

Rutinler aynı şekilde ilerlemez - Olumsal analiz
buna şöyle der:

Formel Örgüt X Doğal Örgüt

Aralarında çatışma vardır.

Yapılması gereken şey doğal örgütü formele
yaklaştırmaktır.

Otorite vardır.

Bir amaç varsa;

Amaç kaynaklar - Amaca uyumlar vardır.

Bu ilişki çatışmalı bir ilişkidir.

* Bu tür formel unsurlar güç unsurları içinde
inşa edilir.

İtaat edenler otoriteye tabidirler. Peki ya neden?

Bunu sağlayan şey zorunluluk kadar, çatışma
üzerinden inşa edilen "Piyasa disiplini"dir.

Doğal ilişkiden formel ilişkiye olan zorlamayı
hissettirmeden yaparlar. Burada piyasa
disiplini ile yaparlar.

Modern organizasyonları bu disiplinin içeriğini
anlamadan analiz edemeyiz.

Örgütler aynı zamanda piyasa disiplini içerirler.

Örgütler piyasa disiplini bağlamında deşerlen-
dirilerek grup yapısı ve üyeler arasında karmaşık
ilişkileri içeren yapılaşmış sistemlerdir.

Sosyal politikanın düzenlenmesi olmazsa, büyük örgütler sosyal adaleti sağlayamaz. Amaç verimli gelişmek değil, örgütsel adalet. Örgütlerin büyümesi daha az olumlu sonuçlar oluşturmaz.

Merkezileştikçe, örgütler, toplumu kontrol etme olanakları artar.

Kontrol etme şansını yakaladığında yönlendirmesi kolay olur.

Organizasyonun toplumu manipüle etme ihtimali yükselir.

• Kontrol edebilme yeteneği kazanmak.

Temel sorun neye beklenti yaratabileceğine karar vermek.

Bireysel yabancılaşma duypusunun artmasına yol açar. Organizasyonlar niteliği geliştikçe bireysellikimiz zayıflar. Rekabete dayalı örgütler için bu daha da fazladır.

Örgütleri eleştirel biçimde ele alır.

Weberi örgütler toplumsal ilişkiler üzerine inşa edilir.

Moderen toplumlarda, örgütlerin yeri belirleyicidir.

İnsan bürokrasi karşısında çaresizdir.

Bürokrasi bir kere geldi mi bir daha kaldırılmaz.

Verimsizlik ve eşitsizlik arasındaki denge sızlık dopaldır.

Akılın Demir Kafesiyle bunu açıklamıştır.

- Özgün Örgüt Tanımı:

① Belirtilenmiş bir amaca yöneliktirler. Ortak amaçtır. Sadece örgütteki kişiler arasında değildir. Fabrika içindeki insanlar ve dışındaki aktörler tarafından da benimsenir.

- Müsteriler, verici alanlar

• Örgütü kabul etmiş, katkıda bulunurlar.

Örgüt Sosyoloji meselesi: Örgüt içi ve dışı aktörlerin meşru bir amacı kabul etmeleridir.

② Belirlenmiş Rutinleşmiş yöntemler

Rutinleşmiş yöntemler vardır.

Belirlenmiş görevler rutin şekilde devam eder.

Bunlar düzenlenmiş sayılabilir.

Rutinleşmiş faaliyetler, örgütün tanımlayıcı faaliyetleridir.

" " " ne kadar genişlerse,

Organizasyonun kapasitesi o kadar artar.

Örgütlerin temel amacı faaliyetlerin rutinleşmesi. Bu rutinleşme imkanları artırır.

③ Örgütler Üyelerden bağımsızdır

Örgütlerin en önemli özelliği bireysellikten soyutlanmasıdır. Örgütteki üyeler değişse bile örgütler bundan bağımsızdır. Üye devam etmezse bile örgüt devam eder. Bireysel olandan soyutlanmıştır. Bireysellik üzerine inşa edilemez. (fabrikanın müdürü öksüzünde, işi işten çıktıktan sonra fabrika kapanmaz.)

Örgütler formal yapılardır. Örgütler bu özelliklerden daha fazladır. Olumsal analiz 3 aşamadan geçer. Örgütlerin sorunlarının ortadan kalktığı düşünür. Gündelik hayatta bu formal düzenden daha fazlası vardır.

Olumsal analiz → Formal olanı doğrular.

Düpaal lideri sınırlandırmak → Formal lideri güçlendirir.

Rutinleşmiş faaliyetler, kurallar olsa bile kuralları defletebilir.

Var olan unsurlar rutinleşse bile farklı uygulanabilir.

ÖRGÜT SOSYOLOJİSİ

11/25

- ÖRGÜT SOSYOLOJİSİ -

Örgüt Nedir?

Ortak amaçlar için insanların birlikte hareket ettikleri
düzendir. (fabrika örgütlenmesi, öğrenci toplulukları)
Sosyal politika kapitalist düzende çalışmaktır.
Çıkar çalışmasının ana sahnesi örgütlerdir.
Toplumsal çalışma, çıkar çalışması örgütlerle
kuvvetli. Dersin ana konusu "Kapitalist Örgütler".
"Çalışma"nın olduğu, istihdamın olduğu örgütlerle
ilgileneceğiz.

Modern toplumlar da örgüt kavramıyla sıkı sıkıya
karşılıklıdır. Modern hayat bizi örgütlerle
mutlak kılar.

Modern hayat ilerledikçe örgütlenme de gittikçe artar.
Mahalle bakkallarının azalması, süpermarketlerin
çaplanması toplumlardır.
Modern toplum büyüdükçe kitleleşme peşine düşer. Toplum
karmaşılaştıkça örgütlerin sayısı, kapsamı artar.
Bizim örgütlere bağlılığımızda artar.
Organizasyonlar büyüdükçe çalışma niteliğinde
değişir.

Psikoloji } Örgütlere olumsuz olarak bakar. Toplumun
Sosyoloji } gereklidir. Kitleleşme organizasyonları verimli
kılar. Örgütün sorunlarını çözüp daha
olumlu bir inşaa bulmak.
Örgütlerin büyümesi toplumun yararına olur.

* Sosyal politikanın perspektifi → ELESTİREL
Örgütlerin büyümesi çalışmanın büyümesine neden
olur. Büyük örgütler çalışmanın yavaş olduğu
örgütlerdir ve amaç bu değildir.

Ana amaç → Eşitlik
Örgütler temel eşitsizliği barındırır ve bu eşitsizliğe
elestirel yaklaşır.

2. Ders

Örgüt Sosyolojisiinde Kuramlar



Büyük - Genel Kuramlar

Örgütleri toplumsal çevrenin unsuru olarak ele alırlar. Toplumsal ilişkilere önemlidirler.

Temel örgütleri anlamak amacıyla oluşturulan kuramlar değildir.

Örgütlerin bir kurum olduğunu kabul etmemiz için vardır.

(Gömülü olduğu anlamamız için)

21. yy. da bunun tersi iddia edilir. Tüketici endüstrilerinin toplumun dengesini sekillendireceğini varsayarlar.



Özgün Kuramlar

Bizzat örgütleri anlamak için kurulmuş, daha kapsamlı hedeflere sahiptirler.

Büyük Kuramlar

- 1) Marksist Örgüt Kuramı
- 2) Webergen Örgüt Kuramı
- 3) İktisadi Örgüt Kuramı / Firmaktisadi

Örgütlerin giderek genişleme göstermesi ve hissedilebilir toplumsal sonuçlar doğurması en önemli özelliklerindendir.

Üretim faaliyeti toplumsal bir faaliyetir.

+ **Marksist Önem:** Örgütlerin endüstriyel organizasyonunun bilim bilgilimle üretim organizasyonlarından farklı olduğunu iddia eden isimdir.

Örgütlerin varlık sebebi akıllı olmaları, rasyonalist olmaları değildir der Marks.

Örgütler neden vardır?

1) **[Artı-Değer]** : Bu artı değeri ele geçirmek çok önemlidir. Toplumsal ilişkilerden şekillenir.

Kendi aralarında çatışma yaratacak bir şeydir. İşverenler artı-değere daha fazla sahip olmak için iş bölümünü karmaşıklastırırlar. Bu karmaşıklığın sebebi sadece rasyonalitenin zorunluluğu değildir.

Amaç: Emeyi sömürmek.

Bu organizasyonun karşısında senin hiçbir önemin yok deme şeklindedir.

Sermayeler ile işçi arasında daha fazla güç ilişkisi kurmak amaçtır.

Önemli olan şey sermayelerin artı değerden daha büyük pay almasını sağlamak ve emeğin önemini ortadan kaldırmaktır.

İnsanları emeye muhtaç kılmak amaçtır.

Artı-değer emeğin önemini geçersiz-önemsiz kılar.

(Gazetelerin emir almaya hazır hale getirilmesidir. (En önemlisi)

İş bölümü karmaşıklastırır insanları yönlendirmez kdaylaştır.

İş bölümünün karmaşıklasmaı demek üretimdeki tarafların cesitlenmesi demektir. Bununla beraber artı-değere el koymak kolaylaşır.

2) Emek Süreci: Sadece üretimi organize etmek yeterli değildir.

Marksa göre kapitalist emek sürecinin temelinde yatan şey "Denetim duygusu" dur. Belirleyici bir unsurdur. Sürecin bir zorunluluk olduğunu çalışanlarda benimsemiştir.

Denetimin asıl amacı: işselleştirme

Ahlak makinası olarak tanımlanır. Arzu edilen ahlak standartına uymaları gereken bir düzen oluşur.

Denetimin yoğun kullanılmaya başlaması - artı değeri de teminata almalarıdır.

Yaratıcılık: işçilerin belli zamanlarda çalışmalarını, belli zamanlarda fabrikayı terk etmelerini sağlamayı amaçlar.

İnsanları fiziksel olarak engellenmesi gereken bir şeydir. İnsanlarla bunlarla engellendiklerini düşündüklerinde başka bir sorun çıkar → "inancı"

Örgüt direniş kolektifini ortadan kaldırmak için vardır.

Tüm emek sürecinin, sermayelerin artı-değer koranmasını sağlayacak şekilde kurulur.

+ Webergen: Bu tür katılaşmış ilişkiler rastlanmaz. Weber şöyle der: Örgütler ekonomik ilişkinin dışında analiz edilmeliler. Ekonomik ilişkinin dışındaki unsurlar çok belirleyici olabilir. Mesela örgütler statü yaratır ve statüler örgütlerle sınırlı kalmaz.

Örgüt Sosyolojisi

Vizeden sonraki ilk ders
final-17

Örgüt Kültürü

- Örgütün kısıllığıdır.
- Örgütü oluşturan bireylerin değerler, inançlar, varsayımlar bütünüdür.
- Örgütteki süreç, yöntem ve uygulamaların bütünüdür.
- Örgüt faaliyetlerinin bir yansımasıdır.
- Örgütlerin içinde bulunduğu...

