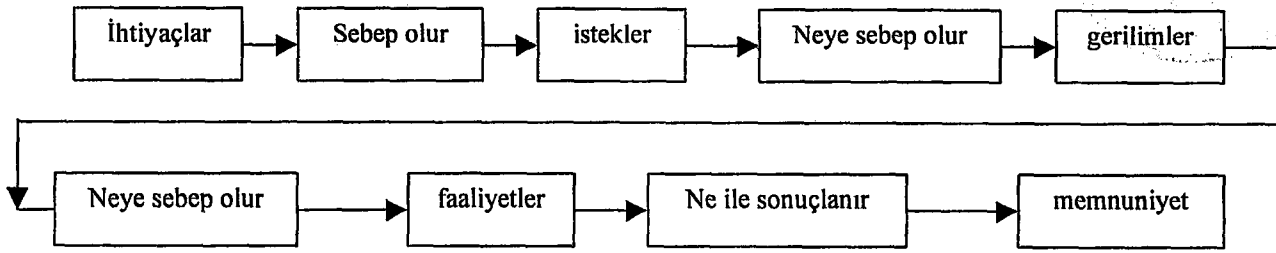


Şekil 2. 1: Basit bir motivasyon modeli (Daft; 1994, s. 513)

2. 2. İHTİYAÇ-İSTEK MEMNUNİYET ZİNCİRİ

Motivasyonu kimyasal değişiklikler gibi görmek mümkündür. Hissetme ihtiyaçları, isteklere veya gerilimlere sebep olan (bunlar tam doymamış isteklerdir), amaçları başarmaya doğru meşguliyetlere yol açan, nihayet memnunlukla sonuçlanan aranan amaçlara yol açar. Bu zincir şekil 2. 2’de gösterilmiştir.

Zincirin açıklaması karmaşıktır. Birinci sırada yiyecek gibi fizyolojik ihtiyaçlar dışında ihtiyaçlar kişinin çevresine bağlı değildir. Fakat birçok fizyolojik ihtiyaç çevresel faktörler tarafından kışkırtılır. Yiyeceklerin kokusu açlığa sebep olur. Düşük termometre okunması üşümeye sebep olur veya soğuk bir içeceğin görünüşü bunaltıcı susuzluğa neden olur. İkinci derece ihtiyaçlar üzerinde çevre başlıca bir etkiye sahiptir. Bir iş arkadaşının terfisi, yüksek bir mevki için birisinin isteğini alevlendirebilir. (Koontz, Weihrich, 1988, s. 463)



Şekil 2. 2: İhtiyaç.-İstek Memnuniyet Zinciri (Koontz, Weihrich, 1993 , s. 464)

Çözülmesi zor bir problemin çözümü birinin bir şeyi başarmada isteğini artırabilir. Uygun bir sosyal grup birinin yakın ilişki ihtiyacını artırabilir. bir motivasyon serebilir.

İkinci sırada ihtiyaç.-istek memnuniyet zinciri tanımlandığı kadar basit işlemez. İhtiyaçlar davranışa sebebiyet verir. Fakat ihtiyaçlar aynı zamanda davranıştan çıkar. Örneğin, bir kişinin başarıma ihtiyacı, istenilen bir amacın başarısından kazanılan memnuniyetle artırılabilir veya başarısızlıkla körleştirilebilir. Zincirin tek yöntem mizacı, ihtiyaçların her zaman insan davranışının sebebi değil onun bir sonucu olabileceğini bulan bazı Fen bilimcilerinin çalışmalarıyla tartışılmıştır (Koontz, Weihrich, 1988, s. 465). Diğer bir ifadeyle davranış daha çok insanların ne yaptığı ve onu niçin yapmadıklarıdır.

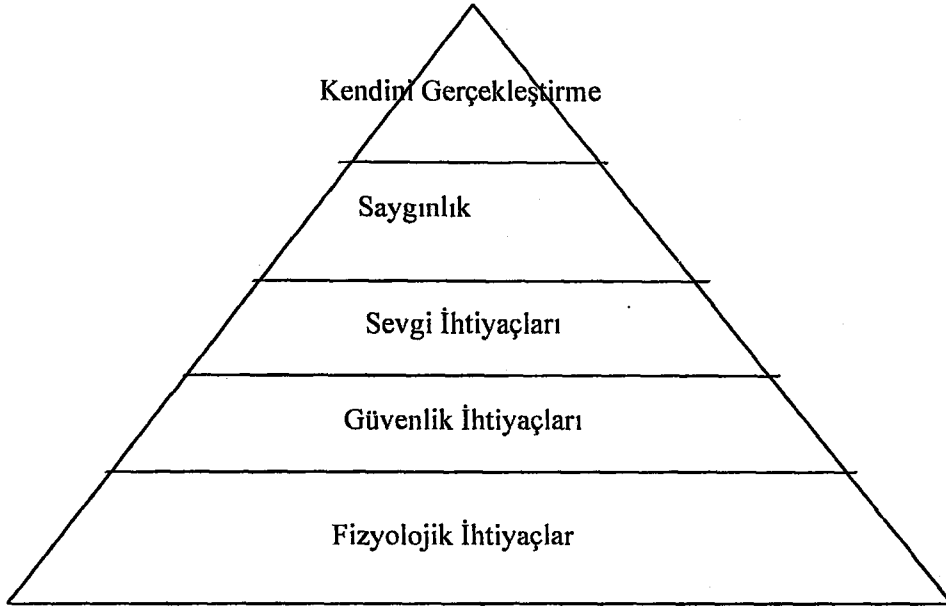
2. 3. İŞ-MOTİVASYON YAKLAŞIMLARI

2. 3. 1. İŞ MOTİVASYONU İÇERİK TEORİLERİ

İş motivasyonu içerik teorileri, işte çalışan işgörenlerin nasıl motive edileceklerini tanımlama teşebbüsüdür.

2. 3. 1. 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İhtiyaçlar hiyerarşisi modeli Abraham Maslow tarafından geliştirilmiştir. Maslow'un bu teorisi insanların yüzlerce şeyden etkilendiklerini ve ihtiyaçlarının hiyerarşik bir sırada yer aldığını ileri sürmüştür. Maslow insan ihtiyaçlarını beş guruba ayırmaktadır (Robbins, 1994, s. 466).



Şekil 2. 3: Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Vecchio, 1995, s. 189)

1. **Fizyolojik ihtiyaçlar:** Bunlar insanın en temel fiziksel ihtiyaçlarıdır. Yeme, içme, dinlenme, giyecek ve barınma vb. gibi bireyin organizmasını yakından ilgilendiren ihtiyaçlardır.
2. **Güvenlik ihtiyacı:** Bunlar fiziksel ve duygusal olarak güvenli ve sağlıklı olan tehditlerden uzak bir çevreye duyulan ihtiyaçtır. Şöyle ki şiddetten ve baskıdan uzak bir toplum, bir işyerinde güvenlik ihtiyacı güvenli bir iş, ek ödemeler olarak nitelendirilir.
3. **Sevgi ihtiyaçları:** Bu ihtiyaçlar bir akrayı tarafından kabul edilmek, arkadaşlıklar kurmak, bir gruba dahil olmak ve sevilme isteği olarak nitelendirilir. Organizasyonlarda bu ihtiyaçlar çalışanlar arasında iyi ilişkiler kurma, yardımlaşma ve üsleriyle iyi anlaşma isteğini etkiler.
4. **Saygınlık ihtiyacı:** Bu ihtiyaç pozitif bir kişisel imajı dikkat çekme, tanınma ve başkaları tarafından takdir edilme isteği ile ilişkilidir.
5. **Kendini gerçekleştirme:** Bunlar kişisel beceri ihtiyaçlarıdır ve en kuvvetli ihtiyaçlardır. Bunlar gelişen birisinin bütün potansiyelinin yükselen birisinin

yeteneğini ve daha iyi bir insan oluşunu inceler. Bu ihtiyaçlar işlerinde büyümek, yaratıcı olmak, başarı ve terfi için daha iyi çalışmak şansını insanlara sunarak karşılanabilir.

2. 3. 1. 2. Herzberg' in Çift faktör Motivasyon Teorisi

1950' lerin sonunda Frederick Herzberg ve arkadaşları, Pittsburg Psikoloji servisinde, Pittsburg bölgesinde faaliyette bulunan onbir sektörden 200 mühendis ve muhasebeci ile yoğun görüşmeler düzenlemiştir. Görüşme deneklerine onları işte mutlu ve mutsuz yapan öğeleri belirlemeleri sorulmuştur. Bulguların analizi, insanların tatminsizken olumsuz duygularının genel olarak çalıştıkları ortamla ilgili olduğu sonucunu vermiştir. Herzberg, doyumsuzluğu önleyen faktörleri hijyenik faktörler olarak listelemiştir ve onları doyuma sebep olan motivatör olarak adlandırmıştır (Hodgettes, 1990, s. 301).

Herzberg, işyerlerinde pek çok hijyenik faktör bulmuştur. Bunlar, para, gözetim, statü, güvenlik, çalışma koşulları, politikalar, idare ve personel ilişkileri gibi faktörlerdir. Bu faktörler insanları motive etmez. Onlar sadece kötüleşmeyi engeller. İşgücü veriminde verimi artırmaz, ancak iş sınırlamaları nedeniyle ortaya çıkan performans kaybına neden olan şeyleri önler (Gibson and Others, 1997, s. 134). Onlar motivasyonu sıfır düzeyde tutarak ortaya çıkacak negatif motivasyona meydan vermez. Bu onların niçin hijyen faktörleri olarak adlandırıldığına güzel bir örnektir (Ambrose, 1999, s. 3).

HİJYEN FAKTÖRLERİ (ÇEVRE)	GÜDÜLEYİCİ FAKTÖRLER (İŞİN KENDİSİ)
Para Gözetim Statü Güvenlik Çalışma Koşulları Politikalar ve İdare Kişiler	İşin Kendisi Tanınma İlerleme Büyüme Olanağı Sorumluluk Başarma

Şekil 2. 4: Hijyen ve GÜDÜLEYİCİ Faktörler (Hodgetts, 1990, s. 302)

Herzberg, işin kendisi ile ilgili faktörlerin; iş doyumu üzerinde ve artan verimlilik üzerinde pozitif etkileri olduğunu bulmuştur. Bunları “güdüleyici faktörler” olarak adlandırmış ve işin bizzat kendisi olarak tanımlanmıştır. Bunlar; bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, işyerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme (Eren, Yön. Ve Org., 1998, s. 427). Arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma; iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma gibi hususları içermektedir.

2. 3.1. 3. Alderfer’in ERG Teorisi

Clayton Alderfer, Maslow’un teorisini basitleştirerek ve eksik yanlarını tamamlayarak daha modern bir teori ileri sürmüştür. Bu teoriye ERG teorisi denmektedir. ERG teorisi üç kategoriye ayrılır :



Şekil 2. 5: Alderfer'in ERG ihtiyaçları ile Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve Herzberg'in çift faktör motivasyon teorisi arasındaki ilişkiler (Luthans, 1994, s. 161).

ERG modeli ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi birbirine çok benzemektedir. Çünkü ikisi de hiyerarşik formdadır ve bireyin zaman içinde

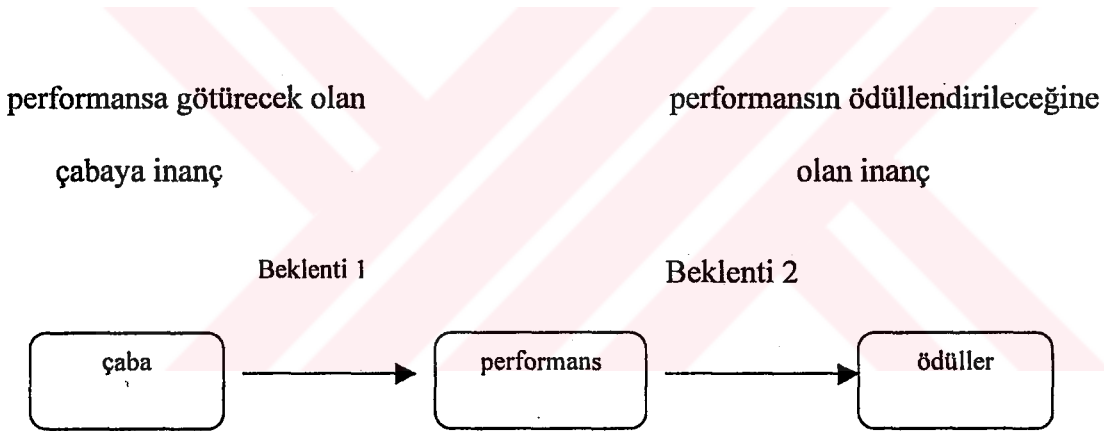
hiyerarşik olarak gelişmesini konu alır (Luthans, 1994, s. 161). Bununla birlikte Alderfer, ihtiyaçları üç maddeye indirmiş ve değişiklik hiyerarşisini daha karışık bir prensip haline getirmiştir

2. 3. 2. İş Motivasyonu Süreç Teorileri

2. 3. 2. 1. Vroom'un Beklenti Motivasyon Teorisi

Victor Vroom' un motivasyon teorisi karmaşıktır, fakat yine de onu destekleyen büyük bir taraftar kitlesi vardır. Onun ileri sürdüğü temel yaklaşım aşağıdaki denklemle gösterilebilir (Hodgetts, 1990, s. 305). Bu modeller genellikle "araç-instrument" veya "beklenti-expectancy" teorileri adıyla anılan gurubu oluşturmaktadır (Kaynak, 1995, s. 134).

$$\text{Motivasyon} = \text{Değer} \times \text{Beklenti}$$



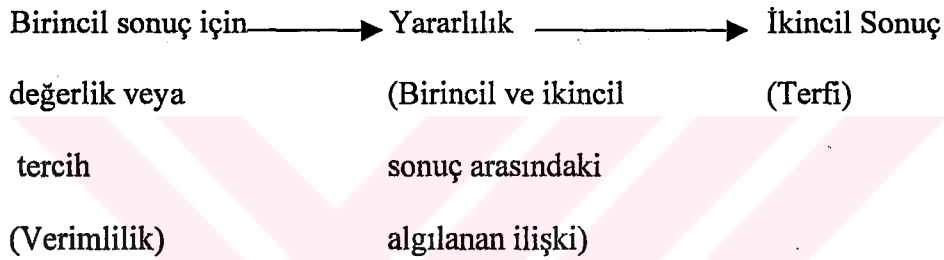
Şekil 2. 6: Beklenti teorisinin temel ve geliştirilmiş görünümü (Bedeian, 1993, s.447)

Motivasyon karşılıkların toplamı, çarpı beklentiye eşittir. Vroom' un teorisini anlamak için üç kavramı anlamak gerekir: Yararlılık, karşılık ve beklenti.

Bir bireyin motivasyonu, bazı amaçların başarılması üzerine gerçek veya algılanabilen mevcut ödüllerin bir sonucudur. Mesela bir şirket işçilerinden birinin verimli olması istemektedir. Ancak onun için ne yapılabilir? Bu şüphesiz işçinin mevcut ödülleri algılamasına bağlıdır. İşçinin terfinin verimliliğe bağlı olduğuna inandığını farz edildiğinde kayda değer iki sonuç bulunmaktadır. Performans olayında birincil sonuç, terfi olayında ise; ikincil sonuç. Bu Vroom' un üç

kavramından ilkin, yani yararlılığı tanıtmaktadır. Yararlılık, birey tarafından birincil sonuçlar ile ikincil sonuçlar arasında algılanan ilişkidir.

Daha sonra değerlilik, yada birincil sonuç tercihi verimlilik dikkate alınmalıdır. Bunu daha anlaşılır kılmak için verimliliğin üç varyasyonu kullanılmaktadır. Yüksek, orta, düşük. İşçinin yüksek verimlilik için değerliliği nedir? Bu işçinin promosyonu arzulanmasına bağlıdır. Eğer bu arzu yüksekse, değerlilik olumlu olacaktır. Eğer terfiye karşı ilgisizse değerlilik sıfır olacaktır. Aynı mantık orta veya düşük verimlilik için, onun değerliliğinin belirlenmesinde kullanılabilir. Böylece değerlik ve yararlılık aşağıdaki şekilde bir araya getirilebilir (Ambrose, 1999, s. 5-9).



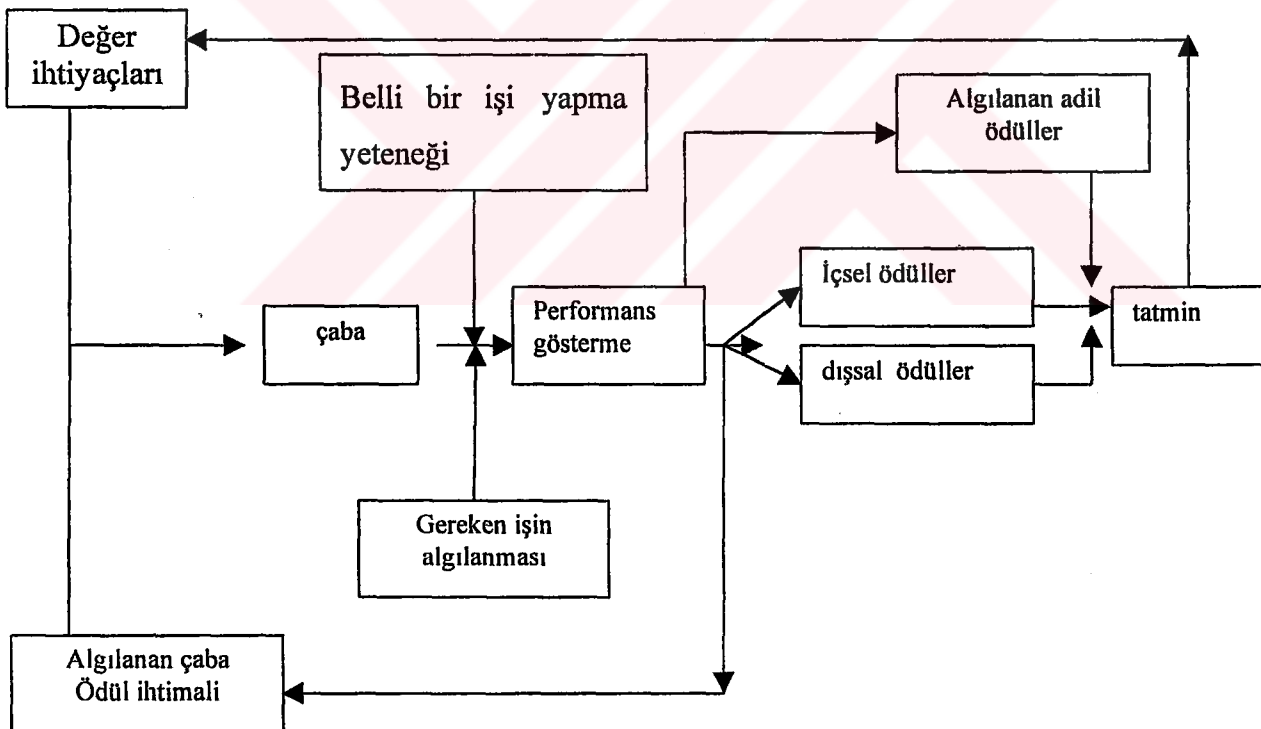
Şekil 2. 7: Yararlılık ve Değerlik (Hodgetts, 1990, s. 306).

Vroom' un teorisini anlamak için yararlılıktan değerliliğe doğru ters yönde çalışmak gerekmektedir. Bir kişinin birincil sonuca olan tercihi onun ikincil sonucu elde etmesine yol açacağına olan inancı tarafından dikte ettirilir. Vroom' un üçüncü kavramı, beklenti, belli bir özelliğin belirli bir birincil sonuç tarafından izlenmesi olasılığıdır. Örneğin, bireyin çok çalışarak yüksek verimliliğe ulaşma olasılığı nedir? Bu nesnel ihtimal, sıfır ile bir arasında değişir (Ambrose, 1999, s. 5). Eğer çalışan çok çalışarak yüksek verimliliğe ulaşacağı yolunda ikna edilirse, beklenti bire eşit olacaktır.

2. 3. 2. 2. Porter-Lawler Modeli

Porter ve Lawler esasen motivasyonun beklenti teorisinin büyük bir kısmı üzerine oturtulmuş daha bütün bir modelini türettiler. Onlar, çalışmasında bu modeli öncelikle yöneticilere uyguladılar. Bu şekilde görülmektedir.

İkinci katkı ise, örgütlerde işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu bunun da çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediğini ileri sürmektedirler. İşgörenin içinde çalıştığı örgütte görev tanımları yapılmamış, yetki ve sorumluluklar belirlenmemişse bu takdirde başarıyı ve güdülemeyi etkileyecek rol çatışmalarına rastlanabilir (Eren Yön. Ve Org., 1998, s. 453-454). Olumlu bir örgütsel yapı ve plan güdülemeyi kolaylaştıracaktır.

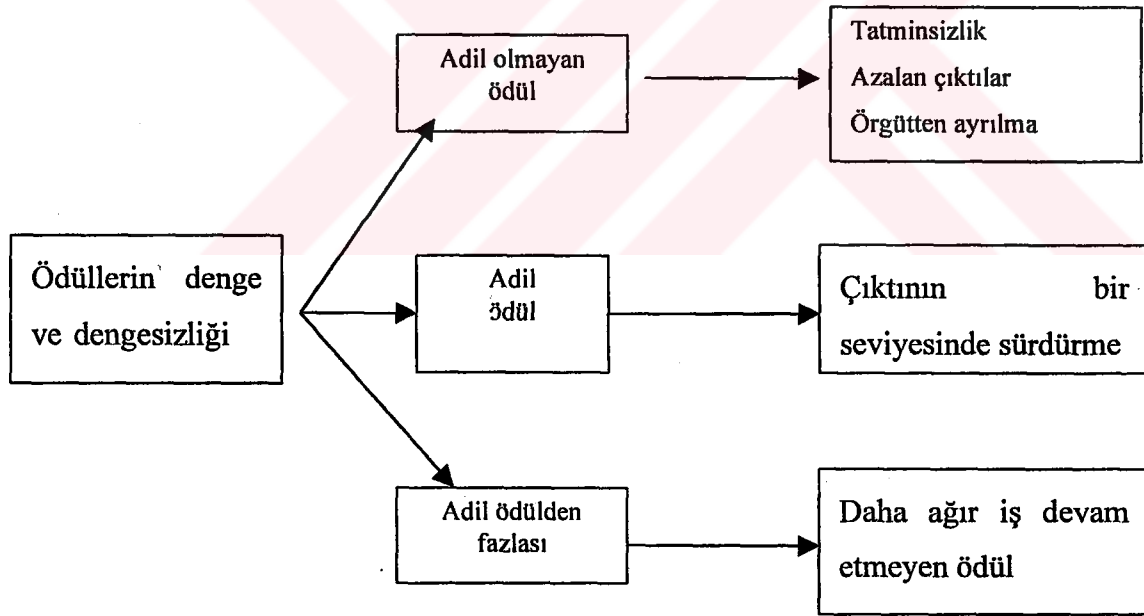


Şekil 2. 8: Porter ve Lawler Motivasyon Modeli (Luthans, 1994, s. 163; Stoner, Wankel, 1986, s. 435).

Bu kuramda yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenlerin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kuram bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat beklentilerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş işgörenlerin olabileceğini de vurgulamaktadır. Yani herkesi ümit ettiği oranda tatmin etmenin imkansız olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

2. 3. 2. 3. İş Motivasyonu eşitlik Teorisi

Düşünürler incelemelerinde bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir (Can, 1992, s. 174).



Şekil 2. 9: Eşitlik (hakkaniyet) teorisi (Koontz, Weihrich, 1988, s. 474)

Adams, adalet teorisi literatürde büyük kabul görmüştür.

Adalet teorisinin temel görünümü aşağıda görüldüğü gibidir.

Kişinin çıktıları	—	Diğer kişinin çıktıları
Kişinin girdileri	—	Diğer kişinin girdileri

Burada bir kişinin girdi ve çıktıların diğer kişinin girdi ve çıktılarıyla kıyaslanmasındaki ilişkide bir denge olmalıdır (Luthans, 1994, s. 167-168).

Eğer kişiler haksız ödüllendirildiğini hissedersen hoşnut olmayabilirler, çıktıların miktarını ve kalitesini azaltabilirler veya kurumdan ayrılabilirler. Eğer kişiler ödüllerin eşit olduğunu düşünürlerse daha sıkı çalışabilirler. Bu üç durum şekilde izah edilmiştir.

Problemlerden bir tanesi, kişilerin kendi katkılarını ve diğerlerinin aldığı ödülleri büyütmeleridir. Bazı haksızlıklar bazen çalışanlar tarafından hoş görülebilir. Fakat sürdürülen haksızlıklar önemsiz küçük bir olayda bile sert tepkilerle sonuçlanabilir.

Örneğin, beş dakika geç kalmaktan dolayı azarlanan bir çalışan kızabilir ve işi bırakmaya karar verebilir. Bu karar azardan daha çok, onların katkılarının, ödüllerinin, diğerlerinin ödülleriyle kıyaslamada haksızlığa uğradığına inanmasından kaynaklanır.

Aynı şekilde kişi 500\$'lık haftalık ücretten çok memnun olabilir. Fakat aynı işi yapan diğer kişinin 10\$ daha fazla aldığını duyunca bu memnuniyet memnuniyetsizliğe dönüşür.

2. 3. 2. 4. Şartlandırma ve Pekiştirme Kuramı

Pavlov ve Skinner adlı düşünürler, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırma ve incelemelerde, belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyecektir. Diğer bir ifadeyle ödüllendirme veya cezalandırma bir faaliyet yapmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Bir davranışın sürdürülmesi veya bu davranıştan kaçınılması biçiminde birbirine zıt olan iki tutumla karşı karşıya bulunmaktayız. Buradan hareketle belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirmek alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisinde dört yöntemden bahsedilmektedir. Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırmadır (Eren Yön. Ve Org., 1998, s. 454-455).

Olumlu pekiştirme arzulanan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu kez ödülleri verilmektedir. Olumsuz pekiştirmede bireyin ortaya koymuş olduğu davranışın yönetimce benimsenmeyen ve istenmeyen bir tutum olduğunun hissettirilmesi durumudur. Sadece hatalı hareketlerin zararları anlatılır. Burada bir davranışı terk ettirme ve caydırıcılık söz konusudur. Ancak kesinlikle ceza uygulanmamaktadır. Örgütten geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşmeyeceği kendisine hissettirilmektedir (Eren Yön. Ve Org., 1998, s. 456-457). Cezalandırmada ise direkt olarak çalışanlar cezalandırılmaktadır.

2. 4. HEDEF SAPTAMA (BELİRLEME)

Hedef saptamanın önemli teorik gelişimi, esasen Edwin Locke ve meslektaşlarının çalışmalarına dayalı mantıki esaslardan kaynaklanmaktadır. Teoriyi denemek için, hem laboratuvar ve hem sahada hedef saptamanın muhtelif yönlerini ele alan bir hayli önemli araştırmalar vardır. Sonuç olarak, bu tür örgütsel davranışlar sahasına tatbik edilen önemde, hedef saptama insan kaynakları yönetimi uygulamaları için için etkili bir araç olmaktadır (Brown, Latham, 2000, s. 2; Mulvey, Ribbens, 1999, s. 1 – 3; Arlinghaus, 1998, s. 1 – 10; Terspstra, 1994, s. 1 – 9).

Locke' a göre işgörenlerin işteki başarılarının belirleyicisi olarak onların kişisel amaçlarının büyük bir önem taşıdığına dikkati çekmektedir. Bu nedenle, işyerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır. Düşünüre göre her şeyden önce bireyler çevresel gözlemlerde bulunurlar ve buna ilişkin bazı algılama ve değerlendirme süreçlerine girerler. Çevresel değerlendirme bir sonuca varma yani bir yargılama niteliğindedir. Yargılar bireysel tepkilere yol açacak bir takım duyguları ortaya çıkarırlar. Bu ortam içinde birey kendi davranışının biçim ve yönü ile bireysel amaçlarını belirleyecektir. Bu amaçlara göre davranışları da onun işyerindeki başarılarını belirleyecektir (Eren, 1998, s. 439).

2. 4. 1. Hedef Belirlemenin Teorik Alt Yapısı

Locke tarafından 1968'de sunulan bir tebliğ genellikle bir hedef belirleme teorisinde çığır açan bir çalışma olacak şekilde göz önüne alınmaktadır. Locke,

Ryan'a önemli bir itibar vererek insan davranışlarında mana içeren rol konusundaki düşüncelerini yönlendirici bulmaktadır. Ayrıca hedef saptama teorisinin gerçekten yüzyılın seyrini değiştiren bilimsel yönetime geri dönmekte oluşunu ortaya koymaktadır. O ilk güç göstergesini yorumlamalarına itibar ederek, Frederick W. Taylor'un "işgören motivasyonu teorisi'nin babası" olagelen zata önem atfetmekte ve Taylor'un "modern zamanların hedef saptamasının müjdeleyicisi" olarak kullandığını ifade etmektedir (Luthans, 1994, s. 193; Curtis, 2000, s. 1). Çoğu organizasyonlarda amaçlar iki öneri için kullanılmaktadır. Birincisi motivasyonu yönetme için yararlı bir çerçevedir. Amaçlar etkin bir kontrol aletidir (Moorhead, Griffin, 1992, s. 357).

Locke çalışma motivasyonu beklenti teorilerinin orijinal biçimde hedef saptamayı görmezden geldiğini ve "mantiki hedonizm (hazcılık) tan daha fazla bir şey olmayan onun teorik formülasyonunun hedef saptama için çok benzer bir durumu olduğunu delil göstermektedir. O temel olarak Tolma'nın mantiki teorileştirmelerinden çıkan ve değerlerin önemi ya da sonuçlara binaen davranışların amaçsızlığını kabul eder. Bu yüzden, çalışma motivasyonunun beklenti teorisi içinde kazanmak ya da korumaya kadar süregelen bireysel davranışlar biçiminde tanımladığı şeyler olarak değerler ve değer hükümleri önemli aklî davranışsal determinantlardır. Sonra o duygular veya arzuların bu değerleri edinmede kişinin üslubu olduğunu söylemektedir. Değerlere ilaveten, niyetler veya amaçlar da davranışın aklî determinantları biçiminde önemli bir rol oynar.

Locke'un hedef saptama teorisi çalışma motivasyonunun beklenti teorilerinin ötesinde bulunmaktadır. O, kişilerin kendi duygu ve isteklerini gidermek üzere hedeflere varmak için çabaladığını hissetmektedir. Amaçlar kişilerin davranışlarına yönlendirici bir karakter katmaktadır ve onların düşünce ve faaliyetlerine diğerlerinden ziyade bir sonuç olarak rehberlik etmektedir. Sonra birey kendi maksat ya da hedeflerine göre, hatta hedefler ulaşılmaz olsa bile cevap verip gerçekleştirmektedir. Sonuçlar, geri besleme veya takviye bu cevapların (tepki) sonuçlarıdır. Şekil 10 hedef saptama teorisini özetlemektedir. Literatürün incelenmesi genel olarak teori için önemli bir destek teşkil eder. (Luthans, 1994, s. 193 – 194)

Örgütsel (işletmesel) davranış sahasındaki araştırmacıların bir incelemesi 15 temel çalışma motivasyon teorisini oranlamak üzere bilimsel geçerlilik ve pratik kullanışlılık kriterinde yürütüldü. Hedef saptama teorisi ilk olarak geçerlilik ve ikinci olarak pratik kullanışlılık yönünde sıraya dizildi.

Diğer pek çok teorisyenden farklı olarak, Locke teorisini sürekli olarak takviye etmekte ve geliştirmektedir. Son zamanlarda o, teorisinde kesin kararın oynadığı role önem vermektedir. O başlangıçta, hedefe yönelik hiçbir karar alınmamışsa, hedef saptamanın işe yaramayacağını tasdik etmektedir. Mamafih, onun kullanımında bazı karışıklıkları çevreleyen durumu netleştirmek için, Locke ve meslektaşları kesin kararlılığı “birisinin bağlılığı (ilgisi) veya bir hedefe varma kararlılığının hedeflerinin kökeni ne olursa olsun yapması ve süreci açıklamak üzere aklî bir modeli geliştirmesi” biçiminde tanımlamaktadırlar (Schermerhorn and Others, 1994, s. 243).

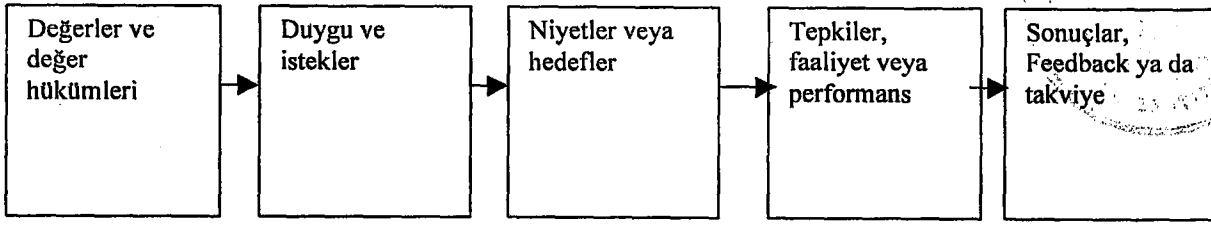
Locke davranışın aklî yorumunun harareti bir destekçisidir. Diğer teorilerin sözünü sakınmaz bir muhalifidir. Bu yönde o, hedef saptamanın gerçekten diğer teorilerin açıklamasının temelini oluşturduğunu- Vroom’un VIE teorisi veya Moslow veya Herzberg’in motivasyon teorilerinin ya da özellikle davranışçılık esasına dayalı biçimde etkin (işler) olup olmadığını söylemektedir. Ayrıca o daha yeni kontrol teorisinin de tenkitçisidir ve daha önceki teorisyenler gibi, hedef teorisi anlamında yorumlanabilirliği hissetmektedir. Kontrol teorisinin özet ifadesi şekil 2. 10’da görülmektedir.

Locke, oldukça mekanistik biçimde, davranışçılık esaslı işlerliğin muhalifi olmasına rağmen, Bandura’nın genişlemiş sosyal öğrenme teorisinin ve daha yeni sosyal mantıklılık (aklî olma) teorisinin (kişilerin diğerlerinin sevdiği ve diğerlerinin davranışlarını açıklamaktan neyi nasıl anladığını) hedef-saptama teorisiyle birbirini tutacak biçimde destekleyicisidir. Özel olarak, o sosyal-mantıklılık teorisinin sadece hedef saptamayı değil aynı zamanda rol-modelleme boyutlarının önemine, hedef seçimi, hedef kararlılığı ve geri belemeye cevap verme üzerinde çalışmıştır (Brown, Latham, 2000, s. 1 – 11).

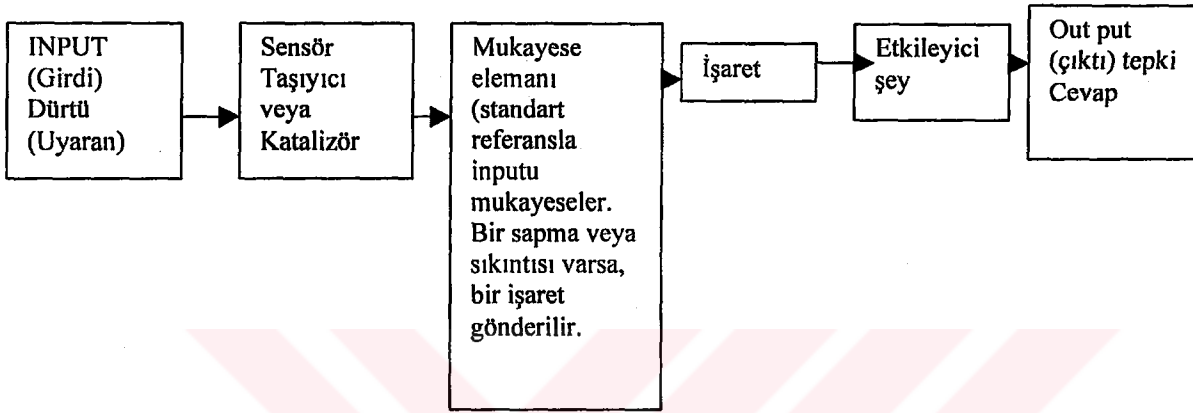
2. 4. 2. Hedef Saptamanın Etkisini Araştırmak

Locke'un teorisi önemli araştırmaları meydana çıkarmıştır. Özel olarak, Locke ve meslektaşlarının gerçekleştirdiği bir dizi laboratuvar çalışması ve Gary Latham ile meslektaşlarının yürüttüğü bir seri alan çalışması hedef saptama ile performans bağlantısını test etmek üzere tamamlanmıştır. (Luthans, 1994, s. 195 – 196)

1. Spesifik hedefler belirsiz veya “en iyisini yapmanız” türündeki genel amaçlardan daha iyidir. Diğer bir deyişle, bir satış elemanına spesifik bir kota vermek veya bir işçiye üretmesi için kesin bir birim sayısı sunmak bir hedefi “yapabileceğiniz kadar çoğunu deneyin” veya “geçen sene yaptığınızdan daha iyisini yapmayı deneyin” şeklinde belirlemekten daha fazla tercih edilmelidir.
2. Güç, mücadele gerektiren hedefler nisbeten kolay, günlük hedeflerden daha iyidir. Mamafih, bu hedefler ulaşılabilir olmalı ve onların asabileşmemesi için ulaşılması çok zor olmamalıdır.
3. Sahiplenilmiş ve kabul edilmiş hedeflere kararlaştırılan hedeflere tercihen katılımcı olarak varmaktadır. Araştırma ilk iki maddede olduğu kadar açık olmamasına rağmen, katılımcı bir biçimde hedeflerini oluşturan ve hedeflerinin nereye varacağı kendilerine söylenen kişilerden daha iyi olarak performans göstereceklerdir. Uyguluma örneğine eşlik eden durumun gösterdiği şekilde, kişisel hedefler bireylere başarılı meslek hayatları için rehberlik edebilir.
4. Hedef doğrultusundaki gelişim hakkında nesnel, yerinde olan (uygun) geri besleme hiç geri besleme olmamasına tercih edilmektedir. Araştırmacılar halen geri beslemenin kesin etkisini anlamaya çalışmalarına rağmen, muhtemelen feedback'in gerekli fakat başarılı bir hedef saptama uygulaması için yeterli koşula sahip olmadığını söylemek gerekir.



Şekil 2. 10: Locke'un Çalışma Motivasyonunun Hedef Belirleme Teorisi (Luthans, 1994, s. 194)



Şekil 2. 11: Kontrol Teorisi (Luthans, 1994, s. 195)

Hedef saptama teorisi, hedef güçlüğü ve teorinin tek başına en iyi görünüşleri (safha) gerçekleştirmesi karşısındaki zorluk konusunda 393 saptamanın sonuçlarına dayanmaktadır. Başarı oranı veya bu çalışmaların kısmi başarısı çalışma niteliğini önemsemeksizin % 90'ı aşındır. Teorinin esas (öz) bulguları 8 ülkede 40.000 denekten (konu) edinilen bilgiye dayanmaktadır.

88 farklı görev, sayısız tipte performans ölçmeleri, laboratuvar ve saha oluşumları, deneysel ve ilişkisel tasarımlar, 1 dakikadan 3 yıla uzanan zaman devresi, kendi kendini yönlendirme ve katılımcı biçimde hedefleri ayarlama tahsis edilmiş çalışmalar ve analizlerin bireysel düzeyi kadar grup ve işletmesel olarak da edinilen bilgiler.

Hedef saptama teorisinin pratik gidişat rehberi ve araştırmaları örgütsel davranışların bütün sahasındaki kadar kusursuz (sağlam) olmasına rağmen, hedef saptama ile performans arasındaki ilişkilerde halen pek çok önemli ımlaştırıcı değişkenler ortaya çıkmaktadır ve bazı tezat teşkil eden (karşıt) bulgular vardır.

Örneğin, Latham ve Saari tarafından yürütülen bir çalışma destekleyici bir yönetim tarzının önemli bir ılımlaştırıcı (hafifletici) etkisi olduğunu ve önceki çalışmaların sonuçlarının aksine spesifik hedeflerin “en iyisini yap” şeklinde genelleştirilen bir hedeften daha iyi bir performansa rehberlik edemediğini ortaya koymuştur. Mamafih, diğer bir çalışma hedef düzeyi ve performans arasında göze çarpan bir biçimde yüksek ilişki saptamıştır. Diğer son analizler de, bazı araştırılmamış sahalarda, hedef saptama uygulamalarını sınırlandıran kalite ve kaliteli hedefler ve görev güçlüğü arasında farklılıklar olduğu işaret etmiştir. (Luthans, s. 197; Schermerhorn and others, s. 243 – 244)

Hedef saptamada bazı pratik sınırlayıcılar da vardır. Örneğin, güç hedefleri oluşturma yöneticilerin risk düzeyini artırır ve çalışanlar verimliliği mukavemet edici yönde davranabilir. Hatta, güç hedefler strese yol açabilir, performansa sezgisel bir taban eklemek çalışanların hedef dışı sahaları önemsemesine sebep olabilir ve kısa-vadeli düşünmeyi, sahtekarlığı veya hileciliği teşvik eder. Mamafih, Locke ve Latham bu muhtemel gizli tehlikelerin daha iyi haberleşme, ödüllendirme ve örnekleri oluşturma suretiyle nasıl üstesinden gelinebileceğiyle ilgili spesifik maddeleri ortaya koymaktadır. Denklemden, spesifik belirlemelerin olumlu etkisini destekleyici bir etkinlik sözkonusudur, ayrıca hedefler doğrultusundaki gelişmede feedback (geri besleme) sağlayıcı ve onaylanmış güç hedefler vardır.

2. 4. 3. İşletmelerde Sistem Performansı İçin Hedef Saptamanın Uygulanışı

Hedef saptamanın mantıklı bir büyümesi geleneksel biçimde yönetime katılma veya MBO, planlama (değerleme) yaklaşımı, kontrol, personel takdir etme ve ayrıntılı sistem performansı vasıtasıyla yönetim tarafından kullanılmaktadır. Bu yaklaşım 30 yılı aşkın süredir mevcuttur ve böylece hedef belirlemede kendiliğinden, araştırma ve teori önde yürümektedir. MBO genellikle terimi gelişkin örgütsel performans ve işçi hoşnutluğu (tatminini) sağlayacak sonuçlar vasıtasıyla kıymet biçme ve amaçların oluşması yönünde sistematik bir yaklaşım olarak icat eden ve ortaya koyan Peter Drucker’e isnat edilmektedir. Günümüzde, MBO terminolojisi uzun vadeli kullanıma sahip olmayabilir. Onun yerine, MBO sonuçları değer biçme ve hedef saptamada kullanılan ayrıntılı bir sistem performans yaklaşımı içinde tekâmül etmektedir. Örneğin, Locke ve Latham son zamanlarda “MBO’nun makro

ya da örgütsel biçiminde düşünülebileceğine” dikkat çektiler. (Locke, Latham, 1990, s. 146)

Hedef saptamanın uygulanışı ve işletmesel sistemlerde sonuçların baştan başa değerlendirilmesi genellikle Şekil 2. 12’de taslağı çizilmiş bir dizi sistematik adımı izlemektedir. Gösterildiği gibi, ayrıntılı hedefler, bir kere oluşunca ve işletme performans sistemine uygun hale getirilmek noktasında geliştirilince, bireysel hedefler oluşmaktadır. Bu bireysel amaçlar her bir üst-ast çifti tarafından saptanır, tepeden başlayıp sistem tamamlanana kadar aşağıya doğru gider. Bu süreç için senaryo aşağıdaki gibi bazı durumlar biçiminde olabilecektir: Patron kendine tabi çalışanlarla bağlantı kuracak ve şöyle diyecektir:

Bilindiği gibi, bizler oryantasyon ıslahi ve program gelişimi için sistem performansımızı tamamladık ve şimdi bireysel hedefleri belirleme zamanıdır. Gelecek Salı’ya kadar sizlerin sorumluluk sahanızda yer alan teklif edilmiş bir amaçlar oluşumunu geliştineyi arzulamaktayım. Sizlerin amaçlarınızın oluşumunun, sizlerin bir örneğine (kopya) sahip olduğunuz ve sizin yani benim hedeflerim, sizle aynı seviyedeki diğer birimlerin hedefleri ve sizlerin astlarınızın hedefleriyle birbirini etkileyen amaçlara yardım etmesinin iyi olacağı işletme çapındaki hedeflerle birlikte bir hizada olmasının iyi olacağını hatırlayın. Sizlerin hedefleri ölçülebilir, sayılabilir terimlerle ifade edilmeli ve bir hedef tarihi belirlemelisiniz. Ayrıca ben de sizin sorumluluk sahanız için öncelikli olduğunu düşündüğüm bazı teklifler sunacağım. Oturalım ve sizin sorumluluk sahanızda karşılıklı olarak mutabık kalacağımız hedefler oluşumuna ulaşana kadar bir açık oturum yapalım.

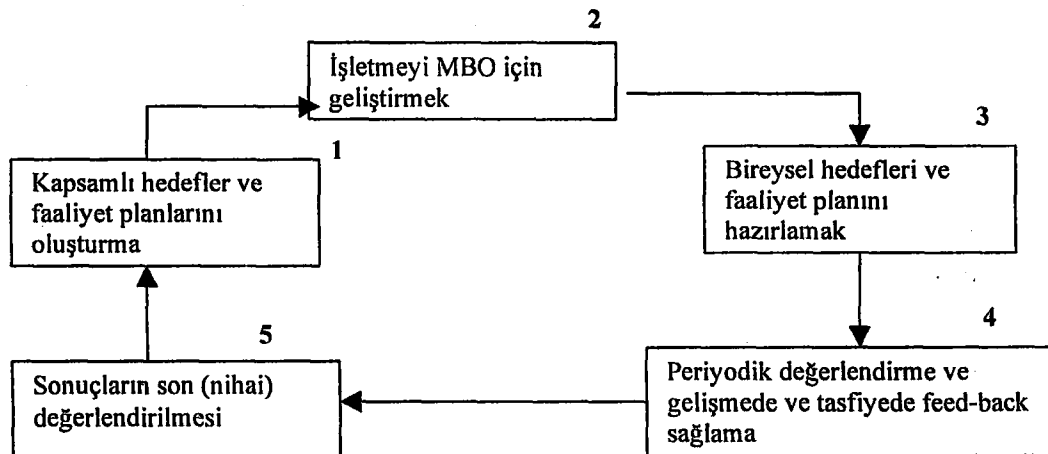
Hedef saptama araştırmalarıyla bir hizada, bu nesnel hedefler spesifik, güç ve onaylanmış olmalıdır. Baştan başa nesnel hedefler gibi, bireysel hedeflerin bu oluşumu da hedeflerin nasıl başarılabileceğini ayrıntılarıyla açıklamak üzere gelişmeyi sağlayan faaliyet planları tarafından da eşlik edilmelidir.

Hedef saptama boyutu sistem performansına ilişkin bu yaklaşımla birlikte çok yakın ilişkilendirilmesine rağmen, Şekil 2. 12’de gösterildiği gibi, sonuçlar tarafından feedback (geri besleme) ve kıymetlendirme (değerleme) ayrıca önemli bir rol oynamaktadır. Bireylere feedback iletilecek ve onların oluşan amaçlara uygun biçimde nasıl iş görecekerinin esasında (kaide) değerlendirilecektir. Bu geri besleme

ve değerlendirme süreci hem periodik (en azından çoğu sistemde her bir 3 aylık sürede) ve hem yıllık bir kaideyle yer almaktadır. Değerlendirme oturumları sadece değer biçici olmaktan ziyade teşhis mahiyetinde çalışmaktadır. Bu basit olarak astların tabî olduğu üstlerin hedeflere varma başarısı veya başarısızlık için cezalar veya ödüller vermektense, hedeflerin niçin başarılabildiği veya başarılamadığının sebeplerini tayin etmesi anlamına gelir.

Periodik incelemeler feedback sağlamak ve hedeflerin edinilmesi yönündeki ilerlemeyi değerlendirmek amacıyla yürütülmektedir. Onlar hedeflerde gerekli değişimleri yapma imkânı vermektedirler. Her işletme periodun başlangıcında (genellikle mâli yıl) değişen koşullar sebebiyle birkaç ayda modası geçmiş (eskimiş) olarak hesaplandırılabilen hedeflerin oluşumunu sağlayan bu tür dinamik bir çevrede faaliyet etmektedir. Öncelikler ve koşullar sürekli biçimde değişiyor; bunlar periodik inceleme oturumlarında gözlemlenmelidir ve ihtiyaç duyulan değişimler yapılmalıdır. Bireysel hedeflerin düzenli olarak düzeltilmesi ve daha az bir düzeyde, ayrıntılı hedefler değişme için şartlara uyabilen canlı bir sistemi meydana getirir. Yıllık inceleme oturumunda, ayrıntılı bir bilimsel teşhis ve değerlendirme ulaşılan hedeflere göre yapılır ve sistem yeniden çalışmaya başlar.

MBO tipi performans sistemlerinde araştırma sonuçları karşılaştırılmaktadır. En son karşılaştırılan kapsamlı analizler bu ayrıntılı hedef – saptama sistemlerinin işçi tatmininde az bir olumlu etkiye, fakat verimlilikte daha büyük ama halen gösterişsiz bir etkiye sahip olduğunu bir karara bağlamaktadır. (Locke, Latham, s. 145 – 151; Schermerhorn and Others, s. 162 – 165)



Şekil 2. 12: Sistem Performansına İlişkin Hedef Saptama Uygulanışı (Luthans, s. 198)

2. 5. İŞ TATMİNİ

Bir çok yönetici iş tatmininin yüksek derecede verimlilik ve kalite ile ilgili olduğuna katılmaktadır. İş deneyimlerine duygusal reaksiyonlar kaçınılmazdır. Birinin işe karşı düşüncesi, hissi ve aksiyon eğilimleri (birinin tutumu) iş tatmini olarak ifade edilmektedir. Bütün tutumlarında doğru olarak bir kişinin iş tatmininin seviyesi deneyimle etkilenir. Bir işçinin tutumu için kendisini teşkil etmesine rağmen diğerleriyle iletişimleri de önemli bir rol oynar. Daha ötesinde bir işçinin iş hakkındaki beklentileri işle ilgili deneyimlerin onun değerlendirmesi ve yorumunu büyük ölçüde etkileyebilir (Conant, Kleiner, 1998, s. 114; Oshagbemi, 1997, s. 108; Pollock, Whitbrad, Contractor, 2000, s. 11).

2. 5. 1. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

Modern yöneticiler bir organizasyonun performansı yatırımın geri dönüşü, Pazar payı, vergilerden sonraki kar ve diğerleri gibi terimlerle olduğu kadar insan boyutunda da ölçülmesi gerektiğini kabul etmişlerdir. Birçok sebep işçilerin tatminini sağlamanın isteğini desteklemektedir. Belki de en sonraki sebep manevi olanıdır. Düşünün ki çalışma pek çok insan için bir gerekliliktir. Bu alternatif (hükümet ve hayırsever desteğine bağlı bir geçim seviyesi mevcudiyeti) pek çok insan için kabul edilebilir değildir. Pek çok insanın çalışmak zorunda olması ve pek çok insanın genç hayatlarının büyük bir kısmını işte harcayacak olmalarından dolayı işverenlerin deneyimi kişisel ödüllendirmeye dönüştürmek için manevi bir zorunluluklarının olduğu tartışılabilir (Finkelstein, Protolipac, Kulas, 2000, s. 2 – 3).

İşçilerin fiziksel ve zihinsel rahatlığı daha iyi tatmin olmuş işçilerin daha iyi fiziksel ve zihinsel sağlığa sahip oldukları iş tatminiyle ilişkili olduğu görünmektedir. Bu kanıt bununla birlikte doğada sıkı bir şekilde karşılıklı ilişkilidir. Bir netice olarak sebepsel okun neyi gösterdiğini söylemek zordur. Ortaya çıkan diğer faktörler (örneğin eğitim seviyesi ve gelir) gözlenmiş ilişkiler için geniş ölçüde sorumlu olabilecekleri akla uygundur. Bununla birlikte, ciddi iş tatminsizliği stresle açıkça kendini gösteren birçok psikolojik bozukluklara, ülser ve kalp hastalıkları da dahil olmak üzere yol açabilir (Repetti, 1987, s. 710 – 720).

