

YÖNETİM TEORİLERİ VE YAKLAŞIMLAR (II)

(5)

- **DOÇ.DR.HAKAN SUNAY**
- **A.Ü. Spor Bilimleri Fakültesi**

DAVRANIŞSAL YÖNETİM YAKLAŞIMI (NEO KLASİK)

- Klasik Yönetim Yaklaşımının en çok eleştirilen yönü,
“İnsan ögesini ikinci plana atmış olması, onun bir robot gibi davranabileceğini” varsaymasıdır.
- Davranışsal yönetim yaklaşımçıları bu eksikliği görmüş ve gidermeye çalışmıştır.
- Böylece;
- **Klasik yaklaşım işçilerin işine ağırlık verirken**
- **Davranışsal yaklaşım, dikkatleri söz konusu işlerdeki bireylere çekmiştir.**

Davranışsal Yönetim Yaklaşımının savunucularından MAYO “Hawthorne” araştırmaları yapmıştır.

- **“HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI”**
- Verimlilikle fiziksel iyileştirme ilişkisinin az olduğunu saptamışlardır. Ancak bu araştırmalar sonucunda;
- İşletmenin bir sosyal sistem olduğu ve bu sistemin en önemli öğesinin de “insan” olduğu ortaya konulmuştur.

Hawthorne Deneyleri

- **Elton Mayo, Kurt Lewin, J.F.Roethlisberger, W.L.Whyte** davranış bilimciler, Klasik yönetimcilerin tersine görüşler ortaya koymuşlardır.
- Neo Klasik veya “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” geleneksel kuramlara bir tepki şeklinde ortaya çıkmıştır.
- 1920 Bilimsel Yönetim Okulunun (Taylorizmin) görüşlerini paylaşan bir grup düşünür, Taylor tarafından geliştirilen çalışma yöntemleri ile bilimsel yönetim okulunun ilkelerinin örgütlerde en yüksek verimin elde edilmesine yetmediğini iddia etmeye başlamışlardır.

Hawthorne Deneyleri (devam)

- Harvard Üniversitesinin iş okulunda görev yapan bilim adamları, Bilimsel yönetim ilkelerinin geçerliliklerini test etmek amacıyla 1927 lerde Western Elektrik Şirketinin Hawthorne 'deki şubelerinde araştırmalara başlamışlardı.
- Sonuçları yeni bir örgüt ve yönetim okulunun doğmasına yol açan ve Hawthorne Deneyleri olarak ün yapan bu araştırmalarla önce iş yerinin fiziki çalışma koşulları ile işçinin verimliliği arasındaki ilişkilerin saptanmasına çalışılmıştır.
- Elton Mayo'nun başkanlığında 5 yıl süren söz konusu araştırmalarla o güne kadar genel olarak benimsenmiş olan örgüt ve yönetim ilkeleri hakkında çok yeni ve değişik fikirlerin ortaya atılmasına ve bu ilkelere çoğunun reddedilmesine yol açmıştır.

Hawthorne Araştırma Konuları

- 1. IŞIKLANDIRMA DENEYLERİ
- 2. PARÇA MONTAJ DENEY ODASI
- 3. BANTLARA TEL SARMA GÖZLEM ODASI

1. Işıklandırma Deneyleri

- Araştırma, Westwrn Elektrik Şirketinin Hawthorne fabrikasında bir seri ışıklandırma deneyleriyle başlamıştır.
- **Araştırmaların amacı, iş yerindeki ışıklandırma ile işçilerin iş verimliliği arasında bir ilişkinin bulunup bulunmadığını tespit etmektir.**
- Esas olarak deneyler, çalışanların en verimli olabilecekleri ışıklandırma derecesini bulmak amacıyla yapılmıyordu.
- Deneylerin bir safhasında işçiler iki gruba ayrılmışlardır. Biri deney grubu, öteki kontrol grubu idi. Deney grubunda ışık 24 Wattan 46 ve sonra da 70 ‘e yükselmiştir. Kontrol grubunun ışığında ise değişiklik yapılmamıştır.
- **Deney grubu üretiminde kontrol grubuna göre bir yükselme olacağı tahmin ediliyordu. Ancak sonuç şaşırtıcı olmuştur.** Her iki grubun üretiminde de aşağı yukarı aynı oranda bir artış kaydedilmiştir. Temel varsayıma göre sonuçlar hiçbir şey ifade etmiyordu. Asıl sonuç; kısa bir süre içine sığdırılan değişik ışıklandırma durumları ile verim arasında doğrudan bir ilişkinin bulunmamasıydı.
- Bu beklenmeyen sonuç, verim ile iş yerindeki çalışma şartları arasında daha derin araştırmaların yapılmasına yol açmıştır.