Weberin analizinde yatan şey: Weberin Bürokrasi Teorisidir.

En önemli özelliği nesnel olmasıdır.

Kişisel nitelikler taşınamamasının nedeni:

Bürokraside çalışanlar herhangi bir nedene göre değil, deneyim ve yeterlilik ihtiyaçlarına göre seçilirler. Bunlar nesnel olarak ispat edilir.

Kapitalist organizasyonlar öznenlikten ne kadar uzaklaşırsa o kadar başarılı olur.

Çalışanlar arasında ki ilişkide büyüktür.

Nesnellik arttıkça rasyonalite de artar ve püskünir.

Nesnelliği anlamak bizim için Örgüt Sosyolojisinde diğerlerinden farklıdır.

- Hawthorne Etkisi -

Yönetici tarafından verimli veya verimsiz davranışın riskinden dolayı ortaya çıkmıştır.

Toplumsal mekanizmalar kapitalist ilkelere göre hareket ederler. Bu nesnel düzen ile ilgilidir.

1. Özellik; çalışmanın nesnelleşmesiydi.

2. Özellik ise "Ayrıntıcı Bürokrasi".

Bürokrasiler ayrıntılar üzerine inşa edilir. Bütün faaliyetler önceden tasarlanır tüm olasılıkları kontrol altına alma isteği vardır. Örgütlerin

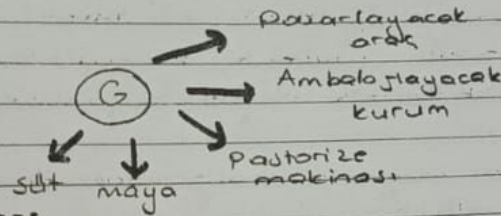
işleyişini kolaylaştırırlar. Büyük kapitalist örgütler büyük ordulara benzerler. Örgütsel modelin hedefi bu tür bir rasyonaliteye ulaşmaktır.

Weberiyenciler örgütü akıl makinası olarak tanımlar.

+ Firma İktisadı: Üretim koşullarını belirleyerek olan şeyler arz ve taleptir.

1930'larda Coase adında bir adam şöyle der; Firmalar dikkat edilmesi gereken kurumlardır. Birde varıyolar; - Örgütler neden varlar? Bunun sebebi işlem maliyetidir.

G = Yoğurt



Girişimci şuna bakar;

Bunların her biriyle ayrı ayrı sözleşme yapılabilir diye düşünebilir. Bugünkü tabiriyle taşeron ilişkileri kurulabilir. Ama yapmaz. Çünkü; Böyle bir girişimde Süt taşeron iş yapmak maliyetlidir. Bir başka risk bunun sürdürülemez olmasıdır.

Girişimci şuna bakar; Tek tek sözleşme imzalamak mı, rasgele, yoksa tek bir yer kurup organizasyon yapmak mı daha rasgele?

Daha çok 2. doğru olur, ve firmaların varlık sebebi budur. Firmalar işlem maliyetinden kaçmanın bir yoludur ama bunların bir arada yapmayı getirdiği yeni sorunlar vardır.

1) Her bir aşamanın birbirleriyle etkileşim halinde olmasını sağlamak.

2) Çalışanlara bu aşamalara göre iş bölümü oluşturmak. Bunların hepsinin ayrı ayrı tasarlanması gerektiği için bunlar sadece iktisadi faktörler tarafından açıklanamaz. Başkaca ilişkilerinde işin içine dahil edilmesi gerekir. (Toplumsal ilişkiler)

ve toplumsal ilişkiler örgütlerin işleyiş biçimini anlamamız için oldukça kritiktir. Maliyetten kaçınmanın bir sonucu olarak karşımıza çıkarlar. Ama bu maliyetten kaçınmalar sadece iktisadi sonuçlar doğurmaz.

Öğretmenlerin bir yansımasıdır. Öğretmenlerin bütünüdür. Öğretmenlerin içinde bulunduğu çevrede kendini ifade edebilmektedir.

Neden önemlidir?
- Törenler, gelenekler

Toplumsal sonuçlarda doğurur. Bu neden önemlidir? Çünkü günümüzde de aynı şeyler yaygınlaşmaya başlıyor.

Girişimler büyük örgütler oluşturmaktansa, farklı maliyetlere sahip işyerleri açmaya niyetlidir. Ve bu başlıca başka sorunlar çıkarır.

- 1) Büyük ölçekli örgütlerin küçülmesi
- 2) Örgütler arası çevrenin değerli hale gelmesi
- 3) Piyasa ilişkilerinin örgüt organizasyonunu dönüştürmesi

Bu sonuçları değerlendirdiğimizde daha etkili analizler yapabiliriz.

Ücret artışları neden iktisadi bir sorundur?

İste işlem maliyeti iktisadi bu gibi soruların cevaplarını anlamamızı sağlar.

3. Ders

Özgün kuramlardan ilki; Beşeri (insan) ilişkileri
Beşeri insan ilişkileri Ekolü

Taylor'un Bilimsel yaklaşımının zıttıdır.

Sarılanın aksine beşeri ilişkilerin ekolü;

- Çalışanların karar süreçlerinden sistematik olarak dışlanması

- İş yerinde yönetimin tekelleşmesi

- Ve bunun için çalışanların "ikna" edilmesini içerir.

10 emir kuralları vardır. Bilimsel yaklaşımın hakim olduğu kurallardır. Deneyden 3 yıl önce ortaya atılmış fikirlerdir. Aslında deneyden önce deneyin sonuçlarını biliyorlarmış.

Gelişimci Asama → Politik ve sosyal hakların arttırılması
aşama.

Rockefeller : Bu gelişimci aşamanın fabrikalara taşınması
gerektiğini söyler.

Rockefeller refah politikaları geliştirmeye başlıyor.

Sendikalizmin hareketlerini engellemeye çalışıyor.

Bunun için sunları yapıyor:

① Danışma Konseyleri: Sendikaların önüne geçilecek danışma
konseyleri açılıyor. Böylelikle sendikaların etki alanlarını
daraltmayı hedefliyorlar.

② Üniversite işbirliği: Bu kolektif seylere nasıl cevap
verebiliriz diye düşünüyorlar.

Endüstrinin gelişimine katkı sağlayacak ilgi alanlarını
geliştirmek istiyorlar. Ve ilgilerini ciken 2 konu var.

1) İktisatçılar

2) Psikoloji

En önemli şey; Yönetim becerisini arttırmak ve sendika
direncini kırmak.

Howthorne deneylerinde kolektif çalışma söz konusu. Peki,
kolektif çalışmanın gücü olduğu bir yerde verimlilik
sorunu nasıl ortadan kaldırılır?

- Gruplar genellikle olumsuz anlamda kullanılıyor.

O zamanlarda gruplara negatif yönlü bakılıyor. Alternatif
hiyerarşiye normal bir hiyerarşi gibi davranılıyor. Amaç
onları işlevsiz kılmak.

Bireyselleştirmenin geçerli olması gerektiğini iddia
ediyorlar.

Çalışma koşullarının farklılaştırılmak ne tür etki
yaratacağına dair bir deney.

• Örgüt faaliyetlerinin bir yansımasıdır.
• Örgütlerin içinde bulunduğu çevrede kendini ifade
ediz biçimidir.

Hawthorne'nin uzmanlık alanı savaş sonrası travmatik
bozuklukları tedavi etmek.

Savaşteki temel etki bireyselleşmenin getirdiği tedirginlik
Tekrar güven arttırıcı tedaviler yapılmasını öneriyor.
Bunun aynı zamanda fabrikalara taşınması gerektiğini
söylüyor.

Daha sonra başka deneylerin yapılması isteniyor.

Deneyler:

1) Aydınlatma

2) Havalandırma

3) Ücretlenme (Bireysel) → Verimliliği arttırmak.

Gelişme ve dinlenme sürelerini
hesaplıyorlar.

Aydınlatma ve Havalandırma deneylerinde farkı tespit
edemiyorlar.

Ay ışıqı deneyi yapıyorlar. ısıtıcı çok kötü, sadece bir
ayın vereceği kadar ısıtıyorlar. ısıtıcı buna
tepkili gösteriyorlar. fakat herkesin tepkisi farklı oluyor.

Birde hawthorne etkisi diye bir şey var:

Gözlemci yokken verimlilik başka türlü, (verimlilik artıyor)

Gözlemci yokken verimlilik başka türlü, (verimlilik düşüyor)

İşten çıkarcım yapılacak denliyor ve bundan etkilenen-
lerle etkilemeyenler arasındaki farklara bakılıyor.

Kadınlar bir orada çalıştığında erkeklerden daha
verimli oldukları görülüyor.

Daha sonraları Hawthorne'nin sosyal etkileri fazla
abartılı ortaya çıktı.

Maya'nın deneye katıldığı an ücretlendirme ile ilgilidir. Ücretlendirmede tel bağlama deneyi yapılıyor. 2 grup arasında yapılıyor. (8'er kızılık 2 grup) iki beklenti var.

1) Verimliliğin ortalamasını düşünüyorlar.

2) Verimlilik düşecektir. Sosyal etki etkili olacağı için birileri kayıtlaracaktır.

Deneyden önce kullandıkları bir standart var.

"Boşey standardı" → Her çalışana ne kadar üreteceği söyleniyor. Üretmezse cezalandırma var.

Ortalama düzey devam ediyor. Ne artıyor, ne azalıyor. (Bireysel alanlar ve grup alanlar arasında hiçbir fark olmuyor)

Sonra diyorlar ki; Sadece grupların fabrika içi ilişkilerine değil, fabrika dışı davranışlarında bakalım.

Sayınma odasındaki ilişkiler → dış ilişkiler

Söyle bir kaygı var: Performans düşüklüğü iş kaybına yol açabilir. Performans yüksekliği de göstermek istemiyorlar. Çünkü deneyden sonrada aynı performansın beklenmesinden korkuyorlar.

Bu yüzden ortalamaya geri dönüyorlar.

Bu nokta Hawthorne'nin ikinci noktası. Diyor ki; Örgütsel yapıyı analiz ederken informal ilişkileride işin içine katmalıyız. Grup içi ilişkiler grubun formal yapısını belirler.

Ustabazılık / İktisat faaliyetleri gibi sonuçlar sonunda örgütün sosyal yapısının fark edilmeye başlandığı söyleniyor. Ücretlendirme deneyinden sonra Raporda şöyle diyor;

- 1) Çalışanlar çalışmayı kıstılar. Örgütte duyan Adalet duygusu herşeyin belirleyicisi.
- 2) İşçiler grup ortalamasının altında veya üstünde çalışmak istemiyorlar.
- 3) Grup kendi kurallarını kendi oluşturuyor.