İş tatmini aynı zamanda bir firmanın kaliteli işçileri barındırma yeteneğinde önemli rol oynamaktadır. Bu yetenek ağır bir şekilde atlatıp hayatta

kalan bir organizasyon ve kendi personelini kötüye kullandığı bilinen bir şirket kendi eleman açıklarını kapatmada en iyi insanı bulmada zorluk çekecektir (Ceylan, 1998, s. 78).

İş tatmininin seviyeleri işgücü devri, ayrılma sendika ve organizasyon aktiviteleri ve şikayete sebep olan durumların dosyalanması gibi problemlerle ilişkilidirler. Çünkü bu tür problemler maliyetli ve bir organizasyonu yıkıcı olabilir. Onlar kolay bir şekilde atlatılamazlar ve böylece iş tatmini kişinin olduğu kadar organizasyonunda rahatlığı için oldukça aşırı derecede önemlidir (Feldman, Bolino, 2000, s. 1 – 2).

2. 5. 2. İş Tatmininin Ölçümü

İş tatmininin öneminin tanınmasında birçok organizasyon çalışanların tutumlarını izlemektedir. Birçok organizasyona rağmen, General Elektrik, Hewlett-packard ve Sears gibi firmalar rutin bir şekilde kendi işgören tatmini taramalarını idare etmektedirler. Bunun yanında Wells Fargo ve Leaseway Transportation gibi firmalar bu iş için danışma firmaları ile anlaşmış durumdadırlar.

Derin olarak görüşmeler ve anketlerin bazen iş tatmini ölçümünde kullanılmış olmalarına rağmen en yaygın kullanılan metod isimsiz anonim araştırmadır. Araştırmalarda ele alınan davranış ölçeklerinin çeşitliliği iş tatmininin kavramsallaştırma yaklaşımlarının çeşitliliğini yansıtır. İlk önceki yaklaşımlar iş tatminini global terimlerle karakterize etmiştir. Yani tatmin birinin tamamıyla bütün işine baştan başka bir tepkisi olarak gösterildi. GM Faces Ölçeği ve Brayfield-Rothe iş tatmini anketi gibi ölçekler global yaklaşımı örnek teşkil ederler. (Vecchio, 1995, s. 125 – 126)

Son zamanlarda işçi tatminini çalışmalarına onlara daha spesifik bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu spesifik (bölümlenmiş) yaklaşım işçilerin işin birkaç konu ya da bölümlerinden her birine olan reaksiyonu çalışma yönündedir. Örneğin; birinin denetçiliği, ücret ya da çalışma arkadaşları. Bu bölümlenmiş yaklaşımın iki önemli göze çarpan örneği, iş tanımlayıcı indeks ve Minnesota tatmin anketidir. (Wong, Hui, Law, 1998, s. 7)

Global ya da bölümlenmişten bağımsız ölçekler daha kolay ve net açıklanır olma avantajlarını sunarlar. Gerçekte eğer katılımcılara basit bir komut seti okunursa GM Faces Ölçeği okumamış olan işçiler için uygun olabilir. Bölümlenmiş ölçekler

daha uzun olma eğilimindedirler; Minnesota tatmin anketi ya da MSQ toplamda yirmi farklı bölümü içine olan 100 soruya sahiptir. İş tanımlayıcı indeksi (JDI); uzunluk, yönetim kolaylığı, gerekli eğitim seviyesi ve iş konularının (yani ücret, çalışma arkadaşları, gözetim, iş fırsatları ve işin kendisi) sayısı arasında bir uyum sunar. Onun güvenilirliği ve geçerliliği kanıtıyla beraber bu nedenlerden ötürü JDI iş tatmini ölçümünde en geniş kullanılan araçlardan birisidir.

Bölümlenmiş yaklaşım mantıksal olarak global yaklaşıma göre daha üstündür. Onda biri kolayca hayal edebilirler ki, biri bir işçinin çalışma arkadaşlarından memnun olmadığı ama işin kendisinden memnun olduğu durumları kolayca tasarlayabilir. Daha önceden bahsedildiği gibi JDI ve MSQ gibi ölçekler birçok farklı yönlerde davranışların bağımsız takdirine izin verir. Pratikte bu farklı bölümlere insanların davranışları pozitif ilişkili olma eğilimindedir. Yani denetçisiyle tahmin olmuş insanlar onların çalışma arkadaşlarıyla da tatmin olma eğilimindedir vb. Bu kanıt genel ya da global faktörün davranışların altında yattığı sonucuna varmanın akla uygun olduğunu göstermiştir. Özel olarak, pek çok araştırmacı bölümlenmiş ölçekleri kullanma ihtiyacını onların daha spesifik bilgi ürettiğinden dolayı doğruluğunu tasdiklemiştir. (Yousef, 1997, s. 187)

2. 5. 3. İş Tatmininin Kaynakları

3000' den fazla çalışma iş tatmini ve moral konusunda yürütülmüştür. Onların sonuçları benzerlik sonuçları gösterme eğilimindedir. Örneğin; belirli değişkenler iş tatmini ile sabit olarak ilişkilidir. En önemli değişkenlerden biri iş seviyesidir. Yüksek seviyedeki pozisyonlar arası tatmin daha yüksektir. Oysa tatmin sıcak, ağır ya da tehlikeli olarak karakterize edilebilen işlerde çalışanlar arasında en düşük olma eğilimindedir. Örneğin, demir imalathaneleri ve ustalık gerektirmeyen işler.(Bussing and Others, 1999, s. 2)

Servis uzunluğu ve ırk da iş tatminiyle sık sık ilişkilidir. İşte daha az zamanlı bireyler ve siyahi işçiler abartılı olarak bir şekilde beyaz işçilerden daha az tatmin olmuşlardır. Şüphesiz böyle ilişkili bir kanıttan herhangi bir katı sonuç çıkarmak zordur. Çünkü iş seviyesi aynı zamanda servis süresi ve ırkla birliktedir. Uzun süreli çalışanlar yüksek seviyeli işte kalma eğilimindedir. Siyahi işçiler daha az eğitimlidirler ve ustalık gerektirmeyen pozisyonlarda çalışma eğilimindedirler.

Bayanlarda daha düşük seviyeli işlerde bulunurlar. Tarihsel olarak iş fırsatları için daha düşük bayan beklentileri bayanlar için fırsatların tutarlılığıyla oldukça tutarlıdır. İş tatmin seviyelerindeki cinsiyet farklılığı kanıtı karıştırılmıştır. Ancak muhtemeldir ki; iş gücündeki kadınların beklentilerinin artması cinsiyetler arasındaki iş tatmininin de farklılıklar üretmektedir. Yine muhtemeldir ki daha genç ve yaşlı kadınlar arasındaki iş tatminindeki farklılıklar nesiller arasındaki beklentilerdeki büyüyen farklılığın bir sonucu olarak oldukça açıktır.

Sonuç olarak organizasyonel boyut iş tatmininin bir ilişkisi olarak tanımlanmıştır. Daha küçük organizasyonlardaki işçiler daha fazla tatmin olma eğilimindedirler. Bir organizasyonun boyutu, iş tatminini kendi kendine etkileyebilir fakat boyut daha spesifik tatmin kaynaklarıyla birlikte (Vecchio, 1995, s. 127 – 128).

2. 5. 4. İŞ TATMİNİSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

Bireyler genellikle ödüllendirici olmayan ya da zahmetli durumlardan geri çekilme eğiliminde iken ödüllendirici durumlara yönlendirilirler. Bu ödül ve ceza prensibi iş tatmini ve işçi davranışları arasındaki ilişkinin daha fazla kanıtının altını çizdiği görülür (Noe, hollenbeck, Gerhart, Wright, 1999, s. 240).

2. 5. 4. 1. Devamsızlık

Devamsızlık işgörenlerin çalışma saatleri içinde işine gelmemesi durumudur. İşletmeye önemli bir maliyet getirmektedir (Falcone, 2000, s. 1 – 5; HR focus, 2000, s. 1 – 3). Her yıl grev ve lokavtlardan daha ziyade işçinin kaçmasından daha fazla bir iş zamanı kaybedilir. Devamsızlığın işletmeye direkt maliyeti 30 Milyar\$ civarında tahmin edilmiştir. Devamsızlık çalışmaları daha az tatmin olmuş işçilerin daha fazla işten kaydardığını ortaya çıkarmıştır. Devamsızlığa çalışırken gönülsüz devamsızlık ve gönüllü devamsızlık arasındaki farkı ayırmak çok önemlidir. Kaçınılmaz devamsızlık hastalık ve aile aciliyetlerinden dolayıdır. İş tatmininin seviyesi ile büyük ölçüde ilgili değildir.

Tatmin ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi incelemek için Franks Smith, Searsın Şikago Başkanlığı'ndaki ofis çalışanlarının devam oranını araştırdı. (şiddetli bir fırtına gününde çalışmayı yaptı) Bir karşılaştırma grubu olarak Smith bir Newyork City Ofisinin çalışanlarının devam oranını aynı günde inceledi. Ve hava hoştu. Bireysel iş tatmin verilerini devamsızlıkla ilişkilendirilirken Smith Şikago'nun

çok değişken olduğunu bulmuştur. Yani yüksek oranda tatmin olmuş işçiler fırtınaya rağmen işi rapor etmek için ekstra efor sarf ettiler oysa tatmin olmamış işçiler daha çok evlerinde kaldılar (Vecchio,1995, s. 132).

2. 5. 4. 2. Gecikme

Kronik gecikmenin de işçi tatminsizliğini yansıttığına inanılır. Şüphesiz kronik gecikmenin değişmeksizin sadece tatminsizlikten dolayı olduğu söylenemez. Trafik sıkışıklığı ya da büyük bir aileyi her sabah okula hazırlama gibi faktörler sık sık rol oynar. İşçi gecikmesinin belirli şekilleri (park bölgesinde ya da tuvaletteki oyalanmalardan oluşanlar gibi) bununla birlikte tatminsizlik düşük iş katılımı ya da profesyonel taahhüt gibi buna benzer tutumsal faktörlere atfedilebilir. Bunun gibi ya da yukarıdaki tutumsal faktörler gecikme ile ilgili resmi ceza ve teşviklerin varlığı ve de sosyal baskı bir bireyin gecikmiş olma kararında bir rol oynayabilir (Vecchio, 1995, s. 132).

2. 5. 4. 3. İşgücü Devri

Çalışmalar orta derecede bir bağılılık derecesiyle tatmin olmamış işçilerin iş bırakacağını göstermiştir. Tatminsizliğin işten çıkma kararındaki belirli bir etkisi sadece vasat olabilir. Ancak çünkü bir diğer faktörler varyasyonu da dahildir. Belki alternatif iş fırsatlarının varlığının büyük etkisinden dolayı örneğin genel ekonomik durumlar ve işçinin kişisel ustalıklarının pazarlanabilirliğindeki kendine güveni yeni bir iş arama kararında ona rolü oynar. İşten ayrılma oranlarındaki dalgalanmalar iş fırsatları değişiklikleriyle kuvvetli şekilde ilgilidirler (işin arttığı periyotlar esnasında) Gerçekte işten çıkma oranlarının varyasyonlarının büyük çoğunluğu iş döngüsü basit faktörüyle açıklanabilir (McConnell, 1999, s. 1 – 12).

Biz yöneticiler işgücü devrini azaltmaya çalışmalıdır düşüncesine inandırılmış olmamıza rağmen o işgücü devrinin doğal olarak istenilmeyen bir şey olduğu ileri sürülmüştü. Eğer terk eden, bırakan insanlar genellikle üstün performans gösteren işçiler ise işgücü devri azaltılmalıdır veya bir taraf edilmelidir. Fakat eğer işgücü devri düşük performansa sahip işçiler arasında daha yüksekse değişim organizasyonun yararınadır. Bir organizasyonda düşük performanslı işçiler arasındaki yüksek işgücü devrinin organizasyonun yararına olabileceği fikri fonksiyonel işgücü devri olarak isimlendirilmektedir. Devam eden fonksiyonel işgücü devrini belgeleme teşebbüsleri (bırakma oranları yüksek ve düşük performans

gösterenler için ayrı ayrı analiz edilmektedir) oldukça yenidir (McConnell, 1999, s. 1 – 12).

2. 5. 4. 4. Erken Emeklilik

Başka son ilgi konusu iş tatmini ve erken emeklilik kararı arasındaki ilişkidir. Erken emekliliği seçme düşüncesinin iş tatmini seviyesinden etkilenebileceğidir. Devlet memurları üzerindeki bir çalışmada, Schmitt ve McLane işçiler işte kalmayı seçenlere göre onların pozisyonlarına doğru daha az olumlu tutumlar yakalarsa erken emekliliği seçtiklerine dair destekleyici kanıt buldu. İş seviyesi ayrıca erken emeklilikle ilişkilidir. Çünkü düşük seviyeli işlerdeki bireyler daha yüksek pozisyondaki bireylerden emekliye ayrılmanın avantajından muhtemelen daha fazla yararlanmaktadır. (Vecchio, 1995, s. 133; Korn, 2000,)

2. 5. 4. 5. Sendika Aktivitesi

Sendika aktivitelerine artan ilgi bir işçi tatminsizliği sonucu olarak kabul edilmektedir. Fakat bu görüşü destekleyen deneysel kanıt son zamanlarda bulundu. 62.000 işçi üzerinde yapılan bir tutum araştırmasında Clay Hammer ve Frank Smith sendika aktvitesinde kabaca değişikliğin 1/3'ünün iş tatmini bilgisinden tahmin edilebileceğini gözlemledi (Vecchio, 1995, s. 133).

Getmen, Goldberg ve Herman çalışmaları iş tatmini hususundaki tutumlar ve sendikalara doğru genelde sendika değişimlerindeki seçme tavrını önceden tahmin edebilmeye kanıt sağladı. Ön sendika seçimi (pro-union voting) ekonomik olmayan konulardan ziyade (yaratıcılık ve bağımsızlık isteği gibi) ekonomik konularla (güvenlik ve çalışma şartları) ilgiliydi. Getman, Goldberg ve Herman çalışmasında, iş tatmini üzerindeki bilgi %75 bir doğruluk oranı ile işçi seçiminin tahminine imkan verdi. Üstelik seçme tavrı, sendika aktivitelerinin diğer formları (grev sıklıkları ve departmanlarda şikayet oranları gibi) iş tatminsizliği ile ilişkili bulundu (Vecchio, 1995, s. 133). Bu yüzden, Sears, Reebuck gibi bazı organizasyonlar sendikaların organize aktivitelerine yol açabilecek spot problemler için bir erken uyarı sistemi olarak periyodik tutum araştırmalarını kullanmaktadırlar.

2. 5. 4. 6. Düşmanca Aksiyonlar

Son derece tatminsiz işçilerin onları işverenlerine ya da çalışma arkadaşlarına karşı düşmanca davranışlar sergileyebileceklerine inanmak için iyi bir neden vardır. Düşmanca davranışlar makineleri ya da üretimi sabote etmek, işçi hırsızlığı, şirket

malına zarar vermek, işverenleri müşterilere ya da halka haksızca eleştirmek ve çalışma arkadaşlarına ya da üstlerine yöneltilen fiziksel şiddeti içerir. Diğer daha spesifik örnekler kasten veri tabanlarını imha etmek, iş eldivenlerini montaj hattını durdurmak için viteslerin içine yerleştirmek. Şirket kayıtlarını değiştirip bozmak ve müşteri siparişlerini fazla veya az yapmak (Eren, 1998, s. 187).

Bugüne kadar tatminsizlik ile düşmanca davranışlar arasındaki ilişki üzerine çok az deneysel araştırma yapılmıştır. Giacalone ve Rosen-feld'de not edildiği gibi böyle bir davranışı çalışmak zordur. Çünkü işçiler ve de işverenler konuyu diğer içeridekiler ve dışarıdakilerle tartışmaya isteklidirler. Ve yine böyle davranışlar çalışmak için görülebilir bir örnek teşkil etmezler ya da ne de böyle davranışlar spesifik bir sabotajcıya kolay kolay atfedilemezler. Sabotaja kalkışan işçileri normalde memnun ve uysal görünürlerken anlaşılabilir bir şekilde tanımlayabilmek imkansızdır. Gizli bir araştırma ancak bulmuştur ki düşmanca davranışların kendi raporları (hırsızlık, mülke zarar verme, kasten iş projelerini tahrip vb.) işçi tatminsizliği ile açık bir şekilde ilişkilidir. Teoriksel bir temelden bazı işçiler şiddet olaylarına karışırlar. Çünkü onların iş çevresine kontrol ya da yönetme ihtiyacı isteklerinden dolayı olabilir. Kısaca sabotaj birinin onun iş güvenine şükran duymadığı hissini oluşturmak için sunulan bir tavidir (Vecchio, 1995, s. 133).

2. 5. 5. İş Tatmini Ve Verimlilik

Pek çok insan inanır ki tatmin olmuş işçiler daha üretken işçilerdir. Onlar sebep olmuştur ki tatmin olmuş işçiler işlerine daha fazla ilgilidirler ve bu yüzden daha üretkendirler. Ancak deneysel araştırma bu öneri için daha fazla destek tanımlamamıştır. Gerçekte mevcut olan kanıtlar gösterir ki iş tatminini ve üretkenlik arasındaki ilişki çok zayıf durumdadır. İş tatmini üretkenlik çalışmalarının çok geniş varyasyonunun erken gözden geçiriminde Vroom tatmin ve üretkenlik arasındaki medyan korelasyonunun 0.14 olduğunu buldu. (çok düşük ama pozitif) Daha sonraki literatür taramaları tatmin ile performans arasındaki korelasyonun 0.17 olduğunu buldu. Bu korelasyonlar önerir ki; performanstaki çok az bir değişme iş tatminine atfedilebilir (Saal and Knight, 1988, s. 311).

İnsanların iş tatmininin etkisini fazla tahmin etme eğiliminden ötürü üretkenliğe katkıda bulunan diğer faktörleri daha düşük tahmin ederler. Bu diğer faktörler arasında resmi olmayan iş normları, görev dayanışmaları ve üretkenliğin

makine düzenlemesi sayılabilir. Bu kuvvetler sık sık bireysel üretkenliğin genişliğini sınırlar. Örneğin, işçiler, çalışma arkadaşları bir bireyin çok hızlı ya da yavaş çalışmasına izin vermezler. (çok üretken bir işçi diğer bir istasyonda trafik sıkışıklığı oluşturacağından ve yeteri kadar üretken olmayan bir işçi bireyleri materyalleri temin eden diğer işçiler için bir aheşelik oluşturacaktır.) Daha da ötesi makinenin yürüyüşü ve üretim planlaması belirsizliği azaltmak ve üretilmişlerin üzerinde güçlü bir kontrol sağlamak için tasarlanırlar. Bu faktörler işçilerin kendi kişisel arzularını karşılamak için onların performanslarını değiştirdikleri özgürlüklerini sınırlamaya hizmet ederler (Gray and Stanke, 1980, s. 83).

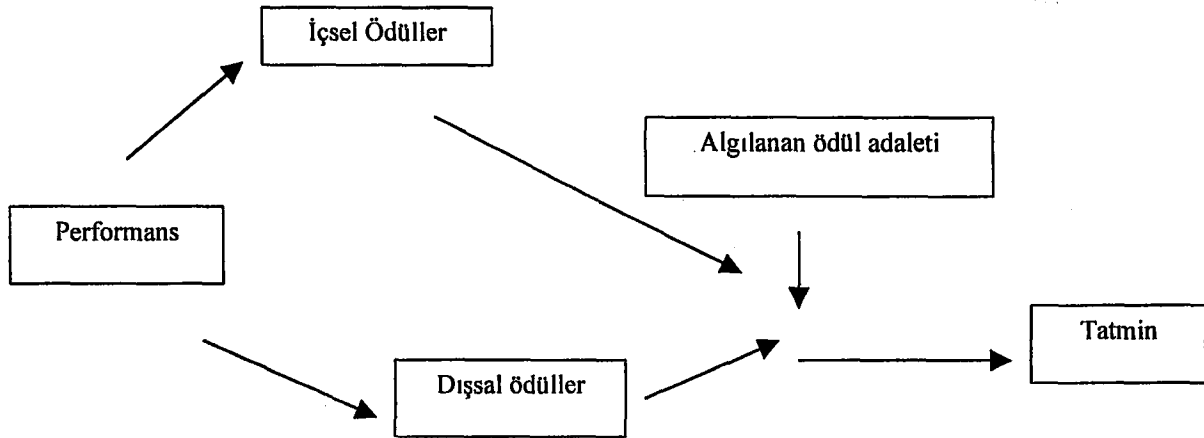
Bu faktörler performans ve tatmin arasındaki kuvvetli bir deneysel ilişki için kuvvetli deneysel desteğin eksikliğini açıklamaya yardım etmelerine rağmen onlar böyle bir ilişkinin varlığı teşebbüsünü yalanlamazlar. Bu değişkenlerin ilişkili olduğu ya da en azından birbirlerini etkilediği inancı hala daha geniş olarak iş topluluğu tarafından tartışılır.

Bazı araştırmacılar sadece tatminin performans üzerine direkt bir etkisi olduğunda iki boyutun ilişkili olacağını önermişlerdir. Örneğin, üretken olmak için çok az bir baskının olduğu durumlarda bu iki boyut daha fazla ilişkili olacaktır. Üretken olmak için yüksek baskılı durumlarda (belki durumların pek çoğu) işçiler gereklilikten ötürü oldukça üretken olacaktır ve bu iki değişken muhtemelen ilişkili olmayacaktır.

Diğer araştırmacılar tatmin ve performansın onların sebepsel ilişkili olduklarını ileri sürmüşlerdir. Bu tartışmada üç varyasyon ortaya çıkmıştır. İlk bakış açısı tatminin performansa sebep olduğunu içerir. Bu öneri eğer işçileri mutlu ettiğinizde onlar daha üretken olarak karşılık kabul eden insan ilişkileri yaklaşımı için altı çizilen önermeydi. Şimdiye kadar kendilerine verilen ilgiye karşılık olarak yüksek performansla karşılık vermek için işçilerin kuvvetli bir güdü hissettiklerini açık bir şekilde göstermemiştir.

İkinci bakış açısı performansın tahmine sebep olduğunu içerir. Yani yüksek performans gösterenler daha az performans gösterenlerden daha fazla tatmin olma eğilimindedirler. Genellikle önerilir ki, performansın tatmini adil ödüller reçetesiyle etkilediği genel olarak ileri sürülmektedir. Diğer bir deyişle tatmin iş performansının

kendisine basit bir reaksiyonundan ziyade ödüllere karşı bir reaksiyonu olarak gözlenebilir (Luthans, s. 113 – 123).



Şekil 2. 13: performansın tatmine sebep olduğuna inananların bakış açısı (Vecchio, 1995, s. 135).

İş tatmini performans tarafından ortaya çıkarılmış ödüllerle bir reaksiyon olarak görülür. Ödüllerin adil olarak algılanıp algılanmadığı da bir düşüncedir. Adil ödüllerin tanımı birinin kendi performansının idraki ve sonuç olarak hak ettiğinden kısmen etkilenir. Bakış açısına göre tatmin ve üretkenlik arasında güçlü bir ilişki bulmadaki hata kısmen pek çok organizasyonun performansa ödül vermedeki cimriliğinden doğar. Ücretler ve ödenekler genelde performansa bağlı değildir.

Üçüncü bir bakış açısı tatmin ve performansın birbirlerini etkilediklerini içerir. Bu bakış açısının iş tatmininin performans üzerindeki etkisi muhtemelen çok indirektir. Örneğin, tatmin performansı adil bir şekilde ödüllendirilecektir inancıyla indirekt olarak etkileyebilir. Performansın tahmin üzerindeki etkisi belki tatminin performans üzerindeki etkisinden daha büyüktür. Çünkü daha önce de belirtildiği gibi tatmin deneyimi ile daha sonraki performans arasında performans ile daha sonraki tatmin arasındakinden daha fazla potansiyel olarak araya giren faktörler vardır.

İş Tatmini ve Üretkenlik Arasındaki Pozitif Bir İlişkinin Önemi

Eğer üstün performans gösterenler zayıf performans gösterenlerden daha büyük ödüller alırlarsa tatmin seviyeleri üstün performans gösterenler arasında daha yüksek olur. Böyle vakalar sonucunda tatmin ve performans pozitif olarak ilişkili olacaktır. Bir organizasyonun içinde tatmin ve performansın pozitif ilişkili olması

bir organizasyonun sağlıklı olmasının kısmi bir belirtisidir. Tatmin ve performansın ters olarak ilişkili olduğu bir organizasyonun ters durumunu düşünelim. Böyle bir durum daha zayıf performans gösterenleri daha fazla performans gösterenlerden daha fazla tatmin olduğu ve fonksiyonel işgücü devrinin muhtemelen daha düşük olacağı durum olacaktır. Net olarak bu durum ve de tatmin ve performansın tamamen ilişkisiz olduğu durum organizasyonun en iyi uzun vadeli ilgi alanı değildir. Yöneticiler bu yüzden performansa bağlı olan yüksek çekici ve adil ödüller teklif ederek performans ve tatmin arasındaki bağlantıları oluşturmaya çalışırlar (Luthans, s. 112 – 123).

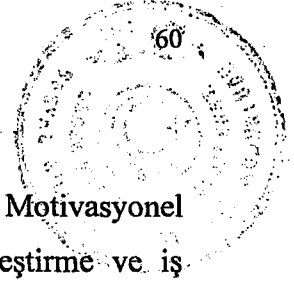
2. 5. 6. İş Tatmini Ve İş Tasarımı

Tablo 2. 1’de görebildiğimiz dört şekilde tasarlanan işlerin avantaj ve dezavantajlarıdır. Mekanistik yaklaşım eğitim zamanı ve hata oranlarını azaltırken, ayrıca iş motivasyonu ve tatminini de azaltmaktadır. Motivasyonel yaklaşım iş motivasyonu ve tatminini ilerletmektedir, fakat daha fazla eğitim zamanı ve daha yüksek bir hata ve stres riski içermektedir. Biyolojik yaklaşım, çoğu işlerin sebebiyet verdiği yorgunluk ve onlar için gereken gayreti azaltmasına rağmen pahalı olabilir. Algısal/motor yaklaşımı işleri daha emin ve güvenli yapmasına rağmen (Biyolojik yaklaşım gibi) mekanik yaklaşımdaki gibi işleri az tatmin edici yapmaya meyillidir (Stoner , Freeman, 1992, s. 361 – 362).

Gerçekte, iş tasarımı için bu dört yaklaşım çeşitten daha ziyade derecede ayrılmaktadırlar. Onlar değişmez bir dizi olarak düşünülebilir. Motivasyonel yaklaşıma göre tasarlanan işler dizisinin bir amacı, işçilerin kişisel olarak iş tasarımı tatmini ve motivasyonunu maksimize etmektir. Diğer yandan mekanistik ve algısal (motor) yaklaşımları ile tasarlanan işlerin amacı, ekipmanları daha etkin kullanmak için işlerin faaliyet alanını sınırlama yoluyla örgütsel amaçları ilerletmektir.

Mekanistik	Azalan eğitim zamanı	Düşük iş tatmini
	Yüksek kullanım seviyeleri	düşük motivasyon
	Daha düşük hata ihtimali	yüksek devamsızlık
	Daha düşük zihinsel yükleme	
	Ve stres ihtimali	
Motivasyonel	Yüksek iş tatmini	Artan eğitim zamanı
	Yüksek motivasyon	düşük kullanım seviyeleri
	İşe yüksek alaka	yüksek hata ihtimali
	Yüksek iş performansı	yüksek zihinsel yük ve
	Düşük devamsızlık	stres ihtimali
Biyolojik aletlerde daha	Az fiziksel çaba	İş çevresinde veya
	Az fiziksel yorgunluk	değişmeler nedeniyle
	Daha az sağlık şikayetleri	yüksek finansal maliyetler
	Daha az tıbbi olaylar	
	Düşük devamsızlık	
Algısal / Motor	Yüksek iş tatmini	
	düşük hata ihtimali	Düşük iş tatmini
	Düşük kaza ihtimalleri	düşük motivasyon
	Daha az zihinsel yükleme ve stres	
	Daha düşük eğitim zamanı	
	Daha yüksek kullanım seviyeleri	

Tablo2. 1: İş tasarım yaklaşımlarının Sonuçlarının Özeti (Stoner, Freeman, 1992, s. 361)



İş tatmini ve iş tasarımı arasındaki ilişki kompleksdir. Motivasyonel teoristler, kişisel işçileri daha fazla tatmin edeceği için iş zenginleştirme ve iş genişletme tekniklerini kullanabileceğimizi öne sürdüler. Charles Hullin ve Milton Blood tarafından yapılan bir çalışma spesifik işlerdeki tatmin ve tatminsizliğin büyük bir oranda işçilerin kendi sahip oldukları davranışlara bağlı olduğu şeklinde sonuçlandı. Protestan iş tasarımı ahlakını kabul eden onlar (onlar işi anlamlı ve önemli gördükleri için büyük finansal başarılar elde ederler) fazla spesifik olan işlerde muhtemelen tatminsiz olmaktadır.

Bir grup araştırmacı 28 ayı iş tatmini çalışmasını gözden geçirerek iş tatmini ve iş karakteristikleri arasındaki ilişkilerin yüksek büyüme ihtiyacına sahip işçilerde daha yüksek olduğunu buldu. Bu sonuç Hackman Araştırmasını desteklemektedir. Daha düşük büyüme ve gelişme ihtiyacı olan işçilerde durumsal karakteristikleri (bir iş zenginleştirme programı için iş grubu veya yönetim desteği gibi) belki çok önemlidir.

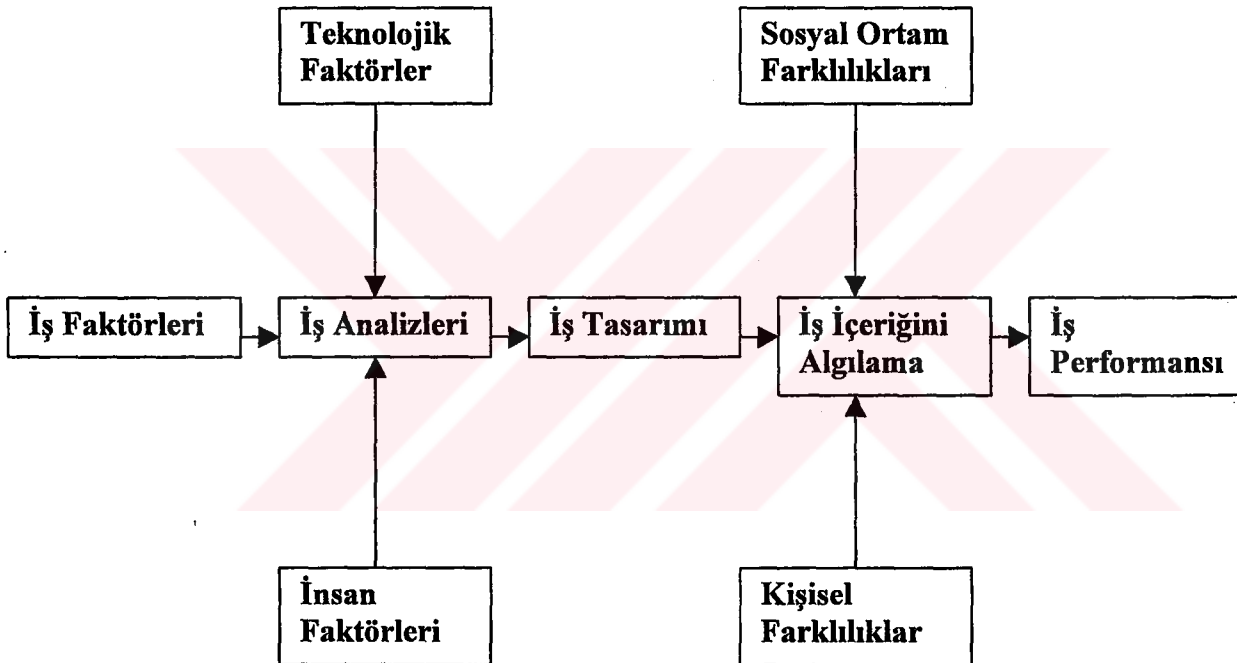
Gerald Salancik ve Jeffrey Pfeffer ayrıca iş tatmininde sosyal boyutlarında önemli olduğunu ileri sürdüler. Sosyal faktörler sadece insanların işlerine değer verme yöntemini değil aynı zamanda onların işlerini nasıl tanımladığını da etkileyebilmektedir. Üstelik, araştırmacıların çoğu iş tatmininde işçilerin kişisel özelliklerinin büyük bir etkiye sahip olduğunu belirttiler (Stoner, Freeman, 1992, s. 361).

İş tasarımı kompleks ve sık sık zordur. Ama yöneticiler sık sık karakteristikler arasında kendileri açısından iyi bir değiş tokuş yapmak zorundadırlar. Örneğin, basitlik ve motivasyon. Daha duyarlı tercihler yapmak için size dört yaklaşımı da anlamak zorundasınız. Her birinin zayıf ve güçlü yönleri çok iyi anlaşılmalıdır (Dotzour, Lengnick – Hall, 1992, s. 3).

3. BÖLÜM

3. İŞ TASARIMI YAPILIRKEN DİKKAT EDİLECEK FAKTÖRLER VE YAYGIN İŞ TASARIMI YAKLAŞIMLARI

Bir iş nasıl işçilerin iş hayatı kalitesi ve organizasyonun etkinliği üzerinde büyük bir etkiye sahip olacak şekilde tasarlanabilir. İş tasarımına verilen önem, direkt olarak organizasyonun amaçları ve stratejilerine bağlanmalıdır.



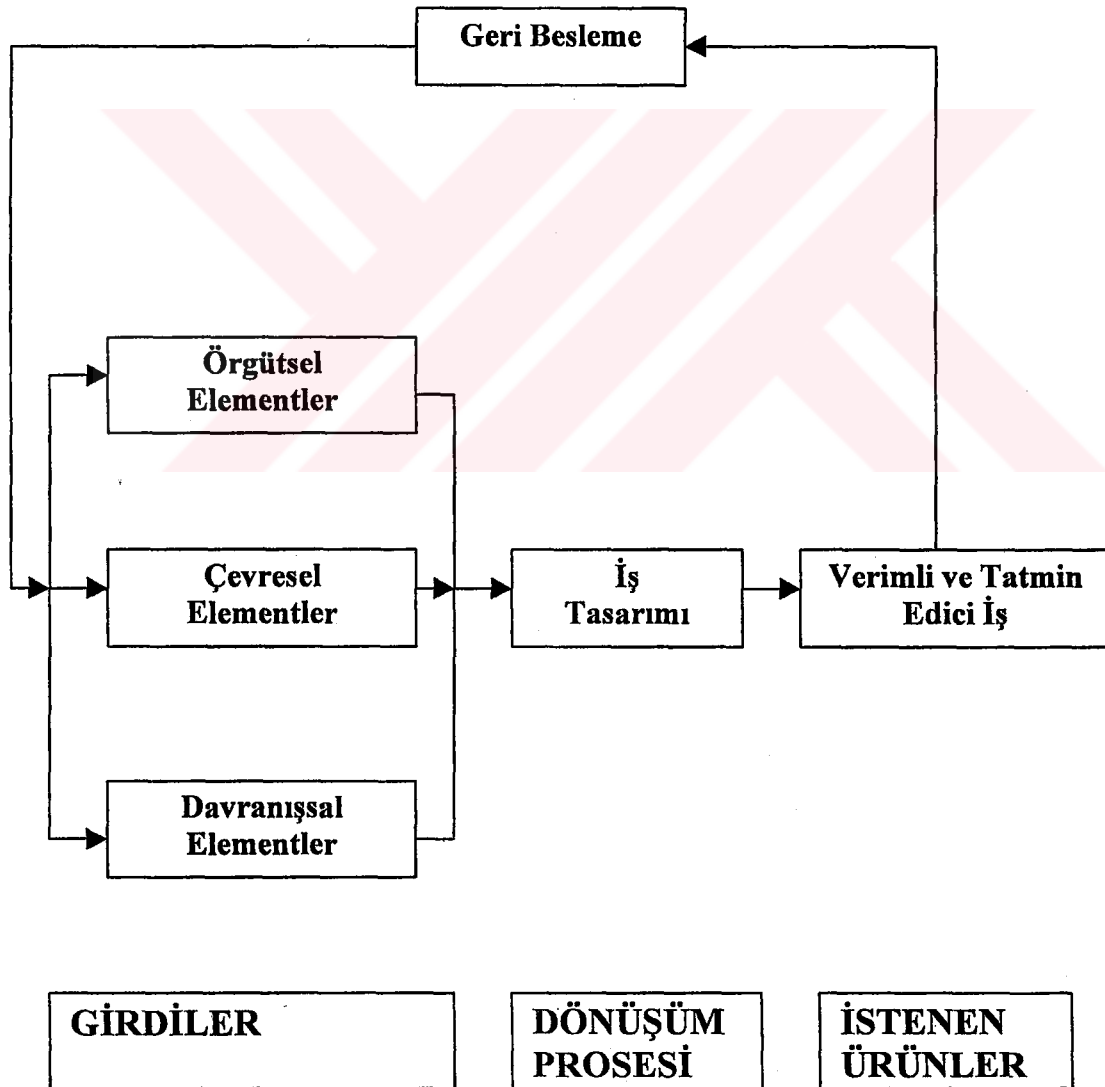
Şekil 3. 1: Örgütsel Yapı ve İş Performansı (İvancevich, Matteson, 1990, s. 472)

İş tasarımı bir işi başarılı bir şekilde tamamlamak için görevlerin gerektirdiği bir plan olarak düşünülmektedir. İş tasarımı ve yeniden tasarım teknikleri, downsizing (örgütsel küçülme)'in bir çok organizasyonun başına bela olması nedeniyle çok karmaşık olmaktadır.

3. 1. İŞ TASARIMI YAPILIRKEN DİKKAT EDİLECEK FAKTÖRLER

Bir organizasyonda işleri başlangıçta tasarlama veya daha sonra yeniden tasarlama kararı aceleyle yapılmamalıdır. Yöneticiler bir işin yeniden tasarım çabası kararından önce bir çok faktörü düşünmek zorundadır. Herhangi bir yeniden iş tasarımı programı dikkatli bir şekilde incelenmeli ve organizasyonun tüm stratejisiyle uyumlu olmalıdır.

Çevresel, organizasyonel ve davranışsal faktörler işleri ilk önce tasarlama veya bir değişim ihtiyacı nedeniyle işleri yeniden tasarlamadan önce dikkate alınmalıdır.



Şekil 3. 2: İş Tasarımı Girdi Ürün Planı (Werther, Davis, 1993, s. 167)

3. 1. 1. Çevresel Faktörler

Çoğu insan kaynakları aktiviteleri gibi, iş tasarımcıları analistler ve yöneticiler potansiyel işçilerin yetenek ve erişilebilirliğini düşünmelidir. Aynı zamanda sosyal beklentiler dikkate alınmak zorundadır (Werther, Davis, 1981, s. 149 – 150)

3. 1. 1. 1. Politik Sistem

Tüm organizasyonlar onların çevresindeki politik sistemlerden etkilenmektedir. Organizasyonlar eğer hayatta kalmak istiyorlarsa uluslararası, ulusal ve yerel kanun, kural ve emirlere uymak zorundadırlar. Yöneticiler onların organizasyonel faktörlerinin her şekli yasal faktörler tarafından etkilendiği için kanunların farkında olmalıdırlar. Birleşik devletlerde, pek çok kanun ücretleri, işe alma uygulamalarını, karları, ilaç testini ve güvenlik standartlarını kapsamaktadır. Bu kanunlar işin tasarımı üzerinde direkt veya dolaylı bir etki yapabilir. Örneğin, güvenlik kuralları bazı işlerin tasarımını direkt olarak etkileyebilir.

Bir fabrika işçisi düşünüldüğünde, onlar ihtiyaç duyulan malzemeleri sağlamak için en etkili yol olması nedeniyle tehlikeli makineler veya hareketli bantlar arasında yürürler. Meslek güvenliği ve sağlık kanunu (OSHA = occupational safety and health act) muhtemelen böyle bir davranışı yasaklamıştır. Organizasyon OSHA'nın cezasından ve işçi kazalarından sakınmak için bu işi yeniden tasarlamalıdır. Eğer işlerin çoğu işçilerin tehlikeli alanlar arasında yürümesini gerektiriyorsa, organizasyon toplam bir yeniden tasarım faaliyetini düşünmelidir (Anthony, 1996, s. 277 – 278).

Organizasyon yöneticileri ayrıca diğer ülkelerdeki politik sistemleri de dikkate almak zorundadırlar. Birleşik devletlerde organizasyonlar Sovyetler Birliğinde olan tahıl kıtlığından ve uluslararası terörizmden etkilenmektedir. O organizasyonda işleri tasarlamak veya yeniden tasarlamak için yöneticilerin onların politik ve ekonomik çevrelerini dikkate almaları son derece hayati bir konudur.

3. 1. 1. 2. Sosyal Ve Kültürel Beklentiler

Bir işin tasarımının kabul olunabilirliği kısmen sosyal beklentiler nedeniyle. Kültür, iş ahlakı ve din bunların tümü sosyal beklentileri şekillendirmeye yardım eder. Örneğin, eğitimsiz göçmenler otomobil endüstrisinin

ilk günlerinde Amerika'ya toplandı. Onlar uzun çalışma günleri isteyen, rutin ve fiziksel zorluk gerektiren düşük ücretli bu işi kabul etmekte istekliydi. Sık sık bu göçmenler bu tip işleri kabul etmeye istekliydi. Çünkü ayrıldıkları kendi ülkelerinde iş bulma imkanı yoktu veya çok zordu.

Bugün bununla birlikte işçiler daha iyi eğitim almış durumdadırlar ve işlerinden yüksek bir iş hayatı kalitesi beklemektedirler. Bu beklentileri karşılamadaki başarısızlık düşük motivasyona, tatminsizliğe, düşük performansa, yüksek işgücü devrine ve işten ayrılmalara yol açabilir (Werther, Davis, 1981, s. 150).

3. 1. 2. Organizasyonel Faktörler

İş Tasarımı örgütsel faktörleri verimlilikle ilgilenmektedir. Verimli olarak tasarlanmış işler maksimum ürünü elde etmek için yüksek bir şekilde motive edilmiş ve kabiliyetli çalışana izin vermektedir. Verimlilik için bu ilgi 19. Yüzyılın başında Fredrick Taylor ve diğer yönetim bilim adamları tarafından formüle edildi. Onlar araştırmalarının çoğunu işleri etkin tasarlamanın en iyi yolunu bulmaya tahsis ettiler.

Onların zaman ve hareket etüdleri ile ilgili başarıları Endüstri Mühendisliği adlı yeni bir disiplinin ortaya çıkışını sağladı. Onlar ayrıca ayrı bir disiplin iken resmi yönetim çalışmasına katkı sağladı. Onların çabalarından biz uzmanlaşmanın işleri tasarlamada anahtar bir faktör olduğunu öğrendik. İşçiler tekrar edici birkaç görevle sınırlandırıldığında, ürün miktarı genellikle yüksektir. Bu ilk araştırmacıların bulguları bugün halen uygulanabilirliğini korumaktadır. Onlar Mekanistik yaklaşımın ana fikrini ortaya çıkardılar (Werther, Davis, 1981, s. 147).

3. 1. 2. 1. Otomasyon

İşleri yeniden tasarlamayı düşündüklerinde işi otomatik hale getirmek isteyip istemediklerini ya da işleri ilk tasarladıklarında işi otomatik hale getirmeyi isteyip istemedikleri hakkında karar vermek zorundadırlar. Yapacaklarsa ne dereceye kadar yapacaklar. Otomasyon boyunca yeniden iş tasarımı iş maliyetlerini kesmek için otomobil ve çelik endüstrisindeki çoğu şirketler tarafından üstlenilmektedir. İş maliyetlerini azaltma çoğu şirketlere dünya pazarlarında rekabette kalma veya başarı için yardım etmiştir.

Firmanın karar vermek zorunda olduğu stratejik bir seçenek otomasyon, robotlar ve yüksek teknik yenilikler boyunca iş için ayrılması gereken sermaye miktarının ne kadar olduğudur. Bir şirket otomasyonu artırma ile birim başına iş maliyetlerini azaltabilir. Bu yüzden iş maliyetleri azalır. McDonalds hamburgerlerin her iki tarafını derhal pişirebilen bir ızgarayı denemektedir. Pepsi-Co bilgisayar tarafından fincanları dolduran bir meşrubat dağıtıcısı geliştirdi. General Motor montaj hattında kullanılmak için robotlar takdim etti (Murray, 1988, s. 1).

Bazı örneklerde, organizasyonlarda çok tekrarlayıcı ve rutin işleri otomatikleştirme ile bazen işler çalışanlar için çok ilginç ve meydan okuyucu olabilmektedir. Otomasyon (örneğin, lazer yazıcıları) yeni ve yüksek seviyeli görevler için sekreterlere çok zaman kazandırmıştır. Firmalar sekreterleri yönetsel yardımcı ve profesyoneller olarak eğitmektedirler. Bu yüzden, sekreteryal yetenekler kısmen otomasyon nedeniyle genişlemektedir. Houston'da Quanex Corporation'da çoğu sekreterler pazarlama ve personel sorumluluklarını üstlenmektedirler. Bununla birlikte, otomasyon iş zenginleştirme için her derde deva bir şey olarak görülmemelidir. Otomasyon sık sık daha fazla rutin işlere, sosyal etkileşimde bir azalmaya, çıkarılmaya veya işlerin elenmesine dahi yol açabilir. Mütemediyen yapılan tekrarlı ve rutin işler etkin olmasına rağmen işçilerin sıkılmasına, yorgunluğa, gecikmeye, devamsızlığa, performans azalmalarına ve nihayet düşük verimliliğe yol açabilir (Karr, 1989, s. 1; Shenkar, 1988, s. 103 – 107).

3. 1. 2. 2. Teknoloji

Çoğu yöneticiler işletmelerinde modern ekipmanlara sahip olmayı isterler. Teknik alandaki en son gelişmelerden geri kalmamak için bu çok önemli bir unsurdur. Büro teknolojilerinde uzman yöneticiler için ödeme daha fazla güç ve kontrol sağlayabilir. Bununla birlikte oldukça pahalı ekipmanlara sarf etme, yatırım yapma birçok kaynak israfına da sebep olabilir. Yeni bir kompütür sistemine yatırım örneğin, istenilen maliyette olmayabilir.

Sadece ekipmanların maliyeti değil aynı zamanda yöneticiler yeni sistemi işçilere öğretmek için ihtiyaç duyulan ilave eğitim maliyetlerini düşünmek zorundadırlar ve aynı zamanda kompütür eğitimi nedeniyle ölü zamandan dolayı meydana gelecek verimlilik kayıplarını da dikkate almak zorundadır. Aynı işlerin nasıl etkilendiğini de düşünmelidir. Örneğin, kompütürizasyona atfedilen bazı çok

spesifik çalışma yeri ameliyeleri araştırmadan tanımlanabilmektedir. Bir kompütür destekli tasarım sisteminin yürütme (uygulanması) iletişim modellerini değiştirmek, gerekli yetenekleri artırmak ve iş metodlarının formülasyonunu artırmak için bulundu. Dikkat uyandıracak bir şekilde bilgisayar destekli tasarımlar manalı bir şekilde iş çıkarımı veya ücretlerden etkilenmemektedir (Anthony, 1996, s. 279).

Eğer yöneticiler yüksek teknolojiye sahip bilgisayar sistemlerinin devrimsel kapasitelerini hazırlama ve anlamada başarılı değillerse yeni teknoloji masraflı ve güç bir hale gelmektedir. Eğer yeni sistem işlerin çoğunu değiştiriyorsa ilave şeylerin yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Birinci olarak, yeni tasarlanmış işlerde çalışmak için işçiler yeterli yetenek ve kabiliyette midir? Onlar bu ilave sorumlulukları yerine getirmede zaman ve çabanın maliyeti optimum olacak mı? Eğer işler esaslı olarak değişmekteyse organizasyon bunların gereklerini nasıl cevaplayabilir? Sonuçta, işçiler yeniden iş tasarımı değişimini istemekte midirler ve işi yapmaya istekli midirler? Ayrıntılı bir çalışma gerekli yeteneğe sahip olmayan işçilerin geleneksel montaj hattından bilgisayarlı (bir seferinde fazla üretim olan) alana transferini inceledi. Sonuçlar şunu gösterdi gerçek değişimler işçi stresini artırdı, iş tatmini, örgütsel taahhütleri ve iş hayatının algılanan kalitesini azalttı.

Başarılı bir yeniden iş tasarımı için esaslı bir unsur işçi eğitimidir. İngersoll-Rand örneğin, fabrika modernizasyonu başa çıkmada işçilere yardım için tasarlanan özel bir program geliştirdi. İngersoll-Rand Atina'da, Pennsylvania şirketin motorlu aygıtlar bölümü için asıl (ana) üretim yeridir. Fabrikanın bölümlerinin kurulması 100 yıl önce gerçekleşti. Rekabette kalabilmek için Ingersoll-Rand Fabrikanın makinelerini modernize etmeye ihtiyaç duydu. İşçiler geleneksel makine parçaları (kranklar, butonlar gibi) üzerinde çalışmaktaydılar (Anthony, 1996, s. 279-280).

Bununla birlikte, işi yeniden tasarlamamanın bir sonucu olduğu için işçiler nümerik olarak kontrol edilen makineleri kullanmayı ummaktaydı. Onlar iş takımları ile yeteneklerini bütünleştirme, yeni teknoloji ile etkileşim ve bilgisayar ayarlarını yapmak zorundadırlar. Esas olarak, üretim metodları geleneksel montaj hattı sisteminden hücresel üretime gitti. Penn State Üniversitesinin Eğitim ve Geliştirme Araştırma Enstitüsü iki seviyeli bir eğitim programını yürüttü; temel yetenekler (okuma, yazma ve hesap) ve floor yetenekler (kompüterize ekipmanları işletmek için ihtiyaç duyulan günlük yetenekler) Sonuçlar beklentileri geçti.

Kompüterizasyon maliyetleri düşürdüğü ve firmaya rekabet edebilecek fiyatta ürün sağladığı için, eğitim programı İngersoll-Rand fabrika modernizasyonundan faydalanması kar etmesini sağladı. İşçilerin programa verdiği cevap oldukça olumluydu. Seçilmeye uygun görülen işçilerin %99'u katılmaya istekli davrandı. Üstelik, bu işçilerin çoğu bu eğitim programının ötesine gittiler ve sınıfta eğitimlerini devam ettirdiler. Yöneticiler en iyi başarı şansı vermesi için herhangi bir yeniden iş tasarımı programının tüm görünüşlerini dikkatlice analiz etmelidir (Anthony, 1996, s. 279).

3. 1. 2. 3. Çapraz – Fonksiyonel Bütünleştirme

Çapraz-fonksiyonel bütünleştirme birkaç işi birleştirme faaliyetlerinden biridir. Son zamanlarda, organizasyonların çoğu iş maliyetlerini azaltmak ve verimliliği artırmak için çapraz-fonksiyonel bütünleştirmeye başladı. 1986'da Ulusal Çelik 78 çeşit iş sınıflamayı işçilerin sorumluluklarını genişletme ile 16'ya azalttı. Yeni sistem işçi çalışma saatlerinin %20 azalmasını sağladı. Motorola'nın çeşitli yetenekleri öğrenmeleri için işçilere verdikleri ödüllerin hata oranlarını %77 düşürdüğü saptandı. Hizmet firmaları bugün rekabetçi pazar ve yarın için hizmet endüstrisinde beklenen iş kıtlığı nedeniyle çapraz-fonksiyonel bütünleştirme ile özellikle ilgilenmektedirler.