2.Parça Montaj Deney Odası

- **Işıklandırma deneylerinden sonra, yeni deneyler yapılmıştır. Bu yeni deneylerde, yorgunluğun ya da dinlenmenin üretim üzerindeki etkileri incelenmiştir.**
- Altı işçi kız telefon rölesi montajının yapıldığı bölümden alınıp, yine aynı işi yapmak üzere özel bir deneme odasına konulmuştur.
- Bu deneylerin toplam süresi 2.5 yıl sürmüştür ve bu süre 13 döneme bölünmüştü. (dinlenme sürelerinin uzunluğu ve sayıları, çalışma günü veya haftası, çalışma arasında serinletici alkolsüz içeceklerin verilmesi gibi) Deney değişkenleri birbirini izleyen dönemler içinde çeşitli ölçülerde uygulandı. Örneğin bir seferinde sabah ve öğleden sonra olmak üzere beşer dakikalık bir dinlenme süresi, bu sürenin on dakikaya çıkartılması, dinlenme sırasında alkolsüz içeceklerin dağıtılması , iş günü saatlerinin yarım veya bir saat azaltılması, Cumartesi hiç çalışılmaması gibi.
- Sonuçlar, kızların sadece deneylerin uyguladıkları değişik şartlara değil, başka bir şeye karşı tepki yaptıklarını açıkça gösteriyordu. Çalışma şartlarının değiştirilmesinin yaptığı etki ne olursa olsun, deneycilerin kontrol etmedikleri, başka ve daha etkileyici kuvvetlerin var olduğu gerçektir. Deney odasında, tamamen değişik bir “toplumsal havanın” estiğine inanılması gerekir.

3.Bantlara Tel Sarma Gözlem Odası Deneyi

- Bu araştırmadan yeni bir hipotez ortaya çıkmıştır. Bu hipoteze göre, iş yapma, verim ve iş kalitesi, işçilerin birbirleri ve beraberindekilerle olan sosyal ilişkilerin düzeyine göre etkilemektedir.
- Bu fikri daha sistematik şekilde incelemek için yeni bir grup seçildi.
- Bu grupta 14 erkek elemanda vardı. Bunların bazıları bantlara tel sarmakta , bazıları sarılan telleri lehimlemekte ve aralarındaki iki kontrolör de yapılan işi kontrol ettikten sonra “tamamlanmıştır” etiketini yapıştırmaktaydı. Bu 14 kişi mümkün olduğu kadar normal çalışma şartlarını kapsayan özel bir odaya yerleştirilmişlerdi.
- Çalışma ilişkilerini etkileye çeşitli normlar meydana gelmiştir. Bunlar, dış görünüş bakımından (ön ya da arka sırada çalışmak gibi) üretim kapasiteleri, kontrolörler ve usta başı ilişkileridir.
- **Sonuçta işçilerin üretim oranları gözle görülecek kadar birbirinden farklılık göstermişti.**
- Bu farklılığın nedenlerini inceleyebilmek için işçilere bir teknik beceri testi uygulanmış, fakat testin sonucunda, üretim miktarını etkileyen faktörün zeka gibi niteliklere dayanmayıp, sosyal üyelik oranı ile çok yakından ilişkili olduğu ortaya çıkmakta idi.