Bundan sonra örgütün sosyal ilişkileri ortaya çıkıyor. Mayo hümanist değildir. Etkilediği Adam: Pareto
Pareto → Elit teorisinin kurucusudur. Derki;

Toplumun elitleri vardır ve genel kitle vardır.

- 1) Topluma elitlerin yönlendirmesi gerekir çünkü sadece elitler rasyonel kararlar verirler.
Kitle akılla değil, duygularla hareket eder. Bu yüzden kuralları elitlerin koyması gerekir.

- 2) Çalışanları denetim altına almak istiyorsak işçilerin sadece fiziksel taraflarına değil sosyal yönlerini de yönetmeye ikna etmemiz gerekir. Ancak bu şekilde yönetsel bütünlüğü sağlayabiliriz.

Demek istediği: enformel kuralların desteklenmesi değil, formal kurallar enformel kuralları da yönlendirsin. Şirketler örgütlerin yönetimine katkıda bulunsun.

Asıl hedef verimliliktir. Verimlilikle ilişkin kararları sadece yöneticiler verir.

Çalışanların yönetim sürecinden dışlanmaması gerekir. Bu da "ikna" ile olur.

Nasıl ikna edilecekler? 2. eğim var.

1) Çalışanların yönetsel süreçte karıştırmamak. Motivasyon yüksek ücretle sağlanır. (Taylorun düşüncesi) Rockefeller derki motivasyon sadece yüksek ücret ile sağlanmaz bunu deneylerle de gördük.

2) Rockefellerlerin başka bir inandığı şey; Toplum demokratik olarak gelişirken iş yerleride demokratik şekilde gelişsin. Çalışanlarda yönetime katılın (Endüstriyel demokrasi)

Taylor burada karşı. Bu her iki tarafın (çalışanlar - yönetimler) farklı olduğunu kabul etmek demektir. Çünkü bu sadece sendikalizmin radikal versiyonlarına gelişmesine katkıda bulunur. Götürmeyi artırır. Çalışanlara kendi kurallarını koymalarına izin verilmesi yöneticilerin kurallarının zayıflamasına sebep olur. Eğer böyle bir şey yapmak istiyorsak, kendiliğinden oluşan grupların var olmasını sağlamak ve bunları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetmeye çalışmak doğru olur. İknaya dayanır.

Bu nedense yönetimin işbirliği yapmasını çok anlamlı bulmaz. Peki ne der?

Kurum içerisinde enformal ilişkiler vardır. Bu yapılar işleyiş belirler. Fakat birde formel işleyiş vardır.

Buda çalışanların birbirleriyle olan ilişkileridir.

Bu ikili yapıyı nasıl yönetebiliriz?

- Beşeri (insan) ilişkileri ekolojisi

Yönetsel manipülasyon yeteneği → Lider sadece emir vermez. Çalışanın o emri benimsemesine katkıda bulunur.

Bunu yaparken lider hümanist değildir.

Liderin (Taylorun) aklında tek bir şey vardır. Ben bunu nasıl bu hedefler doğrultusunda yönlendirebilirim?

Bu nedense yöneticiler sistem, teknik ve ölçüt gibi yetenekler dışında motivasyon, insan davranışları, iletişim gibi ek yeteneklere sahip olmalı gerekir. Bu yetenekler enformal örgütlerinde ayrı sonuçları almasına katkıda bulunur.

Böyle bir örgüt yapısı ortaya çıktığında verimlilik sağlanır.

Taylor'da sıkı denetim vardır ve bu maliyetlidir.

Fakat maymunun iddia ettiği gibi bir yönetsel ilişki kurduğunuzda sıkı denetime ihtiyaç duymazsınız.

Çünkü bireyler "ikna" edilmiştir.

Bireyler ikna ile örgütsel hedefleri yerine getirir

Bunun sonucunda beşeri ilişkiler ekolü, toplumsal davranışın verimli kılınması gereken bir içeriğe sahip olur. Taylor'ın fikrini perçinlenmiş halidir.

Taylor'ın yaptığı şey sadece örgütlenme ilkelerini ortaya koymak ve bunları denetlemektir.

Çatışmadaki sorunları çözmediğini gördük en sonunda kitleselliğin çatışması karşısında çaresiz kaldı. Fakat beşeri ilişkiler bunun yanında çok daha üstün bir özelliğe sahiptir. "UYUM"u sağlar.

Uyum pozitif anlamda kullanılmamalıdır. Burada uyumdan kasıt, örgütsel hedefin belirlenmesi probleminin ortadan kalkmasıdır.

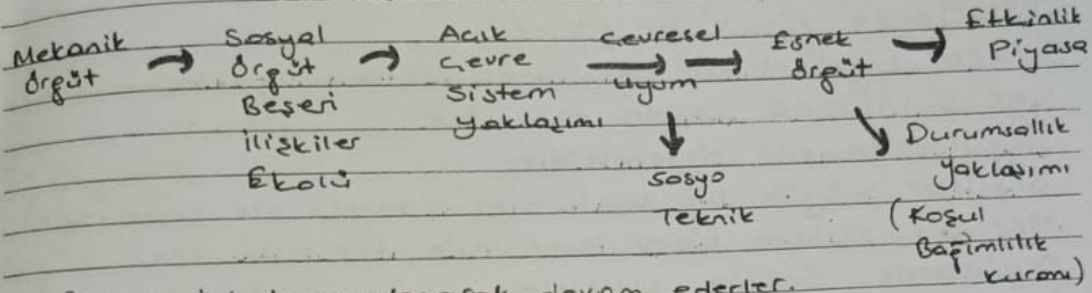
Mayor der ki; örgütsel çıkar, bireysel çıkarımız gibi değildir. Halbuki ortada bireysel çıkar falan yoktur. Birey örgütün çıkarına teslim olmuş demektir.

Bu çok önemli bir noktadır. Bize 4 şeyi gösterir:

- 1) Örgütlerin toplumsal ilişkilerden türediği konundaki tezi destekler.
- 2) Çağdas yönetim düşüncesinde bu özelliğin ne kadar kritik bir şey olduğunu gösterir. (Toplumsal ilişkilerin)
- 3) Toplumsal ilişkiler dikkate alınmadan örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinin imkansız olduğunu gösterecek
- 4) Örgütlerdeki en kritik ilişki biçimi yönetsel manipülasyondur.

4. Ders

ÖZGÜN KURAMLAR



Birbirlerini tamamlayarak devam ederler.

Mekanik kuram ve insan ilişkileri kuramı örgütleri kendilerine yeterli şekilde değerlendirmiştir. Fakat gerçek hayatta örgütleri tek başına açıklamak zordur. Örgütler kapalı kutu değildir. Örgütleri açık bir şekilde anlamak istiyorsak sadece iç yapısını değil dış koşullarında değerlendirmemiz gerekir. Çevreyle, örgüt dış aktörlerle daha açıklayıcı ilişkiye sahip olurlar. Fakat buna katılmak pek mümkün değildir.

Örgütlerin aşamalı şekilde ortaya çıkmasını "yönetimsellik" kavramıyla alakalıdır. Yönetimsellikte ki açık daha kapsamlı hedefler gütmelerini engellemiştir.

Yönetim teknolojileri aşamalı gelişir. Araçlar ve hedeflerde aşamalı olarak gelişir. Devletin piyasa düzeni oluşturmaya 1920'lerde işi konmuş değildir. 1960'da bu süreçte piyasa disiplini de gelişmiştir. Yönetimselliğin de beraberinde getirmiştir. Örgütlerin aşamalı olarak gelişmesinin 2 nedeni vardır.

- 1) Yönetimsellik tekniklerinin gelişimi
- 2) Piyasa disiplininin yerleşiyor olması.

Öğütlerin bir yansımasıdır.
bulunduğu çevrede kendini ifade
edilmiştir.
Neden önemlidir?
- Törenler, gel-
- Galiş-

Sistem Yaklaşımı (Parsons)

1960'larda güçlü bir fikirdir.

Hücre biyolojisinin gelişmesi sistem yaklaşımının yer bulmasına neden olmuştur.

Öğütlerde alt sistemlerdir.

Öğütler büyük bir toplumsal sistemin alt sistemidir.

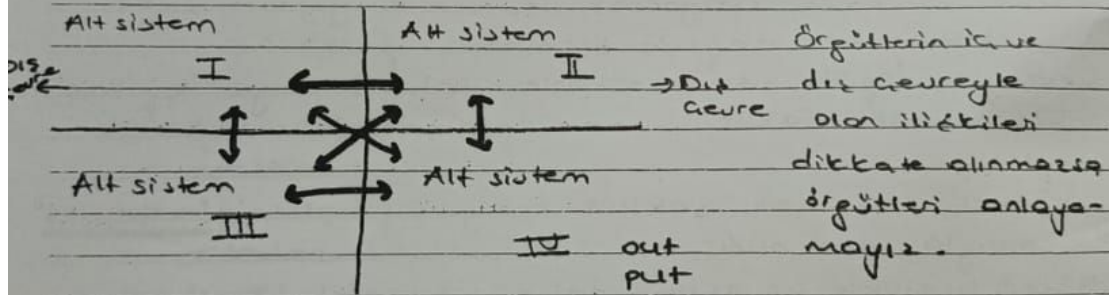
Her alt sistem kendi içerisinde bir sistemdir.

Öğütlerde üretim sisteminin alt sistemidirler.

Öğütleri analiz etmek için büyük sistemler ele alınmalı.

Öğütün alt sistemleri arasındaki analize (uyuma) dikkat etmemiz gerekir.

Önemli olan şey bütüncü olan ilişkileri ele almaktır.



input

Önemli olan farklı farklı sistemler bir araya getirip bir uyum sağlamaktır. Fakat öğüt içindeki uyum yeterli olmaz.

Ana amaç KONTROL edilebilirliği dikey ve yatay olarak sağlamaktır.

Sistem yaklaşımını öne sürerler. Örgütlerin 3 özelliğinin olduğunu söylerler.

- 1) Her sistem bir amaca sahiptir. Amacı olmayan bir yapı anlamsız bir yapıdır.
- 2) Örgütler mutlaka alt sistemlere sahiptir. Karmaşık veya basit olması örgütün niteliğini belirler. Örgüt karmaşıklaştıkça kontrol becerisi de artar.
- 3) Örgütlerin dış çevreyle ilişkisi halinde olması gerekir. Örgütler 3 kritere göre birbirinden farklılaşır.

① Komplexite (Büyüklik)

2 tür örgüt vardır.

↳ Basit Örgüt (az sayıda alt sistem vardır)

↳ Karmaşık Örgüt (çok sayıda alt sistem)

② Eylemsellik

↳ Statik (örgütleri değışime sürükleyen şey dış cephedeki bağlardır. (dış çevredekî değışimden çok az etkilenir))

↳ Dinamik (hızlı ve cabuk değışirler. Çevre uyumunu kolay yakalar. Uzun süre ayakta kalırlar.)

