

SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ

Yönetim Tarihçesi ve Teorileri 2

Yrd. Doç. Dr. Perihan ŐENEL TEKİN

Yönetimde Neoklasik ve İnsan İlişkileri Yaklaşımı

- Bir yandan 1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin etkisi ile bir yandan da işletmelerde çeşitli organizasyon sorunlarının artması sonucu olarak Klasik teorinin eksiklikleri hissedilmeye başlanmıştır.

- Hawthorne Araştırmalarının sonuçlarının açıklanması, organizasyonları incelemede yepyeni bir akımın başlamasına yol açmıştır.
- Bu akım başlangıçta “Beşeri İlişkiler Yaklaşımı”, olarak adlandırılmış
- daha sonra “İnsan Kaynakları Yönetimi” (Human Resource Management)
- ve günümüzde de “Organizasyonlarda Davranış” (Örgütsel Davranış- Organizational Behavior) olarak devam etmiş
- ve esas itibariyle örgüt mensuplarının –insanın- davranışlarını incelemeyi temel almıştır.

- İlk çalışmalardan bir kısmı, yorgunluk, monotonluk ve sıkıntıyı ele almıştır
- İnsan ilişkileri yaklaşımı psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikolojiden alınan varsayımlara dayanmaktadır .

Psikolojiden Alınan Varsayımlar

- İnsanlar türlü biçimlerde güdülenir ve harekete geçirilir.
- İnsanlar her zaman ussal (rasyonel) davranmazlar.
- İnsanlar birbirine bağlıdır.
- Bu nedenle, bireysel davranışların, çoğu zaman, işyerindeki sosyal koşullarla açıklanması gerekir.
- Yöneticiler, insan ilişkileri konusunda iyi bir uygulamacı olabilecek biçimde eğitilebilirler.

Sosyolojiden Alınan Varsayımlar

- İşyerindeki mevcut sosyal ortam, sadece yönetim tarafından değil, grup üyeleri tarafından da etkilenir. Grup üyeleri de işyerindeki sosyal ortamın etkisi altında kalır.
- İşyerindeki klik ve biçimsel olmayan örgütlerin varlığı bir gerçektir. Biçimsel olmayan örgüt ve klikleşmeler, biçimsel örgütü etkiler ve aynı zamanda da biçimsel örgütten etkilenirler.

- İşin gerektirmiş olduğu roller, işin bünyesinde mevcut olan kişisel ve sosyal iş işlevleri nedeniyle iş tanımlarında belirlenenden çok daha karmaşıktır.
- Bu hususlar da doğal olarak iş analizlerinde dikkate alınmaz.
- Örgüt gerçekçi olarak, birbirini karşılıklı olarak etkileyen parçalardan, kısımlardan oluşan sosyal bir sistem olarak tasarlanmalıdır.

Sosyal Psikolojiden Alınan Varsayımlar

- İnsanlar kendi amaçlarına, örgüt amaçları açısından bakmaya her zaman istekli, arzulu değildirler.
- Bu bakımdan insanları etkilemek gerekmektedir.
- Örgütün haberleşme (iletişim) kanalları, örgütün ussal ve ekonomik bir biçimde işleyişini sağlayan bilgileri taşıdığı gibi, çalışan kişilerin his ve duygularını da nakleder.

- Kararlara katılım mekanizması moral ve verimlilik üzerinde olumlu etkiler yaratır.
- Sağlam teknik kararlar ve işbirliği için takım halinde çalışma gerekli olmaktadır.

Davranışsal yaklaşımın ele aldığı başlıca konular;

- insan davranışı,
- kişilerarası ilişkiler,
- grupların oluşması,
- grup davranışları,
- informal organizasyon,
- algı ve tutumlar,
- iletişim,
- motivasyon,
- önderlik,
- organizasyonlarda değişim ve
- gelişmedir.

- Böylece Klasik teori ile birlikte ele alındığında, yöneticinin yararlanabileceği araç ve kavramlar önemli ölçüde artmış olmaktadır.