Hawthorne Deneylerinin Sonuçları ve Neo-Klasik Yaklaşımın Olan Katkıları

- Hawthorne deneyleriyle “Taylor’un” varsayımları çok önemli yerlerden çelişmişlerdir.
- Western Elektrik tarafından yapılan incelemeler, örgütteki işçilerinin dış etkenlere kapalı bireyler gibi tepki göstermediklerini, aksine, yaşadıkları toplumsal ilişkilerin etkisi altında kalmış olduklarını açıkça ispat etmiştir.
- Elton Mayo ve arkadaşları bu araştırmaları ile, Taylor’un ileri sürdüğü gibi insanların birer makine olmadıklarını, bu nedenle de hareketlerini bir takım ilkelere bağlamak suretiyle verimliliklerinin çok arttırılamayacağını, onların verimliliklerinde bir takım sosyo-psikolojik faktörlerin daha büyük rol oynadığını ortaya koymuşlar ve örgütsel verimliliğin artması için işe değil işçiye önem verilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI SONUCUNDA;

- İnsanların inançları
- Amaçları
- Tutumları
- Alışkanlıkları
- Değer yargıları
- Gelenekleri ve
- Aralarında kendiliğinden oluşan grupların, üretim verimliliğini büyük ölçüde etkilediği saptanmıştır.

Davranışsal Yönetim Yaklaşımına Önemli Katkı Veren “DOUGLAS MC GREGOR” (X ve Y TEORİSİ)

- **X TEORİSİ;**
- İnsanoğlu çalışmaktan hoşlanmaz, fırsat bulduğu ölçüde çalışmaktan kaçır
- İnsanoğlu sorumluluktan kaçır, işe karşı arzusuz davranır kendi güvenliğini üstün tutar.
- İnsanı verimli çalıştırmak için, onu zorlamak, denetlemek, yöneltmek, işten atmakla tehdit etmek veya cezalandırmak gerekir.

X Teorisini benimseyen yöneticiler;

- İnsana karşı aşırı otoriter davranacaklardır
- Ayrıntılı iş tanımları yapacaklardır
- Sıkı bir denetim düzeni kuracaklardır
- Yetki göçermekten kaçınacaklardır.
- Katı bir disiplin ve cezalandırma sistemi kuracaklardır.
- **(X) Teorisi Klasik Yönetim Yaklaşımını yansıtmaktadır.**

(Y) TEORİSİNE GÖRE

- İnsanoğlu için çalışmak oyun ve dinlenme kadar doğal bir olaydır.
- İnsanoğlu tembel değildir. İyi çalışma koşullarında zevkle çalışır.
- Gerekli koşullar sağlanırsa insanlar öğrenmeye ve sorumluluk almaya çalışırlar
- İnsan işletmeyi amaçlarına ulaştırmak için kendi kendini yönetip denetleyebilir
- İç kontrol ve cezalandırmadan çok insanları işletmenin amaçlarına inandırmak gerekir.

(Y) Teorisini Benimseyen Yöneticiler;

- İnsanı aktif bir öge olarak görürler
- İnsana, insancıl bir açıdan yaklaşırlar
- Astların fikirlerine saygı gösterirler
- Astları ceza tehdidi ile çalıştırmak yerine güdüleme ile çalıştırmayı tercih ederler
- (Y) teorisi Davranışsal Yönetim Yaklaşımını yansıtmaktadır.
- Mc Gregor'a göre; Yönetimde Başarılı olabilmek için (Y) Teorisini uygulamak gerekir.

MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMI

- Klasik ve Davranışsal yönetim yaklaşımlarının eksikliklerini gidermek amacıyla yapılan çalışmalar sonunda “Modern Yönetim Yaklaşımı” gelişmiştir.
- Modern Yönetim Yaklaşımı İki Boyutta gelişmiştir;
- **1. SİSTEM YAKLAŞIMI**
- **2. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI**

