

## ÖRGÜTLERDE İŞİN ÇALIŞANLAR İÇİN ANLAMI VE İŞ DİZAYNI

Prof.Dr. Enver ÖZKALP\*

İş veya çalışma kavramı, yaşamın sürekliliğini sağlayan sosyal bir faaliyet olarak, geçmişi insanlığın varoluşuna kadar uzanan, insan ömrünün en merkezi etkinliklerinden biridir.<sup>1</sup> İş, çaba gerektiren, üretken bir faaliyet olup hizmet veya imalat alanlarında bir şey ortaya koymak veya çıkarmak için yapılır. İş aynı zamanda örgütlerin mevcudiyetinin temel nedenidir. Çünkü örgütler, bir iş üretmek veya hizmet sunmak amacıyla vardır. İş belirli görevlerden oluşur ve bu görevler belirli bir zaman aralığında yerine getirilir. İş, özellikle insanı, yaşamın gerçeklerine bağlamak ve ona gerçekleri göstermek açısından da önemli bir yer tutar. İş sayesinde insanlar güvenli bir biçimde gerçekleri görür ve insanî ilişkilerine önem vererek, bu ilişkilerin değerine saygı ve güven duyar. İşin anlamı ve değeri, tarihsel süreçte ekonomik gelişmeye paralel olarak ve her toplumun normları, inançlar ve değerleri tarafından belirlenmektedir. Diğer bir deyimle, her toplumun kendi kültürel kalıplarına göre işe bakış açısı farklılık taşımaktadır. Bu nedenle iş'in anlamı tarih boyunca farklılık taşımaktadır. Örneğin, Aristokrat ve Eski Yunan toplumlarında iş veya çalışma, aşağılanmış ve kölelerin yaptığı bir faaliyet olarak düşünülmüştür. Protestanlığın doğuşu ile birlikte Kalvinist öğretisi çalışmayı Tanrı için bir şey yapmanın tek yolu olarak görmüştür. Çağımızda ise iş yaşamın en saygın yoludur. Hayat boyunca yaptığımız işle güven ve gurur duymuş, veya mutsuz olmuşuzdur. Bu nedenle de hep daha iyi bir şeyler yapmak için uğraş vermekteyiz. Bu konuda Grint, çalışma "zamanın üretici faaliyetlerle doldurulmasıdır" şeklinde tanımlamaktadır.<sup>2</sup> Başka bir tanımda ise "bedensel, zihinsel ve ruhsal bir çaba ile bireyin kendisi ya da başkaları için değer ifade eden mal ve hizmetleri üretmesi olarak ifade edilmektedir."<sup>3</sup>

---

\* Anadolu Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Öğretim Üyesi.

<sup>1</sup> Serap Kapız, "İşin Değişen Anlamı ve Birey Yaşamında Önemi", **İş-güç Dergisi**, Cilt: 3, No: 2, 2001. (<http://www.isguc.org/serap2.htm>)

<sup>2</sup> Keith Grint, **The Sociology of Work An Introduction**, Polity Press, 1991.

<sup>3</sup> Mustafa Yaşar Tımar, **Çalışma Psikolojisi**, İzmir, 1996.

İş'in farklı insanlar için taşıdığı anlam da farklıdır. İş, hemen tüm insanlar için organize olmuş görevlerden oluşan ve bu görevlerin içinde bulunulan organizasyonun yapısına uyum sağladığı bir etkinliktir. Böylece örgütler görev ve otorite ilişkilerinden oluşur ve işlerin yapımına olanak sağlar.

### **İşin Anlamı ve Ortaya Çıkışı**

18. yüzyılda Avrupa'da meydana gelen iki devrim Fransız İhtilali ve Endüstri Devrimi işin gelişiminde olduğu gibi insanlık tarihinde de yeni bir dönemin başlangıcı olmuş ve çağa damgasını vurmuştur. Fransız ihtilali o zamana kadar bilinmeyen üç önemli kavramı ortaya atarak (özgürlük, kardeşlik ve eşitlik) ortaçağın sonuçlanmasına ve özgür düşüncenin gelişimine neden olmuştur. Ayrıca, Serflik rejimini ortadan kaldırarak köylü sınıfının kentlere özgürce göç etmesini sağlamıştır. Endüstri Devrimi ise yaşanan bilimsel ve sosyal gelişmelerin ışığında teknolojinin üretimde kullanılmasıyla İngiltere'de ortaya çıkan bir süreçtir. Bu süreç, Fransa'daki politik devrimin ortak bir ürünü olarak benimsenmektedir. Çünkü bu politik devrim ve fikirler, İngiltere'deki gelişimi hızlandırmış ve dünyayı etkileyen sonuçlar doğurmuştur. Biraz evvelde üzerinde durulduğu gibi endüstrileşme, Feodal yapı içinde varlıklarını sürdüren nüfusun ve iş gücünün, özellikle de köylülerin yaşam ve çalışma koşullarını değişime uğratmıştır. Endüstrileşme ile birlikte hızlı bir göç hareketi başlamış bu da endüstri bölgelerindeki kentlerin gelişimini hızlandırmıştır. Kentleşme ise endüstrileşme ile başlayan değişime ivme kazandırmış ve toplumun yapısı farklılaşmıştır. Böylece oluşan endüstri toplumu iş bölümünün, uzmanlaşmanın, standartlaşmanın, kentleşmenin, rasyonelleşmenin, sermaye birikiminin, benzeşmenin, teknolojik gelişme ve modernleşmenin, nitelikli işgücünün, bireyciliğin arttığı bir yapıya dönüşmüştür.

### **İşin Ortaya Çıkışı**

Tarıma dayalı geleneksel toplumlarda üretim, evlerde el tezgahlarında yapılırken, Endüstri Devrimi, üretimi kitle üretimine dönüştürmüş ve fabrika tipi organizasyonlara taşımıştır. Fabrikalar daha ucuz ve daha çok üretimi gerçekleştirmiş ve halkın üretilen mallara talebi artmıştır. Buhar gücünün fabrikalarda kullanımı ve makineleşen üretim ile rekabet edemeyen lonca sistemi ve evlerde yapılan üretim giderek azalmış ve işlevsiz hale gelmiştir. Lonca sisteminde çalışan usta ve kalfalarda zamanla fabrikaya yönelmiş ve nitelikli işçiler olarak istihdam edilmişlerdir. Tarımdan kopan ve mesleki bilgisi olmayan köylüler ise fabrikaların vasıfsız işçileri haline dönüşmüşlerdir.

Böylece kendi işlerinde veya toprakta ücretsiz olarak çalışan işgücü, zamanla fabrikalarda belirli kurallara bağlı olarak çalışan ve modern anlamdaki "iş" ile tanışmıştır. Modern anlamda iş, işgücünün belli bir ücret karşılığında, belli bir işverene, onun koyduğu çalışma koşulları çerçevesinde emeğini sunması ya da kiralaması şeklinde ortaya çıkmıştır.<sup>4</sup> Böylece sürekli işçi statüsü doğarken; erkekler, kadınlar ve çocuklar sürekli vardiya halinde gece ve gündüz 12 saat çalışmaya başlamışlardır. Fabrika sisteminin çalışma düzeni, çalışma saatlerini değiştirirken, aynı zamanda çalışanın günlük yaşam ritmini de belirlemiştir.<sup>5</sup>

Fabrikaların sayısı arttıkça çalışanların sayısı da hızla artmıştır. Böylece yeni endüstriyel üretim, üretim araçlarına sahip olmayan ve geçimlerini çalışmalarının karşılığında aldıkları ücretle karşılayan yeni bir toplumsal sınıf yaratmıştır. Bu sınıf işçi sınıfıdır. O çağlarda serbest piyasa ekonomisi ve pazarın görünmeyen elleri iş gücü maliyetini düşürmüş, ücretler düştükçe daha fazla işgücü iş piyasasına katılmak zorunda kalmıştır. Gittikçe kötüleşen ve karınlarını doyuracak düzeyde bir ücret alamayan bu sınıf, ailenin geçimini sağlamak amacıyla kadın ve çocuklar dahil çalışmak zorunda kalmış ve fabrikalarda kötü çalışma koşullarında hatta bazen çocukların zincire vurulduğu ortamlarda, çok düşük ücretle yaşamak zorunda kalmıştır. Ancak zamanla değişen sosyal ve ekonomik koşullar, işçi ve sosyal güvenlik hakları bu durumu zamanla düzeltmiş ve çağımızda uygun yaşama koşullarına kavuşulmuştur. Elbette bu durum hemen ortaya çıkmamış çok uzun bir zaman sürecinde gerçekleşmiştir.

İş'in fabrikalara taşınmasıyla önceleri ortak bir mekanı paylaşan işyeri ve ev birbirinden ayrılmıştır. Bu evden işe işten eve giden bir insan trafiğinin doğmasına neden olmuştur. Günlük yaşam dilimleri çalışma süresine göre belirlenmeye başlanmıştır. Böylece iş, vardiya, boş zaman, hafta sonu ve tatil gibi olgular endüstriyel yaşamın birer parçası olmuştur. İş, aile ve boş zaman yanında genel yaşamın da önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Zamanla bireyin yaptığı iş onun toplum içindeki statüsünün ve yaşam koşullarının belirleyicisi olmuştur. Aynı zamanda işin yarattığı sosyo-psikolojik baskı, çalışan bireyin iş dışında kendisine ve ailesine ayırdığı zamanın miktar ve niteliğinin de belirleyicisi haline gelmiştir.