Davranışsal teorinin gelişmesine başlıca katkıda bulunanlar:

- Elton Mayo,
- Fritz Roethlisberger,
- Douglas McGregor,
- Abraham Maslow,
- Kurt Lewin,
- Rensis Likert,
- Chester Bernard,
- Chris Argyris

İnsan ilişkileri yaklaşımına katkısı bulunan çalışmalar şunlardır:

- Kurt Lewin ve arkadaşlarının yaptığı önderlik araştırması,
- Hawthorne Araştırmaları,
- Yankee City Araştırması,
- Harwood İmalat İşletmesi Araştırması
- Tavistock Enstitüsü Araştırması.

- K. Lewin ve arkadaşlarının on- onbir yaşları arasındaki çocuklarda liderlik biçimleri ve bunların grup ilişkileri ve verimliliği üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırma sonucunda
- çocuklar arasında maske yapma görevlerine nezaret eden üç ayrı nitelikte lider tipi saptanmıştır.
- Liderlerden birincisi otoriter davranmış ve bu grupta verimlilik çok yüksek ancak yapılan maskelerin kalitesi kötü olmuştur.

- İkinci lider astlarına tam bir serbestlik tanımıştır ve bu grupta bireysel davranışlar gösterilmiş, teknik bilgi alışverişi ve işbirliği yapılmamış, bu nedenle de, hem yapılan iş miktarı hem de yapılan işin kalitesi çok kötü olmuş.
- Üçüncü lider ise demokratik ve katılımcı bir yönetim sergilemiş ve bu grupta verimlilik iyi ancak otokratik liderinkinden biraz daha az gerçekleşmesine rağmen işin kalitesi çok daha üstün olmuş.
- Bu çalışma ve deneyler yönetimde insanca davranışların ve duygusal destek ve yakınlaşmanın önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

- Yankee City Araştırması, Yankee şehrinde antropolog W. L. Warner tarafından teknolojik yeniliklerin insanlar ve onların ilişkileri üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılmıştır.
- Bu araştırma, bize sosyal ve teknolojik sistemlerde meydana gelen değişmelerin insan davranış ve tutumlarına etkilerini gstermekte ve bu tarz değişimlerde insan unsurunun ve onun toplum içindeki prestiji, statüsü ve ilişkilerinin gözönünde bulundurularak planlı bir değişim yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

- Harwood imalat işletmesi araştırması,
- aynı işi gören işçiler üzerinde planlama ve karar verme yetkileri yönünden değişik yöntem uygulamalarının insan duygu ve davranışlarındaki etkilerini görmek ve bunun sonucunda da yönetmel etkinliğin ve verimliliğin bağlı olduğu örgütsel koşulları öğrenmek olanaklarını sağlamıştır.

- Tavistock Enstitüsü araştırmasında İngiltere'deki kömür ocaklarında çalışan işçilerin araç, gereç ve üretim yönetimlerinde meydana gelen değişmelerden ne şekilde etkilendikleri araştırılmıştır.
- Bu araştırmalar, örgütsel açıdan etkin ve verimli, psikolojik ve duygusal açıdan mutlu olan, iş gruplarında değişikliklerin yaratmış olduğu olumsuz gelişmelere güzel bir örnek oluşturmaktadır.

- Hawthorn Araştırmaları, Harvard Üniversitesi'nden F. Roethlisberger ve Elton Mayo önderliğindeki bir grup bilim adamının Western Elektrik Şirketi'nin Chicago'nun banliyösü olan Cicero'daki Hawthorne fabrikasında yaptıkları araştırmalardır.
- Yönetim ve organizasyon konusuna davranış açısından yaklaşmanın başlangıcı kabul edilen bu araştırmalara 1924 yılında başlanmış ancak sonuçları 1930'larda alınabilmiştir.

- Araştırmacıların başlangıştaki hipotezi řu olmuştur:
- Işıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmelerin derecesi arttıkça prodüktivite de artacaktır.
- Ancak yapılan deneyler ve araştırmalar bu hipotezi doğrulamamıştır.
- Bunun üzerine araştırmacılar dikkatlerini fiziksel faktörler yerine sosyal faktörler üzerine çevirmişlerdir.
- Bu aşamada geliştirilen yeni tez, verimlilik artışının ancak işçilerin motivasyonu, uygulanan nezaret şekli, tatmini ve aralarındaki ilişkiler tarafından, yani sosyal faktörler tarafından açıklanabileceği şeklinde olmuştur ve araştırma sonuçları bu tezi doğrulamıştır.