③ İlişkisellik

↳ Açık Sistemler (çevreyle yakın ilişki kurarlar)

↳ Kapalı Sistemler (çevreyle ilişki kuramazlar)

* Örgütlerin çevre koşullarıyla değertlendirilmesinin sebebi? Açık sistemler, örgütlerin açık çevre sistemine bağlı yapılar olması ve bu şekilde varlıklarını sürdürdükleri analiz 1960'lardan itibaren yönetim bilimciler tarafından söylenmiştir. Fakat bunun pratik parçasını sağıyan şey "sosyo-teknik kuramlar"dır.

Örgütlerin bir yansımasıdır. bulundugu çevrede kendini ifade
edise biçimidir.

Neden önemlidir?

- Törenler, gelenekler
- Çalışanlar

Tovistock Enstitüsü (Araştırma Ens.)

1960'lerden itibaren İngiltere'de kömür madenciliğinde
hızlı bir teknolojik gelişim yaşanmaya başlıyor.
İngiltere'de sendikacılık madencilikle bağlantılıdır. Ve
güçlü bir örgüt yapısına sahiptir.
Madencilikte kullanılan teknoloji emeğin yerini
almıştır.

Teknolojiden önce yüksek bir dayanışma gücüne
konusu dayanışma ile birlikte insanlar emeklerini
sunuyorlar. Teknoloji ile birlikte bu yok oluyor.
Çünkü emek yoğun üretim yapmak yerine, yüksek
teknolojili daha az maliyetli üretim tercih ediliyor.
Bu yüksek teknoloji;

- 1) Çalışan sayısının azalmasına.
- 2) Çalışma biçimlerinin değişmesine yol açıyor.

* Daha bireysel bir çalışma ve yoğun teknoloji söz
konusu oluyor.

* Koridor sistemi adında bir sistem denetimini merkezileş-
tiniyor ve gruplar dağılıyor.

Örgütsel analizde örgütlerin dönüşümü hep bir problemdir.
Fakat 1960'lerden itibaren bu sorun (teknolojinin
yükselmesi) madenciliğin verimini azaltacak hale
geliyor.

- 1) Verimlilik oranları düşüyor.
- 2) Yoğun çevre yaşamaya başlıyor.
- 3) İşe devamsızlık, iş kazalarının artması gibi sonuçlar
dağuruyor.

Peki, bu problemi nasıl ortadan kaldırabiliriz?

Trist & Bampard, Glikarimları;

İkisinde Örgüt bilimci ve araştırma yapıyorlar.

Mesele şu diyorlar: Bu yaşanan şey sistem yaklaşımıyla analiz edilerek bir durum.

Dış çevredeki koşullar değişiyor ve bu dış çevredeki koşullara uyumlu bir organizasyon yapısı oluşturulması gerekir. Bu organizasyon oluşturulmadığı takdirde ayakta kalamaz mümkün değil.

Teknolojik değişimler, sosyal değişimlere yol açar. Böyle durumlarda teknolojik değişimlerle sosyal ilişkileri uyumlaştırmak gerekir.

Bu nasıl yapılabilir?

1) Örgüt tasarımının değişmesi gerekir. Eskisi gibi çalışanların kendilerini iyi hissettikleri takımlar oluşturun. Bu takımlar arasındaki etkileşime değer verin. Değersizliği ortadan kaldırmak için çalışanların sorumluluk alanlarını genişletin. Gruplar oluşturun ve yetkilerini geliştirin. Sadece bireysel sorumluluk almasınlar, birbirlerinin sorumlu olduğu yerlerde de fikirlerini söylesinler. Yalnız çalışanların katılımı birinci geliştirilsin.

Temelde var oldukları şey şunlar:

Örgütler sosyal ve teknik sistemler. Bu iki unsur arasındaki uyumun sağlanması çok önemli. Bu uyumun sağlanabilmesi içinde yapılması gereken şey:

Yetkilendirme ve Katılımcılık. Bunu yapmış olursanız teknoloji ve uyum sorunu çözülmüş oluruz. Bunun yanında grup çalışmada önemlidir.

- Neden önemlidir?
- Törenler, gelenekler, görenekler söz konusu
 - Kalıpların yal gösterir
 - Kültür izletme
 - Kültür

Sosyo-Teknik Kuram: Kapanan örgütlerin çok büyük bir kısmı bu teknolojik gelişimin ve dönüşümün kurbanıdır. Bir teknolojik değişimden bahsedebiliriz ama bu değişimi sürdüremeyen ve başarılı olamazlar ve kapıya kilit almak zorunda kalırlar. Dolayısıyla örgütlerin en önemli problemi bu değişim evrelerinde sürdürülebilirliği sağlamaktır.

İşte "Sosyo-teknik kuram" bunu sağlar.

Hiyerarşik çalışma düzeni yerine gruplara dayalı gelişmesini tavsiye ederler.

İstenen şey şudur: Bir takım gruplar var. Bu grupların bir takım görevleri var. İşin 5-6 saati kendi izlerini yapıyorlar. Geriye kalan 2-3 saatte fikir alışverişini yaparak iş hakkında tartışma alanı oluşturuyorlar. Grup liderini grup belirler. Bütün kararlar da grup verir. Bu oldukça demokratik pozitiftir. Fakat pek de öyle değildir.

Buradaki asıl niyeti verilen kararın sorumluluğu da gruplara verilmiştir.

* Grupların üzerinde baskı vardır. Bir hata olduğunda grup grubun üstüne kalır.

* Bir olay olduğunda bunun hesabını bütün grup verir ve kişiler grup baskısının altında kalır. Bunlar olduğunda piyasa baskısı (dış çevre baskısı) bizzat çalışana da hissettirilir. Halbuki onun işi sadece orabayı yapmaktır ne kadar satış satmadığıyla ilgilenmez. İşte sosyo-teknik kuramda çalışanlar da bu kaygıdan etkilenir.

Bu tür piyasa baskısının (dış çevre baskısı) içselleştirilmesine ve piyasa disiplininin yerleşmesine katkıda bulunur. Sosyo-teknik kuramın yaptığı şey budur. Faydası; sorumluluğun bireyselleşmesi. (kaygının artması) Bununla verimliliğin arttırıldığı, hata payının azaltıldığı düşünülür. Ve bu maliyet avantajıdır. İşçiler ise bireysel stratejilerini arttırdıklarını düşünürler.

(*) Yerleşik hiyerarsiler yerine alternatif sistemler oluşturulmaya çalışılır. Çünkü yerleşik hiyerarsiler esnek değildirler. Yüksek teknoloji karşısında tutarsızdır. Alternatif düzen avantaj sağlar. Bu avantajlar örneklemeyi sağlar.

(*) Sosyo-teknik sistemler dış çevre baskısına uyum sağlamayı sağlar.

Bütün örgüt kuramları temelde formal bir sistemin inşa etmenin peşindeler. Fakat durumsallık kavramını ortaya atarlar diyorlar ki; hızlı rekabet koşulları, teknolojik gelişmeler gibi unsurlar yanında başka şeylerde örgütsel düzeni etkiliyor. Örgütler durumsal şeylerdir. Durumlar değiştiğinde örgütlerde değişebilir. Tek bir örgütsel yapı yoktur. Türkiye'deki örgütsel yapıyla Almanya'daki örgüt yapısı farklıdır. Tek bir örgüt modeli yoktur. Örgütsel yapı duruma göre değişir. Bu nedenle formal bir örgüt ortaya koymakla değil örgütlerin esnekliğine odaklanmak ve koşullara göre hareket etmesini sağlamak önemlidir. İşte durumsallık yaklaşımı bunun yapılmasını söyler.

Öğretimi süreci yöntem ve uygulamalar
Öğretimi faaliyetlerin bir yansımasıdır.
Öğretimin içinde bulunduğu çevre
edil biçimdir.

Neden önemlidir?

- Tercihler, beceriler, örnekler söz k
- Gözetimlere yol gösterir.
- Kültür işletme politikalarıyla uyum
- Kültür ve stratejiler uyumlu olmalı
- Kültürü oluşturan unsurlar:
- T-

Öğretimler içerisinde bulundukları sosyal ilişkileri
dikkate almalıdırlar.

Durumsallık yaklaşımının ana hedefi: Öğretimler
verimli olmak durumundadır. "Etkinliğin sağlandığı
her yol mübahtır."

Öğretimlerin, fiziksel koşulların uygulandığı ve
sosyal koşulların uygulandığı 2 düzlem
var.

Bunlar dışında diğ. koşullar vardır. Bir grup sosyal
koşullara önem verirken diğ. koşullarla beraber
fiziksel koşullara önem vermeye başlayabilir.
Durumsallık yaklaşımının asıl amacı, diğ. çevrenin
baskısına karşı fikir vermektir. Dolayısıyla
en iyi yol diye bir şey yoktur. Durumların zamanla,
mekana, diğ. çevreye göre değiştiğini söyler
durumsallık yaklaşımı. Bu açıdan iyi öğreti diye bir şey
Ana amaç sistem yaklaşımında olduğu gibi, ^{yoktur}
çevre koşullarını kontrol edebilecek beceriye
sahip olmak.

*En kritik noktası ise, formel ilişkiye çok az ilgi
duyması. Ve derki Öğretimler büyüdükçe formellesir,
Öğretimler küçüldükçe formellesmesi azalır.
Diğ. çevrenin baskısına dayanıklı olmak istiyorsanız
küçülmelisiniz.

5. Ders

- MOTİVASYON -

Öğretimin pratikte karşılaştıkları sorunlara bakınca ilk sorun motivasyon.

1) İyileştirme

2) Baskı

3) Denetim

Motivasyonu çok önemli bir örgütsel kavram haline getiren durum var;

- Yabancılaşma: Öğretimin, özellikle yöneticilerin yaşadığı en önemli problem. Çünkü çalışan sayısı arttıkça, çalışma alanı formalleştirilince, çalışma ilişkileri anonimleştirilince çalışanlar arasında yabancılaşma olması muhtemeldir. Kişileri aynı hedef doğrultusunda yönlendirmek zor olmuştur. Bir takım araçlar geliştirmeye yönelirler.

Yöneticilere denir ki; çalışanlar arasında bir motivasyon sorunu varsa bu çalışanların sorunu değil siz yöneticilerin sorunudur. Burada ki vurgu liderlik becerisinden çok, bu tür araçların temeldeki etkinliği yani piyasa disiplinine yönlendirilmesiyle ilişkili bir şeydir.

* Bunlara çok önemli bir boyutu,

- Denetim ve - Baskı içermesidir.

* Motivasyonun başka bir tarafı ise - Hümanist bir eğitime sahip olmasıdır.