---

<sup>4</sup> *Kapuz, op.cit.*, s.2.

<sup>5</sup> Clark Dunlop Kerr, John Harbison, Frederick A.Myres, "Sanayileşmenin Mantığı", **Sosyoloji Yazıları**, (Edit.İ.Sezal), Bursa, 1983.

### İşin Çalışan İçin Anlamı

Daha önce belirtildiği gibi çalışma bireyin yaşamının merkezini oluşturmakla beraber, anlamı bireyden bireye ve kültürden kültüre farklılık taşır. Son yıllarda yapılan bir çalışmada çalışanların yaptıkları işi tanımlamada altı kalıbı veya grubu oluşturdukları ve insanların iş motivasyonlarını açıklamak açısından önemli oldukları saptanmıştır.<sup>6</sup> A grubundaki bireyler yaptıkları işi tanımlarken işin değerinin performanstan kaynaklandığını ve çalışanların değerlendirilebilen kişiler olduğunu söylemişlerdir. Bu insanlar kendi kendilerini yönlendirebilen (self-directed) ve olumsuz etkilerden uzak kalabilen kişilerdir. B grubundakiler ise yaptıkları işi bireye olumlu etkiler ve benlik sağlayan bir etkinlik olarak tanımlamışlardır. İş bunlara göre topluma faydalı ve olumsuz yönleri olmayan bir faaliyettir. C grubundakilere göre ise iş, kâr sağlayan veya kâr etmelerini arttıran bir çabadır. Ancak iş, sadece işyerinde değil bir çok yerde de yapılabilen bir faaliyettir. Yine bu gruptakiler işi fiziki açıdan yoğun ve çaba gerektiren ve zorunlu bir etkinlik olarak belirtmişlerdir. D grubundakilere göre ise, iş, her şeyden önce fiziksel bir faaliyettir, başkaları tarafından yönlendirilerek işyerinde yapılır. Bu gruptakilere göre işin olumlu bir yanı yoktur ve performans ile olumsuz bir biçimde ilişkilidir. E grubundakiler ise işlerini hem fiziksel hem de zeka açısından yorucu bir faaliyet olarak tanımlamışlardır. Buna göre iş, genelde olumsuz bir faaliyettir ve olumlu etkilerden yoksundur. Bu gruptakilere göre iş insanı belirli zaman periyoduna bağlı olarak kısıtlar ve performans ile ilgili hiç bir olumlu etkisi yoktur. Bu sekiz grup altı farklı ülkede incelenmiştir. Bu ülkeler, Belçika, Almanya Federal Cumhuriyeti, İsrail, Japonya, Hollanda ve Amerika Birleşik Devletleri'dir. Aşağıdaki Tablo 1'de bu ülkeler ve grupların yüzdeleri belirtilmektedir.

---

<sup>6</sup> G.W.England and I.Harpaz, "How Working is Defined: National Contexts and Demographic and Organizational Role Influences", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.II, 1990, s.253-266.

**Tablo 1**  
**Ülkelere Göre İş Tanımları Farklılıkları**

Örnekleme	Kalıplar					
	A	B	C	D	E	F
N=4.950	%11	%28	%18	%22	%11	%12
Ülkeler						
Belçika	8	40	13	19	11	9
Almanya Federal Cumhuriyeti	8	26	13	28	11	14
İsrail	4	22	33	23	9	9
Japonya	21	11	13	29	10	17
Hollanda	15	43	12	11	9	9
Amerika	8	30	19	19	12	11

Kaynak: G.W.England and I.Harpaz, "How Working is Defined: National Contexts and Demographic and Organizational Role Influences", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.11, 1990.

Tabloyu incelediğimizde tüm altı ülke içindeki çok küçük bir grubun işin E ve F kalıbını tercih ettiğini görüyoruz. Aynı zamanda ülkeler arasında da yoğun kültürel farklılıklarla beraber, tanımların da farklı olduğunu görmekteyiz. Hollanda da iş en olumlu bir biçimde tanımlanmış ve çalışanlar dengeli personel olarak belirtilmiştir. Yaptıkları işi en olumsuz olarak niteleyen iki ülke ise Almanya ve Japonya'dır. Belçika, İsrail ve Amerika bu ülkeler arasında orta düzeyde yer almışlardır. Dünyanın diğer ülkelerinde de yapılacak çalışmalar bu çeşitliliğe renk katacaktır.

### **İş ve Örgüt**

Görev ve otorite ilişkileri örgütün yapısını tanımlayan önemli kavramlardır. İşler ise bu görev ve otorite ilişkisini oluşturan ve örgütün iç yapısının ortaya çıkmasına yol açan temel parçalardır. Buna örgütün mikro-yapısal parçası denir ve çalışanlarla doğrudan ilişkilidir. Çünkü, çalışanlar belirli işleri yapmak amacıyla örgüt içinde yer alırlar. İşler örgüt içinde mevcut diğer işleri desteklemek veya tamamlamak amacıyla dizayn edilirler.

Örgüt içerisindeki işler birbirlerine bağlıdır ve örgütün temel misyon ve amacına yardımcı olmak amacıyla oluşturulurlar. Örneğin, bir örgüt içerisinde satış personelinin başarılı üretim personelinin ise etkili ve yeterli olması istenir. Üretim departmanının başarılı olması ise satın alma

ve materyal bölümünün etkinliğine bağlıdır. Yani kullanılacak ham madde yoksa üretim departmanı neyi üretecektir. Bu işlerarası bağlılık, çok dikkatli bir planlamayı ve dizaynı gerektirir. Çünkü ancak bu küçük parçaların yerine oturmasıyla büyük işler bir bütün olarak tamamlanabilir. Örneğin mektup zarfı üreten bir firmanın satıcısı bir milyon zarf siparişi alsın ve bunu iki hafta içinde sipariş aldığı şirkete teslim edeceğine söz versin. Ama eğer üretim departmanı bu siparişi iki hafta içinde yetiştiremeyeceğini söylerse şirket hem müşteri kaybeder hem de zarar eder. Bu nedenle işlerin bölümler arasındaki planlanması büyük bir önem taşır.

Bir örgütte işlerin planlanması kadar farklılaştırılması da önem taşır. Farklılaştırma, işi alt gruplara ayırma ve departmanlaşmayı ifade eder. İşin farklılaştırılması işin tamamlanması açısından önemlidir. Çünkü hiç kimse bir işin hepsini tek başına yapamaz, çok küçük çaplı örgütlerde bile iş kısımlara ayrılarak yapılır. Çünkü ancak bu şekilde her birey yapabileceği şeyin bir kısmını üretir ve ürettiği parça üretilecek bütünün sadece bir kısmıdır. Örgütler işleri ayrıştırdığı gibi onları birbirine bağlı birimler haline getirmek zorunluluğuyla da karşı karşıyadırlar. Yapılacak işleri bütünleştirme (integrasyon) kavramı bölümleri koordine ederek bir bütünü ortaya çıkarmadır. Örneğin biraz önceki örneğimizde eğer zarf satıcısı bu siparişi almadan evvel üretim departmanı yöneticisiyle koordinasyona girseydi, şirket bu talebi karşılayabilir ve bütünleşme oluşabilirdi.<sup>7</sup>

### **İş Dizaynı ve İş Dizaynına Geleneksel Yaklaşımlar**

Örgüt içinde işlerin farklılaştırılmaması ve birleştirilememesi (integrasyon) veya her ikisinde gerçekleştirilememesi kötü dizayn edilmiş işlere neden olurken bu da örgüt içinde çeşitli performans sorunlarına neden olur. İşlerin iyi bir biçimde dizaynı bu sorunlardan kaçınılmasına, üretim artışlarına ve insanların işyerlerinde olumlu davranışlar sergilemelerine neden olur. Yaşadığımız yüzyılda iş dizaynı konusunda dört yaklaşım geliştirilmiştir. Bunlar:

- Bilimsel Yönetim
- İş Genişletme / İş Rotasyonu
- İşin Zenginleştirilmesi ve
- İş Karakteristikleri kuramıdır.

---

<sup>7</sup> Debra L.Nelson and James Campbell Quick, **Organizational Behavior**, 3rd edi., South Western College Publishing, 2000, s.467-468.

Her yaklaşım örgüte, çalışanlara veya her ikisine de olumlu sonuçlar kazandırmıştır. Her yaklaşımın olumlu neticeleri olduğu gibi olumsuz tarafları veya kısıtlılıkları da mevcuttur. Özellikle düşüncesizce geleneklere bağlı kalmak her işletme için ciddi sorunlar doğurabilir. Örneğin, iş genişletme genelde çalışanların yaptıkları işlerden sıkıntı ve bıkkınlık duymalarını engellemeye çalışırken, bilimsel yönetim dar bir tanımla yapılan işleri son derece sınırlandırmış ve çalışanların yaptıkları işlerden sıkılmalarına ve monotonluğa neden olmuştur. Bu nedenle her yaklaşım genelde bir diğerinin eksik yönlerini gidermek amacıyla geliştirilmiştir.