- Kişilerin sahip olduğu inançlar, alışkanlıklar, amaçlar, değer yargıları ve gelenekleri, oluşturdukları grupların da özelliklerini belirleyecektir.
- Böylece bir sosyal sistemin kişiler üzerindeki etkisi, fiziksel faktörlerin etkisinden çok daha fazladır.
- Hawtorne araştırmaları ile organizasyonlardaki insan faktörü ön plana çıkmış ve yöneticilerin kullanabilecekleri araç ve kavramlar ile dikkat etmeleri gereken unsurların sayısı artmıştır.

- Davranışsal Yaklaşımına büyük katkıları olan Hawthorne Araştırmaları kullanılan metodoloji ve teknikler ile bir çeşit manipülasyon aracı olması gibi pek çok açıdan da tartışma konusu olmuştur.
- Bunlardan birisi “Hawthorne Etkisi” (Hawthorne Effect) olarak adlandırılan eleştiridir.
- Hawthorne Etkisi, eğer insanlar bir şekilde kendilerinin araştırma konusu yapıldığını biliyorlarsa, araştırma süresince kendi normal davranışlarının dışında bir davranış gösterebilmektedir, şeklinde açıklanabilir.

Yönetimde Modern Yaklaşımlar

1.3.1. Yönetimde Sistem Yaklaşımı
1.3.1.1. Genel Sistem Teorisi ve Yönetim Bilimi

Sistem kavramı:

- Birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün olarak tanımlanmaktadır.

Sosyal bilimlerde sistem yaklaşıımı;

- Sosyal hayatın bütün yönleri birbirleriyle ilişkili bir bütün ve toplum kendi içinde birbirleriyle bağıntılı elemanların bir sistemi olduğu için sosyal hayatın dinamizmi açısından incelenebilir.

- Sosyolog Talcott Parsons'a göre, toplumdaki her sosyal ve ekonomik amaçlı kurum diğer kurumlarla ilişki içerisindedir.
- Bu ilişkiler bir üst sistem ve bir alt sistemdir.
- Sosyolog George Homans'a göre, bir örgüt, karşılıklı olarak birbirine bağımlı olan bir dış çevre sistemi ve bir iç ilişkiler sisteminden oluşmaktadır.

- Philip Selznick'e göre ise, örgüt, sürekli olarak değişen, iç ve dış baskılara uyum sağlayan dinamik bir sistem olup, devamlı değişim halindedir.
- Örgütün başarısı kendi iç sistemi özellikleri maddi ve beşeri yapısına bağlı olduğu kadar dış çevrenin özelliklerine, değişme gücü ve belirsizliğine de bağlıdır.

- Örgütü kapalı sistem yaklaşımına göre ele alan geleneksel yönetim teorisinin aksine modern teori, organizasyonu incelemenin tek mantıklı yolunun, onu bir sistem olarak ele almak olduğunu kabul eden bir felsefeye göre hareket eder.

- Sistem yaklaşımının getirdiği en önemli yeniliklerden birisi, örgütü çevreleri ile ilişkili bir açık sistem olarak ele almaktır.
- Bu nedenle örgütler, çevresel faktörlerdeki değişmelere uyabilmek için amaç, yapı, insan ve teknoloji boyutlarında yenileşmek zorundadır.
- Diğer bir yenilik ise, sistem yaklaşımının örgütü etkileyen bütün değişkenleri ve sayıları bir arada görmeyi sağlamış olmasıdır.
- Böylece daha sağlıklı bir genelleştirme yapmak olanağı doğmuş bulunmaktadır.
- Sistem yaklaşımı ile klasik ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının önerilerini, bulgularını ve özelliklerini daha iyi değerlemek; kuvvetli ve zayıf yönlerini daha iyi anlamak; dolayısıyla bunları daha iyi kullanmak olanağı doğmuştur

Bu yaklaşımın amacı,

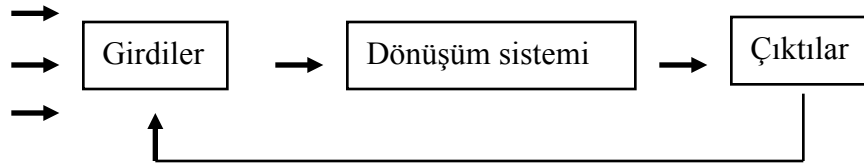
- yönetim olayının ve unsurlarının birbiri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemektir.