* Başından beri yapılmak istenen şey piyasa disiplininin yerleştirilmesidir.

MOTİVASYON NEDİR?

İnsanların belli bir amaca yönelmesini sağlayan şey.

Öğretimin sürdürülmesi mecburi bir şeydir.

Bireysel bir mekanizmadır.

Kisiden kişiye, zamandan zamana farklılık gösterir.

Bu mekanizma, öğretmen için ele alınması zor bir şeydir.

- enler, peşenekler, gör
- Gallianlara yol göster
- Kültür işletme politik
- Kültür ve stratejiler
- Kültürü oluşturan
- Teknoloji
- Rakipler
- Devlet Kurumları
- Müsterilerin talepleri
- mior

Ekonomik maliyeti yüksektir. Bunu ele almak hiç de acı olmayabilir.

Yönetişel hedefler ele alındığında motivasyonun büyük bir sorun olmaması gerekir. Çünkü piyasa disiplini örgütlerin "öngörülebilirliğini" olmasını sağlar.

Örgütlerin belirli hedefleri vardır. Hedeflerin gerçekleştirilmesi için bütün unsurların tahvil edilebilir olması gerekir. Ama motivasyon öngörülebilirliği zayıflatır. Çünkü son derece bireysel bir mekanizmadan bahsediyoruz. Mekanizma bireysel olduğu için hepsine ayrı ayrı başa çıkabilecek, yönlendirecek araçlar bulmak sak zor, maliyetli ve değersiz olabilir.

Öngörülebilirlik açısından, çalışanlar "verimlilik"lerine göre değerlendirilir. Bu verimliliğinde öngörülebilir sonuçlarının olması gerekir.

Öngörülebilirlik ← Verimlilik

Yöneticiler verimliliğe etki eden işsel faktörlere de bakmaya özer peşteriler. Öngörülebilirliğinin sağlanabilmesi için.

Bunu yapmanın yolunda motivasyona yönelik araştırmaların kullanılmaya başlanmıştır. Bu tür araştırmalar temel sorunun (sorun = yabancılaşma) çözüme kavuşmasına sebep olur. Belki bir karşılık yaratabilir.

Bu karşılığı ilk söyleyen Taylor'dır.

Taylorun temel hedefi, insanları, makinalaştırmak.

- Kahramanlar (kurucular)
- inançlar
- Değerler
- Törenler
- Hikayeler

En temel motivasyon teorileri Taylor tarafından bulunmuştur,

- Ücret

Taylor'ın amacı: Çalışanlar-yöneticiler arasında evrensel hesaplanabilir ilkeler bulmak. Bir takım evrensel mekanizmaların olması gerektiğini düşünüyor.

Ücret temel bir motivasyon aracıdır. Dünyadaki tüm insanlarda etkileyci bir etki yaratır.

Taylor'ın etkilediği akım "Pavlov" → Şartlandırma. Eğer şartlandırma üzerinde çalışıyorsanız, Deneyi bu yönlendirebilir bir etki yaratabilir.

Taylor bu etkiyi şöyle açıklar: Havus-sapa

Ödül

Cezalandırma

} Motivasyonun 2 türüdür.

Taylor bu mekanizmayı işletmelerde de kullanmak isten.

Bu mekanizmayı kullanmanın yolu da ücretlendirmedir.

Ücret genel bir insani özellikten kaynaklanır.

Tüm insanlar rasyonedir. Rasyonel olan insanlar

ücret karşısındaki dürtiye olumlu bakar.

Doğasıyla temel amaç; Gaba sarf etmekle, hedeflerin

arasında bağın oluşturulması ve bunun pidesiyle tüm

biyolojiklerin ortak bir mekanizmaya dönüşmesidir.

Ücret verimliliği arttıracak temel bir kaynaktır.

Evrensel hedef ücretin rasyonel olmasıdır.

İnsanlar ücret karşısında hovus yemiş tavırsa pibidir.

Ücretlendirme sistemleri

Parça başı ücret sistemleri gibi zeyillerle verimliliğin

öğütülebilirliğini göstermek Taylor'ın ana amacıdır.

2 Örgüt kültürü vardır.

1) Bürokratik Örgüt

- Devlet kurumları, büyük örgütler
- Değişime uyum sağlayamayan

Taylor bir de derki: Biz insanları kendi haline bırakırsak rasyonel sahipler ne kadar işlerse işlesin, çalışanlara çok fazla püvesilmez. Kendi hallerine bırakıldıklarında evrensel ilkelere uymazlar. Dolayısıyla rasyonelliğin yanında bir de "denetim" in olması gerekir. Denetim olmadığı zaman rasyonelliğin farkında olamazlar. Onları önce rasyonel hale getirmek daha sonra motivasyon uygulamak doğru olur. Daha sonra bundan vazgeçiyorlar. Beşeri (insan) ekolü bunların riskli olduğunu düşünüyor.

- 1) Yeterli bir sistem değil (Ücretin yeterli olduğunu söylüyor)
- 2) Çok maliyetli.

Ücretten daha başka bir şey fark ediyorlar. "İşselleştirme" çok maliyetli bir şekilde ücretlendirme yapmadan insanları motive edebiliyorlar. Arkadaşlığı, liderliği, grup gelişmesini yönetilebilir kılıyorsanız, bunlara ortak hedefler koymaya başlarsanız, ücretler üzerinde bir motivasyon uygulamak gereksiz. Çok fazla ilavesel bunları kullanabiliyorsanız daha etkin sonuçlar alabilirsiniz diyorlar. Beşeri (insan) ilişkileri ekolü.

Ücret - denetim ilişkileri yerine örgütlerdeki sosyal ortamın manipüle edilmesinin doğru olduğunu söylüyor. Bunu ortaya çıkarabilecek psiko-sosyal araçları ön plana çıkarmayı amaçlar. Bu bir kaygı oluşturmaz. Bu kaygıyı fide edecek bir takım isimler vardır.

gik öpütler
dayanmayan öpütler
nciri var.

--	--

Fizyolojik

Kuramlar

-

-

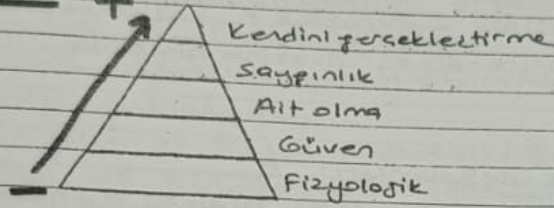
Psiko-Sosyal

Kuramlar

-

-

Maslow:



Motivasyonun ana kaynağı fizyolojiktir ama evrensel nitelik göstermez. Her insanda farklılık gösterdiği için farklı motivasyon araçları kullanmamız gerekir. En başta en alttaki ihtiyaçlar giderilir. Bu analiz maslow tarafından bulunmuş insan motivasyonuna ilişkin ilk analizdir.

Beşeri ilişkiler ekolünün işlevi 3. basamakta başlar. İlk iki basamağın hızlı geçmesi ister. Bu sayede çok etkin bir motivasyon olacağını söyler.

Sadece yöneticiler rasyoneldir insanlar duygusal kararlar verirler.

Statü farklılıklarına göre davranmak gerekir.

Bu ayrıca mesrulaştırılmış bir şeydir.

Muhasebe zefine başka türlü muamele yapmak gerekir, sıradan bir mavi yakalı çalışan başka türlü muamele etmek gerekir.

Mavi yakalı çalışan temel ihtiyaçlarını gidermeye çalışır.

Muhasebe zefi başka türlü ihtiyaçlarını gidermeye çalışır.

Bunun sadece yöneticiler tarafından değil

aynı zamanda çalışanlar tarafından bilinmesi gerekir.

Statü farklılıklarında işsellerleştirilmesini kolaylaştırır.

2. Örgüt kültürü vardır.

1) Bireysel Örgüt

- Değerler, kuramlar, büyük örgütler
- Değişime uygun davranışların örgütler
- Enir kurumu, kültürler
- Kurallar, normlar
- Cezalandırma sistemleri

2) Yenilikçi Örgüt

- Değişime açık yapıdır.
- Enir

Örgütsel motivasyon politikasının hedefi; ortadan kaldırıcı unsurları azaltmak, arttırıcı unsurları daha da arttırmak olmalıdır.

Özendirici faktörler, takdir edilme, sorumluluk, tamamlanma duygusu gibi bir takım faktörler içerir.

Yapılmak istenen hijyenliği ortadan kaldırmak, özendiriciliği ön plana çıkarmak.

Ana amaç, dissol ve çevresel etkilere uzaklaşp, bireyselliğe yaklaşmak.

Bu modelin en büyük avantajı: Yapılması gereken politikanın ne olduğunu anlıyoruz.

Bu 2 faktör (özendirici/hijyenik) her zaman birbirinden ayrıştırılamaz. Bazı hijyenik faktörler özendirici faktör olarak görülebilir. (ücret, çalışma saatleri)

Örgütler bireysellikten daha çok grup çalışmasına yöneliyorlardı fakat Herzberg insanları bireyselliğe yönlendirmeye çalıştı.

Psiko-Sosyal Kuramlar

Temel fark, insan ihtiyacı üzerinde giden kuramlar olmamaları. Sosyal-dönüşüm gibi bir takım özendiriciler içerirler. Ödüllendirme üzerine odaklanıyorlar.

- McClelland diyor ki, insanların farklı psiko-sosyal beklentileri var. Ama o beklentilere karşılık vermek tir. Bazıları; ait olma, kendini gerçekleştirme, güç, başarıya güdü gibi farklı şeylere odaklanırlar.

*) Dolayısıyla Örgütlerin amacı, çalışanlarının ne tür bir psiko-sosyal ihtiyaçları olduğunu keşfetmek ve onlara göre motivasyon kuramları gerçekleştirerek.

- McClelland grupsal değil, bireysel analiz yapar.

- Uygulanması perspektiften zor bir stratejidir.

- Bazı durumlarda burada aynı boyutlar olarak görülen şeyler ki, iç içe geçmiş boyutlar olabilir.

McGregor:

<u>X</u>	<u>Y</u>
Tembel	Odaklanmış
Dış faktörlere meyilli	Kendini gerçekleştirme

iki tür yönetici stratejisi var.

X → Dislayıcı, zorlayıcı politikalar (dış çevreye ilişkindir)

Y → İnsan ilişkileri ekolünün varsaydığı şeydir.

Sosyal ve duygusal faktörlere ilgi duyar.

McGregor derki, organizasyonlar X'den Y'ye doğru
evrilmektedirler.

Yüksek vasıflıları motive etmek için Y kuramı
kullanılır.

Daha düşük vasıflı çalışanlara X kuramı kullanılır.
X'den Y'ye geçişin batı kapitalizmin evrimiyle olduğunu
söylerler.

Politikalar, üretim düzeyi, eğitim düzeyi, vasıf gibi
şeylerle belirlenir.