### **Bilimsel Yönetim**

Bilimsel yönetimin iş dizaynı konusunda girişimleri 1800'lerin sonları ile 1915'ler arasında Frederick Taylor tarafından ortaya atılmış ve bu yaklaşım işlerin basitleştirilmesi üzerinde odaklaşmıştır (Work Simplification). İşlerin basitleştirilmesi, yapılan işleri standartlaştırıp daraltarak, çalışanların bir tek iş üzerinde odaklanmalarını ifade eder.<sup>8</sup> Bilimsel yönetimle işlerin dizaynı, belirli sayıda görevin işçiler tarafından düşünülmesine gerek kalmaksızın en basit bir biçimde yapılması demektir. Taylor'a göre burada yöneticinin veya endüstri mühendisinin görevi, işi dikkatli bir şekilde tanımlayıp ölçmektir. İşçinin rolü ise bu görevi olduğu gibi yerine getirmek veya uygulamaktır. Bilimsel yönetimin önemli parçaları arasında iş ve zaman etüdüleri, parça başı ücret sistemi, çalışanların bilimsel bir biçimde seçilmesi gibi teknikler vardır. Bütün bunlar hem çalışanların etkin bir biçimde işlerini yapmalarında hem de şirketin kar etmesinde önemli katkılar sağlamışlardır. Bazı çalışanlar bilimsel bir biçimde dizayn edilen işlerden büyük memnuniyet ve tatmin duymuşlardır. Bunun da nedeni kişilerin tekrar eden işlerden hoşlanmalarıdır.

Amerikan Endüstriyel Devrimi sürecinde iki önemli görüş bilimsel yönetimin iş dizaynı kavramını destekleyici bir biçimde yer almışlardır. Birinci görüşe göre işlerin basitleştirilmesi, farklı etnik ve beceri düzeyinde olan işçilerin sistematik olarak birlikte çalışmalarına yardımcı olmuştur. 1800'lü yıllarda Avrupa'nın her tarafından göç eden işçilerin büyük etnik ve dil sorunları olmaları nedeniyle basitleştirilen işler, çalışanların kolayca bu işleri yürütmelerini sağlamıştır. Böylece Taylor'un bu özgür yaklaşımı Alman, İskoç, Macaristan ve Polonya'dan gelen göçmen işçilerin dil sorunlarını çözmelerine yardımcı olarak onları bütünleştirip fonksiyonel bir işgücü oluşturmalarına destek olmuştur.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> N.D.Warren, "Job Simplification Versus Job Enlargement", **Journal of Industrial Engineering**, Vol.9, 1958, s.435-439.

<sup>9</sup> T.Bell, **Out of This Furnace**, Pittsburg, University of Pittsburg Press, 1941.

İkinci görüşe göre ise bilimsel yönetim ve işlerin basitleştirilmesi üretimin etkinliğini arttırmış ve örgütlere büyük kâr sağlamıştır. Bu ekonomik görüşe göre işlerin basitleştirilmesi işgücünü üretimin bir parçası haline getirerek onu makinalaştırmıştır.

Bu yaklaşımın temel kısıtlılıkları ise insanın kapasitesine değer vermemiş özellikle onun düşüncelerini ve bireysel kapasitelerini küçümseyerek gözardı etmiş olmasıdır. İşlerin rutin hale gelmesi işi sıkıcı monoton hale getirmiş ve uyarıcı olmaktan çıkartmıştır. Bu da birçok çalışanlarla ilgili sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

### **İşin Genişletilmesi / İş Rotasyonu**

İşin genişletilmesi aşırı sınırlılık ve ihtisaslaşmanın yarattığı sıkıntı ve monotonluğu ortadan kaldırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Burada çalışanın yürüttüğü işin içerisine birkaç görev daha ilave edilmiş veya birkaç iş biraraya getirilerek yaptığı iş sayısı arttırılmıştır. Her iki biçimde de bireyin yetenek düzeylerini geliştirme amacı vardır. Böylece beceri çeşitliliği arttırılmaya çalışılmaktadır. **İş rotasyonu** ise bireyi bir işten bir işe dolaştırmayı amaçlar. Ancak, bu yer değiştirme kısa periyotlarda olur. Bu bazen bir günde birkaç farklı iş yaptırılarak veya her gün başka bir işe gönderilerek yapılır. Burada da amaç bireyin yaptığı işten sıkılmasını önlemek aynı zamanda da iş kazalarını azaltmaktır. Çünkü tekrar eden işleri yapan çalışanlar arasında baskılar, kazalara neden olabilmektedir. Böylece farklı işleri yapan çalışanlar farklı adeste birimlerini kullanacakları için sakatlanmalar azalacaktır.

İş rotasyonunun çalışana sağladığı bir diğer avantaj ise esnek bir işgücü yaratılmasıdır. Çünkü iş rotasyonu ile çalışanlar, yeni işler öğrenecek, yeni yetenekler kazanacağı için nerede bu tip bir insana gereksinim duyulursa işletme bireyi oraya göndererek esneklik kazanılmasına yardımcı olur. Örneğin, Amerika New Mexico Memorial Tıp Merkezinde, aşçılar iş rotasyonu ile zaman zaman yemek servisinde çalıştırılırken, bulaşıkçılarda yemek pişirerek aşçılık yapmaktadırlar. Böylece iş rotasyonu ile her grup bir diğerrinin olmadığı zaman diğerr bir grubun işlerini yapabilmektedir. Memorial Tıp Merkezi'nin yemeklerden sorumlu müdürü, bazı çalışanların bu durumdan memnun olmayarak işlerini bıraktıklarını belirtmiştir. Ancak yönetici iş rotasyonunu esneklik sağlamak amacıyla uygulamak zorunda olduklarını belirtmiştir.<sup>10</sup>

Yukarıda belirtildiği gibi iş genişletme ve iş rotasyonu genelde işin basitleştirilmesinin sonucunda ortaya çıkar bazı personel sorunlarını çö-

---

<sup>10</sup> "Cross-Trained Employees", **Food Management**, June, 1996, s.32-35.



zümlemek amacıyla ortaya atılmışlardır. Bu iki tekniğin bu sorunları çözümlenmede üç temel amacı vardır:

Birincisi işin basitleştirilmesinin en önemli sorunu çeşitliliğin ortadan kalkmasıdır. Bilimsel yönetim iş alanını daraltmış ve yapılan iş sayısını kısıtlamıştır. Böylece her işçinin yapacağı iş sayısı tek'e inmiştir. İkincisi, çeşitlilik azlığı işçinin çalışma kapasitesini daralttığı için iş artık uyarıcı veya güdüleyici fonksiyonunu kaybetmiş ve işçinin örgüte faydası azalmıştır. Üçüncü olarak ise bu tekniklerin kullanımı ve işin çeşitlendirilmesi ile örgüte daha faydalı olmaya başlamış ve daha çok pekiştirilmiştir. Bu çeşitlilik işçinin farklı yerlerde farklı işleri yapmasıyla yani iş rotasyonu ile daha da artmıştır. Örneğin bir bankada iş rotasyonu ile banka memuru bir gün bankada hesap açmayla uğraşırken, ikinci gün vezne, üçüncü gün ise krediler bölümünde çalıştırılarak iş çeşitliliği ve esnekliği sağlanabilmektedir.

### **İşin Zenginleştirilmesi (Job Enrichment)**

İş genişletme iş sayısını yatay düzlemde arttırarak çalışana yardımcı olurken, iş zenginleştirilmesi çalışanın iş sorumluluğunu dikey boyutta arttırarak fayda sağlamaktadır. Zenginleştirme böylece çalışanlara işlerini planlama ve koordine etmede daha fazla sorumluluk vermektedir. Her ne kadar bazı yazarlar işin zenginleştirilmesinin işin temel karakteristiklerinin arttırılmasına ilişkin bir strateji olduğunu söyleseler de, Herzberg işin zenginleştirilmesinin, ancak çalışanlara sağlanan otonomi ile sorumluluk duygularının arttırılarak verilebileceğini önermektedir. En azından beceri çeşitliliği işin zenginleştirilmesi olarak anlaşılmamalıdır.<sup>11</sup>

İş zenginleştirilmesi, işin dizayn ve yeniden dizayn yöntemlerinden birisidir ve amacı çalışma yaşamındaki güdülenmeyi arttırmaktır. İş zenginleştirilmesi Herzberg'in iki faktör kuramına dayalı olarak oluşturulmuştur ve bunlarda güdü ve hijyen faktörleridir. İş genişletme bireyin yaptığı işin çeşitlendirilmesini önerirken, iş zenginleştirme çalışanın algılanması, sorumluluğu ve onu başarıya götüreceği fırsatların arttırılmasını önermektedir.<sup>12</sup>

Herzberg her işin zenginleştirilemeyeceğini ancak belirli işlerin zenginleştirilebileceğini savunurken ilk adımın uygun işin seçimi olduğunu söyler.<sup>13</sup> Bazı kişilerin basit işleri tercih ettiğini savunan Herzberg, iş bir

---

<sup>11</sup> C.Pinder, **Work Motivation**, Glenview Ill: Scot Foresman, 1984, s.244 and F.Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?" **Harvard Business Review**, Vol.48, 1968, s.53-62. Also R.W.Griffin, **Task Design: An Integrative Approach**, Glenview, Ill; Scot Foresman, 1982.

<sup>12</sup> Nelson and Quick, **op.cit.**, s.472.

