

ÖRGÜTSEL YAPI VE ÇALIŞANLARIN İŞLE İLGİLİ DAVRANIŞLARI

İnsanların işle ilgili davranışlarını etkileyen örgütsel ve sosyal değişkenlerden biri, örgütlerin yapısı ve politikalarıdır. Örgüt yapısının çalışanların davranışları üzerindeki etkilerine geçmeden önce, aşağıda örgüt yapıları hakkında kısaca bazı bilgiler verilmiştir.

Örgüt; iş bölümü yapılarak bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içerisinde, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümü olarak tanımlanabilir (Schein,1978). Yaşamımızın her alanında iç içe olduğumuz örgütlerin en temel varlık nedeni, bireysel olarak başaramadığımız amaçları gerçekleştirmektir. Örneğin kazanç elde etmek, insanları eğitmek, dini gerekleri yerine getirmek, sağlığımızı korumak ve geliştirmek, uzaya araç göndermek, seçimlerde bir adayın kazanmasını sağlamak, yeni bir gökdelen inşa etmek, vb. gibi tek başımıza yapamayacağımız işleri başarmak için örgütler oluşturur ya da varolan örgütlere katılırız.

Örgütlerin en önemli özelliği, üyelerin birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen kuralların açıkça saptanmış olmasıdır. Kuralların açıkça belirlenmiş olması, örgütteki belirsizlikleri ve anlaşılmayan durumları ortadan kaldırarak üyeler arasında dengeli bir uyumun doğmasına yardımcı olur (Özkalp,1979).

Örgütsel Yapı

Örgütlerde uyulması gereken kuralların neler olduğu, örgütlerdeki işleri yapacak insanların nasıl seçilecekleri ve eğitilecekleri, işe uygun insanlar arasında nasıl bir iş bölümü yapılacağı, bu iş bölümünü kimlerin yapacağı, bunları idare edecek kuralların neler olduğu, bu insanların çalışmaları karşılığında ne kadar ücret ödeneceği, iş bitinceye kadar örgütün nasıl yaşatılacağı gibi sorular, örgütlerin yapısal özellikleriyle ilgilidir.

Örgütlerin yapısı; **karmaşıklık**, **biçimsellik** ve **merkezileşme** olmak üzere üç temel öğeden oluşmaktadır (Robbins, 1994).

Karmaşıklık

Karmaşıklık, bir örgütün yatay, dikey ve coğrafi farklılaşma derecesiyle ilgilidir. Bir örgüt bu üç boyutta ne kadar farklılaşmış ise, o kadar karmaşık demektir.

Yatay farklılaşma, örgütün birimleri arasındaki yatay ayrışma derecesidir. Bir örgütte çalışanların icra ettikleri görevlere göre ya da eğitim ve öğretimlerine göre farklılaşma derecesi, o örgütün yatay farklılaşma derecesini gösterir. Bir örgütte uzmanlık gerektiren meslekler ne kadar çoksa, örgüt yatay olarak o kadar farklılaşır. Yatay karmaşıklık derecesi arttıkça örgüt

üyelerinin iletişim kurmaları zorlaşacağı gibi, yönetimin örgüt üyeleri arasında eşgüdüm sağlaması da zorlaşır. Zira bir örgütte mesleki uzmanlıkların, unvanların, vb sayısı arttıkça, bağlı oldukları bölümler ve hatta işyerinde kullandıkları dil farklılaşır. Dolayısıyla da bu gruplar arasındaki etkileşim karmaşıklaşır.

Dikey farklılaşma, örgütteki hiyerarşik yapının derinliğini ifade eder. Örgütteki hiyerarşik basamak sayısı, yani dikey farklılaşma arttıkça örgütün karmaşıklık derecesi artar. Üst yönetim ile çalışanlar arasında ne kadar çok basamak yer alırsa iletişimin bozulma olasılığı da o kadar artar. Bu durumda örgütte çalışanların eşgüdümlemesi zorlaşır.