Sistem Yaklaşımı

- Belirli olayların durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir yaklaşımdır.
- Bu düşünce tarzı ve yaklaşımın esasını oluşturan “**SİSTEM**”, belirli parçalardan oluşan bir bütündür.
- Buna göre Sistem;
- **Belirli parçalardan oluşan**
- **Parçaları birbiriyle ilişkili olan**
- **Parçalarıyla dış çevre arasında bir takım ilişkiler bulunan birleşik bir yapı, olay ve faaliyettir.**

SİSTEM YAKLAŞIMININ ÜÇ ÖZELLİĞİ VARDIR;

- 1. Analitik kavramsal bir temele dayanması
- 2. Deneysel oluşu
- 3. Bütünleştirici niteliği
- Sistem Yaklaşımı , bu yönden yalnızca biçimsel örgütü inceleyen Klasik yönetim kuramlarının “katılık ve kapalılığından” kurtulmak diğer yönden de neo klasik yaklaşımın bulgularını daha etkili bir biçimde uygulamak ve böylelikle bir “senteze” ulaşmak amacıyla toplumsal sistemlerin işleyiş ve yapısını daha iyi görmek için örgüt teorisinde kullanılmıştır.

Sistem Yaklaşımının Yöneticiye sağladığı yararlar;

- 1.Yönetici görevini dar bir şekilde , yalnızca kendi görevleri açısından yorumlamaktan kurtularak, kendi alt sistemine bağlı ve ilişkide oldukları diğer alt sistemleri ve çevre koşullarını da dikkate alma olanağı sağlamıştır.
- 2.Yöneticiye kendi alt sisteminin amaçlarını parçası olduğu daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirme fırsatı vermiştir.
- 3.Yönetici örgüt yapısını alt sistemlerin amaçları ile uyumlu bir şekilde kurma olanağına kavuşmuştur.
- 4.Yönetici son olarak,alt sistemleri değerlendirirken bu sistemlerin ana sisteme yaptıkları katkıyı saptama fırsatı vermiştir.

Sistem Yaklaşımı ile İlgili Sonuç;

- Bir örgüt, sistem olarak birbirine bağlı, birbirini ve tüm sistemi etkileyen alt sistemlerden oluşur.
- Sistemin temel parçalarını; **Birey, Biçimsel örgüt, Doğal örgüt, Rol ve Statü** kavramlarıyla sistemin yer aldığı fiziksel çevreden oluşmaktadır.
- Bu parçalar, sürekli birbirleriyle ilişkide ve birbirine bağımlı durumdadır.

DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

- Sistem kuramının başlangıçta yönetim kuramlarını birleştirmek amacıyla yola çıkmasına karşın bunu sağlayamaması, ek bir modern yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yaklaşım DURUMSALLIK YAKLAŞIMI olarak adlandırılmıştır.
- Durumsallık Yaklaşımı, yönetimde içinde bulunulan durumlara veya şartlara ağırlık veren bir yaklaşımdır.
- Bu yaklaşım, her işletmenin içinde bulunduğu duruma göre, o duruma en uygun sayılacak bir yönetim uygulaması amaçlamaktadır. Durumlar değişince yönetim uygulaması da değişecektir.

Durumsallık Yaklaşımı, Klasik, Davranışsal ve Sistem Yaklaşımlarının yerini alan yeni bir yaklaşım değil, ancak onlarla birlikte ele alınan ve o yaklaşımların hangi durumlarda daha etkili ve yararlı olabileceklerini araştıran bir yaklaşımdır.

- Durumsallık Yaklaşımının bugünkü şekline **“durum”** esas itibariyle **İKİ FAKTÖRE** göre değerlemeye tabi tutulmaktadır;
- 1. İşletmenin kullandığı **TEKNOLOJİ** ile
- 2. İçinde bulunduğu **ÇEVRE ŞARTLARI** dır.
- **Teknoloji**; İşletmenin girdilerini çıktılarına çevirmek için kullandığı her türlü araç ve gereci ifade etmektedir
- **Dış Çevre**; İşletme sisteminin sınırları dışında kalan ve işletmenin kontrolü altında olmayan faktörlerin toplamını ifade etmektedir.

BAŞARILAR DİLERİM

DOÇ.DR. HAKAN SUNAY