<sup>13</sup> F.Herzberg, **op.cit.**, 1968, s.53-62.

kere zenginleştirilmek üzere seçilirse yöneticinin beyin fırtınası tekniği ile mümkün olan değişimleri ancak çalışanları motive edecek özellikleri göz önüne alarak yapacağını vurgular. Genel düzeyde ve sadece yapılan iş sayısının artırılmasına ilişkin önerileri göz ardı eder. Burada işin zenginleştirilmesine ilişkin iki temel sorun ortaya çıkar. Birincisi çalışanların değişime uyum sağlayınca dek performans düzeylerinde ani düşmeler olur. İkincisi ise, birinci düzey danışmanlar çalışanların sorumluluklarının artırılmasını pek hoş karşılayamıyabilirler. Yani bazı çatışmalar ortaya çıkabilir.<sup>14</sup>

İş zenginleştirmenin çok çeşitli yolları olmakla beraber en popüler olan üç yöntemi bulunmaktadır. Bunlar:

- Çalışanların Güçlendirilmesi (Empowering Employees)
- Doğal Çalışma Birimleri Oluşturmak (Forming Natural Work Units)
- Müşterilerle İlişki Kurmak (Establishing Client Relationship)

Şimdi kısaca bunları açıklayalım.

Çalışanların Güçlendirilmesi: Örgüt liderleri, güçlendirme kavramını çalışanlara iş süreçleri konusunda daha çok otonomi kazandırmak şeklinde tanımlamaktadırlar. Diğer bir deyimle, güçlendirme kavramı çalışanlara yaptıkları işlere daha çok katılımında bulunma ve karar almalarında özgürlük tanımadır. Böylece iş sahipleri çalışma metodları, yapılan işin kalitesi, problem çözme, bütçe konularında bilgi sahibi olarak işin yapılışına katkıda bulunmaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlar böyle bir yetki ile birlikte kontrol ve kendi kendine yeterlilik duygularına sahip olmaktadır. Böylece bir işi başarabilme duygusunu kazanan çalışanlar daha faydalı ve sorumluluk taşıyan işlerde çalışabilmektedirler.<sup>15</sup>

Doğal Çalışma Birimleri Oluşturmak: İşleri zenginleştirmenin bir yolu, yapılacak işi doğal çalışma grupları oluşturarak tamamlamaktır. Örneğin, bir mikser üreteceksek bu mikserin bütün parçalarını bir araya getirerek nasıl oluşturulduğunu onu üreteceklere göstermek, yöntemlerden biridir. Böylece çalışanlar işin bir parçasını bilmekte kalmayıp, üretilen işin tümü hakkında bilgi sahibi olarak daha fazla şey öğrenebilmektedirler. Bu şekilde doğal çalışma birimleri oluşturmak iş sahiplerine sorumluluk kazandırmaktadır. Çünkü, hem işi sahiplenmekte hem de işin

---

<sup>14</sup> Nelson and Quick, **op.cit.**, s.473.

<sup>15</sup> R.C.Liden and S.Anad, "A Power Perspective of Empowerment and Work Groups; Implications For Human Resource Management Research", **Research in Personnel and Human Resource Management**, Vol.14, 1996, s.205-251.

kalitesi artmaktadır. İnsanlar bu tür gruplara katılmakla hem ürettikleri parçanın bütün üzerindeki önemini kavramakta, hem de yaptıkları şeyin diğer çalışanları nasıl etkilediğini görmektedirler. Diğer bir deyimle yaptıkları şey hakkında aydınlatıcı bilgi sahibi olarak işin önemini kavramaktadırlar.<sup>16</sup>

**Müşterilerle İlişki Kurmak:** Bazı işletmeler doğal çalışma birimlerini belirgin müşteri gruplarıyla ilişkiye sokar. Müşterilerle ilişkiye girmek bunun da bir adım ötesinde olup çalışanların müşterilerle doğrudan ilişkiye girmelerine izin verir. Diğer bir deyimle, müşterilerle çalışanlar arasında arabuluculuk yapacak bir kimseye gerek olmaksızın kurulan bir ilişkidir. Müşteriler kendilerine sunulan hizmeti bir danışmanla ilişki kurmadan, doğrudan hizmeti sunan kişilerle ilişkiye girerek yapılan iş hakkında geribildirim sunmakta ve böylece işin kalitesi artmaktadır. Çünkü ancak bu şekilde işçi yaptığı hataları görebilmekte ve yapılan şikayetleri çözebilmektedir.<sup>17</sup>

### **İş Karakteristikleri Kuramı**

Bu kuram iş dizaynı konusundaki geleneksel yaklaşımlardan birisidir. 1960'ların ortasında ortaya atılan bu yaklaşım şimdiye kadar anlatılan üç yaklaşımdan belirgin farklılıklar taşır. Bu model, bireyle yaptığı işin belirli karakterleri arasındaki ilişkinin önemine değinir. Bu nedenle, evrensel bir iş dizaynı modelinden çok bireyle/iş arasındaki uyuma önem veren bir yaklaşımdır.<sup>18</sup> Bu çalışma 470 işçi ve 47 farklı iş arasında ve onbir farklı endüstride uygulanmıştır. Burada 47 işin ölçümü yapılarak ilgili iş karakteristikleri sınıflandırılmış ve dört merkezi iş karakteristiği bulunmuştur. Bunlar: **İş Çeşitliliği** (Jobvariety), **otonomi**, **sorumluluk** (Responsibility) ve **bireylerarası etkileşimdir** (Interpersonal interaction). Bu çalışma ayrıca bu iş karakteristiklerinin bütün çalışanları aynı biçimde etkilemediğini ortaya çıkarmıştır. Personelin değerleri, dini inançları ve etnik temelinin çalışanın işe olan davranışlarında farklılık yarattığı gözlenmiştir. Özellikle çalışanların kırsal kökenli değerlere ve kuvvetli dini inaçlara sahip olması temel karakteristikleri yüksek olan işleri tercih etmelerine neden olurken, kentsel değerlere sahip olanlar ve dini inançları zayıf olanlar ise temel karakteristikleri düşük olan işleri tercih etmişlerdir.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Steven L.McShane and Mary Ann Von Glinow, **Organizational Behavior**, Irwin McGraw-Hill, 2000, s.117.

<sup>17</sup> J.R.Hackman and G.Oldham, **Work Redesign**, Reading, MA: Addison Wesley, 1980.

<sup>18</sup> A.N.Turner and P.R.Lawrence, **Industrial Jobs and The Worker**, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1965.

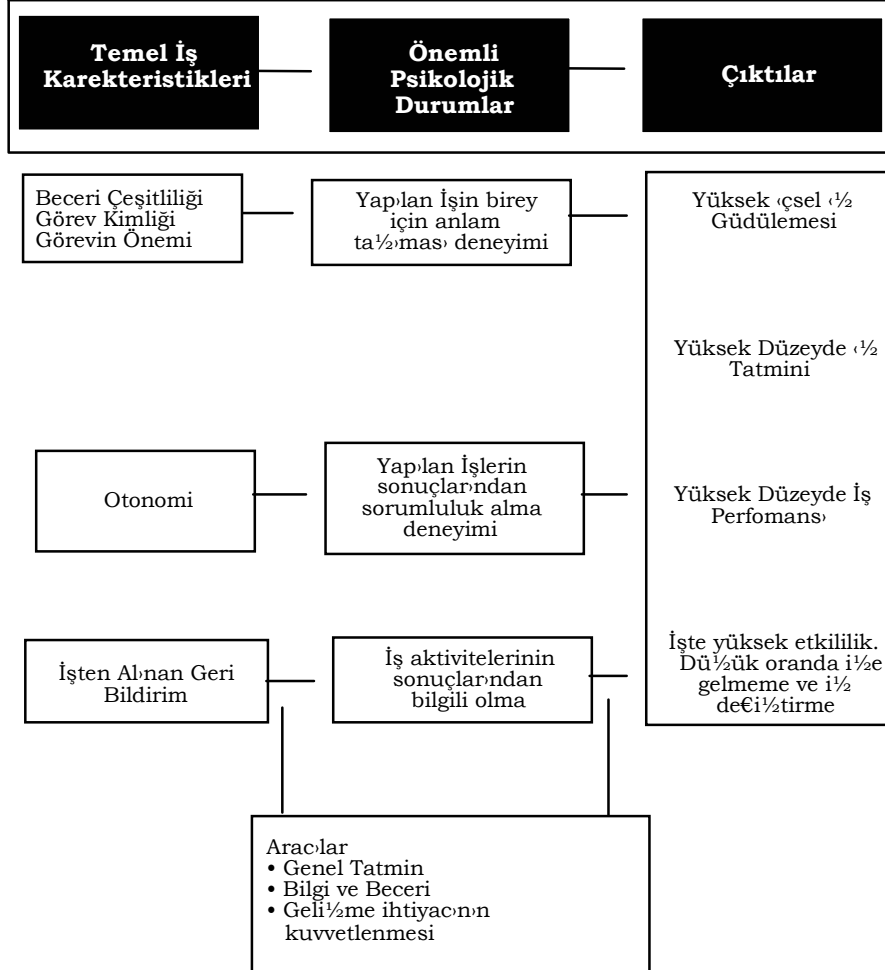
<sup>19</sup> Nelson and Quick, **op.cit.**, s.473.

**Kamu-İş; C: 7, S: 2/2003**

Daha sonra Richard Hackman ve meslektaşı G.Oldham bu orijinal modeli modifiye ederek, bu modele bireye ilişkin üç kritik psikolojik durum ilave etmiş ve böylece temel iş karakteristiklerinin ölçümünü geliştirmişlerdir. Bunun sonucunda ise iş karakteristikleri modeli ortaya çıkmıştır. Bu model Tablo 2'de gösterilmektedir.

