

(SSY 3014 – Endüstri Sosyolojisi)

4. Hafta – Endüstri Toplumunda İşin
Örgütlenmesi ve Modern Yönetim
Düşüncesinin Evrimi

<http://senolbasturk.weebly.com>

UYARI

- Bu bir dinleyici notudur ve lütfen **ders notu olarak değerlendirmeyiniz.**
- Bu slaytlar, ilgili ders kitabındaki 113 – 120 ve 165 - 168 arası sayfaları kapsamaktadır.



Modern Yönetim Düşüncesinin Evrimi

**Bilimsel
Yönetim**

**Beşeri
İlişkiler**

**Çağdaş Yaklaşımlar
(Sistem Yaklaşımı)**

Modern Yönetim Düşüncesi – Ortak İlkeler

- “Ekonomik etkinliğin” örgütlenmesi
- Formalizm
- Rasyonel ilkeler
- İşlevsel hiyerarşi



Weberiyen Bürokrasi



- Akılcı otoriteye bağlı, verimlilik odaklı ve temel olarak **bilgiye** dayanan kontrolün kullanılması anlamına gelir.
- Bilgiye dayalı olması, organizasyon ilkelerini **rasyonel** hale getirir.

Weberyan Bürokrasi



- Weber'in amacı, rasyonel ilkelerin toplumsal yayılımını gösterebilmektir. Modern orduları örnek alır.
- Bir yönetim teorisyeni değildir.
- "İdeal tip" olarak rasyonel bir örgütlenmenin niteliklerini anlamaya çalışır.
- Bürokrasiyi etkin bir yönetim biçimi olarak onaylamaz. Tersine "**aklın demir kafesi**" nin kuruluş biçimlerine odaklanır.

Weberiyen Bürokrasi

- **İdeal tip:** “*Varlığı mantıken mümkün ve ahenkli parçaların oluşturduğu bütündür*”. Gerçekliğin tasvirini değil, fenomenin ortalama özelliklerini içerir. Ayrıca ahlaki bir bakış açısını kapsamaz. Somut bir biçimde görülmez, fenomenler hakkında yalınlaştırmaya yarar.
- Mantıki bir sınıflamadır.

İdeal Tip Bürokrasinin Özellikleri

- Yüksek derecede uzmanlaşma
- Sınırlı alanda yetki ve sorumluluk taşıyan hiyerarşik otorite yapısı
- Örgüt üyeleri arasında kişisel olmayan ilişkiler
- Yetenek ve bilgiye dayanarak memur alma
- Resmi ve özel gelir ile mülkün ayırt edilmesi

Bürokrasinin Uygulanma Alanları

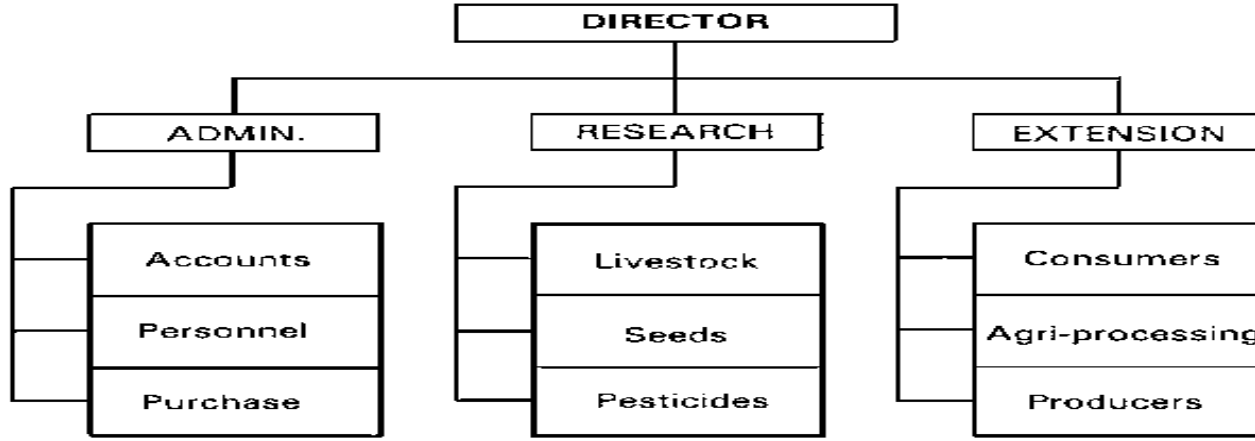
- Büyük boyutlarda insan istihdam eden örgütler,
- İstihdam edilenlerin büyük çoğunluğunun yarı – vasıflı veya vasıfsız oluşu,
- Basit kitle üretim teknolojisi
- Basit ürün üretimi