Göçmenler yoksulluktaysa	<u>X</u>	Bu modellere göre
Homojen grup yoksulluktaysa	<u>Y</u>	politikalar gerçekleştirilir.

— İki Çeşit Araç Vardır —

1) Ekonomik Araç

2) Ekonomik olmayan (sosyal) Araç

1) Ekonomik Araçlar

a) Ücreti En eski-en bilinen motivasyon aracıdır.

Sınırları çok nettir. En temel problemi, ücretlendirme de
gerekliliklere dikkat etmek gerekir.

Ücretin dezavantajı ise, insanların ücretin artışı
konusunda sürekli beklenti içinde olması. Bu sürdürülemez
bir ekonomi biçimidir. Koşulları örgüt belirlemediği için
çalışanlar üzerinde negatif etkiler yaratır.

b) Prim Sistemleri: Ücretten daha risklidir. Ölcülmesi çok zor. (Kimin primi hak ettiğini ölçmek zor)
Yüksek çalışanların performanslarında düzülüş olduğunda prim almadıkları için motivasyonları düşüyor.
Baska bir sorun ise, prim olduğu zaman çalışanlar sürekli yüksek performans bekleniyor.
Prim ücretin bir fonksiyonudur. Motivasyon yaratma kabiliyetini zayıflatır. (Zaten kazanılması gereken bir şey mi? gibi pörlüldüğü için)

c) Ödüllendirme: Prim parselde ortak hedeflerin gerçekleştirilmesiyle, ödüllendirme ise spesifik hedeflerin gerçekleştirilmesiyle ilgilidir.
Hedefi gerçekleştiren tek kişi veya tek gruba verilen motivasyon aracının adı ödülüdür.
Yönetilmesi zor bir sistemdir.

d) Kara Kuvvet: Türkiye'de çok sık uygulanmaz.
İşverenler yıllık kârdan pay verirler. 3 şekilde verilir.

- Yıl sonunda nakit olarak verilir.
- İhtiyaç durumunda (emeklilik, hastalık) verilir
- Her kişinin ortak kullanıldığı.

Diğerlerine göre etkin bir modeldir fakat yüksek maliyetlidir.

e) Aynı/Sosyal Yardım: Toplu sözleşmelerle belirlenir.
Gıda paketleri - giyim yardımı vb.

SON DERS NOTU EKSIK! ALINIZ.

Öğretmenlik Örneği
- Değişime açık uygulamalıdır.
- Esnek sınırlardır.

Statü farklılıklarının bilgilendirilmesi bu tür statü farklılıklarının örgüt içine yerleşmesine katkıda bulunur. Daha az maliyetli araçların etkin bir şekilde kullanılmasına katkıda bulunur.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarsisi derki; herkeste aynı motivasyon kullanılmak zorunda değildir.

Ayrıca farklı statülerin mürutiyet kazanmasına katkı sağlar. Hiyerarşik-dikey ilişkilerin olmasına olanak sağlar.

Teorinin en büyük dezavantajı:

① Temel odağı insan ihtiyaçları olduğu için bunun örgütsel karşılıklarının ne olduğunu bilemezler. Ait olmayı karşılayacak örgütsel araç nedir? bilemezler.

② Bu sıralama her insan için aynı şekilde izlenemez.

✳️ Örgüte ilişkin ilk motivasyon Herzberg tarafından gerçekleştirilir.

Maslow: örgütsel uygulamalar bakımından yeterlidir.

Herzberg, motivasyonu sağlayacak araçlar neledir bunu düşünür.

2 tür araç olduğunu söyler.

1) Hijyenik Faktörler

2) Özendirici Faktörler

Motivasyon çift yönlü bir şeydir. Motivasyonu artırıcı bir şey vardır. birde motivasyonu ortadan kaldırıcı unsur vardır.

Ortadan kaldırıcı → Hijyenik

Motivasyonu artırıcı → Özendirici

ÖRGÜT SOSYOLOJİSİ

Vizeden sonraki ilk ders
final-17

Örgüt Kültürü

- Örgütün kişiliğidir.
- Örgütü oluşturan bireylerin değerler, inançlar, varsayımlar bütünüdür.
- Örgütteki süreç, yöntem ve uygulamaların bütünüdür.
- Örgüt faaliyetlerinin bir yansımasıdır.
- Örgütlerin içinde bulunduğu çevrede kendini ifade ediş biçimidir.

Neden önemlidir?

- Törenler, gelenekler, örnekler söz konusudur.
- Çalışanlara yol gösterir.
- Kültür işletme politikalarıyla uyumlu olmalı.
- Kültür ve stratejiler uyumlu olmalı.

Kültürü oluşturan unsurlar:

- Teknoloji
- Rakipler
- Devlet kurumları
- Müşterilerin talepleri
- Finansal kurumlar

Kültür Öğeleri:

- Kahramanlar (kurucular)
- inançlar
- Değerler
- Törenler
- Hikayeler
- Semboller

2 Örgüt kültürü vardır.

① Bürokratik Örgüt

- Devlet kurumları, büyük örgütler
- Değişime uyum sağlayamayan örgütler
- Emir-komuta zinciri var.
- Kuralları nettir.
- Kişisellikten uzaktır.

② Yenilikçi Örgüt

- Değişime ayak uydurabilir.
- Esnek örgütlerdir.

DENETİM / GÖZETİM

Örgütsel rollerin yerine getirilip getirilmediğinin kontrolünü sağlamak.

2 yönlü bir süreçtir.

4 kontrol edilen

4 kontrol eden

Kontrol edilenlerin kontrol edilmesi ve onlarında kontrol edilmesi gerekir. Çalışanlardan çok kontrol edenler mevcuttur.

Sürekli birbirlerini denetlemeleri gerekir. (Modern organizasyonlarda)

Çağdaş organizasyonlar bu 2 yönden daha karmaşıktır. Bürokratik organizasyonlar çok katmanlı bir hâl alabilir.

Örgütsel ilkeler olmalı, ilkelere uyulup uyulmadığına bakılmalıdır. İnsani yapılarda her zaman denetim söz konusudur. Denetim ve kontrolün ana amacı, işçiler veya çalışanlar neden örgütsel hedeflere uymazlar? Bunun cevabı aranır.

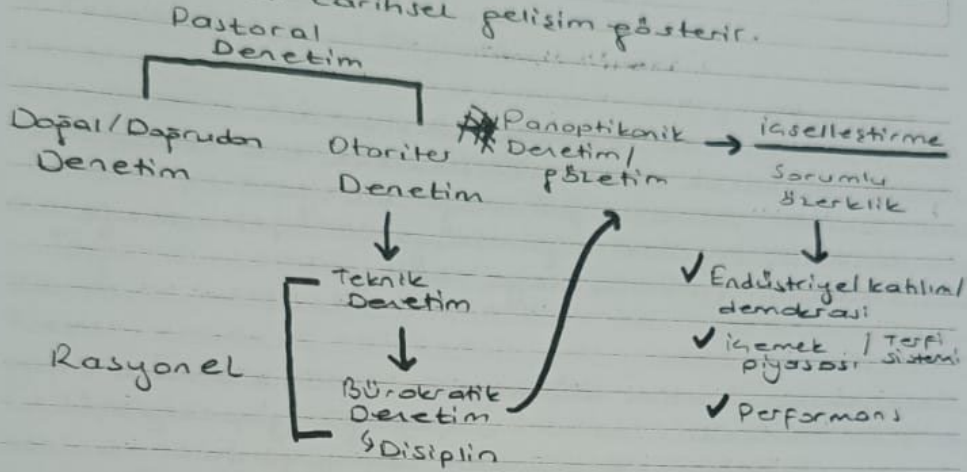
Bunun var sayımı şudur: Denetleyen konusunda şüphe duyulmasıdır. Ortak hedeflere uyum konusunda şüphe duymaktadırlar. Modern toplumda, toplumun temel tabanını "denetim" oluşturmaktadır.

Denetimi zorunlu kılar. Modern insanlar denetimin amacını sistemden kayıplar duyarlar.

Kontrol eden birilerinin olmamasına karşı çalışanların sanki kontrol ediliyormuş gibi çalışmalarına devam etmeleri sorunu söz konusu. Kontrol etmek

günümüzde karşılıklı unsurun güveni haline gelmiştir. Kapitalizmin amacı budur. Örgütsel hedeflerde sorunun kalması.

6 aşamalı bir tarihsel gelişim gösterir.



İlk Denetleme Biçimi

→ Doğal/Dışrudan Denetim

Kontrol eden bilinir ve kontrol edilenle karşılıklıdır.

Örn: Sınıfta öğretmen tarafından denetlenmek, kâblelik sistemi. Fiziksel olarak kontrol edenle karşı karşıyasınız. Endüstriyel ilişkilere gelene kadar bu şekilde kurulmuştur.

2 nedenle evrimleşmiştir.

1) Kontrol edenin, kontrol etme becerisine sahip olmaması. Herkesi denetlemek sak kday olmayabilir. Kontrol edilenler bunu bildikleri zamanla, bilmedikleri zaman arasında serfikedikleri davranışlar arasında fark vardır. Kontrol edenin yetenekleriyle ilişkilidir. İşini ne kadar bildiğiyle alakalıdır. Kontrol edenin etkisi vardır. Güvenilir değildir.

② Sayının giderek artmaya başlaması.
Hakim olunacak alan genişledikçe etkietme alanı daralır. Zamanla evrilmeye başlıyor.
Bu denetim, örgütsel organizasyonun yerleşmeye başlamasıyla farklılaşmaya başlıyor.

→ Otoriter Denetim

Geleneksel üretim biçiminden farklı alanlara geniş biçimindedir. Hacmin büyüdüğü yapılarda, yönetici üretimin kendisinden ayrıştıyordu.
Otoriter denetimin en karakteristik özelliği zorla dayandırmasıdır. Kurallar belirlenir. Bu kurallara uyum gösterilmesi istenir. Uymayana ceza verilir.
Ör: 19. yy. ortasındaki ilk imalatханeler.
Denetim doğrudan doğruya fiziksel zorlamayla yapılır. Kadınların ve çocukların sıkça işte çalışmalarının nedeni otoriter denetim biçiminden kaynaklanmaktadır.

→ Postoral Denetim (Foucault)

Geleneksel dönemlerde bu denetim kullanılıyordu. Genellikle zor kullanılarak otoritelerin ortaya çıkmasıdır. Bu örgütün organizasyonlarında yansımıştır. İnsanlara kuralları zorla dayatmakla kitle sistemi katésında etkin değildir.
(1000 kişiyi falakaya yatırmazsınız) Hedeflere uygun biçimde davranmaya ikna edemezsiniz.
Kişisel ilişki kurma zorunluluğu vardır.
Öğürülebilirliği azaltır.
Kitle büyüdükçe denetlemek büyük maliyetler yaratır. Bu maliyet verimliliği ve sürdürülebilirliği de düşürür. Rasyonel olarak sürdürülemezdir.
Bazı bir bakış açısına ihtiyaç vardır.