Bu model, beş temel iş karakteristiği tanımlamakta ve bunların üç önemli psikolojik durum ürettiğini savunmaktadır. Bu psikolojik durumları yaşayan veya geçiren çalışanlar da içsel iş motivasyonu (bireyin yaptığı işten elde ettiği güdülenme), iş tatmini ve iş etkinliği yüksek olarak saptanmıştır.

**Tablo 2**  
**İş Karakteristikleri Modeli**



Kaynak: R.J.Hackman and G.Oldham, **Work Redesign**, Reading, MA: Addison Wesley, 1980.

### Temel İş Karakteristikleri

Hackman ve Oldham Tablo 2'de görüldüğü gibi beş temel iş karakteristiği tanımlamışlardır. Bunlar:

- Beceri çeşitliliği (Skill Variety)
- Görev Kimliği (Task Identity)
- Görevin Önemi (Task Significance)
- Otonomi

- İşten Alınan Geri Bildirim (Job Feedback)

Beceri Çeşitliliği: Bu kavram bir işi tamamlamak için kullanılan farklı beceri ve yetenekleri ifade etmektedir. Bir tezgahlara müşteri ile ilişki kurmanın yanında stokları kontrol etmek veya vitrini yerleştirmek gibi ilave işler verilmesi buna örnek verilebilir.

Görev Kimliği: Bir işi tüm olarak tamamlamak için gerekli olan aşamaların tümüdür. Bu şekilde birey yaptığı işin bütün içindeki anlamını görmektedir.

Görevin Önemi: İşin örgüt veya toplum içindeki önemi ve etkisi. Örneğin, hava trafik görevlilerinin yaptığı iş, hem çalıştıkları örgüt açısından hem de toplum açısından büyük önem taşır. Çünkü yaptıkları bir hata hem örgüte hem de topluma büyük zarar verir.

Otonomi: İşin çalışanlara verdiği özgürlük veya serbestiyet miktarı. İş tamamlarken veya programlarken çalışanın sahip olduğu karar verme özgürlüğü. Burada birey işini yaparken bir başkasına danışmadan veya bir takım prosedürlere uymadan kendi başına karar verebilmektedir.

İşten Alınan Geri Bildirim: İş aktivitelerinin sonucundan doğrudan ve duyularıyla elde ettiği bilgi miktarı. Örneğin, bir havayolu pilotunun nasıl bir iniş yaptığına kendi kendine karar vermesi. Çünkü pilot burada yaptığı hataları kendi duyularıyla ölçebilmekte veya görebilmektedir. Aynı şekilde bir doktorun uyguladığı tedavinin hasta üzerindeki etkilerini izleyebilmesi de buna örnek verilebilir.<sup>20</sup>

İş karakteristikleri kuramı ve temel iş karakteristikleri, çalışanların güdü ve tatminini etkileyerek üç önemli psikolojik durumu ortaya çıkarmaktadır. Bunlar:

1. İşin birey için anlam taşıması
2. İşlerin sonuçlarından sorumluluk alma
3. Sonuçlar hakkında bilgili olmadır.

1. İşin birey için anlam taşıması: Bireyin tecrübe sahibi olduğu işin birey için anlamlı ve değerli olmasıdır. İş çeşitliliği, görev kimliği ve görevin önemi, doğrudan işin birey için anlamına etki eden faktörlerdir. Eğer iş bu üç temel karakteristik açısından yüksek ise çalışanlar yaptıkları işin anlamlı olduğunu düşüneceklerdir. Eğer yaptıkları iş, bu üç temel karakteristik açısından düşükse o zaman birey için ifade ettiği anlamda azalacaktır.

---

<sup>20</sup> McShane and Won Glinow, **op.cit.**, s.113.

2. İşin sonucunda sorumluluk alma: Birey yaptığı, ortaya çıkardığı işin sorumluluğunu taşıyorsa, başarı veya başarısızlığından dolayı kendini sorumlu hissediyorsa yaptığı işten elde ettiği güdülenme ve tatmin düzeyi yüksek olacaktır. Özellikle temel iş karakteristiği olan otonomi burada önemlidir. Çünkü, otonomi arttıkça bireyin duyacağı sorumluluk da artacaktır.

3. Sonuçlar hakkında bilgili olma: Bu durum bireyin yaptığı işi bilmesi, anlaması ve ne derece iyi veya kötü yaptığının hakkında bilgilendirilmesini ifade eder. Çalışanlar doğal olarak ürettikleri işi ne derece iyi yaptıklarını bilmek isterler. Bu bilgiler çalışanlara, birlikte çalıştığı insanlardan, danışmanlarından veya müşterilerinden gelir.<sup>21</sup>

### **Bireysel Farklılıklar**

İşlerin yeniden dizaynı, her durum ve yerde her çalışan için güdülenmeyi arttırmaz. Bu nedenle bireysel farklılıkların gözardı edilmemesi gerekir. Çalışanların yeterli beceri ve bilgilerinin olması işlerini yapmalarında son derece önem taşır. Eğer bu tür bir beceri yapısı yoksa işlerin dizaynı çalışanlarda stres artışına neden olur ve iş performansları düşer.

İkinci olarak çalışanların içinde buldukları iş çevresinden (örneğin çalışma şartlarından, güvenliğinden, ücretlerinden) bir dereceye kadar tatminkar olmaları gerekir. En azından iş dizaynı onların güdülenmelerini etkilemeden önce, bu şartlar açısından bir ölçüde duyulan memnuniyet iş dizaynının başarısını olumlu yönde etkileyecektir. Üçüncü olarak çalışanların gelişme ihtiyaçlarının kuvvetli olması gerekir. Çünkü gelişme ihtiyacı yüksek olanların işlerinde daha çok tatmin oldukları ve yükselme isteklerinin yüksek olduğu bilinmektedir.<sup>22</sup>

### **İş Dizaynına Diğer Alternatif Yaklaşımlar**

Geleneksel iş dizaynı yaklaşımlarının her birinin kendilerine göre kısıtlılıkları mevcuttur. Son on yıl içerisinde daha birçok yeni yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu bölümde bu modellerden bazılarını tanıtmaya çalışacağız. Bu kuramlar Sosyal Bilgilendirme Süreci (Social Information-Processing) ve Michael Campion ve Paul Thager'ın Disiplinlerarası yaklaşımıdır.

### **Sosyal Bilgilendirme Süreci (SIP)**

İş dizaynına geleneksel yaklaşımlar, genelde objektif veya somut temel iş karakteristikleri üzerinde durmuşlardır. Buna karşın sosyal bilgi-

---

<sup>21</sup> G.Johns, J.L.Xie and Y.Fang, "Mediating and Moderating Effects in Job Design", **Journal of Management**, Vol.18, 1992, s.657-676.

<sup>22</sup> McShane and Won Glinow, **op.cit.**, s.114.

lendirme süreci, iş dizaynının bireylerarası yönünü daha çok ele alıp incelemiştir. Özellikle bu süreç, başkalarının bize işimiz hakkında söyledikleri üzerinde durmaktadır.<sup>23</sup> Bu modelin iş çevresi hakkında dört temel öncülü bulunmaktadır.<sup>24</sup> **Birincisi**, diğer insanlar iş çevremizi anlamamız konusunda ipuçları vermektedirler. **İkincisi**, diğer insanlar iş hayatımızda neyin önemli olduğu hakkındaki yargılamalarımızda bize yardımcıdırlar. **Üçüncüsü**, çevremizde bulunan kişiler işlerimizi nasıl görmemiz gerektiğini söylemektedirler. **Dördüncüsü** ise, diğer insanlardan aldığımız olumlu ve olumsuz geri bildirimler işlerimiz hakkındaki duygularımızı anlamamıza yardımcıdırlar şeklindedir.

İnsanların işlerine olan algılamaları ve tepkileri iş çevremizde var olan diğer insanlardan aldığımız bilgilere dayalı olarak oluşmaktadır.<sup>25</sup> Bir başka deyimle başkalarının, işleri ile ilgili inançları diğer insanların işlerini algılamalarında ve tepkilerinde önemli bir rol oynamaktadır. Ancak bu durum, somut iş karakteristiklerinin önemli olmadığı anlamında değildir. Sadece diğerlerinin iş karakteristikleri konusundaki görüşlerimizi değiştirebileceğini ifade etmektedir. Mademki somut olarak görevin karmaşıklığı bir güdüleyici faktördür, o halde iş çevresinde başkaları ile birlikte olmak, karşılıklı etkileşim hatta işbaşında hayal kurmak bile diğer güdüleyici faktörler arasında yer almaktadır. Sosyal bilgilendirme süreci (SIP) iş dizaynına iş yerinde mevcut diğer insanların ve sosyal ilişkilerin önemini göstermek açısından önemli katkılarda bulunmuştur. Bazı durumlarda çalışma yaşamının sosyal karakteri somut iş karakteristiklerinden daha fazla önem taşımaktadır.<sup>26</sup> Yani başkalarının bir iş hakkında bize ilettiği mesajlar, somut olarak bir işi ölçen testlerden daha önemli olabilmektedir.

### **Disiplinlerarası Yaklaşım**

İş dizaynına disiplinlerarası yaklaşımın önemini katan Michael Campanion ve Paul Thayer, geleneksel yaklaşımlar üzerine modelini inşa ederken, iş çevresinin sosyal boyutları üzerinde durmamaktadır. Dört yaklaşım olan mekanistik, güdüsel, biyolojik ve algısal/motor yaklaşımların gerekli olduğunu ancak hiç bir yaklaşımın tek başına işlerin iyi dizayn edilmemesinden kaynaklanan performans sorunlarını gideremediğini sa-

---

<sup>23</sup> G.R.Salancik and J.Pfeffer, "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design", **Administrative Science Quarterly**, Vol.23, 1978, s.224-253.