Örneğin, otel zincirinin uyku bölümünde çalışan Manor Care bir endüstri mühendisinin yetenekleri ile otelini tasarlamaktadır. İşleri basitleştirme ve dikkatlice zamanı inceleme ile işleri tamamlamaktadır. Manor Care personel sayısını düşürmesine rağmen işleri birleştirme ve devam ettirmede yeteneklidir. Tipik olarak 100 yataklı bir otelde full-time sadece 12 işçi çalışır. Bu no-frill otelden %13 daha azdır. Hizmeti basitleştirmek için gece standları işçiler..... etrafında elektrik süpürgesi kullanmaya ihtiyaç duymasın diye duvarlara sürmelendi. Tuvalet açmak ve kapamak için kapılara sahip değildir. Duş köşelerinde kir birikmesini önlemek için yuvarlak yapılmıştır. Bu iş kolaylaştırıcı aletler hizmet içi kadınlara ilave görevleri yapmak için çok zaman kazandırmaktadır. Oda servisinde veya ön sıralarda çalışma gibi. (Anthony, 1996, s. 280).

Otelin güvenlik sistemi bir odayı temizlemek için bir hizmetçi kadın gerektiren zamanı dikkatle izlemek için sahiplere yardım eder. İşçi hizmetçi kadının yerleştirmiş olduğu yeri ve odaya girdiği, temizliği bitirdiği, oradan çıktığı zamanı ön sıradaki bilgisayara bildiren bir kart yerleştirir. Bu aynı bilgisayar müşterinin ayrılma

zamanı geldikten sonra odaya girişini kapatabilir ve klima ve sıcaklığı kapatabilir. Bu yüzden, işleri basitleştirme, genişletme ve faydalı teknoloji ile Manor Care rekabette başarılı olmaya devam ediyor iken işgücünü ve ücret artışlarını azaltabilmektedir.

3. 1. 3. Davranışsal Faktörler

İşler bu faktörlerin sadece verimlilik amacıyla kullanımı ile tasarlanmamalıdır. Bu nedenle işi yerine getiren insanların insan ihtiyaçları da göz önüne alınmalıdır. İş Tasarımcıları yoğun bir şekilde Davranışsal araştırmalarda bireysel ihtiyaçları tatmine yardım etmede bir iş çevresi sağlamak için ortaya çıkmaktadır (Werther, Davis, 1993, s. 151).

3. 1. 3. 1. İş Havuzu Yetenek Karışımı

Bir iş tasarımı veya yeniden tasarım programına başlamadan önce yöneticiler işçilerinin yeteneklerinin yeni işlere uygun olup olmayacağını karar vermelidirler. Bazen geniş bir ilave eğitim gerekebilir. Bununla birlikte bazen işçiler yenice tasarlanmış işleri yapmak için eğitim veya yeteneklere sahip olmayacaktır. Bu tatminsizliğe, kızgınlığa ve düşük performansa yol açabilir. Eğer iş tasarımı veya yeniden tasarım çabası, işi çok basitleştirirse, işçiler belki sıkılabilir, ilgisiz davranabilir ve tatmin olmayabilir. Bu kişisel faktörler iş çok etkin bir şekilde tasarlanırsa bile düşük performans ve düşük verimliliğe yol açabilir.

Ne yazık ki, bir çok şirket yeniden bir iş tasarımı tarafından gereken görevleri yapmak için işçilere eğitim verememekte veya bütçesi buna elvermemektedir. Bugün iş arayan kişilerin önemli bir oranı bilgisayar kılavuzlarını, robot kaynakçıları programını okumak için istatistiksel kalite kontrol yapma ve benzeri gibi işleri yapmada gereken yeteneklerin eksikliğinden böyle bir şeye başvurmuşlardır. İş piyasasına yeni girenlerin çoğu gelecekteki işler için ehliyetli olmayacaklardır. Bir uzman 1985-2000 arasında ortaya çıkacak işlerin yalnızca %40'ı için işçilerin gerekli yeteneğe sahip olabileceğini tahmin etmektedir.

Şirketler işleri daha az kompleks ve daha çok rutin yaparak cevaplandırdılar veya yerine getirdiler. fast-food restoranlarının kayıtlarındaki sayılar istenilen yiyecekleri belirten mektuplar olduğunun göstergesidir. Her bir unsurun fiyatı, toplam fiyatı ve iş görme değişimi otomatik olarak hesaplanmaktadır (Anthony, 1996, s. 280 – 281).

3. 1. 3. 2. İşleri Teknoloji Ve İşçilerin İhtiyaçlarına Uygun Olarak Tasarlama

İşleri tasarlama veya işleri yeniden tasarlama işleri çalışanlar için uygun bir hale getirebilir. Yöneticiler organizasyonları için inandıkları en iyi yönün ne olduğuna karar vermek zorundadırlar. İnsanlar için işleri tasarlamaya istekler, ihtiyaçları ve işçilerin arzularının önemli bir yoklamasını içermektedir. Otomobil ve kamyon yöneticileri sık sık otomobil ve kamyonları satıyor iken onların sürücülerinin ihtiyaçlarını gözden kaçırmaktadırlar. Bazı yöneticiler bununla birlikte müşterileri olduğu için onların sürücülerinin incelemesine kullanmak için bir araç seçmeye izin verecekleri suretiyle yardımcı olmaktadır.

Patsy Brownson (Cox yatırımcılık) 17.500\$'ın altındaki dört kapılı herhangi bir büyük otomobili seçmek için (Entry-level) sürücülere izin vermektedir. Organizasyonel sürücülerin seçenekleri ile mutlu göründüklerini, araçlarından gurur duyduklarını ve onların daha fazla baktıklarını, itina gösterdiklerini bulmuştur. İşler işçilerin tatmin ve motivasyonuna artmasına katkı yapan işin anlamlılığını artırmak için tasarlanabilmektedir. İş karakteristikleri modeli bunu anlatmaktadır.

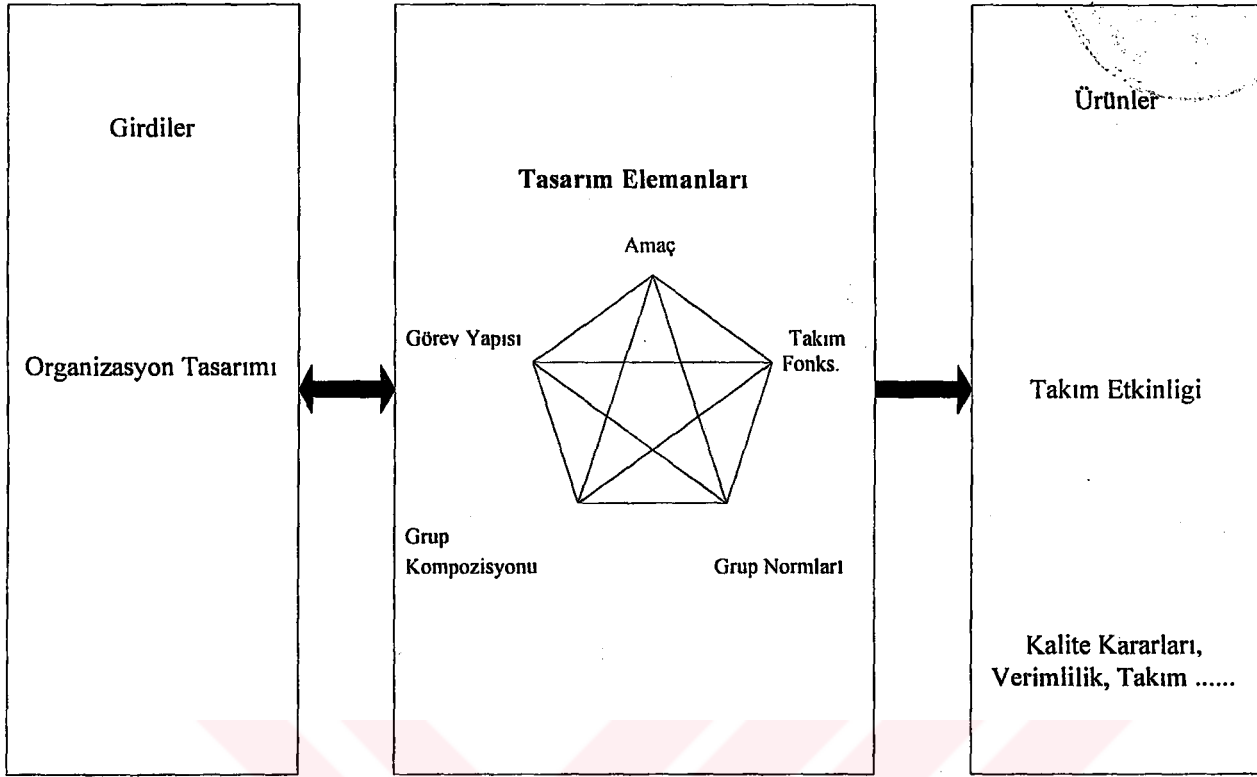
İşleri teknolojiye uygun olarak tasarlamaya sık sık öncelikli bir ilgidir. Örneğin, sahip oldukları geniş bir para miktarını makine ve ekipmana yatıran organizasyonlar (General Motor Montaj hattı gibi) bu yatırdıkları sermayeleri akıllarında tutmalıdırlar. Eğer yeniden iş tasarımı yapılıyorsa tasarım veya yeniden iş tasarımı için başka yönetim yaklaşımı hem teknoloji ve hem de insanların ihtiyaçlarını birlikte ele almaktadır. Bu bir sosyoteknik sistem olarak isimlendirilmektedir. Basit bir şekilde, sosyoteknik sistem teknik sistem ile sosyal sistemi bütünleştirmenin önemini tanımlayan özerk iş gruplarını içermektedir. Yeni iş tasarımı yaklaşımlarını incelemeden önce iş tasarımı yaklaşımlarını incelemek gerekmektedir (Anthony, 1996, s. 281 – 282).

3. 2. İŞ TASARIMINI ETKİLEYEN ÜÇ ANA GİRDİ

İş tasarımı etkileyen üç ana girdi şunlardır: 1) Örgütsel tasarım, 2) Grup tasarımı, 3) İşgörenlerin kişisel özellikleri

Örgütsel tasarım, bireysel işin en küçük birim olduğu büyük örgütlerle ilgilidir. Örgütsel tasarım, işleri çevreleyen daha geniş ortamın anahtar bir bölümüdür. Temel faaliyet sistemleri, yapı, ölçüm sistemleri, insan kaynağı sistemleri ve kültür işlerin tasarımı ve insanların işlerle ilgili deneyimi üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Örneğin, şirketin ödül sistemleri, insanları belirli iş hareketlerine doğru yönlendirir ve insanların iş performansının adil şekilde ödüllendirildiğini anlayıp anlamamalarını etkiler. Genellikle, temel faaliyet sistemleri, göreceli olarak kesin olmayan görevlerden oluşur. Temel faaliyet sistemleriyle, düşük bağımlılık işgörelere iş yaparken esneklik ve kibarlık sağlayan iş tasarımlarını destekler. Buna karşılık olarak düşük belirsizliğin olduğu iş sistemleri, rutin iş hareketleri gerektiren standart iş tasarımlarını iletir (Champoux, 1996, s. 232 – 233).

Grup tasarımı, bireysel işin bulunduğu daha büyük veya bölümle ilgilidir. Örgütsel tasarım gibi grup tasarımı da iş ortamının en önemli bölümüdür. Grup görev yapısı, amaç açıklığı, kompozisyon, performans normları ve grup fonksiyonları, iş tasarımı girdi olarak görev yapar. Genellikle, işler üzerinde, daha büyük örgütsel tasarım unsurlarına göre daha büyük etkileri vardır. Örneğin, grup görev yapısı, bireysel işlerin nasıl bir arada gruplandığını belirler işler arası koordinasyon gereken gruplar veya bağımsız işlerin toplanmasından oluşan gruplar gibi. Grup kompozisyonu, işleri dolduracak insanların türlerini etkiler. Grup performans normları, kabul edilebilir iş tasarımı türlerini etkiler. Onların içinde işgörelere performans da içermektedir. Amaç açıklığı, üyelerin işi önceliklere ayırmalarına yardımcı olur ve grup fonksiyonu, grubun iş hareketlerini ne kadar güçlü bir şekilde etkileyebileceğini belirler. Üyeler, yakın ilişki içinde olurlar ve bunu korurlarsa ve de grup da birbirine yakınsa grup normları daha çok vurgulanır ve takip edilir. Grup düzeyinde teşhis modeli şekil 3. 3' de gösterilmiştir (Champoux, 1996, s. 232 – 233).



Şekil 3. 3: Bir Grup Seviyeli Teşhis Modeli (Cummings, Worley, 1997, s. 99)

Kişisel özellikler, bu özellikler işi yapanın özellikleri olup yaş, eğitim, deneyim ve yetenekleri kapsar. Bunların hepsi, insanların iş tasarımlarına tepkileri gibi iş performansını da etkileyebilir. Bireysel ihtiyaçlar ve beklentiler, iş tepkilerini de etkileyebilir. Örneğin, büyüme ihtiyacındaki kişisel farklılıklar (kendi yönü ihtiyacı, öğrenme ve kişisel başarı) insanların ne kadar güdülendiğini ve yüksek düzeyde yetenek çeşitliliği, otonomi, sonuçların geri beslemesini gerektiren işlerden ne kadar tatmin olduklarını belirleyebilir. Buna benzer olarak, iş motivasyonu, insanların işi iyi yapabilme ve beklentileriyle iyi iş performansının değer verilen sonuçlara ulaşacağı beklentilerinden etkilenir. (Cummings, Worley, 1997, s. 105)

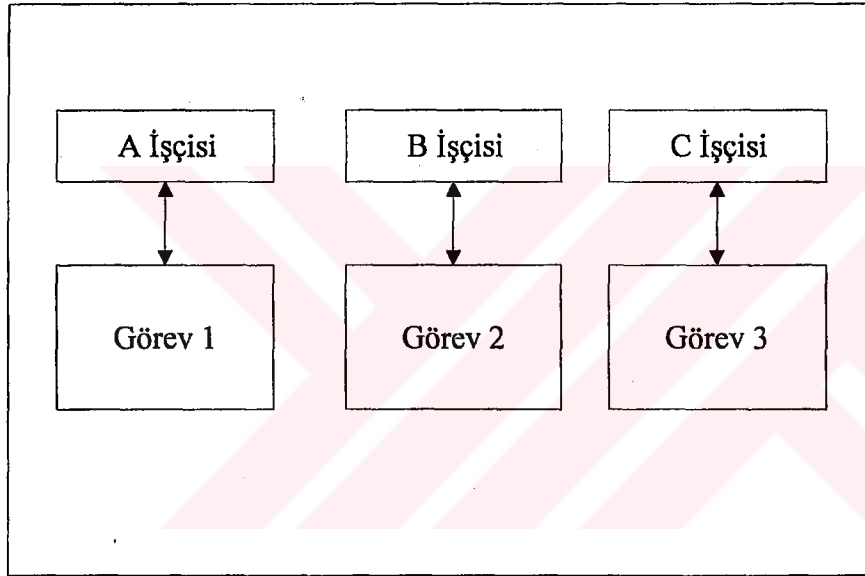
3. 3. YAYGIN İŞ TASARIMI YAKLAŞIMLARI

Organizasyonlarda yetki yapısı işleri tasarlama yolları ile direkt olarak ilişkilidir. Bazı işler işçilere geniş bir karar verme imkanı verecek şekilde tasarlanıyor iken diğerleri az yetki uygulama alanı verecek şekilde tasarlanmaktadır.

Uzmanlar yıllardır iş tasarımı hakkında düşünmektedirler. Genel olarak konuya dört temel bakış açısıyla yaklaşılmaktadır: mekanistik, motivasyonel, biyolojik ve algısal yaklaşımlar (De Cenzo, Robbins, 1994, s. 361; Edwards and others, 1999, s. 1 – 7).

3. 3. 1. MEKANİSTİK İŞ TASARIMI

Bir montaj hattında işçilerin işlerini düşünün. Her bir işçiden sadece bir veya iki basit şeyi tekrar tekrar yapması istenmektedir. Bu işlerin çoğunu öğrenmek ve yapmak oldukça kolaydır. Böyle işler iş tasarımı mekanistik yaklaşıma uygun gelmektedir. Bu yüzyılın başında işleri sistematik olarak basit ve verimli olarak ayıran bilimsel yönetimin babası Frederick W. Taylor'dan esinlenilmiştir.



Şekil 3. 4: Mekanistik İş Tasarımı (İş Basitleştirme) (Daft, 1994, s. 531)

Bu yönde tasarlanan işler genellikle çok sıkıcıdır. Bu tasarım işçileri işte kaza yapma riskine, yüksek ayrılma oranları, motivasyonsuzluk ve tatminsizliğe doğru meyillendirmektedir. İşçilerden bir fonksiyondan daha fazla performans göstermesi ve fazla dikkatli olması istenmemekte ve bu yaklaşıma uygun düşmemektedir (Schermerhorn, 1996, s. 165).

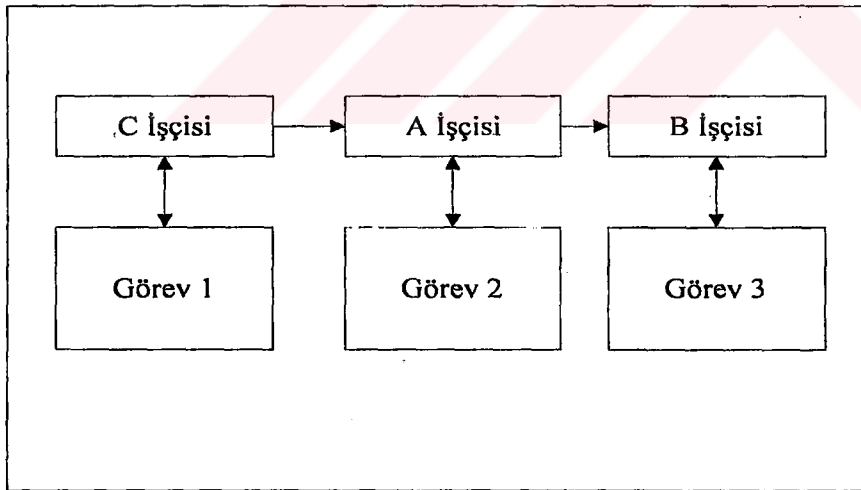
3. 3. 2. Motivasyonel İş Tasarımı

Mekanistik yaklaşımın sınırları açık olduğu için araştırmacılar işleri daha çeşitli ve meydan okuyucu yapma yollarını arayıp bulmaya başladı. Onların işlerini

yapmada işçileri motive etmek isteyen Richard Hackman ve diğerleri beş temel iş boyutunu ortaya attılar. Yetenek çeşidi, görev kimliği, görevin önemi, otonomi ve geri besleme. Hackman işlerden sorumlu olduğunu anlayan işçilerin iyi bir şekilde motive olduklarını ve pozisyonlarından tatmin duyduklarını ileri sürmüştür. İşleri yetenek çeşidi, görev kimliği ve görevin öneminin yüksek seviyelerini içeren kişiler işleri çok anlamlı bulurlar. Yüksek bir yetki seviyesi faaliyetleri için işçileri daha fazla sorumlu yapar. Geri besleme onlara spesifik rol ve fonksiyonlarını faydalı bir şekilde anlamasına katkıda bulunur. Tüm beş karakteristiğe sahip olan bir işte çalışma bir personelin oldukça motive ve tatmin olmasını sağlamaktadır.

3. 3. 2. 1. İş Rotasyonu

İş rotasyonu işin asıl içeriğini değiştirmemektedir. Fakat o belirli bir zaman periyodu içinde işçileri bir işten başka bir işe döndürmektedir. İş rotasyonu işçilerin yetenek ve görevlerini artırır ve organizasyona esneklik ekleyebilir. Örneğin, eğer bir işçi işi bıraktığında diğer işçilerin onun yerini tutacak şekilde eğitilmesinin önemini vurgulamaktadır. Bununla birlikte, her işçiyi elinden tüm işler gelecek şekilde eğitme daima organizasyon için yararlı değildir.



Şekil 3. 5: İş Rotasyonu (Bartol, David, 1991, s. 430)

İş rotasyonu popüler bir idari kontroldür. Bu strateji belirli bir zaman diliminde çalışanların bir iş istasyonundan diğerine hareketini kapsamaktadır. O şu anda bir fabrikadaki risk faktörlerini değiştirmemektedir. Sadece geniş bir grup

insanı eşit olarak iş istasyonları arasında dağıtımını sağlamaktadır. Buradaki amaç; Risk seviyesini minimuma indirmektir.

İş rotasyonunun algılanan yararları üzerinde çeşitli vaka çalışmaları yapılmıştır. Bunların iş rotasyonunun yararı ile ilgili olarak ortaya çıkardığı sonuçlar şunlardır (Henderson, 1992, s. 443-450; Jonsson, 1988, s. 108-109).

1. İşgücünün çapraz eğitimi
2. Azalan sıkıcılık ve monotonluk
3. Azalan iş stresi
4. Artan yenilik ve motivasyon
5. Artan dinlenme
6. Azalan trauma vakaları
7. Artan üretim
8. Azalan devamsızlık
9. Daha düşük işgücü devir oranı

Bu çalışmaların bazıları iş rotasyonu uygulamasını tartışmıştır. Öncelikle problemler iş yapısı, çalışma yeri ve işçi davranışı değişimini kapsamaktadır (stratejinin kendisini değil). Bu uygulamalar aşağıda belirtilen problemleri içermektedir.

1. Tecrübeli işçiler yeni tip işleri öğrenmek istememektedirler.
2. Makine operatörleri makinelerini başkalarına vermek istememektedir.
3. Bir işten diğerine pratik olarak fiziksel olarak hareket problemleri.
4. Uygun olmayan ücret formları.
5. Eğitim.
6. Uygun işleri tanımlama zorlukları.
7. Yönetim tarafından iş rotasyonunun uygun olmayan kullanımı.
8. Zarar nedenlerini tanımlama zorluğu.

Bir çok çalışma iş rotasyonunun aleyhine görüş bildirmektedir. Bunlardan biri öğrenme prosesiyle ilgilidir. Bireyler işlerinin gözle görülür kaza durumlarından

kendilerini korumak için muhtemelen bir davranış stratejisi geliştirmişlerdir. Yeteneksiz işçilerin zor bir işe rotasyonu kaza riskini artırmaktadır. Başka bir çalışmaya göre ise, iş rotasyonu iş uzmanlaşmasını bozarak ürün kalitesini ve verimliliği azaltmaktadır.

3.3.2.2. İş Rotasyonunun Aşamaları

İş rotasyonunun aşamaları ve içerikleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Triggs, King, 2000, s. 3-5).

1. Amaçları belirleme
2. Varolan şartları tarama
3. Görevleri analiz etme
4. Rotasyon programını geliştirme
5. Alıştırma peryodunda eğitim sağlama
6. Rotasyon programını uygulama
7. Programı izleme

Amaçları Belirleme

Genellikle iş rotasyonu spesifik bir amacı elde etmek için uygulanmamaktadır. İş rotasyonunun amaçları şunları içermektedir;

1. Biriken trauma vakalarını azaltmak veya yok etmek,
2. Sıkıcılığı azaltmak,
3. Verimlilik ve kaliteyi artırmak,
4. Devamsızlık ve işgücü devrini azaltma,
5. Bir takım çalışması atmosferi oluşturma,
6. Yeniliği cesaretlendirme ve işçilerin problem çözme yeteneklerini geliştirme.

Mevcut Şartları Belirleme

Mevcut şartları belirlemenin en iyi yolu işçi geri beslemesini elde etmek için bir anketin tasarlanmasıdır. Anket iş rotasyonu ve ergonomide kısa bir tartışmayı takip edecek şekilde idare edilebilir. O görevleri yerine getirmede algılanan spesifik vücut bölümleri üzerine odaklanmalıdır.

Yıllarca spesifik bir görevi yerine getirme hizmeti gibi veriler yararlıdır. Ayrıca bir aletin kullanılıp kullanılmadığı ve yararlı olup olmadığını tanımlama önemlidir. Veriler rotasyon programlama prosesi için niteliksel bilgi sağlamaktadır. Bir anket ayrıca rotasyon öncesi kullanılacak bilgiler sağlamaktadır.

Görevleri Analiz Etme

Bu faaliyet bir iş rotasyonu programını geliştirmek için ihtiyaç duyulan sayısal verileri sağlamaktadır. İspatlı sayısal teknikler kullanılarak (rapid upper limb assesment, strain index gibi) da yapılabilir. Görev elemanları; nesne ağırlıkları, iş yükü, görev süresi, işlerin gidişinin geri ve yukarı seviyesi, erişim mesafesini içermektedir.

Bir Rotasyon Programı Geliştirme

İş rotasyon programı hem niteliksel ve hem de sayısal verilerin anketler ve iş analizleri yoluyla toplanması üzerine temellenmektedir. Önemli bir tartışma konusu bir bireyin kaç iş arasında döndürüleceğidir. Bununla ilgili bir kaç öneri minimumda tutulması yönündedir. Belki iki veya üç olabilir. Sayı sınırlı olduğu takdirde işçilerin bunlarda uzmanlaşması kolay olmaktadır. Diğer bir öneri ise işçilerin tüm işlerdeki eğitiminin takım çalışması prosesini geliştireceği yönündedir.

Eğitim ve Dinlenme Peryodu

Bir defa bir bireyin rotasyon programı tasarlanmakta ve uygun bir dinlenme peryodu sağlamaktadır. Bu peryot risk faktörlerini sınırlandırmak için ihtiyaç duyulan davranışsal stratejileri geliştirmede işçilere imkan sağlamaktadır. Çalışanlar yeni rotasyon içinde öncelikli görevlerini yerine getirmek için ve ayrıca devamsızlık ve işgücü devri için ikinci bir işte eğitilmelidir.

Programı Uygulama

Pratikte, bu biraz esneklik gerektirir. Örneğin, eğer darboğazlar olursa, hat dengeleme düzgün bir üretim akışı için ihtiyaç duyulabilen rotasyon programı üzerine temellenmiştir. Program yeni görevleri zorlukla yerine getirebilen işçilerden emin olmak için izlenmelidir. Bir değerlendirme yerleştirmenin gerekli olup olmadığı veya daha ötesi bir eğitim olarak tanımlanabilir.

Programı İzleme

Rotasyon programı periyodik olarak amaçlara ulaşma ve beklentileri karşılama yönün de değerlendirilebilir. Takip eden bir ankete göre, işçilerin bakış açılarından programın etkinliğini nitelemek için idare edilebilir. Diğer ölçütler ise kaza oranlarındaki değişimler, verimlilik ve kalite seviyesindeki değişiklikler, devamsızlık ve iş gücü devir oranlarındaki çeşitlilikleri içermektedir.

Senelerdir firmalar bir organizasyonda çalışanların sistematik olarak bir işten diğer işe hareket ettirilmesi şeklinde ki “iş rotasyonu” kullanılarak yeni çalışanların yönetilmesi iş sıkıntısının önlenmesi ve çalışanların eğitilmesi ve onların kariyer gelişiminin artırılması için insan kaynaklarının pek çok farklı amaçlarının başarılması sağlanmıştır. Bugüne kadar, bir organizasyonda insanların hareketinin hem işçi hem işveren için iyi olan bir durum olduğunu sezgisel olarak bilmekteydik.

Kariyerinin ilk yıllarında olanlar tecrübeli olanlara nazaran daha fazla rotasyona ilgi gösterirler. Çünkü onlar genellikle kariyerlerine daha yüksek bir değer edinebilmek şeklinde bakarlar. Meslek hayatlarında işe başlayanlar tipik olarak kendi öğrenme gönüllülüklerini sergilemek için daha sabırsızdırlar, gelişmek ve becerilerini arttırmak için artan sorumluluklar almaya daha heveslidirler ve rotasyon tecrübelerinden daha fazla fayda elde etmek ve daha çok şey öğrenmek isteği içindedirler. Diğer bir açıklama rotasyon imkanlarını oluşturan kıdemli yöneticilerin erken kariyer sahipleri için daha iyi eğitim yatırımları olarak rotasyonu görmek eğiliminde olduklarıdır (Cheraskin, Campion, 1996, s. 1-3).

Bu erken kariyer sahipleri beceri ve bilgilerini geliştirmeyi göstermek için daha fazla seneye sahip olmaya meyletmektedirler ve işletmenin tümü için fayda-kar istemektedirler. Belki sürpriz olmaksızın daha fazla performans gösteren çalışanların iş rotasyonlarında daha fazla yer alacak gibi göründüklerini fark ettik. Onlar için bu böyleyken iş rotasyonları iyi çalışanları ödüllendirmek ve gelecek performanslarını motive etmek üzere yöneticiler tarafından kullanılır. Ve, muhtemelen kıdemli yöneticiler daha iyi performans için rotasyondan daha çok fayda beklemektedirler. İşçiler ne kadar çok beceri sergilerlerse onların yöneticileri onların öğrenip gelişmeleri için daha fazla ilave atamalar isteyecektir.

Eğitim ve gelişme vasıtası olarak iş rotasyonunun birincil avantajı çalışanların gelişme bilgi ve becerileridir. Aslında, iş rotasyonu teknik iş ve yönetim şeklindeki endüstriyel eğitim için 3 ana beceri kategorilerini geliştirir. Teknik beceriler muhasebe bilgisini, finans ve işletme süreçlerini içerir. İş becerileri ise mali departmanların bilgisini ve çalışanlarını destekleyen uluslar arası konuları ve şirketin nasıl ilerleyebileceği bilgisi gibi diğer departmanları kapsar. Yönetim becerileri planlama, haberleşme, kişiler arası ilgiler, liderlik, akıl gücü ve bilgisayarları içerir.

Çalışanlar daha iyi kariyer başarılarına dikkat etmektedir. İş rotasyonu maliyet bedellerinde olduğu kadar diğer kariyer yönetim faydalarına da sahiptir. Kariyer açısından kariyer memnuniyeti, katılım ve kişinin motivasyonu söz konusudur. Ayrıca, firmada kalabilmek için çalışanın arttırılmış bir taahhütü vardır. Sonrası gelişme ve terfi için imkanlar da vardır. Ayrıca organizasyon içinde çalışanların ilişki artan biçimde örgüleri organizasyonel bütünleşme faydalarını sağlayacak biçimde mevcuttur. Çalışanlar da stratejik konuların daha iyi anlaşılmasına vasıl olmaktadır. İşçiler daha canlandırıcı (teşvik edici) iş faydaları görmektedirler yeni işlerden kaynaklanan çeşitlilik ve meydan okumalardır bunlar. Ve, personel kendi dayanıklılıklarında daha fazla anlayış artışı, personel değerleri ve yönetim tiplerinde anlayış artışı anlamına gelen karlarla ilgili farkındalıkları kazanmaktadırlar (Cheraskin, Campion, 1996, s. 1-5).

İş rotasyonu organizasyonun HR stratejisi ile entegre olmalıdır. Özel olarak, işletme iş rotasyonunun uzmanlaşmadan ziyade genelleşmesini sağladığını anlamalıdır. Ve, teknik sahalarda farklı kariyer yönetim sistemlerini kullanmayı ya da uzman görevleri için satıcıları kullanmayı içeren mütehassız becerilerine sahip olmak için diğer yollara başvurmak zorundadır. Organizasyon iş rotasyonundan öğrenilecek bu durumlara benzeyen beceri ihtiyaçlarından emin olmak zorundadır. İş rotasyonu her zaman en uygun eğitim vasıtası olmayabilir. HR profesyonellerinde olduğu gibi iş rotasyonunun diğer işyeri müdahaleleri için nasıl tamamlayıcı olabileceği ve ihtiyaçların nasıl yerine geçebileceği konusunu anlamaya ihtiyaç duymaktayız.

Örneğin, iş rotasyonu bazı sahalarda artan ilave sorumlulukları tarafından işin büyütülmesi anlamına gelen iş zenginleştirme ihtiyacının yerine geçebilir. Eğer

rotasyon oranları yavaş ise işler sonradan çalışanların geliştirecek yönede fırsatları (daha zengin işleri) genişletmelidir. Zıt biçimde, çalışanları hızlı biçimde rotasyona tabi tutan şirketlerdeki iş fırsatları daha daraltabilir. Bu böyledir çünkü iş rotasyonu iş mücadelesini arttıran, görev çeşitliliği ve beceri kullanışlılığı gibi artışları sağlayan motive edici zenginleştirmelerin yaptığı gibi iş özellikleri üzerinde benzer olumlu bir etkiye sahiptir. İş rotasyonu kazaları ve yaralanmaları azaltıcı bir etkiye yol açmaktadır (Hazzard, Mautz, 1992, s. 3).

İş rotasyonu çalışanların iş zenginleştirmenin bir sonucu olan daha yüksek ücretlendirmeler için zorunluluklarla karşı karşıya kalınmaksızın çalışanların iş dizaynı sureti ile motive edildiği iş zenginleştirme için bir alternatif teşkil edebilir. Sonuç olarak, halen iş rotasyonunun liderliğe olan etkileri hakkında öğrenebileceğimiz çok şey vardır. Bir departman yöneticisi yönetici olmayan bir çalışan rotasyona tabi tutulduğu zaman oluşan durumdan daha fazla rotasyona tabi tutulduğu zaman daha fazla maliyetler oluşabilir. Örneğin, yönetimdeki bir değişim iş atamaları ve departman amaçları gibi performans beklentilerini etkileyebilir. Firmanın pek çok sahada sahip olduğu yöneticiliğinden kaynaklanan artan (kredibilite-güvenilirlik) gibi rotasyondan kaynaklanan yönetici lehine ilave faydalar mevcuttur (Cheraskin, Campion, 1996, s. 4 -5).

KİM İŞ ROTASYONU ATAMASI İSTER?

10 yıldan daha az işyerinde bulunanlar	%75
5 yıldan daha az profesyonel olanlar	%66
Memurlar	% 64
Sekreterler	% 57
5 yıldan uzun süreli profesyoneller	%47
10 yıldan fazla yöneticiler	%42

İş Rotasyonu Hakkında Gözönünde Bulundurmamız Gereken8 Nokta

İşletmenizde bir iş rotasyonu programı sürdürürken göz önünde tutulması gereken bazı pratik tavsiyeler vardır (Cheraskin, Campion, 1996, s. 7-8).

1. İş rotasyonunun profesyonel bir aktivite ile yönetimi eğitiminizin ve kariyer gelişim sisteminin bir unsuru gibidir. İş rotasyonu özellikle firmaya has (özgü) beceri gerekleri için önemli olabilmektedir çünkü organizasyondaki terfiler için teşvik edici durumları sağlar.
2. Kesin olarak hangi becerilerin açıkça anlaşılabilmesi iş rotasyonu sürecindeki bir çalışanın sayesinde geliştirilir. Özel eğitim programları ve yönetim kazandırma çabaları arasında arttırılmayamn becerilere hitap etmek gerekir.
3. Diğer profesyonel ve idari işlerde olduğu kadar iyi biçimde yükümlü tutulan çalışanlar için iş rotasyonunu kullanın. İş rotasyonu her tip işte çalışanları geliştiren büyük bir değer olabilmektedir.
4. Meslek hayatlarının başındaki işçiler için olduğu kadar terfi ettirilmiş ve sonraki kariyer dönemlerindeki işçiler için de iş rotasyonunu kullanın. Bazı organizasyonlar çalışanları rotasyona tabi tutarken meslek hayatlarının başında çok hızlı ve meslek hayatlarının sonraki dönemlerinde çok yavaş olma eğiliminde bulunabilirler. İş rotasyonu çalışanların işine ilave uyarıcılık katarak terfi etme sürecinin etkilerini azaltmak için yol açabilir.
5. Sizler iş rotasyonunu terfilere önem vermeksizin kariyer gelişiminin sağlanması anlamında kullanabilirsiniz böylece bu özellikle iş hacmi küçültülen işletmeler için kullanışlı olabilir çünkü çalışanları geliştirmek ve motive etmek için imkanlar oluşturur.
6. Kadınlar ve reşit olan işçiler için iş rotasyonu planlarına özel bir önem vermelisiniz. Yeni federal istihdam olanakları ile ilgili kanunlar idari işlerdeki kadın ve çocukların sınırlı biçimde temsili denetlendiğinde terfi imkanları için iş rotasyonunun önemine ait bir durumu kabul etti. 1991 yılında sivil haklar hareketinin 2. Başlığı özel biçimde iş rotasyonu programlarını kapsayan yönetici terfileri için imkanlar ve engelleri araştıran bir komisyon oluşturdu.
7. Kariyer gelişiminin planına süreci ile ilgili rotasyon çalışanlar her bir iş ataması tarafından hitap edilen gelişimsel ihtiyaçlarını bilebilmesi yönünde

oluşturulmalıdır. İş ve gelişim amaçlarıyla ilgili hedefler çalışan yeni bir pozisyonu ü zerine aldığı zaman işçi ve yönetici tarafından ortaklaşa belirlenmelidir. Rotasyon oranı iş hedeflerini başarmak için gereken süreye göre ayarlanmalıdır ve işin gelişimsel faydalarına ulaşmak için gereken süre de göz önüne alınmalıdır. Bu yaklaşımın avantajı işçi ve işverenin beklentileri açıkça anlaşılması imkanına kavuşması ve işin önceden belirlenen sonuçlarla ilgili olacağı gerek duyulan memnuniyet süresinin de anlaşılmasını sağlamasıdır. İş rotasyonu çalışanın niyet edilen gelişimsel etkilerine kavuşulacağı görüşü açısından gönüllü davranılabilmesi suretiyle idrak edilmelidir.

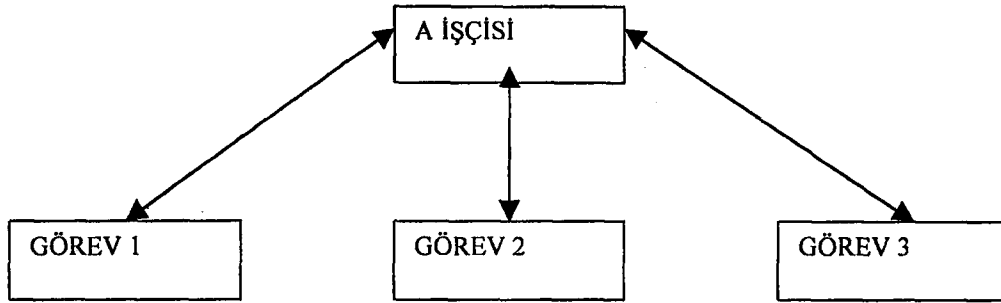
8. Karları maksimize eden ve rotasyon maliyetlerini minimize eden spesifik metodlar yürütülmelidir. Örnekler işletmesel entegrasyonun faydalarını arttırmayı ve dikkatle seçilen işle tarafından işin canlandırılmasını, gelişmeci planlarda yansıtılan taahhütlerle faydaların farkına varmayı ve kariyer artışını, rotasyon zamanlamasının yönetimi suretiyle iş yükü maliyetlerini azaltmayı, iyi i prosedürlerini kullanarak öğrenme eğrisi (konisi) maliyetlerini azaltmayı v kendilerinin gelişim planlarında iş rotasyonundaki rollerini anlamaya yardımcı olmak suretiyle çalışanların ortak (müşterek) hoşnutsuzluklarını gidermeyi kapsamaktadır.

3. 3. 2. 3. İş Genişletme

İş genişletme endüstri mühendislerinin düşüncesinden çıkmaktadır. Bu fikrin arkasında bir işin faaliyet alanını oluşturma ile iş döngüsü ve sınırlandırılmış bir rutinin monotonluğunu dağıtmak yatmaktadır. Bir örgütsel ünitenin yatay bir diliminin iş fonksiyonları, her bir işçiye yapmak için daha fazla faaliyet vermek suretiyle birleştirilmektedir. Örneğin, diğer işçiler aynı şirkette rutin bir şekilde işten işe değiştirilebilir. İş zenginleştirme tatminsizlik içinde olan işçilerin işlerinde derinlik oluşturma ile bu olumsuzluğu gidermeye çalışır.

Organizasyonel ünitenin dikey bir dilimindeki iş aktiviteleri işte işçilere daha çok yetki verecek bir pozisyona birleştirilmektedir. Fikir işçilere kendi işlerinin akışını düzenleme, yanlışlarını düzeltme ve çeşitli görevleri yapmada en iyi yola karar vermeye izin verme ile güçlü bir sorumluluk duygusu geliştirmektedir. Onlardan ayrıca sahip oldukları üniteleri etkileyen kararlar vermeleri

istenebilmektedir ve işçi sorumluluğu arttığı ve iş daha meydan okuyucu olduğu için motivasyon ve gayret de artar (Dotzour, Lengnick, 1992, s. 1 – 5).

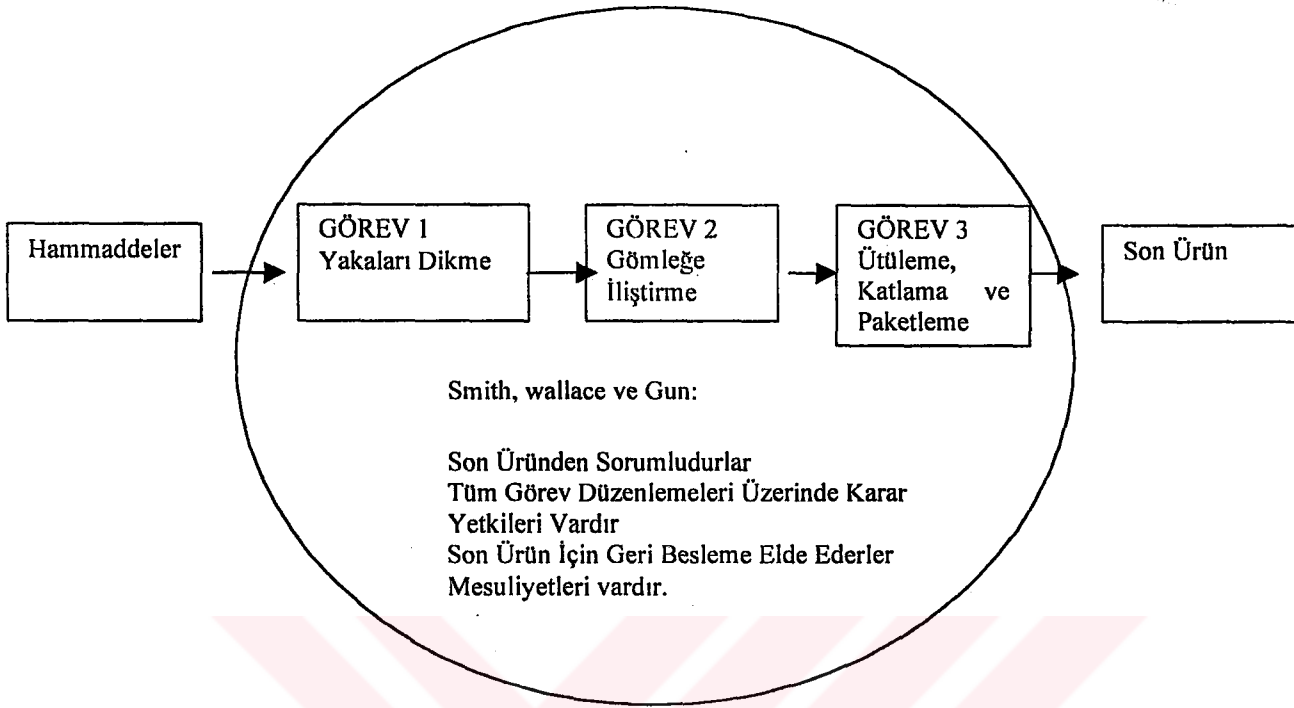


Şekil 3. 6: İş Genişletme (Bartol, David, 1991, s. 340)

3. 3. 2. 4. İş Zenginleştirme

Motivasyonun araştırma ve analizleri, işleri teşvik edici ve anlam dolu yapmanın önemine değinir. Bu yöneticilerin olduğu kadar yönetici olmayanlarında işlerine uygulanır. İçinde rekabet, başarı, kabul ve sorumluluğun gerçek motivatörler olarak görüldüğü iş zenginliği, motivasyonda Herzberg teorisi ile ilgilidir. Her ne kadar onun teorisi rekabetsiz kalmasa da o özellikle idareci olmayan memurlar için , iş memnuniyetini zenginleştirecek yolların gelişiminde hem Amerika'dan hem de denizaşırı ülkelerde yaygın bir hal almıştır.(Harari, 1998, s. 1 – 5)

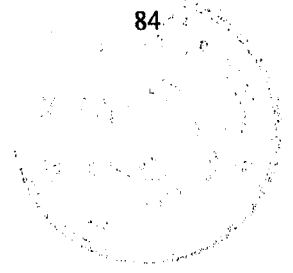
İş zenginleştirme iş genişletmeden ayırt edilmelidir (fakat bazı yazarlar bu ayrımı yapmaktadır). İş genişletme, tekrarlayıcı operasyonlar ile birleşmiş körlükleri kaldırarak bir işi daha değişken yapmaya uğraşır. O, sorumluluğu artırmaksızın benzer işler ilave ederek iş sahasını büyütme anlamına gelir. Örneğin bir üretim hattı işçisi bir arabanın sadece çamurluğunu değil, motor kapağını da düzenleyebilir (Langdon, Whiteside, 1996, s. 1 – 6; Farren, 1998, s. 1 – 4).



Şekil 3. 7: İş Zenginleştirme (Northcraft, Neale, 1990, s. 499)

Eleştiriciler onun, işçilerin sorumluluğunu arttırmadıkça, bir kör işin diğerine eklendiğini söylemektedirler. İş zenginleştirmede yapılmak istenen işin içine daha yüksek bir başarı ve meydan okuma duygusunu yerleştirmektir. İşler belki değişiklikler ile zenginleştirilebilir. Fakat işleri diğer yönlerden zenginleştirme biçimleri şunlardır (Koontz, Weihrich, 1993, s. 480).

1. Çalışma metodları, düzen ve gidiş veya malzemelerin kabulü veya reddi gibi şeyler hakkında karar verilmesinde, işçilere daha çok serbestlik vererek,
2. İkinci derecedeki işçilerin katılımını ve işçiler arasındaki etkileşimi cesaretlendirerek,
3. İşçilerin onların vazifeleri için kişisel sorumluluk duygusu vererek,



4. İşçilerin görevlerinin son ürünlere ve girişimin iyiliğine nasıl katkıda bulunduğunu görebilmelerini emin kılacak adımlar atarak,
5. İnsanlara, onların iş performansında, tercihen onların denetçileri ceza vermeden önce bilgiler vererek, ve
6. Büronun veya fabrikanın hazır hale getirilmesi, ısı, ışıklandırma ve temizlik gibi çalışma çevresinin fiziksel görünümünün değişikliğinde ve analizlerde işçileri de dahil ederek, ayrıca işler zenginleştirilebilir.

İş zenginleştirmeyeyle ilgili müdahalelere, herkes benzer şekilde tepki göstermez. İşçinin bilgisi ve beceri seviyesi, büyüme ihtiyacı gücü ve genel duruma ait faktörlerden duyulan memnuniyet gibi kişisel farklılıklar, işin temel boyutları ve psikolojik durumları ile sonuçlar arasındaki temel boyutları ve psikolojik durumlar ile sonuçlar arasındaki ilişkileri hafifletir. İşçinin bilgi ve becerisi, iş gücünü belirleyen eğitim ve tecrübe düzeyi ile ilgilidir. Mesela işçiler uygun becerilerden yoksun iseler, artan beceri çeşitliliği uygun verimli bir iş ortaya çıkarmayabilir.

Buna benzer olarak, işçiler kişisel olarak büyüme ve gelişme ile ilgili gerçek motivasyondan yoksun iseler, onlara artan özerkliği temin etme girişimlerine muhalefet edilebilir. Sonuçta, genel durumla ilgili faktörler mükafat sistemlerini, yönetim biçimini ve işçinin duyduğu memnuniyeti ihtiva eder. Genel iş durumundan işçi memnun değilse, işin kendisini zenginleştirmek için yapılan girişimler başarılı olmayabilir.

Hackman ve Oldham tarafından tanımlanan iş zenginleştirmeyeyle ilgili temel safhalar şunları içermektedir (Cummings, Worley, 1997, s. 338 – 341).

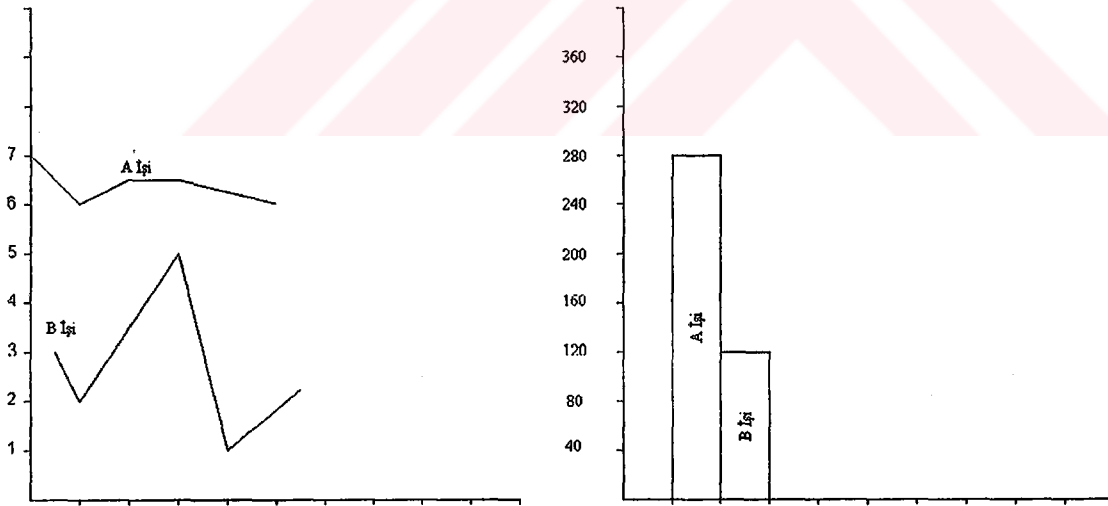
- 1) Durumun tam bir teşhisi
- 2) Doğal iş birimlerini oluşturma
- 3) Görevleri birleştirme
- 4) Müşteri ilişkilerini tesis etme

- 5) Dikey yükleme
- 6) Destek kanallarını açma

Durumun Tam Bir Teşhisi

Bir işi teşhis etmenin en popüler metodu iş tanıma teşhislerini veya varyasyonlarından birini kullanmaktır. JDS'nin önemli bir sonucu üç psikolojik durumun bir fonksiyonu olan motive edici potansiyel skordur. Bu üç psikolojik durum tecrübe edilmiş anlamlılık, otonomi ve geri beslemedir. Survey, motivasyon ve duyulan memnuniyetin gerçekten sorun olup olmadığını, veya motive edici potansiyel olarak işin düşük olup olmadığını tespit etmek ve işin bir takım sıkıntılara sebebiyet veren yönlerini ayırtmak bakımından, bir veya daha fazla işin boyutlarını belirlemek için yapılabilir. Mühendislik bakımıyla ilgili "A" işi temel boyutların tümünde yüksektir. Onun motive edici potansiyel skoru 260'tır. (Ortalama motive edici skor

Normalde 125). "B" işi bir bankada rutin ve tekrarlamalı olarak yapılan çek işlemlerini kapsar. Onun motive edici potansiyel skoru olarak ortaya çıkan "30" değeri ortalamanın altındadır ve nispeten yüksek önem taşıyan işler hariç daha da



Şekil 3. 8: İyi ve Kötü Bir İş İçin JDS Teşhis Profili

Şekil 3. 8: İyi ve Kötü Bir İş İçin JDS Teşhis Profili (Cummings, worley, 1997, s. 339)

düşük olabilir. Böyle bir işin yeniden tasarlanmalı ve geliştirilmelidir.