↳ Teknik Denetim (Taylor)

Hesaplanabilir bir iş püskü maliyeti ortaya çıkarmak ister. Makina düzeyinde insan çalıştırmak ister. İnsanı makinalaştırmak ister.

Sadece performans olarak değil, davranışsal olarak da denetlemiş olurlar. (Pastoral Denetim)

Taylorist modeller denetimi oluşturan şeylerdir.

Zaman ve hareketin sınırlandırılması önemlidir.

Kişinin zaman ve hareketinin belirlenmesi denetimi de sağlar. Bu son derece rasyoneldir.

Endüstriyel organizasyonun hareketlerine ve ilkelerine son derece uygundur. Kişisellikten uzaklaşılır.

Kontrolün merkezileştirilmiş bir denetimidir.

Taylor'ın yöneticileri mühendislerdir.

Kontrol edenle, edilen arasında kişisel bir bağ yoktur.

Kontrol eden "doğru bir şekilde kontrol etti mi?"

kaygısı yoktur. Çalışanla, denetleyenler arasında kişisel temas ortadan kalkar.

Çalışanlar denetlendiklerini bilirler fakat bunun nasıl olduğunu bilmezler.

Teknik denetimin sorunu → Kolisüst olmayanlar nasıl denetlenir?

Bu sorun zamanla endüstriyel üretim tarzının ihtiyaçlarına cevap veremez hale gelmiştir.

Ve bir sonraki aşamaya geçilir.

4 Panoptikonik Denetim

Modern toplumların disiplinlerinin temelidir.
Gözetenerek yapılır.

Gözetlenek desettlene

İktidar teknolojisine ihtiyaç vardır.

20 yy. da her an denetim s32 konusudur.

Galisanlar her an pözetim altındadır.

Örgütler bu tür imkânlarla sahiptir. Bu imkân sayesinde her bir faaliyetin altındakiler, bu faaliyetlerden dolayı da disiplinin işelleştirilmesi kolaylaşır.

İşelleştirme'nin çok iyi kullanıldığı bir denetim modeli olarak karşımıza çıkar. Etkin bir modeldir.

Teknik denetimden farkı şudur. → Denetim kesinlikle yapılması gereken unsurdur. Fakat panoptikonik bunun iması bile yeter.

Gerek duyulmayabilir. Disiplinle insanın kendi içine yerleştiği derttir.

Sorumlu Özerklik - içelleştirme

Ana hedef budur. İnsanlar kontrol edilmeksizin kontrol ediliyoruz gibi davranışlar. Fakat bu etkinlikte bir

Etkin bir yöntemdir. Fakat bu etkinliğinde bir sınırı vardır. Artık denetleyene ihtiyas yoktur.

Bu perili mi taşıyamamaktadır

Bu peilimi tasimomakindan
Galisan 20ten bu hedefleri belirlemis, bu
hedefleri kendi davranislarinin bir parçası
haline getirmiştir.

✓ Performans Sistemleri

Etkin motivasyon, etkin ücretlendirme. Daha etkin şekilde denetimi sağlar. Örgütsel hedefler performans adı altında kolay kabul edilir. İçiselleştirme tamamlanmış hale gelir. Bu mekanizmalar denetim aracı, maliyeti ortaya çıkan şey Baroway'a göre "RIZA'nın imalatı".

İnsanlar artık denetlenmek istemiyorlar. Çalışanlar riza gösterir. Soru artık "çalışanlar neden örgütsel hedeflere uyum gösterirler?" olur.

21. yy. örgütlerinde denetim daha az problem olmaktadır. Pek çok alan bu sistemin uygulanmasına katkıda bulunur.

3. Ders

Vasıf Düzeyinde Değişmeler

Örgütler bir takım hedefleri gerçekleştirme için araçlara sahiptirler. O araçları kullanarak, en yüksek verimi alarak varlıklarını devam ettirirler.

Örgütler büyük oranda insan istihdam ediyorlar. İnsan kaynağını kullanmak istiyorlar. İnsan kaynağını kendi hedeflerine uygun kullanmaya çalışıyorlar.

Vasıflı elemana olduğu kadar vasıfsız elemana da ihtiyaç duyuyorlar. Örgütler farklı vasıf düzeylerini organize etmek için varlardır. Fakat bunlar örgütlerin belirlediği bir tercih değildir. Teknolojiye bağımlıdır.

Örgüt için ilişkileri analiz edebilmek için vasıf ve teknoloji arasındaki bağa dikkat edilmelidir.

21. yy örgütlerinin yapısı vasıf yoluyla örgütü yeniden şekillendirme kapasitesine sahiptir. Örgütteki vasıf düzeyi örgütte kullanılan denetimi şekillendirir. Emek yoğun ya da teknoloji yoğun örgütler aynı motivasyon politikasını kullanmazlar.

↳ B rd ratik Denetim

Yap n kural ve düzenlemeyle yapılan denetimidir. Çalışanları buna uymakla mükellef kılar n z. Zihinsel emeğin yapın olduğu sektörlerde karşımıza çıkar. Çalışanlar kurallara uymaya davet edilir. Bu kurallar  r  tsel denetimin nasıl kurulduğu na ilişkin se erlerdir. Teknik  ereklilikler bu şekilde zaten yerine getirilmiş olacaktır. Düzenlemeler ayrıntılı hale getirilir. 20. yy. boyunca karşımıza çıkar. Çalışanlar  r  tsel  erekliliklere, yönetmelik ve kurallara uyum sağlayarak riayet ederler. Üretim modelinin karma ıkla ı ı farklı emeklerin etkin olduğu organizasyonlarda karşımıza çıkar. Okul, hastane, banka   Teknik denetimle denetlemezsiniz.

Denetimde sağlandığı en önemli unsur; disiplin fikrinin ortaya çıkmasını sağlamasıdır.

Hedeflerin benimsenmemesinin i iselle tirilmesi, yapılanların kurallar yoluyla ve zorlamayla değil kendi irademizle yapmamızdır.

Kimse kurallara uyma konusunda denetlenmez.

Kişi kendi inisiyatifi ile kurallara uyar. Denetimin i iselle ti i aşama çalışanın kendi kendini denetlediğı hale evrilmeye ba lar.

Kimse kimseyi kontrol etmediğı sistem haline gelir.

Denetimin piderak rasyonelle ti ini söyler (Foucault)

Bu mekanizmayı sorunsuz inşa etmek mümkün değil. Doğrudan bu mekanizma inşa edilemez.

Baska bir zeye ihtiyaç vardır:

* Rasyonel denetim.

 r  t içindeki çalışanların denetlenmedikleri durumlarda denetlenme olusunun daim olması  erekir.

Buraway: Bunun bir evrim taşıdığını söyler.
Denetim, ilk çağdan itibaren bürokratik denetime
kadar DESPOTİK nitelikler taşıyordu.
Bürokratik denetimden işselleştirmeye kadar,
geçiş süreci
İşselleştirme sürecinde ise artık hegomonik hale gelir.
İktidar artık sembolik bir şeydir.
Hegomonik denetim sistemleri işselleştirmede
başka araçların var olmasını sağlamıştır.
Araçların tek hedefi kontrol etmek iken
artık araçlar hegomonik denetimde sadece kontrol
için kullanılmaz.

Veri dütüneli inşaatı / Katılım
Çalışanların işyeri denetimine katılımı hedefler.
Üretim tekniklerine çalışanlarda karar verir.
Denetim sağlayıcı bir araçtır.
Çalışan sorumluluk alanını kendi belirler.
Risklerdende kendi sorumludur.
Çalışanlar piyasa ortamındaki baş ortadan
kalkar, çalışan artık örgüt haline gelir.
Katılımın kendisi, denetim aracı olarak
kullanılır. Bu perspektifinde başka bir
mekanizmaya ihtiyaç yoktur.

Yük Emek Piyasaları / Terpi Sistemi
Büyük organizasyonlarda ortaya çıkar. Denetimle ilişkilidir.
Örgütsel hiyerarşi de üst düzey konumlar alt çalışanlardan
seçilir. Ana gerekçe denetime ilişkindir. Daha çok uyum
gösteren daha çok ödüllendirilir. Rekabet yarattığı
için çalışanlar birbirini de denetler.

Endüstriyel organizasyonlarda teknoloji çok zor
değiştirirdi. Sabit değişken üzerine analiz yapmak
çok anlamlı değil ama 21. yy örgütleri öyle değil.
Kullanılan teknoloji çok sıklıkla değişebilir.
Bu etki köklü örgütsel sonuçlar doğurur.
Varlık düzeyindeki değişimler önemli sonuçlar doğurur.
Değerler sey- örgütlere nasıl etki yapmıştır
Varlık: Beceri ve niteliğin birleşimi sonucu oluşur.
Varlığın gelişmediği yerlerde becerilerin gelişmesini
beklerler. Nitelikler becerileri zekileştirir.
Nitelik dengiymden bağımsızdır.
Beceriler değiştiğinde eski sistemle çalışanlar büyük
ölçüde ıssız kalır. Yeni becerilere geçiş yapılması
gerekir. 21. yy'da bunlar dönüşür.
Bu kavramı anlamak için 21. yy örgütleri ile (PostFordist)
fordist endüstriyel örgütler arasındaki nitelik
farklılıkları bizim varlık düzeyindeki değişimlerin
örgütlere nasıl etki yaptığını anlayabilmemizi sağlar.

Fordist

- İmalat
- düşük varlık
- kitlesel istihdam
- hiyerarşi
- otomatik
- denetim
- Sabit

Post - Fordist

- Hizmet
- Yüksek varlık (değişken, çoklu)
- Küçük ölçekli
- Hiyerarşilerin azalması
- Yapan çalışan etkileşimleri
- Farklılıkların yönetimi
- Femenilasyon
- İkselleştirme - yönetim

Aynı iş yerinde bir mühendiste bir işçide aynı önlüğü piyer (Renkleri farklı olsa da). Bu farklılaşmayı ortadan kaldırmak içindir. Bıkmış farklar hissedilmemeli. Bu fark hissediliyorsa bunu yönetmek zorlaşmaya başlar. Farklılıklar hissettirilse de çoğunlukla üzeri kapatılan şeylerdir.

Örneğin bir işçide bir mühendiste aynı mükanda yemek yer (kullanılan tabak ve bardaklar farklı olsa da)

Kitlevel istihdam olan yerlerde vasıflararası uşurum söz konusuysa bunu yönetmenin en rasyonel yolu bunları en azından bıkımsel olarak düzeltmektir. Bu da birtakım rasyonel gerekselere bağlıdır. (İş soplılığı)

Ana amaç farklılaşmanın üstünü örtmektir. Galileo'lar arası ilişkinin hiyerarsik bıkım aldığını görürüz.