<sup>24</sup> J.Pfeffer, "Management as Symbolic Action; The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms" in LL Cummings and B.M.Straw, eds., **Research in Organizational Behavior**, Vol.3, Greenwich, Conn., JAI Press, 1981, s.1-52.

<sup>25</sup> J.Thomas and R. Griffin "The Social Information Processing Model of Task Design: A Review of The Literature", **Academy of Management Review**, Vol.8, 1983, s.672-682.

<sup>26</sup> Nelson and Quick, **op.cit.**, s.477-478.



vunmaktadır. Çünkü her modelin faydaları yanında kısıtlılıkları da bulunmaktadır.

Disiplinlerarası yaklaşım işi dizayn edene veya yöneticiye istediği sonuçlara ulaşabilmesi için diğer alternatifleri de gözönüne alması gerektiğini vurgular. Çünkü, kötü dizayn edilen işler bir yöneticinin düşündüğünden daha büyük performans sorunlarına neden olmaktadır. Bu nedenle disiplinlerarası yaklaşım, konunun diğer yönlerini görmek açısından önemlidir.<sup>27</sup> Mekanistik ve güdüsel iş dizaynı yaklaşımları, Bilimsel Yönetim'in işin basitleştirilmesi ve iş karakteristikleri yaklaşımına çok benzemektedir. Bu nedenle burada tekrar üzerinde durulmayacaktır. Ancak Tablo 3'te her yaklaşımın olumlu ve olumsuz sonuçları gösterilmeye çalışılacaktır.

İş dizaynına **biyolojik yaklaşım**, işyerindeki fiziksel ortam ile bireyin etkileşimi üzerinde durmaktadır. Örneğin bir işi yapabilmek veya kaldırmak için ne kadar adele gücüne ihtiyaç var? O işi yaparken hangi adele grubu çok çalışmaktadır? Birey bu tür ortamlardan ne şekilde etkilenmektedir? Sırt ve bel ağrıları, pozisyon kusurları gibi konular bu yaklaşımın ilgilendiği konular arasındadır. Özellikle ağır sanayide çelik endüstrisi veya haddehanelerde çalışanlarda ortaya çıkan kaldırma, çekme veya uzun süreli oturmalarından kaynaklanan bel ve sırt sorunlarında çalışanlara verilen eğitim veya ergonomik iskemlelerin yapılması bu yaklaşımın bir sonucudur. Bu tür dikkatsiz ve uygun olmayan çalışma ortamlarından kaynaklanan bel sorunları ölümcül olmasa da ciddi sağlık sorunlarına hatta sakatlıklara yol açmaktadır. Bu da bireyin performansını olumsuz olarak etkilediği için iş dizaynının önemi giderek daha da artmaktadır. Bu modelin kurucularından *Campion*, özellikle Amerika'da *Three Mile* adasında ortaya çıkan nükleer kirlenmede, kontrol odası personelinin çalışma ortamının iyi dizayn edilememesinin bu kirlenmeyi veya felaketi ortaya çıkardığını öne sürmektedir.

**Algısal / motor** (perceptual-motor) **yaklaşımı** iş dizaynında bireyin iş çevresinin fiziksel ortamıyla olan etkileşimi üzerinde durur. Bu yaklaşım mühendislik temelli olup, insan faktörünün gücü, koordinasyonu, ergonomisi ile ilgilidir. Ayrıca deneysel psikoloji ile yakından ilgilidir. Bu yaklaşım ayrıca insanın algısal ve motor becerileri ile çevreden zihinsel bilgi edinme sürecini araştırır. Bu nedenle algı ve motor yetenekler üzerinde durur. Ancak mekanistik yaklaşımın ilgilendiği büyük kas hareketlerini incelemeyiz. Algısal motor yaklaşım daha çok operasyonel ve teknik işlerdeki bireyin ilgisi ve konsantrasyonu veya bunları azaltan faktörlerle

---

<sup>27</sup> M.A.*Campion* and P.W.*Thayer*, "Job Design: Approaches, Outcomes and Trade-offs", **Organizational Dynamics**, Vol.16, 1987, s.66-79.

ilgilidir. Özellikle bilgisayar operatörlerinin çalışmaları, veri girişleri bu model için en iyi uygulama alanlarıdır.<sup>28</sup>

**Tablo 3**

**Çeşitli İş Dizaynı Yaklaşımları ve Sonuçları**

İş Dizaynı Yaklaşımı	Olumlu Sonuçları	Olumlu Etkileri
Mekanik Yaklaşım (Makina Mühendisliği)	Azalan eğitim süreci Artan personel kullanım düzeyi  Hata miktarında azalma Zihinsel aşırı yüklenme veya yorgunluğun azalması Azalan stres düzeyi	Azalan iş tatmini Azalan güdülenme  İşe gelmeme oranlarında artış
Güdüsel Yaklaşım (Endüstri Mühendisliği)	Yüksek iş tatmini Artan güdülenme İşe daha fazla katılma Yükselen başarı düzeyi İşe gelmeme oranlarında azalma	Eğitim süresinde artış Personelden faydalanma miktarında azalma Hata sayısında artış Artan stres ve zihinsel yorgunluk
Biyolojik Yaklaşım (Biyoloji)	Daha az fiziki güç kullanma Azalan yorgunluk Daha az sayıda sağlıklı ilgili şikayetler Daha az sayıda hastalanma Daha az devamsızlık Artan iş tatmini	İş çevresi ve alet alımından kaynaklanan yüksek maliyetler
Algısal-Motor Yaklaşım (Deneysel Psikoloji)	Azalan hata miktarı kaza oranlarında azalma Daha az zihinsel stres Azalan eğitim süresi Personelden daha çok faydalanma	Azalan iş tatmini Güdülenme miktarında azalma

Kaynak: **Organizational Dynamics**, American Management Association, New York, 1987.

**İş Dizaynında Ortaya Çıkan Yeni Konular**

Son birkaç yıl içinde iş dizaynında bazı yeni konular ortaya çıkmış ve geniş bir uygulayıcı kesimi ilgilendirmeye başlamıştır. Bunlar arasında teleçalışma veya bilgisayarla evden yönetim (telecommuting), alternatif çalışma biçimleri, teknostres (technostress), görev revizyonu (task revision) sayılabilir. Şimdi bunları kısaca açıklayalım:

**Teleçalışma (Telecommuting)**

<sup>28</sup> Nelson and Quick, *op.cit.*, s.479.

Teknolojik gelişmeler işyeri uygulamalarında bazı geleneksel olmayan çalışma pratiklerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu gelişmelerin temelinde ise bilgisayarlar yatmaktadır. Teleçalışmada ise çalışanlar bir modem aleti vasıtasıyla işyerlerine gitmeden ofislerinde olan biteni öğrenebilmekte ve evlerinden gerekli talimatları vererek işlerini yönetebilmektedirler. Dünyada bu programı başlatan firmaların başında IBM gelmektedir. IBM özellikle belirli çalışanlarının evlerine kurdukları bilgisayar terminalleri aracılığıyla bu kişilerin işyerlerine gitmeden evden işlerini yürütmelerine yardımcı olmuştur. Bu yöntem ile çalışanlar esneklik kazanmakta, işe gidip gelmelerden zaman kazanmakta ve evin verdiği rahatlıktan istifade etmektedirler. Bu yöntemin yukarıda sayılan faydaları yanında bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar arasında işle ilgili ilginin azalması, çalışanlarla birlikte olunmadığı için uygun bir örgütsel toplumsallaşmanın olmaması, yöneticiler veya ustabaşlarıyla yeterli iletişimin gelişmemesi ve son olarak da bireyin işyeri kimliğinin yeterince oluşmaması sayılabilir. Bunların dışında bir diğer önemli nokta örgütün kültürel yapısını kazanamama veya öğrenmemedir. Bu nedenle teleçalışmada çalışanlar iş yerine yeterince gelmedikleri için örgütün kültürel kimliğini edinemediktedirler. Bu da bireyin örgüte olan bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Ancak, bu tür olumsuzluklarına rağmen yapılan çalışmalarda özellikle Amerika'da yapılan çalışmalarda bu yöntemin çalışanlar üzerinde geleneksel yöntemlere kıyasla daha etkili olup iş tatminini arttırdığı saptanmıştır.<sup>29</sup>

Amerika'da yapılan çalışmalar yaklaşık 30-40 milyon insanın bu yöntemi kullandığını göstermektedir. Bu yöntemin sakıncaları olmasına rağmen neden acaba şirketler bu yöntemi desteklemektedirler? Bu yöntemin en güdüleyici yanı maliyetler üzerine olan olumlu etkisidir. Amerikan AT&T şirketi 1991 yılından beri bu yöntemle 550 milyon dolar kâr etmiştir. Bununla birlikte bir çok işyeri veya ofisi ortadan kaldırmasından kaynaklanmıştır. İşyeri sayısı azaldıkça bu doğrudan maliyetlere yansımış ve şirketin kâr potansiyeli artmıştır. Bir diğer neden ise üretim artışıdır. IBM şirketinin yaptığı bir araştırmada teleçalışma sistemini kullananların % 87'si bu alternatif çalışma sistemiyle daha üretken olduklarını belirtmişlerdir. Bu sistem ayrıca şirketlere daha yetenekli ve beceri düzeyi yüksek ve esnek çalışmadan hoşlanan kişileri istihdam etme olanağını tanımıştır.