JDS aynı zamanda değişimi kabul yönünde işçilerin ne kadar hazır olup olmadığını da göstermektedir. Yüksek büyüme ihtiyacına sahip olan işçiler işin zenginleştirilmesine karşı, düşük veya zayıf büyüme ihtiyacına sahip olanlardan daha kolay cevap verebilmelidirler. Gerçek değişiklikleri uygulamadan önce, mevcut iş sisteminin tam bir teşhisinin tamamlanması gerekir. JDS ödeme, çalışma arkadaşları ve denetçi ile tatmin ölçümlerini sağlamaktadır. Şayet bu alanların bir veya birkaçında yüksek tatminsizlik varsa, diğer müdahaleler iş yeniden tasarımıyla önce daha yararlı olabilecektir.

Doğal İş Birimlerini Oluşturma

Doğal iş birimleri mümkün olduğu kadar şekillendirilmelidir. Pek çok teknolojik sınırlamalar olabilmesine rağmen, birbiriyle ilişkili görev aktiviteleri mümkün olduğu kadar birlikte gruplandırılmalıdır. Böyle doğal iş birimleri oluşturma (görev kimliği ve görevin önemi) işin anlamlılığına katkı yapan iki temel boyutu arttırmaktadır.

Görevleri Birleştirme

Genellikle bölünmüş işler, yeni veya daha geniş bir işi şekillendirmek amacıyla bir araya getirilebilir. Medfield'da, Massachusetts cam işleri fabrikasında kızgın levhaların birleştirme görevi, daha önce yapılmış olan ayrı işlerin yeniden birleştirilmesiyle yeniden tasarlanılmıştı. Değişiklikten sonra her kızgın levha bir eleman tarafından tamamen birleştirildi ve bu % 84'lük bir üretim artışıyla sonuçlandı. Kontrol edilebilen itirazlar % 23'ten % 1'e kadar düştü ve devamsızlık % 8'den % 1'e düştü (Cummings, Worley, 1998; s.339). Daha sonra yapılan bir analiz üretimdeki değişimin müdahale nedeniyle olduğunu gösterdi.

Görevleri birleştirme, görev kimliğini (tanımayı) artırır ve kişiye daha fazla bir yetenek kullanması için fırsat sunar. Sıcak levha montajcısı artık yükleme için tamamlanmış bir ürün ile tanınmalıdır. Ürünün eleman tarafından kontrolü işin kendisinden daha fazla geri besleme, otonomi ve görev önemi eklemektedir.

Müşteri İlişkilerini Teşhis Etme

İşler bölündüğü zaman, tipik bir işçi ürünün tüketicisiyle teması ya hiç yoktur ya da çok azdır. İlerlemelerin genellikle temel boyutların üçünde işçileri müşteriler

direkt olarak ilgilenmeye teşvik etmek suretiyle sağlandığı anlaşılabılır. Mesela bir daktilograf özel bir departmana tayin edilirse ilave fırsatlar veya işi ile ilgili eleştiriler nedeniyle verimi artar. Müşteri ilişkilerini devam ettirmede, kişiler beceri geliştirmeye olan ihtiyaçlar nedeniyle beceri çeşidi artış gösterebilir. Eğer çalışana müşterilerle ne şekilde ilişki kuracağına dair karar verme sorumluluğu verilirse, otonomi arttırılmaktadır.

Müşteri ilişkilerini oluşturmak için 3 adıma ihtiyaç duyulmaktadır; (Cummings, Worley, 1997, s.340).

1. Müşteri tanımlanmalıdır.
2. İşgören ile müşteri arasındaki ilişki mümkün olduğu kadar dolaysız ve direkt olmalıdır.
3. Müşterilerin hizmet ya da ürünün kalitesini değerlendirebileceği ve bu değerlendirmeleri tekrar işçiye yöneltebileceği işlemlere ve tenkitlere ihtiyaç vardır.

Indiana telefon şirketinde telefon rehberi düzenleyicilerine bir şehrin veya bir bölümünün sorumluluğu verildiğinde performans ve tatminde önemli ilerlemeler sağlanmıştır.

Dikey Yükleme

Dikey yüklemenin amacı işi yapma ve işi kontrol etme arasındaki açıklığı azaltmaktır. Dikey olarak yüklenmiş bir iş yönetim için belirlenmiş sorumluluk ve kontrollara sahiptir. Dikey yükleme iş tasarımı prensiplerinin belki en hayati olabılır. Otonomi dikey yükleme boyunca devamlı arttırılmaktadır. Bu yaklaşımın iş sonuçları bakımından daha fazla kişisel sorumluluk duygusuna yol açması gerekmektedir. Mesela, bilgisayarlar için devre plakaları üreten bir IBM şirketinde, bant işçileri üretim proseslerinin sürat ve doğruluğunu ölçmek, tamamlanan ürünlerin kalitesini test edebilecek şekilde yetiştirilirler. İşleri daha bütün ve daha fazla özerktirler. İş yapan mühendisler onları üretmek için daha iyi ürünler tasarlamada ve daha etkili yollar bulmakta serbesttirler (Herkoff, 1991 s.84).

Dikey yüklemenin kaybı genellikle birisi yanlış bir şey yaptığında olmaktadır. Bir amir içeriye girdiğinde, sorumluluk belirsiz bir şekilde bertaraf edilebilir. Bir

sigorta şirketinde, işaret etme yöntemlerinden biri de şuydu. “Herhangi bir işe başlamadan önce, John ile görüşün” John başka bir bölümdeydi ve 5 yıl önce ayrılmıştır. Ancak önemle vurgulanan bu konu hala uygulamadaydı. Usta haline gelmiş pek çok tamirci bir makine üzerinde sürekli çalışmaya sahip olmak için bir form doldururlar. Amir, tamircinin makineyi tamir etmesine önem vermeksizin otomatik olarak bu formu imzalar.

Geri Besleme Kanallarını Açma

Hemen hemen bütün işlerde, yaklaşımlar, geri besleme kanallarını açmak, bireylerin performanslarının sabit bir seviyede kalıp kalmadığını, ilerleyip ilerlemediğini veya bozulup bozulmadığını anlamalarına yardımcı olmak için mevcut olmuştur. En avantajlı geri besleme, bir işçinin iş yapılırken uygulamayı öğrenmesi esnasında ortaya çıkar. Corning Glass şirketi kızgın-levha departmanında bütün aletleri birleştirmek ve onları iyice teşhis etmek, uygulamalarla ilgilenen operatörlerin mevcut nicelik ve kalite bilgisini arttırmıştır. Çoğu kez müdür veya amire sunulan bilgi, direkt olarak işçiye verilebilir. Bilgisayarlar ve diğer otomatik uygulamalar bireylere, o an için onlar tarafından elde edilmeyen bilgileri temin etmede kullanılabilir. Pek çok organizasyon, direkt ve seri bir geri beslemenin bir teşvik edici unsur olarak önemini anlamış değildir (Cummings, Worley, 1997, s.340).

3. 3. 2. 5. İş Zenginleştirmeyle İlgili Önemli Noktalar

Bir takım şirketler iş zenginleştirme programları başlattı. Oldukça geniş bir ölçekte bunu ilk kez yapan şirket Texas Instruments'dir. Diğer şirketler AT&T, procter & Gamble ve General foods gibi onunla oldukça önemli tecrübeye sahip oldular. Bu şirketlerin tümünde verimliliğin arttığı, gecikme ve işgücü devrinin azalmış olduğu ve moralin ilerlediği ileri sürülmüştür (Morris, Tarpley, 2000, s. 1 – 7).

İş zenginleştirme için en parlak iddialar Amerikan sağlık, eğitim ve iyileştirme departmanı tarafından 1973 yılında yapılan çalışma raporunda yer almaktadır. Bir işçi davranışları analizi ve iş hayatı kalitesi sonucu olarak bu çalışma; (Koontz, Weihrich, s. 480).

1. Öncelikle çalışanların tatminsizlik nedeni onların iş doğasıdır (çalışma hayatı kalitesi) ve

2. Mavi yakalı işçiler onların denetleyicilerinden daha çok serbestlik ve işleri üzerine büyük kontrol verecek şekilde işleri zenginleştirilir ve yaygınlaştırılırsa, daha sıkı çalışırlar,

Sonucunu bu çalışma ileri sürmüştür.

İş Zenginleştirme Sınırlamaları

İş zenginleştirmede çok güçlü destekler olsa bile onun uygulamasında bazı sınırlamaların olduğu muhakkaktır. Bunların biri teknolojidir. Özel makineler ve montaj hattı teknikleri ile, bütün işleri çok anlamlı yapmak mümkün olmaz. Diğer sınırlama ise maliyettir. General motor evleri montajında 6 kişilik ve 3 kişilik takımlar denedi fakat bu yaklaşım çok zor, yavaş ve maliyetli bulundu. Diğer yandan iki İsveç otomobil (auto) üreticisi saab ve Volvo, takım yaklaşımını kullandı. Maliyetlerde zayıf bir yükselme olduğunu buldular. Öyleyse burada, işçiler özellikle onların işlerinin temel memnuniyetini değiştiren iş zenginleştirme çeşidini gerçekten isterler mi gibi bazı sorular vardır. İşçi davranışlarının çeşitli araştırmaları hatta montaj hattı işçileri davranışları bile işçilerin büyük bir yüzdesinin işinden tatminsiz olmadığını ve birkaçının “daha ilginç” işler istediğini göstermiştir. Bu işçiler iş güvenliği ve maaş istiyor görünmektedirler. Üstüne üstlük, işçiler verimliliği artırmak için görevlerin doğasının değişimini işlerin kaybı manasında algılamaktadır (Hodgetts, 1990, s. 350).

İş zenginleştirme sınırlamaları temel olarak düşük yetenek seviyeleri gerektiren işler için uygulanmaktadır. Yüksek yeteneğe sahip işçiler, profesyoneller ve yöneticilerin işleri zaten meydan okuma ve başarmanın çeşitli derecelerini içermektedir. Belki bunlar onların olduğundan daha fazla zenginleştirilebilirdi. Fakat bu modern yönetim teknikleri ile iyi yapılabilir. Bu teknikler yönetilme katılma, yetki devri ile daha çok inisiyatif kullanmak, ikramiyelere, statü sembolleri ve diğer ödüller gibi performansla yakinen ilişkili olan tekniklerdir (Hackman, Oldham, 1980, s. 247 – 275).

İş Zenginleştirme Problemleri

Yüzeysel olarak, iş zenginleştirme motivasyon faktörlerine bir cevap olarak çekici bir düşüncedir. Fakat o umulduğu kadar iyi çalışmadı. Oradan bir çok problemlerin olduğu görünmektedir.

En önemli problemlerden biri üst yöneticilerin ve personel uzmanlarının meydan okuma, başarı ve diğer insanların kişilikleri için kendi değer ölçeklerine başvurma eğiliminde olmalarıdır. Bazı insanlar diğerleri için kör (dull) görünen işlerle meydan okutturulmaktadır. Bir şirkette günlük siparişlerin kaydını tutmaktan başka şey yapmayarak yaşamını geçirmiş bir işçi şirkette en önemli işlerden birini yaptığını hissetmektedir. Başka bir işletmede, çeşitli görevlerle bir iş zenginliği pozisyonundan olmuş bir kadına tekrarlayıcı bir montaj hattı işi verildiğinde denetleyicisi ona onun böyle büyük bir sorumluluktan kurtulmuş olduğunu söyledi. Ayrıca dışarı ki etkinliklerde oldukça liderlik yeteneklerine sahip olan bir kadın denetleyiciliği eri çevirdi. Çünkü onun şimdiki işi olan şirketin dışındaki problemler ve programlar hakkında düşünmesine imkan sağlıyordu Cummings, Worley, 1997, s. 341).

Başka bir zorluk iş zenginleştirmenin insanlara genellikle empoze edilmesidir. Onların işi sevip sevmedikleri ve onların işlerinin nasıl daha enteresan yapılabileceği sorulmaktan ziyade onlar iş üzerine konuşurlar. Bu, en azından kısmen, işçilerin işleri daha değişken ve anlamlı yapmak denemeleri için şirketin onları daha sıkı çalıştırmak için sadece şirketin bir planı olarak yorumladığı, Lordstwn'daki Vega fabrikasında montaj hattı işçilerinin işlerini genişletmekle karşı karşıya kalan General Motors'un problemi olduğu görülür. İnsanları içine alan (katılımını sağlayan) danışmanın önemi hiçbir zaman göz ardı edilmemelidir. Ayrıca burada kısım liderlerinden iş zenginleştirmeye az veya çok hiç destek olmamıştır. Eğer iş zenginleştirme işçiler için önemli olsaydı, o görünüşte ender meydana gelen, muhtemel kısım isteklerine dönüşen bir hareket olacaktı.

İş Zenginleştirmeyi Etkili Yapmak

Birkaç yaklaşım daha yüksek seviye motivasyonlar için iş zenginleştirmeyi çekici yapmada kullanılabilir. Birincisi, organizasyonlar insanların ne istediğini iyi anlama ihtiyacı duymaktadırlar. Birçok motivasyon araştırmacısının işaret ettiği gibi istekler insanlar ve durumlarla değişir. Araştırmalar az yeteneğe sahip işçilerin iş güvenliği, ücret, kar, daha az katı fabrika kuralları ve daha sempatik ve anlayışlı denetleyiciler istediklerini göstermiştir. Eğer insanlar bir fabrikada merdiveni oynatsalar diğer faktörlerin gitgide önemli olduğunu görürler. Fakat iş zenginleştirme araştırması yüksek seviye profesyoneller ve yöneticiler üzerinde yapılmıştır.

İkinci olarak, eğer verimlilik artışları zenginleştirmenin ana amacı ise, program işçilerin nasıl kazanacağını göstermek zorundadır. Örneğin, bir şirkette denetleyicileri olmayan ve kamyonların bakımında görevli iki kişiye artan üretimde biriken fiyatın %25'i verilen bir program, şirketin onların çabalarından kar elde ettiğini, çıktılarda şaşırtıcı bir artış olduğunu, bu işlere daha çok ilgi olduğunu göstermektedir. (Koontz, Weihrich, s. 481 – 482; Gibson and Others, s. 366 – 367)

Üçüncü, insanlar ilgilenilmeyi, danışılmayı ve fikirlerini sunacak bir fırsat verilmesini severler. Onlar insanlar gibi görülmeyi severler. Bu uzay araçları fabrikasında, moral ve üretimin arttığı, işgücü devrinin ve gecikmenin azaldığı, çalışma yerlerinde bütün işçilerin isimlerinin afişlerde olması ve bütün makinelerin ve teçhizatların değişik renklerde boyandığı bir çalışma bölgesinde her birinin programı olması gibi basit bir teknik çıkmıştır.

Dördüncüsü, insanlar yöneticilerinin onların rahatlığıyla gerçekten ilgilendiğini hissetmeyi sevmektedirler. İşçiler ne yaptıklarını ve niçin yaptıklarını bilmek isterler. Onlar performans geri beslemesini sevmektedirler. Onlar işlerinde takdir edilmekten ve tanınmaktan hoşlanmaktadırlar.

İş zenginleştirme sorumluluk yetkisini içerdiği için bu yetki modu hakkında düşünmenin bir yolu empowerment kavramıdır. Bununla yakinen alakalıdır. Yönetici gerçekten onlara amaçlarını tamamlamak ve faaliyet yapmak için güç verir. Empowerment yetki manasındadır ve alt üst arasındaki bir güven ilişkisini temsil eder. Buradaki açık soru, kim esas olarak sorumludur. Empowerment prensibine göre sorumluluk alt birimlere havale edilir fakat yöneticiler tarafından asla vazgeçilmez. Denetim üzerinden kaldırılamaz (Koontz, Weihrich, 1988, s. 481 – 482).

3. 3. 3. BİYOLOJİK İŞ TASARIMI (ERGONOMİK İŞ TASARIMI)

Çalışan işçilerin kendi kendilerini yaralama tehlikeleri daha az olduğundan sıkıştırılmış programlara uygun hale getirilen işlerin daha az fiziksel çaba içerdiğini görmekteyiz. Böyle düşünceler iş tasarımı için tam bir yeni yaklaşıma çıkış vermektedir. Bazen Ergonomi olarak da nitelendirilen biyolojik yaklaşım işi mümkün olduğu kadar güvenli hale getirmek için bir teşebbüstür.

Biyolojik yaklaşım ağır endüstrilerde (çelik, madencilik ve inşaat gibi) yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Hem işleri daha emin (güvenli) yapmak ve hem de

sadece erkekler tarafından yapılabilmekte olan fiziksel talep gerektiren iş türlerinde kadınlara yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Bürolarda, ergonomik teknikler günlerini bilgisayar ekranına bakarak sandalyelerde oturarak harcayan işçilerin bel ve sırt ağrılarını azaltabilir. Bu iş tasarımının temel prensibi işin fiziksel gereklerinin işçinin fiziksel kapasitesinin üstünde olmamasıdır (Flynn, 1998, s. 4 – 9).

3. 3. 4. ALGISAL / MOTOR İŞ TASARIMI

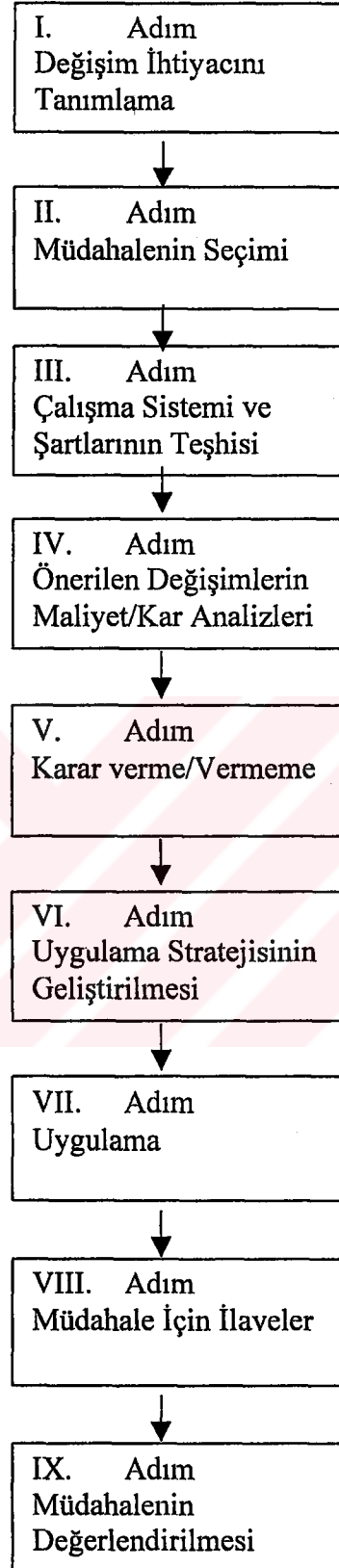
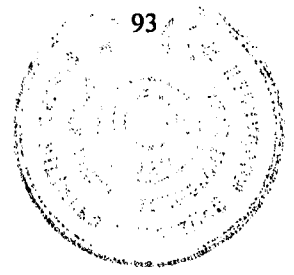
Deneysel psikoloji iş tasarımı için yakın zamanda başka bir yaklaşım önerdi. Biyolojik yaklaşım insanların yaptıkları işlerin fiziksel gereklerinin, o işi yapan işçilerin fiziksel kapasitelerini aşmamasını sağlamaya çalışmaktadır. Onu ileri süren bir yaklaşım görüşüdür. Algısal motor iş tasarımı yaklaşımı ise işçilerin yaptığı işlerin zihinsel gereklerinin işçilerin zihinsel kapasitesini geçmemesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Üç mil ötede faaliyet gösteren işçilerin işleri algısal (motor) iş tasarımı açısından kötüce tasarlanmıştı. Bunun nedeni ise operatörler ölçü aygıtları ve ışıklardan gelen aşırı bilgi miktarlarını cevaplamak zorunda kalmalarıdır. Algısal (motor) iş tasarımında şuna da dikkat etmek gerekir ki o kadar basit tasarlandığında çalışanlar için sıkıcı olmaktadır (mekanistik tasarımdaki gibi) (Noe and others, 1997, s. 188 – 189).

3. 4. ORGANİZASYONLARDA YENİDEN İŞ TASARIMI UYGULAMASI İÇİN STRATEJİK BİR ÇERÇEVE

Yeniden iş tasarımı ihtiyacını tanımlama Ricky Griffin tarafından tasarlanan bütüncü bir stratejik uygulamada dokuz adımdan oluşmaktadır (Anthony, 1996, s. 295-297).

Değişim İhtiyacının Tanınması

Stratejik yeniden iş tasarımında ilk adım bir değişime ihtiyaç duyulduğunun tanınması ve kabulüdür. Tipik olarak işyerinde bir çok faktör bir değişim ihtiyacı göstergesi gibi hizmet etmektedir. İşleri hakkındaki işçi şikayetleri ve daha sonra motivasyon ve performansta azalma sık sık iş tasarımının gerekliliğinin ilk işaretleridir. Eğer yöneticiler kaybetmemek ve işçileri tutmak istiyorsa, iyi tasarlanmış motive edici bir iş zorunludur.



Şekil 3. 9: Organizasyonlarda Yeniden İş tasarımı Uygulaması İçin Stratejik Bir Çerçeve (Anthony, 1996, s. 295)

Stratejik yeniden iş tasarımına götüren başka faktör bir organizasyon için teknolojinin elde edilebilirliğidir. Daha etkin üretim prosesleri için yeni bilgisayar gelişmeleri sık sık yeni çalışma metodlarını mecburi kılmaktadır.

Eğer işletmeler rekabette kalmak istiyorlarsa, onlar gelişmiş teknoloji ekipmanlarını elde etmek için belki stratejik bir karar verebilirler. Yeni ekipman veya metodlar sık sık bazı işleri yeniden tasarlama ihtiyacını oluşturabilir.

Müdahalenin Seçimi

Bir değişim ihtiyacının tanımlanmasından sonra, yöneticiler müdahale yaklaşımında karar vermek zorundadır. İş yeniden tasarımı insan kaynağı yöneticisi için elde edilebilir bir çok seçeneğin sadece biridir. Örneğin, işçi motivasyon ve performansındaki bir eksilmenin tanınması bir çok faktörlerin (zayıf iletişim, liderlik veya eğitim gibi) sonucudur. Zayıf bir iş tasarımı gereksizdir. Bununla birlikte eğer, işçiler sıkıcılık ve meydan okumayıcı işten şikayet ederlerse, iş yeniden tasarımı belki çok mantıklı müdahale olabilir. Uygun müdahale stratejisinin seçimi için yönetsel tecrübe, sezgi ve sözsüz ifade bilgisi gerekmektedir.

Çalışma Sistemi ve Şartlarının Teşhisi

Yöneticiler bir iş yeniden tasarım programını uygulamaya karar verdikten sonra, iş sistemi ve onun şartlarının derinliğine bir teşhisi önemlidir. İnsan kaynakları yöneticileri herhangi bir iş yeniden tasarım çabasını mevcut iş sistemi ile uyumunu sağlamalıdır. Görev tasarımında, Ricky Griffin iş sistemi ve şartlarını teşhis etmede teftiş edilecek altı bölgeyi tanımladı.

1. Varolan İşlerin Teşhisi; Örneğin, iş analizleri ve iş teşhis surveyi gibi metodları değerlendirme.
2. Varolan İşgücünün Teşhisi; Örneğin, işçilerin istenilen performans, motivasyon ve tatmin seviyesi ile şu anki performans, motivasyon ve tatminini karşılaştırmak.
3. Teknoloji teşhisi; Örneğin, teknoloji pahalı ekipman ve ağır makine gerektirdiği için belki bir sıkıntı olabilir.

4. Organizasyon Tasarımının Teşhisi; Organizasyonu ya mekanistik ya da organik olarak sınıflandırmak. Örgüt kültürünü tanımlamak. O değişimi kabul ediyor mu?
5. Lider davranışının Teşhisi; Denetçinin işbirliği bir iş yeniden tasarım çabasını kuvvetlendirmek için hayatidir.
6. Gurup ve Sosyal Prosesin Teşhisi; Eğer iş yeniden tasarımı çabası özerk çalışma guruplarının geliştirilmesini içeriyorsa, gurup bağlılığı derecesi hayatidir.

Teklif Edilen Değişimlerin Maliyet / Kar Analizi

Bir iş yeniden tasarım müdahalesinin ihtimal maliyetleri muhtemel karlarına karşı dengelenebilmelidir. Bir organizasyon için maliyet yeni makine, geçiş boyunca atıl zaman, ve artan işçi sorumluluğu ve görev performansı nedeniyle mümkün ücret artışlarını içermektedir. İş yeniden tasarım çabasının karları işçi motivasyonu, tatmini, organizasyon için taahhüt ve performansta bir artış ve ayrılma, devir, gecikme, hatalar ve şikayetlerde bir azalmayı içermektedir. Bir iş yeniden tasarım müdahalesinin amaçları gerçekçi olmalı ve karlar maruz kalınan maliyetlere oranla daha ağır basmalıdır.

Karar Verme / Vermeme

Bir maliyet / Kar analizi ile temas kurduktan sonra, yöneticiler yeniden iş tasarım müdahalesi veya diğer alternatiflerle uyumlu bir karar vermelidir. O hem kısa dönem ve hem de uzun dönem sonuçları dikkate almada ve nasıl bu ağırlar organizasyonun tüm stratejisi ile tanımlanabildiği yöneticiler için önemlidir. Sistematik bir maliyet / kar analizinden sonra bile, yöneticiler sık sık doğru karar vermek için bilgilerin tümüne sahip olmadıkları inancındadırlar. Yöneticiler onların bilirkşi raporu ve sezgi kadar nicelik bilgisine güven duymak zorundadır.

Uygulama Stratejisinin Geliştirilmesi

Uygulama için strateji faktörleri 1) iş tasarımı müdahalesini kim planlayacak, 2) yapılmak zorunda kalınacak gerçek iş değişimleri nedir, 3) Bu değişimlerden kim etkilenebilecek, ve 4) müdahalenin olacağı zamanı içermektedir. Bu stratejik konular değişimleri başlatmadan önce sistematik olarak geliştirilmelidir. Bazı araştırmacılar

yeniden iş tasarımı müdahalesi planlamak için işçileri, denetçileri ve danışmanları kullanan katılımcı bir yaklaşımı savunmaktadırlar. Bununla birlikte diğerleri bazı durumlarda katılımı savunurken, bazı durumlarda dâbir baş aşağı (top-down) yaklaşımı savunmaktadırlar. Katılım kararı işçilerin sahip oldukları önemli bilgi derecesine bağlıdır.

İşlerin değiştirilmesi hususundaki kararlar, değişim ile etkilenmesi ve müdahalenin kişisel temelli veya grup temelli olup olmayacağına göre verilmek zorundadır. Örneğin, bireye dayalı oluşum karmaşık ekliyorsa, grup temelli oluşumlar (özerk çalışma grupları gibi) kullanılmalıdır. Sonuçta, planlama grubu uygulama planının zamanını tanımlamalıdır. Düşünceler yeni ekipmanları satın alma yerine yerleştirme ve onu işçi eğitimi için kullanmanın ne kadar süreceğini içermektedir.

Uygulama

Gerçek müdahale seyrek olarak beklenmedik problemler olmaksızın meydana gelir. Uygulama zorluklarına karşı en iyi koruma özel bir strateji geliştiren iş durumunu dikkatlice tanımlamak ve önceki adımlara dayanan detaylı bir planı izlemektir.

Müdahale İçin İlaveler

İlave değişiklikler özellikle organizasyonda genel faktörleri sağlamak için sık sık gerekebilir. Örneğin, organizasyon yapısındaki değişim, iş akışı ve ödül sistemindeki değişim iş yeniden tasarımı müdahalesi nedeniyle gerekebilir. Eğer özerk çalışma grupları biçimlendirildiyse, firma bireysel başarı temelli ödemeleri sürdüremez.

Müdahalenin Değerlendirilmesi

Son adım yeniden iş tasarımının etkin olup olmadığını tanımlamaktır. Eğer yöneticiler bir değişimin etkisini görmek istiyorlarsa, çalışanların algılarını, performansını ve diğer işle ilgili sonuçları gerçek yapılanmadan önce ölçmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Yapılanmadan önce ve sonra yöneticiler sonuçları tekrar

ölçebilmeli ve karşılaştırmalıdır. Ne yazık ki, bu adım ilave zaman ve maliyet sınırlamaları ihtimali nedeniyle bir örgütsel iş yeniden tasarım çabasını içermektedir. Yöneticiler baştan başa herhangi bir yapılanmanın etkilerini incelemeli ve mağruz kalınan maliyet ve karları değerlendirmelidir.



4. BÖLÜM

4. TEKNİK VE PERSONEL İHTİYAÇLARI İÇİN İŞ TASARIMI , İŞ GURUBU PERSPEKTİFLERİ VE İŞLE İLGİLİ DİĞER GELİŞMELER

4. 1. TEKNİK VE PERSONEL İHTİYAÇLARI İÇİN İŞ TASARIMI

Mühendislik yaklaşımı etkin performans üzerinde odaklanmaktadır ve geleneksel işleri ve iş gruplarını üretir. Bu yaklaşım işçi ihtiyaçlarını düşürmeye meyillidir ve ekonomik sonuçları vurgular. Motivasyonel yaklaşım harekete geçirici işleri tasarlamaya uğraşır ve işçi ihtiyacının önemini vurgular. Bununla birlikte araştırmalar artan memnuniyetin üretimde mutlaka ilerlemeler meydana getirmediğini ileri sürmektedir. Sonuç olarak STS yaklaşımı hem teknik ve hem sosyal açıdan iyileştirme sağlamaya uğraşır. Bu birleşik hedefe rağmen, STS istikrarlı, araştırma sonuçları üretmez. İş tasarımı yüksek seviyeli işçi tatmini ve verimlilik için iş ve iş grupları oluşturmayı içermektedir. Önemli bir araştırma, bu tip sonuçları başarmanın, iş kurulmasında rol oynayan özel faktörlere uyum sağlanması bakımından, model çalışmasına bağlı olduğunu gösterir (İvancevich, Matteson, 1990, s. 488 – 489).

Bu faktörlerin mal ve hizmet üretmede ve işçilerin kişisel ihtiyaçlarında teknoloji ile ilgili olması gerekir. İş bu faktörlere uygun tasarlandığında, büyük ihtimalle hem verimli hem de tatmin edici olabilecektir.

İş tasarımının başarısını etkileyen teknik ve personel faktörleri 4 ayrı iş tasarımının seçimi için muhtemel bir çerçeve sağlamaktadır (Cummings, Worley, s. 355).

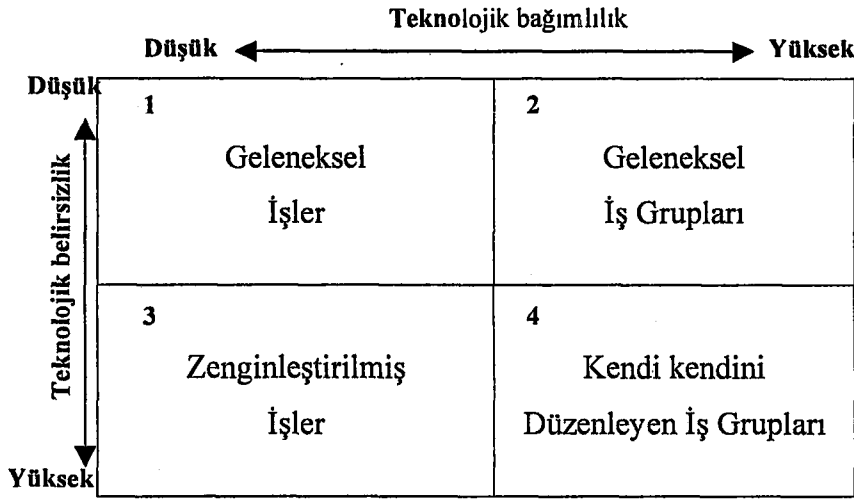
- 1) Geleneksel işler
- 2) Geleneksel iş grupları
- 3) Zenginleştirilmiş işler
- 4) Kendini yöneten takımlar

4. 1. 1. Teknik Faktörler

Dükkan kavramında, iki anahtar unsur değişikliği etkileyebilir. Teknik olarak birbirine bağımlılık veya mal ya da hizmet üretmek için işçiler arasındaki işbirliğinin ne ölçüde gerektiği veya bilgi prosesinin miktarı ve karar veren işçilerin görevi tamamlamak için ne yapmaları gerektiğidir (Slocum, Sims, 1983, s.193-212). Genel olarak teknik dayanışmanın derecesi işin bireysel işleri için mi veya çalışma grupları için mi tasarlanması gerektiğini tanımlamaktadır. Teknik bağımlılığın düşük ve işçi yardımlaşmasına az ihtiyaç olduğunda (örneğin satış alanında ve veri girişinde) iş bireysel işler için tasarlanabilir. Bunun tersine teknik bağımlılık yüksek ve işçilerin dayanışması mecburi olduğunda (Kömür madeni, montaj hatları ve yazılım yazma gibi üretim prosesinde) bu takdirde işin karşılıklı görevleri uygulayan kişilerden oluşan gruplar için tasarlanması gerekmektedir (Safizadeh, 1991, s. 61 – 82).

İkinci boyut, teknik belirsizlikler için dışsal kontrol biçimleri (denetçi, programlama veya standardizasyon veya işçinin kendini kontrolü gibi) için işin tasarlanıp tasarlanamayacağını tanımlamaktadır. Teknik belirsizlik az ise ve işçiler tarafından işlenecek bilgi de azsa iş dışsal kontrol için tasarlanabilir (Montaj hattında ve tekrarlayıcı işlerin diğer formlarında olduğu gibi). Diğer yandan teknik belirsizlik yüksek ve çalışanlar bilgi işlemek ve karar vermek zorundaysa (profesyonel işlerde ve arıza arama görevlerinde olduğu gibi) iş, işgörenin yüksek seviyeli kendini kontrol etmesine göre tasarlanmalıdır (Dean, Snell, 1991, s. 776 – 802).

Şekil 4. 1 farklı bağımlılık ve belirsizlik kombinasyonları için yalnızca teknik bir perspektiften en etkili farklı iş tasarım tiplerini göstermektedir. Teknik bağımlılığın ve belirsizliğin düşük olduğu birinci karede (veri girişinde olduğu gibi) işler geleneksel olarak işçi etkileşimi ve kendini kontrol etmenin sınırlandırılmış miktarı ile tasarlanabilmelidir.



Şekil 4. 1: İş Tasarımları Teknolojiyi En İyi Şekilde Kullanması (Cummings, 1998, s.356).

Görev bağımlılığı yüksek olduğunda belirsizlik yine düşüktür. (İkinci kare) yeni montaj hattında ortaya çıkan işlerde, işin, işçi etkileşiminin programlandığı ve kendini kontrolün sınırlandığı geleneksel iş gruplarına göre planlaması gerekir. Kare 3'te teknik bağımlılık düşük fakat belirsizlik yüksekse (satış alanlarındaki gibi), iş (zenginleştirilmiş işlerdeki gibi) içsel kontrol biçimleri ile bireysel işler için yapılandırılabilir. Sonuç olarak, hem teknik bağımlılık ve hem de teknik belirsizlik yüksekse (Kare 4), bir kimya fabrikasında sürekli bir proses olan iş, üyelerin paylaşmış görevler etrafında etkileşimlerini kontrol etmek için gerekli olan bilgi, karar verme yetkisi ve çoklu yeteneklere sahip olan üyelerin içinde olduğu kendi kendini yöneten takımlar için tasarlanabilir (Cummings, Worley, 1997, s. 356).

4. 1. 2. Personel İhtiyaç Faktörleri

İş tasarımı bireysel farklılıkları tanımlayan araştırmaların çoğu seçilmiş personel nitelikleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. İki tür personel ihtiyaçları en etkili iş tasarım türlerini etkileyebilir. Sosyal ihtiyaçlar veya önemli sosyal ilişkiler için duyulan istek ve büyüme ihtiyaçları veya kişisel başarı, öğrenme ve gelişme için duyulan istek (Hackman, Oldham, 1983, s.33-45). Genelde sosyal ihtiyaçlar derecesi işlerin bireysel işler veya çalışma grupları için mi tasarlanıp tasarlanmayacağını tanımlamaktadır. Toplumsal ilişkilere az ihtiyaç duyan insanlar karşılıklı çalışmadan ziyade bireysel çalışmaları daha çok severler. Bunun tersine toplumsal ihtiyaç yönü fazla olanlar, grup işlerine bireysel işlerden daha fazla yönelirler.

İkinci bireysel fark, büyüme ihtiyaçları iş tasarımlarının rutin ve tekrarlamalı ya da karmaşık meydana okuyucu olup olmadığını tanımlamaktadır. Düşük büyüme ihtiyacına sahip olan işçiler genellikle karmaşıklık ve meydana okuyucu işlere pek ilgi duymamaktadır (yani zenginleştirilmiş işler). Onlar yüksek düzeyde karar vermeyi gerektirmeyen rutin iş formlarını yerine getirmekten son derece memnun olmaktadır. Diğer yandan, yüksek büyüme ihtiyacına sahip olan insanlar karar verme, yetenek çeşidi ve anlamlı geri beslemenin yüksek seviyelerini sunan işler ile tatmin olmaktadır. Zenginleştirilmiş işleri yerine getirme onlara kişisel başarı ve gelişimi tecrübe etmek için izin verir (Champoux, 1996, s. 237).

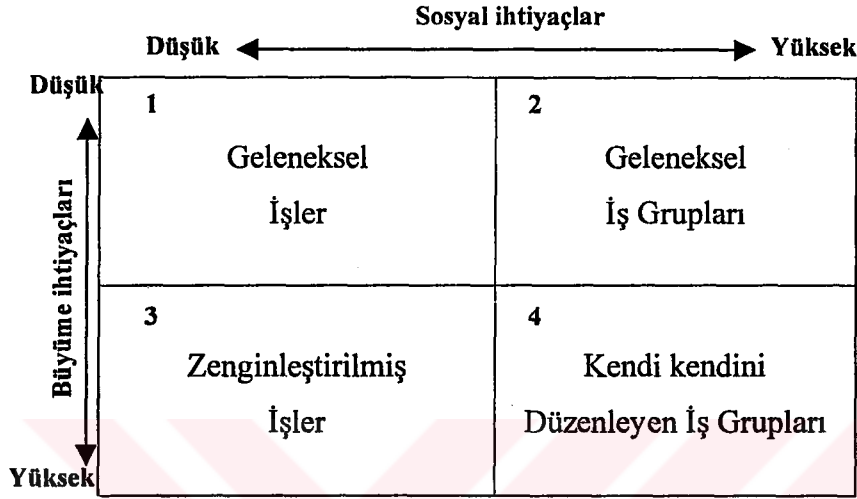
Bazı insanların düşük sosyal ve büyüme ihtiyaçlarına sahip olması sık sık örgüt geliştirme uygulayıcıları (teknisyenleri) için kabul edilmesi zordur. Özellikle büyüme ve sosyal değerler ışığında birçok örgütte geliştirme pratiklerinin altı çizilmektedir. Bununla birlikte bireysel farklılıkların mevcut olduğunu fark etmek önemli husustur. Herkesin yüksek büyüme ihtiyaçlarına sahip olduğu veya yüksek düzeyde etkileşimi istediğini farz etmek uygun olmayan iş tasarımlarına yol açabilir.

Örneğin yazı işleri bölümünde yeni bir müdür sık sık yapılan ve aydan aya hiç değişmeyen raporları daktilo etmekten ibaret olan bir işin önemli bir bölümü için daktilo kullanan altı elemanı görünce çok şaşırmıştır. Ayrıca bu ünitenin berbat bir kalite ve zamanlamasının olması üzerine, müdür, hemen yeni kelime işlemcileri siparişini verdi ve üyeler arasındaki etkileşimi artırmak için iş akışını yeniden tasarladı. İşçi tatmini azaldı, personeller arası çatışmalar arttı, iş kalitesi ve zamanlama performansı zayıfladı. Bir öz değerlendirme çabası bu altı üyenin tümünün grup çabasında düşük büyüme ihtiyaçlarına ve düşük dahil olma ihtiyaçlarına sahip olduğunu ortaya koydu. Bir personelin ifadesinde: “Benim bütün istediğim işe gelmek, işimi yapmak ve maaşımı almak” demektedir.

Düşük büyüme ya da sosyal ihtiyaçlara sahip olan insanların bu faktörlere fazla değer verenlerden daha altta olmadığını vurgulamak gerekir. Onlar basitçe farklıdırlar. İnsanların ihtiyaçlarını, kişisel büyüme ve tecrübeler yoluyla değiştirebileceğini anlamakta önemlidir. Örgüt geliştirme pratisyenlerinin iş tasarımlarında bireysel farklılıklara karşı daha duyarlı olmaları ve kendi değer yargılarını başkalarına kabul ettirmeye zorlamamaları gerekmektedir. Uygulamayı

bitirmek isteyen pek çok danışman, teknolojik ve kişisel faktörlere önem vermeden, kendini yöneten takımları tavsiye etmektedir. (Cummings, Worley, 1997, s. 357)

Şekil 4. 2 sosyal ve büyüme ihtiyaçlarının çeşitli kombinasyonları için en etkili olan farklı iş tasarım tiplerini göstermektedir



Şekil 4. 2: Personel İhtiyaçlarına Uygun İş Tasarımları (Cummings, Worley, 1997, s. 357)

Çalışanlar nispeten düşük sosyal ihtiyaçlara ve büyüme ihtiyaçlarına sahip olduğunda (Kare 1), geleneksel işler en etkili olanıdır. Kare 2’de, işçilerin yüksek sosyal ihtiyaçlara sahip olduğu fakat düşük büyüme ihtiyaçlarına sahip olduğu yerde, Geleneksel İş Grupları (bir montaj hattında (bantında) çalışan işçiler) en uygun olanıdır. Bunlar bazı sosyal etkileşimler için izin vermektedir fakat sınırlandırılmış meydan okuma ve karar verme yetkisine de sebep olur. Çalışanlar düşük sosyal ihtiyaçlara fakat yüksek büyüme ihtiyaçlarına sahip olduğu Kare 3’te, zenginleştirilmiş işler en tatmin edicidir.

Burada iş sonuçlar hakkında yüksek düzeyde görev çeşidi, karar verme yetkisi ve geri beslemeye sahip olan bireysel işler için tasarlanmaktadır. Bir araştırma bilimcisinin işi becerikli bir ustanınkinde olduğu gibi zenginleştirilmesi gerekir. Sonuç olarak, Kare 4’te, çalışanlar yüksek sosyal ihtiyaçlara ve yüksek büyüme ihtiyaçlarına sahiptir. İşin burada kendini yöneten takımlar için tasarlanması gerekmektedir. Böyle gruplar kompleks ve meydan okuyucu görevler için önemli

sosyal etkileşimler fırsatlar sunarlar. Uzaydaki bir astronot ekibi, kendini yöneten iş gurubuna benzer. Keza, bir petrol rafinerisinin kontrol odasını veya bir hastane ünitesindeki bir hemşire grubu da buna benzer.

4. 1. 3. Hem Teknik Ve Hem De Personel İhtiyaçlarını Karşılama

Teknik ve insan ihtiyaçları tatmin edici teknik ve insan ihtiyaçlarını karşılayan başarılı iş tasarımı muhtemelen sadece sınırlı durumlarda olmaktadır. Bir firmanın üretim prosesinin teknik şartları (şekil de olduğu gibi), ayrı ayrı iş tasarımları seve seve birleştirilebilir ve ikisini de tatmin edebilir. General Motor'un montaj hattında, örneğin, teknoloji oldukça birbirine bağımlıdır, belirsizlik ise azdır (Şekil 4. 1, 2. Kare). İşin çoğu, görev davranışlarının standartlaştığı ve işçiler arasında karşılıklı etkileşimin programlandığı geleneksel iş grupları etrafında tasarlanır. Bu tür işin üretken olması ve General Motors'un üretim işçilerinin yüksek sosyal ihtiyaçlara ve düşük büyüme ihtiyaçlarına sahip olduğu dereceye kadar başarılı olabilmesi mümkündür (Şekil 4. 2, ikinci kare).

Mesela teknoloji ve insan faktörünün uyuşmadığı zaman (örneğin, bir kuruluş birinci karedeki teknolojiyi ve dördüncü karedeki işçi ihtiyaçlarına sahipse) asgari ileri değişim türü her iki gerekliliği tatmin edecek işi tasarlamak için yapılabilir. (Cummings, 1982, s.35-39). Bir strateji onları birbiriyle aynı düzeye getirmek için teknoloji veya insanları değiştirmektedir. Bu sosyo teknolojik bağımlılık uzun montaj bantlarını daha farklı gruplara ayırarak azaltılabilir. Örneğin, İsveçte, Volvo fabrikası, kendini yöneten takımları terfi ettirmek için otomobil ve kamyonları birleştirme konusunda fiziksel düzen ve teknolojiyi yeniden tasarlamıştır. İnsan ihtiyaçlarını biçimlendirmek oldukça karmaşıktır. Mevcut iş tasarımlarına mevcut ve yeni işleri adapte ederek başlar. Örneğin, firmalar işçilerin ihtiyaçlarını standart kalem ve kağıt testleri vasıtasıyla ölçebilir. Bunlardan elde edilen bilgiler, işçilere danışmak ve onların ihtiyaçlarına uygun işleri bulmalarına yardım etmek için kullanılabilir (Cummings, Worley, 1997, s. 358).

Benzer olarak, işçiler özel iş tasarımları için gönüllü olmalarına sosyoteknik sistem projelerinde pratik yapmalarına imkan verilmelidir. Bu karşılaştırma prosesi yüksek performans ve işçi tatmini için işi tasarlamada paylaşılmış bir taahhüt kadar yönetim ve çalışanlar arasında yüksek seviyede güven ve işbirliği gerektirmektedir.

Teknik ve insan gereksinimlerini yerleştirmek için ikinci bir strateji, her iki parçayı yalnız bırakmak ve bir tanesinin taleplerini kısmen yerine getiren uzlaşmacı B modellerini tasarlamaktadır. Asıl önemli nokta, bir ihtimalin ötekini adına, hangi ölçüde faydalı olacağına karar vermektir. Mesele büyük otomasyon atölyelerinde olduğu gibi ana sermaye maliyetleri işçi ücretlerine oranla daha yüksek olduğunda, iş tasarımı muhtemelen teknolojiyi tercih edecektir. Bunun tersine olarak, işçiliğin sermayeye oranla pahalı olduğu pek çok hizmet türü işlerde, kendi teknolojilerini kısa süre için değiştirmek riskini göze alarak, işçilerin motivasyon ve memnuniyeti için iş tasarımları yapılabilir. Bu örnekler, teknik ve insan ihtiyaçlarının (taleplerinin) değişik ağırlıklarına bağlı olarak, pek çok mümkün uzlaşma ortaya koyarlar. Bu her iki türle ilgili ihtimalin ve maliyet kâr konusunun dikkatli bir değerlendirmesi uygun ve uzlaşmacı bir iş modelini tasarlamak için gereklidir.

Açıkça, teknoloji ve insanları birbirleriyle aynı konuma getiren iş tasarlama stratejisi, uzlaşmacı iş tasarımlarına tercih edilir. Bu işlemci yaklaşım ihtimalleri değiştirme ile ilgili zorlamalar olduğunda gerektiği gibi görünmesine rağmen, çoğu durumlarda bu kısıtlamalar, gerçekte olduğundan daha fazla tasavvur edilirler. Önemli olan özel bir durumda mevcut olan teknik ve personel faktörleri anlamak ve işi ona göre tasarlamaktır. Geleneksel işler ve geleneksel iş grupları belli durumlarda başarılı olabilirler (4. 1 ve 4. 2'de görüldüğü gibi). Diğer durumlarda; zenginleştirilmiş işler ve kendini yöneten takımlar muhtemelen daha fazla etkili olabilir.

4. 2. İŞ GURUBU PERSPEKTİFLERİ

4. 2. 1. Kalite Halkaları (Çemberleri)

Kendi çalışma alanlarındaki kalite ve diğer sorunları saptamak, analiz etmek ve çözmek için, düzenli olarak bir araya gelmiş, gönüllü bir grup insandır. Bu kişiler aynı zamanda buldukları çözümleri sorumluluklarındaki çalışma alanlarında uygulayarak kendi işlerinin kalite ve randımanını da arttırırlar. Çalışmalar açıkça göstermektedir ki yaptıkları işi doğrudan doğruya etkileyen kararlar üstüne söyleyecek çok az şeyi yada hiçbir şeyi olmayan insanlar, içinde yer aldıkları

organizasyonun karlılığı yada verimliliğiyle hemen hemen hiç ilgilenmemektedirler. Aynı bölümde çalışan ilk kademe çalışanlar arasından, bölümün ilk amirinin liderliğinde kurulan sorun çözme gurubudur (Efil, 1999, s. 187).

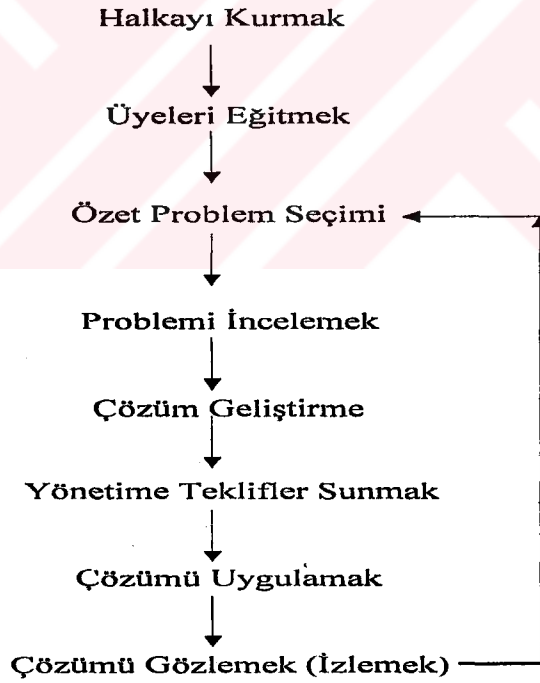
Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen sorunların giderilmesi çalışmalarını içinde yer aldıkları takdirde, büyük bir tutkuyla pratik çözümler aramaya başlamaktadırlar. Açıkça görülmüştür ki, uygun olarak eğitilmiş personel kendi işleriyle ilgili sorunları en iyi şekilde çözmektedir. Zira kendi işleri olduğu için sorunlara herkesten daha yakındırlar. Kalite çemberleri iş dünyasına milyonlarca insanın yaratıcı gücünden yararlanma konusunda benzersiz bir imkan sağlamıştır.

Kalite Çemberleri gönüllü işçi guruplarının işle ilgili problemleri tartıştığı guruplardır (Northcraft, Neale, 1990, s. 504). Son yıllarda, kalite çemberleri Amerika'da bir çok firmada kullanılmaya başlanmıştır. En az üç üye en fazla 15 üyeden oluşabilir. İdeal genişliği 7 yada 8 üyedir. Kalite çemberleri ürün kalitesindeki problemleri ve üretimi tartışmak üzere haftada 1 ya da 2 defa toplanan işçi komiteleridir. Kalite çemberlerinin tasarımı fikri ilk olarak Amerika'da doğmasına rağmen, 2. Dünya Savaşı'ndan sonra (Amerikan mühendisleri tarafından Japonya'ya takdim edildi) Japonya'da kullanımı iki katına çıkmıştır. Kalite halkalarının kullanımı Amerika'ya, kısmen Japonların iş başarılarının bir büyüleyiciliği sayesinde yeniden takdim edilmiştir. Bir kalite programında şunlara dikkat edilmelidir (Kreitner, Kınıckı, 1991, s. 547).

- 1) Üyelik gönüllü olmaktadır (İşçiler katılımcı olmaya mecbur tutulmamalıdır),
- 2) Kalite çemberleri problem çözme teknikleri üzerinde yoğunlaşmalıdır,
- 3) Üyeler resmi sunuluşlar içerisinde yönetime beyan etmek üzere problemler için çözümler geliştirmektedir,
- 5) Üyeler çözümlerinin sonuçlarını gözlemektedir. Şekil 4. 3 bir kalite halkası sürecinin modelini sunmaktadır.
- 6) İşçilere ürün kalitesini geliştirmede bir sorumluluk duygusunu vermek ve onları cesaretlendirmek,
- 7) Üretim ve üretim maliyetleri konusunda çalışanların dikkatini artırmak,
- 8) İşçi motivasyonunu artırmak.