- Sistemler açık ve kapalı sistem olarak iki şekilde incelenebilir.
- Kaynağını fizik biliminden alan ve mekanik sistemlere uygulanabilen kapalı sistem yaklaşımı yönetim biliminde geleneksel yönetim anlayışı içinde kabul görmüş bir sistemdir.
- Bu yaklaşıma göre, işletme bağımsızdır ve sorunlarını dış çevreyi dikkate almadan, iç yapı, görev ve ilişkilerini düzenleyerek çözebilecektir.
- Kapalı sistem yaklaşımının bir diğer özelliği ise, statik bir denge ve entropiye (herhangi bir sistemin bozulmaya düzensizliğe, etkinliğe ve dağılmaya doğru olan eğilimi) doğru doğal bir eğilim vardır.

- Açık sistem görüşü, biyolojik ve sosyal sistemin çevresiyle dinamik bir ilişki halinde olduğunu ve aldığı çeşitli girdileri bir şekilde değişime uğrattıktan sonra çıktı olarak ihraç ettiğini kabul eder.
- Açık sistemlerde, bütünü oluşturan parçalar arasında karşılıklı etkileşim sistemi bir bütün olarak etkiler. Şekil 1'de görüldüğü gibi, açık sistem, kendisini oluşturan iç parçalarının yapılarını ve süreçlerini değiştirerek çevresine uyum sağlar.

Şekil 1. Açık sistem olarak işletme organizasyonları.