---

<sup>29</sup> M.B.W.Fritz, S.Narasimhan and H.Rhee, "Communication and Coordination in the Virtual Office", **Journal of Management Information Systems**, Vol.14, 1998, s.7-28.

Çünkü, yetenek düzeyi yüksek insanlar birçok işle meşgul oldukları için bu tür bir yöntem çalışanlara cazip gelmektedir.<sup>30</sup>

Yukarıda belirtildiği gibi dünyanın birçok gelişmiş şirket ve ülkelerinde teleçalışma programlarının çeşitli esnek uygulamaları kullanılmaktadır. Örneğin, Pasific Bell şirketi geniş çaplı bir biçimde bu yöntemi kullanmaktadır. 1990'lı yıllardan beri 1500'den fazla yönetici bu şirkette bunu kullanmaktadır. Örneğin, bir yönetici haftanın dört gününü evde çalışarak geçirirken, bir gününü işyerinde çeşitli toplantılara katılarak ve diğer arkadaşlarıyla sorunları çözerek ve koordinasyon yaparak geçirebilmektedir. Bu şirket 3000 çalışanı üzerinde yaptığı bir araştırmada, araştırmaya katılanlardan % 87'si bu yöntemin streslerini azalttığını söylerken, % 70'i iş tatminini arttırdığını ve bu şekilde işe devamsızlığı azalttığını belirtmiş, % 64'ü ise üretkenliği arttırdığını vurgulamıştır.<sup>31</sup>

Birçok yönetici ise bu sistemin sosyal bir izolasyon yarattığını söylemektedir. Bunun dışında her türlü iş evden yönetime uygun değildir. Örneğin, itfaiyeciler ve polislerin işyerlerinde bulunma zorunlulukları vardır. Bunlar bir cinayet veya yangını evlerinde oturarak kontrol edemezler. Bu nedenle bu sistem işyerinin tüm sorunlarına cevap veren bir yenilik değildir. Sadece belirli işlerde kullanım sağlar. Ancak, teknolojinin yoğun olduğu ülke ve şirketlerde uygulanabilir.

### **Alternatif Çalışma Biçimleri**

İş dizaynı ile ilgili iki çalışma biçimi **işpaylaşımı** (job sharing) ve **esnek zamanlı çalışmadır** (flextime). İşpaylaşımı birden fazla sayıda kişinin aynı işi paylaşmasıdır. Bu kavram dünya çapında birçok yönetsel ve profesyonel işlerde geçerli olup özellikle üretim ve hizmet sektöründe kullanılmaktadır. Ancak üst düzey yönetsel ve kıdemli personel arasında yaygın değildir.

İkinci bir çalışma alternatifi haftada dört gün çalışıp bir gün çalışmamadır. Böylece üç tam gün hafta sonu tatili yapılmaktadır. Bu alternatif Amerika'da bilgi sistemleri personeli arasında ve Otomobil Hizmetleri Derneği'nde (USAA) yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu tür bir uygulama ile daha fazla birlikte olmak ve böylelikle iş ve aile hayatını dengelemek isteyen personel arasında sıklıkla kullanılabilir. Bu yöntemi uygulamak isteyen personel hafta içi 8 saat yerine 10 saat çalışmaktadır. Bu nedenle hafta içi ailesi ve arkadaşlarıyla birlikte olma zamanı pek fazla olmamaktadır. Bu nedenle sosyal bir kısıtlılığı mevcuttur. Ancak diğer

<sup>30</sup> Nelson and Quick, **op.cit.**, s.52-53.

<sup>31</sup> D.J.Bailey, and J.Foley, "Pasific Bell Works Long Distance", **HR Magazine**, August, 1990, s.50-52.

yönden de extra bir gün daha fazla tatil yapma olanağı verdiği için faydalıdır.

**Esnek zamanlı çalışma** bir diğer üçüncü çalışma alternatifidir. Burada birey kendi günlük çalışma zamanlarını kendisi tayin etmektedir. Bu uygulamada dünyanın gelişmiş ülkelerinde özellikle de kentsel mekanlarda oturan ve işyeri uzak olan personel için çok fayda sağlamaktadır. Burada çalışan sabah 6-9 arası kendine uygun bir saatte işe başlamakta ve sekiz saat mesai yapmaktadır. Bu alternatif çocuğu olan veya sabahki yoğun trafiğe takılmak istemeyen çalışanlar için çeşitli imkanlar sağlamaktadır. Bir diğer yönden de her bireyin bioritmi bir olmadığı için, insanların kendi çalışma ritmlerine uygun saatleri seçmelerinde kolaylıklar sağlamaktadır. Gerçekten de bazı insanlar erken yatıp erken kalkıp erken işe başlamayı tercih ederken, bazı bireylerde geç yatıp geç kalkıp geç işe başlamayı tercih edebilmektedirler. İşte esnek zamanlı çalışma bu tür insanlara uyum kolaylıkları sağlamaktadır. Eğer şirketlerin kendilerine göre belirledikleri bir uygulama yoksa, bu yöntem çok farklı biçimle kullanılabilir. Hatta yönetici ile işçi kendi aralarında anlaşarak bile bunun saatlerini ayarlayabilmektedirler. Bu tür bir çalışma sistemi henüz ülkemize tam anlamıyla girmiş değildir. Çünkü henüz iş kanunumuzda yer almamaktadır. Esnek saatler uygulayan işyerlerinde çalışanların işyerlerine olan sadakat ve bağlılıklarının arttığı, morallerinin yükseldiği ve işten ayrılmalarının azaldığı saptanmıştır. Bu uygulamanın bir sakıncası eğer iş saatleri ile ilgili olarak diğer çalışma arkadaşlarıyla bir çatışmanın yaşanması işyerinde bireylerarası sosyal ilişkileri zedeleyebilir. Bu da çalışanların işe ilişkin tutumlarını olumsuz etkileyebilir.<sup>32</sup>

### **İş ve Teknoloji**

Çağımızda kullanılan yeni teknolojiler iş çevresini değiştirmektedir. Ancak, bu teknolojiler değişme konusunda bir güç oluşturmakla birlikte çift yönlü bir kılıca benzetilebilir. Çünkü, bir yüzünde bu teknolojilerin kullanımıyla gözlenen performans artışı bulunurken, bir diğer yüzü ise çalışanlarda iş streslerini arttırmaktadır. Olumlu yönlerine baktığımız zaman gerçekten yeni teknolojiler hem işin dizaynında, hem de yapımında devrim denilecek yenilikler getirmektedirler. Örneğin Sanal Çalışma Ofisleri (Virtual Office) bu uygulamalardan bir tanesidir. Sanal ofis hareketli bir platform olup, bilgisayar, iletişim ve bilgi teknolojisi ve hiz-

---

<sup>32</sup> Özlem Çakır, "Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar", **İş-güç Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 3, 2001 (<http://www.isguc.org/ocakir1.htm>)

metlerinden oluşmaktadır. Burada çalışan kişiler hareketli bir işgücüdür, yani iş veya sorun neredeyse oraya gidip bu teknolojilerin yardımıyla çözümlenebilmektedirler. Sanal ofislerin kendilerine göre faydaları olmakla birlikte, insanlarla iletişimi kısıtladığı için teknostresler üretebilmektedir.<sup>33</sup>

Teknostres ileri teknolojilerin işyerinde kullanımı nedeniyle genellikle bilgi teknolojilerinin yarattığı strestir.<sup>34</sup> Modern iş yerlerinde bulunan elektronik ilan tahtaları, kimlerin işten çıkarıldığını yansıttığı için bazen çalışanlar için espiri konusu olsa da çalışanlarda belirsizlik ve endişe yaratabilmektedir. Bu da streslere yol açmaktadır. Halbuki aynı elektronik ilan tahtaları bunun karşısı bir fonksiyon da görmektedir. Çağımızda hepimizin elinde bulunan taşıdığımız kredi kartları bile modern teknolojinin bir ürünü olup, bunları gerekli gereksiz yerlerde kullandığımız zaman acaba bunu başka amaçla kullanabilirler mi? diye endişe edebiliyoruz. Bu da bir teknostres yaratabilmektedir.

Yeni bilgi teknolojileri çalışanların performans durumlarını, çalışanlar farkında olmadan ölçmekte ve monitörlere yansıtmaktadır.<sup>35</sup> Böylece firmalar ölçtükleri performans düzeylerine bağlı olarak çalışanlarına ücret ödemektedirler.

### **Görev Revizyonu (Task Revision)**

İş dizaynında geçen yeni kavramlardan birisi de görev revizyonu veya görevin yeniden tanımlanmasıdır.<sup>36</sup> Görev revizyonu yanlış veya doğru olmayan bir biçimde belirlenmiş bir işin veya iş rolünün yaratıcı bir biçimde yeniden gözden geçirilmesi veya tanımlanmasıdır. Diğer bir deyimle örgüt içinde rollerin veya bir işden beklenenlerin yeniden tanımlanmasını ifade eder. Bireyin rol tanımlanmasının doğru veya yanlış yapılmasına bağlı olarak birey farklı performanslar gösterebilir. Standart rol davranışı bireyin rolünün doğru olarak tanımlandığı ortamlarda iyi bir performans artışına neden olurken, bireyin rol davranışının iyi tanımlanmadığı ortamlarda ise kötü bir performansla neden olabilir. Bu performans düzeyleri görev sahibinin uç davranışlar sergilemesiyle farklılaşabilir.