Japon işgücünün kalite halkasına katılım oranı % 12'den % 25'e dek hesaplanmıştır. Amerikan işgücünün kalite halkasına katılım oranı halen nisbeten küçük olmasına rağmen, 1980'lerin başından beri hızla artmaktadır. Bu büyümenin çoğu imalat sektöründedir, ve kalite halkasını tamamlamış firmalar çok önemli başarılar edinmişlerdir. Örneğin, Honeymell adlı yüksek teknoloji bir elektronik firmasında, birkaç 100 tane kalite halkası kullanımdadır; gelişen verimliliğe ilaveten, onlar işe devamsızlığı da azaltmışlardır.

Başarılı biçimde kalite çemberlerinin uygulandığı diğer büyük Amerikan firmaları da American Airlines, General Motors, Ford Motor Company, Hughes Aircraft, International Harvester, Texas Instruments, Westinghouse ve Northrop'dur. Kalite çemberlerini uygulayan bir çok küçük firmada hastanelere yönelik hizmet yönergeli tesislere sahiptir (Kreitner, Kınickı, 1991, s. 547).



Şekil 4. 3 : Kalite Çemberi Prosesi (Vecchio, 1995, s. 239)

Eğer üst yönetim bir halka programını tamamen onaylayıp desteklemezse, heves yoksunluğu diğerlerince meydana çıkarılıp tekrarlanacaktır. Sonuç olarak, çember programı muhtemelen alt-seviyedeki nezaretçilerin ihtiyaçlarından

kaynaklanan ciddi bir destek edinemeyecektir. İkincisi, başarılı programlar grupsal kolaylaştırıcılara sahip olma ihtimaline binaen, genellikle özel olarak hem grup ilişkilerinde göğüs germesinin nasıl zor olduğuna dikkati çekmektedir.

4. 2. 2. Yarı Özerk Çalışma Gurupları

Yarı özerk çalışma gurubu bazı görevler için tam sorumluluk sahibi olan işçilerden oluşan bir takımdır. Bu grup kalite çemberinden çok farklıdır. Kalite çemberinde yönetim belli görevleri belli işçilere verme sorumluluğunu elinde tutar. Yarı özerk çalışma gruplarında ise yönetim bir grup görevi bir grup işçiye verir, bundan sonra hangi görevin kimin tarafından yapılacağına karar verme sorumluluğu yönetime değil çalışma gurubunun kendisine aittir. Kalite çemberlerinde yönetim günlük faaliyet kararlarını verme sorumluluğunu elinde tutarken kalite çemberleri sadece öneri verebilir. Yarı özerk çalışma gruplarında ise günlük faaliyet kararları yönetim tarafından çalışma guruplarına delege edilir (Northcraft, Neale, 1990, s. 512).

Aslında yarı özerk çalışma gurubu büyük örgüt içindeki bağımsız bir taşeron benzemektedir. Yönetim Çalışma gurubunun işleyişine karışmaz genellikle çalışma grubu kendi liderini seçer, çalışma, kural ve kültürünü geliştirir ve çalışanlarına görevleri dağıtır. İşler iyi yapıldığı sürece yönetim bunların işlerine karışmaz. Böylece denetçi, destekçi ve yönetici personel ihtiyacı azalır. Mesela General Motorsun bir fabrikasında 500 çalışanı yönetmek için 24 yöneticiye ihtiyaç vardı. Çalışma takımlarına geçildikten sonra ilk hat amirlerinin sayısı azalmıştır.

Topeca fabrikası general food firmasının Gaines pet food bölümünün bir parçası idi. Bu fabrikadaki çalışma gruplarının işleyiş prosedürleri Topeca sistemi olarak bilinir. Bu sistem temel olarak şu alt sistemlerden oluşur. (Northcraft, Neale, 1990, s. 513 - 514)

1. Denetim sistemi

Süreç takımları, paketleme takımları ve ofis takımından oluşan bu takımlar tamamen kendi kendine yönetiliyordu. Takım üyelerinin görevleri takımlarca belirleniyordu. Ayrıca takımlara kalite kontrolü, bakım, iyi çalışmayan işçilerle görüşme, komite görevlilerini atama ve hatta yeni takım üyelerini alma

sorumlulukları verilmiştir. Ayrıca yönetim çalışanlara başka firmalarda sadece yöneticilere ve denetçilere verilen ekonomi ve kaliteyle ilgili bilgileri verirken takımlar üzerine fazla kural getirmemiştir.

2. Ödül Sistemi

Topeca fabrikasında ücret ve maaş sistemi beceri edinme ile bağlantılıydı. Dört ödeme seviyesi vardı: başlangıç seviyesi, kişisel seviye (Teknik bir işin uzmanlığı için), takım seviyesi (takım tarafından yapılan işlerin uzmanlığı için) ve fabrika seviyesi (fabrikada yapılan bütün işlerin uzmanlığı için). Eğer takım üyeleri takım tarafından ihtiyaç duyulan bazı özel beceriler edinirlerse ücretleri daha da artabilir.

Yönetimin bu ödeme sistemine geçmesinin sebebi takım üyelerinin takım içindeki bütün işleri öğrenmelerini teşvik edip takıma ilave bir iş dağıtma esnekliği vermek, idi. Çalışanların ücret seviyelerinin yükselmesi teşvik etmekte ve hiçbir engel konulmamaktadır. Ayrıca bu beceri seviyelerini takdir eden de yine takımın kendisidir.

3. Sosyal Sistem

Topeca fabrikasında mevkiler ve statü sembolleri çok azaltılmış idi. Ofis dekorları tek tipti ve otoparkta kimseye ayrıcalık yoktu. Herkesin kullandığı tek bir yemek hane vardı.

Bu üç alt sistemin etkisiyle 18 ay içerisinde topeco fabrikasında devamsızlık ve işgücü devri endüstri ortalamasının %9 altına indi, genel giderler %33 azaldı ve hata oranı 92 azaldı. Buna göre yıllık tasarruf 600.000\$'ı buldu (Szilagyi, Wallace, 1987).

4. 2. 3. Çalışma Hayatı Programlarının Kalitesi

(OWL) Çalışma hayatı programlarının kalitesi bir çalışma durumunun kalitesini geliştirmek için kapsamlı çabalar içerisinde pek çok iş zenginleştirme ve sosyo-teknik yeniden dizaynların prensiplerini içine alır. Bu tür programlar adil ve uygun ücretlendirmeyi sağlamaya odaklanmakta, sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları, kişisel gelişme ve büyüme, çalışma yerinde sosyal ihtiyaçların tatmini, kişisel haklar, çalışma ve çalışma dışı faaliyetler arasında uygunluk ve çalışma hayatının sosyal uygunluğunu geliştirmeye hedeflemektedir.

Çalışma hayatı programlarının kalitesi tipik olarak katılımcı problem çözümü, iş zenginleştirme, yenilikçi ödüllendirme sistemlerini ve çalışma koşullarının gelişimini içerir.(Luthans, 1994, s. 190). Şeffaf yöneticiler bu tür programların sunulmasında yararlı olabilirler. 1970'ler çalışma hayatının kalitesi hususunda önemli bir artışa tanıklık etti.

4. 2. 3. 1. Program Karakteristikleri

QWL programları çalışanları yönetimle birlikte problemler ve çalışma yerindeki imkânlar hususunda karar alma aşamasında katılımcılığa teşvik etmektedir. Bunlar işletmede çalışanın üzerinde işin etkisini, işletmesel etkinliği ve işçi katılımcılığını ele alır. Onların faaliyetleri katılımcı karar alma ve problem çözme, işlerin ve çalışma sistemlerinin temel doğasını yeniden yapılandırmayı, arzu edilen çalışma süreçlerine ve sonuçlarına uygun ödüllendirmeyi ve çalışma koşullarının geliştirmeyi kapsar.

İyi bilinen bir QWL programı 1970 lerde, New York-Tarrytown'da montaj atölyesinde General Motors tarafından başlatıldı. Atölye yöneticisi atölye işleminde değişikliklerin tamamlanması ve planlanması için işçileri katılımcı olmaya davet etti ve işçilerin tekliflerinin pek çoğu uygulandı. Atölye (fabrika) yönetimi problem çözümünde işçilerin ve patronların müşterek eğitimi ve bunun gönüllü yürütülmesi suretiyle bu yolu takip etti; iş gücünün % 95'i 3 günlük ücretli eğitim programına katılımcı olmaya gönüllü oldu. Sonraki değerlendirmeler artan performansın kalitesini, azalan işe devamsızlığı ve 1972'de şikâyeteye sebep olan hallerin 2000'den 1978 yılında 32'ye düştüğünü göstermiştir.

Bilinen diğer QWL uygulamaları Pennsylvania'daki Rushton Madencilik firmasında, Bolivar-Tennessee'deki müzik aletleri (hormon) imalatı firmasının atölyesinde ve Topetca Kansas'daki General Foods (Gıda) imalathanesinde yürütülmüştür. Benzer öncü QWL denemeleri otomobil endüstrisinde çalışma takımları ile birlikte montaj hattının yerine geçti ve işçilerle nezaretçiler arasındaki bağlantıyı geliştirdi. Onlar, bu bölümde önceden tanımlanan İsveç'teki uygulanan sosyo-teknik yeniden dizayn programlarından sonra örneklenmiştir (Gordon, 1991, s. 636).

Onların ilk sunulduğundan itibaren, iş hayatının programlarının kalitesi daha kapsamlı olmaya başladı. Otomobil endüstrisinde, Ford ve General Motors maliyetleri azaltma ve verimliliği geliştirmenin yolları olarak QWL programlarını kullanmaktadırlar. Ford, performans geliştirmek için yöntemlerin tekliflerinin sunulduğu seçilmiş atölyelerde, iş planları ve işten çıkarmalar gibi geleceğe matuf iş hadiseleri hakkında onların sendika liderlerine bilgi iletmek üzere, işçileri kapsayan grupları oluşturmuştur.

1983'ün sonlarında, 10 GM atölyesi, 10'dan 15'e kadar işçilerin bütün çalışma atamalarını haber aldığı ve düzenli takım toplantıları sırasında onların yerini tayin ettikleri bir faaliyet takım sistemini takdim etti. Bu takımlar sık sık iş zenginleştirmeye birlikte denemelerini ya da kalite çemberlerini işletti. General Motor'sun Satürn atölyesi, Japonya ile birlikte rakip maliyetlerde Amerika'da küçük arabaları inşa etmek üzere 5 milyon dolarlık bir çabayla bu anlayışı daha ileriye yaydı:

Sistemde ikinci derecede fakat önemli bir iş yapanların yerine, Satürn'ün çalışanları tam ortak olabileceklerdir. Birleşik Oto İşçilerinin temsilcileri bütün planlama ve yürütme heyetlerinde mevcut olacaklardır. Çalışma takımları başkansız (ustabaşı olmaksızın) çalışacaktır. Bu yeni niteliği vurgulamak üzere, eski iş konuları tarafsız (belli bir niteliği olmayan) olanlar yerine geçecektir ve mavi-yakalı işçiler tıpkı yöneticileri gibi bir maaş elde edecektir. Her ikisi de performansa dayalı primler kazanacaktır. Ve UAW grev hakkını korumasına rağmen, resmi bir pazarlığın yerine yönetimle varılan bir konsensus suretiyle ödemedeki değişmelerde mutabık kalmayı deneyeceklerdir. Sendika yöneticilerin maaşlarında da söz sahibi olacaktır. QWL programları işçi güveni, ilgisi ve problem çözmeye, örgütsel etkinliği ve işçi tatminini artırmak için niyet etmektedir (Gibson, Donnelly, Ivancevich, 1997, s. 354).

Satürn atölyesindeki temel gruplar kendi sıralamalarından bir "danışman" seçecek UAW üyelerinin 6 ila 15 ini çalıştıracaktır. Bu takım hangi işi kimin yapacağına karar verecektir. Ayrıca, üyelerinin teçhizatını sağlamak, ihtiyacını sağlamak ve tatil ve nöbet programlarını da temin edeceklerdir. Her bir grup iş verilerinde hesap ve kontrol yapmayı sağlayacak, üretim programlarında sıralanan

teslim ve gelişmeleri sağlayıp taşımak üzere kişisel bir bilgisayara sahip olacaktır.
(Gordon, 1991, s. 637)

Deneysel takımların birkaçı zaten birkaç GM tesisinde çalışıyor olması gibi, Satürn birimleri de değişken maliyetleri kontrol etmek ve kalite denetlemelerini yapmaktan da sorumlu olacaktır. Fakat onlar daha fazla otoriteye sahip olacaktır. Eğer bir takım yeni bir teçhizat numunesi için daha iyi bir fikir öne sürürse, Satürn'ün mali ve satın alma işleri departmanı bunu karşılamak zorundadır. Uzmanlar tekliflere yönelmeden önce, onlara (önerileri) görmezden gelemazler. Onlar takımla birlikte bir "konsensus"a varmalıdırlar. Güç bir deyim olarak, çalışanlara dayalı olacaktır.

Uddevalla atölyesi, QWL programlarının niteliklerini de birleştirmektedir. Takım çalışmasında ısrarla durması ve önemli karar almalarda işçi katılımı işçilerin tatminini arttırmak, verimini çoğaltmak ve onların işe devamsızlığını ve işçi devrini azaltmak için tasarlanmaktadır. 10'dan 8'inin Xerox'da, kadar gönüllüden oluşan QWL takımları üretim problemlerini ve önceden teklif edilen tavsiyelerin durumunu haftalık olarak tartışmak üzere bir araya geldiler. 1983'lerde, Packard Electric'de çalışanlar (her saatbaşı)ın 65 komisyonun 60'ı sağlık ve güvenlik problemleriyle, çalışma konusundaki meselelerle ve eksiklikleri tayin edip sınırlandırmalarla uğraştı; hatta bazıları kısmen özerk çalışma gurupları şeklinde yürütüldü.

Bazı QWL projeleri de çalışma takımlarının 10 üyesinden 5'inin original olarak (aslen) üretim kalitesini arttırmaya yöneldiği ve şimdi çalışma süreçlerine her tip gelişmeyi tavsiye eden bu üyeler- kalite çemberi- olarak adlandırılan kapsamdadır.1985 yılında, 500 firmanın %90'ından daha fazlası, Westing House,Hewlett packkard, Digital Equipment Corporation, Texas Instruments, Xerox, Poloroid, TRW systems, General Motors, Ford, I.B.M. ve American Airlines gibi güçlü firmalar bazı kalite çemberlerine sahiptiler.

QWL projelerdeki diğer değişmeler sendika desteği ve süreçteki gereklilikleri çalışanların gönüllü iştirakiyle sağlamakta, iş güvenliği garantilerini, takımda problem çözmede eğitim programlarını, planlama ve tahmin aşamasında çalışanlarında katılımını, atölye üretim ve faaliyetlerini tartışmak üzere işçilerle

yönetim arasında peryodik toplantıları ve çalışanı ilgilendiren uyum sorunlarını kapsamaktadır.

Sendika- yönetim işbirliği bir çok QWL çabaları için anahtardır ve bazı işletmeler problemleri çözmek için ortak sendika- yönetim komisyonlarını kurmaktadır. Tablo 4. 1. QWL programlarının 3 oluşumunu, ilk deneylerden 1980'lerdeki programlara nasıl gelişim gösterdiğini Ford'daki işçi içeren gurupları ve pek çok büyük firmadaki kalite halkalarını gösterecek biçimde kıyaslamaktadır, General Motor'un Saturn atölyesinde tanımlanan 1990'ların programların doğrultusundaki gelişmenin gidişatıyla mukayese etmektedir (Kreitner, Kınıckı, 1991, s. 549).

4. 2. 3. 2. QWL Programlarının Etkinliği

QWL programlarının amaçlanan sonuçları azalan maliyetler, hızlı dağıtım (mal teslimi) ve ürünlerin yüksek kalitesi, düşük işçi devri ve işletmede azalan iş devamsızlıklarını kapsamaktadır; artan özsaygı (kendini beğenme), tatmin, güvenlik, katılım ve çalışanların ilgi ve büyüme artışı kadar önemli konuları da kapsar. QWL programları her uygun koşul oluştuğunda ona uygun yeniden dizayn tercihlerinin göz önüne alınmasını gerektirir. Ayrıntılı olarak onlar artan verimlilik ve çalışanların refahını arttıran sonuçlara sahip oldular. Ampirik araştırmaların bir incelemesi onların etkinliğine dair önemli deliller getirmektedir (Gibson and others, s. 354).

Bu konuda nisbeten birkaç başarısızlık olmasına rağmen, QWL programlarının uygulanması pürüzsüz (engelsiz) olmamaktadır. İlgili (nisbî) başarılı bir programın daimi veya geçici yapıları oluşturup oluşturumamasına bağlı olabilir. 415 orta kademe yöneticinin yer aldığı 4 üretim atölyesinde sürdürülen bir çalışma yöneticilerin geçici problem çözme gruplarından ziyade düzenli (daimi) olanlarına katılımı halinde daha olumlu durumlara sahip olduklarını göstermiştir. Aksine, bir perakende zincirinde, dayanıklı (çetin) ekonomik devreler ve dahili (iç) politik değişmeler QWL programlarının terk edilmesine yol açar.

<u>Yapı</u>	1. Aşama	2. Aşama	3. Aşama
Entegrasyon (bir araya getirme)	QWL dışında/organizasyon yapısının nizamına paralelleştirme; bir programın idraki biçiminde	QWL'nin bazı entegrasyonu düzenli organizasyon yapısıyla birlikte gerçekleştirme	QWL'nin organizasyonun nizamından ayrılmaz biçimde kullanılışı; organizasyona ait yapı (biçim) fazlasıyla övülmektedir.
Adaptasyon (uyarlama)	QWL yapısı merkezi uzman/otorite tarafından haricen (dıştan) etkilenip düzenlenmektedir.	QWL yapısı biraz uyarlanmakta ve yerel çeşitlemeleri göstermektedir.	Her bir yerel QWL yapısı muayyen çalışma koşulları için bir takdir (yegânedir).
Merkezileşme	QWL yapısı merkezileşmektedir.	QWL yapısı kısmen merkezileşmekte, kısmen merkezileşmemektedir.	QWL yapısı merkezileştirilmemektedir.
Dahiliyet (Tabi kılma)	QWL yapısı sadece seçilmiş istihdam edilenleri içermektedir.	QWL yapısı pek çok veya en çok istihdam edileni içine almaktadır.	QWL yapısı bütün çalışanları kuşatır.
Karar Alma Süreci	Karar alma yöntemine ayrıcalık verir, QWL yönetim kararlarına girdi temin eder.	QWL sınıflandırmaları bazı kararların sorumluluğu için günbegün karar çalışması gösteren bir durumdan uzaklaşmış yöneticilere istediği zaman karar alma yetkisi verir.	Yönetimsel, yönetim dışı ve sendikal odakların rolleri yeniden tanımlanır, kararlar şimdi bu etkiye açık surette alınır, işletme her seviyede ortaklaşa yönetilir.
Kolaylaştırma	Kolaylaştırma merkezileşmiş, harici kaynaklar tarafından sağlanır.	Kolaylaştırma merkezileşmemenin hükmünde, yerel kontrol durumunu harekete getirir.	Her bir çalışan kolaylık sunan becerileri elde eder, ihtiyaç duyulduğu kadar rol alır.
Eğitim ve Talim	Talim ve terbiye ihtiyacı merkezileşmiş, harici kaynaklar tarafından belirlenip	Gruplar kendi eğitim ihtiyaçlarını belirler ve ihtiyaç duyulanlarını bir araya getirir; QWL süreci için ihtiyaç	Eğitim lokal olarak tayin edilir; ihtiyaç duyulan becerilerle ilgili çalışma alanları ve herhangi bir süreci içermek üzere

	sağlanır; her duruma oryantasyon pozisyonu ayarlanır.	duyulan becerilere göre bütün katılımcılar için ayarlama yapılır.	genişletilir; QWL sürecindeki bütün ele geçirilen beceriler ve işletme yönetimi-mali işleri içermektedir.
Sendika-Yönetim İşbirliği (İlişkileri)	Resmi Sendika-Yönetim ilişkileri muhaliftir, zamanın çoğu resmi olmayan haberleşmeler, saygı ve güven inşası için harcanır.	Sendika-yönetim ilişkileri daha fazla iş birliği ve beraber çalışma niteliği arz eder; her iki cephe ihtiyaç duyulan işbirliği ve muhalefet rolleri arasında ileri ve geri adımlar atar.	İşbirlikçi sendika-yönetim ilişkileri biçimlenmekte ya da yeniden tanımlanan roller geleneksel yönetim ve yönetim dışı odaklar arasında mevcut geleneksel farklılıkları bulanıklaştırmaktadır.
İçerik-Konular	Müzakere konuları iş hayatının yüzeyindedir; çevresel koşulları düzenlemek niyeti vardır.	Konuların kapsamlı sıralaması, istihdam edilen, sendika, planlama, politika iş ve günlük çalışma konularını içermek üzere çevresel koşulların ötesine doğru hareket etmektedir.	QWL konuları ve diğer meseleler arasında fark yoktur, bütün fikirler hesaba katılmakta, QWL temelinde anlaşma akti ve şirket politikası tesis edilmektedir.

Tablo 4. 1 : QWL Programlarının 1., 2. Ve 3. Basamakları (Kreitner, Kınıckı, s. 638 – 639)

QWL programlarında çalışanın katılımı her zaman endüstriyel ilişkileri etkiler, sık sık düşük şikâyet oranları, düşük işe devamsızlık oranları, pek az birkaç disipline dair cezai müeyyideyi, daha olumlu işçi tutumlarını ve teklif edilen programlarda daha fazla katılımı sonuçlandırmaktadır. Fakat, bu programların etkinliği için, işletmenin kültürü onları desteklemelidir; ayrıca firmalar da sıklıkla programlarını bütün organizasyonda değiştirmek yerine (yenilik yapmak yerine) tamamlamayı denerler (Gordon, s. 639; Gibson and Others, s. 354).

Birkaç firmada işçiler işlerinde daha iyi sağlık ve daha fazla güvenlik tecrübesi edindikleri kalite çemberlerini tesis etmektedirler. Diğer faydalar artan işçi tatmini, artan moral, işe ilgi, kararlılık ve işe dahil olma konularını içerdi; bireysel gelişim adına artan imkanları, daha fazla mülkiyet ve iş koşullarını kontrol etme

duygusu, liderlik halkası için idari yeteneklerin gelişimi, işletmede artan bağlantı (haberleşme) ve işçilerle yönetim arasında artan anlayış ve saygı da bu faydalar arasındadır.

Fakat kalite çemberleri de çalışanın gelişimine meydan vermeyen kâr anlayışı, yönetimin korunması ve üyelerin bilgilendirilmesindeki başarısızlık, çemberin yönetim idaresinin kavranılışı, çemberin tekliflerini birleştirmedeki başarısızlık, hitap edilen çembere uygun (tahsis edilen) problemlerin seçimi ve umulan faydaların gereğinden fazla hesaplanmış olması gibi, bütün potansiyel problemlere sahiptir. Kalite çemberinin uzun dönemli etkileri de kararlaştırılması zor türdendir. Bir çalışmada, performans ve tutumların gelişimi 2 seneyi aşkın sürede doğru biçimde meydana geldi fakat sonra önceki seviyelere bir dönüş gerçekleşti. Çemberlerin evrensel etkileri de doğru tespit edilememektedir. Örneğin, yöneticilerin problem çözme ve kişisel stillerinin kalite halkasına ayırt edici bir etki kattığı görüldü ve katılımcı yönetimin faydasında da farklı reaksiyonlar oluşturduğu görüldü.

Kısaca QWL dört farklı görünüşten gelmektedir. İş içeriği, iş ilişkileri, iş şartları ve iş çevresi (Niepce, Molleman, 1998, s. 10).

Bu yüzden yöneticiler, yüz yüze geldikleri spesifik durumlarda etkinliklerini maksimize edecek herhangi bir yeniden dizayn yaklaşımını uygulamak zorundadırlar.

4. 2. 4. Kendi Kendini Yöneten Çalışma Takımları

Önemli bir iş dizaynı trendi (eğilimi) daha fazla kendini yöneten çalışma takımlarının oluşturulması yönündedir. Bazen otonom çalışma grupları olarak adlandırılan bu birimler, çalışma gruplarının işlerinin yüksek seviyeli bir vazife bağımsızlığı oluşturmak üzere yeniden dizayn edildiği ve yapılması gereken işler hakkında nasıl pek çok karar olmak üzere otorite edinecekleri gruplarda kendini yöneten takımlar katılımcı karar alma, görev paylaşımı ve daha geleneksel çalışma gruplarında üstler (nezaretçiler) tarafından gerçekleştirilen pek çok “idari” görevlerin sorumluluğunu yürütmektedir. Şekil 11.3’te gösterildiği gibi, kendini yöneten bir takımın tipik nitelikleri şunlardır: (Schermerhorn, 1996, s. 170 – 171; Luthans, s. 191)

- Üyeler performans sonuçları için müştereken sorumluluk taşırlar.
- Üyeler takımda çalışmanın programlanmasında takdir hakkına sahiptirler.
- Üyeler takımda bir işten daha fazlasını gerçekleştirebilmeye muktedirler.
- Üyeler çok yönlü iş becerilerini geliştirmek için bir diğerini eğitebilirler.
- Üyeler bir diğerinin performansa katkılarını değerlendirirler.
- Üyeler grup üretiminin toplam kalitesinden sorumludurlar.

Kendini yöneten takımların yapısal sonuçları da şekilde tarif edilmektedir. En tipik biçimde, kendini yöneten bir takımın üyeleri “resmi” bir denetçilikten daha ziyade bir “takım lideri” biçiminde daha üst düzey yönetimi bilgi vermektedirler. Bu yapıda önemli bir değişikliktir. En sınırdaki geleneksel birinci-düzen üstlerin ihtiyacı hariç tutulur. Her bir kendini yöneten takım denetleyici vazifeleri kendisi idare eder ve her takım lideri yukarıya doğru giden raporlama ilişkilerini idare eder.

Üst düzey yönetim kendini yönetim takımları bilgilendirmekte olup bireysel emri altına koymalardan ziyade takımlarla çalışmayı öğrenmek zorundadır. Bu daha geleneksel çalışma biçimlerine alışkın bazı yöneticiler için zor bir mücadele olabilir. Günümüzün çalışma yerlerindeki pek çok gelişmeler arasında, yaratıcı çalışma gruplarının çeşitli tiplerini ve kendini yöneten takım kavramlarını uygulamak ve tasfiye etmek için süregelen çabalar herhangi bir ilerleyen yöneticinin faaliyet gündeminin kesinlikle ön tarafındadır. (Vecchio, s. 241)

4. 2. 4. 1. Yüksek Performanslı Çalışma Takımlarının Tutumları

*** Katılımcı Liderlik**

Bütün üyeler otoriterlik ve karşılıklı yardımlaşma içinde işler.

*** Paylaşılan Sorumluluk**

Sadece lider değil, bütün üyeler performans sonuçlarından sorumluluk hissederler.

*** Net-Açık Amaç**

Bütün üyeler takımı ve amacını anlar ve destekler.

*** Kuvvetli İrtibat**

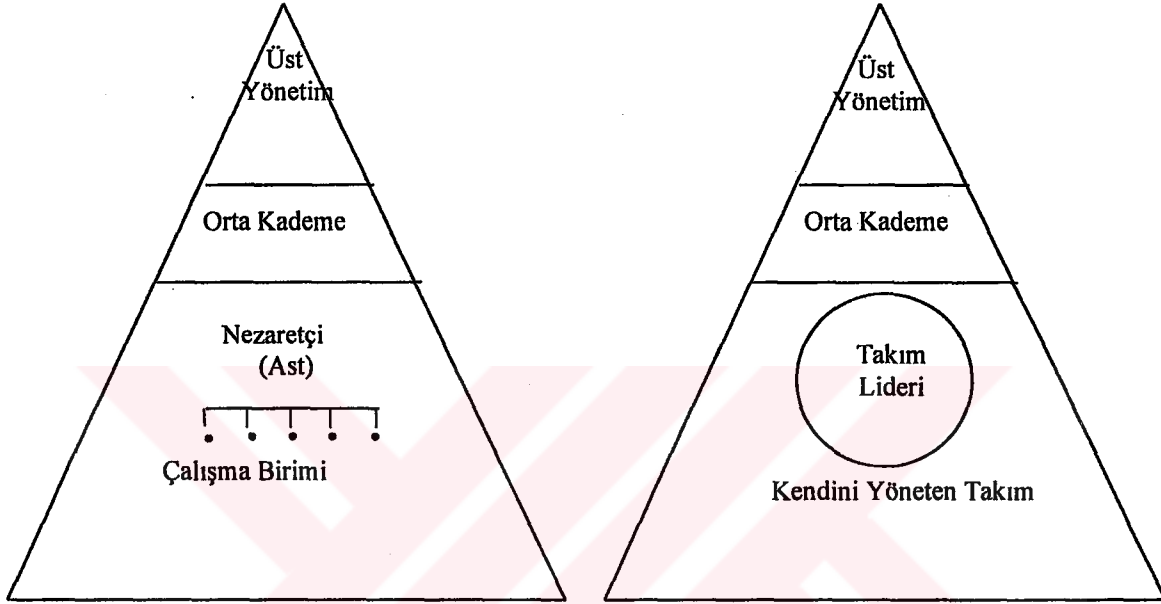
Bütün üyeler açık ve güvenilir bir ortamda haberleşir.

*** Geleceğe Yönelme**

Bütün üyeler performanslarını geliştirmek üzere değişimi kabul etmeye isteklidir.

*** Hedeflenen Görev**

Bütün üyeler iş beklentileri hakkındaki toplantıyla ilgilidir.



- * Planlama ve çalışmayı programlama
- * Görevlerin Tayini
- * Çalışanların talim terbiyesi
- * Performans değerlendirme
- * Kalite kontrolü

Şekil 4. 4: Kendini Kendini Yöneten Çalışma Takımları (Schermerhorn, 1996, s. 171)

*** Yaratıcılık**

Bütün üyelerin kabiliyet ve yaratıcılığı takım yararına kullanılır.

*** Hız**

Bütün üyeler problemler ve imkânlar için hızlı davranmaya istekli ve ehlidir.

4. 3. İŞLE İLGİLİ OLARAK ÜZERİNDE DURULMASI GEREKEN GELİŞMELER

4. 3. 1. Çalışma Yeri Değişimi

Amerika da ki işin geleceğini tahmin etmek 12 seneden bu yana yoğun bir şekilde yapılmaktadır. Gelecek 10 yılda iş gücünün ve işin doğası ile ilgili herhangi bir spekülasyon ya da proje (tasarı) sadece ekonominin büyümesi ve verimlilik artışı hakkındaki tahminleri değil aile formasyonu, eğitim, doğurganlık, emek-yönetim ilişkilerinin seyri ve diğer pek çok eğilimi de kapsayacaktır. Şimdiki durumdan ne kadar fazla ileriye gidersek geleceği içeren mütalaalar o kadar kolay olacaktır. 2000 ve sonrasına ilişkin spekülasyonlarının çekiciliğine rağmen yöneticiler ve politikacılar rasyonel tahminler ve kullanışlı bilgi kaynaklarının daha hızlı geleceği adına plan yapmak zorundadır (Levitan, 1998, s. 1).

Günümüzde iş (emek) piyasalarının bilgisayar teknolojisinin bir sonucu olarak tecrübeleneyeceği katalizmik dönüşüm hakkında yorumlar yapılmaktadır. Kişilerin evde çalışarak ürünlerini merkezi ofise elektronik biçimde gönderdikleri ya da yeniden revaç bulan sayfiye evi endüstrisinin, iş yerindeki gelişmelerden daha ziyade geleceklerinin çok parlak olacağı yönündeki tahminler tasvir olunmaktadır. Şüphesiz, değişimler yayılacaktır, fakat değişim oranı pek çok gelecekçinin beklediğinden daha yavaş olacaktır. Gelecek birkaç yıl boyunca, son iktisadi durgunluktan dolayı ayrıntılı bir fiyat (hasar) çalışması yapmaya konsantre olacağız.

Yorumlamaları mukayese etmek dünya savaşı periyodundan bu yana verimlilik artışının düşme eğilimini göstermektedir ve sebepleri tartışmak ve tahsis edilen cevaplar hemen tasarlanamayacaktır. Verimlilik artışlarını kuvvetli biçimde gösteren ispatın ağırlığı gelecek birkaç yıl içinde nispeten ağır bir gidişatı meydana getirecektir (Levitan, 1998, s. 2). Verimlilik performansındaki donukluk, enflasyonist baskılarla mücadele eden ulusal yeteneği de zayıflatacak ve dünya piyasalarında

rekabet etmek için neticede iş arayanların istihdam imkanlarının büyümesini de engelleyecektir.

1995'deki iş gücünü tahmin etmek nispeten diğer faaliyetleri önceden görmekten daha güvenlidir çünkü çoğu tayin edilmiştir. 1995'den beri işgücünde her 6 kişiden 5'kişi halen çalışmakta ya da iş aramaktadır. Çalışanların çoğu 1980 ve 90'larda karlı istihdam arayışları içinde türlü zorluklarla karşılaşmışlardır. Çünkü nispeten yavaş ekonomik büyüme geniş işgücü arzını (önceden tahmin edilen miktarda) tarafından zorlanmaktadır.

Yaş spektrumu açısından bakılırsa 65 yaşındaki ve daha yaşlı işçilerin daha fazlası iş piyasasında kalmakta gibi görünmektedir. Sadece kazanç sınırlamaları biraz hafiflemekle kalmaz, ayrıca yaş aleyhindeki kanunlar 65 yaşını geçenlerin işte durma eğilimini teşvik etmeyebilir. Kongre (meclis) gelecek yüzyılda emekliliğin ertelenebileceğine hükmetti. Çalışan nesil emeklilik yaşını uzun dönemler boyunca artırılışını sürdüren geniş kapsamlı yaş uygulamalarını desteklemeye ilişkin isteği daha az benimsemektedir, daha az bir istek içindedir. Geçmiş 10 yıl boyunca enflasyon tecrübesinin canlanması özel emeklilik maaş değerini, emekli ikramiyesini azaltmıştır ve işgücünün daha uzun süreli çalışma isteği ve eğilimini de teşvik etmektedir.

Kadın iş gücü katılımının işgücüne katılan her 5 kişiden 3'ünün göz önüne alınarak artışını sürdüreceğini gösteren bir belirleme vardır. Eğer geçmiş 10 yıldaki trend sürseydi, kadınlar 1995'den beri toplam işgücünün %47'sini teşkil edecekti. Onlar işgücüne katılır katılmaz kadınlar daha ziyade yüksek işgücü ilgisiyle kendisine bağlı olanların geçimini temin eden erkekler gibi davranmaya başlamaktadırlar. Ailenin değişen yapısı bu trendi kuvvetlendirmektedir. Aile yapısı son 10 yıl boyunca önemli değişimlere uğradı ve boşanma oranları tarihsel bakımdan yüksek seyrini sürdürmektedir. Boşanmadan sonra yaşayan her 10 çocuğun 9'ndan fazlası anneleriyle ve her 3 boşanan babanın sadece birisi çocuklarıyla yaşamaktadır. (McGinn, Raymond, 1998, s. 1 – 3)

Sonuç olarak, kendilerini ve ailelerinin geçimini sağlamak zorunda kalan kadınların toplamı gelecek yıllarda işgücüne katılımın artan seyrini sağlayacaktır. Hatta dengeli ailelerde bile eşler ve anneler evde sınırlanmış faaliyetlerden ziyade işgücüne katılmayı giderek daha cazip bulmaktadır. Modern teknoloji eşlerin

ailelerinin büyüklüğünü planlamalarını mümkün kılmakta ve 10 aileden daha fazlası üretkenliği ve çoğalmayı özendirici kaideleri de tedbirli olarak izlemeyi seçmektedirler. Buna karşılık, aileler çift başına 1.8 çocuk düşecek şekilde soylarını sınırlamaktadırlar (0 altında nüfus artış hızı). Bu düşük doğurganlık oranı kadınların işgücüne katılım ve devamlılıklarını daha da kolaylaştırmaktadır.

İşgücü arzına ilave edilecek diğer bir faktör göçmenlerini ABD' ye doğru akışını sürdürmesidir. Meclis göçü kontrol etmek için birkaç önleyici teşebbüste bulunmuştur. Hatta eğer göçü önleyici kanuni hükümler olsa bile göçmen akışını durdurmayı başarmanın garantisi olmayacaktır. Yabancı göçmenler için Amerika'nın büyümesi tamamen durdurulması gereken bir şeydir. Birkaç milyon (doğru sayıyı bilinmiyor) ülkeye yasadışı yollarla girmiştir ve Amerika'da çalışmaktadır. (Work life Report, 1997, s. 1 – 2).

İşyerleri hızlı bir şekilde değişmektedir ve bu değişimin süreceğine dair tespitler vardır. Bilgisayar teknolojisi hizmet işlerinin büyük ölçüde çeşitlenmesini sağlayacak biçimde süregelmektedir. Bunlar hem en incelikli (ayrıntılı) hem en gündelik ve sıkıcı işin talep edilmesini de içermektedir. Yakın gelecekte yeni teknolojinin düşük vasıflı ve düşük ücretli işleri yüksek vasıflı işlerden daha büyük sayılarda ortaya çıkaracağı düşünülmektedir.

İş istatistikleri bürosu bu on senenin içerisinde iş gücüne katılan her bilgisayar operatörü başına hesaplandığında 4 temizlik yapan kapıcı, 3 fast-food çalışanı ve 3 kamyon sürücüsünün artışı hesaplamıştır. 10 yıl önceki çalışma yerinin günümüzden daha farklı olmadığı görülmektedir. Hatta, şimdi insanlar tarafından yapılan rutin işlerin çoğundan birazını yapan 250.000 robot imal edildiği halde bile, bu 1995'deki işgücünde yer alan 129 milyon insanın ufacık bir parçası yerine ikame olacak (yerine geçecek)tir. Her çalışan robot için işgücünde 500'den fazla insan olacaktır. Robotlar çalışkan ve dikkatli olabilir, fakat onlar gelecek 10 yıl içerisinde iş gücünün önemli bir kısmını işten çıkartması için az bir ihtimal dahilindedir. Robotların sayısı, bazı gelecekçilerin kehanetleri doğrulansa ve Amerika yabancı rekabetçilerle uğraşan mevcut imalatının çoğunu kaybetse bile 250.000 kadar yüksek bir sayıya ulaşmayabilir. Sermaye azlığı yeni teknolojinin hızlı yayılmasını engelleyecektir (Rosenberg, 1998, s. 1 – 6; Allen, 1997, s. 1 – 4; Levitan, s. 3).

Gerçekte bütün sermaye-yoğun endüstriler imalat imkanlarını oluştururken toplu bir yatırım imkanına sahiptir ve onlar çalışan makinenin yerine toptan bu kaynakların konulmasının israfına güç yetiremeyeceklerdir. Daha da önemlisi, sermaye formasyonundaki finansal sıkıntılar önemli biçimde yeni teknolojilerin ortaya konma oranını sınırlayacaktır. General Elektrik Şirketi son zamanlarda eski bir lokomotif imalat atölyesini otomasyon modeli kullanılan en geniş ve en sağlıklı anonim şirketlerin oluşumu için tümüyle iyi bir şekilde sermaye yatırımı yapmak suretiyle 316 milyon dolarlık dönüşüm harcaması yapmıştır. Amerikan piyasasının üretimdeki payının önemini kaybettiğine ilişkin tahminler doğru olursa robotların benimsendiği en uygun sektör bile otomasyon maliyetlerini daha az biçimde taşıyabilir.

Amerikan ekonomisinde en çok istihdam sekreterlik işindedir. Bugün işyerlerinde muhtelif gündelik işleri icra eden 5 milyon dolayında sekreter vardır. Geçen yüzyılda farklı ofis donanım cihazlarının kullanımına rağmen sekreterlik becerisi 1870’de daktilo kullanılmaya başlandığından beri pek az değişim göstermiştir. Sekreterler ister klavyeli ya da elektrikli ya da kelime işlem süreçli bir daktiloyu kullansınlar, isterse karbon kağıdı ya da foto ofset makinesi kullansınlar isterse bir tuşlu ya da 100 tuşlu telefonla cevap versinler bu işi gerçekleştirme becerileri esasen makineyi kullanma becerisi, daha dikkatli olma ve doğru konuşma gerektirmektedir.

Bilgisayar manyetik teypte raporları kaydedebilir fakat ürünlerin satışı serbestçe olmayacaktır. Hatta mağazada seçilenlerin kontrol edildiği satıcının durduğu yerler optik tarayıcılar ile otomatikleşse bile müşterinin yanındaki birisi ödemelerin plastik kartlarla ya da eski model parayla yapıp yapılmadığını kaydeden aleti kullanmak zorunda kalabilir. Benzer biçimde, çöpçüler çalı süpürgesi yerine elektrik süpürgesi ile çalışıyor olabilir fakat onlar hala aynı eski çöpleri toplamak zorundadırlar. Çöp toplayıcıları, sağlık kuruluşu mühendisleri olarak adlandırılırsalar bile hala klimalı kamyonlarda çalışmalarına rağmen çöp toplamaya devam edeceklerdir (Trenton, 1996, s. 1 – 3; Levitan, 1998 s. 4).

Kelime-işlem yazılımı daktilo kullanımıyla duyulan talebi azaltabilir ve optik tarayıcılar (okuyucular) perakende dükkanlarda (marketlerde) istihdam edilen

market muhasebecilerinin istihdam miktarını kesebilir, fakat yeni teknolojiyi kullanarak verimliliğin artışı onların becerilerine duyulan talebi arttırabilir. İşin tabiatında sadece kademe olarak gerçekleşen değişim sırasında problemler yönetim ve onu değiştirmeyi muhtemelen değiştiren emekçi tarafından yüz yüze geldi. 1995’de gerçekleştirilen görevlerin bugün icra edilen işten biraz farklılaşmış olsa bile gelecek 10 yılı aşkın bir sürede işyerinde meydana gelecek değişimleri tahmin etmek hususunda hata payı olacaktır. (Techniques, 2000, s. 1-2; Rosenberg, s. 1-6; Levitan, s. 3-4)

Emek piyasasının gereklilikleri iş gücünün daha iyi eğitilmesi beklentileri ile uyumlu değildir. Amerikan toplumu yıllar geçtikçe 1 milyon kolej mezununa ulaşan, bazıları 300.000 kadarı master yapmış ve 30.000’in üstünde Ph.D’li (100.000 hukukçu, fizikçi ve ilgili meslek sahiplerini kastetmiyoruz) olarak işgücüne katılanların karları hakkında artan bir şüpheciliğe sahiptir. İş İstatistikleri Bürosu 1960’lar sırasında %90 kolej mezununun iş piyasasına profesyonel, teknik, yönetici ya da idari rollerle katıldığı şeklinde tahmini bir hesap yapmıştır, 1970’ler sırasında da 1/3’ü eğitilmiş biçimde olarak daha az pozisyon içeren durumdaydılar.

Daha büyük işletme birimlerini kontrol etmek üzere yöneticilik ve idarecilik becerilerini genişleten bilgisayar teknolojisi potansiyeli mevcutken iş icapları ve çalışanların eğitimsel hünerleri arasındaki mevcut hatalar devam edecek gibi görünmektedir. Eğitimsel kalite artışı boyunca ulusal işgücü artan refah (servet) ile de karşılaşmıştır. Amerikan ailelerinin çoğunluğu kendisinin ve kendisine muhtaç olanların geçimini temin eden bir duruma daha fazla güvenmemektedir, şu anda eş olarak evli bulunan kadın bir hükümet istatistiklerinin belirttiğine göre şu an iş gücündedir. (Saveri, 1995, s. 1-5; Levitan, s. 5-6)

Çift kazançlı ev halkının oranı gelecek 10 yıl içinde daha artacak gibi görünüyor. Kazançlar yavaş bir şekilde tırmansa bile ailelerinin toplam finansal kaynakları artışını sürdürecektir. Umulan düşük doğum oranları dolayısıyla daha küçük miktarda beslenecek bebek oluşu sayesinde Amerikan aileleri bir kimsenin arzusuna bağlı (ihtiyari) gelirdeki desteği sürdürmekten hoşlanacaklardır. Daha yüksek eğitimsel kazanım ve daha büyük refah düzeyi çalışanlar arasında yönetimin işgücüyle alakalı olarak daha duyarlı olmasını gerektirecektir. Halen mevcut uygulamalarda esaslı yenilikler ufuk dairesinde değildir.

Geçmiş tecrübelerin bir incelemesi iş yerindeki iştirakçilerin artan verimlilik, ücret ve karlar seyrini sürdürürken işin kalitesini artırma gayreti içinde bulunurken bazı anlaşılabilir güçlükleri olduğunu ortaya çıkartmaktadır. Amaç iş doyumunda ki gibi daha büyük verimliliklere varmayı hedefleyen yeni işleri zenginleştirmektedir fakat sonuçlar gibi anlaşılması zor ve karmaşık bir durumu ortaya çıkarabilir. Şimdi yaygın olan işlerden ziyade işin yeniden dizaynı ve zenginleştirilmesini amaçlayan daha büyük herhangi bir başarıyı sağlayacaktır. Bilgisayar teknolojisi tarafından ortaya çıkan işlerde ufak bir şans vardır. Bu işleri zenginleştirmeyi engelleyen günümüzde yeniden işlerin yapılanmasını engelleyen durumlarla aynı olacaktır. Güçlüklerin oluşturduğu bir durum daha rutinleşen ve bilgisayarların yayılması sonucu personelsiz çalışan işler gibi daha büyük sorunları da beraberinde getirecektir (Saveri, 1995, s. 1-5; Levitan, s. 6; McGinn, Raymond, 1998, s. 1-3).

Yeniden işlerin dizaynı ve çeşitlendirilmesi mefhumu esasen teknolojinin iş organizasyonu ve iş içeriğini zorla kabul ettireceği şeklindeki bir fikre meydan okumaktadır. Teknoloji kayıtsız şartsız (soyut) bir determinant olmasa dahi, iş oluşumlarının büyük ölçüde içinde karar verici bir etken olmayı sürdürecektir. Özellikle toptan üretim sistemlerinde verimliliği azaltmaksızın kurallarının değişim miktarını etkileyen küçük bir yer vardır. Toptan üretimin geleneksel yapısı ve büyük işletmeler gelişi güzel biçimde gelişim göstermez. İhtisaslaşma insan memnuniyeti gereğince pahalı olabilir, fakat kısmen düşük birim maliyetlerini ortaya çıkarır (Saveri, 1995, s. 1-5).

İşyerindeki değişimler tabiatıyla meşakkatli biçimde yavaş ve evrimseldir. İş içeriği iş doyumunu potansiyeli anlamında ideal durumdan uzak olabilir fakat yeni teknolojilerin üretim etkinliği için rasyonel araştırmalarla uygulanabildiği zahmetli bir gidişatı yansıtır. Sanayi psikologları fabrikalarda yönetici tuvaletlerinin kilidini açmak ve saatleri kaldırmak gibi şeyleri ve bu tür dıştan gelen iş yeri düzenlemelerinin işçiyi en azından geçici olarak moralmen destekleyeceği şeklindeki uygulamaları bir yana koyabilirler. Dahası aynı işçiler ve makineler vidaları krankla hareket ettirmeyi ya da şekil vermeyi temel üretim süreçlerini daha az bir esneklikle değiştirmek üzere bırakacaklardır.

Teknolojik değişim çevresinin gerçekçi bir tarzda oluşu ve üretimin piyasalarda rekabeti sınırladığı koşullarda işi yeniden dizayn etme çabaları randımanın aşırı olarak dar tutulduğu belirlemelerin doğruluğundan ziyade daha az

gerçekçi olabilir ve çalışanların üretimin geliştirilmesiyle ilgili önemli bir değişikliği sürdürdükleri yönündeki hatırlatmalara hizmet eder (Edwards, Edwards, 1996, s. 1-3).

İşyerinin kontrol, bakım ve tamirindeki zorlukları fark etmek, yönetimin işçi-işveren ilişkilerinin çalışanların kendi saygınlık arayışlarından elde ettiği doyum anlamında düzenlenmesi ve prodüktivitenin artırılması yönünde değişim göstermesini sağlamıştır.

Katılımcı yönetim tekniklerine adapte olma hususunda yönetim için ikna edici sebepler bulunmaktadır. Çalışanları dinlemek suretiyle yönetim yeni fikirler edinebilir ve çalışanların değer duygusunu artırır. Mamafih, yeni yaklaşımların radikal biçimde iş çevresini değiştirmesi ya da radikal olarak işçi-işveren ilişkilerini değiştirmesi ümidi bu kadarla sınırlıdır. İşyerindeki işçi ve yönetici arasındaki muhalif geleneksel ilişkileri dönüştürmek zor olacaktır. Sendikal etkilerin varlığı ya da yokluğu halinde işçi ve yönetim arasındaki işbirliği olasılıkları onların birbirine zıt istekleri ve öncelikleri tarafından sınırlanır. Katılımcı yönetim teknikleri işyerinde hem işçi hem yönetimin faydası için insan kaynaklarının tam bir potansiyel olarak kullanılması çok değerli (pahalı) olabilir fakat onlar sınırlı kaynakların tahsisinde temel işbirliği antlaşmalarını önceden hazırlamazlar. (Challenge, 1995, s. 1-12; Brock, 1990, s. 1-5)

Çalışanlar akla uygun faydalarının en yüksek noktada başarılmasını sağlayan işbirliği aşamaları ile katılımcı yönetim tekniklerinin şiddetle maliyetlerin farkına varma durumunu sürdürmektedirler. Tipik olarak, emeğin kıdemlilik hakları onlar kar maksimizasyonu çabalarını sürdürmekteyken görmezden gelinmektedir ve çalışanların yönetim ayrıcalıklarının hususunda şimdiye kadar karşı geldikleri bu ayrıcalığı sadece karar alma sürecindeki işbirliğine katılmaya ilişkin durumlarına izin verilmemektedir. Çalışanları motive eden çağdaş girişimler yeni paketlerle tanzim edilebilir ve hep beraber oluşturulabilir fakat onlar değişmez güç yapılarına katılmayı terkeder ve çalışanlara onların ilgilerini geliştiren (karlarını arttıran) yüzleştirici-göğüs gerici ve koruyan metotlarla çalışmaları hususunda alternatif vermez.

Otoriter ve saygın normlar Amerikan kültüründe derinden takdim edilmektedir, bireyselliğe ve rekabetçi mücadelenin onayına ve otoriteye vurgu yapmaktadır. Çünkü hem yöneticiler hem işçiler hiyerarşiye alışkındır, onlar işyerinde katılımcı değerleri benimsemek için gönülsüz davranmayı sürdürmektedir. 1981-1982 sezonu durgunluğu boyunca, işçi ve işveren arasındaki işbirliği durgunluk tarafından derinden etkilenen bir sonuçtu. Bu işbirlikçi çabaların bitmeyeceği gibi bir durum mevcuttur. Ekonomi bu durgunluktan kurtulur kurtulmaz işçi-işveren arasındaki muhalif gelenekçi ilişkiler yeniden tezahür etmiştir. (Levitan, 1998, s. 7)

Kaynaklar için özel sektör rekabeti şiddetli olacaktır. Şüphesiz, ekonominin sektörel dağılımı insan ve finansal kaynakları cezbedebilecektir, fakat yüksek teknoloji endüstrilerin büyümesi çeşitli yetenekler gerektirmekle beraber, yüksek maliyetleri de getirecektir. Yeni teknolojiler ihraç ettiklerinden fazla işler yaratsa bile kısa vadede işçileri işten atarlar ve pek çok işçi iş tasarımı yetersizliği yüzünden zor durumda kalarak işini terk etmektedir.