Dikey ve yatay farklılaşma birbirinden bağımsız değildir. Örgütteki işler, işin gerektirdiği uzmanlık alanlarına göre bölümlere ayrıldığında, yani yatay farklılaşma arttığında, bu kez bu bölümler arasında koordinasyon sağlamak önemli bir hale gelir. Çünkü bir bütünün küçük bir parçası üzerinde çalışan kişiler, işin bütününe görmekte zorlanırlar. Bu kez işin bütününe gören, yani bölümler arasında koordinasyonu sağlayacak olan bir grup çalışana - denetleyicilere ve koordinatörlere - gereksinim duyulur. Böylece de örgütün dikey farklılaşma derecesi artar.

Coğrafi farklılaşma, örgüte ait işyerlerinin, bürolarının, fabrikalarının ve örgüt çalışanlarının coğrafi olarak yayılma derecesi ile ilgilidir. Farklı yerlerde örgüte ait çok sayıda işyerinin olması, örgütün coğrafi farklılaşmasını artırır. Coğrafi farklılaşma, örgütün dikey farklılaşmasıyla da ilişkili olabilir. Örneğin bir örgütün üst yöneticileri bir kentte, orta düzey yöneticileri değişik birkaç kentte, çalışanları ise tüm dünyaya yayılmış olabilir. Bu durumda örgütte iletişim, denetim ve koordinasyon zorlaşabilir.

Biçimsellik

Biçimsellik, örgütteki işlerin standartlaştırılma derecesini ifade etmektedir. Eğer yapılacak işler biçimselleştirilmişse, çalışanlar ne yapılacağı, nasıl yapılacağı ve ne zaman yapılacağı gibi konularda karar verme yetkisine fazlaca sahip değil demektir. Çalışanlardan, aynı girdileri aynı şekilde işlemeleri ve sonuçta tek tip çıktı elde etmeleri beklenir.

Biçimselliğin çok olduğu örgütlerde iş tanımları açık seçiktir, örgütsel kurallar ve çalışma süreci açıkça tanımlanmış ve düzenlenmiştir. Biçimselliğin az olduğu örgütlerde ise işle ilgili davranışlar daha az standartlaştırılmıştır, çalışanların kişisel karar verme özgürlükleri daha çoktur. Dolayısıyla, çalışanların yaptıkları işe kişisel yaratıcılıklarını katma olasılığı da yüksektir.

Biçimsellik derecesi örgütler arasında farklı olabileceği gibi, aynı örgüt içindeki değişik birimlerde, değişik görevlerde ve hiyerarşik yapının çeşitli kademelerinde farklı olabilir.

Örneğin, görece basit ve sürekli aynı şeylerin tekrarlandığı işlerin biçimsellik derecesi (örneğin büro memurluğu), profesyonel mesleklere göre (örneğin avukat, mühendis, vb) daha fazladır. Örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde alt düzeylerdeki işlerin biçimsellik derecesi, örgütün üst düzeylerdeki işlere göre (örneğin üst yöneticilere göre) daha fazladır. Örgütlerin üretim bölümlerindeki işlerin biçimsellik derecesi, satış ya da araştırma birimindeki işlere göre daha fazla biçimseldir.

Merkezileşme

Merkezileşme, örgütteki karar verme/alma süreçlerinin dağılışı biçimiyle ilgilidir. Eğer bir örgütte önemli kararlar alt düzey çalışanlara danışılmadan üst düzey yöneticiler tarafından -yani tek bir noktada- alınıyorsa, o örgütte merkezileşme derecesi yüksektir. Alt düzeyde çalışanların karar verme yetkisine sahip olduğu örgütlerde ise merkezileşme derecesi düşüktür.

Örgütsel Yapıyı Belirleyen Faktörler

Yukarıda tanımlanan üç ögenin - karmaşıklık, biçimsellik ve merkezileşme- farklı şekillerde bir araya gelmesiyle birbirinden farklı örgüt yapıları meydana gelir. Herhangi bir örgütün ne tür bir yapıya sahip olacağını belirleyen faktörler ise, büyüklük, teknoloji, çevre ve güç-kontrol faktörleridir.