---

<sup>33</sup> Nelson and Quick, **op.cit.**, s.485.

<sup>34</sup> S.Zuboff, **In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power**, New York, Basic Books, 1988.

<sup>35</sup> B.A.Gutek and S.J.Winter, "Computer Use, Control Over Computers and Job Satisfaction", in S.Oskamp and S.Spacapan, eds., **People's Reactions to Technology in Factories, Offices, and Aerospace; The Claremont Symposium on Applied Social Psychology**, Newbury Park, California: Sage, 1990, s.121-144.

<sup>36</sup> B.M.Staw and R.D.Boettger, "Task Revision; A Neglected Form of Work Performance", **Academy of Management Journal**, Vol.33, 1990, s.534-559.

**Karşıt Rol Davranışı** (Counter-role Behavior). Görev sahibi kendisinden beklenenin dışında bir davranış sergiliyorsa veya uygun olmayan sapkın bir davranış gösteriyorsa buna karşıt rol davranışı denir.<sup>37</sup> Eğer bireyin yerine getireceği rol uygun bir biçimde tanımlanmışsa bu bir sorun oluşturur. Örneğin, hemşireleri gözetmekle sorumlu bir klinik sorumlu hemşiresi, hemşirelerin hastaların ilaçlarını verip vermediklerini kontrol etmezse kontrol edilmeyen hemşireler, sorumlu nasıl olsa bizi tam denetleyemiyor diye hastalardan bir tanesinin ilacını vermeyi unuttur ve hasta bu nedenle kritik bir duruma düşerse, klinik sorumlu hemşiresi karşıt bir rol davranışı sergilediği için bu düşük performans ortaya çıkmış olur. Çünkü gelecek vardiyadaki hemşirede nasıl olsa sorumlu hemşire rol davranışını yeterince yerine getirmiyor diye benzer bir davranışı sergileyebilir veya atlanılan ihmal edilen durumu fark edip düzeltebilir. Böylece sorumlu hemşirenin rolü açıkça tanımlanmış iken bu rolünü yerine getirmemesi yani karşıt bir rol davranışı sergilemesi düşük bir performansla neden olabilir.

Görev revizyonu böylece doğru bir biçimde tanımlanmamış bir rol davranışını veya karşıt rol davranışını uygun bir biçimde düzeltmedir. Görev revizyonu bu şekilde işde uygun bir performans gösterebilmek için yaratıcı veya yenilikçi bir biçimde görevi yeniden tanımlama biçimidir. Görev revizyonu ile bireyin uzun dönemli olarak işine uyum sağlaması gerçekleştirilmiş olur. Çünkü, artık görevin eski özellikleri değişmiştir. Bu revizyon ile çalışanın rolü uygun bir biçime dönüşmekte ve görev sahibinin rolünü daha iyi bir biçimde yerine getirmesi sağlanmaktadır.

### **ÖZET VE SONUÇ**

Hayatımızın en önemli kısımlarından birini yaptığımız işler oluşturur. Ortalama olarak yaşantımızın üçte ikilik kısmını bir işi yaparak geçiririz., Bu makalede bizler için bu derece önemli olan iş kavramının ne anlam ifade ettiğini ve gelişimini önce sosyolojik boyutta ele aldık. İnsanların yaptıkları işleri daha iyi bir biçimde yapabilmeleri ise o işlerin bireye ne derece uygun olabileceğine bağlıdır. Bunu ayarlayan ise iş dizaynı kavramıdır. Böylece iş ve iş dizaynı kavram ve kuramları bu makale içinde ele alınarak incelenmiştir. Dünyanın farklı ülkelerinde iş, çalışanlar için farklı yönleriyle önem taşımakta ve tanımlanmaktadır. İş dizaynı ise, işlerin birbirlerine anlam ifade edecek bir biçimde basitleştirilmesi veya bütünleştirilmesini içerir. İyi dizayn edilmeyen işler çalışanlar arasında performans sorunlarına neden olmaktadır.

---

<sup>37</sup> Nelson and Quick, **op.cit.**, s.486.

İş dizaynında dört temel geleneksel yaklaşım söz konusudur. Bunlar bilimsel yönetim, iş genişletme / iş rotasyonu, işin zenginleştirilmesi ve iş karakteristikleri kuramıdır. Her kuramın kendi içinde iş dizaynına birçok katkıları olduğu gibi kısıtlılıkları da mevcuttur.

Sosyal bilgilendirme süreci modeli (SIP) ise çalışanların başkalarından elde ettikleri bilgilerin kendi işlerini değerlendirmelerindeki önemine değinir. İş dizaynında bir diğer yaklaşım disiplinlerarası modeldir. Bu model makina mühendislerinin, endüstriyel psikologların, deneysel psikolojinin ve biyolojinin iş dizaynına olan katkılarını inceler. Bunların avantaj ve dezavantajlarını gözler önüne serer. Teleçalışma, alternatif çalışma biçimleri, teknostres, görev revizyonu kavramları iş dizaynında son yıllarda ortaya çıkan kavramlardır. Bunlar bilgi işlem teknolojisinin iş dizaynında kullanılmasıyla ortaya çıkan bazı çalışma sorunlarına yardımcı olmada önemli katkılar sağlamaktadırlar.

#### **KAYNAKÇA**

- Bailey, D.J. and Foley, J. "Pasific Bell Works Long Distance", **HR Magazine**, August, 1990.*
- Bell, T. **Out of This Furnace**, Pittsburg, University of Pittsburg Press, 1941.*
- Campion, M.A. and Thayer, P.W. "Job Design: Approaches, Outcomes and Trade-offs", **Organizational Dynamics**, Vol.16, 1987.*
- "Cross-Trained Employees", **Food Management**, June, 1996.*
- Çakır, Özlem. "Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar", **İş-güç Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 3, 2001 (<http://www.isguc.org/ocakir1.htm>).*
- England, G.W. and Harpaz, I. "How Working is Defined: National Contexts and Demographic and Organizational Role Influences", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.II, 1990.*
- Fritz, M.B.W., Narasimhan, S. and Rhee, H. "Communication and Coordination in the Virtual Office", **Journal of Managment Information Systems**, Vol.14, 1998.*
- Grint, Keith. **The Sociology of Work An Introduction**, Polity Press, 1991.*
- Gutek, B.A. and Winter, S.J. "Computer Use, Control Over Computersand Job Satisfaction", in S.Oskamp and S.Spacapan, eds., **People's Reactions to Technology in Factories, Offices, and Aerospace; The Claremont Symposium on Applied Social Psychology**, Newbury Park, California: Sage, 1990.*
- Hackman, J.R. and Oldham, G. **Work Redesign**, Reading, MA: Addison Wesley, 1980.*



- Herzberg, F.* "One More Time: How Do You Motivate Employees?" **Harvard Business Review**, Vol.48, 1968, s.53-62. Also *R.W.Griffin*, **Task Design: An Integrative Approach**, Glenview, Ill; Scot Foresman, 1982.
- Johns, G., J.L. and Fang, Y.* "Mediating and Moderating Effects in Job Design", **Journal of Management**, Vol.18, 1992.
- Kapız, Serap.* "İşin Değişen Anlamı ve Birey Yaşamında Önemi", **İş-güç Dergisi**, Cilt: 3, No: 2, 2001. (<http://www.isguc.org/serap2.htm>).
- Kerr, Clark Dunlop, Harbison, Myres, John Frederick A.* "Sanayileşmenin Mantığı", **Sosyoloji Yazıları**, (Edit.İ.Sezal), Bursa, 1983.
- Liden, R.C. and Anad, S.* "A Power Perspective of Empowerment and Work Groups; Implications For Human Resource Management Research", **Research in Personnel and Human Resource Management**, Vol.14, 1996.
- McShane, Steven L. and Glinow, Mary Ann Von.* **Organizational Behavior**, Irwin McGraw-Hill, 2000.
- Nelson, Debra L. and Quick, James Campbell.* **Organizational Behavior**, 3rd edi., South Western College Publishing, 2000.
- Pfeffer, J.* "Management as Symbolic Action; The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms" in LL Cummings and B.M.Straw, eds., **Research in Organizational Behavior**, Vol.3, Greenwich, Conn., JAI Press, 1981.
- Pinder, C.* **Work Motivation**, Glenview Ill: Scot Foresman, 1984.
- Salancık, G.R. and Pfeffer, J.* "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design", **Administrative Science Quarterly**, Vol.23, 1978.
- Staw, B.M. and Boettger, R.D.* "Task Revision; A Neglected Form of Work Performance", **Academy of Managment Journal**, Vol.33, 1990.
- Thomas, J. and Griffin, R.* "The Social Information Processing Model of Task Design: A Review of The Literature", **Academy of Management Review**, Vol.8, 1983.
- Tımar, Mustafa Yaşar.* **Çalışma Psikolojisi**, İzmir, 1996.
- Turner, A.N. and Lawrence, P.R.* **Industrial Jobs and The Worker**, Cambridge, Mass: Harward University Press, 1965.
- Warren, N.D.* "Jop Simplification Versus Job Enlargement", **Journal of Industrial Engineering**, Vol.9, 1958.
- Zuboff, S.* **In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power**, New York, Basic Books, 1988.