Pek çok durumda, uzun vadede işsizliği bazı destekler olmaksızın etkili bir idare ile çözmek zor olacaktır. Çalışanın ortalama işsizlik sigortası karını eşitleme (dengeleme) çabası sırasında ılımlı bir gelirin sağlandığını farzederken işçi başına ihtiyaç duyulan toplam destek iki katından fazla olacaktır. Talim-eğitim hizmeti ve programları yeniden idare etmek için eklenen maliyetler, bir işçiyi yeniden eğitmek için yıllık ortalama maliyet 12.000 \$ civarında tutacaktır ve bazıları yeni becerileri tedarik etmek için yapılacak eğitim harcamaları yılda bundan daha çok olabilecektir. 100.000 işçiyi eğitmek 1 Milyon \$'dan da fazla olabilir. Şimdiki federal ve devlet programları bu ihtiyaçların sadece ufak bir kısmını temin etmektedir. Özel endüstri bu eğitim sorumluluklarının bazısını karşılayabilmekte ve daha fazlasını yapabilmek için uğraşmaktadır. İlave yükümlülükler işin gerçekleşme maliyetini kabartacak ve fiziksel sermayede kaynakların mevcut yatırım miktarını azaltacaktır (Rodriguez, Zovodny, 2000, s. 1 – 7).

Geçen 10 yılda umduğumuzdan daha fazla emek piyasalarının tedarikindeki güçlük ve milli ekonomide ortaya çıkan yapısal değişimler dolayısıyla, çalışanlar onların kazanılmış yeni becerilerini kullanmak için yerleştirme imkanlarının araştırılmasında yeniden ihtiyacını duyabilirler. Yeniden yerleştirme programları

ister özel ister kamu fonlarıyla desteklensin, emeğin işyerini (sahasını) aşan miktardaki problemlerini şiddetlendiren maliyetler kadar artacaktır. İşten atılan işçiler hiçbir satıcının olmadığı meskenlere kendini tamamıyla bırakmak zorunda kalabilir ve sosyal sermaye yatırımları okullar, kiliseler ve diğer kamu hizmetleri sahalarındaki yatırımlar yararsız hale gelebilir.

Tersine, rızkını arayan işten atılan çalışanların olduğu büyüyen alan onların kamu hizmetlerini büyütme yönündeki baskılarına maruz kalacaktır. Toplumsal ihtiyaçlarına cevap veren kamu politikası onların problemlerini çözmek üzere ergeç kullanacakları serbest teşebbüs imkanlarına büyük ölçüde sınırlı bir şekilde sahiptir. Politika yapıcılar az gelişmiş becerilerin ıslah edilmesi için daha etkili yollar aramaktadırlar fakat arzulanan sonuçlara ulaşma anlamında bir konsensusa (oy birliği) varamamışlardır (Rodriguez, Zovodny, 2000, s. 1 – 7).

2. Dünya Savaşı'ndan beri artan yoksulluk Amerika'da 1978'den beri artış göstermektedir. Milyonlarca insan, yoksulluktan kurtulabilecek bir işe kavuşamamıştır. Bu ihtimal düşük kazançlar dolayısıyla gerçekleşmedi, ayrıca çalışanlar büyük ailelerin bir fertleri idi.

Büyüyen sınıf farkları toplumumuzun dengesini tehdit etmektedir. Yıllar geçtikçe azalacak olan yoksulluk toplumun kadını aile reisi yapan geniş kapsamlı hazırlıklarına bağlı olacaktır. Hatta boşanma oranları mevcut düzeyde dengelense bile 1 milyondan fazla çocuk yıllık olarak (senede bir) ailelerinin boşanmalarından etkilenecektir. Kadınlar düşük ödemeli istihdamlara yoğunlaştıkça kadının yönettiği aileler ciddi problemlerle karşılaşacak ve hatta yoksulluk içine düşeceklerdir. Bu ailelerin çektiği zorluklar aslında bekar ebeveynlerin katlanılan işin elde tutulmasını güçlkle sağladığı durumlardan müteşekkildir. Onların işleri hastalıktır ve çocuk bakım imkanlarındaki kısıtlıklardan dolayı sekteye uğramaktadır. Bunların pek çoğu için bekar kadın aile reisleri için cevap çözüm sıhhatli part-time iş içinde uzlaşarak mümkün olacaktır. Alternatif kadın çalışanların çocuk bakımı ve ilgili hizmetleri sağlayan servislere olan ihtiyacı için daha fazla sorumluluğu taşıyan erkek çalışanların olmasıdır. Bu önemli biçimde işçi maliyetini arttıracak ve erkeklerin kadın ve küçük çocukları ücretle çalıştırmasını vazgeçirecektir. Bu problemle ilgili fikir birliğine varılmamıştır, fakat hükümetin aile reisi statüsündeki kadınların

istihdam imkanlarını geliştiren ve desteklemeyi sürdüren artan bir rol oynamasının gerektiği açıkça görülmektedir (Starrels, Bould, 1999, s. 1 – 14; U.S. Bureau of The Census, 1991, s. 17).

Gelecek 10 yılda umulan 4. Bir problem bebek doğumları için problem yaratacak emekliliğin ertelenmesi konusudur. Kıdemli çalışanlar tarafından ertelenen emeklilik terfiyi imkansızlaştıracak ve orta yaşlara doğru bebek edinmek için terfi gerçekleşecektir. 1950 ve 60'lar sırasında ebeveynlerin hoşlandığı hızlı terfi 2.Dünya Savaşı sonrası doğan nesil için geçerli olmayacaktır. Bu işyerinde anlaşmazlık ve hoşnutsuzluk kaynağı olabilir. (Levitan, 1998, s. 9 – 10)

Mevcut değişimlerin bu incelemesi mantıklı biçimde iş kanunlarının geleceği hakkında bir varsayım ileri sürmektedir. Jean-Baphste de Foucauld “ 20 yıldaki çalışma hayatının” raporlanması hazırlıklarını idare eden Fransa'nın Genel Planlama Komisyonunun Başkanıydı. Burada o iş kanunlarının hedefinin yeniden biçimlenmesini teklif etmektedir. Karşılaşılması gereken iki ihtiyacın kabulü-ilki hem insanların hem işletmelerin sürekli değişkenlik ve intibak (ıslahı) ve ikincisi kişisel güvenliğin ekonomik gelişmenin ilerlemenin eş anlamlısı olmaksızın sağlanması- suretiyle o güvenlik, süreklilik ve muhtemel durumların çeşitliliği ile yüz yüze gelen ve sürekli olarak onlara uyum sağlamak zorunda kalan insanların dengesini temin edebilen bir sistemin yapılanmasını savunmaktadır.

Bu görüş Meda'nın herkesin yalnız başına ya da bir grubun bir parçası olarak üstlenmeye ehil olduğu bütün bireysel faaliyetler sahasının imkanlarını garanti altına almak isteyen görüş açısından çok uzak değildir. Çalışma hayatının sonuçlarında onun makalesinin esas alınması suretiyle Almanya'da neşredilen bir çalışma, Ulrich Muckenberger insan çeşitliliğine saygı göstererek ekonomik yeterliliği yeni bir sosyal vatandaşlık ile uzlaştırmayı tasavvur etmektedir. Bunun sonucu için, o çalışma konusunda bütün temel ihtiyaçların hesaba katıldığı konudan konuya atlayan bir modeli yapılandırmıştır. Müteşebbisler, işçiler ve toplumun tümü için toplu pazarlığın tesirli modellerini konu dışı bırakan sosyal ihtiyaçları kapsayan bir modeldir (Emmerj, 1994, s. 449 – 466).

“Fransız ve Almanların bakış açılarının mukayesesi gelecekte iş kanunlarının iç yüzünü aydınlatmaktadır. Fransızların yaklaşımı, hem geçmiş hem de bugün,

Laman yaklaşımının kollektif işletmeyi adlandırdığı her yerde hükümet tarafından kişisel haklarını garanti edildiği bir durumu araştırmaktadır. Fakat her iki durumda da genel görünüş nihayetinde aynıdır. İnsani faaliyetlerin çeşitliliğine müsaade eden çalışma hayatının yeniden tanımlanan bir yasal statüsü. Sonuç yolu ile Gerard Lyon Caen iş kanunlarının bir durumdan diğerine geçişini nasıl başardığını bu şartlarda geçişin iki misli yorumunu aydınlatarak araştırmaktadır. Birincisi, yasal biçimde birinin emri altına konulmayı cüzi sınırlamalardan kurtardıktan sonra tamamen beslenmeye başladığı yeni iş kanunlarına eskilerden bir geçiş (intikal) vardır ve ikincisi, bir işten diğerine geçiş, yeni iş kanunlarının asli amacı şimdi sıklıkla artan profesyonel hareketlerle ilgisi olan risklerin azalttığından beri gerçekleşmektedir. (Supiot, 1996, s. 7).

4. 3. 2. İş Tasarımında Yeni Gelişmeler

Gelişmiş imalat teknolojisi imalatın yer aldığı çevre koşullarını yeniden biçimlendirmeyi sürdürmektedir, iş tasarımı artan biçimde yeni işlerin varolması ya da mevcut işlerin değiştirilmesi biçiminde bir dönüm noktasındadır. Önceden, işlerin ihtisaslaşması ve rutinleştirilmesi verimlilik ve etkinlik için temel olarak kabul edilmekteydi. Mamafih, entegre edilmiş (biraraya getirilip mükemmelleştirilmiş) üretimin oluşumu ve iş karakteristikleri modeli ile, bu yaklaşım önemsizleşmiş ve muhtemelen verimliliği engellenmiştir. Şimdi dikkatler iş tatmini ve verimlilik artışı üzerindedir. İş tasarımının ileri üretim teknolojilerinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesinde hayati bir rolü olduğu ve şirketin ve istihdam edilenlerin kârı için iş tasarımının önemi görülmüştür. İşyerinde karşılaşılan mevcut önemli mücadelelerden biri bilgisayar teknolojisine dayalı olarak ortaya konan şeyler ve iş dizaynını var eden bu teknolojinin etkileridir (Baytos, Kleiner, 1995, s. 1).

IBM 1986 yılında bir CAD sistemini uyguladı ve yeni tasarımlarda 4.1'lik bir gelişme ve mühendislik değişim kabiliyetinde 12:1'lik bir gelişmeyi rapor etti. Mamafih cazip görünen bu durumlar verimliliği arttırabileceği gibi, iş tasarımında gelişmeler olmaksızın ileri üretim tekniklerini başarılı bir şekilde kullanmak şirketler için imkânsız da olabilir. Bu yeni teknolojilerin şirketin psikolojik ve işletmesel cephelerindeki etkisinin en iyi bileşimini bulabilmek üzere analiz edilmeye ihtiyacı vardır. İş tasarımı muhtemel en iyi uygulamayı sağlayacak şekilde yeni teknolojinin

sağlanıp kullanılması için yeniden biçimlendirilmek zorundadır (Dean, Snell, 1991, s. 776 – 804).

4. 3. 2. 1. İleri Üretim Teknolojisi Ve İş Dizaynının Çerçevesi

İş tasarımı ile ilgili diğer bir yaklaşım Corbett, Wall, Clegg, Jackson & Martin tarafından araştırılmıştır. Onlar ileri üretim tekniklerinin imalathane operatörleri (teknisyen) üzerindeki psikolojik etkilerini açıkladılar. Onlar 4 anahtar eğilimi tanımladılar: kontrol, anlayış (idrak) talebi, üretim sorumluluğu ve sosyal etkileşim.

Onlar bu bağımsız değişkenlerin sistem performansı, iş tatmini ve iş stresi (gerginliği), iş tarzı üzerindeki etkisini araştırdı. Yeni teknolojinin sunuluşu sırasında gösterilen önceki araştırma bulgularından birisi üretim çevresiyle sıklıkla daha kritik bir durumu sürdüren mağaza görevlilerinin miktarını azaltan bir sonuç doğurabilir. Bu araştırmalar teknisyenleri etkileyecek artan sorumluluğun nasıl olacağı ile ilgilenmişlerdir (Baytos, Kleiner, 1995, s. 3 – 4).

Bu modelde, kontrol her teknisyenin kendi işini kontrol edebilme derecesi biçiminde açıklanır. İleri üretim teknolojisi teknisyenin sahip olduğu otonomiye (kontrol miktarını) azaltan bir potansiyele sahiptir. Bu azaltılmış kontrol departmanlar arası artan bağımlılığın bir sonucudur. Kontrol zamanlama kontrolü, metod kontrolü ve sınırlama kontrolünde kısımlara ayrılmıştır. Sınırlama kontrolü, asli görevin tamamlanmasına yardım eden talî görevlerin sorumluluğunu alan teknisyenleri kapsar. Sınırlama kontrolü iş karakteristikleri modelindeki görev çeşitliliği ve görevin önemi ile benzerdir. Kontrol miktarının ileri üretim teknikleri uygulamalarını değiştirmekte olduğu ve bazı durumların teknolojiden ziyade yönetsel kararların doğrudan bir sonucu olduğu görülmüştür.

İdrak (sezgi) ihtiyacı ileri üretim tekniklerinin fiziksel performanstan ziyade zihinsel durum üzerinde nasıl bir etki yaptığı ile ilgilidir. Gözlem ihtiyacı ise bir teknisyenin yapacağı gözlemin miktarıdır ki bu işler makinenin fonksiyonunun güvenilirliği, bireysel işlemler için makinelerin sayısı ve teknolojinin tasarımı gibi işlerdir.

Problem çözme ihtiyacı bir teknisyenin gerekli gördüğü problem çözümünün miktarı ile ilgilidir. Bazı teknolojiler işi etkin biçimde yapmak amacıyla daha fazla

problem çözümü faaliyetlerini gerektirecektir. Gereken problem çözüm miktarı bu problem çözme görevleri bir bilgisayar mühendisi tarafından ya da teknisyen tarafından ele alınması yerine bir bakım görevlisinin eline bırakıldığından beri idari kararların bir sonucu olabilir. İdrak ihtiyacındaki artışlar görev değişimi ve görev önemindeki artışlara yol açacaktır.

Üretim sorumluluğu değerli makineler ve artan üretim kapasiteleri için operatörlerin (teknisyenlerin) sorumluluğunu temsil etmektedir. Teknisyen hataları üretim üzerinde büyük bir etkiye sebep olan atıl zaman ve kalite hataları sonuçlarına yol açmaktadır. Teknisyen hatalarına ve onların ihmalkarlığı dikkate alınarak bazı makineler korunmaya alınmaktadır. Üretim sorumluluğunda bir artış görevin öneminde bir artışa yol açıyor iken, aynı zamanda diğer faktörleri de etkileyebilir. Teknisyenlerin artan bu sorumluluğu onlar üzerindeki stresi artırmaktadır. Bu uygulama ise iş tatminini azaltmaktadır. Bu kişiler düşük gelişme ihtiyacına sahip kişiler arasındadır.

Sosyal etkileşim teknisyen ve diğer bireyler arasındaki etkileşimin kalite ve miktarını temsil etmektedir. Sosyal etkileşim sosyal irtibat ve sosyal destek içerisinde tahlil edilmiştir. Sosyal ilişki diğer bireylerle irtibata sahip teknisyenlerin ilişki miktarıdır. Yüksek gözlem ihtiyacına başvurma daha düşük sosyal ilişkiyi oluşturabilir. Sosyal destek ise teknisyen ve diğer bireyler arasındaki etkileşimin kalitesidir ve üretim teknolojisi tarafından önemli biçimde etkilenmektedir. Wall, Corbett, Clegg, Jackson & Martin bu anahtar eğilim çalışmalarının tümünün (kontrol, idrak ihtiyacı, üretim sorumluluğu ve sosyal etkileşim) iş tatminini etkilediğini tespit etmişlerdir.

Onlar ayrıca daha yüksek gözlem ihtiyacı ve üretim sorumluluğu gerektiren işlerde daha fazla stres olduğunu ortaya koydular. Diğer bir sonuç ise yüksek sosyal desteğin, yüksek orandaki gözlemlenmenin (dikkat) ve üretim sorumluluğunun etkilerini azalttığını, bunun yanı sıra düşük sosyal desteğin problemi şiddetlendirdiğini ortaya koymuşlardır (Wall and Others, 1990, s. 201 – 209).

4. 3. 2. 2. İleri Üretim Teknolojisi

Üretim çevresinde 3 farklı uygulama mevcut yeni uygulamalarda göze çarpar gibi görünmektedir: ileri üretim teknolojisi (AMT), JIT (Just in time) ve toplam

kalite yönetimi (TQM). Bu üç uygulama entegre edilmiş üretim olarak tasarlanan bir üretim modelini temsil etmektedir. İleri üretim teknolojisi bilgisayar temelli teknolojileri içermektedir. Bunlar ise bilgisayar destekli tasarım (CAD), bilgisayar destekli mühendislik (CAE), bilgisayar destekli üretim (CAM) ve bilgisayar destekli proses planlamadan (CAPP) oluşmaktadır.

Bu teknolojiler bazen esnek ya da bilgisayar destekleri üretim sistemleri içinde bir araya getirilmektedir (FMS, CAM). Bu entegrasyon potansiyeli ileri üretim teknolojisinin bir anahtar özelliğidir. Tam zamanında bir envanter kontrolü, azalan maliyetlere uyarak zaman ve envanter idaresini azaltmayı amaçlayan bir sistemdir. Amaç, gelecek elemanı içine alacak biçimde elde mevcut olabilen tamamlanmış (JIT) ikincil elemanlara sahip olmaktır. Bu firma içinde ya da arz ediciler ile ikmal edilebilir (Dean, Snell, 1991, s. 776 – 804).

Toplam yönetimi ilk olarak esas fikirleri gerçekleştirebilme, sürekli iyileştirmeye çalışma, anlayışa bağlılık ve tüketici ihtiyaçlarını tanımak konularına bağlıdır.

4. 3. 2. 3. Entegre Edilmiş (Bütünleştirilmiş) Üretim

Dean & Snell ileri üretim süreçlerinde çalışma yaptı ve AMT, TQM ve JIT faaliyetlerinin üretim organizasyonlarının dönüşümünde bir araya getirilmesini teklif etti. Örneğin, JIT (just-in time) toplam kaliteyi artırır, çünkü düşürülmüş envanter önceden saklanmış kalite problemlerini ortaya çıkarmaktadır. Toplam kalite tam zamanında envanter kontrolünü kolaylaştırır çünkü düşük kalite envanterin güvenli stok düzeylerini korumak için temel sebepler arasındadır. Esnek otomasyonun diğer sonucu kalite kontrolünde arttırılmış bir bağımlılıktır. Her pratiğin entegre edilmiş üretimin bir yönü olduğu farz edilir, “üretimin esas kavramı bir üretim sürecinin farklı yönleri arasındaki engelleri ortadan kaldırmaktır” (Dean, Snell, 1991, s. 776 – 804). Bu engeller aşama entegrasyonu, fonksiyonel entegrasyon ve hedef entegrasyonu biçiminde bertaraf edilebilir.

Aşama (merhale) entegrasyonu, zaman, yer ve bilgi anlamındaki üretim süreçlerinin bir araya getirildiği entegre edilmiş üretim koşullarındaki uygulamaları (pratikleri) kasteder. Örneğin, birinci olarak faaliyetlerin doğru yapılış prensiplerini

ve toplam kalitesinin bir sonucu olarak, yoklamalar ve yeniden çalışma sıklıkla ihraç edilir. İleri üretim teknolojisi üretimin önceki farklı safhalarını bir araya getirme anlamında ortaya çıkar. Bu entegrasyon arz edenler ve müşteriler içinde uygulanabilir.

Fonksiyonel entegrasyon ile elektronik biçimde birbirine bağlı departmanlar tarafından müstakil (bağımsız) fonksiyonları biraraya getirmek ve müşterek data (veri) temellerini uygulamak ve çoğaltmak kastedilir. İleri üretim teknolojisi farklı departmanlar arasında mevcut engelleri kısımlara ayırmaya rehberlik eder.

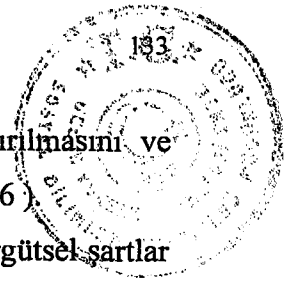
Hedef entegrasyonu üretim maliyeti, kalite ve rehberlik süresi gibi stratejik amacın entegrasyonunu kasteder. Schonberger'e göre, bu amaçlar mübadeleden ziyade biraraya getirilmiş bir hareketi (sinerji) temsil eder. Schmenner zayıf kalitenin iyi kaliteden daha fazla maliyetli olduğunu gösterdi. JIT güçlerindeki değişime odaklanmak (atelye düzeni gibi) hem kaliteyi geliştirmekte hem de maliyeti düşürmektedir (Baytos, Kleiner, s. 5 – 6).

Dean & Snell iş tasarımının üç göze çarpan cephesinde bir hedef ortaya koymaktadır: görev karmaşıklığı, görev çeşidi ve görevler arası bağımlılık. İş, problem çözümü, uygulama seçenekleri ve teknik bilgiyi kullanma gibi aklî (zihinsel) süreçleri içerdiği zaman daha karmaşık görünmektedir. İleri üretim teknolojisindeki değişim ile birlikte işler, teknik, kavramsal ve analitik beceri artışı gerektirmektedir. Entegre üretim nisbi ayırma ile çalışanlara işlerini yapmaları için izin verme ile aşamalar ve departmanlar arasındaki engelleri kaldırmaktadır.

Bu engeller olmaksızın çalışanlar dikkat sahasını yaymak ve daha fazla bilgi edinmek zorunda kalır. Sonuç olarak, çalışanlar aynı anda olarak toplam hedeflerini elde etmek zorunda kaldığı için hedef entegrasyonu artış göstermektedir. Bu, problem çözümü daha karmaşık olduğu için görev karmaşıklığını artırmaktadır.

Görev çeşidi (değişimi) esneklik ve problem çözme kapasitelerini gerektiren bir çok farklı görevlerin gerçekleştirilmesini içeren işleri temsil etmektedir. Entegre üretim geleneksel üretime göre departmanlar ve safhalar arasında daha az engeller içerdiği için işçiler işi diğer departmanlardan daha iyi yapmaktadırlar. Görevler arası bağımlılık insanların güvenmek zorunda olduğu ya da işlerini tamamlamak için diğerleri ile işbirliği yapmak zorunda olduğu durumu kullanmaktadır. Entegre

edilmiş üretim esasen bağımlılığa yol açan engellerin ortadan kaldırılmasını ve değişimlerin kolaylaştırılmasını içermektedir (Baytos, Kleiner, 1995, s. 6).



Dean ve Snell tarafından araştırılan daha ötedeki bir değişken örgütsel şartlar ve onun teknoloji ve iş tasarımı arasındaki ilişkiye yaptığı etkilerdir. Çoğu zaman örgütler yeni teknoloji tarafından tavsiye edilen uyarlamaları uygulamamaktadır. Bu uyarlamalar örgütsel atalet dolayısıyla yararlı olmamaktadır. Örgütsel atalet, işletmelerin çevredeki tehlikelere ve imkânları nasıl cevap verdiğini yansıtmaktadır. Performans, büyüklük ve bağımlılığın iş tasarımı ile entegre edilmiş üretim arasındaki ilişkileri etkilediği görülmüştür. Yüksek performansın yöneticilerin işlere uyumunu motive ettiği görüldü ve büyük hacim ile bağımlılığın onların işletmelerini değiştirmelerindeki kabiliyetlerini zayıflattığı gözlemlenmiştir.

4. 3. 2. 4. Cad Sistemleri

Yeni bir teknolojinin uygulanmasında iş tasarımının önemini destekleyen diğer bir çalışma Collins ve King tarafından gerçekleştirilmiştir. Onlar R & M firmasında bir CAD sisteminin uygulanmasını araştırdılar: firma ağır teçhizat (geniş donanımlı) ve taşımacılık sanayiindeki ürünlerin imalatı ve araştırılması ile ilgilenmekteydi. Onlar, daha düşük istihdam düzeylerinde çalışanların (vasıfsızlar) CAD uygulamalarından büyük ölçüde etkilendiğini ve onların görev çeşitliliğini etkileyecek bir çok beceri artışı edinmelerinden dolayı bunun böyle olduğunu ileri sürmüşlerdir. Collins ve King görev kimliğinin gelişim göstereceğini de hissettiler. Bu artışlarla beraber görevin öneminin de artacağı umulmaktadır. Araştırmacılar da CAD teknisyenleri çalışmalarının kalitesini daha fazla kontrol edebildikleri takdirde otonominin de artacağını ileri sürmüşlerdir. CAD kullanımının otonomi, işin kompleksliğini, beceri çeşitliliği ve feedback (geri beslemeyi) arttırdığı görülmüştür (Collins, King, 1988, s. 525 – 553).

Bununla birlikte, görevin önemi fazla değişim göstermemiştir. Değişmeler, önceki işler rutinleşmeye başladığında, önceden tahmin edildiği üzere en büyük etkiye sahip oldu. CAD kullanımının performansa doğrudan bir etki yaptığı görülmüdü. Mamafih, CAD iş tasarımı değişimleri boyunca performansta dolaylı etkilere sahip olmaktadır. Verimlilik artışlarının farkına varılması için yeni bilgisayar destekli sistemlerin uygulanışı ile bir arada gerçekleşen iş tasarımı uygulamalarının önemini desteklemektedir. Bu yeni sistemler arzu edilen performans artışı eğer

saklanırsa, mevcut iş tasarımı gerçekte gerçekleşen sonraki değişimler olmaksızın ortaya konulamaz.

İş tasarımındaki son araştırma onun ileri üretim teknikleriyle olan ilgisi üzerinde iş tasarımı arttırılmasıyla sonuçlandı. Bunlardan biri sadece yeni teknolojinin pozitif sonuçlarını değil ayrıca iş tasarımı olan etkilerini de göz önüne almaya ihtiyaç duymaktadır. Bu vurgu yeni teknolojinin başarılı bir uygulaması için önemlidir, gereklidir (Baytos, Kleiner, 1995, s. 5-7).

İş tasarımının bazı anahtar boyutlarına odaklanmak ileri üretim teknolojisinin uygulanmasını ilerletmeyle sonuçlanacaktır. Feedback (geri besleme) yeni teknolojinin bir sonucu olarak artacaktır. Artan geri besleme ile beraber, dikkatler cezalandırma gibi negatif yollardan ziyade, gelişmeleri sağlayan pozitif yollarla geri beslemenin kullanılmasını sağlayacaktır. Bu odaklanma yeni teknolojinin kabulünün ilerlemesine yol açacaktır. Otonomideki azalmaların ele alınması gerekmektedir. Grup özerkliğindeki artış biçimindeki alternatif ölçmeler içerisinde, farkına varılan otonomi mevcut düzeyde ya da gelişmiş şekilde sürdürülebilir. Firmalar iş tasarımı ile ilgili yaklaşımlarında esnek olmalıdır. Yeni teknolojinin başarılı bir uygulaması için iş dizaynına ihtimam gösterilmelidir. Bu değişimler olmaksızın üretim, teknolojinin kabul edilmemesi suretiyle azalabilir. İş tasarımının göze çarpan boyutlarına dikkati odaklamak artan verimliliğe, daha yüksek bir tatmine yol açacaktır. Artan verimlilik yeni teknolojinin kabulünü teşvik ettiği için ve teknolojinin haklı çıkması pahasına önemlidir. İş tasarımı etkileyen faktörlere dikkat ederken, teknoloji iş tatmini ve üretimde arzu edilen artışlar ile başarılı biçimde ortaya konmaktadır (Baytos, Kleiner, 1995, s. 7).

4. 3. 2. 5. İş Tasarımında İş Stresi

Stres önemli derecede araştırılan bir konudur. Bilimsel makaleler 1970’de 50 makaleyi içerirken, 1980’lerin sonlarında konuyla ilgili olarak 700’ün üzerinde makale dergilerde yer almıştır (Varca, 1999, s. 229-230). İş yeri stresi son zamanlarda yaygın bir hal almaktadır. Bilgisayar sahasında yapılan bir araştırmada bunun arttığı görülmüştür (Verespej, 2000, s. 1 – 5). İş zorluğu konusundaki tartışmalar Amerika’da çalışanların çoğu tarafından görülmüştür. Pek çok Amerikalı için işler en büyük stres kaynağı olarak görülmektedir. Stresi azaltmak ve üretkenliği artırmak, iş stresinin üstesinden gelmek bütün firmaların genel problemleri arasında

yer almaktadır. Kolejilerle yapılan bir toplantıda son 20 yılda hayattaki zorlukların nasıl değişmiş olduğu konuşulmuştur. Hepsinden sonra, her biri hem kendileri hem eşleri için işlerin hayatlarındaki en büyük stres sebebi olduğunu itiraf etmişlerdir. NewYork'taki aileler tarafından ulusal işgücünün değişmesi çalışmaları ve İş Enstitülerine göre işler Amerikalıların çoğu için en büyük stres kaynaklarıdır.

Aslında iş ve çalışma alanındaki zorluklar belki bir kişinin duygusal iyilik durumunu çocuklar, ebeveynler, eşler, ev işleri ya da diğer kişisel taleplerden 3 kat daha fazla etkilemektedir. Buna rağmen, çalışanlar bunlar hakkında çok az şey yapıyor görünmektedir. NewJersey'de büyük ilaç üretimi yapan Merck&Co firması Amerika'daki en iyi 10 işyerinden birisi olarak seçildiğinde şirket heyecan duydu. Şirket 7 milyon dolarlık bir büyüme çalışmasıyla iş hayatı programlarına büyük miktarda para harcadı ve şirketin yöneticisi Perry Christensen ödülün bir şişe şampanya değerinde olduğunu hissetti (Caudron, 1998, s. 1- 3).

Bununla birlikte çalışanlar pek hevesli değildiler. Christensen'in söylediği, "Bizler, iş yükünün bu kadar yoğun ve amansız olduğu zamanlar şirketin bir aile-arkadaşlık ortamı olarak nasıl onaylandığını merak eden çalışanlardan müteşekkiliz." Demektedir. Christensen'in kutlama yapma arzusu ile çalışanların ihtiyaçları arasındaki bu ayrılık ilk olarak öyle büyüktü ki, Christensen ve taraftarları iş hayatı konularının esnek tarife (programlar) ve ilgili endişelerden oluşmadığını kabul etmeye zorlandılar. Burada önemli olan eğer şirketler gerçekten çalışanlarının daha dengeli iş hayatlarını idame ettirmelerini adına yardım etmek istiyorlarsa, kendi işlerine dikkat göstermeyi de arzulamak zorundadırlar. Merck' in HR takımı işin yeniden tasarımı, lüzumsuz işlerin tasfiyesi ve işyeri stresinin azaltılması konularında ciddi çalışma yapan şirketlerden biri durumundadır. Firmalar iş stresini hafifletme konusunu düşünmektedirler. Çünkü, bu tür önlemler büyük ekonomik faydalar çıkaracaktır (Caudron, 1998, s. 1).

Yeniden İş Tasarımı Stresi Azaltmakta ve Verimliliği Artırmaktadır

Basit olarak iş stresi artarsa verim düşer denilebilir. Herkes belli bir miktar stresle uğraşırken eğer çalışanlara uzun süren çok iş yüklenirse çalışanlar zirvede bir üretim yapamayacaklardır. Ulusal Güvenlik Konseyine göre ortalama bir iş gününde 1 milyon işçi iş stresi dolayısıyla işi bırakacaktır. Bu bir yılda 200 milyon dolarlık tıbbi maliyetleri olduğu tahmin edilecek şekilde firmaların maliyetini artırdığı gibi

işçilerin tazminat hakkı ve düşük verimlilik durumları da ortaya çıkmaktadır. Bunların hepsi bir araya getirilince iş problemlerinin kişisel problemlerin oluşturacağından daha büyük çapta meseleleri etkileyeceği düşünülmektedir.

İş hayatı programları çalışanların daha dengeli hayatlar kurmalarına yardımcı olmada hayati öneme sahipken programlar yeterli olmamaktadır çünkü onlar denklemin iş yönüne hitap etmektedirler. Kolejliilerin belirttiği şikayetler bu konuya ışık tutmuştur. Örneğin, onlardan biri elastiki (esnek) programın işçi için gerçek bir pozitif durum olduğudur, fakat bu durum hafta sonları evinde yığınla iş kağıdını mecbur tutulan kişinin işini azaltmayacaktır.

Aile ve İş Enstitüsünün yöneticisi Ellen Galinsky : “Çalışanların problemlerini çözerken probleme iştirak eden işlerin sahasını azaltmaksızın özel yardımcı programlarla onların kişisel hayatlarındaki problemleri çözme iş performansında iş hayatı programlarının etkisini sınırlayabilir. Bunun yanında iş stresi problemini kabul etmiş gibi görünen tarafsız firmalar problemin köküne inmekten zorluğu ortaya koymada daha ziyade danışman gibi davranmaktadırlar. Son zamanlarda Compsych Corp’ un hesap işleri yöneticisi Nancy Board'a işverenler tarafından çalışanların işle ilgili streslerini azaltma yönünde yardım konusu sorulmuştur. Global bir rekabet çağında, aralıksız tüketici talepleri ve hızla değişen teknoloji ortamında çalışmanın daha kolay olduğunu düşünmek olası değildir. Çalışanların işlerini yeniden tasarlamaktansa stresi azaltmak ya da esnek iş politikaları gözetmek daha kolaydır. Fakat çalışanların türlü şekillerde işleri konusunda kendilerini daha iyi hissetme ihtiyacı ile şaşırabilirsiniz (Caudron, 1998, s. 1 – 5).

WFD danışmanlığından Boston’da iki şirketin önemli iki ana haber merkezlerinde işgücü devrini azaltmak için yardım istendiğinde; Yöneticiler problemin parayla ilgili olduğunu düşündüler ve çalışanlara saatte 50 sent daha fazla ücret ödeme yolunu denediler. Fakat çalışanlarla yapılan bireysel görüşmeler paranın problemin kaynağı değil iş stresinin iş stresinin problemin kaynağı olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanlar yetersiz eğitim, sık sık program değişikliği, yeni düşük ücretlendirme durumu, haberleşme eksikliği, hatalı bir ödüllendirme sistemi ve donuk bir iş çevresi gibi koşullardan şikayetçi oldular. Fakat onlar sadece problemi söylemekle kalmadılar. Aynı zamanda çözümler de önerdiler.

Problemlerin çözümüne tahsis edilmiş takımlara çalışanları atamak suretiyle şirket 3 ay içerisinde en fazla yığılmış konularda belirleme yapmayı ve çözümler tamamlayabilmeyi başardı. Tamamlanan ilk çeyrek değişiklik sonrası (3 aylık) işgücü devri %45'den %32'ye yavaşladı ve düşmeye devam etti. Bu uygulamanın gösterdiğine göre işin yeniden tasarımı yıllar almakta ve milyonlarca dolara mal olmaktadır. Basitçe, çalışanların spesifik stres kaynakları ve nasıl önleneceği sorulmak suretiyle ne düşündükleri öğrenilirse HR uzmanları en büyük verimlilik kaybı sebebini hafifletebilirler. Fakat etkin olmak için HR düşünülenlerden daha ötede çalışmalar yapmak zorundadır. Stresin sadece varlığını onaylamak ve onaylamak zorunda olduğumuz konularda şikayet yerine yapabilecek başka şeyler bulunmaktadır. İş hayatı programları çalışanları kişisel yaşantılarını yönetmede yardımcı olacak harika bir ilk adımdır.

Stratejik bir insan kaynakları liderinde olmaması gereken özellikler(Caudron, 1998, s. 1 – 5)

- 1) Sizin sadece takımdaki liderlik toplantılarındaki rolünüz pasta servisi yapmak ve içecek sunmaksa,
- 2) İhtiyaç duyduğunuz en önemli bilginin HRMS sisteminde bulunabileceğini düşünüyorsanız
- 3) Sağduyu yerine politik doğruların daha önemli olduğuna inanıyorsanız
- 4) Bazı şeylerin ölçülemeyeceği gerçeğini kabul edemiyorsanız
- 5) Her sabahı bir savaş narası ile “daha fazla iş” diyerek geçiriyorsanız
- 6) İş planınızın kopyası 1995’de bir konferans salonunda bulduğunuz bir şeyse başarılı olamazsınız.

Yapılan bir araştırmaya göre HR uzmanları artan bir şekilde şiddet eleştirisine hedeftirler. Problemin sahası, işte 4 kişiden birisinin bazı saldırganlıklarla karşı karşıya kaldığı ve büyük çoğunluğun problemin daha kötüye gittiğini düşündüğü son bir durum değerlendirmesi suretiyle belirlenmektedir (Caudron, 1998, s. 1-5).

- 1) Kişisel olarak size ya da ailenize karşı işvereninize yönelen bir şiddet ya da saldırganlık davranışı ile hiç korkutuldunuz mu? Evet = %53, Hayır diyenler = %47

- 2) Yine kişisel olarak size, özelliklerinize ya da ailenize yönelen bir işveren tehdidi ile karşılaştınız mı? Evet = %24, Hayır diyenler = %76
- 3) Firmanız genellikle çalışanlara kötü haberleri bildiren yöneticilere eşlik etmesi için güvenlik görevlileri kullanır mı? Evet = %17, Hayır diyenler = %83
- 4) Çalışanların genel olarak bundan 5 yıl öncesine nazaran daha fazla saldırgan ve şiddet davranışlarını sergilediğini hissediyor musunuz? Evet = %83, Hayır diyenler = %17
- 5) Siz kişisel olarak, patronunuzun işinizi rutin bir şekilde yapmış olmanızdan ötürü size saldıracak korkusunda mısınız? Evet = %31, Hayır diyenler = %69
- 6) Firmanızda HR idarecilerinin diğer yöneticilerden farklı olarak şiddet ya da saldırganlık davranışlarında daha fazla risk taşıdığına mı inanıyor sunuz? Evet = %71
Hayır diyenler = %29

4. 3. 2. 6. Çalışanların İşbirliğinin Verimliliğe Katkısı

Çalışanları iş gruplarına dahil etmek sadece verimlilik, iş tatmini ve işin kalitesini arttırmakla kalmayabilir, aynı zamanda orta kademe pozisyonlarını çıkarmak suretiyle firmaların tasarruf yapmasını da sağlamaktadır.

Purdue Üniversitesi'nde Krannert ekolünün yönetiminde profesör olan Michael A. Champion'a göre, çalışma grupları işletme organizasyonlarında yeni eğilimler arasındadır. Gerçekte her büyük işletme hemen hemen her tip endüstride çalışma gruplarını denemektedir. (USA Today, 1995, s. 1)

İş tasarımı çalışanların grup oluşumuna cevap vermesinde önemli bir rol oynar. "Gruplar kendilerini yönetmede özgür olabilmektedirler. Kararlar konsensus temelinde alınmakta ve bütün çalışanların yüksek düzeyde katılımı söz konusu olmaktadır. Bu aktiviteler sorumluluk duygusu ve işe daha fazla sahip çıkmayı teşvik etmektedir.

Görev çeşitliliği, önemi ve tanımlanması da önemlidir. Champion'un belirttiği gibi. "gruplar kendi kendilerini yönetmede ve çalışanların grup kararlarında söz sahibi olması eğer garantilenmezse grubun etkili olamayacağı yönünde bir durum vardır.

Görev ya da görevler grubun dikkatle gerçekleştirmek zorunda olduğu işlerdir. Grubun her üyesi farklı bir görevi üstlenmeli ve bu görevler grup ve tüketici için önemli olmalıdır. Grup üyeleri pek çok işi yaparken, bütün grup daha esnek (uyumlu) hale gelmektedir. Çalışanlardan birisi hasta olduğunda ya da seyahatte ise ihtiyaç duyulan boşluk diğer çalışanlar tarafından doldurabilir. “Grup üyelerinin her biri birbirlerine bağımlı hale gelmektedir. Hedefleri beraber oluştururlar ve ödülleri beraber alırlar. Bir çalışanın bütün gruba olan etkisi dolayısıyla, beraber çaba gösterme ve her birinin iyi bir iş yaptığına olan inancı hususunda artan bir dikkat söz konusudur” (USA Today, 1995, s. 2; Youden, 1996, s. 1 – 5).

Gruplar kendi kendilerini idare etmelerine rağmen, üst düzey yönetimin desteğine de ihtiyaç duyarlar. Bu yeterli bir eğitimi içerir ve işletmede gruplar arası irtibat ve işbirliği yolunu kapsar.” Bu gruplar kendi varlıklarını sürdürmede özgür olmayabilir. Sağ el sol elin ne yaptığını bilmeye ihtiyaç duyar ve onlar organizasyon tarafından oluşturulan hedeflere varmak için birlikte çalışmaya gönüllü olmak zorundadırlar. Üst-düzey yönetim liderliği sağlamalı ve grubun yapmasının iyi olduğu görevleri kontrol etmelidir.

Daha mutlu ve daha üretken çalışanlar ve düşük bir ödeme bilançosu, Champion’un işaret ettiği gibi, grup çalışmasının sadece faydasına olmayabilir. “Memnun olmuş çalışanlar işi daha iyi yapmakla kalmayabilir, ayrıca daha yüksek bir üretim kalitesi de meydana getirebilir, onlar ayrıca işler ile uğraşırken daha etkili olabilirler. Bu da daha mutlu tüketiciyi meydana getirir. (Youden, s. 1 – 5; Penson, 1997, s. 1 – 3; HR Focus, 1994, s. 1 – 4)

5. BÖLÜM

5. ALTERNATİF ÇALIŞMA PROGRAMLARI, İŞ TASARIMI İÇİN YENİ MOTİVASYONEL PROGRAMLAR VE İŞ TASARIMI İLE TEKNOLOJİNİN İLİŞKİSİ

5. 1. ALTERNATİF ÇALIŞMA PROGRAMLARI

Günümüzün çalışma yerindeki gruplar ve bireyler için işlerin değişen içeriği yanı sıra, şartlar ve çevre de değişmektedir. Daha önemli gelişmeler arasında çalışanlarının çalışma zamanını programlaması için sayısız alternatiflerin ortaya çıkışı bulunmaktadır. Bu özellikle günümüzün yüksek biçimde farklılaşmış işgücü ile uğraşan, farklı ihtiyaç ve ilgilere sahip üyeleri barındıran işgücü kapsamında, işçiler bakımından önemlidir.

Ailevi-dostça çalışanlar en iyi işgücünü cezbetmeye ve elde bulundurmaya yardımcı olabilen alternatif çalışma programlarını aramaktadırlar. Başlıca üç sebebi olan çalışanlar bu tür başlangıç planlarına şunları yüklemektedir: çalışanın isteklerine cevap vermek, şirketin kamuoyunda bıraktığı izlenimi desteklemek ve bir aile-çalışma yardımcı programının bir parçası olmak.

Bu tür özelliklerin kullanışlı ve mevcut olduğu alternatif çalışma programlarının yer aldığı yeni ve daha esnek bir çalışma yeri hakkında konuşmak bu anlamda revaçtadır.

5. 1. 1. Sıkıştırılmış Haftalık Çalışma

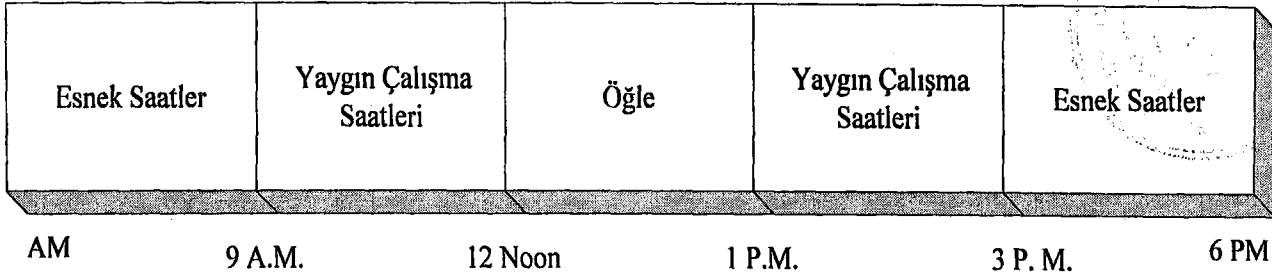
Bu kavram standart 5 günlük 8 saatlik vardiyadan daha az sürede tam günlük bir işin tamamlanmasına izin veren herhangi bir çalışma programıdır. Bunun en yaygın biçimi “5-40” şeklinde ifade edilen 40 saatlik çalışmanın 4 günde 10 saatte tamamlanması şeklidir. 4-40 denilen programa bir avantaj işçinin haftalık her çalışma için 3 ardışık (birbirini takip eden) günlerden bu işi taşımasıdır. Bu, bireylere daha

fazla dinlenme zamanı ve daha az ulaşım maliyeti sağlamasıdır. (Bencivenga, 1995, s. 1 – 4)

İşletme ayrıca düşük oranda işe devamsızlık ve herhangi bir daha yüksek performans sonucu da kazanabilir. Muhtemel dezavantajlar artan programlama problemleri muhtemel tüketici şikayetleri ve sendika-mücadele problemleri kadar, bireyler için de artan yorgunluk ve aile uyum sorunlarını içermesidir. USAA’da, çeşitlendirilmiş mali hizmetleri ifa eden bir firma hemen hemen San Antonio firmasındaki işgücünün %75’inin Pazar ve Çarşambaları bazı çalışmalarla ve diğer Salı-ile Cuma günlerinden oluşan 4 günlük çalışma programlarını yürürlüğe koymuştur. Firma kârları gelişmiş işçi morali, daha az fazla mesai maliyetlerini, düşük iş devamsızlığını ve daha az hastalık sebebiyle terk durumlarını içermektedir. (Vega, Gilbert, 1997, s. 1 – 13; Dutton, 1994, s. 1 – 8; Barham and Others, 1998, s. 1 – 5)

5. 1. 2. Esnek Çalışma Saatleri

Bu terim, ayrıca “esnek zaman” olarak da adlandırılmakta olup çalışanlara günlük çalışma saatleri modelinde bazı seçimler yapma imkanlarını sağlayan herhangi bir çalışma programını tanımlamaktadır. Örneğin, esnek bir çalışma programı çalışanlara 9 ve 10 A.M (Sabah) ve 1 ve 3PM (İkindi) arasında 4 saatlik “esas” zaman diliminde çalışmalarını gerektirebilir; bu çalışanların işbaşı yapmak zorunda oldukları bir devredir. Onlar, sonra “esnek zaman” bloklarından diğer 4 saatlik çalışma saatini seçmekte özgürdürler. Örneğin, Minneapolis’deki Blue Cross / Blue Shield’da çalışanlar 9:30 A.M sabah postasından 3:30 PM öğleden sonrasına süregelen esas zaman diliminde çalışmaktadırlar. Onlar kendi çalışma günlerini personel ihtiyaçlarına uygunlaştırmayı sağlamak üzere programlamada serbesttirler. Esnek çalışma saatleri kişilere çalışma tarifelerinde daha fazla özerklik sağlar. (Beers, 2000, s. 1 – 3)



Şekil : Esnek Çalışma Saatleri

8 saatlik iş gününü tamamlama sırasında, erken davrananlar işe daha erken gelmeyi ve daha erken bırakmayı seçebilirler, geç uyananlar sabah daha geç işe başlayıp daha geç bırakmayı seçebilirler. Bu aşırı uçlar arasında, dışı randevuları, evle ilgili aciliyetler, çocukların okulunu ziyaret etme ve daha niceleri gibi kişisel olaylara refakat etme imkanları mevcuttur. Avantajlar özellikle muhtelif işgücünün üyeleri için önemli olmaktadır. Esnekliği takdim etmek suretiyle, işletmeler çalışanları özel çalışma dışı sorumluluklarıyla birlikte cezbedebilir ve alıkoyabilir. Küçük çocukları olan ayrı çiftler ve daha büyük çocuk sorumlulukları olan çalışanlar iki tiptedir. Esnek zamana eklenen takdir işletme bünyesinde daha olumlu tutumlara sahip olmasını teşvik etmeye yol açabilir. (Binole, 1999, s. 1 – 3; Foagen, 1996, s. 1 – 3)

5. 1. 3. İş Paylaşımı

Günümüzün iş gücü için önemli bir diğer gelişme tam zamanlı bir işin mevcudiyetinde 2 ya da daha fazla kişi arasında paylaşımların olduğu iş paylaşımıdır. Bu kavram sık sık yarım gün çalışan herkesi içerir, fakat ayrıca haftalık ya da aylık iş paylaşımı düzenlemeleri de yapılabilir. Örneğin aylık iş paylaşımında bir işten aynı derecede sorumluluğa sahip iki kişi bir hafta biri bir hafta biri çalışarak işi paylaşabilmektedirler. Henüz uygulamadaki oranı az olmakla birlikte insan kaynakları uzmanları iş paylaşımının değerli bir iş düzenleme alternatifi olduğuna inanmaktadırlar(Schermerhorn and Others, 1997, s. 167).

Ebeveyn de olabilen kalifiye bir uzman tam zamanlı bir işgününde bütün gün evden uzak kalma imkânına sahip olmayabilir fakat sadece yarım iş günü buna muktedir olabilir. İş paylaşımı bu şekildeki iki kişinin tek bir kişiymiş gibi istihdam edilmesine izin verir. Bazen uyum sorunları olduğunda, düzenlemeye bütün ilgililer

için iyi olabilir. İş paylaşımı “çalışma taksimi” olarak adlandırılan daha ihtilaflı bir kavramla karıştırılmamalıdır.

Bu durum işyerinde işten çıkarmalarla ya da işlerini koruyabilmek üzere çalışma saatlerini azaltma konusunda mutabık kalınan sonuçlarla karşılaşan işçiler olduğu zaman söz konusudur. Beklenmeyen bir iş daralmasında firmanın işgücü geçici işten çıkarmalarda % 20'sinden fazlasını kaybetmekten ziyade, örneğin, bir çalışma taksimi programında bütün istihdam edilenleri korumak üzere % 20'si tarafından her birinin çalışma saatleri kısaltılacaktır. Çalışma taksimi çalışanlara hattâ azalan işçi maliyetleri vasıtasıyla geçici olarak ekonomi yapmaya zorlandığında, eğitilmiş ve bağlı işçileri alıkoymayı sağlar. (Schermerhorn and Others, 1997, s. 167)

Kıdemlilikleri diğer yandan işten çıkarmalardan korunmalarını sağlayan işçilerin durumu için, dezavantaj kazanımları kaybetmektir. Mamafih diğer yandan sınırlandırılmış bu kişiler için, süregelen çalışma, azalan kazançlara rağmen, işçi için tercih edilen durumları sağlar. Bazı sendikalar bu kavramı onaylar ve pek çok hükümette bu şimdi yasaldır. Mamafih, işsizliği telafi etmek ve fayda sağlamakla ilgili yasal engeller dolayısıyla bazı hükümetlerde yasaklanmıştır.

İş paylaşımı ve çalışma paylaşımı bir birine çok karıştırılan tartışmalı bir konudur. Çalışma paylaşımında çalışanların toplu işten çıkarmalara karşı kendi aralarında anlaşarak çalıştıkları saatleri azaltmaları aynı zamanda çalışma saatindeki düşü oranı kadar ücretlerindeki düşüşe de razı olmaları şeklinde gerçekleşir. Örneğin çalışma paylaşımı olduğunda, kriz dönemlerinde 8 saat çalışılan bir iş yerinde çalışanların yarısı öğleden sonra gelir ve buna mukabil ücretlerinde % 50 lik bir azalma olur (McCampell, 1997, s. 35). İş paylaşımında ise böyle bir durum söz konusu değildir.