Modern organizasyonların özün niteliklerinden biri de hiyerarsileri hissetmemizdir. İletişim düzeyi hiyerarsik olarak kurulur. Bu hiyerarsi üretim alanı dizinada tazar - Fabrika işi ilişkiler günlük hayata da yansır. Bu hiyerarsinin püçü olduğunu gösterir.

21. yy. da bu farklıdır. Mesai bittikten sonra samimiyet artabilir. Bu hiyerarsinin zayıfladığını gösteresidir. Hiyerarsi sadece bıkımsel olarak vardır.

Bir başka özelliği ise modern organizasyon Ataerkidir. Üretim erkekler tarafından yürütülür. Kadınlar ya yan görevlerdedir ya da üretim faaliyeti dışında yer alırlar. Vasıf düzeyleri ile ilişkilidir. Erkek püçüdür alptır vardır. Kurulan ilişkide kas püçü ilişkisi vardır. Erkekler daha çok tercih edilir. Erkekler tarafından şekillenir ve yönlendirilir. Örgütsel yapı, erkeklerarası ilişkiler bıkımında kurulur. Bu iletişim düzenine de yansır. Hiyerarsi sadece vasıftan ya da beceri kaynaklarından etkilenmez. Erkekler arası ilişki böylece. Erkeğin dağılımı daha temel ilişkiler kurmaya yatkındır. Bu tür unsurlar Örgütlere de yansır. İlişki, erkekler arası kurulduğu için denetimde önemlidir.

⊕ Fordist -

Y imalat faaliyet ile çalışır. Bir metanın niteliğini değiştirmek. Faaliyetin belirli vasıfların nasıl kullanıldığını sağlamak için önemlidir. Verilecek Örgüt modeli bu tür bir ilişkiiden şekillenmiştir.

Özelliklerinden bir tanesi, bu yapının insan emeğini teknolojinin bir nezaretçisi olarak kullanma isteği. Makinalara insan müdahalesi şart. Bu nezaretin insan yeteneğine minimum ihtiyacı söz konusu yani insan yeteneğinin en az kullanılması isteniyor. Düşük vasıflı istihdamın yoğunlaştırılması Örgütlerdir. Bunu yapabilmek için yüksek beceriye sahip olunması gerekmez.

Endüstriyel Üretimin 21.yy'da aldığı boyut kitleseldir. Fabrika aynı üründen yüz milyonlarca üretiyor ve bunu devam ettirebilmesi için kitlesel üretim şart.

Varlık sebebi bu kadar fazla sayıda üretim yapabiliyor olması. Çok sayıda makina kullanmak gerekir. Buda aynı zamanda çok sayıda insan gerektirir. Fordist Örgütler kitlesel istihdama dayanır. Düşük vasıflı çok sayıda insanın çalıştığı organizasyonlardır. Çok sayıda insan çalışınca Örgütün şekillenmesi, nasıl bir form alacağıda farklılaşır. Daha çok insan daha az vasıflı, daha az insan daha çok vasıflı şeyleri yapmaya çalışır. Bu nedenle vasıfa dayalı işlerle Örgütsel roller ters orantılıdır.

Ters oranti olduğunda Örgütün temel sorunu şudur; Yetenekleri çok yüksek insanlarla, herhangi bir eğitim almamış, konuşma becerisi olmayan insanların aynı Örgütsel hedeflere odaklanması. Bunu yapmanın yolu; farklılıkların görünmez kılınmasıdır. (Farklılıkların düzeltilmesi).

Modern Örgütler çalışanlar arasındaki vasıf farklılıklarını düzeltme peşindedir. Bu görünür hale gelirse bu farklılıkları yönetmek gerekir.

Bu durumu rahatlıkla modern Örgütsel pratiklerde de görebiliriz.

Öğütleri değerlendirirken vasıf düzeyi farklılıklarının
öğütü nasıl etkilediğine dikkat ederiz.

Vasıf düzeyi günümüz öğütlerinde daha önemli
hale gelmiştir.

20.yı'a kadar vasıf düzeyiyle ilgilenilmemesinin
iki temel gerekçesi vardır.

1-) Beşeri İnsan İlişkileri Ekolü'nün Etkisi

Genellikle teknoloji ile ilgili değişimleri göz ardı
ederdi. Çevreyi dışarıda bırakırdı. Sosyolojinin
ilgi alanı olamayacağını, dışarıdan müdahale edilemez
bir fonksiyon olduğunu daha çok öğütücü ilişkilerde
dikkat edilmesi gerektiğini iddia etmişti ve teknolojiye
dayalı analizleri mekanik olmakla suçluyordu.

2-) Çok uzun bir süre büyük endüstriyel organizasyon- ların hakimiyet kurduğu dönemde, teknolojik değişim hızlı olmamıştır.

Kullanılan üretim teknolojisi çok az değişiyordu. Vasıf
düzeylerinin sabit olduğu kabul ediliyordu. Sabit olduğu
için analiz yapmaktan kaçınıyorlardı. Öğüt etkileride
sabit olacaktır. Teknolojinin etkilerini 21.yı. toplumcul
ilişkilerinde daha net görürüz. Teknoloji, rolleri
inşa etme biçimlerimizde etkiler. Formal ilişkilerin
değiştiğini görürüz. Aynı yerde salıvermelerinin ilişki
biçimi o kadar farklılaşmıştır ki bu davranışlarında
etkiler.

Bu esneklesmenin sebebi, 21.yı'da temel ilişkiler
başka bir hal alır. Sadece teknolojiyle bağlantılı
bağıntılı olduğunu varsaymak yanlıştır. Tek boyutlu
değildir.

Günümüz organizasyonlarında farklılıklar ortadan kalkmaz farklılıklar vurgulanır.

Farklılaşma desteklenir ve artar.

Farklılıkların çokluğu; pek çok beklentiyi karşılayacağınız anlamına gelir. Örgütsel çeşitlilik desteklenir.

Feminizasyon: Kadınların daha çok iş gücü alanına firmaya bağlanması. Duygusallık ön plana çıkar. Daha esnek kurallar söz konusudur.

Örgütün yapısında feminen hale gelir.

Vasıfa nitelikleride kadınsal özellik taşıır.

Herseyi duygusal beşimlere dönüştürmek gerekir.

İmalatı hizmet gibi görür ve duygulardan yararlanır.

İşelleştirme - örgütlem: Günümüz organizasyonlarında örgütlem etkindir. Esnektir ve bu esnek model vasıfların dönüşümüyle ilişkilidir.

Heterojen bir vasi sisteminden homojene evrildiğinde örgütlerinde depistipini görürüz.

Çalışanların vasıflarının farklılaşması sadece teknolojiyi değil örgütsel dönüşümünün sonucunu üretir ve biz bunu 21. yy örgütlerinde çok rahat ve açık bir şekilde görürüz.

Bu yapılarda sıkı denetime ihtiyaç vardır. Modern organizasyonlarda yüksek vasıfların düşük vasıflı denetlediği yapıdadır. Bu nedenle hiyerarşiktir. Çalışanlar daha sabit vasıflara sahiptir. Örgütsel roller değişmez. Değişmediği için sabit vasıf düzeyiyle kişi hayatı boyunca aynı fabrikada çalışabilir. Aynı işi yapabilir. Becerilerin değişmesi iş konusu değildir. Vasıflar nadiren değişen şeyler olduğu için sabittir. Modern organizasyonların en karakteristik özelliği, sabit vasıflara dayanması, değişmeyen, dönmeyen vasıf düzeylerine dayanması. Bu nitelikler günümüzde aşağı yukarı hepsi değişmiştir. Günümüz çalışma hayatını bu nitelikler ile ele alamayız. Dönüşüm yaşadığını görürüz.

⊕ Post - Fordist

21. yy'ın en önemli sektörü, hizmet sektörüdür.

Hizmet üretmek endüstriyel organizasyondan farklıdır.

Hizmet sektörünün en önemli özelliği meta dönüşümüne dayanmadır. Metalaşmadığı için vasıf düzeyinde 2 türlü etki görürüz (2 türlü dönüşüm geçirir.)

1) Düşük becerilere sahip çalışanların çok fazla istihdam sorunlarının kalması.

Bu organizasyonlar yüksek nitelikli çalışanlar ararlar. Çünkü faaliyet denen şey bireyselleşmiş bir şeydir. Bir otomobil üreticisi, otomobil kullanıcısının beklentilerini, düşüncelerini bilmez. (Fordist üretimde)

Hizmet üretiminde böyle değildir. Müşteriyle karşı karşıya kalırsınız. Müşterinin ne beklediği, ne diyeceği fikri, görüşü burada çok önemlidir.

Hizmeti üreteler beklentilere uygun şekilde davranmak zorundadırlar. Zihinsel gesizlilikçe sahip olmak gerekir.

maddi olmayan
emek

Enformasyon = haberleşme
bilgi süreci bir şey

duygusal
emek

Bu düşünce "emelin enformatikleşmesi" dir.

Faaliyetin bütününde sürekli olarak ürettiğimiz hizmeti
yada ürünü nasıl karşılanacağı konusunda sürekli olarak
halinde bir enformasyon söz konusudur.

Gideren emek sarf etmek bu enformasyonlara ayak
uydurmaştır.

Hizmet üretimi enformatik bilime dayanır

Hizmet üretmek imalat üretmekten farklıdır.

Bunların şekillenmesinde bazı etkenler söz konusudur

Hizmet üretir bir organizasyon vasıfların homojen
dağılıp, vasıflar arasındaki farkın az olduğu, yüksek
vasıflı çalışanların çok olduğu yapıdadır.

Hizmet sektöründe üretim faaliyetlerinin farklılaşmasın-
dan dolayı, yüksek vasıflı çalışan sayısı artmıştır.

Yüksek vasıflı organizasyonlarda vasıf düzeyleri
sabit değildir. Değişkendir.

Günümüz organizasyonları sabit rollere dayanmaz.
Bunun sahip olduğumuz rol iki ay sonra değişebilir.
Çoklu rollere sahip bir organizasyon modeliyle karşı
karşıyayız.

Farklılaşmış nitelikler vardır. Günümüz organizasyonları,
Küçük ölçekli ve

Hiyerarşilerin azalması gibi nitelikler taşıır.

Organizasyonlar benzer nitelik taşımaya başladıkları
zaman hiyerarşi ortadan kalkar. Artık günümüzdeki
hiyerarşiler piramit şeklinde değil daha yatay bir hâl alır.

Hiyerarşiler azaldığında ilişkilerde farklılaşır.

Hiyerarşilerin azalmasının en önemli etkisi;

Çalışan etkileşimlerinin yoğunlaşmaya başlaması.

Örgütsel iletişim kalibi değişir.