Bürokrasinin İşleyiş Biçimi

- Bürokraside kurallar, yasalar yada yönetmelikler belirli bir resmi yetki alanları ilkesi tanımlar;
 - a. Düzenli çalışmalar, resmi görevler olarak belirli bir biçimde dağıtılmıştır.
 - b. Görevleri yerine getirmek için gerekli emirleri verme yetkisi fiziksel, dinsel yada şiddet araçlarını içermez.
 - c. Görevler, yalnızca genel kurallarla bağlanmıştır.
 - d. Kurallara ilişkin bu nitelikler yalnızca modern devletlerde yada kapitalist işletmelerde bulunur.

Bürokrasinin İşleyiş Biçimi



- Daha alt görevde bulunanların daha üst görevde bulunanlarca denetlenmesini sağlayan iyi tanımlanmış alt – üst ilişkisi mevcuttur:
 - a. “En az üç hiyerarşik düzey” tanımlanmış tüm örgütler bürokrasidir.
 - b. Ancak alt –üst ilişkisi kişisel değildir ve akılcı kurallar ile düzenlenir.
 - c. Üst, altın görevlerinin tamamını yüklenmez, ancak bunun tersi mümkün olabilir.

Bürokrasinin İşleyiş Biçimi



- Bürokrasi yönetimi, asıl veya müsveddeler şeklinde saklanan yazılı belgelere dayanır.

Bürokrasinin İşleyiş Biçimi



- Bürokraside farklı görevler, uzmanlığa dayanır ve esaslı bir uzmanlık eğitimi gerektirir.

Bürokrasinin İşleyiş Biçimi

- Bürokratik görevler, çalışanın tüm zamanını ve kapasitesini kullanmasını gerektirir. Bu nedenle işyerinde geçirmesi gereken zaman, kesin ilkelerle belirlenmiştir.

Business Hours	
Monday	9:00 am - 5:00 pm
Tuesday	9:00 am - 5:00 pm
Wednesday	9:00 am - 5:00 pm
Thursday	9:00 am - 5:00 pm
Friday	9:00 am - 5:00 pm
Saturday	CLOSED
Sunday	CLOSED

Bürokrasinin İşleyiş Biçimi

- İşyeri yönetimi, öğrenilebilir kurallara dayanır;
 - a. Bu kuralları oluşturmak, görevlilerin sahip olduğu özel bir teknik öğrenimi temsil eder (Hukuk, kamu yönetimi, iş idaresi)
 - b. Üstlerin buyrukları ve bunların sınırları belirlidir.
 - c. Bu ilişki biçimi patrimonyalizm ve kişisel ayrıcalıkların tam karşıtıdır.



Bürokraside Çalışanların Konumu

- Çalışanların görevleri “meslek” kavramına dayanır. Hemen tüm görevler için özel bir eğitimden geçmek veya özel kurallara bağlı sınavlarda başarılı olmak gerekir.
- Çalışanların işe bağlılığı, kişisel değil işlevsel amaçlara odaklanmıştır.
- Hiyerarşinin alt düzeyinde bulunanlar, üst düzeyinde bulunanların kişisel hizmetkârı değildirler.
- Çalışanların sosyal konumu, mesleki konumları ile ilgilidir.