5. 1. 4. Telecommuting (Telehaberleşme)

Çalışma programlamada göze çarpan bir diğer gelişme artan nüfusun çalışmasının evde karşılanması yaklaşımıdır. Bu, evde serbest çalışan ve risk taşıyan müteşebbisin, evdeki çalışma zamanının bir kısmını ya da hepsini kullanmakta özgür olarak dışarıda istihdam edilen bir işçi gibi çalışmasını esas alan durumları tanzim eden çeşitli alternatifleri içermektedir. İkinci yaklaşım hızlı posta kadar kullanışlı

elektronik haberleşme ve kişisel bilgisayar kullanımı vasıtasıyla büyük ölçüde kolaylaşmaktadır. Geleneksel anlamlarda çalışmayı ev ile iş arasında sürdürmekten ziyade, çalışanlar şimdi bilgisayar ağları, fax makineleri ya da mobil (hareket eden) hızlı posta dağıtım servisleri yoluyla iş hayatlarını sürdürebilir. (Hayes, 2000, s. 1 – 5; Whitford, 2000, s. 1 – 4)

Bu, bazen mobil büro düzenlemeleri ya da gerçek olmayan büro biçiminde ima edilir. Telecommuting evde bilgisayar kullanımı ve ev tipi bürolarla bağlantılı bilgi teknolojisi, merkezi bilgisayarlar, harici data kaynakları ve diğer çalışma yerleriyle bağlantılı olarak çalışmanın icra edilmesini tanımlar. Evde çalışma iş sahiplerinin işe gidiş geliş zorlamalarından, belirli saatlerden ,özel çalışma kıyafetlerinden ve hatta üstlerle bağlantılı kalmaktan muaf olmasını sağlar. Pazarlama, malî analizler ve idari destek gibi bu tür muhtelif sahalar teşhis edilmesine rağmen, özellikle bilgisayar programlamacıları arasında popülerdir.

Örneğin telecommuting kendi yerini arayıp bulmaktır. J. C Peney'in Katalog Dağıtım Merkezi'nde olduğu gibidir. Bir grup part-time tele-marketçi siparişleri telefonla almak için ev bilgisayarı kullanmaktadır. Onlara ev tipi büroda çalışan tele-marketçiler gibi aynı biçimde ücretlendirilip davranılmaktadır, ve şirket işleri ve politikalarından geri kalmamak için büroda ayda 1 gün zamanını geçirmesi beklenmektedir. (Koontz, Weihrich, s. 173 – 174)

Evde çalışma ve telecommuting avantaj ve dezavantajlara sahiptir. Onların bu alternatifler hakkında neyi sevdikleri sorulduğunda, “ev işçilerinin” bir incelemesi The Wall Street Journal tarafından yürütülen bir raporda artan verimlilik, alaka az dalgınlık, kendi kendisinin patronu olma ve kendisine daha fazla zaman ayırma olarak nakledilmiştir. Olumsuz açıdan ise, onlar fazlasıyla çalışma, kendisine daha az zaman ayırma, özel hayat ve çalışmayı ayırmada güçlük ve ailesine daha az zaman ayırma gibi durumları belirlemektedirler.

Bireyler için diğer düşünceler yalıtılma duygusunun ihtimali ve terfi imkânının kaybı olmaktadır. Aksi bir biçimde, yöneticiler kişilere bir mesafeden nezaret etmenin güçlüklerine uyabilmek için rutinleri ve prosedürleri değiştirmek zorunda kalabilir. Bu tür problemler işçilerin bu çalışma düzenlemelerine mecbur edildiği durumlarda abartılma eğilimindedir. Bazı işçiler, örneğin problemlerle

karşılaşılabilecekleri gerçek olmayan bürolar yönünde değişimleri (çareleri) arıyorlar. Bu hareketli büro kavramının artan tüketici bağlantıları ve azalan idari harcamaları biçimindeki muhtemel faydaları ortaya koyduğu durumlarda, haksız davranışlara uğradığının hisseden işçiler tarafından güçlendirilebilir. Bazı durumlarda bu darılma (gücenme) firmanın çalışmaya evinde ya da otomobilde mecbur kalan işçilerin büro maliyetlerini idare etmek suretiyle para biriktirdikleri inancını doğurabilir. (Eager, 2000, s. 1 – 3; Roman, 2000, s. 1 – 3)

5. 1. 5. Part-Time Çalışma

Part –time çalışma, önemi gittikçe yükselen ve tartışılan bir iş düzenleme sistemidir. İki türlü part-time çalışma vardır; her ikisinde de haftalık 40 saat çalışma süresinden daha az çalışıldığı halde geçici part-time çalışma biçiminde çalışan, işin ihtiyaç gösterdiği sürece çalışma olanağını sürdürebilmektedir. Örneğin bir inşaat işçisi inşaat bitene kadar orada part-time çalışabilir, iş bitince yeni bir iş aramak zorunda kalır. Diğer part-time çalışma biçimi olan sürekli part-time çalışmada ise her gün standart saatlerde yıllarca aynı iş yerinde çalışılır. Dikkat edilirse, iş paylaşımı ile part-time çalışma birbirine benzerlik arz etmektedir. Geçici part-time çalışanlar ihtiyaçların gerektirdiği oranda kiralanır veya bırakılırlar. Bir çok organizasyon part-time çalışma yöntemini ücretlerden kazanmak ve iş hayatının iniş / çıkışlarını daha düzgün tutmada yardımcı olsun diye gerçekleştirirler (Hammer and Others, 1997, s. 29).

1970'lerin ortalarında itibaren part-time çalışmalarda bir durağanlık olmuştur. Çalışan kadın ve erkek sayısında azalma meydana gelmiştir. 1984'e kadar part-time çalışan kadın ve erkek sayısında bir artış meydana gelmemiştir. Bununla birlikte 1990'larda normal çalışma alanlarında üçe katlanan bir artış olmuştur. (Levenson, 1996, s. 1 – 9)

Günümüzde çalışma programlamada bir diğer grevci eğilim de ihtilaflı bir tarafa sahip olmasıdır. Part-time çalışma, işçinin tam-zamanlı bir işçi olarak sınıflanmadığı standart 40 saatlik haftalık çalışma süresinde daha az bir tarifeyle çalışmayı ifade etmektedir. Artan biçimde, işçiler part-time ve geçici olarak- ihtimali (contingency) çalışanlara güvenen sürekli (aynı) işgücü için onların kararlarını (bağlantılarını) azaltmak ve eklemek üzere davranan kişilerdir. Muhasebe hizmetleri,

satış personeli ve vasıfsız işgücünün geleneksel sahalarında olduğu gibi daha fazla tahdit olmaksızın, bu çalışanlar artan biçimde işçi ihtiyaçlarının belli başlı sahalarına hizmet vermektedirler. Şimdilik bir finansman işleri müdürü gibi, böyle özel mühendislik, bilgisayar programlama ve pazar araştırmaları uzmanlıklarına yetki sahibi bir destek adına part-time temelinde bu kişileri ücretlendirmek mümkündür. (Alverson, 1998, s. 1 – 3)

Çünkü part-time veya ihtimalî çalışanlar kolaylıkla değişen ihtiyaçlar yönünde ücretle tutulabilir, anlaşma yapılabilir ve işine son verilebilir, pek çok istihdam edilen emek maliyetlerinin kontrolünde ortaya çıkan esnekliği beğenirler.

Diğer taraftan, düzenli (sabit) çalışanların bağlantılarının eksikliğindeki geçiciliklerin olduğu bazı endişeler yanı sıra, sonuç azalan verimlilik olabilir. Belki de, farklı part-time çalışanların davranışlarıyla ilgili en ihtilafli konu çalışanlardan edinilebilir. Onlar tam gün çalışanlardan daha az ücretlendirilebilir ve onlar sıklıkla sağlık harcamaları, hayat sigortası, emekli aylığı planları ve tatil masrafları gibi önemli faydaları elde etmekte başarısız olurlar. Büyük çoğunluk part-time çalışan kadın ise ve onların çoğu ayrı yaşayan ebeveynler biçiminde tasavvur edildiği zaman, bu noktada sonuçlar zahmetli (sıkıntı verici) demektir (Schermerhorn and Others, s. 167; Levenson, 1996, s. 1 – 7).

Aklı daha iyi kullanma, hafıza melekelerini daha iyi yönetmek isteyen insanlar için de part-time çalışma biçimi son derece kullanışlıdır. Sadece part-time çalışabilecek olup da kariyerlerini geliştirmeye kendilerini adayınlar, şahsi yeteneklerini part-time çalışma biçiminde hayli geliştirirler. Part-time çalışma programı çeşitli kişisel nedenler yüzünden full-time iş günü veya haftasından daha az çalışmak isteyen insanlar içinde faydalıdır. Bununla birlikte part-time çalışanlar hayat sigortası, sağlık hizmetleri ve emeklilik maaşı gibi konularda yaptığı, işin full-time çalışma biçimine göre daha az faydalanması söz konusu olmaktadır (Hammer and Others, 1997, s. 29). Part-time çalışma programı bahsedilen avantajları nedeniyle pratikte tercih edilen bir iş düzenlemesidir.

5. 2. YENİ MOTİVASYONEL PROGRAMLAR

Organizasyonlar son yıllarda işçilerin tatmin ve performanslarını ilerletmek için bir çok programı uyarlamaya çalışmaktadır. Bunlar performans için ödeme, kazanç paylaşımı, işgören ortaklık planları, toptan verilen primler ve bilgi için ödemedir.

5. 2. 1. Performans İçin Ödeme

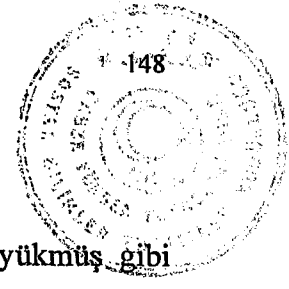
Performans için ödeme (ücret) işçilerin performans katkıları oranında ödüllendirilmesi anlamındadır. Tipik olarak yararlık (katkı) ücreti olarak isimlendirilmektedir. Bu beklenti ve Takviye teorileri gibi Motivasyonel kavramların mantıki gelişiminin bir sonucudur. Çünkü ücret artışları işçilerin çalışma davranışlarına bağlanmaktadır. Bir çok organizasyonlarda ücret artışları otomatik olmuştur ve yararlık (katkı) ücreti anlamlı değildir.

5. 2. 2. Kazanç Paylaşımı

Bir birimdeki çalışan ve yöneticilerin birim performansı önceden belirlenmiş bir performans hedefine ulaştığında prim aldığı bir teşvik programıdır. Bu hedeflerde verimlilik, maliyetler, kalite, müşteriye hizmet yada karlar ön plana çıkar. Performans için ödeme yapmanın aksine kazanç paylaşımı koordinasyon ve takım çalışmalarını teşvik eder. Çünkü bütün çalışanlar işletme biriminin çıkarına katkıda bulunmaktadır. Çoğu şirketler primlerin ödenebilmesi için diyelim ki 6 aylık bir peryot için hesaplanan belli bir formül geliştirirler.

5. 2. 3. İşgören Ortaklık Planları

Bu planlar işgörenlere kısmi olarak işletmeye ortaklık imkanı sağlar. Böylece iyileşen kar performansından pay alabilirler. Bu yaklaşım daha ziyade küçük işletmelerde popüler olsa da Avis ve Procter & Gamble gibi bazı büyük şirketlerde de benimsenmiştir. İşgören açısından sahipliğin bir miktarının işçiyle paylaşılması büyük bir verimlilik artışı sağladığından bu yaklaşım çok karlıdır. İşçiler açısından ise patronla yaptıkları kar zarar ortaklığı yüzünden çok çalışmaları gerekir. Bu sistemin iyi çalışabilmesi için yönetimin işçilere şirketin finansal bilgilerini tam olarak vermesi ve onları karar alma mekanizmasına dahil etmesi gerekir.



5. 2. 4. Toptan Verilen Primler

Genellikle ücret artışları yılın tamamına yayıldığında çok büyükmüş gibi gözükmezler. Toptan ödenen primler performansa dayalı olarak bir anda verilen nakit paralardır. Böylece ödemede yapılan artış bir anda büyük ölçüde hissedilir.

5. 2. 5. Bilgi İçin Ödeme

Bir işgörenin maaşı onun yapabildiği görev sayısına bağlı olarak artar. Bu yaklaşım işgörenin çok farklı işler için beceriler elde etmesine imkan veren iş rotasyonu ve iş zenginleştirme yaklaşımları ile bağlantılıdır. Tüm görevleri yapmak için gerekli olan işgören sayısı azalacağından firmadaki esneklik ve verimlilik artar. İşgörenlerin perspektifleri genişler ve problem çözmeye daha yatkın hale gelirler. Bu planı uygulayabilmek için firmanın iyi geliştirilmiş bir işgören değerlendirme prosedürüne sahip olması ve işlerin çok iyi tanımlanmış olması gerekir. Böylece işgörenler yeni yeni iş becerileri kazandıkça maaşları artar.

5. 3. TEKNOLOJİ İLE İŞ TASARIMININ İLİŞKİSİ

Sosyoteknik sistemler kavramı yüksek performanslı organizasyon sistemleri oluşturmada teknoloji ve insanları bütünleştirmenin önemini göstermek için örgütsel davranışta kullanılmaktadır. Bigisayarları ve ileri teknoloji yapımının yolu daha modern çalışma yerlerinde olduğu için, Bu kavram teknolojik ilerlemeleri iş tasarımına doğru başarılı bir şekilde bütünleştirme de önemli bir referans noktasının kalıntılarıdır.

5. 3. 1. Robotların Kullanımı

Tekrarlı, rutin ve sıkıcı işlerde insan yerine robot kullanımını ifade etmektedir. Böylece ne görevden sıkılan işçi kalır ne de işler aksar. Çünkü robotlar sıkılmaz, yorulmaz ve iyi programlanırsa hata yapmazlar. Basit işler, rutin işlerden meydana gelmektedir. Bu ise işleri yapanların motivasyonu ve tatmini üzerinde problemler doğurmaktadır. Bazı durumlarda görevler bir iki kuraldan oluşur ve çalışan bunu sürekli tekrar ettiğinden kendileri için çok sıkıcı olur. Bu nedenle, yapılan rutin işlerde artık robot makineler kullanılmaktadır. Son zamanlarda oldukça güvenilir ve verimli robotlar sanayide kullanılmaya başlanmıştır (Schermerhorn and

Others, 1997, s. 160). Robotlaşma sayesinde risk gerektiren çalışma koşullarında çalışmak durumunda olan işçilerin yerine robotlar çalışmaya başlamıştır. İşsizliği artırdığı gerekçesiyle bazen robotlaşmaya karşı çıkmaktadır. Robotlar programlanmış makineler olduğu için rutin işleri yaparlarken çalışanlar kadar hata yapmamaktadırlar. Bu nedenle robotlar hızlı teknolojik gelişmelerin eksenine oturmuş ve yaygın bir şekilde sanayide kullanılmaya başlanmıştır. Bir çok ürünün üzerinde el değmeden üretilmiştir ibaresi görülmektedir. Robotlaşma günümüzde bir rekabet aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır.

5. 3. 2. Esnek İmalat

Otomatik üretim makinelerinden oluşan ve çok çeşitli ürünler üretmeye uygun entegre bir imalat sistemidir. Bu sistemde üretimin çoğu otomatik olarak makinelerce yapılır. İnsanların yaptığı rutin işler çok azdır. İşçilerin görevi sistemin işleyişini koordine ve kontrol etmek ve üretilecek ürün değiştirileceği zaman sistemi ona göre ayarlamaktır. Bu sayede işçiler sistemin genelini tanır, geniş bir uzmanlık kazanır ve zengin bir yetki ve sorumlulukla hareket ederler.

Esnek üretim hücreleri bilgisayar tabanlı uyarlanmış sistemlere sahiptir. Bu yaklaşıma özellikle metal şekillendiren üretim yerlerinde oldukça yaygındır. Burada çeşitli metal parçalarını çok hızlı bir şekilde kesen, delen şekillendiren birden fazla otomatik üretim makinelerinin olduğu hücresel üretim sistemi bulunmaktadır. Her makine bir üretimden diğer üretime uyarlanabilen değişken taşıyıcı şeritlerle bir birine bağlanmıştır. Bazıları kapatılır bazıları çalıştırılır ve böylece farklı taşıyıcılar kullanılan farklı makineleri istendiğinde birbirine bağlar. Bu yaklaşımla yüz farklı üretim köklü bir değişiklik gerekmeden hücrelerde yapılabilir. Bu birim hücrelerdeki işçiler yapılan iş içinde çok az sayıda montaj işleri yaparlar. Yaptıkları iş genellikle otomasyonun doğru gidip gitmediğini kontrol ve üretim esnasında ürün konfigürasyonu bir başka şekle geçirmektir (Schermerhorn and Others, 1997, s. 160). Her işçi üretimin düz bir akışını sürdürmek için fonksiyonların oranı genişliğinde uzmanlığını deneyimlerini geliştirme ihtiyacı duyar.

5. 3. 3. Elektronik Ofisler

Örgüt içi ve örgüt ile müşteriler arası yazılı ve sözlü bilgi akışının bilgisayar ve e-mail gibi ileri teknoloji araçlarına devredilmesi ve işi genelde rutin evrak ve rapor iletimi olanların sayısının azalması hep ofis otomasyonunun ürünleridir. Artık pek çok büroda masa başı işler bilgisayar vasıtası ile yapılmaktadır. Teknoloji kullanımı çalışanlara zenginleşmiş bir iş ortamı sağlar. Ancak yine de gerekli bilgi ve beceriler kazandırılmazsa, çalışanlar için yüksek teknolojinin kullanımı stresli ve zor bir hal alabilir.

Elektronik ofis teknolojisi , büyük bir şirket olan ve pratik sağlık hizmetleri organizasyonu U. S. Healthcare' in servislerinin kalitesinin yükseltilmesi sırasında anahtar sloganları olmuştu. Bu şirket hedeflerinin genişliğini gösteren görsel elektronik bülten tahtaları oluşturdu. Bir elektronik e-mail sistemi oluşturdu, iletileri getirip götüreren robotlar yerleştirdi ve bilgisayarlardan oluşan otomatik cevap verme servisini hizmete soktu. Şirket mümkün olduğu kadar pek çok görevi otomatikleştirmeyi deneyerek insanların serbest kalıp işleri için daha rahat motive olmalarını sağlamaya çalıştı.

Aynı şekilde Mutual Benefit Life şirketi daha önce beş farklı bölüm arasında 19 kişiyle yürütülen sigorta başvuru servisini yeniden elektronik ofis teknolojisiyle yeniledi. Şirket idareciler için başvuruların başlangıcından bitimine kadar sorumlu olma gibi yeni bir durum ortaya çıkardı. Bilgisayar tabanlı oluşturulmuş bu sistemle birlikte alt birimlere bilgisayar aracılığıyla rahatlıkla bağlanabilen çalışanlar çok daha rahat ve çabuk karar alabildiler. Elektronik ofis teknolojisindeki devam eden gelişmeler teknolojiyi kullanmak üzere bilgilendirilmiş çalışanlara çeşitli iş zenginleştirme imkanları sunmaktadır (Schulerl, 1996, s. 160). Fakat bu ihtimaller hiçbir eğitim ihtiyacı hissetmeyen işgörenler için stresli ve zor olabilecektir.

5. 3. 4. İş Akışı Ve Süreçlerin Yeniden Tasarımı

Bir işi en etkin şekilde yapabilmek için gerekli olan eylem ve görevlerin analizi, düzenlenmesi ve yeniden konfigüre edilmesi yoluyla işin süreçleri yeniden tasarlanmış olur. Burada amaç işi en küçük alt-görevine kadar bölmek ve yeniden

birleştirirken gereksiz veya zararlı kısımlarını ayıklayıp zaman, çaba ve kaynak israfını en aza indirmektedir.



İş tasarımını ve performansı yükseltmek için son yaklaşımlardan biride proses yeniden süreçlemesi fikridir. Bu fikir işin amacına ulaşmak için gerekli görev ve hareketlerin analiz edilmesi verimlilik artırma araştırması yapılması ve yeniden düzenlenmesi temellidir. Bu yaklaşımda üretim aşaması oldukça basit elemanlara, yan görevlere bölünür, her biri basitçe incelenir ve boş zaman kaybını boşa harcanan gücü önlemek için bu birimler yeniden düzenlenir. Yeni bir bilgisayar alımında izlenen gerekli aşamalar örnek verilebilir. Satıcılardan gerekli parçaların araştırılışı, gerekli formların hazırlanışı, imzaların toplanışı gibi bir takım işlemlerden sonra çalışma alanına getirilişi gibi işlemlerdir (Dinçer, 1996, s. 435). Tüm bu yeniden süreçleme yaklaşımında bir tek basit soru gündeme gelir. Gerekli olan şeyler nelerdir ve neleri eleyebiliriz.

Yeniden süreçleme kavramı (Reengineering) ile ilgili bir takım yanlış anlamalar bulunmaktadır. Çoğu zaman organizasyonlar geniş çaplı bir yeniden organizasyona gitmekte ve buna yeniden süreçleme demektedirler. Bazıları ise personel sayılarını minimize etmekte, azaltmakta ve buna yeniden süreçleme demektedirler.

Yeniden süreçleme reorganization değildir. Yeniden süreçleme organizasyonun nasıl yapıldığına değil, işin nasıl yapılması gerektiğine bakar. Organizasyon yapıları müşteriler ürün için ürün ve hizmet üretmek için tasarlanan süreçlerden sonra tanımlanır ve bu süreçleri en iyi şekilde desteklemek için tasarlanır (Dinçer v. d., 1996, s. 435).

Yeniden süreçleme aynı zamanda “Downsizing” değildir. Downsizing kısa dönemde maliyetleri azaltmak için çalışanların azaltılmasına odaklanmaktadır. Reengineering ise işler üzerinde yeniden düşünmeye, gereksiz olan ve daha iyisi bulunan işleri elemeye ve mevcut işleri daha iyi yapmaya odaklanır.

Yeniden süreçleme basit olarak bir organizasyonu daha verimli yapmak değildir. Dünyadaki en verimli organizasyona sahip olabilirsiniz, ama müşterilerinize etkili bir şekilde hizmet etmezseniz; gerçekte bu durum işletmenin misyonunu gerçekleştirmeye yönelik hiçbir değer ifade etmemektedir. Yeniden süreçleme

müşteri için değer oluşturmakla ilgilidir. Değer müşteri tarafından, daha düşük maliyet, daha yüksek kalite veya artan cevap hızı olarak ifade edilebilir.

Yeniden süreçleme; İş süreçlerinin maliyet, kalite, servis ve hız gibi kritik ve çağdaş performans ölçütlerinde çarpıcı gelişmeler elde etmek için temelden yeniden düşünülmesi ve radikal yeniden tasarlanmasıdır.” Bu yaklaşımda vurgulanan en önemli nokta süreçlerin yeniden temel tasarımında, performansta önemli gelişmelerin görülebilmelerindendir. Bu ölçülen bir performans düzeyini elde etmek için sürecin verimlilik düzeyini artırma fikriyle zıtlık içindedir (Hammer and Others, 1993, s. 295).

Bu tanımın diğer bir yönü ise ani ve çok önemli olma fikridir. Bu yaklaşımda mevcut süreçlerin güvenilir olmadığı ve bu yüzden değiştirilmesi gerektiği kabul edilir. Uygun bir şekilde yeniden süreçleme uygulamasına tabi tutulan bir sürecin performansında belirgin sıçramalar oluşur. Bu tanımların değişik uygulamalarda değişik stratejilere odaklanmalarına rağmen, yaygın öge değişimin bütün süreçler boyunca ortaya çıkmasıdır.

6. BÖLÜM

GEBZE ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETME ÇALIŞANLARININ İŞLERİNİN MOTİVASYON POTANSİYELİNİN ORTAYA ÇIKARILMASI ÜZERİNE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

Teknolojik gelişmelerin çok hızlı yaşanması neticesinde organizasyonlar çalışanlarına daha çok önem vermeye başlamışlardır. Rekabetin çok çetin bir şekilde yaşanması bütün bunları kaçınılmaz bir hale getirmiştir. Bu gelişmelerden sonra bütün işletmeler daha ciddi bir şekilde çalışanlarına gerekli olacak eğitimleri ve kariyer planlamalarını sağlamak durumundadırlar. Özellikle çalışma ortamlarının ve çalışanların yaptıkları işlerin çalışanların ihtiyaç ve istekleri dikkate alınarak tasarlanması büyük bir önem arz etmeye başlamıştır.

Örgütsel Davranış alanı geleneksel iş tasarım çabalarıyla 1900' lerin başlarında karşı karşıya gelmiştir. Geleneksel iş tasarımı (Fredrick Taylor' un Bilimsel Yönetim ve Henry Ford' un Devrimsel Montaj Hattında örneklediği gibi) tamamen verimlilik üzerine odaklanmıştır. Verimlilik üzerine olan bu odak tamamen iş basitleştirme demektir.

Sanayide makineleşme ile birlikte aşırı bir iş bölümü meydana gelmiştir. İş bölümünün teknik yönden bazı üstünlükleri olmakla birlikte, bazı olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Bu olumsuz etkiler çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunların ilk sırasını ise işten duyulan tatminsizlik ve motivasyon eksikliği teşkil etmektedir. Basit ve rutin işlerde çalışan insanların işlerini yaparken kendilerini zorlamalarına fazlaca gerek yoktur. Çünkü teknoloji sayesinde bir çok güçlükler

ortadan kalkmıştır. Böyle bir durum sonucu işte yaratıcılığını kullanamayan çalışanlar yeteneklerinin çoğunu kaybedecek duruma geleceklerdir.

Çalışanlardaki iş tatminsizliği ve motivasyon kaybı saldırgan davranışlar, alet ve makineleri tahrip etme gibi psikolojik problemlerin yanı sıra; işi ağırdan alma, işe geç gelme, amirleri ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde de problemlere sebebiyet verecektir.

İşlerin yönetim açısından etkin ve verimli, işgören açısından motive edici biçimde düzenlenmesi ve tasarlanması gerekmektedir. İş tasarımı ve iş tasarım tekniklerinin asıl önemi de buradadır. İşle çalışan arasındaki uyumu sağlayarak hem çalışanların tatmin ve motivasyonunu artırmak ve hem de işlerin verimli ve kaliteli bir şekilde yapılmasını sağlamaktır.

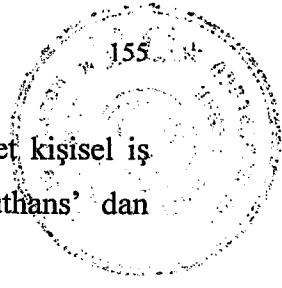
6. 1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Çalışanlarda iş tatminsizliği, ruhsal ve fiziksel yorgunluk, stres gibi sorunların; örgüt içinde devamsızlık, işgücü devri, üretimin kalite ve miktarında düşüşler, kişiler arası ilişkilerde bozulmalar ve şikayetlerle sonuçlanması, işin kendisinin örgütsel etkinlikte ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Bu tez çalışmasının özel amacı, uygulama sahasındaki çalışanların kişisel ihtiyaç düzeylerini, yaptıkları işlerle ilgili olarak çalışanların işlerinin motivasyon potansiyelini (Motivasyonel İş Tasarımı) ve kişisel iş tatmin düzeylerini belirleyerek, kişisel ihtiyaç düzeylerinin ve işin motivasyon potansiyelinin kişisel iş tatmini üzerine olan etkisini araştırmaktır.

Bu amaçlar doğrultusunda uygulama sahasında üç tür anket uygulanmıştır. Birinci bölüm anket çalışanların kişisel ihtiyaç düzeylerini belirlemeye yöneliktir. Bu anket Fred Luthans' ın 1994 baskılı "Organizational Behavior" kitabından alınmıştır. İkinci bölüm anket motivasyonel iş tasarımı ile ilgilidir ve çalışanların işlerinin motivasyon potansiyelini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu anket Thomas G. Cummings, Christopher G. Worley' in "Organization Development

& Change” adlı 1997 baskılı kitabından alınmıştır. Üçüncü bölüm anket kişisel iş tatminiyle ilgilidir. Minnesota tatmin anketi kullanılmış ve Fred Luthans’ dan alınmıştır.



Araştırma sahası olarak Gebze Organize Sanayi Bölgesindeki firmalar seçilmiştir. 15 ayrı firma çalışanı saha araştırmamıza katılmıştır. Bu saha araştırmasında firma çalışanlarından 328 kişi anketimize cevap vermiştir. Çalışmanın sıhhati açısından anketlerde bazı boşluklar bırakan çalışanların anket verileri değerlendirilmeye tabi tutulmamıştır. Bu durumda net olarak 265 anket verisi değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

6. 1. 1. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Anket yöntemi kullanılarak toplanan veriler SPSS for Windows 8.0 istatistik paket programı vasıtasıyla incelenmiş ve hipotezlerimizde ileri sürülen iddiaların araştırma sahasındaki çalışanlar üzerinde olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu itibarla frekans dökümleri, Alfa güvenirlik testi, regresyon ve korelasyon veri analiz yöntemleri kullanılmıştır. Sonuçlar araştırma bulguları bölümünde verilmiştir.

6. 2. Araştırma Bulguları

6. 2. 1. Kişisel İhtiyaç Düzeyleri

Bu uygulama çalışmasında Abraham Maslow tarafından beşe ayrılarak sınıflandırılan bireylerin kişisel ihtiyaç seviyeleriyle ilgili ayrımından yararlanılacaktır. Bununla birlikte bu uygulama çalışmasında kişisel ihtiyaç düzeyleri ikili bir grup haline getirilecek ve o şekliyle yapılacak olan regresyon ve korelasyon analizlerinde kullanılacaktır. Bu uygulama çalışmasında çalışanların kişisel ihtiyaç düzeyleri üst düzey ve alt düzey olmak üzere iki guruba ayrılmıştır. Analizlerde bu ayırım dikkate alınarak değerlendirmeler yapılmıştır.

	Kesinlikle katılmıyorm		Katılmıyorm		Kararsızım		Katılıyorm		Kesinlikle katılıyorm	
	Sıklık	Yüz de	Sıklık	Yüz de	Sıklık	Yüz de	Sıklık	Yüz de	Sıklık	Yüz de
Firmanın rekabet gücü çalışanların yaptıkları işlerin kalitesine bağlıdır (4,35)	2	0,8	6	2,3	6	2,3	134	50,6	117	44,2
Amirler çalışanlar arasında dostça bir çalışma ortamı oluşturmalıdır (4,24)	1	0,4	12	4,5	13	4,9	135	50,9	104	39,2
Amirlerin ilgisizliği çalışanların duygularını zedeler (4,16)	1	0,4	12	4,5	19	7,2	144	54,3	89	33,6
Emeklilik şartları önemli bir işe bağlanma faktörüdür (3,74)	9	3,4	36	13,6	36	13,6	118	44,5	66	24,9
Her iş daha çekici hale getirilebilir (4,86)	4	1,5	20	7,5	33	12,5	159	60	49	18,5
Çalışanlar en iyiyi yapmaya çalışırlar (3,78)	2	0,8	39	14,7	33	12,5	134	50,6	57	21,5
Yönetim sosyal faaliyetlere daha fazla önem vermeli (4,12)	0	0	9	3,4	26	9,8	155	58,5	75	28,3
Kişinin işinde gurur duyması önemli bir ödüdür (4,40)	0	0	8	3	11	4,2	114	43	132	49,8
Çalışanlar işlerinde en iyi olmak isterler (4,19)	1	0,4	7	2,6	11	4,2	167	63	78	29,4
Üş yönetimle iletişim çalışanlar için önemlidir (3,89)	5	1,9	30	11,3	27	10,2	129	48,7	74	27,9
İş güvenliği çalışanlar için çok önemlidir (4,69)	0	0	2	0,8	5	1,9	66	24,9	192	72,5
Aletlerin ve teçhizatın iyi olması çalışan için önemlidir (4,58)	0	0	3	1,1	5	1,9	92	34,7	165	62,3

Tablo 6. 1: Kişisel İhtiyaç Düzeyleri

İşgörenlerle ilgili olarak üst seviyedeki ihtiyaç düzeyleri incelendiğinde ilk üç sırada tercih edilenler şunlardır; Hemen hemen tüm işlerin daha çekici hale getirilebileceği yönündeki talep (4,86), Kişinin yaptığı işten gurur duyması (4,40), Ve işgörenlerin yaptıkları işin firmalarının rekabet gücünü artırdığı yönündeki tercihleri (4,35). Bu değerler üst düzey ihtiyaçlar arasında ortalaması en yüksek olan tercihleri veya diğer bir ifadeyle en yüksek seviyedeki üst düzey ihtiyaçları göstermektedir.

Bunun yanı sıra çalışanlar amirlerin dostça bir çalışma ortamı oluşturmalarına da oldukça önem vermektedirler. Yönetimin sosyal faaliyetlere vereceği önem konusunda çalışanlar oldukça belirleyici bir tercih kullanmışlardır. Yani yönetimin sosyal faaliyetleri zenginleştirmesi gerekmektedir. Çalışanlar amirlerinin kendilerine ilgi göstermesiyle ilgili tercihi de oldukça yüksek bir oranda katılmışlardır. Bu geçekte de çok önemli bir realitedir. Çünkü ister TKY olsun veya örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi üzerine çalışanlar olsun artık tamamen çalışanların aktif bir şekilde katılımını sağlamanın ve onlardan azami derecede verim elde etmenin yollarını denemektedirler.

Alt düzey ihtiyaçlar incelendiğinde bu ihtiyaçlardan işgörenlerin en yüksek değer verdikleri seçenek iş güvenliği (4,69) ihtiyacıdır. Bunun yanında çalışanlar çalıştıkları ortamlardaki aletlerin ve teçhizatların iyi ve güvenli olmasına da son derece önem ve ehemmiyet vermektedirler (4,58). Yöneticilerin çalışanların bu yönlerdeki yüksek ilgisini gözden kaçırmaması ve çalışma ortamlarında bu güvenliği sağlamaları gerekmektedir. Çalışanla iş arasındaki uyum son derece önemlidir ve çalışanlarda dolaylı olarak bu konudaki tercihlerini bu şekilde belirtmiş olmaktadırlar. Aksi takdirde iş kazaları meydana gelebilecek, hem çalışanlar ve hem de işletme bundan olumsuz bir şekilde etkilenecektir. Beşli bir ölçekte bu oldukça yüksek bir değeri teşkil etmektedir. İşgörenlerin iş güvenliği ile ilgili tercihlerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların ihtiyaç düzeyleriyle ilgili bu verilerden sonra şöyle bir yoruma gidilebilir; Kişisel ihtiyaç düzeyleriyle ilgili göz ardı edilmemesi gereken önemli bir unsurda, genel endüstri hayatının gidişatının veya diğer bir ifadeyle genel endüstrideki dalgalanma ve değişikliklerin (büyük ölçüde iktisadi şartlardaki değişiklikler) çalışanların ihtiyaçlarını ve dolayısıyla da davranışlarını etkilemesidir. Piyasadaki iş fırsatlarının yeterince bol ve ücretlerin yüksek olarak saptandığı dönemlerde , sosyal ihtiyaçlar ve değer ihtiyaçları önem kazanmakta, kişiler bu ihtiyaçlarını karşılamaya yönelmektedirler.

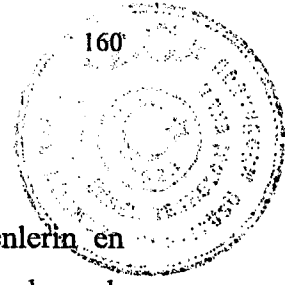
Buna tersini düşündüğümüz takdirde, işsizliğin arttığı bir dönemde, işi kaybetme tehlikesi nedeniyle işçiler sürekli ve düzenli ücret veren işyerlerini tercih edecekler, alt kademe ihtiyaçları (bilhassa güvenlik ihtiyacı) önem kazanmış olacaktır. Bu uygulama çalışmasının kişisel ihtiyaç düzeyleriyle ilgili kısmında çalışanların iş güvenliğine en yüksek önemi vermesi son derece çarpıcı bir neticedir. Çünkü Türkiye gibi genel ekonomik gidişatın son derece dalgalı ve istikrarsız olduğu bir ülkede çalışanların bu yönde bir tercih göstermeleri de son derece normaldir. İşsizliğin son derece yüksek ve iş kaybetme tehlikesinin sürekli gündemde olduğu bu koşullarda çalışanlar için en önemli olan güvenli bir iş ve ücretten ibaret olmaktadır. Bu dönemlerde sosyal ve değer ihtiyaçları ikinci planda kalmaktadır. Şu halde, güdülemede önemli bir ilkede, aniden tatmini kesilen bir alt kademe ihtiyacının bütün şiddetiyle yeniden tatmin edilmek istenmesidir. Kişi, bunu yeniden tatmin etmek için diğer bazı ihtiyaçlarından fedakarlık edecektir.

Böyle olduğu için denilebilir ki, maddi çıkarlar (ücret gibi) herhangi bir iş faktörünün çekici gözükp gözükmemesi aynı süre içindeki iş koşulları ve imkanları ile bunları tatmin etme derecesine bağlıdır. Çalışanlar tatmin oldukları bir işte çalıştıkları zaman, amirinin kendisine karşı tutumu, karar verme ve kontrol etme yetkisinin oranı ve ifa etmiş olduğu işin niteliği ile daha çok ilgilenecektir. Fakat bir kimse yüksek gelir (ücret) getiren bir işi kaybedince, yeni bir işe girmek için başta gelen kaygısı, diğer ayrıntılardan önce sürekli ve iyi bir ücret sağlamak olacaktır.

6. 2. 2. Kişisel İş Tatmin Düzeyleri

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Sürekli meşgul olmak (3,62)	13	4,9	30	13,6	22	8,3	161	60,8	33	12,5
Yalnız çalışabilme şansı (3,11)	30	11,3	60	22,6	46	17,4	110	41,5	19	7,2
Zaman zaman farklı şeyler yapabilme şansı (3,63)	17	6,4	42	15,8	41	15,5	129	48,7	35	13,2
Önemli bir kişi gibi görülebilme şansı (3,09)	30	11,3	58	21,9	54	20,4	103	38,9	20	7,5
Amirimin yanımda çalışanlara davranış biçimi (3,60)	11	4,2	31	11,7	40	15,1	153	57,7	30	11,3
Amirimin karar alma yeteneği (3,61)	11	4,2	35	13,2	45	17	130	49,1	44	16,6
Bana ters gelmeyen şeyleri yapabilmem (3,44)	13	4,9	38	14,3	61	23	125	47,2	28	10,6
İşimde sürekli kalabilme şansı (3,60)	10	3,8	34	12,8	54	20,4	122	46	45	17
Başkaları için bir şeyler yapabilme şansı (3,59)	15	5,7	29	10,9	45	17	137	51,7	39	14,7
İnsanlara ne yapacaklarını söyleme şansı (3,48)	17	6,4	33	12,5	46	17,4	143	54	26	9,8
Becerilerime izin veren işler yapabilme şansı (3,52)	15	5,7	45	17	41	15,5	114	43	50	18,9
Şirket politikalarının uygulanış biçimi (3,09)	33	12,5	50	18,9	66	24,9	92	34,7	24	9,1
Maaşım ve çalışma sürelerim (2,8)	37	14	90	34	40	15,1	85	32,1	13	4,9
Bu işte ilerleme şansım (2,85)	39	14,7	70	26,4	65	24,5	74	27,9	17	6,4
Karar alma özgürlüğüm (3,09)	21	7,9	75	28,3	45	17	107	40,4	17	6,4
Kendi yöntemlerimi deneyebilme şansım (3,2)	23	8,7	57	21,5	51	19,2	112	42,3	22	8,3
Çalışma şartları (3,26)	20	7,5	59	22,3	37	14	130	49,1	19	7,2
İş arkadaşlarım arasındaki ilişkiler (3,95)	7	2,6	14	5,3	21	7,9	165	62,3	58	21,9
İyi bir iş yaptığım zaman takdir edilme biçimim (3,11)	27	10,2	63	23,8	48	18,1	108	40,8	19	7,2
İşimde başarılı olduğumda hissettiklerim (4,09)	8	3	15	5,7	13	4,9	138	52,1	91	34,3

Tablo 6. 2: Kişisel iş tatmin düzeyleri



Çalışanların kişisel iş tatmin düzeyleri incelendiği zaman; işgörenlerin en fazla değer verdiği birinci grup kişisel iş tatmin düzeyleri şunlardır; İşte başarılı olduğunda hissedilen haz (4,09), çalışma ortamında iş ilişkilerine verilen önem (3,95), bazen farklı şeyler yapabilme şansı (3,63) ve sürekli meşgul olmak (3,62); İkinci grup kişisel iş tatmin düzeyleri şunlardır; Amirin karar alma yeteneğinden duyulan tatmin (3,61), amirin çalışanlara davranış biçimi (3,60), işte sürekli kalabilme şansı (3,60) ve başkaları için bir şeyler yapabilme şansı (3,59) 'dır.

Kişisel iş tatmin düzeylerinin incelenmesinin yönetime ve işletmeye bir çok yararı bulunmaktadır. Bunların başına işletme yönetimi genel tatmin düzeylerine ilişkin bir fikir sahibi olmaktadır. Başka bir ifadeyle bir iş tatmini taraması çalışması, işgörenlerin işleri hakkında ne hissettikleri bu duyguların işlerin hangi yönlerini ilgilendirdiği ve kimlerin duygularının söz konusu olduğu konularına açıklık kazandırır. Bu nedenle tarama çalışmaları çalışanların sorunlarını ilk bakışta önemli bir teşhis aracı niteliğini taşımaktadır.

Kişisel iş tatmin düzeylerinin belirlenmesiyle ilgili bu anket çalışmasında çalışanların maaşları ve çalışma sürelerinden tatmin olmadıkları gözlenmektedir. Ayrıca çalışanlar bu işte ilerleme şanslarının olmadığı yönünde bir görüş bildirmişlerdir. Çalışanlar karar alma özgürlüklerinin yeteri ölçüde olmadığını , bunun yanı sıra iyi bir iş yaptığı zaman takdir edilme biçiminin de yeterli olmadığını bir tercih olarak ortaya koymuştur.

İşgörenlerin en az değer verdiği kişisel iş tatmin düzeyleri maaş ve çalışma süreleri (2,80) ve çalıştığı işte ilerleme şansı gelmektedir. Bu iki durum değerlendirildiğinde KOBİ' lerde çalışanların maaş düzeyi , çalışma süreleri ve işlerinde ilerleme şansının az olması işgörenlerin kişisel iş tatminini olumsuz etkilemişlerdir. Kişisel iş tatmin düzeyleri ile ilgili diğer bilgiler tablo'da gösterildiği gibidir. Bu sonuçlar doğrultusunda yöneticiler çalışanların bu yöndeki tercihlerine eğilmelidirler. Özellikle açık bir iletişim ortamı oluşturarak çalışanların fikirlerini kendilerine sunmasını sağlamalıdır. Böyle bir uygulama çalışanların kendilerine güven duymalarını sağlayacaktır.

6. 2. 3. İşin Motivasyon Potansiyeli (Motivasyonel İş Tasarımı)

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Çeşitli yeteneklerimi kullanmaya imkan verir (3,41)	14	5,3	64	24,2	43	16,2	126	47,5	17	6,4
Kendi görevimi yaparken kendi başıma çalışmama imkan verir (3,57)	10	3,8	48	18,1	24	9,1	148	55,8	35	13,2
Görevimin başından sonuna kadar yapmam gereken tüm aşamaların neler olduğunu görme imkanı verir (3,88)	5	1,9	16	6	34	12,8	161	60,8	49	18,5
Görevimi yaparken ne kadar başarılı ya da başarısız olduğumu öğrenme imkanı verir (3,81)	4	1,5	20	7,5	36	13,6	167	63	38	14,3
Yaptığım iş işletme için oldukça önemlidir (4,27)	4	1,5	5	1,9	20	7,5	123	46,4	113	42,6
Görevimi yaparken büyük ölçüde hür ve bağımsız bir şekilde çalışmama imkan verir (3,22)	19	7,2	62	23,4	58	21,9	95	35,8	31	11,7
Çok çeşitli ve değişik şeyleri yapma imkanı verir (3,0)	21	7,9	80	30,2	61	23	84	31,7	19	7,2
Çalışmalarında ne kadar başarılı olduğum hakkında bana fikir verir (3,53)	7	2,6	40	15,1	52	19,6	138	52,1	28	10,6
Diğer çalışanların işlerini de büyük ölçüde etkiler (3,78)	4	1,5	43	16,2	34	12,8	149	56,2	34	12,8
İnsiyatif kullanmama izin verir (3,26)	14	5,3	53	20	65	24,5	116	43,8	17	6,4
Çok çeşitli şeyler yapmamı gerektirir (3,29)	14	5,3	59	22,3	52	19,6	117	44,2	23	8,7
Görevimi başından sonuna kadar benim tamamlamama imkan verir (3,67)	6	2,3	41	15,5	31	11,7	143	54	44	16,6
Performansımın nasıl olduğunu her zaman için bilme imkanı verir (3,59)	5	1,9	47	17,7	49	18,5	129	48,7	35	13,2
Bir görevin tamamını tek başıma yapmama imkan verir (3,4)	9	3,4	61	23	44	16,6	117	44,2	34	12,8
Yaptığım iş performansıma bağlı olarak pek çok kişiyi etkiler (3,83)	6	2,3	31	11,7	26	9,8	141	53,2	61	23

Tablo 6. 3: İşin Motivasyon Potansiyeli (Motivasyonel İş Tasarım Anketi)

Çalışanların işleriyle ilgili Motivasyon Potansiyelini ortaya çıkarmak amacıyla yukarıdaki tabloda faktörleri yer alan bir Motivasyonel İş Tasarımı Anketi uygulanmıştır. Bu değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkacak veriler işlerin tasarlanmasıyla ilgili olarak çok önemli veri tabanlarını teşkil etmektedir. Yine bu anketteki sorular beşli olarak sınıflandırılarak daha detaylı bir analize gidilmiştir.

6. 2. 4. Motivasyon Potansiyelinin (Motivasyonel İş Tasarımının) Bileşenleri

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Çeşitli yeteneklerimi kullanmaya imkan verir (3,41)	14	5,3	64	24,2	43	16,2	126	47,5	17	6,4
Çok çeşitli ve değişik şeyleri yapma imkanı verir (3,0)	21	7,9	80	30,2	61	23	84	31,7	19	7,2
Çok çeşitli şeyler yapmamı gerektirir (3,29)	14	5,3	59	22,3	52	19,6	117	44,2	23	8,7

Tablo 6. 4: Yetenek Çeşitliliği (3,23)

Yetenek çeşitliliğinin tercih ortalamasına bakıldığında (3,23) olduğu tablodan görülmektedir. Bu da demektir ki çalışanların yarısı çeşitli yeteneklerini işlerinde kullanabilmekte yaklaşık yarısı da çeşitli yeteneklerini işlerinde kullanamamaktadır.

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Görevimin başından sonuna kadar yapmam gereken tüm aşamaların neler olduğunu görme imkanı verir (3,88)	5	1,9	16	6	34	12,8	161	60,8	49	18,5
Görevimi başından sonuna kadar benim tamamlamama imkan verir (3,67)	6	2,3	41	15,5	31	11,7	143	54	44	16,6
Bir görevin tamamını tek başıma yapmama imkan verir (3,4)	9	3,4	61	23	44	16,6	117	44,2	34	12,8

Tablo 6. 5: Görev Kimliği (3,65)

Çalışanlar yapılan araştırmada yaptıkları işlerin ne kadarını kendilerinin yaptığı ile ilgili açıklamanın karşılığını görev kimliği oluşturmaktadır. Görev kimliğinin tercih ortalaması (3,65)' dir. Yani çalışanların yaklaşık üçte ikisi yaptıkları işleri büyük bir çalışmanın önemli bir parçası gibi görmektedirler.

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Yaptığım iş işletme için oldukça önemlidir (4,27)	4	1,5	5	1,9	20	7,5	123	46,4	113	42,6
Diğer çalışanların işlerini de büyük ölçüde etkiler (3,78)	4	1,5	43	16,2	34	12,8	149	56,2	34	12,8
Yaptığım iş performansına bağlı olarak pek çok kişiyi etkiler (3,83)	6	2,3	31	11,7	26	9,8	141	53,2	61	23

Tablo 6. 6: Görevin Önemi (3,96)

Çalışanların yaptıkları işin önemiyle ilgili olarak yaptıkları değerlendirmenin ortalaması (3,96)' dır. Çalışanların büyük bir kısmı işlerinin son derece önemli ve anlamlı olduğunu düşünmekte, yaptıkları işlerin sonuçlarının diğer kişilerin hayatlarını ve refahlarını önemli ölçüde etkileyeceğini düşünmektedirler.

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Kendi görevimi yaparken kendi başıma çalışmama imkan verir (3,57)	10	3,8	48	18,1	24	9,1	148	55,8	35	13,2
Görevimi yaparken büyük ölçüde hür ve bağımsız bir şekilde çalışmama imkan verir (3,22)	19	7,2	62	23,4	58	21,9	95	35,8	31	11,7
İnsiyatif kullanmama izin verir (3,26)	14	5,3	53	20	65	24,5	116	43,8	17	6,4

Tablo 6. 7: Otonomi (3,35)

Çalışanlar yaptıkları görevlerle ilgili olarak kendilerine uygulama ve programlama hususunda verilen bağımsızlık, özgürlük ve insiyatif kullanmaya verdikleri ortalama tercih (3,35)' dir. Çalışanların yaklaşık olarak yarısı işlerinde hür

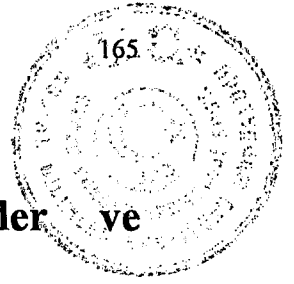
ve bağımsız bir şekilde çalışma ve inisiyatif kullanma konularında etkin olduklarını düşünürlerken yaklaşık yarısı da bu konuda olumsuz görüş bildirmektedir.

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Görevimi yaparken ne kadar başarılı ya da başarısız olduğumu öğrenme imkanı verir (3,81)	4	1,5	20	7,5	36	13,6	167	63	38	14,3
Çalışmalarında ne kadar başarılı olduğum hakkında bana fikir verir (3,53)	7	2,6	40	15,1	52	19,6	138	52,1	28	10,6
Performansımın nasıl olduğunu her zaman için bilme imkanı verir (3,59)	5	1,9	47	17,7	49	18,5	129	48,7	35	13,2

Tablo 6. 8: Geri Besleme (3,64)

Çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak aldıkları geri beslemeye karşı yaptıkları ortalama tercih (3,64)' dir. Çalışanların önemli bir kısmı yaptıkları işle ilgili olarak başarılı yada başarısız olduklarını ve performanslarının nasıl olduğunu öğrenme konusunda sıkıntı çekmemekte diğer bir ifadeyle yaptıkları iş sonuçları hakkında geri besleme elde edebilmektedirler.

İşin motivasyon potansiyelini belirlemek amacıyla yapılan bu motivasyonel iş tasarımı anketinin sonucunda şunu söyleyebiliriz; İşin motivasyon potansiyeli faktörleri arasında işgörenler görevin önemini (3,96) en yüksek önemde bulurken, yetenek çeşitliliğini (3,23) ise en az ihtiyaçlarını karşılıyor bulmuşlardır. Yani çalışanların yaptıkları işlerin gerektirdiği çeşitli yetenek ve becerilerin kullanımıyla ilgili bu ifadeye karşılık çalışanlar yeterli bulmadıklarını ifade etmişlerdir. Çalışanların gerçek yetenek ve becerilerinin işlerinde kullanılması onları hem daha da geliştirecek ve aynı zamanda işinden tatmin duymasına vesile olacaktır. Firmaların bu konuda gerekli taramaları ve tespitleri yapmaları işletme ve çalışan verimliliği açısından çok önemli bir yarar sağlayacaktır..



6. 3. Uygulama İle İlgili Model, Hipotezler ve Değerlendirilmesi

Hipotezleri değerlendirmeden önce test etmek istenilen sorularla ilgili veriler gruplanmıştır. Gruplandırma yapılan faktörler ve grup içi verilerin güvenilirliği aşağıda verilmiştir. İleri sürülen hipotezleri test edebilmek için korelasyon ve regresyon analizinden faydalanılmış olup, hipotezler için çift taraflı pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Korelasyon analizleri tablolarında görülen (*) ifadesi, 0. 05 düzeyinde anlamlılığı; (**) ifadesi ise 0. 01 düzeyinde anlamlılığı temsil etmektedir.