- Malzeme
- Enerji
- Bilgi

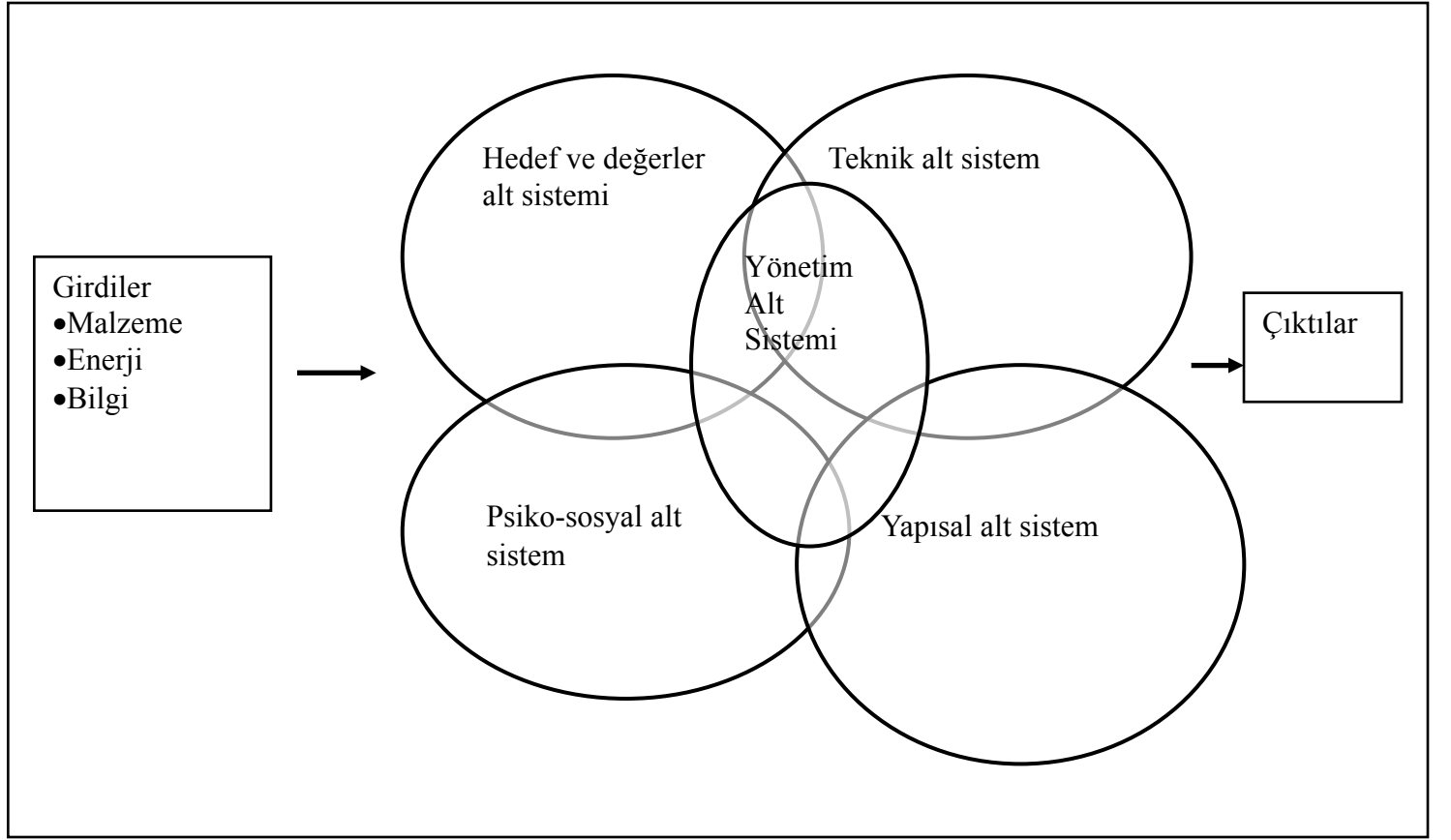


Geri Besleme

- Örgütler, çevreden malzeme, enerji, bilgi şeklinde girdiler alır ve bunları dönüşüme uğrattıktan sonra çevreye çıktılar verir.
- Bu görüşe göre örgütler sadece teknik veya sosyal bir sistem değildir.
- Daha doğru bir ifade ile, insan faaliyetlerinin çeşitli teknolojiler etrafında bütünleşmesidir.
- Teknolojiler, örgüte gelen girdilerin tipini, dönüşüm sürecinin niteliğini ve sistemden ayrılan çıktıları etkiler.

- Sosyal sistem ise, teknoloji kullanımının etkinlik ve verimliliğinin belirleyicisidir.
- Bu bağlamda örgüt, iç yapısı itibariyle birkaç büyük alt sistemden oluşmuştur.
- Bunlar şekil 2'de görüldüğü gibi, hedef ve değerler, teknik alt sistem, psiko-sosyal alt sistem, yapısal alt sistem ve yönetim alt sistemidir.
- Örgütün hedefleri ve değerleri, bu alt sistemlerin en önemlilerinden biridir.
- Teknik alt sistem, girdilerin çıktı haline getirilmelerinde kullanılan teknikler de dahil olmak üzere, görevlerin yapılması için gerekli bilgilerden oluşmaktadır.

- Her organizasyon, birbiriyle etkileşim içinde olan şahıs ve gruplardan oluşan bir psiko-sosyal alt sisteme sahiptir.
- Yapıyı, organizasyon şemaları, iş ve görev tanımları ile kural ve süreçler ortaya çıkarır.
- Yönetim alt sistemi, amaç ve hedefleri saptamak, ayrıntılı, stratejik ve operasyonel planlar hazırlamak, organizasyon yapısını planlamak ve kontrol süreçlerini belirlemek suretiyle işletmeyi çevresiyle ilişkiye geçirme faaliyetlerinin tümünü kapsamaktadır.



Şekil 2. Organizasyon sistemi

Yönetimde Durumsallık Yaklaşımı

- Sistem kuramının başlangıçta yönetim kuramlarını birleştirmek amacıyla yola çıkmasına karşın bunu sağlayamaması, ek bir modern yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olmuştur.
- Bu yaklaşım durumsallık yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır.

- Durumsallık yaklaşımı dendiğinde, yönetim organizasyonda her yerde geçerli evrensel ilkelerin olmadığını anlıyoruz.
- Ve bu yaklaşıma göre, her yönetim ve organizasyon olayını; işletmenin kendi koşulları, kuruluşun çevresel koşullar ve unsurlarla olan ilişkisi, kullandığı teknolojinin özellikleri, kullandığı personelin sosyo-kültürel özellikleri ile birlikte ele almak ve sorunlara çözüm aramak gerekir.