Bürokraside Çalışanların Konumu

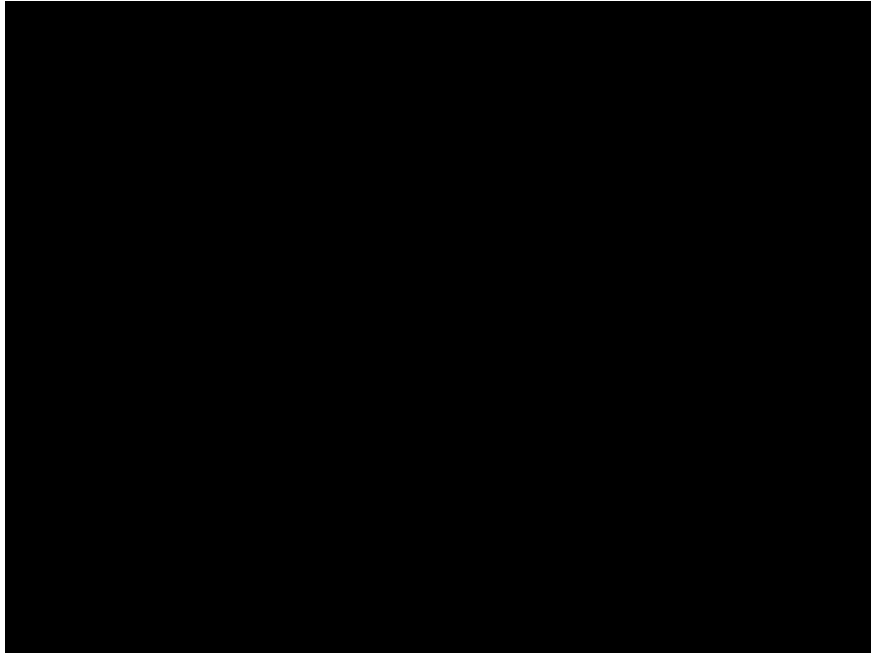
- Göreve başlaması veya atanması “liyakat” ilkelerine ve yüksek yetkilinin inisiyatifine dayalıdır.
- Aksi bir durum olmadıkça (kurallara uymama, verimsizlik vs.) görevler süreklilik içerir.
- Çalışanların hayat düzenleri için “ücret” karşılığı çalışırlar.
- Çalışanların örgütsel beklentileri, “kariyer hedefleri”ne göre şekillenir. Uygun liyakat koşullarında, kariyer fırsatları tüm çalışanlara açıktır.

Bürokratik Örgütlenmenin Üstünlükleri

- Fahri düzenlemeler, biçimsellikten mahrumdur.
- Tüm diğer yönetim biçimlerinden uzmanlaşmış bürokrasi daha üstündür;
 - a. Doğruluk
 - b. Hız
 - c. Kesinlik
 - d. Dosya bilgisi
 - e. Süreklilik
 - f. Gizlilik
 - g. Tekdüzelik
 - h. Sürtüşmelerden uzaklık

Bürokratik Örgütlenmenin Üstünlükleri

- Kapitalist piyasa ekonomisinin yeknesaklık, hatasızlık ve süreklilik taleplerine en uygun örgütlenme biçimidir.
- Her görev, uzmanlık eğitimi görmüş ve sürekli pratik içerisinde hep daha fazlasını öğrenen çalışanlarca yerine getirilir.
- Karmaşık çağdaş gündelik hayat, kişisellikten uzak ve nesnel bürokratik düzenlemelere ihtiyaç duyar.
- Hesaplanabilir ve kişilere göre değişmeyen biçimdedir.



Bürokratik Aygıtın Kalıcı Niteliği

- Bürokrasi bir kez tam olarak kurulduktan sonra artık ortadan kaldırılması mümkün değildir.
- Bürokrasi “toplu eylemi”, “toplumsal eylem” haline getirmenin başlıca aracıdır.
- Kendisini denetleyenler için artık iktidarın sarsılmaz kaynağıdır.

Bürokratik Aygıtın Kalıcı Niteliği

- Çalışanlar, işine “tüm maddi ve manevi varlığı ile zincirlenmiştir”.
- Sürekli devinim halinde bulunan bir mekanizmada, basit bir dişliden ibarettirler.
- Hem çalışanların hem de toplumun tüm üyelerinin maddi geleceği bürokratik organizasyonun doğru ve istikrarlı işleyişine bağlı hale gelir.
- İtaat duygusu, çalışanlar yoluyla tüm topluma aşılır.
- Disiplin fikri, giderek her türlü düzenlemenin temeli haline gelir.

Bürokratik Aygıtın Kalıcı Niteliği

- Artan uzmanlaşma, kamuoyu denetimini imkansız hale getirir. “Resmi sır, bürokrasinin bir icadıdır”.
- Diğer bütün temsil mekanizmaları, bürokrasinin gücü karşısında çaresizdir.
- Başka türlü düşünme ve yapma yollarının tartışılması hemen hemen imkansız hale gelir.
- “...yaşayan makine, taşlaşan makine haline gelir ve köleliğin kafesini inşa eder. İnsanlar kendilerini çaresizce bu kafese girmeye zorlayacaklardır. Çünkü bürokrasi bu görevi, bir başka baskı mekanizmasından çok daha iyi bir biçimde yerine getirir...”

Bürokratik Aygıtın Kalıcı Niteliği

- Bürokrasi, katı araçsal rasyonalitenin getireceği olumsuz sonuçların başlıca aracıdır.

Taylorizm ve Bilimsel Yönetim

- Weber'in amacı rasyonalizmin toplumsal yayılımını ve bunun potansiyel risklerini göstermektir. Yönetim ilkelerine neredeyse hiç dikkat etmemiştir.
- Buna karşın Taylor bir mühendisti
- Temel amacı verimliliği arttırıcı en optimal örgütlenme biçimini ortaya çıkarmak, bunun hesap edilebilir biçimlerini göstermek ve her yerde uygulanabilir “yeknesak” kurallarına erişmektir.
- Tüm bu hedefler “mühendislik ilkelerine tabidir.

Taylorizm ve Bilimsel Yönetim

- 20. yy'ın başı Batı dünyasında büyük firmalar ve monopollerin etkinliklerini kurmaya başladıkları bir dönemdir.
- Dönemin en önemli yönetim problemi koordinasyondur.
- Hem hammadde – ürün arasında; hem de üretim teknolojisi – insan arasında koordinasyon büyük önem taşır.
- Bu dönemde genel bir tartışmadır. Taylor, “tamamen yeni teknikler bulmadı”. Var olan yöntemleri etkin ve hesaplanabilir bir hale getirdi.

Taylorizm ve Bilimsel Yönetim

- Temel felsefe, atölyelerde sürekli tekrara dayanan ve hüner gerektirmeyen işler oluşturmak ve bunlar arasında ürün meydana getirecek “koordinasyon” sağlamaktır.

Taylorizm'in Temel İlkeleri

- Bir işi yapmak için en iyi tek yolu bilimsel olarak ortaya koymak ve ilgili çalışanların buna tam uyumlarını sağlamak
- İşleri çalışanların ellerini doğal kullanabilecekleri şekilde basitleştirmek
- İşleri en hızlı biçimde yapmak ve bunu yapabilmek için gerekli aletlerin sabitleştirilmesini sağlamak
- İşçilerin performansını ücret yoluyla motive etmek ve gerektiğinde saat ücretlerini aşmak.

Taylorizm'in Yönetsel Temelleri

- Geleneksel değil, bilimsel yönetim
- Çatışma değil, uyum
- Bireycilik değil, koordinasyon
- Sınırlı üretim değil, maksimum üretim
- Her insanın verimliliğini en üst düzeyde sağlayacak dışsal motivasyon unsurları



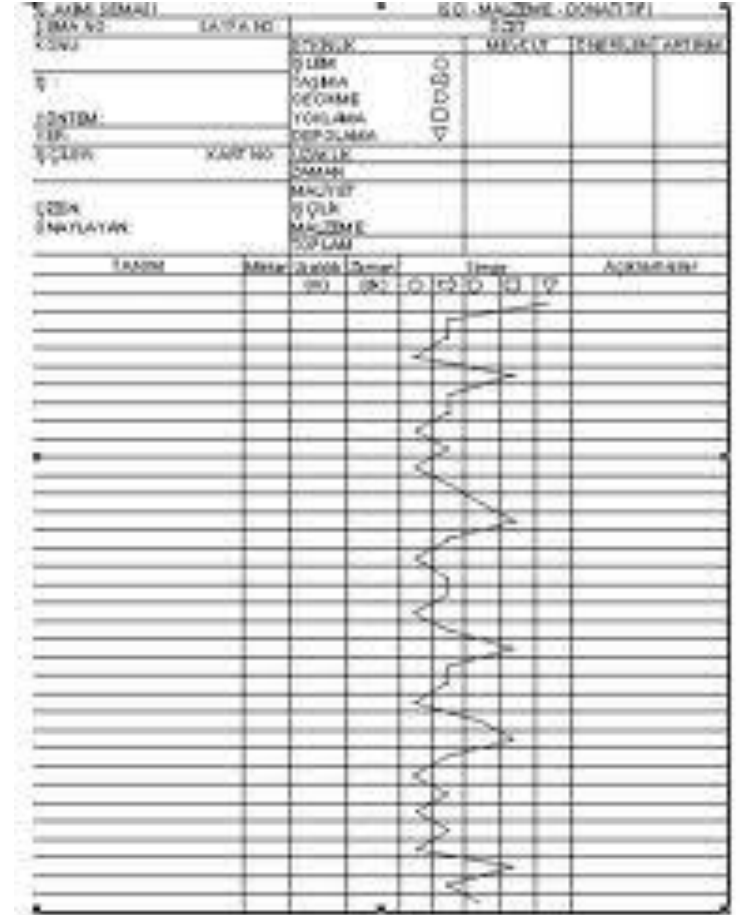
Taylorizm'in Araçları

- **Zaman ve Hareket**

Etüdü: Modern

mühendislik yöntemlerinin başlangıcıdır.

- İş süreci basit hareketlere bölünüp her birinin ne kadar zamanda yapılabileceği ölçülür. Gereksiz süreler dışarıda bırakılarak “standart zaman” bulunur ve buna göre çalışma zamanı düzenlenir.



Şekil 2: İş Süreleri Ölçümü

Taylorizm'in Araçları

- **Standardizasyon:**

Sadece çalışma zamanları değil, makine hızı, araçlar, hammaddelerin tedariki gibi iş ortamına giren diğer faktörlerin de standartlaştırılması gerekir.



Taylorizm'in Araçları

- **Ücret Yönetimi:**

Hesaplanmış ve standardize edilmiş tüm uygulamalardan yönetim sorumludur. Ancak çalışanları mühendisin belirlediği standartlara uymak için harekete geçirecek ücret politikası yürütülmelidir.



Taylorizm'in Amaçları

1. İşbirliğini sağlayacak, bilimsel ilkeleri ortaya çıkarmak
2. İşçiler ve yöneticiler arasındaki “sınıf” çatışmasını ortadan kaldıracak doğal kanunları keşfedebilmek
3. Sendikaların işlevsiz hale gelmelerini sağlamak
4. İnsanların çalışmaya karşı doğuştan sahip olduğu olumsuz eğilimleri, etkin yönetim ve uygun ücret politikasıyla ortadan kaldırmak
5. Denetimi, üretim planlamasının işlevlerinden biri haline getirmek