Büyükklük

Sadece 10-15 kişinin çalıştığı bir örgütün yapısıyla 200.000 kişinin çalıştığı bir örgütün yapısının aynı olması beklenmemelidir. Örgütte çalışanların sayısının artmasıyla birlikte; çalışanlar arasında uzmanlığa dayalı işbölümü (yatay farklılaşma) artacak, hem çalışanlar arasında hem de örgütteki farklı bölümler arasında denetim ve koordinasyon sağlamakla görevli kişiler örgütün hiyerarşik yapısında (dikey farklılaşma) yerlerini alacaklar, böylece örgütün karmaşıklık derecesi artacaktır. Bunlara paralel olarak, çalışanlar arasında ve örgütün çeşitli bölümleri arasında biçimsel iletişim önem kazanacaktır. Denetim ve koordinasyonu kolaylaştırmak için işler standartlaştırılacak, böylece örgütün biçimselliği de artacaktır. Nihayet, örgüt büyüklüğü belli bir ölçüde örgütün karar alma süreçlerine de yansiyarak merkezileşme derecesini de belli bir ölçüde etkileyecektir.

Teknoloji

Teknoloji kavramı, bir örgütün girdilerini çıktılara nasıl dönüştürdüğünü ifade etmektedir. Örgütler faaliyet gösterdikleri alanlara göre, maddi kaynakları, insan kaynaklarını

ya da finans kaynaklarını mal ya da hizmete dönüştürmek için belli bir teknoloji kullanırlar. Kullanılan teknoloji, örgütün yapısını belirleyebilir ya da en azından sınırlandırabilir.

Teknolojiler tekdüzelik derecelerine göre sınıflandırılabilir. Tekdüze teknolojilerin kullanıldığı örgütlerde işler otomatik ve standart bir biçimde yapılır. Örneğin montaj hattı ya da sürekli aynı şeylerin tekrarlandığı işlerde (örneğin konfeksiyon atölyelerinde) kullanılan teknoloji, üretimin siparişlere göre yapıldığı işlere görece (mobilya, elbise, santral projesi,vb.) daha tekdüzedir.

Tekdüze teknolojinin kullanıldığı örgütlerin karmaşıklık derecesi görece daha az, biçimsellik derecesi daha yüksektir. Kullanılan teknoloji ile örgütün merkezileşme derecesi arasında ise belli bir ilişki bulunmamaktadır.

Çevre

Örgütün performansını etkileyen, ancak örgütün çok az denetleyebileceği kurumlar ve güçler örgütün çevresini oluşturur. Tedarikçiler, müşteriler, hükümetler, vb., bunlar arasında sayılabilir.

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için çevresel belirsizlikleri azaltmalı, yani çevrelerini tanımalı, izlemeli, çevresel değişiklikleri zamanında algılayabilmeli ve değişikliklere uyum sağlayabilmek için örgütte gerekli değişiklikleri yapmalıdırlar. Çevresel belirsizlik, örgütlerin yapısını belirlemektedir. Çevresel belirsizliğin yüksek olması halinde örgütler değişikliklere uyum sağlayabilmek için daha esnek bir yapıya sahip olacaklar, çevresel belirsizlik az olduğunda ise yönetsel kontrolün en üst düzeyde olduğu bir örgüt yapısına sahip olacaklardır. Bu da daha karmaşık, daha biçimsel ve daha merkezi bir örgüt yapısı demektir. Başka bir deyişle, çevresel belirsizlik düzeyi ile örgütsel karmaşıklık ve biçimselleşme arasında olumsuz bir korelasyon bulunurken, merkezileşme arasında olumlu bir korelasyon bulunmaktadır.

Güç-Kontrol

Büyüklik, teknoloji ve çevre, örgütsel yapıdaki değişkenliğin %50 ya da %60 kadarını açıklayabilmektedir. Örgüt üyeleri arasındaki güç-kontrol mücadeleleri ise, örgütlerin yapısını diğer üç değişkenin her birinden daha fazla belirlemektedir. Bu görüşe göre, örgütlerde alınan tüm kararlar gibi örgütün yapısıyla ilgili kararlar da her zaman mantıklı -rasyonel- değildir. Yöneticiler örgütün yapısıyla ilgili kararlarda sadece örgütün çıkarlarını en üst düzeyde karşılayan seçeneğe karar vermezler; halen güç sahibi olanlar, örgütte kendi güçlerini devam ettirecek ya da artıracak bir yapıyı tercih ederler. Bu olgu aslında örgüt yapılarının niçin çok

yavaş değiştiğine de bir açıklık getirmektedir. Yöneticiler örgütün yapısıyla ilgili bir karar verirken kişisel çıkarlarına uygun ve örgüt içindeki güçlerini artıran seçenekleri de değerlendirirler. Sonuçta yöneticiler, büyüklük, teknoloji ve çevresel faktörleri de dikkate alarak sadece örgütün çıkarlarını en üst düzeyde karşılayan seçenek doğrultusunda değil; örgütün çıkarlarını asgari düzeyde karşılayan, bu arada kişisel çıkarlarına da uygun olan ve örgüt içindeki güçlerini artıran seçenek doğrultusunda karar verirler. Bu durumda da ortaya karmaşıklık derecesi az, biçimselliği çok ve merkezi bir örgüt yapısı çıkar.

Örgütün Yapısı ile Performans ve İş Doymu Arasındaki İlişki

Örgütlerin yapısal özellikleriyle, çalışanların işle ilgili davranışları -özellikle performans ve iş doymu- arasındaki ilişkiler pek çok araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmalardan elde edilen sonuçlar řu şekilde özetlenebilir.

1. Örgüt büyüklüğü arttıkça genel olarak iş doymu da azalmaktadır. Büyük örgütlerde işbölümünün fazla olması, çalışanların karar alma süreçlerine katılma fırsatının az olması, bunlara bağlı olarak da örgütün amaçlarını benimsememe ve örgüte yabancılaşma rol oynuyor olabilir.

2. Örgüt büyüklüğü, özellikle de örgütteki alt birimlerin büyüklüğü, örgütteki personel devir hızının artmasıyla değil, fakat işe devamsızlığın artmasıyla ilişkilidir. Büyük örgütler genellikle çalışanlara daha fazla ücret ödedikleri için personel devir hızı artmamaktadır. Fakat çalışanlara işleriyle ve örgütle daha az özdeşleşme fırsatı verdiği için işe devamsızlık artmaktadır.

3. Örgütün hiyerarşik yapısının üst düzeyindeki kişilerin, alt düzeydeki kişilere göre, genellikle iş doymu daha yüksektir. Bir kişinin örgüt içinde yükseldikçe ücret, yetki, kendisine sağlanan olanaklar ve aldığı ödüllerin artması, bunda rol oynuyor olabilir.

4. Yatay farklılaşma ile iş performansı arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yatay farklılaşmaya yol açan işbölümü ve uzmanlaşmanın bunda rol oynadığı söylenebilir. Ancak, yatay farklılaşma ile iş doymu arasında belli bir ilişki bulunamamıştır.

5. Dikey farklılaşma ile performans arasında belli bir ilişki bulunamamıştır. Ancak dikey farklılaşma ile iş doymu arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yani örgütlerdeki üst düzey yöneticilerin iş doymu, diğer çalışanlara göre daha yüksektir.

6. Merkezileşme ile performans arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Merkezileşme ile iş doymu arasında ise tutarlı bir ilişki bulunamamıştır.

7. Genel olarak; karmaşıklık, biçimsellik ve merkezilik, iş doymununun azalmasına neden olmaktadır. Ancak, kişilik özellikleri açısından bireyler arasındaki farklılıklar -bireysel

farklılıklar- bu sonuçları değiştirebilir. Örneğin merkezi bir örgüt yapısı, başkalarına bağımlı bir kişinin performansını ve iř doyumunu olumlu yönde etkileyebilir; bağımsız bir kişilik yapısına sahip olan başka bir kişinin performansını ve iř doyumunu ise olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle çalışanların performansını ve iř doyumunu en üst düzeye çıkarmak için bireysel farklılıkların dikkate alınması gerekir.