6. 3. 1. Veri Analizinde Kullanılan gruplandırılmış Değişkenler

	Alfa Güvenirliliği
Üst Düzey İhtiyaçlar	0. 79
Alt Düzey İhtiyaçlar	0. 63
Kişisel İş Tatmin Düzeyleri	0.88
İşin Motivasyon Potansiyeli	0.76

Tablo 6. 9: Kişisel ihtiyaç düzeyleri, Kişisel İş Tatmin Düzeyleri ve İşin Motivasyon potansiyeli alfa güvenirliliği

Kişisel İhtiyaç Düzeyleri iki başlık altında gruplandırılmıştır. Bu başlıklar Üst düzey ihtiyaçlar ve alt düzey ihtiyaçlar şeklindedir.

Kişisel iş tatmin düzeyleri 20 sorudan oluşmaktadır ve tek bir grupta toplanmaktadır. Minnesota tatmin ölçeği kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda anketin faktörleri tek grup altında toplanmıştır. Güvenirliği de oldukça yüksek olduğu için böyle bir gruplandırma kullanılmıştır.

	Alfa Güvenirliliği
Yetenek çeşitliliği	0.70
Görev kimliği	0.72
Görevin Önemi	0.58
Otonomi	0.64
Geri Besleme	0.78

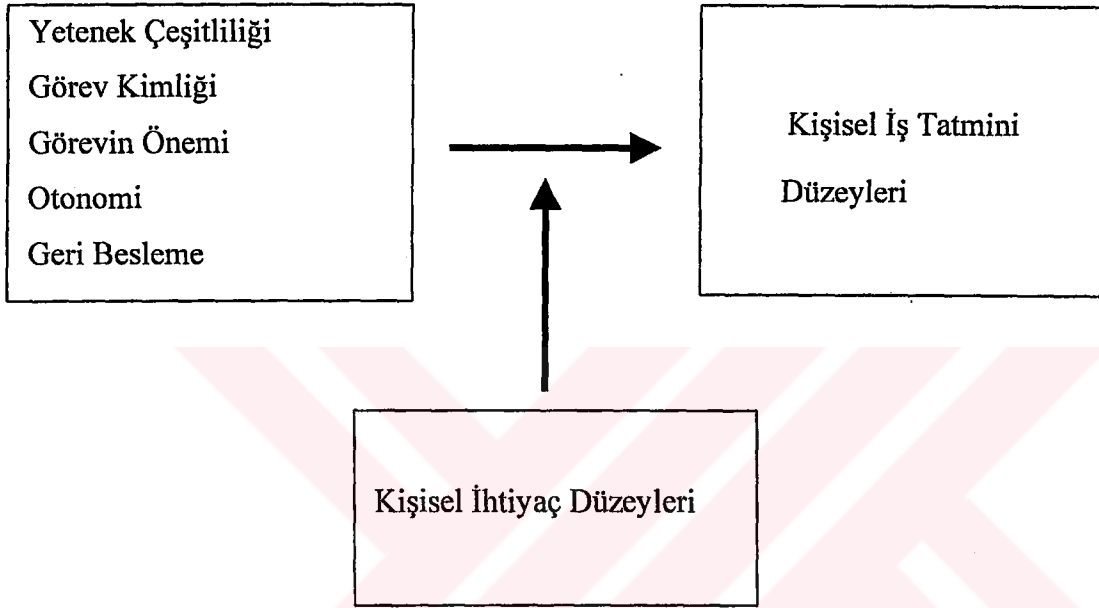
Tablo 6. 10: İşin Motivasyon Potansiyeli (Motivasyonel İş Tasarımı) ve bileşenlerinin alfa güvenirliliği

İşin motivasyon potansiyeli kendi başına bir grup olarak regresyon ve korelasyon analizlerine tabi tutulduğu gibi bileşenlerine ayrılarak da bu işleme tabi tutulacaktır.

İşin motivasyon potansiyeli (motivasyonel iş tasarımının boyutları) beş ana başlık altında gruplandırılmıştır. Bunlar; yetenek çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, otonomi ve geri beslemeden oluşmaktadır.

6. 3. 2. Uygulamayla İlgili Model ve Hipotezlerin Testleri

İşin Motivasyon Potansiyeli



Şekil 6. 1: Hipotezlerin şematik gösterimi

Hipotez 1: Üst düzey ihtiyaçlar ve işin motivasyon potansiyeli arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 2: Alt düzey ihtiyaçlarla işin motivasyon potansiyeli arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Üst düzey ihtiyaçlarla kişisel iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 4 : Üst düzey ihtiyaçları yüksek düzeyde olan çalışanlarla işin motivasyon potansiyelinin iş tatmini üzerindeki etkisi, bu tür ihtiyaçları düşük düzeyde olanlara göre daha güçlüdür.

Hipotez 5: İşin motivasyon potansiyeli ve onun bileşenleriyle kişisel iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 6: Sahip olunan çeşitli yetenekleri kullanma düzeyleri ile üst düzey ihtiyaçlar ve kişisel iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 7: Otonomi ve geri besleme düzeyleri ile üst düzey ihtiyaçlar ve kişisel iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Üst düzey ihtiyaçlar ve işin motivasyon potansiyeli bağımsız değişkenler olarak kişisel iş tatmin düzeyleri bağımlı değişkeniyle ilişkileri araştırılmıştır. Araştırmanın derinleştirilmesi amacıyla üst düzey ihtiyaçlar değişkeni katılımcıların verdiği cevapların medyan değeri esas alınmak suretiyle üst düzey ihtiyaçları yüksek olanlar ve üst düzey ihtiyaçları düşük olanlar olarak iki guruba ayrılmıştır. Göstereceğimiz ilk regresyon tablosunda üst düzey ihtiyaçları düşük olan gözlemler yer almıştır. Göstereceğimiz ikinci grup regresyon tablosunda ise üst düzey ihtiyaçları yüksek olan gözlemler yer almıştır. Yani üst düzey ihtiyaçları düşük ve yüksek olan değişkenlerle işin motivasyon potansiyeli bağımsız değişkenler seçilerek kişisel iş tatmini bağımlı değişkeniyle ilişkileri araştırılmıştır.

Daha sonra alt düzey ihtiyaçlarda da aynı mantıktan hareketle alt düzey ihtiyaçları düşük ve yüksek olan olmak üzere iki grup oluşturulmuştur. İşin motivasyon potansiyeli bağımsız değişkeniyle kişisel iş tatmini bağımlı değişkeni arasındaki ilişkiler her grup için ayrı ayrı araştırılmıştır. Bu araştırma çerçevesinde doğrusal regresyon modeli kurulmuştur.

Bağımlı Değişken		
Kişisel İş Tatmin Düzeyi ($R^2 = .342$)		
Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı (Beta)	Anlamlılık Değeri
Üst düzey ihtiyaçlar (Düşük)	.131	.070
İşin Motivasyon Potansiyeli	.530	.000*

Tablo 6. 11: Üst düzey ihtiyaçlar (düşük), işin motivasyon potansiyeli ve kişisel iş tatmini arasındaki regresyon modeli

Regresyon modelimize göre üst düzey ihtiyaçları düşük olanlar ve işin motivasyon potansiyeli bağımsız değişkeniyle kişisel iş tatmini bağımlı değişkeni arasındaki ilişki araştırılmıştır. Modeldeki bağımsız değişkenlerin katsayıları t anlamlı testi neticesi ve bunun anlamlılık düzeyi incelendiğinde her iki değişkenin de % 90 güvenirlilik düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Her iki değişkenle kişisel iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yani üst düzey ihtiyaçlar karşılandığında kişisel iş tatmininin olumlu yönde etkileneceğini gözlemekteyiz. Aynı zamanda işin motivasyon potansiyelinin de çok büyük oranda kişisel iş tatminini etkilediğini bu ilişkiden anlamaktayız. Bu değişkenlerin karşılanmaması kişisel iş tatmininde azalışlara yol açacaktır.

R Kare	F Değeri	Significant
.342	36.595	.000

Tablo 6. 12: Üst düzey ihtiyaçlar (düşük), işin motivasyon potansiyeli ve kişisel iş tatmini arasındaki regresyon modelinin doğruluğu



Modelin anlamlılığını gösteren F değeri oldukça yüksek ve buna bağlı olarak significant değerinden de görüldüğü gibi anlamlıdır. Bu modelimizin doğru olduğunu bize göstermektedir.

Modelin bağımlı değişken kişisel iş tatminini açıklama gücünü gösteren R kare değeri 0.342' dir. Sosyal olaylarda bu oran küçük kabul edilemez. Çünkü burada araştırılan kişisel iş tatminindeki bütün değişimlerin sebeplerinden ziyade kişilerin üst düzey ihtiyaçlarının ve işin motivasyon potansiyelinin kişisel iş tatminini ne kadar etkilediğidir.

	Bağımlı Değişken	
	Kişisel İş Tatmin Düzeyi (R Kare= .432)	
Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı (Beta)	Anlamlılık Değeri
Üst düzey ihtiyaçlar (Yüksek)	-.111	.096
İşin Motivasyon Potansiyeli	.672	.000*

Tablo 6. 13: Üst düzey ihtiyaçlar (yüksek), işin motivasyon potansiyeli ve kişisel iş tatmini arasındaki regresyon modeli

Üst düzey ihtiyaçları yüksek olanlarla, üst düzey ihtiyaçları düşük olan grupların işin motivasyon potansiyeli ile kişisel iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon modellerinden şunu anlıyoruz;

$$.672 > .530$$

Burada üst düzey ihtiyaçları yüksek olan grupta işin motivasyon potansiyeli ile kişisel iş tatmini arasındaki ilişki diğer guruba göre daha güçlüdür. Yani üst düzey

ihtiyaçlar yükseldikçe çalışanlar işlerinde işin motivasyon potansiyeline ait bileşenleri daha çok kullanmak istemektedirler.

Bu regresyon modelinde de üst düzey ihtiyaçları yüksek olan değişkeni ve işin motivasyon potansiyeli değişkeniyle kişisel iş tatmin düzeyleri bağımlı değişkeni arasındaki ilişki araştırılmıştır. Modeldeki bağımsız değişkenlerin katsayıları t anlamlı testi neticesi ve bunun anlamlılık düzeyi incelendiğinde her iki değişkeninde % 90 güvenirlilik düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Üst düzey ihtiyaçlar düşük iken ve işin motivasyon potansiyeli bağımsız değişkenleriyle kişisel iş tatmininin doğru orantılı ilişkisini burada görememekteyiz. Üst düzey ihtiyaçlar yüksek iken Beta değerinin işareti (-) olmakta ve kişisel iş tatminiyle arasında negatif bir ilişki olmaktadır.

Bunun anlamı şudur; işin motivasyon potansiyeli sabit tutulduğu zaman; yani işin motivasyon potansiyelinin kişisel iş tatmini düzeyi üzerine olan etkisini kontrol ettiğiniz zaman; Üst düzey ihtiyaçlar seviyesi kişisel iş tatminini negatif olarak etkilemektedir. Yani işin motivasyon potansiyelinin etkisini kontrol ettiğimizde üst düzey ihtiyaçlardaki artışlar bireylerde tatminsizliğe yol açmaktadır. Yine bu modelimizde de işin motivasyon potansiyeliyle kişisel iş tatmini düzeyi arasında oldukça yüksek bir ilişki vardır. İşin motivasyon potansiyelinin kişisel iş tatminine etkisi oldukça yüksek bir orandadır. Yani bundaki bir artış kişisel iş tatminini oldukça yüksek bir düzeyde etkilemektedir.

R Kare	F Değeri	P-Değeri
.432	51.661	.000

Tablo 6. 14: Üst düzey ihtiyaçlar (yüksek), işin motivasyon potansiyeli ve kişisel iş tatmini arasındaki regresyon modelinin doğruluğu

Yine bu araştırmada da doğrusal regresyon modeli kurulmuştur. Modelin anlamlılığını gsteren F değeri oldukça yüksek ve buna bağlı olarak da significant değerinden de grldğ gibi anlamlıdır. Modelin bağımlı değişken kişisel iş tatmini düzeyini açıklama gücünü gsteren R kare değeri 0.432' dir. Sosyal olaylarda bu oran küçük kabul edilemez. Dolaysıyla modelimizin doğru olduğunu grmekteyiz.

	Bağımlı Değişken	
	Kişisel iş Tatmin Düzeyi (R= .414)	
Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı (Beta)	Anlamlılık Değeri
Alt düzey ihtiyaçlar (Düşük)	-.031	.513
işin Motivasyon Potansiyeli	.644	.000*

Tablo 6. 15: Alt düzey ihtiyaçlar (düşük), işin motivasyon potansiyeli ve kişisel iş tatmini arasındaki regresyon modeli

Alt düzey ihtiyaçlarda medyan değerine gre düşük ve yüksek olarak iki guruba ayrılmıştır. Bunların işin motivasyonu bağımsız değişkeniyle birlikte kişisel iş tatmini bağımlı değişkeni üzerine olan ilişkileri araştırılmıştır. Buradan anladığımıza gre işin motivasyon potansiyeli kişisel iş tatmini üzerinde oldukça etkilidir. Alt düzey ihtiyaçların işin motivasyon potansiyeli değişkeniyle etkisi incelendiğinde bu durum ortaya çıkmaktadır. Yani hipotezlerimizde yer alan alt düzey ihtiyaçlara sahip çalışanlara moivasyon potansiyeli düşük işler verilmelidir hipotezimiz desteklenmektedir.

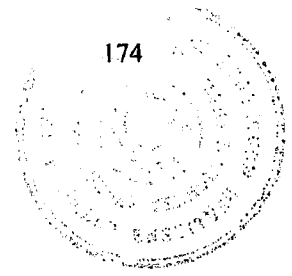
R Kare	F Değeri	P- Değeri
.414	92.705	.000

Tablo 6. 16: Alt düzey ihtiyaçlar (düşük), işin motivasyon potansiyeli ve kişisel iş tatmini arasındaki regresyon modelinin doğruluğu

Modelin anlamlılığını gösteren F değeri oldukça yüksek ve buna bağlı olarak significant değerinden de görüldüğü gibi anlamlıdır. Modelin bağımlı değişken kişisel iş tatminini açıklama gücünü gösteren R kare değeri 0.414' dir. Dolayısıyla modelimiz doğrulanmaktadır.

Alt düzey ihtiyaçları yüksek olanlar için bağımsız değişkeniyle işin motivasyon potansiyeli bağımsız değişkeninin kişisel iş tatmini bağımlı değişkeniyle olan ilişkisi araştırıldığında işin motivasyon potansiyeli değişkeninin tek belirleyici olduğu görülmektedir. Bu sebeple alt düzey ihtiyaçları yüksek olanların etkisi gözlemlenememiştir.

Modelin anlamlılığını gösteren F değeri oldukça yüksek ve buna bağlı olarak significant değerinden de görüldüğü gibi anlamlıdır. Modelin bağımlı değişken kişisel iş tatminini açıklama gücünü gösteren R kare değeri 0.432' dir. Dolayısıyla modelimiz doğrulanmaktadır.

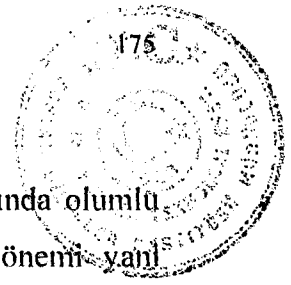


6. 3. 3. Korelasyon Analizi Sonuçları

	Üst Düzey İhtiyaçlar	Alt Düzey İhtiyaçlar	Kişisel İş Tatmini Düzeyi
Yetenek çeşitliliği	.123*	- .064	.415**
Görev Kimliği	.431**	.038	.537**
Görevin Önemi	.238**	.025	.292**
Otonomi	.318**	-.008	.636**
Geri Besleme	.429**	-.117	.532**
İşin Motivasyon potansiyeli	.395**	.018	.643**
Üst düzey ihtiyaçlar	-	.255**	.278**
Alt düzey ihtiyaçlar	.255**	-	-.019

Tablo 6. 17: Korelasyon Tablosu

Korelasyon tablosunu incelediğimizde işin motivasyon potansiyelinin bileşenleriyle kişisel ihtiyaç düzeyleri ve kişisel iş tatmini arasındaki ilişkiler gözlenmektedir. Çalışanların çeşitli yeteneklerini işlerinde kullanma istekleriyle üst düzey ihtiyaçlar arasında olumlu bir ilişki vardır. Bu korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır. Yani üst düzey ihtiyaçlara sahip olan çalışanlar çeşitli yeteneklerini işlerinde kullanmak istemektedirler. Buda hipotezimizi doğrulamaktadır. Yine çeşitli yetenekleri kullanma ile kişisel iş tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır. Bu korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.



Görev kimliği ile üst düzey ihtiyaçlar ve kişisel iş tatmini arasında olumlu ilişki vardır. Bu korelasyon 0. 01 seviyesinde anlamlıdır. Görevin önemi yani çalışanların işini ne kadar önemli ve anlamlı bulduğu ve diğer kişilerin hayatlarını ve refahlarını önemli ölçüde etkilediği görüşü üst düzey ihtiyaçlarla olumlu bir ilişkiye sahiptir. Bu korelasyon 0. 01 seviyesinde anlamlıdır. Bunda şunu anlıyoruz; üst düzey ihtiyaçlara sahip kişiler işlerini önemli ve anlamlı bulmak istemektedirler. Aynı zamanda işi önemli ve anlamlı bulmayla kişisel iş tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Otonomi yani çalışanların işin yapılışıyla ilgili konularda ne ölçüde karar alma hakkı olduğu ile üst düzey ihtiyaçlar arasında oldukça anlamlı bir ilişki vardır. Bu korelasyon 0. 01 seviyesinde anlamlıdır. Bundan şunu anlıyoruz; üst düzey ihtiyaçlara sahip olan çalışanlar alt düzey ihtiyaçlara sahip olan çalışanların aksine işlerinin yapılışıyla ilgili konularda karar almaya katılmak istemektedirler. Bu aynı zamanda onların kişisel iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Son olarak geri besleme yani; çalışanın iş performansı hakkında işinin ne ölçüde geri besleme sağladığı, işin kendisinin amirlerin ve çalışma arkadaşlarının sağladığı geri beslemenin haricinde iş başarısı hakkında ne ölçüde ip uçları sağlamaktadır. Geri beslemeyle üst düzey ihtiyaçlar arasında oldukça anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu korelasyon 0. 01 seviyesinde anlamlıdır. Yani bunun anlamı şudur; üst düzey ihtiyaçlara sahip olan çalışanlar alt düzey ihtiyaçlara sahip olan çalışanlara oranla işinin geri beslemesine ihtiyaç duymakta ve bu onun kişisel iş tatmininde önemli rol oynamaktadır.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

2000 bin yılıyla beraber bir milenyum kapanıp yeni bir milenyum başlamıştır. Artık ikinci endüstri devri yaşanmaya başlanmıştır. Çünkü otomasyon sayesinde yalın işgörenden çok, vasıflı işgörenlere ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Çalışanların fiziki yeteneklerinden ziyade düşünme, karar verme ve ekip oluşturma yeteneklerinden yararlanan bir döneme girilmiştir. Günümüzün başarılı işletmeleri otomasyonda ilerlemiş sistemlerden çok çalışanları karar verme sürecine katan işletmelerden oluşmaktadır. Geleneksel çalışma yöntemleri değişmiş artık teknolojiyi yönetecek guruplar oluşmaktadır.

İş tasarımı çalışmaları rekabette başarılı olmak isteyen işletmelerin yapmak zorunda oldukları bir çalışmadır. Çünkü iş tasarımı işletme ve işgören uyumunu incelemektedir. Mikro alanda işletme makro alanda ülke verimliliğinin artması, çalışanlarının morallerinin yüksek olması, her geçen gün gelişen teknolojiye karşın iş ve işgören olarak ayakta durulabilmesinin yolu iş tasarımından geçmektedir.

İş tasarımı sisteminin temelinde yönetici, işgören ve organizasyonun kendisi bulunmaktadır. Bu sistem başlangıçta, doğru eleman seçilmesini, bu elemana doğru hedefler konulmasını, bu hedefler doğrultusunda işgörenlerin eğitilmesini, eğitilen işgörenlerin kısa ve uzun belirli bir kariyer çizgisini takip etmesini, işletmenin bütünü açısından tek bir amaca yönelmesini ve işgörenlerin motivasyonlarının ve şirkete güvenerek bağlılıkları ve bütün bunlarla beraber organizasyonun devamının sağlanmasını amaçlamaktadır.

İş tasarımı çalışmaları sayesinde işletmeler en az işgücü, zaman, sermaye ile maksimum verimi ve doyumunu almaya çalışmaktadırlar. Artık insanlar evlerinden işlerini yönetmeye başlamışlardır. Tek tuşa dokunarak fabrikaları çalıştırabilmekte, uzay mekiklerini ekranlardan anında seyrederek yönetebilmektedirler. Bütün bunlar iş tasarımı çalışmalarının bir ürünüdür.

İş tasarımı yaklaşımları genellikle 4 ana başlık altında toplanmaktadır. Mekanistik İş Tasarımı, Motivasyonel İş Tasarımı, Ergonomik İş Tasarımı ve Algısal / Motor İş Tasarımı şeklindedir.

Mekanistik iş tasarımının modern ismi Endüstri Mühendisliğidir. Verimliliği maksimize etmek amacıyla işi yapmanın en iyi yolu üzerine odaklanmaktadır. İnsan kaynaklarının verimliliğini ve esnekliğini sağlamak için işin karmaşıklığını azaltmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşım işleri tasarlarken iş uzmanlaştırma, beceri basitleştirme ve tekrar üzerine odaklanmaktadır. İşletmeler bu sayede yüksek kişisel yeteneklere duyulan ihtiyaçları azaltmakta, bireyler kolaylıkla değiştirilebilmekte ve yeni alınan bir işçi kolaylıkla ve çok maliyetli olmadan eğitilebilmektedir. Burada çalışanların insan yönü ihmal edilmektedir.

Motivasyonel iş tasarımı işle çalışan arasında uyum sağlamayı amaçlamaktadır. Çalışanın işinden tatmin olması bu yaklaşımın temel amacıdır. Özellikle bu yaklaşım tatmin, içsel motivasyon, iş ilgisi ve davranışsal değişkenler üzerine odaklanmaktadır.

Biyolojik yaklaşım çalışanların fiziksel rahatlığını sağlama amacını güderken, algısal yaklaşım çalışanların zihinsel kapasiteleri ve sınırları üzerine eğilmekte ve işlerin bu şekilde tasarlanmasını amaçlamaktadır.

Bu tez çalışmasında iş tasarımı ile ilgili olarak genel bir teorik alt yapı oluşturulmuştur. Bunun yanında tezin uygulama kısmında Motivasyonel iş tasarımı üzerine eğilinmiştir. Klasik tasarım iş ortamındaki insan etmenine pek dikkat göstermediği için bir çok problemler meydana gelmiştir. Bu sitem de çalışanlar becerilerinden öyle uzak kalıyorlardı ki, işlerinden duydukları gururu da yitiriyorlardı. Sonuç işgücü devrinin ve devamsızlığın artması oldu. Kalite düştü ve çalışanlar yabancılaştılar.

Bu durum işverenlere işlerini yeniden tasarlamak için iki neden teşkil ediyordu:

1. Klasik tasarım insan gereksinmelerine yeterince dikkat harcamıyordu.
2. İşçilerin ihtiyaç ve hevesleri değişmekteydi.

İş tasarımı sorunları için yönetimin elinde birkaç seçenek vardı.

1. İş olduğu gibi bırakıp, yalnızca klasik tasarımın katı ortamını ve rutin uzmanlaşmasını seven işgörenleri istihdam etmek.
2. İş olduğu gibi kabul edip, durumu daha iyi kabul etmeleri için işgörelere daha fazla ücret ödemek.
3. Rutin işleri mekanikleştirmek yada otomatikleştirmek, böylece bu işten mutsuz olan işgörelere olan ihtiyacı ortadan kaldırmak, insanların işlerini makinelere bırakmak.
4. İşleri insanların arzuladıkları özelliklere sahip olacak şekilde örgütleri de insanların istedikleri ortamı oluşturacak şekilde yeniden tasarlamak.

Her dört seçenek bazı durumlarda yararlı olabilirse de örgütsel davranışla özellikle ilgili olan dördüncü seçenektir. İşlerin teknolojiye uygun olarak tasarlandığı kadar işgörelere de uygun olması gerekmektedir. Bunun tersi ruhsal ve fiziksel yorgunluklara, saldırgan davranışlara, işten duyula tatminin zayıflamasına ve nihayet verimlilik ve kalitenin düşmesine neden olacaktır. Daha insancı iş tasarımı bir dizi amacı gerçekleştirmeye çalışır. Böyle bir tasarım işgörelerin temel gereksinmelerine de hizmet etmeye çalışır.

Tezin uygulama kısmında motivasyonel iş tasarımı anketi uygulanarak, çalışanların işlerinin motivasyon potansiyeli ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Yetenek çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, otonomi ve geri besleme gibi motivasyonel iş tasarımı bileşenlerine çalışanların ne ölçüde sahip olduğu araştırılmıştır. Burada kişisel ihtiyaç düzeyleri de dikkate alınmış üst düzey ihtiyaçlar ve alt düzey ihtiyaçlar olmak üzere iki kısma ayrılmıştır. Motivasyonel iş tasarımının bileşenleriyle kişisel ihtiyaç düzeyleri bağımsız değişken olarak kişisel iş tatmini bağımlı değişkeni üzerine olan etkileri araştırılmıştır.

Üst düzey kişisel ihtiyaçlar ve alt düzey ihtiyaçlar medyan değerine göre ikiye ayrılmıştır. Burada üst düzey ihtiyaçları yüksek olanlar ve düşük olanlar ile işin

motivasyon potansiyeli bağımsız değişkeni ayrı ayrı olarak kişisel iş tatmini bağımlı değişkenine olan etkisi araştırılmıştır. Aynı işlem alt düzey ihtiyaçlar içinde yapılmış olup, alt düzey ihtiyaçları yüksek ve düşük olanlar şeklinde ayrılarak iki şekilde de regresyona sokulmuştur.

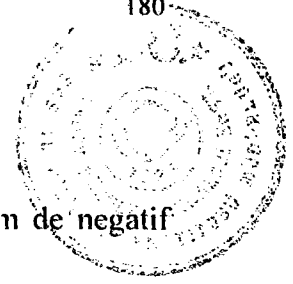
Bu durumda düşük üst düzey ihtiyaçlar ile işin motivasyon potansiyelinin kişisel iş tatmini üzerine olan etkisi incelendiğinde ikisinin de kişisel iş tatminiyle doğru orantılı olarak ilişkili olduğu gözlenmiştir. Yani üst düzey ihtiyaçların tatminindeki artışlar kişisel iş tatmininde de artışa neden olmakta azalışlarda azalmasına sebebiyet vermektedir. Aynı şey işin motivasyon potansiyeli içinde geçerlidir. İlave olarak işin motivasyon potansiyelinin etkisi daha fazladır.

Yine yüksek üst düzey ihtiyaçlar ile işin motivasyon potansiyeli bağımsız değişken olarak kişisel iş tatmini bağımlı değişkeniyle regresyona tabi tutulduğunda üst düzey ihtiyaçlarla kişisel iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bunun anlamı şudur; işin motivasyon potansiyelinin etkisi sabit tutulduğunda üst düzey ihtiyaçlardaki artışların tatminde bir azalış meydana getirdiğini bu regresyondan anlıyoruz. Üst düzey ihtiyaçları yüksek olan çalışanlara motivasyon potansiyeli yüksek olan işler verilmelidir.

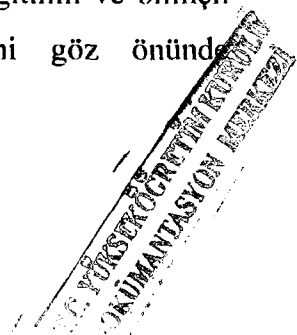
Son olarak yapılan korelasyonda üst düzey ihtiyaçlar, alt düzey ihtiyaçlar ve kişisel iş tatminiyle motivasyonel iş tasarımının bileşenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. burada da üst düzey ihtiyaçlar la motivasyonel iş tasarımının bileşenleri arasında oldukça önemli ilişkiler bulunmuştur. Aynı zamanda kişisel iş tatminiyle de oldukça anlamlı ilişkilere sahiptir. Aynı durum motivasyonel iş tasarımının kişisel iş tatminiyle olan ilişkisinde de söz konusudur ve daha fazla etkilidir.

Konunun önemi itibarıyla Türk işletmecilerine yapabileceğimiz tavsiyeler aşağıda sıralanmıştır:

1. Çalışanın katılım şansını sağlayan kararları yada durumları belirlemek.
2. Aktif bir şekilde çalışanları katılıma teşvik etmek.
3. Açıklık ve dürüstlük atmosferi oluşturmak.



4. Bilgiyi açıklıkla çalışanlarla paylaşmak.
5. Farklı bakış açılarını teşvik etmek ve kullanmak.
6. Çalışanların gelişimine yardımcı olma niyetiyle hem pozitif ve hem de negatif geri besleme sağlamak.
7. Problem çözme tekniklerinde çalışanları eğitmek.
8. Katılım için çalışanları eğitmek.
9. Aktif olarak çalışanları dinlemek.
10. İş tasarımı yapan işletmeler iş, zaman ve verimlilik üzerinde çok yoğunlaşmalıdır. Yönetim, işgörenleri iyi analiz etmeli ve en uygun üretim / hizmet anlayışını getirmenin yollarını aramalıdır.
11. Başarılı bir iş tasarımı uygulamak için sistemde bulunan süreçler tek tek incelenmeli ve değer katmayan faktörler elenmelidir. Değer katan ve verimliliği artırıcı faktörler teşvik edilmelidir.
12. İşletmelerdeki gönüllü kalite çalışma grupları desteklenmelidir. Bu gruplar işletmelerde bulunmuyorsa oluşturulma yolları aranmalıdır.
13. Takım ruhuna gerekli önem verilmelidir. İyi bir şekilde motive edilmiş bir takım oldukça verimli bir şekilde çalışacaktır. Bireysel başarıların yerini günümüzde grup başarıları almaya başlamıştır. Kişiler değil grup yaptığıyla ön plana çıkmaktadır.
14. İş tasarımı başarılı bir şekilde uygulayabilmek için; çalışanların yeteneklerinin tespit edilmesi ve en iyi bir biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda onların yetenek ve becerilerini artırıcı yönde çalışmalarda yapılmalıdır.
15. İşgörenlere görevlerinin çok iyi bir şekilde anlatılması ve tanıtılması gerekmekte, aynı zamanda görevlerinin önemini vurgulanması gerekmektedir. Ayrıca onlara yaptıkları işlerle ilgili olarak gerekli özerklik tanınmalıdır.
16. Çalışanlara yaptıkları işle ilgili olarak geri besleme sürekli olarak sağlanmalı, bu çalışanın verimliliğini artıracak şekilde kullanılmalıdır.
17. İşletmeler iş yerlerinde çalışanların ergonomik ihtiyaçlarını da karşılamalıdır. Yani kişiyi çalışma ortamında fiziksel olarak zor durumda bırakacak faktörler elemine edilmelidir. Bu çalışanların tatmin ve motivasyonunu artırmanın yanı sıra iş kazalarını da en aza indirmektedir. Aynı zamanda iyi eğitilmiş ve bilinçli işgörenler iş başvurularında işletmelerin bu özelliklerini göz önünde bulundurmaktadır.



18. Bilgi akışı sadece yukarıdan aşağıya olmamalı, karşılıklı olmalıdır. Bazen bir işgörenin fikri işletme için oldukça avantajlı bir durum ortaya çıkarabilir. Bütün işgörenlerin fikirleri dikkate alınmalı ve belirli zaman dilimleri dahilinde beyin fırtınası yapılmaya çalışılmalıdır.
19. Çalışanların zihinsel kapasite sınırlarının üzerinde bir iş yüklemesi yapılmamasına ayrıca dikkat edilmelidir.



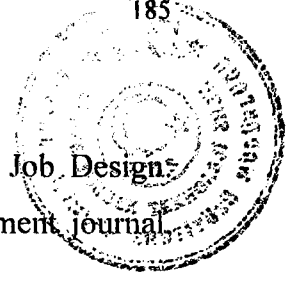
KAYNAKLAR

1. ALLEN, MIKE, “ The Changing Workplace “ , San Diego Business Journal, Vol. 18 Issue 28, 1997.
2. ALPUGAN, OKTAY; DEMİRCİ, HULUSİ; OKTAV, METE; ÜNER, NUREL, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul 1995.
3. ALVERSON, MARCHEL, “ Part - time Professionals Earn Full – Time Satisfaction” , Women in Business, Vol. 50 issue 2, Mar / Apr 1998.
4. AMBROSE, MAUREEN L., “Old Friends, New Faces: Motivation research in the 1990 s. (Yearly Review of Management)”, Journal of Management, May-June 1999.
5. ANTHONY, WILLIAM P., Strategic Human Resource Management, Second Edition, Harcourt, Brace & Company, 1996.
6. ARTAN, SİNAN, Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Eskişehir 1989.
7. ARLİNGHAUS, BARRY P. , “Goal Setting and Performance Measures”, Tax Executive, Vol. 50 Issue 6, Nov / Dec 1998.
8. ATAAY, İSMAİL DURAK, İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, Cilt 1, İstanbul 1990.
9. BARHAM, L. , And GOTTLİEB, B. , “ Variables Affecting Managers’ Willingness to Grant Alternative Work Arrangements” , Journal of Social Psychology, Vol. 138 Issue 3 , Jun 1998.
10. BARTOL, K. And MARTIN, D., Management, 1991
11. BAYTOS, K. And KLEİNER, B. , “New Developments in Job Design” , Business Credit, Feb 1995.

12. BEERS, T., “Flexible Schedules And Shift Work: Replacing The ‘9 – to – 5’ Workday?” , Monthly Labor Review, Vol. 123 Issue 6, Jun 2000.
13. BENCİVENGA, D. , “Compressed Weeks Fill An HR Niche” , HR Magazine, Vol. 40 Issue 6, Jun 1995.
14. BİNGÖL, DURSUN, Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., 2. Baskı, İstanbul 1996.
15. BİNOLE, “Where Flexibility is the Law” , Business Journal Serving Greater Portland, Vol. 16 Issue 24, 1999.
16. BROCK III, W., “The Importance of Labor – Management Cooperation” , Journal of Labor Research, Vol. 11 Issue 3, Summer 1990.
17. BROWN, T. And LATHAM, G. , “The Effects of Goal Setting And Self – Instruction Training on the Performance of Unionized Employees” , Industrial Relations, Quebec, Vol. 55 Issue 1, Winter 2000.
18. BUSSİNG, A. , BİSSELS, T And FUCHS, V., PERRAR, K., “A Dynamic Model of Work Satisfaction: Qualitative Approaches” , Human Relations, New York, Aug 1999.
19. CAMPİON, M. and BERGER, C. “Conceptual İntegration and empricial Test of Job Design and Compensation Relationships” , Personnel Psychology, Vol. 43 Issue 3, Autumn 1990.
20. CAN, HALİL, Organizasyon ve Yönetimi, Adım Yayıncılık, Ekim 1992.
21. CAUDRON, S., “Jobs Disappear: When Work Becomes More İmportant” , Workforce, Costa Mesa, Jan 2000.
22. CAUDRON, S. , “Job Stress in Job Design” , Vol. 77 Issue 9, Sep 1998.



23. CEYLAN, A. , Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yayınları, 1998.
24. CHALLENGE, “Employee Participation and Labor – management Cooperation in American Workplaces” , Vol. 38 Issue 5, Sep / Oct 1995.
25. CHAMPOUX, J. , Organizational Behavior, Integrating Individuals, Groups and Process, By West Publishing Company, 1996.
26. CHESLER, DAVID J.; LEUKART, RICHARD H.; OTIS, JAY L., İş Değerleme Ücret Yönetimi, Çeviren: (Cakaloz, İsmail), Olgaç Maat, Ankara 1977.
27. CHRISTENSEN, T. A. , High Involvement Redesign, Quality Progress, May 1993.
28. COLLINS, P. D. and KING, D. C. , “Implications of Computer Aided Design for Work and Performance” , The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 24, 1988.
29. CONTI , R. E. and WARNER, M. , “Taylorism New Technology and Just – in – Time Systems in Japanese Manufacturing”, New Technology, 1993.
30. COSGEL, M. and MİCELİ, T. , “Job Rotation: Cost, Benefits and stylized Facts” , University of Connecticut, Working Papers, 1998.
31. CUMMINGS, T. , “Designing Work for Productivity and Quality of Work Life” , 1982.
32. CURTIS, R. , “Using Goal – Setting Strategies to Enrich The Practicum and internship Experiences of Beginning Counselors” , Journal of Humanistic Counseling Education & Development, Vol. 38 Issue 4, Jun 2000.
33. DAFT, F. , Organizational Behavior, McGraw – Hill International Editions, Sixth Editions, 1994.



34. DEAN, J. W. and Snell, S. A. , “İntegrated Manufacturing and Job Design: Moderation Effects of Organizational İnertia” , Academy of Management Journal, 1991.
35. DİNÇER, ÖMER; FİDAN, YAHYA, İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2. Baskı, İstanbul 1996.
36. DOTZOUR, M. and LENGNIĆK – HALL, C., “Strategies for Retaining Your Best Appraisers” , Appraisal Journal, Vol. 60 Issue 2, Apr. 1992.
37. DRASGOW, F. and IDASZAK, J. , “A Revision of the Job Diagnostics Survey: Elimination of a Measurement Artifact” , Journal of Applied Psychology, Feb 1987.
38. DUTTON, G. , “Can California Change Its Corporate Culture” , Management Review, Vol. 83 Issue 6, Jun 1994.
39. EAGER, J. , “Telecommuting on the Super Highway” , National Underwriter / Propety & Casualty Risk & Benefits, Vol. 104 Issue 21, 2000.
40. EDWARDS, P. and EDWARDS, S. , “Changing Workplace: Realities of the Home Office” , San Diego Business Journal, vol. 17 issue 47, 1996.
41. EFİL, İSMAİL, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Alfa Basım yayım Dağıtım, İstanbul 1999.
42. EMMERİJ, L. , “The Employment Problem and the İnternational Economy” , in İnternational Labour Review (Geneva), Vol. 144, 1994.
43. EREN, E. , Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınevi, İstanbul 1998.
44. FALCONE, P. , “Tackling Excessive Absenteeism” , HR Magazine, Vol. 45 Issue 4, Apr 2000.

45. FARREN, C. , “Sailing the Good Ship Career”, Training & Development, Vol. 52 Issue 2, Feb 1998.
46. FELDMAN, D. , “Career Patterns of the Self – Employed: Career Motivations and Career Outcomes” , Journal of Small Business Management, Vol. 38 Issue 3, Jul 2000.
47. FINKELSTEIN, L. , PROTOLIPAC, D. and KULAS, J. , “The Role of Subordinate Authoritarianism in Cross – Level Extra – Role Relationships” . Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied, vol. 134 Issue 4, jul 2000.
48. FLYNN, J. , “Taylor to TQM” , IIE Solutions, Vol. 30 Issue 11,Nov 1998.
- FRIED, Y. and FERRIS, G. , “The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta – Analysis” , Personnel Psychology, Summer 1987.
49. GAREN, J. , “Unions, Incentive Systems and Job Design” , Journal of Labor Research, Fall 1999.
50. GIBSON, J. , Ivancevich, J. and Donelly, J. , Organizations, Ninth Edition, Richard D. Irwin, 1997.
51. GORDON, J. , a Diagnostic Approach to Organizational Behavior, Third Edition, Allyn and Bacon, 1991.
52. HACKMAN, R. and OLDHAM, G. , For an Expanded Discussion of This Approach, Work Redesign, Addison – Wesley Publishing, 1980.
53. HAMMER, MICHAEL; CHAMPY, JAMES, Reengineering the Corporation, 1993.
54. HAMMER, L. B. ; BARBERA, K. M. , Human Resource Planning, 1997.

55. HARARİ, O. , “Taxı Driver Redux” , Management Review, Vol. 87 Issue 3, Mar 1998.
56. HAYES, G. M. , “As Telecommuting Grows, W2K Makes the trip A Little Easier” , ENT, Vol. 5 Issue 12, 2000.
57. HAZZARD, L.; MAUTZ, J., “Job Rotation Cuts Cumulative Trauma Cases”, Personel Journal, Feb. 1992.
58. HELLRIEGEL, D. , SLOCUM, J. W. and WOODMAN, R. W. , Organizational Behavior, West Publishing Company, 1995.
59. HENDERSON, C. , “Ergonomic Job Rotation in Poultry Processing”, Advances in Industrial Ergonomics and safety, 1992.
60. HODGETTS, RICHARD M., Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama, Çeviren: Canan ÇETİN, Esin Can MUTLU, Der yayınları, 5. Baskı, 1990.
61. HOOLENBECK, J. R. and ILGEN, D. R. , “Lower Back Disability in Occupational Settings: A Review of the Literature from Human Resource” , Personnel Psychology, Vol. 45 Issue 2, Summer 1992.
62. HR FOCUS, “Link Absenteeism & Benefits – and Help Cut Costs”, Vol. 77 Issue 4, Apr 2000.
63. HR FOCUS, “Halt ! is Your Security System Secure?” , Vol. 71 Issue 2, Feb 1994.
64. İVANCEVİCH, J. M. and MATTESON, M. T. , Organizational Behavior and Management, Second Edition, Richard D. Irwin, 1990.
65. KARR, A. , “Secretaries Seek More Authority, With Some Success” , The Wall Street Journal , Aug 1989.

66. KAYNAK, TUĞRAY, Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1995.

67. KOONTZ, H. and WEİHRİCH, H. , Management, Ninth Edition , 1993.

68. KORN, D. J. , “Strategies to Employee for an Early Retirement” , Black enterprise , Vol. 31 Issue 3, Oct 2000.

69. KREİTNER, R. and KINICKI, A. ,Organizational Behavior, Richard D. Irwin Inc. , 1989.

70. LANGDON, D. G. and WHİTESİDE, K. S. , “Redefining Jobs & Work in changing Organizations” , HR Magazine, Vol. 41 Issue 5, May 1996.

71. LEONARD, N. H. , BEAUVAİS, L. L. and SCHOLL, R. W. , “Work Motivation: The Incorporation of self – Concept – Based Processes”, Human Relations, New York, Aug 1999.

72. LEVENSON, A. R. , “Recent Trends in Part – T ime Employment” , Contemporary Economic Policy, Vol. 14 Issue 4, Oct 1996.

73. LEVİTAN, S. A. , “The Changing Workplace” , Society, Vol. 35 Issue 2, Jan / Feb 1998.

74. LOCKE, E. A. and LATHAM, G. P. , “A Theory of Goal Setting and Task Performance, Englewood Cliffs, N.J., Prentice – Hall, 1990.

75. LUTHANS, F. , Organizational Behavior, McGraw – Hill International Editions, 1994.

76. McCAMPELL, A. S. , Human Resource Planning, 1996.

77. MCCONNELL, C. R. , “Staff Turnover: Occasional Friend, frequent foe and Continuing frustration”, The Health Care Manager, Gaithersburg, Sep 1999.

78. MCGINN, D. and RAYMOND, J. , “Workers of The World, Get Online” , Newsweek, Winter 1997 / 1998.

79. MOLDASCHL, M. and WEBER, W. G. , “The “Three Waves” of Industrial Group Work: Historical Reflections on Current Research on Group Work” , Human Relations, New York, Mar 1998.

80. MORRIS, B. and TARPLEY, N. A. , “So You’ re A Player. Do You Need A Coach” , Fortune, Vol. 141 Issue 4, Feb 2000.

81. MULVEY, P. W. and RIBBENS, B. A. , “The Effects of Intergroup Competition and Assigned Group Goals on Group Efficiency and Group Effectiveness” , Small Group Research, Vol. 30 Issue 6, Dec 1999.

82. MURRAY, A. , “Jobs Don’t Guarantee a Sound Economy” , The Wall Street Journal, Aug 1989.

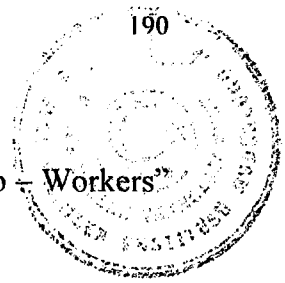
83. NELSON, D. L. and QUICK, J. C. , Organizational Behavior, Foundations, Realities and Challenges, Alternate Edition, West Publishing Company, 1995.

84. NIEPCE, W. and MOLLEMAN, E. , “Work Design Issues in Lean Production From A Sociotechnical Systems Perspective: Neo Taylorism or The Next Step in Sociotechnical Design” , Human Relations, New York, Mar 1998.

85. NKOME, S. M. , “Book Reviews” , Administrative Science Quarterly, Vol. 43 Issue 1, Mar 1998.

86. NORTHCRAFT, G. B. and NEALE, M. A. , Organizational Behavior A Management challenge, The Dryden Press, 1990.

87. OSHAGBEMI, T. , “Academics and Their Managers: A Comparative Study in Job Satisfaction” , Personnel Review, Vol. 28 No: 1 / 2, MCB University Press, Belfast 1999.



88. PENSON, P. G. , “Professional Service Begins With Cooperative Co – Workers” , San Antonio Business Journal, Vol. 11 Issue 1, 1997.
89. PHILLIPS, S. , “Fullfilling Roles for Lunchtime Supervisory Staff” , Health Education, No. 3, MCB University Press, May 1994.
90. POLLOCK, T. G. ,WHITBRED, R. C. and CONTRACTOR, N. , “Social Information Processing And Job Characteristics” , Human Communication Research, vol. 26 Issue 2, Apr 2000.
91. POUNDER, D. G. , “Teacher Teams: Exploring Job Characteristics and Work – Related Outcomes of Work Group Enhancement” , Educational Administration Quarterly, Aug 1999.
92. ROBBINS, S. P. , Management, Fourth Edition, Prentice – Hall International Inc. , 1994.
93. RODRÍGUEZ, D. and ZAVODNY, M. , “Are Displaced Workers Now Finished At Age Forty ? ” , Economic Review (Federal Reserve Bank of Atlanta), Vol. 85 Issue 2, 2 nd quarter 2000.
94. ROSENBERG, J. , “Systems Vendors’ Talent Search” , editor & Publisher, Vol. 131 Issue 18, 1998.
95. SAAL, F. A. and KNIGHT, P. A. , Industrial and Organizational Psychology, Science & Practica Brooks / Cole Publisher, 1988.
96. SAFIZADEH, M. H. , “The Case of Workgroups in Manufacturing Operations” , California Management Review, 1991.
97. SANCHEZ, J. L. and ZAMORA, A. , “Moderators of Agreement Between Incumbent and Non – Incumbent Ratings of Job Characteristics “ , Journal of Occupational & Organizational Psychology, Vol. 70 Issue 3, 1997.

98. SAVERI, A. , "Mapping The Future of The Virtual Office" , Electronic Engineering Times, Issue 859, 1995.
99. SCHERMERHORN, J. R. ,HUNT, J. G. and OSBORN, R. N. , Managing Organizational Behavior, John Wiley & Sons Inc. , 1997.
- 100.SCHERMERHORN, JOHN R. , Management and Organizational Behavior Essentials, New York 1996.
101. SCHULER, R. S.; JAKSON, S. E. , Human Resource Management, West Publishing, 1996.
102. SİMPSON, M. and RİCHBELL, S. , "British Policing and The Ottawa Shift System" , FBI Law enforcement Bulletin, Vol. 69 Issue 1, Jan 2000.
103. ŞİMŞEK, MUHİTTİN, Kalite Yönetimi, Marmara Üniversitesi yayını, 2. Baskı No: 584, Teknik Eğitim Fakültesi Yayını No: 11, 1998.
104. SLOCUM, J. and SİMS, H. , "A Typology of Technology and Job Redesign" , Human Relations, 1983.
105. SPECTOR, P. , "a Consideration of the Validity and Meaning of Self – Report Measures of Job Conditions" , İn C. L. Cooper & I. T. Roberson (Eds), International Review of Industrial and Organizational Psychology, 1992.
106. STARRELS, M. E. and BOULD, S. , "The Feminization of Poverty in the united States" , journal of Family Issues, Vol. 15 Issue 4, Dec 1994.
107. STODDARD, R. , "Changing Workplace Dynamics" , Public Relations Tactics, vol. 5 Issue 7, Jul 1998.
108. STONER, J. A. F. and FREEMAN, R. E. , Management, Fifth Edition, Prentice – Hall International Editions, 1992.

109. SUPLOT, A. , “Perspectives on Work: Introduction” , International Labour Review, Vol. 135, Nov – Dec 1996.

110. TERPSTRA, D. E. and ROZELL, E. , “The Relationship of Goal Setting to Organizational Profitability” , Group & Organization Management, Vol. 19 Issue 3, Sep 1994.

111. THOMAS, J. and GRIFFIN, R. , “The Social Information Processing Model of Task Design: A Review of the Literature” , Academy of Management Review, 1990.

112. TRENTON, P. , “Changing Workplace Makes Efficiency Key in Office Design” , San Antonio Business Journal, Vol. 10 Issue 39, 1996.

113. TRIGGS, D. D. and KING, P. M. , “Job Rotation” , Professional Safety, vol. 45 Issue 2 , Feb 2000.

114. TYSON, S. , Human Resource Management, Third edition, Oxford 7 England 1996.

115. U. S. Bureau of the Census. (1991 e) . Poverty in the United States: 1990 (Current Population Reports, P – 60, No. 175). Washington, DC U. S. Government Printing Office.

116. USA TODAY MAGAZINE, “Employee cooperation Increases Productivity” , vol. 123 Issue 2599, Apr 1995.

117. ÜRETEN, S. , Üretim / İşlemler Yönetimi (Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri), Ankara 1997.

118. VARCA, P. E. , “Work Stress and Customer Service Delivery” , The Journal of Services Marketing, Vol. 13 No. 3, MCB Univesity Press, 1999.



119. VEGA, A. and GILBERT, M. J. , “Longer Days, Shorter Weeks: Compressed Work Weeks in Policing” , Public Personnel Management, Vol. 26 Issue 3, Fall 1997.

120. VERESPEJ, M. A. , “Stressed Out” , Industry Week, vol. 249 issue 4, 2000.

121. WALL, T. D. , CORBETT, J. M. , CLEGG, C. W. , JACKSON, P. R. and MARTÍN, R. , “Advanced Manufacturing Technology and Work Design: Towards A Theoretical Framework” , Journal of Organizational Behavior, Vol. 11, 1990.

122. WERTHER, W. B. and DAVIS, K. , Human Resources and Personnel Management, 1981.

123. WHITFORD, M. , “Telecommuting on the Superhighway” , Hotel & Motel Management, Vol. 215 Issue 13, 2000.

124. WONG, C. , HUI, C. and LAW, K. S. , “A Longitudinal Study of the Job Perception – Job Satisfaction Relationship: A Test of the Three Alternative Specifications” , Journal of Occupational and Organizational Psychology, Jun 1998.

125. WORKLIFE REPORT, “The Changing Workplace” , vol. 10 Issue 4, 1997.

126. YALÇIN, SELÇUK, Personel Yönetimi, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul 1994.

127. YOUSEF, D. A. , “Satisfaction With Job Security as a Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in a Multicultural Environment” , International Journal of Manpower, 1997.

128. ZALESNY, M. D. and FORD, J. K. , “Extending the Social Information Processing Perspective: New Links to Attitudes Behaviors and Perceptions” , Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1990.



ÖZGEÇMİŞ

18. 05. 1971 yılında Trabzon’da doğdum. Aslen Giresun ilinin Tirebolu İlçesi nüfusuna kayıtlıyım. İlk ve Orta öğrenimimi Tirebolu’ da Lise Öğrenimimi İstanbul Haydarpaşa Lisesinde tamamladım.

1989 yılında Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi Tarım Ekonomisi Bölümüne girdim. 1993 yılında bu bölümden iyi derece ile mezun oldum.

23 Aralık 1993’ de Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsünde personel olarak çalışmaya başladım.

1995 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi Genel İşletme Anabilim dalında yüksek lisansa başladım. 1997 yılında yüksek Lisansı bitirdim.

1997 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi’ nde doktora başladım ve doktora tez aşamasındayım. Aynı fakültenin Strateji Anabilim Dalı Yönetim Stratejileri Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktayım.