



SUNULAN : PROF. DR. FİKRET KUTSAL

HAZIRLAYAN : MUSTAFA TABAR

OKUL NO : 960882

BÖLÜM : İŞLETME

KONU : PERSONEL YÖNETİMİ





## PERSONEL YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ

|                                                       |       |
|-------------------------------------------------------|-------|
| I- PERSONEL YÖNETİMİ MODELİ                           | 1-2   |
| MODELİ OLUŞTURAN ÖGELER                               | 2-4   |
| I- A. Personel Yönetimi işlev ve Faaliyetleri         | 4     |
| 1) Personel Planlaması                                | 5     |
| 2) Personel Geliştirme                                | 5     |
| 3) Kariyer Planı Geliştirme                           | 6     |
| 4) Çalışma ilişkilerini Düzenleme                     | 6     |
| II- PERSONEL YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ            | 6-7   |
| A. Hümanist Ekol                                      | 7-8   |
| B. Sistem Yaklaşımı                                   | 8-9   |
| III- PERSONEL YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR   |       |
| A. Tarihsel Gelişme                                   | 9-10  |
| 1) Endüstri Devrimi                                   | 10-11 |
| 2) Sendikacılığın Doğuşu ve Sendikal Hareketler       | 11    |
| 3) I. ve II. Dünya Savaşları                          | 11-12 |
| 4) Devlet Korumacılığının Gelişmesi                   | 12    |
| 5) Şirketlerin Çok Uluslaşması ve Artan Rekabet Oranı | 12    |
| IV- PERSONEL YÖNETİMİ BÖLÜMÜNÜN EVRİMLERİ             |       |
| A. Personel Yönetiminin Kayıt Tutma Evresi            | 13    |
| B. Personel Yönetiminin, Personel Hizmetleri Evresi   | 13    |
| C. Personel ile ilgili Karar Alma Evresi              | 13    |
| V- KAVRAMSAL YAKLAŞIM VE TANIMLAR                     | 13    |
| iş                                                    | 13-14 |
| 1-iş Analizi Tanımı ve iş Gereklere                   | 15    |
| A. Amaçlar                                            | 15-17 |
| B. Yöntemler                                          | 17    |
| 1) Soru Formu Doldurma Yöntemi                        | 17-19 |
| 2) Gözlem ve Görüşme Yöntemi                          | 19-20 |
| 3) Bileşik Yöntem                                     | 20    |
| 2- iş Analizi Organizasyonu                           |       |
| a) Analiz Süreci                                      | 20    |
| b) Analizcilerin Seçimi                               | 21    |
| c) Analizcilerin Eğitimi                              | 21    |
| d) Analizin Denetimi                                  | 21-22 |
| e) Analiz Süresi                                      | 22    |

|                                           |       |
|-------------------------------------------|-------|
| 3- iş Tanımı                              | 22-23 |
| a) iş Tanımının içeriği                   | 23    |
| b) iş Tanımının Uygulaması                | 23-25 |
| 4- iş Gerekleri                           | 25-26 |
| a) Yetenek Gerekleri                      | 27    |
| b) Çaba Gerekleri                         | 28    |
| c) Sorumluluk                             | 28    |
| d) Çalışma Koşulları                      | 29    |
| <b>iş GÖREN</b>                           | 29-30 |
| 1-iş Gören Bulma ve Seçme                 | 30-31 |
| <b>I- İŞGÖREN BULMA</b>                   | 32-33 |
| 1- iç Kaynaklar                           | 33-34 |
| a) Yükselme                               | 34-35 |
| b) iç Transferler                         | 35-36 |
| 2- Dış Kaynaklar                          | 36-38 |
| a) Duyurular                              | 38    |
| b) Dolaysız Başvuru                       | 38    |
| c) Dolaylı Başvuru                        | 39    |
| d) iş ve işçi Bulma Kurumu                | 40    |
| e) Eğitim Kuruluşları                     | 40    |
| f) Sakat ve Eski Hükümlüler               | 41    |
| g) Diğer Araçlar                          | 41-42 |
| <b>II- İŞGÖREN SEÇME</b>                  | 42-43 |
| a) ilk Görüşme                            | 43    |
| b) iş isteme Formu ve Araştırma           | 43-45 |
| c) Testler                                | 45-48 |
| d) ikinci Görüşme                         | 48-54 |
| <b>III- İŞGÖREN EĞİTİMİ VE GELİŞİMİ</b>   | 54    |
| A- Eğitimin Tanımı ve Önemi               | 55-58 |
| B- Eğitimde Gütülen Amaçlar               | 58    |
| 1) Ekonomik Amaçlar                       | 59-60 |
| 2) Sosyal ve insancıl Amaçlar             | 60-61 |
| C- Eğitimde izlene ilkeler                | 62    |
| 1) Sürekli Eğitim                         | 62-63 |
| 2) ilgili Tüm işgörenin Etkin Katılımı    | 63    |
| 3) Eğitim Sorumluluğunun Belirlenmesi     | 63    |
| 4) Eğitimde Fırsat Eşitliği               | 63-64 |
| 5) Eğitimcilerin Yetenekli Kişiler Olması | 64    |

|                                             |           |
|---------------------------------------------|-----------|
| D- Eğitimin Planlanması                     | 64-65     |
| 1) Eğitim Gereksinmesinin Saptanması        | 65-67     |
| 2) Yıllık Eğitim Programlarının Çıkarılması | 67-69     |
| 3) Eğitim Bütçesinin Hazırlanması           | 69-71     |
| E- Eğitimde Örgütlenme                      | 71        |
| 1) Eğitim Konseyi                           | 71        |
| 2) Eğitim Müdürlüğü                         | 71-73     |
| 3) Eğitim Komitesi                          | 73        |
| F- işgören Eğitiminde Uygulanan Yöntemler   | 74        |
| 1) işbaşı Eğitim Yöntemleri                 | 74-82     |
| 2) işdışı Eğitim Yöntemleri                 | 82-92     |
| <b>IV- işGÖREN DEĞERLEMESİ</b>              | <b>92</b> |
| A- Tanımı önemi ve Amaçları                 | 92-95     |
| B- işgören Değerlemesinde ön Çalışmalar     | 95        |
| 1) iş Analizi ve Faktör Seçimi              | 95-97     |
| 2) Değerlemecilerin Saptanması              | 98-99     |
| 3) Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi    | 99        |
| 4) Değerlemecilerin Eğitimi                 | 99        |
| 5) Yönetici ve işgörenler Bilgi Verilmesi   | 100       |
| C- Değerleme Yöntemleri                     | 101       |
| 1) Sıralama ve ikili Karşılaştırma Yöntemi  | 101-102   |
| 2) Sosyometrik Değerleme Yöntemi            | 102-103   |
| 3) Derecelendirme Yöntemi                   | 103-104   |
| 4) Fonksiyonel Değerleme                    | 104-106   |
| 5) Kritik (ilginç) Olay Yöntemi             | 106-108   |
| 6) Kontrol Listesi Yöntemi                  | 108       |
| D- Değerlemenin Denetimi                    | 108-110   |
| E- Değerlemede Karşılaşılan Güçlükler       | 110-111   |
| <b>V- iş DEĞERLEMESİ</b>                    |           |
| A- Tanımı, önemi, Amaçları                  | 111-116   |
| B- iş Değerleme Planı                       | 116-118   |
| C- iş Değerleme Yöntemleri                  | 118       |
| 1) Sıralama Yöntemi                         | 119-121   |
| 2) Sınıflandırma Yöntemi                    | 121-122   |
| 3) Puanlama Yöntemi                         | 122-125   |
| 4) Faktör Karşılaştırma Yöntemi             | 126-129   |
| D- iş Değerlemesine Yöneltilen Eleştiriler  | 129-130   |



|                                                                               |                |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>VI- ÜCRETLEME</b>                                                          | <b>131</b>     |
| A- Ücretleme Kavramının Anlamı ve Önemi                                       | 131            |
| 1) Ekonomik Açıdan Ücretleme                                                  | 131-132        |
| 2) Hukuksal Açıdan Ücretleme                                                  | 132            |
| 3) işletme Açısından Ücretler                                                 | 133            |
| 4) işgören Açısından Ücretler                                                 | 133-134        |
| B- Ücretlemenin Amaç ve ilkeleri                                              |                |
| 1) Amaçlar                                                                    | 134-135        |
| 2) ilkeler                                                                    | 136-137        |
| C- Ücret Düzeyini Belirleyen öğeler                                           |                |
| 1) işletme Dışı öğeler                                                        | 137-138        |
| 2) işletme içi öğeler                                                         | 138-140        |
| D- Ücret Sistemi                                                              | 140            |
| 1) Götürü Ücret Sistemi                                                       | 140            |
| 2) Zaman Ücret Sistemi                                                        | 141-142        |
| 3) Parça Ücret Sistemi                                                        | 142-143        |
| 4) Akord Ücret Sistemi                                                        | 143-145        |
| 5) Prim Ücret Sistemi                                                         | 146-150        |
| 6) Kâra Katılma                                                               | 150-152        |
| <b>VII- PERSONEL POLİTİKASININ TANIMI VE İLKELERİ</b>                         | <b>152</b>     |
| a) Etkinlik ve Verimlilik ilkesi                                              | 153            |
| b) insancıl Davranış ilkesi                                                   | 154            |
| c) Eşitlik ilkesi                                                             | 154-155        |
| d) Güvence ilkesi                                                             | 155            |
| e) Açıklık ilkesi                                                             | 155            |
| f) Gizlilik ilkesi                                                            | 156            |
| g) Esneklik ilkesi                                                            | 156            |
| <b>VIII- YABANCI ÜLKELERDE İŞE ALMA SİSTEMLERİ VE UYGULAMASI</b>              | <b>156-157</b> |
| - İskandinav Ülkelerinde Memurların işe Alınması                              | 158-161        |
| - Finlandiya'da Memur Alma                                                    | 161-163        |
| - Hollanda'da Memurların işe Alınması                                         | 163-165        |
| - Fransa'da Memurların işe Alınması                                           | 165-166        |
| - İngiltere'de Memur Seçimi                                                   | 166-171        |
| - Ortak Pazar'da (Avrupa Ekonomik Topluluğu)                                  | 171-172        |
| - Birleşmiş Milletlerde Memur Alma                                            | 172-173        |
| <b>IX- ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNİN DÜZENLENMESİ SENDİKALAŞMA VE YÖNETİME ETKİSİ</b> | <b>173-176</b> |
| A- Sendikalaşma ilkeleri                                                      | 176-177        |
| B- Sendikaların Faliyetleri                                                   | 177            |
| C- Yönetim Açısından Sendika Üyeliğinin Anlamı                                | 177-178        |
| D- işyeri Sendika Temsilcisinin Görevleri                                     | 178            |
| E- Temsilcilerin Çalışma Şekli                                                | 179            |

|                                                            |                |
|------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>YÖNETİM</b>                                             | <b>179-181</b> |
| A- Yöneticilerin Eğitimi                                   | 181-182        |
| B- Yönetici Eğitim Politikası                              | 182-183        |
| C- Yönetici Eğitim ihtiyacının Tanımlanması                | 183-186        |
| D- Yönetici Geliştirme Programı                            | 186-188        |
| E- Yöneticilerin Eğitiminde Hedeflere Göre Yönetim Yöntemi | 188-190        |
| F- Yönetici Geliştirme Programlarının Değerlendirilmesi    | 190-191        |
| G- Yönetici Tedarikinde Uzun Vadeli Planlama               | 191-199        |

|                                   |                |
|-----------------------------------|----------------|
| <b>X- PATRONU NASIL YÖNETMELİ</b> | <b>199-202</b> |
|-----------------------------------|----------------|

|                                                             |            |
|-------------------------------------------------------------|------------|
| <b>XI- SAĞLIK İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI ÖNEMİ</b>     | <b>203</b> |
| a) Örgütsel Performans                                      | 204        |
| b) İnsan Kaynakları Yönetimi Performansı                    | 204-205    |
| c) İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel işlevleri ve ilkeleri | 206        |
| d) İstihdam                                                 | 206        |
| e) Geliştirme                                               | 206        |
| f) Ücretleme                                                | 207        |
| g) Yönlendirme                                              | 207        |
| h) Bütünleştirme                                            | 207        |
| ı) Çevre                                                    | 208        |

|                                     |                |
|-------------------------------------|----------------|
| <b>XII- YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK</b> | <b>208-211</b> |
|-------------------------------------|----------------|

## PERSONEL YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ

Tarih boyunca hemen hemen tüm örgütlerin ortaklaşa paylaştıkları gerçek bir sorun, değişen oranlarda da olsa, üretmek istedikleri yapının ve hizmetler için gerekli hammaddelerin kapitalin ve emeğin sağlanması ve uygun bileşimler içerisinde kullanılması olmuştur.

Üretimin bu üç temel faktöründen en önemlisi ve hiç kuşkusuz en zor kontrol edileni (en çok belirsizlik ortamı yaratanı), emek faktörüdür. Bu çalışmada işgücü, işgören, insan kaynağı, personel gibi terimlerle de ifade edilen emek sözcüğü ile bir örgütte çalışan tüm insanların faaliyetleri anlaşılmaktadır. Zamanımızda diğer üretim faktörlerinin gelecekte ne gibi davranışlar gösterecekleri önceden tahmin edilebilirken, personelin davranışını tahmin edebilmek çok güç olmaktadır.

Personelin yarattığı bu belirsizlik ise örgütlerin başarısını (performansını) büyük çapta etkilemektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalarda diğer üretim faktörlerinde yapılan iyileştirmelere karşın üretimdeki gerilemelerin en önemli açıklayıcı nedeni olarak insan gücünün etkin kullanılmaması gösterilmektedir. (Barbato, Aldemir, 1982).

Dolayısıyla, örgütler sürekli olarak personelin etkinliği ile ilgilenmemek zorundadırlar, denilebilir. Örgütlerin üretim faaliyetlerinde ve dolayısıyla başarımlarında bu denli önemli olan personelin etkinliğini arttırmak çağdaş örgütlerin en önemli amaçlarından birisi olmuştur. Bir yerde personelin işletme içindeki yönetimi demek olan Personel Yönetiminin önemini ortaya çıkarmaktadır. Personel Yönetimi, "bir örgütte çalışanların etkinliğini artırmak amacıyla biçimlendirilmiş tüm örgüt çapındaki işlevler ve faaliyetlerden oluşan bir bilgi ve uygulama seti'dir. (Heneman, v.d., 1980;6)

Personel Yönetiminin temel işlev ve faaliyetleri ise şunlardan oluşmaktadır. Personeli bulmak, seçmek, yerleştirmek, geliştirme faaliyetlerinde bulunmak ve işçi kuruluşlarıyla ilişkileri yürütmek.

Bu tür işlevler her tür örgütte geçerliği olan ve ister yönetilen ister yönetici olsun her tür personel yönetiminin



Luther Gulick'in de POSDCORB\* formülünde belirttiği gibi yönetim işlevlerinden birisi olduğu da ortaya çıkar (Gulick, 1937).

Bu nedenle, her ne kadar birçok ölçüt personel yönetimi işlev ve faaliyetlerinin yürütme sorumluluğunu örgüt içinde bu isimle kurdukları belirli bir bölüme vermişlerse de bu işlevlerin yalnızca personel yönetimi bölümü yöneticilerince yürütülmesini beklemek yanlış olur. Örgütün diğer bölüm yöneticilerinin de (finansman, üretim, pazarlama gibi günlük çalışmalarının önemli bir bölümünü bu tür faaliyetler oluşturmaktadır. Dolayısıyla, Personel yönetimini yalnız bu adla kurulan belirli bir bölümün faaliyetleri olarak değil, tüm örgütteki yöneticilerin hergün yerine getirmek zorunda oldukları faaliyetler olarak görmek gerekir.

### **1. PERSONEL YÖNETİMİ MODELİ**

Bu çalışmanın bundan sonraki bölümlerinin daha kolay anlaşılması için Personel Yönetimi başlığı altında bir model geliştirilmiştir. Model, personelin etkinliğini arttırmak için yerine getirilmesi gerekli faaliyetler ile bu faaliyetleri etkileyen dış çevre faktörlerini (yasalar, işgücü pazarı gibi) kapsamaktadır.

Bu bölümde modeli oluşturan faktörlerin kısa bir incelemesi yapılacak ve ayrıntılı açıklamalar çalışmanın o faktörlerin adıyla başlayan bölümlerde sunulacaktır.

Temel işletme yönetimi işlevlerinden olan personel yönetimi işlevi de diğer işlevler gibi bir takım dış etkilere açıktır. Özellikle yasalar, sendikalar ve işgücü pazarı gibi dış faktörler yalnız personel yönetimi temel işlev ve faaliyetlerini değil aynı zamanda kimi zaman doğrudan, kimi zaman da dolaylı olarak personel yönetimi amaçlarını ve örgütsel amaçları etkilemektedirler.

Personel yönetimi temel işlev ve faaliyetleri beş ana gruptan oluşmaktadır. Personel yönetiminin bu beş ayrı işlev grubundan ve her grubun içerdiği faaliyetlerinden oluşturulduğunu düşünmek yanlış olabilir. Aslında bu beş işlev grubunu aralarındaki sistematik ilişkilerden dolayı bir bütün olarak düşünmek gerekir. Bu amaçların şunlardan oluştuğu düşünülmektedir:



1. Nitelikli personel için çekici bir ortam yaratabilmek,
2. Başarılı görülen personeli işletmede tutabilmek,
3. Personeli güdülemek.

Yukarıdaki birinci işlevi gerçekleştirmek, yani nitelikli personel bulabilmek için çok iyi hazırlanmış bir aday toplama kampanyası, çekiciliği olan bir ücret sistemi gerekir. Dolayısıyla herhangi bir personel işlevini etkin bir biçimde yerine getirebilmek ancak ve ancak diğer işlevleri de gözönünde tutmakla mümkün olabilir.

Personel yönetimi işlevleri ve faaliyetleri bir bütün olarak yerine getirildiğinde personel yönetimi amaçlarının da gerçekleştirilebileceği ileri sürülebilir. Bu amaçlar ilk bakışta işletmelerin personel bölümlerinin amaçlarıymış gibi gözükse de genelde tüm yöneticilerin kendi yönettikleri personele ilişkin amaçları olmalıdır. Çekici bir iş ortamı yaratabilmek tek başına personel bölümünün yerine getirebileceği bir amaç değildir. Personel yönetimi işlevleri nasıl tek başına ele alınınca fazla bir etkinlik yaratamıyorsa, bu amaçları da yalnız personel bölümünü gerçekleştirebileceğini düşünmek pek sağlıklı sayılmaz. Örneğin personel bölümü uzmanları tarafından çok iyi hazırlanmış bir güdüleme programına diğer bölüm yöneticileri uymuyorlarsa bu amacın gerçekleşmesini beklemek hata olur. Dolayısıyla bu amaçların personel bölümü yöneticileri kadar diğer bölüm yöneticilerinin de benimsemesi gerekir. Bir yerde bunlar işletmenin insan kaynağına ilişkin amaçlarıdır. İnsan kaynağından en iyi biçimde yararlanabilmek ise tek başına personel bölümünün yerine getirebileceği bir iş değildir. Bu, insan kaynaklarının faaliyetlerinden sorumlu olan tüm yöneticilerin görevi olmalıdır. Ancak bu biçimde örgütsel amaçlar gerçekleştirilebilir.

Personel yönetimine ilişkin örgütsel düzeydeki amaçların ise şunlardan oluştuğu düşünülebilir:

1. Verimlilik,
2. Çalışma Yaşamı kalitesi,
3. Yasalara uygunluk,

Personel yönetiminde verimlilik denilince çalışanların başarımlarını (performansları) yükseltmeleri; en az düzeyde iş'den ayrılmaları anlaşılır. Bu tip amaçlar kolaylıkla ölçülebilir. Çalışma yaşamı kalitesi ise kolaylıkla ölçümlenemeyen, ancak bütün yöneticilerin elde etmek için uğraşmaları

gereken bir amaçtır. Personelin verimliliği bu tip amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. İşinden ve işletmesinde doyum sağlamayan personelin işletmeye bağlılığının artacağını, daha az gerginlik içinde olacağını ve dolayısıyla daha çok ve üstün kaliteli iş ortaya koyacağını düşünmek yanlış olmaz. Personel yönetiminin katkıda bulunduğu bir diğer örgütsel amaç ise yasalara uygunluğun sağlanmasıdır. İşçi - işveren anlaşmazlıklarının çözümü; toplu iş sözleşmelerinin taraflarca uygun gelecek biçimde imzalanması üst yönetim kadar personel yönetiminin de amaçları içindedir.

Personel yönetimi modelini oluşturan faktörler arasında ki ilişkileri açıkladıktan sonra personel yönetimi temel işlev ve faaliyetlerini kısaca tanımlamakta yarar vardır.

### MODELİ OLUŞTURAN ÖĞELER

#### Dış Etkiler

Yasalar, sendikalar ve işgücü pazarları personel yönetimi işlevlerini doğrudan etkileyen faktörlerdir.

Türkiye'de personel ile ilgili ilk yasalar Osmanlı'lar tarafından 19. yüzyılın ikinci yarısında yapılmıştır. Yasaların tam olarak etkinliğini hissettirmesi ise 1960'dan sonra olmuştur. İşçi ve işverenlerin hakları ve görevleri ile ilgili düzenlemeler 1961 ve 1982 Anayasalarında yer almıştır. Yasalar, özellikle işçi - işveren ilişkilerini, sağlık ve güvenlik konularını, ücretleri etkilemektedir.

Sendikaların da ülkemizde etkinlik kazanması 1960'lardan sonra olmuştur. Temel işlevleri üyesi bulunan işçilerin haklarını korumak ve bu amaçla işverenle pazarlığa oturmaktır. Toplu sözleşmelerde çalışma koşullarından seçime, eğitime, ücrete kadar birçok personel yönetimi işlevi söz konusu edilmektedir.

İşgücü pazarı ise örgütlerin kendilerine gerekli işgücünü buldukları ve işgücü pazarını oluşturan bireylerin de kendilerine uygun işletmeler buldukları ortamlardır. İşgücü pazarı, özellikle, ücret ile aday toplama gibi faaliyetler üzerinde doğrudan etkide bulunmaktadır.



#### **A- Personel Yönetimi İşlev ve Faaliyetleri:**

Personel yönetimi işlevleri, temelde yönetimin kişilerle işler arasındaki uygunluğu sağlamak amacıyla düzenlediği personel politikaları, planları ve programlarından oluşmaktadır.

**1) Personel Planlaması:** insangücü planlaması olarak da adlandırılan bu işlevin temel amacı gelecekte gereksinim duyulacak personel sayısı ve niteliğini tahminlemektir. Bu tahminlemenin sonuçlarına göre yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin eşgüdümlemesi için geliştirilen planlara personel planları denmektedir. Sağlıklı bir personel planlarının gerçekleştirilmesi için ayrıntılı iş tanımlarına sahip olunmalı ve bu tanımlara uygun kişilerin ne gibi niteliklere sahip oldukları araştırılmalıdır.

**Seçim:** En yaygın anlamda kişilerin sınıflandırılmasını açıklar. Temelde üç aşamaadan oluşur.

- 1) aday bulma,
- 2) seçme
- 3) yerleştirme.

Personel yönetiminin temel bir işlevini oluşturan seçim işlevi aynı zamanda moral, zihinsel ve yetenekler açısından en uygun ve en iyi kişileri saptama işlemidir.

**b) Personel Geliştirme:** Yüksek verim sağlama olanağını verecek bilgi, ustalık ve göreve ilişkin davranışların ilgili bireylere kazandırılması faaliyetidir. Kişinin daha çok kendini bulması, kavraması ve başarıma yeteneklerini geliştirilmesiyle ilgilidir. Bu açıdan konuya bakıldığında personel geliştirme faaliyetinin eğitim ve yetiştirme işlevlerinden oluştuğu ve örgütün her kademesindeki insanları içerdği düşünülebilir.

**c) Kariyer Planı Geliştirme:** işletmelerde beşeri kaynağın yönetimi açısından önemli işlevlerden biri kişilerin mesleki gelişmelerinin sağlanmasıdır. Bu amaçla işletmeler kariyer planlarının geliştirilmesiyle ilgilenmektedir. Kariyer planlamasında personel, özel yaşamı ve ilişkileri birlikte değerlendirilmektedir.

**Sağlık ve Güvenlik Yönetimi:** Çalışanlara güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlayarak bir yandan çalışanın korunması bir yandan da çalışma verimliliğinin artırılması amacıyla yapılan çalışmalardır.



**d) Ücretlendirme:** Çalışana emeğinin karşılığını ödemek üzere örgütlerin sundukları ödüller paketi, her düzeydeki personeli işe çekmede, isteklendirmede ve elde tutmada önemli faktörlerdir. Bu çalışmada yalnız saat karşılığı veya maaş olarak ödenen doğrudan ödeme planlarından değil; ücret dışı yardımlar gibi, dolaylı ücret sistemlerinden de söz edilecektir.

**d) Çalışma ilişkilerini Düzenleme:** işletme ile işletmelerde çalışanların örgütleri (sendika) arasındaki ilişkilerin yürütülmesiyle ilgili faaliyetlerdir.

## **II. PERSONEL YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ**

Üretim amacıyla işyerleri kurulmaya başlandığından ve oralarda birden çok işgören çalışmaya başladığından bu yana personel sorunları ilkel nitelikte bile olsa ilgi çekmeye başlamıştır. Gerçi ilk önceleri bu ilginin belirli bir sistem içinde geliştiği söylenemez. Personel sorunlarına bakış açısı daha çok işgörenin sırtından ekonomik kazanç sağlamak ve emeğini tek yanlı sömürmek temeline dayanıyordu. Özellikle XIX. yüzyılda endüstri devrimiyle birlikte sosyo-ekonomik liberalizm dönemine geçilirken işgören kesiminin ağır çalışma koşulları altında ezildiği bilinmektedir.

Endüstri devriminin başlamasıyla işletme için üretim konusunun ön planda tutulduğu dikkat çeker. Bu dönemde fabrikalaşmaya bağlı olarak daha çok teknik konulara önem verilir. Aynı dönemde işgücü sorunu henüz ilgi çeken boyutlara ulaşmamıştır. Daha çok işgörenin işi doğru yapıp yapmadığıyla ve işgücü sağlanmasında temel faktör olarak ücret değerlendirilmeyle ilgilenilir. Öte yandan çalışmaya güdülenmesinde sadece parasal unsurlar gözönünde bulundurulur, "ekonomik varlık olarak insan" görüşü benimsenir. Bu liberal görüş doğrultusunda işgören sadece parasal kazancını en yüksek düzeye çıkarmayı düşleyen bir varlık olarak değerlendirilir. Doğal olarak ücret artışına gidildiğinde işgörenden daha etkili çalışması istenir ve bu tür konular işçi-işveren anlaşmasının ya da çatışmasının özünü oluşturur. İşletmeye boyun eğmekten başka çaresi bulunmayan işgörenin psikolojik sorunlarına hiç eğilme gereği duyulmadığı gibi, işletmenin sosyal içerik sorunlarının çözümünde de işgörenden hiçbir katkı beklenilmez. İşgörenlerin duyguları, moral düzeyi, sosyal durumu gibi faktörler işletme

yönetimi tarafından önemsenmez. Sonuç olarak bu dönemde üretim sürecini gerçekleştiren işgören kesimi ile yönetim kesimi arasında net bir ayırımın yapıldığı ve böyle bir örgütsel düzenin varlığı dikkat çeker.

Tarihsel yönden, işgören bölümü ilk kez kayıt tutan bir bölüm olarak ortaya çıkmıştır. Tutulan kayıtlar genellikle, işçi ve yöneticilerin işletmeye giriş tarihleri, bilgi temelleri, ücretleri ile birlikte örgüt içinde çalıştıkları işler, aldıkları disiplin cezaları ve bunlara benzer çalışmalarını kapsamakta olup bugün bile adı geçen hususlar herkesçe bilinen sicil kavramı içinde toplanmaktadır.

Personel yöneticisi zaman içinde daha işe alma, işten çıkarma, ücret verme, iş analizi gibi konularla ilgilenen bir organdır. Bu kişilerde ise sadece biçimsel örgüt yapısını iyi tanımak ve emir-kumanda yeteneğine sahip olamak gibi nitelikler aranır.

Daha sonraları ise personel bölümünün üretime dönük katı yapısı değişerek yasal ve yönetsel düzenlemelere yöneldiği ve çalışma alanının genişlediği görülür.

Geleneksel işletme yapısına özgün nitelik kazandıran Taylorizm akımının iş-işgören ilişkilerine rasyonel bir yaklaşım sağlamasına karşın, personel yönetiminde işe alma, eğitim ve ücretleme teknikleri konularında sadece verimlilik ve etkinlik ilkelerinin ön plana alınması eleştiri konusu olmuştur. Çalışanları kullanılan makinalarla eşdeğerde gören, yeteneklerini sömürmeyi planlayan, eğitim ve verilen ücreti ekonomik açıdan yorumlayan Taylorizm akımı zaman içinde geçerliliğini yitirmeye koyulmuştur.

#### A-HUMANİST EKOL

Personel işlevinin geleneksel yapısı giderek silinirken, bu kez ortaya Elton MAYO ile birlikte insancıl ilişkiler ekolünün çıktığı ve geliştiği izlenir. 1930'ları izleyen yıllarda siyasal demokrasiye paralel olarak gelişen endüstriyel demokrasi anlayışı içinde bireysel özgürlükler ile işletmede çalışanlara uygulanan otorite arasında bir denge kurulmaya çalışılır. Western Electric Firmasında gerçekleştirilen deneyler sonucu, işgörenlerarası ilişkilerin derecesi, moral düzeyi ortak amaçlar ya da çıkarlar yönünde bir işletme ya da



gruba bağılı olmak gibi faktörlerin çalışanların verimliliği ve doyum sağlamaları açısından büyük önem taşıdığı saptanır.

Yapılan bir çok araştırma ve deney dizisi personel yönetiminde insan davranışlarının önemini vurgulamıştır. Özellikle üretimsüreci ve değişen teknoloji içinde sosyal yalnızlığa itilen bireyin kurtuluş umudu yeni çalışma yöntemlerinde aranmaya başlanmış insan tutum ve davranışlarının nedenleri bilinmedikçe onun yetenek ve becerilerinden istenildiği ölçüde yarar sağlanamayacağı anlaşılmıştır. Gerçekten insan davranışlarının kökenine inilmedikçe, onu işe yöneltmeye, çalışmaya özendirmeye ve verimlilik sağlamaya olanak yoktur. Bu açıdan bir değerlendirme yapıldığında, günümüzde personel işlevinin sadece basit bir kayıt tutma, işe alma, disiplin işlerini yürütme ve yetiştirme gibi konularla sınırlandırılmayacağı, bunların dışında insancıl ilişkilere ve davranışlara yönelik bir personel politikasının bilimsel olarak uygulanma gereği ortaya çıkmıştır.

Geleneksel personel işlevinin gelişmesinde sendikal ilişkilerin de büyük rolü olduğu söylenebilir. Nitekim çalışanların örgütlenerek işverenin karşısına çıkmaları ve ağırlıklarını duyurmaya başlamaları, yöneticinin işveren-işgören ilişkilerine daha çok eğilmesi zorunluluğunu doğurdu. Sendikaların toplu sözleşme ve özellikle grev gibi son derece etkili amaçlarla donatılmalarından sonra, ağırlıklarını daha çok duyurmaya başladıkları bir gerçektir. Sendikalar bir yandan üyelerinin haklarını işverene karşı savunan, öte yandan işverenin düzenlenmesi ve verimin arttırılması gibi konularda ağırlıklarını duyuran birer örgüt haline geldiler. Bu gelişmeler, işverenle işgören arasındaki iletişimi daha yoğun duruma getirmiş ve personel yönetimi ilke ve tekniklerinin yaygın biçimde kullanılmasını zorunlu kılmıştır.

Görüldüğü gibi personel işlevinin geleneksel yapısı basit kayıt tutma, işe alma, çıkarma, ücret ve eğitim kavramlarıyla başlayıp daha sonraları verimliliğin ve çalışma mutluluğunun sağlanabilmesi amacıyla insan davranışlarına gösterilen ilgiyle yön değiştirmiş ve bu gelişme sendikal ilişkilerle bütünleşmiştir.



## B-SİSTEM YAKLAŞIMI

Bir kavram olarak sistem, öncelikle bir yönetim felsefesi, yönetimle ilgili bir düşünüş şeklidir. Bu yaklaşım, karmaşık sorunların niteliklerini ve karakterini görebilmek ve sorunları kendi öğelerine ayırarak kolayca çözümlmek amacını güder. En geniş anlamıyla sistem, parçaların (öğelerin) bir araya gelmesiyle ortaya çıkan karmaşık bir bütünü ifade eder.

Her sistem kendi içinde daha küçük alt sistemlerden oluşur. Örneğin, işletme bir açık sistem olarak kabul edilirse, ona bağlı üretim, pazarlama, finans, personel ve yönetim fonksiyonları birer alt sistemi temsil ederler. Ancak bu alt sistemler kendi arasında dinamik ilişki kuran, etkileşim içinde çevreye açık öğelerdir ve işletme temel amaçlarına yönelik yapı ve eylemi gerçekleştirirler.

1950'li yılları izleyen yıllardan sonra sistem yaklaşımı işletme yönetimi ve insan gücünün verimli ve etkin kılınmasını amaçlayan personel yönetimi alanında da geçerlilik taşımaya başlamıştır. Personel yönetimi açısından sistem yaklaşımı ele alındığında fonksiyonel değer taşıyan iş analizi, işe alma, eğitim, performans değerlemesi, ücretleme gibi alt sistemler ortaya çıkar. Alt sistemlerden oluşan bir personel yönetimi üst sistemi ortaya çıkmakta ve bu sistemin amacı da işgörenleri verimli ve etkin kılmaktır. Alt sistemler arasında dinamik, uyumlu ve bütüncü ilişkiler geliştikçe söz konusu amaçlara ulaşmak büyük ölçüde kolaylaşacaktır.

Son yıllarda personel işlevinin çok yönlü boyutlar kazandığına tanık olunmaktadır. Bir yandan işgörenden en yüksek verimin elde edilme yol ve yöntemleri üzerinde durulurken, öte yandan sosyal örgüt yaklaşımı içinde işgörenlerle görüşerek, danışarak ve yönetime katarak çalışmaya özendirici teknikler geliştirilmiş ve nihayet sendikal ilişkilere giderek artan önem verilirken, devletin de işçi-işveren ilişkilerine düzenleyici ve denge sağlayıcı unsur olarak girdiği izlenmiştir.

## III- PERSONEL YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR

### A- TARİHSEL GELİŞME

Personel yönetiminin tarihsel gelişiminde temel teşkil edebilecek bir başlangıç saptamak kolay değildir. insanların

olduğu ve örgütlü çabaların söz konusu edildiği her zaman personel yönetiminin de varlığı ileri sürülebilir. Fakat bugünkü anlamı içinde düşünüldüğünde, personel yönetiminin oluşumunu bazı tarihsel gerçeklerin etkilediği söylenebilir. Adı geçen tarihsel olaylar şunlardır:

- 1- Endüstri devrimi,
- 2- Sendikacılığın doğuşu ve sendikal hareketler,
- 3- I. ve II. Dünya Savaşları,
- 4- Devlet korumacılığının gelişmesi,
- 5- Şirketlerin çok uluslaşması ve artan rekabet ortamı.

#### 1- Endüstri Devrimi:

Sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan toplumları büyük değişikliğe uğratan Endüstri Devrimi, 18. yüzyılın ortalarında İngiltere'de başlamış ve daha sonra kıta Avrupası ile tüm dünyaya yayılmıştır. Devrimi başlatan temel olay, çeşitli üretim teknolojilerinin fabrika düzeni içinde kullanılması sonucunda, birim üretimden kitlesel üretime geçiştir.

Fabrikalardaki üretim, teknoloji sayesinde hem daha kaliteli, hemde daha ucuz olduğundan, bu yeni gelişmeler atölye düzeyindeki üreticilerin yaşama şansını ortadan kaldırmıştır. Atölyelerde çalışan zanaatkarlar yeni endüstriyel yapı içinde nitelikli işgücü olarak yerlerini alırlarken, endüstriye gereken niteliksiz işgücü, topraksız tarım işçileri ve küçük toprak sahiplerinden sağlanmıştır.

Sermaye birikimi yeni yatırımlar için gerekli bir olgudur. O yıllarda devrimin yaşandığı ortam, işveren lehineydi. Nitekim birlik kurma yasağı ve liberal ekonomi politikaları, işçilerin sefalet ücretleri ile çalışmalarını sonucunu doğuruyordu. Emeğin beklemeye tahammülü yoktur. işçi emeğini satarak geçimini sağlayacak parayı hemen kazanmak zorundadır. Oysa, liberal ekonomi politikası ve işçilerin birlik kurma (sendikalaşma) yasağına göre; "işçi ile işveren serbest iade beyanları ile hizmet akdini imzalarlar" görüşü hakimdir. işçi- işveren ilişkilerinin zayıf tarafı olan işçi, içinde bulunduğu durumda işverenin dikte ettiği koşullara boyun eğmek mecburiyetindeydi ve işçiler aralarında birleşerek sendika kuruyorlar.



Bu nedenle, düşük ücretler, kadın ve çocuk işgücünün sömürülmesi, uzun işgünleri, bir yandan sermayenin birikmesini sağlıyordu; Ancak sosyal açıdan da birçok patlamalar yaşanmaya başlamıştı. Yeni çalışma düzeninin meydana getirdiği uyum sorunları, insan ilişkilerini değiştirmiş ve yeni değer yargıları çalışan insanların bunalıma düşmelerine yol açmıştır. Bir yandan fiziksel öte yandan da ruhsal açıdan sağlığı bozulan personelin verimlilik sorunları yaratmaları da bu tarihlere rastlamıştır.

Gerçi işçi sorunlarına bazı işverenlerin duyarlılık göstermesi de söz konusudur. Çağdaş anlamda personel yönetiminin öncülerinden olan Robert Owen bunlardan birisidir. Owen'a göre; iş verimini yükseltmek için, ya kişiyi kendisine zarar veren ortamdaki uzak tutmak ya da ona iyi bir çalışma ortamı sağlamak gerekir.

Bir yandan insancıl işverenler öte yandan işçilerin yasal olmayan koalisyonları ve kanlı olaylar çıkarmalarının yanında halkın sağlığının iyice bozulması, devletin endüstri ilişkileri sistemine müdahalesine yol açmış. Böylece sistemin zayıf tarafı olan işçiyi koruyan yasalar çıkarılmıştır. Ayrıca verimlilik arayışları işverenlerin örgütteki insanın sorunlarına yol açmış ve personel yönetimine önem vermesini gerekli hale getirmiştir.

## **2- Sendikacılığın Doğuşu ve Sendikal Hareketler:**

Sendikacılığın doğuşuna işçi hareketlerinin sonucunda ulaşılabilmektedir. Devletin işçiyi koruyucu yasalarıyla birlikte önceleri koalisyon yasağının öngördüğü çerçevede içinde, işçi ile işveren karşı karşıya gelerek hizmet akdini imzalar-ken daha sonra işçiler sendikalar ile çıkmaya başlamışlardır. işçiye verilen grev hakkı endüstrideki mekanizasyon aşamasında işçiye büyük bir güç sağlıyor (işçi sayısının fazlalığı ve üretimin bizzat işgücüne dayalı olması nedeniyle). işçiler, toplu sözleşmelerine, maddi çıkarlarının yanında sosyal bazı haklarla ilgili maddeler de koydurdukça işletmenin personel yönetimine olan ihtiyacı da artmış oldu.

## **3- I. ve II. Dünya Savaşları:**

Birçok felakete neden olan savaşlar endüstriye personel yönetimi konusunda önemli katkılar yapmışlardır. işgücünün



önemli bir kısmı silah altına alınırken, geriye kalanların sivilalanda en iyi şekilde kullanılması sorununu gündeme getirmiştir. Özellikle I. Dünya Savaşı'ndan itibaren gerek silahlı kuvvetler içinde gerekse sivil iş hayatında kadın işgücünün önemi artmıştır.

Ayrıca savaş yıllarında çok sayıda insanın silah altına alınması, bunların ister savaş, isterse savaşa destek veren endüstride çalıştırılmaları, personel yönetiminde bugün kullanılan bilimsel yöntemlerinin atılmasını sağlamıştır.

#### **4- Devlet Korumacılığının Gelişmesi:**

Devlet korumacılığı, işçi ve dolayısıyla toplum sağlığı için gereklidir. Nitekim, devlet müdahalesinin olmadığı yıllarda, endüstrileşen hemen tüm ülkelerde emeğin sömürüsü, (özellikle küçük çocuk ve kadınların) toplumsal açıdan olduğu kadar uzun dönemde ekonomik açıdan da devlete zarar vermiştir. Bu nedenle devlet bir yandan halkın (çıkarılan olaylarla) öte yandan da koşulların zorlaması ile endüstri ilişkileri sistemine, zayıf taraf olan işçiyi koruyucu yasalarla müdahale etmeye başlamıştır. İlk defa iş ve sendikaları yasası bu koşullar altında çıkarılmıştır.

#### **5- Şirketlerin Çok Uluslaşması ve Artan Rekabet Ortamı:**

Bugün, dünyayı politikacılardan fazla çokuluslu şirketlerin yönettiğine ilişkin görüş yaygındır. Olağanüstü sermaye birikiminin yanında, rekabetin artması, şirketlerin dünya pazarlarında yeni paylar kapma çabasına yol açmıştır. Çok uluslaşma, sadece paraya bağlı bir olgu değildir, bunun yanında personelin etkili ve verimli kullanılmasında, ulusal şirketlerden daha çok sorunlarla karşılaşıldığı söylenebilir. Çünkü her ülkenin kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı farklıdır. Dolayısıyla, uyulacak yönetim stratejileri de birbirinden farklı olmak zorundadır. Çokuluslu şirketler, personel yönetiminin önemini artıran olguların başında yer almaktadır.

Yukarıda sıralanan olaylar, personel yönetiminin aşağıdaki evrimleri geçirmesine neden olmuştur.

#### **IV- PERSONEL YÖNETİMİ BÖLÜMÜNÜN EVRİMLERİ**

##### **A- Personel Yönetiminin, Kayıt Tutma Evresi:**

Personel bölümü ilk olarak, personele ilişkin işe giriş, işten ayrılma tarihleri, ücret, kişisel bilgiler, işçilerin aldıkları disiplin cezalarının kayıtlarını tutmakla yükümlü bir birim olarak karşımıza gelir. Öte yandan, personel bölümü ücret bordrolarını hazırlamak için; çalışma süresi ve üretim kayıtları ile türlü işlere ödenen ücretlerin kayıtlarını da tutmaktadır. Bu işler son derece rutindir ve belli bir uzmanlığı gerektirmemektedir.

##### **B- Personel Yönetiminin, Personel Hizmetleri Evresi:**

1920'li yıllarda personel kavramı yeni boyutlar kazanmıştır. Sendikaların ve işletme dışındaki sosyal grupların baskısı ile işgörene maddi çıkarların yanında sosyal içerikli çıkarlar da sağlanmaya başlanmıştır. Bu evrede, artan personel işlerinden, personel yönetimi bölümü sorumlu tutulmuş, sorumluluk alanı genişledikçe ve personele yapılan sosyal yatırımların işletmeye yansımalarının önemi arttıkça personel yönetimi bölümüne verilen değer de artmaya başlamıştır.

##### **C- Personel ile ilgili Karar Alma Evresi:**

1930'lu yıllarda çoğu kez "Çalışma ilişkileri" bölümü olarak anılmaya başlanan personel yönetimi bölümünden, personele ve sendikalara ilişkin tüm sorunları üzerine alması istenmiştir. Buna bağlı olarak, işe alma, işten çıkarma, ücretleme, sendikal şikayetleri ele alma, işgörenlerin terfi ve transferleri kararları bu bölümde alınmaya başlanmıştır.

İşletmelerde insana verilen değer ve işletmelerin sosyal sorumluluğu arttıkça, personel yönetimi bölümünün işlevlerinin gelişeceği ve öneminin artacağı yadsınamayan bir gerçektir.

#### **V- KAVRAMSAL YAKLAŞIM VE TANIMLAR**

Personel yönetimi alanında kullanılan, temel kavramlar içinde en çok ilgi çeken iş, işgören ve yönetim sözcükleridir.

Bu sözcükler sık sık kullanıldığından sırasıyla ve açıklıkla tanımlamakta yarar vardır.

## **İŞ**

insan yaşantısının büyük bölümü çeşitli alanlarda uğraş vermekle geçer. Bu uğraşların bir iş niteliği kazanabilmesi için etkili, verimli, bilinçli ve anlamlı olması gerekir.

işletmecilik ve özellikle personel yönetimi alanında iş kökenli sözcüklerle sık sık karşılaşılır. Örneğin, iş bölümü, işbirliği, iş adamı, işyeri, işveren, iş güvenliği, iş kazası, iş değerlemesi, iş analizi v.s. gibi. Bu nedenle iş, fizik, ekonomi, sosyoloji ve psikoloji alanlarında tanımlanabilir.

**Fiziksel anlamda iş;** bir nesneyi dışsal bir güç ile belirli bir yönde ve mesafede hareket ettirmek için uygulanan enerjinin transferi ölçüsüdür.

**Ekonomik anlamda iş;** bireyin yaşantısını sürdürmek ya da belirli düzeye yükseltmek amacıyla ortaya koyduğu bedensel ve düşünsel çabadır.

**Sosyal anlamda iş;** bireyler arası ilişkilerin kurulmasına, toplum içinde toplumsal kuralların öğrenilmesine yardımcı olan bir fonksiyondur. Örneğin Freud'e göre iş, bireyi kişisel sorunlarından arındıran ve topluma karşı koruyan bir araç olarak tanımlanır.

**Psikolojik anlamda ise iş;** Herzberg kuramında ileri sürüldüğü gibi, işgörene saygınlık ve doyum sağlayan bir olgudur. Çoğu kez kişisel çaba ile yerine getirilen bir iş, bazı çalışma ortamlarında ortak çabayı gerekli kılabilir. Kuşkusuz, her işin kendine özgü nitelikleri, incelikleri, gerekli kıldığı ustalık, sorumluluk ve çalışma koşulları vardır.

İş üzerinde yönetsel açıdan çalışma yapan iki bilim dalı daha vardır. Bunlardan birisi, işbilim (ergonomi), diğeri ise iş etüdüdür. İşbilim, insanın kullanıldığı araç ve makinelerin ve yaptığı işin insanın özellikleri ile uygunluk içinde olmasını sağlamaya yönelik bir bilim dalıdır.

İkincisi, iş üzerinde bilimsel inceleme yapan iş etüdüdür ve genelde verimliliği arttırmak amacıyla iş metodu ve iş ölçümlerinin gerçekleştirilmesini önerir.



## 1- İŞ ANALİZİ, TANITIMI VE İŞ GEREKLERİ

İş analiz ve tanıtımı personel yönteminin başta gelen görevleri arasında yer alır. Bunun açıklanabilir nedeni, bu tekniğin diğer bir çok personel tekniklerine alt yapı oluşturmamasından ileri gelir. Bugün bir işgören seçme, eğitme ya da değerlemeden söz edilirse öncelikle işin yapısını bilme gereği ortaya kendiliğinden çıkacaktır. Gerçekten, işi yakından incelemedikçe ve tanımlamadıkça işgöreni incelemek ve tanımak ya da iş ile işgören arasındaki ilişkiyi saptamak çok zordur. Bu nedenle personel yönetimi alanında çok önemli bir yere ve role sahip olan iş analizini ve onun doğal uzantısı sayılan iş tanımını ve iş gereklerini aynı incelemekte yarar vardır.

### İŞ ANALİZİ

En kısa tanımla iş analizi işin kendisini inceler. İş, bir kişinin faaliyetlerini oluşturan görevlerin toplamı olarak tanımlanır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi iş, işgörenin yapmakla sorumlu olduğu görevdir. İş analizi, işgörenler tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı biçimde incelenmesini amaçlar.

İş analizi, her bir işin niteliğini ve o işin görüldüğü çevre koşulları gözlem ve inceleme yolu ile belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemidir. Bununla, bir yandan işi oluşturan eylemler ve ödevler ile bu işin başarılı yürütülmesi için gerekli sözkonusu işin hangi çevre içinde ve hangi koşullar altında yapıldığı öğrenilmiş olur.

Görüldüğü gibi, iş analizi, bir işin niteliği, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştırarak bilimsel bir çalışmadır. Yapılan bu çalışma sonucu, bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilmesi için ne gibi bilgi, yetenek, ustalık ve sorumluluk gerektiği saptanmış olur.

#### a) Amaçları:

İş analizinin yapılaş amaçları ya da kullanım alanları oldukça geniştir. Bu amaçlar ya da alanlar kısaca şöyle sıralanabilir.

- **iş Değerlemesi ve Ücretlenmesi:** iş analizleri en çok iş değeleme çalışmalarında kullanılır. Çünkü bir iş değerlemesi her şeyden önce işlerin ayrıntılı biçimde incelenmesi ve o işleri oluşturan faktörlerin tek tek ortaya çıkarılmasını amaçlar. işin taşıdığı zorluk ve sorumluluk daha sonra saptanacak sonra saptanacak olan ücretin temel ögesini oluşturmaktadır.

- **işe Alma ve Yerleştirme:** işgören seçerken kullanılacak ölçüt, adayın işe uygunluğudur. iş analizi yapılmadıkça, daha doğrusu işin gerekleri belirlenmedikçe işe alınacak elemanın niteliklerini saptamak olanaksızdır. işe alınan işgören iş analizinden elde edilen verilere göre o işin özelliklerine uygun biçimde işe yerleştirilir.

- **Eğitim:** işgörenin eğitim gereksinmesi, kişisel yetenekleri ile işin gerekleri arasındaki farklılıktan kaynaklanır. iş analizleri işin ne gibi özellik ve incelikler taşıdığını ortaya koyduğundan eleman yetersiz kaldığı yönleri tanımak ve onu bu yönde eğitmek kolaylaşır.

- **işgören Değerlemesi:** Bir işgörenin yaptığı işteki başarısının ölçümünde iş analizinden yararlanılır. işin yapısı ve özellikleri iş analizi aracılığı ile açıkça ortaya konduktan sonra, işgörenin işin gereklerini ne ölçüde yerine getirdiğini ya da başaramadığını saptamak kolaylaşır. Sonuçta ödüllendirme ya da cezalandırmaya gidilir.

- **Atama ve Yükselme:** Aynı düzeyde ya da üst düzeyde bir yeni işe geçme sözkonusu ise bu yeni işin gereklerine uyum sağlamak ancak iş analizinden elde edilen bilgilerden yararlanmakla olanak kazanır.

- **iş Güvenliği:** işin yapısına göre iş kazasının çıkma olasılığı hesaplanır ve gerekli önlemlerinin alınmasına çalışılır.

- **Örgütlenme:** Her işin ayrı ayrı yetki ve sorumluluklarının belirlenmiş olması örgütte yetki çatışması ve kargaşasını önlemiş olur. işlerin kolaylaştırılması, açıklığa kavuşturulması ile verimli biçime dönüştürülmesi isteniyorsa iş analizlerinden geniş biçimde yararlanmak gerekir. Ayrıca analiz sonucu işlere bir ünvan verilmesi örgütlenmeye kolaylık sağlar.

- **Sendikal ilişkiler:** işçi - işveren arasında işin nasıl yapılacağına ilişkin bir anlaşmazlık söz konusu olduğunda iş analiz verilerinden yararlanılabilir.

- **Denetim:** Bilindiği gibi denetim işlevi, sonuçların amaçlara uygunluğunu araştırır. Yapılması gereken işin özellikleri ise ancak iş analizleriyle saptanır. Elde edilen standartlara göre karşılaştırma yapılır, saplamalar varsa belirlenir ve düzenleyici önlemlerin alınmasına gidilir.

İş analizi personel yönetiminde kullanılan hemen bütün tekniklerle çok sıkı ilişkiler içindedir. Daha başka deyişle diğer bütün tekniklerin alt yapısını oluşturmaktadır. Bu temel tekniklere katkısının dışında, iş analizinden çalışma koşullarının düzenlenmesinde, mühendislik amaçları için iş etüdlerinin yapılmasında, işlerin daha kolay ve daha az masrafla yapılmasında ve iş planlarının düzenlenmesinde geniş ölçüde yararlanılır.

#### **b) Yöntemler:**

Bir iş analiz tekniğinin özü, işin yapılış biçimine gerektirdiği çaba ve yeteneğe, sorumluluk ve çalışma koşullarına ilişkin bilgi toplamaya dayanır. İş analizinde geliştirilen yöntemler özde bu bilgi toplamada izlenen farklı yollardan kaynaklanır. Amaç tam ve doğru bilgilerin en sağlıklı biçimde elde edilmesidir. Uygulamada izlenen yöntemleri üç grupta incelemek mümkündür.

##### **1) Soru Formu Doldurma Yöntemi:**

İş analizini yürüten yetkili kişi ya da komite işin çeşitli özelliklerini ve aşamalarını tanımak amacıyla işgörenlere soru formlarını dağıtır. Bu formlar doldurulduktan sonra işe ilişkin bilgiler toplanarak değerlendirilir.

Bu yöntemin tipik özellik ve üstünlüğü işin temel nitelik içerdiğine ilişkin bilgilerin hızlı, ucuz ve kolay yoldan elde edilmesidir. Öte yandan, standart formların kullanılması nedeniyle analiz çalışmasına bir öncelik getirilmesi, ayrıca işi yapan kişinin analiz çalışmasına yazılı belgelerle bizzat katılması işgörenler üzerinde olumlu etki yaratır.



Bu yöntemin sakıncalı yönü ise, soru formlarının her zaman beklenen ilgiyi görmemesi, ciddiye alınmaması, soruların gelişigüzel yanıtlanması ya da soruların iyi anlaşılması sonucu yanlış bilgilerin verilmesi ve formların hazırlanmasındaki güçlükler çok basit bir soru formu örneği vermek gerekirse:

işin Adı:.....  
Kod No :.....  
Bölüm :.....  
Tarih :.....

yaptığınız işi analiz etmek amacıyla düzenlenen bu form içinde yer alan soruları doğru ve tam olarak yanıtlayınız.

1. Yaptığınız işin neye yaradığını kısaca açıklayınız.  
.....
2. Yaptığınız işin akışını başlangıç noktasından bitiş noktasına kadar belirtiniz.  
.....
3. Kime karşı sorumlusunuz?  
.....
4. Gözetiminiz altında kimler vardır?  
.....
5. İşinizin gerektirdiği eğitim düzeyi sizce nedir?  
.....
6. İşinizin gerektirdiği deneyim düzeyi ve süresi ne olmalıdır?  
.....
7. Hangi makina ve araçları kullanıyorsunuz?  
.....
8. İşinizin gerektirdiği fiziksel beceri ve ustalık derecesi nedir?  
.....
9. İşinizin en zor ve yorucu yönü nedir?  
.....

10. Gözetiminiz altındaki işgörenlerin çalışmalarından sorumluluk dereceniz nedir?  
.....

11. Çalışma yerinizin koşullarını tanımlayınız (ısı, nem, havalandırma, gürültü, aydınlatma gibi...)  
.....

AD VE SOYADINIZ.....İMZA.....

## 2) Gözlem ve Görüşme Yöntemi:

Bir işin nasıl yapıldığını, ne gibi aşamalardan geçtiğini işin nitelik, nicelik ve içeriğini anlamanın en iyi ve en etkili yolu o işi yapan kişiyle bizzat görüşmek ve bu sırada işi yakından gözlem yoluyla izlemek ve tanımaktır. İşlerin yapıldığı ortamı yaşayarak ve işgörenlerle görüşerek en doğru ve doyurucu bilgiler elde edilir.

Bu yöntemi uygulayan işletmelerde ilgili uzman analizciler çoğu kez önceden hazırladıkları soru listesinden yararlanarak işgörenlerle karşılıklı konuşur, görüşü, ve edindiği bilgileri not alır. Görüşme yüz yüze yapıldığı için iletişim sorunları doğmaz, anlaşılmayan yönler açıkça ortaya konarak doğrusu bulunmaya, çalışılır. Bu yöntemin bir diğer üstünlüğü ise, iş analizini yapan kişinin iş ortamına girmesi, o havayı yaşaması ve işin nasıl yapıldığını gözlem yoluyla izlemesidir. Böylelikle bilgilerin daha sağlıklı olması sağlanır, ayrıca çalışma koşulları da yerinde saptanır.

Bu yöntemin sakıncalı yönleri de vardır. Özellikle görüşmenin etkisinde kalınarak işin niteliğinden çok işgörenlerin kişiliğine dönük duygusal analiz yapılabilir. Öte yandan, işi yapan kişilerin analizciye, yaptıkları işi değişen koşullara göre az önemli ya da önemli gösterme eğilimi doğabilir. Üstelik görüşme yöntemi uygulanırken işgörelere bir takım sorular yöneltileceğinden işin aksaması ve üretimin yavaşlaması sözkonusu olabilir. Başka deyişle ortaya sonucu ekonomik sorunlar yaratan zaman kaybı çıkacaktır. Bu nedenle görüşmenin analizi yaparken ön yargılardan uzak, dikkatli, objektif bir çalışma yapması gerekir. Özellikle kişileri analiz

ettiğini unutmamalıdır. Başarılı ve deneyimli bir analizci, işgörenlere analiz çalışmasının amacını anlatır, onlara güven verir, iyi ilişkiler kurarak ve çok açık bir dil kullanarak onlardan doğru ve eksiksiz bilgiler elde eder.

### **3) Bileşik Yöntem:**

Bu yöntem yukarıda belirtilen iki ayrı yöntemin birlikte uygulanmasını içerir. Öncelikle işgörenlere soru formları doldurtturulur, daha sonra bunlardan elde edilen bilgilerin sağlık derecesini ölçmek amacıyla görüşme ve gözlem yöntemi uygulanır. Böylelikle iki yöntemin üstünlüklerinden yararlanılmakta, fakat zaman ve ekonomik kayıp daha geniş boyutlu olarak ortaya çıkmaktadır. Öte yandan, iki yöntemin birlikte uygulanması işgörenler üzerinde güvensizlik duygusu yaratacağından tepkilere yol açabilir.

## **2- İŞ ANALİZİ ORGANİZASYONU**

### **a) Analiz Süreci:**

Planlı ve bilinçli bir iş analizinin organizasyonu için öncelikle izlenecek işlem ve eylemler şöyle sıralanabilir.

- Amaçlar saptanır,
- Analiz çalışmasını yürütecek kişilerin sorumlulukları belirlenir.
- İşlem sırası açıklanır (örneğin, analiz çalışmasına işletmenin hangi bölümünden başlanacağı, hangi işlerin analiz edileceği ve analiz işlemlerinin ne kadar süreceği belirlenir).
- Elverişli bir analiz ortamının yaratılması için alınması gerekli önlemler önceden saptanır.
- izlenecek yöntem belirlenir.
- Analiz çalışmasına katılacakların seçimi yapılır.



#### **b) Analizcilerin Seçimi:**

iş analizinden beklenen sonuçlar büyük ölçüde bu analiz sürecinin ya da planının bilinçli biçimde uygulanmasıyla elde edilir. Özellikle analizcilerin yansız, ön yargısız ve duygusal davranışlardan uzak, anlayışlı, hoşgörülü ve sabırlı olması, ayrıca doğru ve tam bilgileri elde etme, objektif ölçütlere göre yorumlama ve değerlendirme yeteneklerine sahip olması gerekir. Görüldüğü gibi iş analizinin başarısı büyük ölçüde analizi yapacak kişilerin yetenek, beceri ve deneyimine bağlıdır. Bu kişiler işletme içinden seçilebileceği gibi işletme dışından uzman elemanlar geçici olarak görevlendirilebilir. Bazı örgütlerde personel bölümüne bağlı olarak görevlendirilebilir. Bazı örgütlerde personel bölümüne bağlı iş analiz şefliği şeklinde bir alt birim oluşturulur. İşletme içinden seçilecek analizcilerin örgütü tanımaları bir üstünlük fakat bazı kişilerle yakın ilişkiler kurmaları ve bunu analiz sonuçlarına yansıtmaları ise bir sakınca olarak gösterilebilir.

#### **c) Analizcilerin Eğitimi:**

iş analizi teknik bir çalışma olması nedeniyle bu konuda fazla bilgi ve deneyime sahip olmayan analizcilerin eğitimden geçirilmesi yararlı olur. Bir program çerçevesinde analiz yöntemleri, içeriği ve uygulamada özellikle dikkat edilmesi gereken noktalar öğretilmeye çalışılır.

iş analizi için gerekli ön hazırlıklar yapıldıktan sonra düzenlenen plan doğrultusunda çalışmalar yürütülür. İlke olarak işletmede yapılan tüm işlerin analizi gerekmele birlikte bu uygulamanın bir program içinde yürütülmesinde yarar vardır. İşçilerin yaptıkları işleri ve teknik nitelikli işleri analiz etmek bir ölçüde kolay iken, yönetim kademesindeki işlerin analizini yapmak oldukça zordur. Bunun nedeni, yöneticilerde bulunması gereken\* değişken nitelikleri işe bağlı olarak analiz etmedeki güçlüktür.

#### **d) Analizin Denetimi:**

iş analizinin organizasyonunda ilgi çeken bir diğer konuda elde edilen sonuçların denetlemesidir. Burada toplanan

bilgilerin ne ölçüde sağlıklı olup olmadığı araştırılır. Bu amaçla, örnekleme yöntemi uygulanarak belirli işlerin yeniden analizine gidilebilir ve elde edilen sonuçlar bir öncekiyle karşılaştırılır. Diğer bir denetleme yolu da, soru formları ile görüşme yöntemi uygulanarak sonuçlar karşılaştırılabilir. Ancak denetlemenin sağlıklı olması için her şeyden önce iş analizi yapılırken o işte bulunması gereken nitelikler normal düzeyde bir işgörenin yapılabileceği standartta saptanması gerekir. Aksi halde denetlemeden elde edilen sonuçlar sağlıklı olmaz.

#### e) Analiz Süresi:

İş analizi oldukça zaman alıcı ve masraflı bir iştir. Bu nedenle çok sık başvurulacak bir teknik değildir. Ne var ki, zamanında yapılmayan ya da geciktirilen bir analiz çalışmasının ortaya çıkaracağı zorluklar, sorunlar, zamanında yapılan bir çalışmaya göre daha çok olacaktır. Bu nedenle analiz çalışmalarını ihmal etmeksizin belirli dönemlerde yapmakta yarar vardır. Bir analiz çalışmasından sonra çok uzun süre geçmiş ise daha önce elde edilen bilgi ve belgelerin eskiyeceği ve adeta günü geçmiş gazete durumuna düşeceği gözden uzak tutulmalıdır. Bu koşullarda yeni bir iş analiz çalışma planı hazırlanarak en azından değişiklik gösteren işler için gözden geçirme ve incelemeye gitmek gerekecektir.

#### 3- İŞ TANIMI

İş tanımı, iş analizi çalışmasının uzantısıdır. Bir işletmede iş analiz çalışması yapılmış ise, onu izleyen ikinci aşama olarak mutlaka iş tanımlarından söz edilir. Bu iki kavram birbirini bütünler. Bir diğer anlatımla iş analizlerinden elde edilen bilgiler daha açık ve anlaşılır biçimde kayıt üzerine belirli standart kalıplar haline dökülür. Bu formlarda işin özellikleri, yararları, gerektirdiği yetenek ve sorumluluklar ve işin içeriği bilinçli ve düzenli biçimde işlenir.

İş tanımı iş analizinin doğal uzantısı olarak kabul edildiğine göre iş analizinde güdülen amaçlarla iş tanımının amaçları özdeşleşecektir. Aralarındaki farklılık şöyle özetlenebilir: İş analizi işlerle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistematik ve

bilinçli bir biçimde sunan bir teknik olarak açıklanabilir. Böylelikle iş ve iş gören değerlendirilmesi, ücretleme, atama, yükselme, eğitim, örgütlenme gibi konularda iş tanımından elde edilen bilgiler daha anlamlı ve yararlı biçimde kullanılır.

#### **a) İş Tanımının İçeriği:**

İş tanımı, genellikle işin ünvanı, işi yerine getirenin bağlı olduğu kimse, temel işlevi, ana ödevleri ve sorumlulukları, örgütsel ilişkileri, yetki derecesi ve işin gerektirdiği en az nitelikler gibi unsurları içerir.

İş tanımlarının ortak amacı, bir işgörenin kimliği nasıl çıkarılıyorsa ve gerekliyse işinde kimliğini çıkarmaktır. Bu kimlik üzerinde işin yapısı, incelikleri, gerekleri ve yapıldığı ortamı tanıtıcı bilgiler sunulur. Ancak iş tanımı sadece kimlik çıkarma işlemi olmayıp aynı zamanda işlerin ayrıntılı özelliklerini, diğer işlerle ilişkilerini ve ayrıldığı yönleri belirleyen bir tekniktir.

#### **b) İş Tanıtımının Uygulanması:**

İş tanımının uygulamasında bütün işletmeler ya da işler için geçerli bir model sunmak olanaksızdır. Bununla birlikte uygulamaların ortak niteliği araştırıldığında genellikle iş tanımlarının beş temel bölümden oluştuğu izlenebilir. Bu bölümler; iş kimliği işin özeti, kullanılan araç ve gereçlerin belirlenmesi, yapılan işin akışı ve işi belirleyici faktörlerin tanımından oluşur. Bu bölümlerin sıralanışı aşağıda verilen iş tanıtım formundan izlenebilir.

#### **I. BÖLÜM: İşin Kimliği**

|                    |        |               |        |
|--------------------|--------|---------------|--------|
| İşletmenin adı     | :..... | İş Kodu       | :..... |
| İşin adı           | :..... | İş kategorisi | :..... |
| Bağlı olduğu bölüm | :..... | Tarih         | :..... |

#### **II. BÖLÜM: İşin Özeti** :.....

.....  
.....



III.BÖLÜM: Kullanılan Araç ve Gereçler:.....  
.....  
.....

IV.BÖLÜM : İşin Akışı:.....  
.....  
.....

V.BÖLÜM: Faktörlerin Tanımı.

- Çaba :.....
- İş bilgisi :.....
- Sorumluluk :.....
- Uсталık :.....
- İş deneyimi :.....
- Çalışma koşulları:.....

ONAY ve İMZA.....

Tabloda görüldüğü gibi iş tanımının ilk bölümü işin kimliğinin çıkarılması oluşturur. Burada işin adı, ünvanı, varsa kod numarası, bağlı bulunduğu bölüm, yapıldığı yer gibi tanıttıcı bilgiler sunulur.

İkinci bölümde işin özeti yer alır. Özet bilgiler içinde işin ne olduğu, nasıl ve niçin yapıldığı açıklanır. Bu bölümde ayrıca ve kısaca işin taşıdığı rol, sorumluluk derecesi, diğer işler içindeki yer ve önemi belirlenir.

Üçüncü bölümde işin yapımı sırasında ne tür makina, araç ve malzeme kullanıldığı belirlenir. Örneğin, bir tornacı için kullanıldığı torna makinası, yardımcı aletler, ölçü araçları, hammadde olarak yarı işlenmiş demir malzemesi gibi.

Dördüncü bölümde ise, işin başlangıç noktasından bitiş noktasına kadar işin nasıl bir akış izlediği, diğer işlerle ne tür geçici ya da sürekli ilişki içinde bulunduğu, işin örgütsel yapı içindeki fonksiyonel ve basamaksal rolünün ne olduğu açıklanır. Böylelikle işin yapısı daha ayrıntılı biçimde sergilenmiş olmaktadır.

Beşinci ve sonuncu bölümde ise, işin bir bütün olarak tanımı yerine bu kez faktörlere (iş gereklerine) göre bir tanımlama yapılır. Örneğin, işin yapımı için gerekli eğitim ve deneyim düzeyi, sorumluluk derecesi, çaba ve ustalık gereği,

çalışma koşulları gibi nitelikler ayrı ayrı açıklanır. Ancak iş tanımında bu açıklamalara çok geniş yer verecek işlerin en ince ayrıntısına inmek ve uzun tanımlara gitmek gereksizdir. Kaldı ki çoğu kez iş tanımlarından sonra onlara bir eklenti olarak düzenlenen iş gerekleri formlarında daha ayrıntılı çalışmalar girilmektedir.

İş tanımının hazırlanmasında iş analizini gerektiren kişilerden yararlanmak en akılcı yoldur. Bunun nedeni hem zamandan kazanma, hem de aynı elemanları kullanarak daha ekonomik bir yol izlemedir.

Hazırlanan iş tanımı işi yapan kişiye ve yöneticiye gösterilmelidir. Bunun yararı, iş tanımının onaylanması halinde yapılan çalışmanın doğru ve tam olduğunu kanıtlamak ve böylelikle ilgili kişilerin ileride meydana çıkabilecek karşı çıkışlarını engellemektir.

İş tanımı yapılırken uyulması gereken bir önemli konu da işi açık ve berrak bir şekilde herkesin kolaylıkla anlayabileceği bir dil kullanarak anlatmaktır.

İş tanımını yapan kişilerin görgülü, iyi yetişmiş olması ve gerekirse işletme dışından bu konuda özel eğitim görmüş kişilerin getirilmesi düşünülebilir.

#### 4- İŞ GEREKLERİ

Çağdaş yönetim anlayışı doğrultusunda işler bir bütün olarak değerlendirilmek yerine faktörel parçalara bölünerek işin temel ve alt gerekleri incelinir ve bunlara bağlı olarak objektif değerlendirmelere gidilir.

İş tanımı ile iş gerekleri birbirini bütünleyen bir sistemin parçalarıdır. İş tanımında işlerin yapısı, kimliği, diğer işlerle ilişkisi bir bütün olarak ele alınır ve gerektirdiği nitelikler belirlenir. Oysa iş gereklerinde önce işin kimliği belirlenir, daha sonra işleri yapacak normal kişilerde aranması gereken temel nitelikler daha ayrıntılı biçimde saptanır. İşin nitelikleri önce temel faktörlere (çaba, sorumluluk, yetenek ve çalışma koşulları gibi) daha sonra alt faktörlere ayrılır. Burada faktör kavramı ile işin gerekli eş anlamda kullanılmaktadır. Bir bakıma iş tanımında yer alan bu

faktörler iş gereklerinde daha açık ve ayrıntılı biçimde işlenir. Bir başka açıdan bakılırsa iş tanımı işin genel bir çerçevesini geniş kapsamlı ele alır, işin gerekleri ise sadece işin belirleyici niteliklerini oluşturan faktörleri ayrıntılı biçimde inceler.

Her işin niteliğini belirleyen bilgiler iş analizi sırasında uygulanan yöntemlerle elde edilir ve bu bilgiler iş gerekleri formlarına ayrıntılı olarak işlenir. Ancak iş gerekleri için standart bir form hazırlamak ve bunları tüm işler için kullanmak oldukça zordur. Her işletme kendi yapısına ve geleneklerine uygun düşen formlar hazırlar ve uygular. Örneğin bir iş için eğitim gereksinmesi işin temel gereği olarak ele alınırken, bir başka işte aynı iş gereği bir alt faktör olarak gösterilebilir.

Aşağıdaki tabloda bir örnek iş gerekleri formu verilmiştir.

işin adı :..... Tarih :.....  
Bağlı olduğu bölüm :..... iş kodu :.....

#### I. YETENEK GEREKLERİ

- a) Fiziksel yetenekler
- b) Düşünsel yetenekler
- c) Eğitim
- d) Deneyim

#### II. ÇABA GEREKLERİ

- a) Fiziksel çaba
- b) Düşünsel çaba

#### III. SORUMLULUK

- a) Makina, malzeme sorumluluğu
- b) Gözetim sorumluluğu
- c) Başkalarının güvenliğinden sorumluluk

#### IV. ÇALIŞMA KOŞULLARI

- a) Aydınlatma
- b) Havalandırma
- c) Temizlik
- d) Gürültü
- e) iş kazaları



#### a) Yetenek Gerekleri:

Yetenek, bir işi en iyi, en kısa zamanda yapma başarısı ya da becerisi olarak tanımlanabilir. Yetenek kavramı ustalık kavramı ile özdeşleşir. Burada işgörenin sahip olduğu ustalık değil, işin yapımı için normal bir işgörende bulunması gereken ustalık sözkonusudur. Bir işçi için el, kol, parmak, göz gibi organların kazandığı beceriler birer fiziksel yetenek örneğini oluşturur ve bu tür yeteneklerin bir kısmı doğal nitelik taşır, bir bölümü ise sonradan eğitim ve deneyimle kazanılır. Yöneticilik görevlerinde ise daha çok algı, dikkat, önsezi, yargılama, yaratıcılık, insiyatif, işbirliği, iyi ilişkiler kurma gibi düşünsel yetenekler araştırılır.

Eğitim, bireylerin beceri, düşünce ve davranışlarında olumlu gelişmeler sağlayan bir süreçtir. Deneyim ise, işi yaparak belirli süre içinde kazanılan yetenek birikimi olarak tanımlanabilir. İş dünyasında hemen her işin daha iyi gerçekleştirilmesi için az ya da çok bir eğitim ve deneyime gereksinime duyulur. Eğitim, işteki gelişmelere koşul olarak süreklilik sunar ve iş gören uyumsuzluğunu gidermeyi amaçlar.

işletmede iş gerekleri saptanırken her işin gerekli kıldığı eğitim düzeyi ve deneyim süresi de belirlenir. Örneğin, gazetelerde zaman zaman dikkat çeken iş duyurularında belirli mesleki okul ya da yüksek eğitim kuruluşlarını bitirmiş olmak ve 3-5 yıllık bir deneyime sahip olmak gibi koşulların aranması gibi. Öte yandan yabancı dil bilgisi bazı işlerin başarıyla yapımı için aranabilir ve eğitimden kaynaklanan bir yeteneği eğitim ya da deneyimle kazanılan bir "iş bilgisi" gereği için sözkonusudur.

işletmelerde yapılan işlerin niteliğine göre işgörenlerdecinsiyet ayırımına gitmek zorunlu olabilir. Özellikle ağır işçilik ve bedensel güç gerektiren işlerde erkek eleman tercih edilir. Örneğin, maden ocaklarında daha çok erkek elemanlar çalışırken, dokuma sanayinde bayan elemanlara geniş yer verildiği görülür.

Ayrıca, yaşında belirli işlerde önemi vardır. Yaşın kendisi bir deneyimi ifade eder. Fakat aynı zamanda yaklaşık bir güç ve dikkat kaybına yol açabilir. Burada işin yapısına göre yaşın alt ve üst sınırlarını belirlemek gerekir.

### **b) Çaba Gereklere:**

Bir işin üst amaçlara uygun biçimde gerçekleşmesi için harcanan enerji ve güç, çaba gereği olarak tanımlanabilir. Bu güç fiziksel ya da düşünsel olabilir.

Çaba, işin yapımındaki güçlüğü yenmek için gereken eylemi anlatır. Örneğin 50 kilo yükü kaldırma ya da taşıma bir fiziksel çabayı gerekli kılar. Bir büroda günde 12 saat çalışma düşünsel gücü ifade eder. Öte yandan işin ayakta, oturarak, kapalı yerde, akış halinde yapılma oranı da harcanan fiziksel çabaya ölçü olarak alınabilir.

### **c) Sorumluluk:**

Sorumluluk bir şeyi yerine getirme ya da yerine getirilmesini sağlama yükümlülüğü olarak tanımlanabilir. Örgütsel ve yönetsel düzenin temel ilkelerinden birisi olan sorumluluk anlayışı ve bilincinin işletmede yerleşmesi yöneticilerin öteden beri üzerinde önemle durdukları bir konudur. Bu nedenle her iş tanımlanırken ve iş gerekleri çıkarılırken işin yapılmasından ötürü bu tür sorumlulukların ortaya çıkacağı açıkça saptanır ve ilgili formlara işlenir.

Bir üst yöneticiden tabanda yer alan düz işçiye kadar işletmede çalışan herkesin taşıdığı az ya da çok sorumluluğu vardır. Sözgelisi, yanlış bir iş yapımından kaynaklanan parasal bir zarar ortaya çıktığında bunun sorumlusu araştırılır. Bir yönetici yanlış karar almak nedeniyle işlerin kötü yönetimine neden olabilir. Bir işçi kendisine teslim edilen makine ve araçların bozulması, hasar görmesi ya da malzeme kaybı nedeniyle zarara yol açabilir.

İş gereklerinden biri olan sorumluluk derecesi daha çok işin yapımı sırasında ortaya çıkabilecek zarar ve ekonomik kayıp olasılıklarını belirler.

Sorumluluk sadece kullanılan araç, gereç, malzemeye bağlı olmayıp aynı zamanda belirli yönetim basamaklarına gelmiş yöneticilerin kendilerine bağlı işgörenlerin güvenliklerini sağlamayı da gerekli kılar. Yönetici bir yandan astlarını iş amaçlarına uygun biçimde çalıştırmakla sorumludur, diğer yandan bu astların iş güvenliğini sağlamakla, tehlikelere karşı korumakla, onları eğitmek ve uyarmakla sorumlu olan kişidir.

#### d) Çalışma Koşulları:

işletmede verimi arttıran en önemli etkenlerden birisi de çalışma koşulları olup, bu koşulların iyileştirilmesi de işgörenleri daha çok ve istekli çalışmaya yöneltmektedir. Daha uygun çalışma koşullarının yaratılması, sadece ekonomik bir zorunluluk değil, çağdaş işletmecilik anlayışı içinde sosyal ve insancıl bir gereksinme olarakta değerlendirilmelidir. Kuşkusuz her işin yapıldığı bir ortam ve kendine özgü koşulları vardır. İş gerekleri formlarında bu koşullar ve özellikler açık biçimde gösterilir.

işin gerçek değeri ve ağırlığını ortaya koyabilmek için çalışma ortamını ve koşullarını çok iyi saptamak gerekir. Bir kaynakta belirtildiği gibi, çalışma koşulları genellikle, ısı, gürültü, rutubet gibi fiziksel koşullar ile ilgili tehlikeleri kapsar.

Özellikle mekanik atölyelerde kesici, delici, yontucu araçlar kullanılmasını gerekli kılan işler belirli ölçüde tehlike ve risk taşır. Bu risk arttıkça işin yapım güclüğü de artar. Bazen küçük bir dikkatsizlik beklenmedik iş kazasına yol açabilir. İş akımı içinde ortaya çıkan bu tür kazalar ölüm, yaralanma ve sakatlanmalara ve işgücünü kayıplarına neden olabilir.

#### İŞGÖREN

Türkiye'de uygulamada yaygın olarak kullanılan "personel" sözcüğü karşısında geliştirilen işgören, bilim alanında üzerine dikkatleri her geçen gün biraz daha çeken, önemli kavramlar arasına girmiştir. Bir bakıma personel ile işgören sözcüğü eş anlamlı kullanılmaktadır.

Personel yönetiminin ana konusu insandır. işgören bir örgütte yönetime bağlı olarak çalışan erkek ve kadın elemanların toplamına verilen isimdir. Bu kavram çok büyük bile olsa bir tarım işletmesinde, aile ya da küçük esnaf işletmelerinde pek kullanılmaz. Oysa mal ya da hizmet üreten özel veya kamu nitelikli ve belirli bir büyüklüğe ulaşmış endüstriyel örgütlerde işgören (personel) kavramının yaygın olarak kullanıldığına tanık oluyoruz.



işgören eğer bir örgütte çalışıyorsa, bunun temel nedeni ekonomik beklentilerinin belirli düzeyde karşılanması isteğidir. Bu isteğini elde edebilmek için kendisinden beklenen işi yerine getirmek zorundadır.

İş ile işgören arasında kurulan dengeli ilişki, bir yandan işin istenen amaçlara uygun biçimde gerçekleşmesini sağlar, öte yandan işgöreni ekonomik olduğu kadar, toplumsal ve ruhsal yönden doyuma ulaştırır. Bu gerçeği Japon araştırmacı Y.Kondo'nun çalışmalarında da izlemek olasıdır. Görüldüğü gibi, çalışan düşünmekte, uygulamakta ve bundan memnun olmaktadır. Düşünmek yaratıcılığı, uygulama fiziksel faaliyeti, memnunluk ta sosyalliği oluşturmaktadır.

### 1- İŞGÖREN BULMA VE SEÇME

İşgören bulma ve seçme teknikleri bir işletmenin personel yönetiminde en önemli ve en zor konuyu oluşturur. Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öğe kuşkusuz insan gücüdür. Sözkonusu öğenin işletmenin gerçek gereksinmesini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunların arasında en yararlı olanların seçilmesi personel yönetiminde başlı başına bir konu ya da sorun olarak değerlendirilir. Bu nedenle daha önce personel bölümünün örgütlenmesi konusunda değinildiği gibi büyükçe işletmelerde bu bölüme bağlı bir alt birim olarak ise alma şeflikleri işgören bulma ve seçme sorumluluğunu yüklenirler.

İşgören bulma ve seçme aslında işletmenin işe alma politikası ve planlarına uygun biçimde gerçekleştirilir. Yine daha önce incelediğimiz yeterlilik ilkesi doğrultusunda işe alınması planlanan işgörenlerin nitelik ve niceliği önceden saptanır ya da saptanması gerekir. Tutarlı bir personel politikası ancak boş işlere en yetenekli ve kişilikli elemanların alınması ile gerçekleşebilir. İşletmeye ve işin gereklerine uygun olmayan bir işe alma yöntemi sonuçta işletme ve işgörene çok pahalıya malolabilir. Bu nedenle konuyu öncelikle işletme ve işgören açısından incelemekte yarar vardır.

İşletme, stratejik önem taşıyan kararları alacak yönetici personel ile bu kararları uygulayacak işgörenlere gereksinime duyar. İşletmenin geleceği bu iki kesimin başarısına bağlıdır. Bu nedenle personel seçimine fazla önem verenlerden daha verimli olmakta ve personelinin örgüte karşı daha derin

bir sorumluluk sağlamaktadır. Seçime fazla önem veren örgütler genel olarak daha zengindirler ve amaçlarına ulaşmak için daha fazla olanaklara sahiptirler. Gerçekten iyi bir seçim yapılması işletmenin eğitsel giderlerini azaltır. Verimliliği ise yüksektir. Öte yandan işgören yetenekleri ile işin gerekleri arasında bir uyum yoksa, bu gibi durumlarda işlerin karımarışık hale geldiği veya fazla iş yükünden elemanların yorgun düştükleri, bezedikleri, çoğu kez kaçıp gittikleri sık sık rastlanan konulardandır. Böyle durumlarda boşalan işe yeniden işgören alınması sözkonusu olacak ve giderler giderek artacaktır. Kaldı ki, işletmeye her yeni giren elemanın işe ve çevresine uyum sorunları başgösterecek, en azından başlangıçta verimsiz çalışma, zaman kaybı ve araçların kötü kullanımı kaçınılmaz olacaktır.

Konunun işgörenler açısından da pek iç açıcı olduğu söylenemez. İşe alma sırasında verilen yanlış karar iki ilginç sonuç doğrulanabilir. Birincisi, işgören işe alınırken başarılı görülmesine karşın işe girdikten sonra aynı başarıyı sürdüremez ve ortaya "olumlu hata" denilecek bir durum çıkar. İkinci durumda ise, aday başarılı olabileceği bir işe, seçim sırasında başarısız olması nedeniyle alınmamıştır ve ortaya "olumsuz hata" denilen ters durum çıkar. Kuşkusuz bu tip hatanın maliyeti personel stratejisini olumsuz yönde etkiler.

Öte yandan, işgören seçimine gereken önemi vermeyen işletmeler bir yandan kendi yıkımlarını hazırlarken, aynı zamanda işe yanlış alınmaları ya da alınmamaları nedeniyle işgörenleri ekonomik ve psikolojik yıkıma sürükler. Yeteneklerinin çok üstünde ya da çok altında bir işe alınmaları nedeniyle daha sonra işten uzaklaştırılan ya da uzaklaşan işgören işsizlik, moral düşüklüğü ve aşağılık duygusu içine girer.

Görüldüğü gibi işletme açısından olduğu kadar işgörenler açısından da işgören bulma ve seçme politikası ve ona bağlı olarak uygulanan teknikler çok büyük önem taşımakta olup gereken özen gösterilmedikçe ve etkili önlemler daha başlangıçta alınmadıkça işletmeye ve işgörene çok pahalıya mal olmaktadır. Unutmamak gerekir ki bir işgöreni işletmeye almak belki kolay, ancak onu işletmeden uzaklaştırmak oldukça zordur. İşletmenin karşısına yasalar, sendikalar ve hatta bir açık haksızlık varsa iş arkadaşları çıkabilir. Bu nedenle işi başından sıkı tutmak, işletmenin gerçek gereksinmelerine uygun ve işgören çıkarmalarını da gözetleyen, etkili ve düzenli işleyen bir seçim tekniği uygulamak gerekir.



## 1) İŞGÖREN BULMA

Daha önce ayrıntılı biçimde incelediğimiz insan gücü planlamasının işletmenin gereksinme duyduğu ya da duyacağı personeli nitelik ve incelik olarak belirlemesinden sonra sıra, bu insan gücünün hangi kaynaklarından sağlanacağını saptanmasına gelir. Gereksinme duyulan personelin bulunmasında hangi kaynakların yeğleneceği aslında izlenen personel politikasınca belirlenir. Burada iki yol vardır: boşalan işleri doldurmak için iç kaynaklardan yararlanmak veya dış kaynaklara başvurmak. iç kaynaklardan yararlanma sözkonusu ise boşalan işlere yine işletmede çalışan diğer elemanların yatay (transfer) ya da dikey (yükselme) düzeyde atanmaları ile gerçekleştirilir. Bununla birlikte işletmeler her zaman bu yolu tercih etmezler. işletmenin gereksinme duyduğu personeli işletme dışından sağlama eğilimi giderek önem kazanmaya başladığı söylenebilir.

İşgörenin iç ya da dış kaynaklardan sağlanmasından önce iki önemli hazırlık çalışmasının yapılması gerekir. Birinci nokta, ne gibi işlere eleman alınacaktır ve bu işlerin özellikleri ve gerekleri nelerdir? Bu çalışma iş analizi aracılığı ile gerçekleştirilir. Böylelikle boşalan ya da yeni açılan bir işin tüm nitelik, incelik, ustalık ve çalışma koşulları açıklıkla belirlenir. İkinci nokta ise, iş analiz ve tanımlarından elde edilen verilere göre boşalan işlere alınacak elemanlarda aranacak nitelik ve yeteneklerin saptanmasıdır.

İşgören bulma ve seçimine gitmeden önce yapılması gereken önemli bir hazırlıkta bu çalışmaları yürütecek personelin eğitimi ve yetiştirilmesidir. İşletmeye yeni başvuran kişilerin son derece duyarlı olduğu düşünülürse, daha ilk karşılaşmada bu elemanların kazanılması ya da kaybedilmesi sözkonusudur. Bu durum daha çok işe alma ile yükümlü yetkililerin yetkililerin davranışlarına bağlı olduğu söylenebilir. Unutulmamalıdır ki, işgören bulma, seçme ve işe yerleştirme uzmanlık isteyen bir iştir.

Hazırlık çalışmalarının en önemli yönü her bölüm için gereksinme duyulan personelin ilgili bölüm yetkilileri tarafından personel bölümüne iletilmesi ya da istenmesidir. Bu amaçla aşağıda gösterilen personel istek formu ilgili bölüm yetkilileri tarafından doldurularak personel müdürlüğüne iletilir.



## PERSONEL İSTEK FORMU

İŞLETMENİN ADI :

ÜNİTE : BÖLÜM

SINIF : CİNSİYET YAŞ

EĞİTİMİ: ÇALIŞMA YERİ

İŞİN YAPISI

.....  
İşin Tanımı

Sorumluluk (insan, makina, dış ilişki, parasal sorumluluk)

Çalışma saatleri (normal ya da ekip çalışması gibi)

### İSTENEN NİTELİKLER

|                     |       |
|---------------------|-------|
| Diploma             | ..... |
| Uzmanlık            | ..... |
| Yabancı dil         | ..... |
| Fiziksel yetenekler | ..... |
| Özel yetenekler     | ..... |

### DENEYİM

(Daha önce katıldığı eğitim programları ve süresi)  
İşe başlama istek tarihi Sınıfı

### PERSONEL İSTEK NEDENLERİ

Notlar

Yetkili imza

Bölüm Müdürünün imzası

#### 1) İç Kaynaklar:

Personel bölümüne gelen ve biriken personel istek formları değerlendirilerek istenen nitelik ve yetenekte personel

araştırmalarına hemen girişilir. Personel bulma ilk akla gelen iç kaynaklara başvurmaktır. Kaldı ki, böyle bir yolun izlenmesi personel politikasının bir gereği olabilir.

iç kaynaklara başvurma gereği, iş değişimi, yeni görevlerin doğması veya birinin işten ayrılması sonucu ortaya çıkabilir. Uygulamada iç kaynaklara başvuru dikey ve yatay düzeyde iş değişikliklerine yol açar. Dikey düzeyde bir uygulama varsa yükselme sözkonusu olur. Yatay düzeyde ise transfer gerçekleşir. Bu iki durumu yakından incelemekte yarar vardır.

#### a) Yükselme:

Yükselme bir işgörenin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir. Bu durumda kuşkusuz ücret ve sosyal saygınlık artacaktır.

işletmede bir görev boşaldığında, sözgelişi bir ustabaşının ölüm, emeklilik, istifa ya da sağlık nedeniyle işinden ayrılması halinde boşalan bu göreve personel politikası nedeniyle iç kaynaklardan eleman atanacaksa o zaman işçilerden biri ustabaşılık görevine geçirilir. Bu yola başvurmak işletmede çalışanları isteklendirir, moral ve güven duygusu kazandırır. Ayrıca iç kaynaklardan boşalan üst göreve atama yapılması dışarıdan eleman bulunmasına göre daha ekonomik, sosyal ve insancıl nitelik taşır. Üstelik işletmeye yabancı bir eleman alınması uyarılma sorunu yaratır. Oysa işletme içinden işgörenlerin boşalan üst görevlere atanması bu sorunu yaratmayacağı gibi diğer işgörenler tarafından da tanınmış olması kendisine duyulan güveni arttırır.

Yükselmenin iç kaynaklardan gerçekleştirilmesi bir takım üstünlükler taşıırken bazı sakıncaları da bünyesinde taşır. Herşeyden önce alt basamakta yer alan bir elemanın üst basamağa geçebilmesi için belirli yöneticilik niteliği ve yeteneği taşıması gerekir. Kaldı ki her defasında alt basamaktan eleman sağlanmasına gidilirse bu kez alt basamakta işgören boşluğu yaratılır ve dışarıdan doldurulma zorunluğu ister istemez doğar. iç kaynaklara başvurma bir önemli sakıncası da yükselme kararını veren kişilerin duygusal davranması ve "adama göre iş" gibi yanlış bir uygulamaya gitme olasılığının bulunduğu söylenebilir.

Yükselmeye iç kaynaklara başvurma politikası bir çok yönden benimsemekle birlikte ortaya bir takım uygulama sorunları çıkarmaktadır. Bu sorunların özünde yükselmeye izlenecek yöntemin seçimi vardır. Bir kaynaktan yükselme yöntemleri özet olarak şöyle açıklanmaktadır.

- **Basamaklı Sıraya Göre Yükselme:** Bir örgütteki ilişkiler emir-kumanda basamaklarına göre düzenlenir. Her işgören meslek yaşamı boyunca üst basamaklara çıkma özlemini taşır. Bir üst görev boşaldığında hemen bütün işgörenler oraya geçmek ümidiyle yaşarlar. Basamaklı sıraya göre uygulamada hiyerarşik piramide uygun olarak yükselme sözkonusu olur.

- **Eskilik (kıdem) Durumuna Göre Yükselme:** Meslek yaşamında uzun yıllar çalışmanın kazandırdığı deneyim gücü işe uymu kolaylaştırır, işin gerektirdiği kural ve ilkeleri yakından tanımaya olanak sağlar. Bu nedenle elde edilen deneyime dayanarak uzun yıllardan bu yana eskilik derecesi yükselmenin en geçerli kriteri olagelmıştır.

Eskilik durumuna göre yükselme, anlaşılması ve uygulanması oldukça basit olup işgörelere güvence vermesi açısından da üstünlük taşır. Buna karşılık eskilik ile yetenekli olmak arasındaki her zaman dolaysız ilişki kurmak zordur. Ayrıca genç ve dinamik elemanlara yükselme yolunu kapatmak ve tembelliğeyol açmak gibi sakıncaları vardır.

- **Başarı Durumuna Göre Yükselme (ödüllendirme):** Yükselmeye yerleşmiş bir yöntem de ödüllendirmedir. işgörenin işinde gösterdiği başarı ve disiplin ya da işletmeye olan bağlılığı yükselme ile ödüllendirilebilir.

## **b) iç Transferler**

işletmede bir görev boşaldığı zaman bu yere aynı düzeyde bir başka elemanın atanması halinde iç transferlerden söz edilir. Bir başka anlatımla iç kaynaklardan yatay düzeyde yarırlanma sözkonusudur. örneğin, bir ustabaşı işinden ayrıldığı zaman onun yerine yine işletme içinden o görevi yapabilecek deneyim veyeteneğe sahip olan bir başka ustabaşı atanabilir.

iç transfer yoluyla işgören sağlama, işletme açısından en ucuz ve kolay yoldan eleman bulma olanağı sağlar. Ayrıca



aynı işletme içinde bir iş değişikliği sözkonusu olduğu için işletmeye uyum sorunu olmaz. Buna karşılık bir elemanın eski işini bırakması orada yeni eleman bulma sorunu doğuracaktır. Bunun dışında yeni işte verimli çalışabilmek için belirli bir sürenin geçmesine ve yeni işin gerektirdiği uzmanlık ve çalışma koşullarına sahip olmak gerekir. işletme için bu bir zaman ve ekonomik kayba yol açar.

## 2) Dış Kaynaklar:

işletmelerin bir çoğunda öncelik iç kaynaklara verilmesine karşın, iç kaynaklardan işgören bulma olanağı yoksa zorunlu olarak dışa açılma ve dış kaynaklara başvurma gerekecektir.

Dış kaynaklara başvurma nedenleri şu şekilde özetlenebilir:

- işletme yeni kuruluyorsa ya da yapılan yatırımlar nedeniyle büyüme sözkonusu ise dışarıdan yeni eleman bulma zorunluğu doğar.

- Yeni değişme ve gelişmeler sonucu teknik ve uzman elemanlara gereksinim duyuluyorsa dış kaynaklara başvurulur.

Yaşayan her canlı gibi, işletme de dokuları eskiyen ve yaşlanan kaynaklarla yaşamını sürdürmez. Bu soruna çözüm getirmek amacıyla dış kaynaklara açılmak ve taze kan araştırmak gerekir. işletme için her zaman gereksinim duyulan yeni bilgilerle donatılmış, iyi eğitim görmüş, yeniliklere açık ve dinamik elemanlar aranmalı ve işe alınmalıdır.

- Dış kaynaklara başvurma bir başka nedeni tamamen psikolojik olabilir. işletmeye yeni giren işgörenler kendilerini kabul ettirmek için olağanüstü çalışma göstererek verimliliği ve üretimi kişisel olarak arttırdığı gibi, diğer işgörenleri de aynı düzeyde çalışmaya ya da yarışmaya özendirerek grup verimliliğini kamçırlar. işletmeler çalışma temposunu böylelikle arttırmak amacıyla yeni işgören alımına yönelebilmektedir.

- Öte yandan, dış kaynaklara işgücü arzının bol ve ucuz olduğu dönemlerde ekonomik nedenlerle başvurulabilir. Bazı iş-

letmeler pahalı elemanı işten çıkararak ve ucuz işgücü sağlayarak işçilik maliyetini düşürme yolunu seçebilir ve bu amaçla dış kaynaklara sık sık başvurulabilir. Ancak bu yolla asgari ücretle çalışanların çoğunlukta olduğu bir işletme belki yaratılabilir, fakat düz işçiliğin dışında diğer elemanları sık sık değiştirmek, bir başka deyişle daha önce sakıncalarını incelediğimiz işgören değişim hızını yüksek tutmak işletmeye pek fazla bir şey kazandırmaz.

- iç kaynaklarda ısrar edilmesi halinde tabandan gelen bir işçinin yüksek düzeyde bir eğitim ve bilgiyi gerektiren üst basamak yöneticiliğine kadar yükselmesi gerekir. Sadece uzun yıllar iş görgüsüne dayanarak kazanılan deneyim ve bilginin yükselmek için yeterli olamayacağı açıktır. Bu durumda özellikle yöneticilik kadroları için gerektiğinde dışa açılmaktan kaçınılmalıdır.

- Bir başka neden olarak da iç kaynaklardan işgören bulma ve sağmanın güçlüğü sayılabilir. Özellikle üst oranlara elemanı yükseltilirken benzer pozisyonda birden çok aday varsa ve bunlar arasında birinin tercih edilmesi diğerlerini moral açısından olumsuz yönde etkileyecekse bu durumda en geçerli ve gerçekçi yol olarak dış kaynaklardan eleman bulmak yeğlenebilir. Bu yola başvurmakla üstelik yakın ilişkiler nedeniyle duygusal kararlar ve kayırcılık gibi etkenlerde önlenmiş olur.

- Dış kaynaklardan eleman seçme olanağı tanır. işin gereklerine en uygun kişiyi bulmak ve ondan en verimli biçimde yararlanmak ancak geniş bir aday kitlesi arasından en iyisini seçmekle olasıdır.

Bu açıklamalardan anlaşılacağı gibi dış kaynaklar çeşitli nedenlerle işletmelerin personel bulmada isteseler de zorunlu olarak başvuracakları bir kaynaktır.

Dış kaynaklardan çeşitli yollarla eleman sağlanabilir. Adaylarla ilişki kurulmasında her işletme ayrı bir yol izleyebilir. Bu konuda bir çok araç olmakla birlikte, dışarıdan eleman sağlamanın yararlanılan önemli araçlar özet olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir.



### a) Duyurular:

Okunan günlük gazete ve dergilere duyuru (ilan) verilerek ya da radyo ve televizyon aracılığı ile boş bulunan işlere işgören aranması en çok kullanılan araçlardan biridir. işletme için oldukça pahalıya malolmasına karşın, geniş bir başvuru ve işgören bulma olanağı vermesi nedeniyle yeğlenir. Verilen duyuruların açık, doğru ve anlaşılır olması gerekir. Bu duyuruların açık, doğru ve anlaşılır olması gerekir. Bu duyurularda bir yandan çalışma yeri, önemi ve branşı belirtilmeli, öte yandan işin unvanı, sorumluluk, ücret ve çalışma koşulları açıklanmalıdır. Ayrıca adayda aranan özellikler, örneğin, yaş, eğitim düzeyi, yabancı dil, mesleki deneyim ve yetenekler açıkça belirlenmesi gerekir. Bu arada adayın kendi el yazısıyla özgeçmişi, ücret isteği ve fotoğraflı başvurusu için posta kutusu numarası ya da telefon numarası vermekle yetinirler ve kimliklerini saklı tutmayı uygun görürler.

Böylece, başvuranların hepsine cevap verme yükünden ve işe almak için yakın çevrenin baskısından kurtulmuş olurlar. Buna karşılık bazı kişiler kimliklerini saklayan işletmelere başvurma isteğini duymazlar. Bu arada ayrılmayı düşünen işgörenler, farkında olmadan bulunduğu işletmeye yeniden başvurabilir ve böylece ayrılma niyetlerini ortaya dökebilirler. Buna "kör duyurur" denir. Oysa işletmenin adı ve adresi açıklıkla belirtilirse, hem adaylara güven duygusu aşılanır, hem de işletme adına bir reklam fırsatı yaratılmış olur. Öte yandan duyurular en uygun yayın organları aracılığı ile adaylara iletilmelidir. Küçük ve basit işler için yerel yayın organlarından, daha önemli işler ve özellikle yönetici aranmasında ulusal düzeydeki gazete, dergi ve mesleki yayınlardan yararlanılabilir. Ayrıca duyuru basın kanalıyla yapılacaksa, duyurunun yapılacağı sayfa ve yer seçimi de önemlidir. En çok ilgi çakan yer duyuru sayfasının en üstüdür. Alt kısımlar ilginin az, sayfanın alt sol köşesi ise duyuru bakımından en kötü yerdir.

Duyurulara yapılan tüm başvurular olumlu ya da olumsuz karşılanmasın, mutlaka yanıtlanmalı ve kayıtlara geçirilmelidir.

### b) Dolaysız Başvuru:

işletmenin yerleşim yeri, tanınmışlığı ve diğer nedenlerle birçok kişi doğrudan doğruya işletmeye başvurup iş is-



teyebilir. Bu yoldan yapılan başvuruların sakıncalı yönü, başvuru esnasında istenen nitelikte bir işin her zaman boş olmamasıdır. Bununla birlikte sık sık eleman alan işletmelerde bu tür başvuruların işe girmeye sonuçlandığı görülür. Özellikle ekonomik bunalım ve işsizliğin egemen olduğu dönemlerde birçok kişinin dolaysız başvuruda bulunarak iş aradığı görülür. En kolay ve en ucuz bir yöntem oluşu nedeniyle bu yol açık tutulabilir, ancak başvurana uygun iş yosa onu yinede iyi karşılamak ve dilekçesini ileride yararlanılabilir düşünceyle belirli süre saklı tutmak gerekir.

### c) Dolaylı Başvuru:

işgören bulmada oldukça yaygın biçimde kullanılan araçlardan bir diğeri de işletme içinden ya da dışından bazı kişilerin aracılığı ile işe alma yoluna gitmektir.

işletmede çalışanlar boşalan işleri yakından izlediklerinden tanıdık ya da yakınlarının bu açık görevlere girmelerine aracılık edebilirler. Özellikle küçük işletmelerde boşalan orunlara eleman bulunmasında çalışanların öğütlerinden yararlanır. Çalışanlar işin iyi niyetli olmak koşuluyla işgören bulmada işletmeye gerçekten yardımcı olabilirler. Ancak bu yolla personel bulunmasının kötüye kullanılma olasılığı oldukça yüksektir. Bazı işgörenler kendilerine yakın gördükleri tanıdık ve dostlarını istenen yetenekte olamasa bile öyle gösterilmeye ve işletmeden çok onlara yararlanmak amacıyla işe alınma çabasına girişirler. Bunun sonucunda işe alınanlar bir yandan düşük verimle çalışmak, öte yandan kendi aralarının da doğal gruplaşmaya gitmek gibi durumlar yaratabilirler. İşletme yöneticilerinin sosyal ve insancıl amaçlarla bu yolu açık tutması halinde her iş boşalmasında benzer öneriler gelebilir.

Dolaylı başvuru yönteminin daha kötü uygulamasını dışarıdan işletme yöneticilerine yapılan öğüt ve baskılar oluşturur. Ülkemizde sık sık örneklerine rastladığımız bu tür uygulamaya "kartvizitle iş bulma" yöntemi denebilir. Kuşkusuz çok yanlış ve tehlikeli bir yoldur. Çoğu kez "işe göre adam" yerine "adama göre iş" bulma ile sonuçlanır.

#### **d) iş ve işçi Bulma Kurumu:**

Çoğu ülkelerde devlet tarafından kurulan ve yönetilen iş ve işçi bulma kurumları, çeşitli nicelikte işgören arayan işletmeler ile iş arayan kişiler arasında aracılık eden kurumlardır. Bu kurumlar daha çok alt basamak elemanların işe yerleştirilmesini amaçlar.

Ülkemizde iş işçi bulma kurumu, daha çok düz ve kalifiye işçilere iş bulma amacını güden ancak bu alanda dahi pek başarılı olamayan bir kurumdur. Nitekim 50 milyonun üstünde nüfusuna sahip olan ülkemizde 1984-1985 verilerine göre 5 milyon civarında işsiz varken 1984-1985 yılı içinde iş ve işçi bulma kurumuna başvuranların toplam sayısı 1.743.000 kişi olmuş ve bunların sadece 777.000 ine sağlanabilmektedir.

#### **e) Eğitim Kuruluşları:**

işletmeler, eleman yetiştiren eğitim kuruluşları ile ilişki kurarak işgören alımına gidebilirler. Özellikle mesleki ve teknik konularda eğitim veren okullar ve yüksek okullarla kurulan yakın ilişki, işletmenin gereksinim duyduğu personel adaylarının bulunmasına iyi bir kaynak oluşturur.

Özellikle batı ülkelerinde bu kaynağın işletmeler tarafından çok iyi değerlendirildiği bilinmektedir. Okulların bir çoğu okul yönetimi tarafın örgütlenen işe yerleştirme merkezlerine ya da öğrenci bürolarına sahiptir. Bunlar öğrencilere işe yetişme imajı aşılar ve işe yerleşme kolaylıkları araştırır.

işletmelerin bu yolla eleman bulmada izledikleri yollar bir kaynakta özet olarak şöyle sıralanır.

- işletme gezileri yaptırmak,
- Broşür yayınlamak ve dağıtmak,
- Staj olanakları sağlamak,
- Burs olanakları sağlamak,
- Son sınıf öğrencilerine hitaben afişler hazırlamak ya da adreslerine iş teklifi yapmak,
- Personel bölümünden yetkili bir eleman aracılığı ile okullar ve öğrencilerle ilişki kurmak.

#### **f) Sakat ve Eski Hükümlüleri:**

iş K 25. maddesinde hizmet akdi yapma zorunluluğu ile ilgili iki ayrı hali düzenlemekte ve bunlardan biri işyerinde sakat ve eski hükümlü kimselerin çalıştırılması amacıyla getirilmiş bulunmaktadır. Sakat ve eski hükümlüleri işe alma yükümlülüğü, sosyal ve iktisadi yönden bir toplum ödevi olarak kabul edilmektedir. Sakatların verimli olabilecekleri işlerde çalıştırılması suretiyle, hem iş gücü değerlendirilmekte ve hem de bunların haysiyet kırıcı bir yaşantıya itilmele-ri önlenmektedir. Eski hükümlülere çalışma olanağı yaratılarak yeni suçlar işlemekten kurtarılmakta ve topluma kazandırmaktadırlar.

işverenin bu husustaki yükümlülüğü

- işyerinde çalışan işçi sayısına göre belirli bir ölçüye bağlanmıştır,
- Belirli nitelikteki sakat ve eski hükümlüler için kabuledilmiştir.

işverenin akit yapmak zorunda bulunduğu sakatların ve eski hükümlülerin sayısı kanunda gösterilmiştir. Buna göre, işyerinde elli veya daha fazla işçi çalıştırdığı işçi sayısının %2 oranında sakat ve yine %2 oranında eski hükümlü kimseyi işe almak zorundadır. (işK m. 25/A-B). işyerinde çalışan işçi sayısı elliden az ise, sakat ve eski hükümlü çalıştırmakla yükümlü olduğu sakat sayısı, toplam işçi sayısına göre hesaplanır. (işK m.26/A) Bu hüküm sadece sakatların çalıştırılmasıyla ilgili olup eski hükümlüler yönünden uygulanmaz. Sakatların işe alınmasında, o işyerinde çalışırken sakatlanmış olanlara öncelik hakkı tanınır. işe alınması zorunlu olan sakatların ve eski hükümlülerin "nitelikleri" ve ayrıca hangi işlerde çalıştırılabilecekleri, bunların işyerlerinde genel hükümler dışında bağlı olacakları özel şartlar ve ücretler, işe alınma usulleri ile sakatların iş sakatların iş ve işçi Bulma Kurumu tarafından mesleğe yönlendirilmeleri tüzükte gösterilecektir.

#### **g) Diğer Araçlar:**

Pek yaygın olmamakla birlikte dış kaynaklardan eleman sağlamanın yararlanılan birkaç kaynaktan daha sonra söz edilebilir. örneğin, bazı sendikal kuruluşlar ve mesleki ör-



gütler, kendi yayınları aracılığı ile bazı işletmelere eleman bulunmasına yardımcı olurlar.

Geçici eleman kullanımı sözkonusu ise, sözgelişi mevsimlik tarım işçiliği ya da bir anket çalışması gibi işlerde öğrencilerden ve ev kadınlarından da yararlanılabilir.

Ayrıca, özellikle yönetici düzeyinde eleman bulmada işlev yapan özel müşavirlik firmaları bulunmaktadır. Bunlar iş piyasasını yakından tanır ve işletmenin eleman bulma sorunlarını yüklenirler. Daha da öteye yazışma, ön görüşme ve ön seçim gibi işletmenin yapması gereken çalışmaları bizzat yaparak eleman bulma ve seçme işinin bir bölümünü üstlenirler. Ancak işletmeyi çok yakından tanımamaları ve son kararın işletme yöneticilerine ait olması bu tür yönetici bulma bürolarının dezavantajını oluşturur.

## II- İŞGÖREN SEÇME

İşgören seçimi, işletmede boşalan ya da boşalacak görevlere iç ve dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun kişi ya da kişileri seçmektir. İşletmenin gerek kendi personeline gerekse dışarıya karşı, izlediği personel politikasının olumlu görüntüsü sağlam tamallere ve ilkelere dayalı bir işgören seçim sistemiyle sağlanabilir. Objektif ilkelere dayalı bir işgören seçim süreci işletmeye karşı güven yarattığı gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle işletmeye daha verimli bir çalışma olanağı verir.

Geleneksel seçim sürecinde seçimle görevlendirilen yetkili kişi başvuran adayların mesleki ve eğitim düzeyiyle yakından ilgilenir, alınan diploma ve sertifika gibi belgelere önem verir ve özellikle adayların teknik yeteneklerini araştırır. Bu amaçla aday sınav ve denemeden geçirilir. Ancak bu deneme sırasında adayların sık sık iş kazası yaptıkları, araçları kötü kullandıkları bilinen bir gerçektir. Öte yandan, teknik niteliklere ağırlık verildiğinden alınan seçim kararının çoğu kez yetersiz ve subjektif olacağı açıktır. Geleneksel seçim süreci iş ile işgören arasındaki teknik yetenek ve beceriyi arayan, ancak işin teknik nitelikleri arttıkça bu yönde bile her zaman başarılı olamayan, katı bir anlayışla iç kaynaklara dönük, dışa kapalı, günü ve modası geçmiş, önemini yitirmiş bir uygulama modelidir.

Günümüzde çağdaş yönetim anlayışını benimseyen işletmeler, daha objektif ve bilimsel bir yaklaşımla işgören seçim tekniğini geliştirmişlerdir. Her ne kadar geliştirilen ve uygulanan seçim süreci ve bu süreç içinde izlenen aşamalar her zaman ve her işletmede birbirine uymasa da genel çizgileriyle modern seçim sürecinin yapısı ve işleyişi konusunda genel bir inceleme yapılabilir.

#### **İşgören seçim sürecinde aşamalar**

Adayların sayısı ve nitelikleri, işletmenin büyüklüğü ve izlediği personel politikasına göre yukarıdaki şemada gösterilen aşamaların yeri ve sayısı işletmeden işletmeye değişmekle birlikte genel bir değerlendirme içinde bu aşamaların her birini ve özelliklerini yakından tanıtmakta yarar vardır.

#### **a) İlk Görüşme:**

İç ya da dış kaynaklardan işletmede boşalan görev ya da görevlere çeşitli adayların yazılı ya da sözlü başvuruları kabul edildikten sonra sıra, ilk görüşmenin yapılmasına gelir. İlk görüşme başvuran adaylar ile işletmede yetkili kılınan kişi arasında yapılan karşılıklı konuşma yoluyla kısa bilgi alış-verişinin yapılmasıdır. Ayrıntılara inmeksizin yapılan bu görüşmede güdülen amaç, adaylar arasından işe yarayanları seçmekten çok, işin niteliklerine uygun düşmeyenleri elemektir. Örneğin, yaş, eğitim, cinayet ve askerlik durumu uygun olamayanlar gibi.

İlk görüşmede elenenlerin ilişki kesme işlemi hemen yapılmalı, ancak verilen yanıtın onur kırıcı olmamasına dikkat edilmelidir.

#### **b) İş İsteme Formu ve Araştırma:**

İlk görüşmede eleme dışında kalanlara doldurulmak üzere iş isteme formu verilir. Ancak bu işe kabul anlamına gelmez. Bu formlarda adayın ismi, adresi medeni, ve eğitim durumu, yaşı daha önce yaptığı işler, çalıştığı yerler, yabancı lisan bilgisi, referans olarak göstereceği kişiler gibi sorular vardır. Bazan bu sorular arasında işletmede akraba ve yakınların bulunup bulunmadığı dahi sorulur. Adayın özgeçmişini

tanımaya yönelik bu formlar kendisi tarafından doldurulması istenir. Yöneltilen soruların açık ve anlaşılır olması gerekir.

iş isteme formu (ya da iş istek belgesi denebilir) ile ilgili bir iki tablo aşağıda verilmiştir.

### İŞ İSTEK BELGESİ

.....  
.....A.Ş.

Fotograf

İŞ İSTEK BELGESİ  
KİŞİSEL BİLGİ

Adınız: Şirketimizde nasıl bir iş istiyorsunuz?

Soyadınız:

Adresiniz: Sizi Tatmin Edecek Brüt Ücret:  
Günde - Ayda  
.....TL.

İş Sigortası  
Sicil No.

Haber Verilecek Kişi:

Doğum Yeri:  
Doğum Tarihi:

Adı: Tel:

Uyruğunuz: Medeni  
Durum.

Soyadı:

Şoför Ehliyetiniz  
Varsa No:

Adresi:

Çocuklarınız  
varsa sayısı:

Çocuklarınızın  
Yaşları:

Akrabalık  
Derecesi:



iş isteme formu, işin gerekleri ile adayın özellikleri arasında bir uyum olup olmadığını araştıran bir tanıma aracıdır. Ancak kabul etmek gerekir ki, bu tür uygulama adayın özel yaşamına aşırı biçimde karıştığı için, adaylar üzerinde tedirginlik yaratır. Bu nedenle sıkıcı ve aşırı soru yöneltmek yerine tanıtıcı öz bilgilerin alınması amaçlanmalı, ayrıntılı bilgiler görüşme aşamasına bırakılmalıdır.

Öte yandan işletmede personel seçimiyle yetkili kılınan kişiler işletmeye girmek isteyen adaylara ilişkin olarak bir araştırma da yapabilirler. Burada tamamlayıcı ve doğrulayıcı bilgi almak amacıyla önceden çalıştığı yer yöneticileriyle ya da referans olarak gösterilen kişilerle görüşme yapılabilir. Böylelikle daha önce çalıştığı yerden ayrılma nedenleri, başarısızlıkları, davranışları ve işbirliği yapma yetenekleri araştırılır. Verilen referanslardan gelen mektupların pek fazla önemi yoktur. Zira bu tür belgeler adayı "kötü adam" göstermekten çok "iyi adam" imajını yaratmaya dönüktür. Bu nedenle mektup istemek yerine referans verilen kişilerle doğrudan ilişkili kurmak ve görüşme, aday hakkında daha yararlı bilgiler sağlayabilir.

### c) Testler

işgören seçiminde en ilgi çeken aşamalardan biri de test yöntemi ya da psikoteknik, genellikle işgören adayları üzerinde test uygulamalarını içerdiğinden testlerle eş anlamda kullanılabilir.

Personel seçiminde psikoteknik yöntemin kullanılmasının temel amacı bireyleri işe ve işyerine uyarlamak, aynı zamanda işgörenlere yapabilecekleri işler arasından en uygun olan işi yaptırmaktır. Bireyin işe uyumu, işin gerektirdiği düşünsel ve bedensel yeteneklere sahip olması ve işe ilişkin bazı kişilik değişkenlerini taşıması ile mümkün olurken, işyerine uyumu, istek ve bekleyişlerinin, değer yargılarının ve psikososyal yapısının işyeri ile uyum sağlamasıyla mümkün olmaktadır.

işgörenlerin bilgi ve yetenekleri ile yapacakları iş ve çalışacakları işyeri arasında bir uyum yoksa bireyin işinde başarısızlıkla karşılaşması doğal bir olgudur. Sonuçta ya işinden ayrılmak zorunda kalacak ya da işinde doyum sağlayacağı için psikolojik bunalımlara sürüklenecektir. Bu nedenle işin gerektirdiği yeteneklere sahip işgörenlerin bulunmasında

vedaha başlangıçta iş ile işgören arasında bir uyum sağlama-  
sında testlerin önemli bir yeri vardır.

Yapılan iş analizleriyle işin nitelik ve içeriği ortaya konur. Daha sonra işgören adaylarına dönük testler uygulanmaya konur. Daha sonra işgören adaylarına dönük testler uygulanmaya başlanır. Uygulama sonuçlarına göre iş ile işgören arasındaki uyum saptanmaya çalışılır. Kuşku yok ki, bireyin fiziksel yeteneklerini ölçmek ve değerlemek bir ölçüde kolay olmakla birlikte işgörenin psikolojik özelliklerini aynı ölçüde saptamak oldukça zordur. Bu güçlü psikolojik testlerin somut veri ve ölçütlere sahip bulunmayışından ileri gelir.

Çok çeşitli psikoteknik test türü mevcut olmakla birlikte işgören seçiminde kullanılan en önemli bir kaç test türüne değinmekte yarar vardır.

### **1) Zeka Testleri:**

Adayın anlayış, kavrama, belleme gibi düşünsel yeteneklerini saptamaya çalışan test türüdür. Zekâ, ilişkileri kavrama ve bir işi yapabilmek için belli ölçüde düşünce ve algılama gücünü belirler. Ancak zekâ testi sonuçları her zaman gerçeği yansıtmayabilir. Belirli bir puan ya da sınır konulması halinde bunun altında kalan kişileri bir iki puan farkı nedeniyle düşük zekâlı göstermek pek inandırıcı olmaz.

### **2) Yetenek Testleri:**

Günümüzde kişilerin düşünsel ve bedensel yeteneklerini değerlendirmede başarılı bir şekilde kullanılan test türüdür. Kişilerin mekanik veya matematiksel kavrama yeteneklerinden, parmaklarını kullanma yeteneğine, çizilmiş bir makine parçasını algılama yeteneğinden, olaylar arası ilişki kurma yeteneğine kadar çeşitlendirilebilecek tüm yetenekleri değerlemeye yarayan düşünsel ve bedensel yetenek testleri kişilerin belirli bir zamandaki durumlarını değerlerken, gereğinde bazı yaklaşımlarla gelecekteki başarılarını da değerlendirme olanağı vermektedir. Bir bakıma bireylerin neyi yaptıklarını değil, en iyi yapabileceklerini öğrenmek amacıyla yetenek testleri uygulanır. Genellikle işin ya da mesleğin gerektirdiği becerilerin saptanmasına çalışılır.



### 3) Bilgi Testleri:

Her işin yapılması için işgörenin belirli genel ve özel bilgilere sahip olması gerekir. işgören seçimi sırasında uygulanan bilgi testleri aracılığı ile adayın işe dönük bilgi birkimi saptanmaya çalışılır.

### 4) Kişilik Testleri:

Kişilik, bireyin toplumsal yapı içinde özbebliği ve saygınlığını yansıtır. Bu nedenle işgören ise alınırken onun yetenek ve becerisi kadar kişilik derecesi de ölçülmeye çalışılır. Kişilik bireyi diğerinden ayıran ve tekrarlanarak bireye özgü nitelik kazandıran davranışlardır.

Kişilik testleri, işletmenin tercihlerine uygun kişilik tipini belirlemek ve bireyin yapacağı işin gerektirdiği kişilik özelliklerini araştırmak amacıyla kullanılır. Özellikle yüksek derecede sorumluluk gerektiren işlerde bireyin sorumluluk duygusu ve derecesi oldukça önemli rol oynadığından bu durumda adaylara kişilik envanteri ya da farklı kişilik testleri uygulanabilir.

Kişilik testleri, bireyin başkalarıyla ilişkilerini analiz etmek, kararlılık, hoşgörü, güvenilirlik, sorumluluk, yaratıcılık, dürüstlük, iyimserlik gibi özelliklerini saptamaya çalışılır.

Yukarıda sayılan testlerin dışında çok özellik taşıyan ve belirli durumlarda kullanılan testler de vardır. Örneğin, motor algı testleri, psikofizyolojik testler, duyumsal testler vs. işletme tarafından saptanarak bir araya getirilir ve bu topluluğa test bataryası denir. Her işletmenin ve her işin özelliğine göre bu bataryaların genişliği ve uygulama alanı değişir. Genel bir deyişle, batarya sonuçları bireyin işe uygunluğunu analiz etme, değerlendirme ve işe uygun olmayanları eleme amacını güder. Ancak bu eleminin yapılmasında test normlarının saptanması gerekir.

İşgören seçiminin psikoteknik yöntemle yapılmasının sözkonusu olduğu durumlarda her iş için hazırlanan test bataryalarının planlanması bir standarda bağlanmalıdır. Standart değer gereksiz olduğu durumlarda sıralama yöntemi uygulanır.



Sıralama yönteminde adayın aldığı puanlara göre bir sıralama sözkonusudur. O iş için kaç kişi alınacaksa en yüksek puandan itibaren sayılır ve gerekli işgören alınır.

#### **d) İkinci Görüşme:**

İlk görüşmenin kısa, öz ve eleştirel niteliğine karşılık, yapılan bu ikinci ya da temel görüşme daha uzun, ayrıntılı ve seçime yöneliktir. Bu nedenle bu görüşmeye, seçim görüşmesi, iş görüşmesi ya da son görüşme de denilebilir.

Bu ikinci görüşmenin iki temel amacı vardır.

- Adayın niteliklerinin iki gereklerine uygunluğunu araştırmak,
- Adaya işletme ve iş hakkında bilgi vermek.

Psikoteknik inceleme ve test uygulamalarında istenen başarı standardını elde eden adaylar genellikle tek tek yetkili kişilerle görüşmeye alınırlar. Bu konuşma sırasında bir yandan, adayın özgeçmişi, iş ve işletmeye uygunluğu, davranış ve kişilik yapısı, eğitim düzeyi, yetenek ve başarıları, geçmiş iş yaşamı, fiziksel ve ruhsal yapısı tanınmaya çalışılır, öte yandan adaya yapacağı iş ve çalışacağı işletmeye ilişkin bilgi verilir.

#### **1) Görüşme Türleri:**

Adayınların seçim kararında en büyük role sahip olan görüşme yönteminin nasıl yapılacağı konusunda çeşitli uygulama modelleri geliştirilmiştir.

- **Standart Görüşme:** Bu görüşme türüne planlı görüşme de denilebilir. Bu tür görüşmenin temel özellikleri şunlardır: Görüşmeci saptanmış mesleki gereklerden hareket ederek çalışma yapar; bir plan kullanılır ve soracağı soruları önceden hazırlar; görüşme tekniğine göre eğitilmiştir ve bu konuda deneyimi vardır; görüşmeye başlamadan önce aday hakkında mevcut bilgi kaynaklarını inceler ve maksimum bilgiye sahip olur. Sorunların daha önce hazırlanması görüşmeciye kolaylık sağlar. Sorunların standart olması, iş almada objektif ölçütlerin kullanılmasına yardımcı olur. Bu üstünlüğüne karşın

belirli soru kalıplarına bağılı kalındığı için esneklikten yoksun oluşu ve adayın kişiliğini saptamakta yetersiz kalışı yöntemin eleştirisi olarak gösterilebilir.

- **Serbest Görüşme:** Önceden herhangi bir soru kalıbı hazırlanmaksızın yapılan görüşme türüdür. Görüşmeci adayın görüşlerini, duygu ve düşüncelerini özgürce açıklamasına fırsat tanır. Seçilen bir konu ya da sorun üzerinde diyalog başladıktan sonra bunu tartışmaya dönüştürmekten görüşmecinin kaçınması gerekir. Standart görüşmeye göre görüşme konusu daha geniş tutulmakla görüşme daha canlı, esnek ve sıkıcı olmayan bir düzeyde gerçekleşir. Ancak serbest görüşmede, görüşmecinin geniş bir bilgi ve deneyim gücüne sahip olması gerekir. Aksi halde adayın davranış ve kişiliği üzerinde yanlış değerlendirmelere gidilebilir.

- **Baskılı Görüşme:** Bu tür görüşmenin amacı, adayın dengesini nasıl koruduğunu, uyum yeteneğini ve beklenmeyen olaylar karşısında nasıl davrandığını görmektir. Bu nedenle adaya dostça bir davranıştan düşmanca bir tutuma kadar çeşitli hareket biçimleri gösterilerek tepkisi ve savunma biçimleri gözlenir. Amaç adayın ruhsal ve sinirsel dengesini, onun takındığı tutum ve davranışları değerlendirmektir. Daha çok yönetici seçiminde kullanılan bu görüşme türünde adayın kendi kendini kontrol yeteneği, olaylar karşısında tutum ve sağ duyusu ölçülür. Ancak burada görüşmeciye çok iş düştüğü bir gerçektir. Görüşmenin amacından saptırılmaması ve adayın üstüne gereğinden fazla gidilmemesi önerilir.

- **Grup Görüşmesi:** Daha çok yönetici seçiminde kullanılan grup görüşmesi oldukça ilginç ve yeni bir uygulamadır. İşgören seçiminde böyle bir görüşme türüne işletmeleri sürükleyen en önemli neden zaman kaybını önlemek ve anında karşılaştırma ve değerlendirme olanağı elde etmektedir. Grup görüşmesi sırasında adayın kişisel girişimi, saldırganlık, denge, yeni koşullara uyabilme, duruma göre geliştirilen davranış ve kişilerle iyi geçinme özellikleri kolaylıkla gözlenebilir. Birincisi, görüşmeci 10-15 kişiden oluşan grubu karşısına alır, bir sınav niteliğinde çeşitli sorular yöneltir ve en doğru yanıt verenler ve boş bulunan işin niteliğine uygun olanlar seçilir. İkinci yol daha ilginçtir. Yönetici adayları grup olarak bir odaya alınırlar ve başlarında görüşmeci yerine gözlemci bulunur. Adaylar kendi aralarında belirli bir konu üzerinde tartıştırılır. Bu sırada, gözlemci, tartışmaları ve adayları yakından izleyerek önderlik yeteneğine



sahip, en düzgün konuşan, anlayış, kavrama, algılama, yargılama gibi yetenekler taşıyan kişileri saptar.

## 2) Görüşmenin Akışı:

Görüşme öncesi hazırlık çalışmaları yapılır. Bu aşamada görüşmenin nerede, ne zaman, kim ya da kimler tarafından yapılacağı, hangi görüşme türünün uygulanacağı önceden belirlenmelidir.

Görüşmeyi yürüten kimseye düşen ilk görev, adaya kendisini rahat hissetmesini sağlamaktır. Doğrudan doğruya esas konuya geçmeden evvel, başka konulardan söz açmalıdır. Amaç adayı rahatlatıcı psikolojik bir ortam yaratmaktır. Adayla samimi bir diyalog kurduktan sonra görüşmeci adayın özgeçmişini, kişiliğini ve diğer özelliklerini öğrenmeye çalışır. Kuşkusuz yönlemlerini göstermeye olumsuz yönlerini ise saklamaya çaba harcayacaktır. Burada görüşmeciye önemli rol düşer. Adaya yöneltilecek kurnazca sorularla onun her yönünü tanımayla çalışmalıdır. Görüşmecilerin zaman zaman, yeri geldikçe, bir gazete muhabiri gibi "niçin, ne zaman, nerede, nasıl" şeklinde zincirleme sorular yöneltmesi yararlıdır.

Görüşmeci, aday hakkında yeterli bilgi edindiği kanısına vardığında görüşmeyi teşekkür ederek keser. Ancak bu son aşamaya gelinmeden önce, adayın iş ve işletmeye ilişkin gereksinme duyduğu bilgilerin aktarılması görüşmeciye düşer. Görüşme bittiğinde aday kendisini, seçilme şansı rastlantılara bağlı bir seri numarası gibi değerlendirmemelidir. Tersine, kendisine gösterilen ilgiden dolayı etkilenmeli ve en iyi şekilde değerlendirileceğine inanmalıdır.

Görüşme sırasında her adayın özellikleri ayrı ayrı söz konusu olacağından bir karşılaştırma ve değerlendirme yapabilmek amacıyla aşağıda örneği verilen görüşme formunun her aday için görüşmeci tarafından doldurulmasında yarar vardır.

## GÖRÜŞME DEĞERLEME KARTI

işin Adı :  
Adayın Adı :  
Görüşmecinin adı :  
Görüşme Tarihi :





Aşağıdaki soruları yanıtlarken duruma göre sol ya da sağ baştaki kutuya (X) işareti koyunuz. Eğer kararsız iseniz ortadaki kutuyu işaretleyiniz.

|                                                         |                        |                               |
|---------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------|
| - Aday hakkında ilk değerlemeniz                        | iyi                    | Kötü                          |
| - Adayı nasıl buluyorsunuz?                             | Sempatik               | Antipatik                     |
| - Sağlık durumu                                         | iyi                    | Kötü                          |
| - Fiziksel görünüşü                                     | Uygun                  | Uy. değil                     |
| - Giyimi                                                | Şık<br>Klasik          | Düzensiz<br>Modern            |
| - Aday                                                  | Konuşkan               | Geveze                        |
| - Konuşması                                             | iyi                    | Kötü                          |
| - Sözcük kullanımı                                      | Açık<br>Doğru<br>Basit | Belirsiz<br>Yanlış<br>Karışık |
| - Eğitim düzeyi yeterli mi?                             | Evet                   | Hayır                         |
| - İstenen iş tecrübesi var mı?                          | Evet                   | Hayır                         |
| - Fiziksel yetenekleri var mı?                          |                        |                               |
| (işin yapısına göre belirtiniz)                         | Evet                   | Hayır                         |
| .....                                                   | Evet                   | Hayır                         |
| .....                                                   | Evet                   | Hayır                         |
| .....                                                   | Evet                   | Hayır                         |
| - Uygun bir kişiliğe sahip mi?                          |                        |                               |
| (işin yapısına göre belirtiniz)                         | Evet                   | Hayır                         |
| .....                                                   | Evet                   | Hayır                         |
| .....                                                   | Evet                   | Hayır                         |
| - Diğer özellikleri varsa belirtiniz                    | Evet                   | Hayır                         |
| .....                                                   | Evet                   | Hayır                         |
| - İş gereği istenen yabancı dil bilgisine sahip mi?     | Evet                   | Hayır                         |
| - Aday kendi potansiyeli içinde gelişmeye elverişli mi? | Evet                   | Hayır                         |
| - İş için aday yeterli bir isteğe sahip mi?             | Evet                   | Hayır                         |
| - Adayı işe almalı mı?                                  | Evet                   | Hayır                         |

### 3) Görüşmede Karşılaşılan Güçlükler:

Sağlıklı bir sonuca varabilmek için görüşmede ve görüşmecide bulunması gereken bazı özellikler vardır. Bu ni-

- **Dostça ilişki Kurmak:** Görüşmeci adaya gerçekçi bir biçimde yaklaşarak yardım etmesi ve bunu hissettirmesi gerekir. Bunun için, görüşmecinin saygılı ve güvenli bir ilişkiyi oluşturması zorunludur.

- **Esnek Olmak:** Görüşmeci, aday hakkında kesin kalıplaşmış bilgiler almaktan kaçınmalı, esnek olmalı ve düşüncelerini anlatan adaydan bazı ip uçları elde edebilmek için çok dikkatli olmalıdır.

- **Saygılı ve Nazik Olmak:** saygılı ve nazik davranış, her adayın hakkı, her görüşmecinin ise sorumluluğudur.

- **İyi Bir Dinleyici Olmak:** Görüşmeci, sadece çok iyi dinlemekle kalmamalı, aynı zamanda adayın gizli kalmış, henüz anlatılmamış düşünce ve davranışlarının da farkına varmalıdır.

- **Görüşmeyi Denetim Altında Tutmak:** Görüşmeci, adayın kendisini serbest bir şekilde anlatması için cesaretlendirilmeli, ancak bunun çok kapsamlı olmasından kaçınmalıdır.

- **Önyargılı, Eğitim ve Tutumları Kaldırılmak:** Görüşmeci kendini daima kontrol etmeli, denemeli, duygularını sınırlandırmalı ve görüşme süresinde bu esaslara uymaya özen göstermelidir.

- **Objektif Olmak:** Görüşmeci duygusal olmaktan kaçınmalı ve görüşmede objektif olmalıdır. Aksi halde, görüşmede etkinlik bozulur ve dolayısıyla görüşmenin başarısı derecesi düşer.

Bu gibi konularda dikkat edilirse en büyük görev ve sorumluluk görüşmeciye düşmektedir. Bu nedenle yukarıda sayılanlara ek olarak denilebilir ki:

- Görüşmeci, işin dışında adayın fiziksel yapısıyla aşırı derecede ilgilenmemeli ya da etkisi altında kalmamalıdır. Adayı şaşırtan ve anlamayı zorlaştıran ifadelerden kaçınılmalıdır.

- Aday bir sınav havasına sokularak soru yağmuruna tutulmamalıdır.

- Adayın hangi işlere ilgi duyduğu ve boş zamanlarını nasıl değerlendirdiği araştırılmalıdır.

- Görüşmede aday hakkında bilgi toplamak kadar adaya bilgi verilmesi de amaçlanmalıdır. Ancak işletmeyi olduğundan daha iyi ve büyük gösteren aşırılıktan, kaçınılmalı, işletmeyi gerçek anlamda adaya tanıtacak doğru ve tam bilgiler verilmelidir. Verilecek bilgiler işletmeye, işe ve çalışma koşullarına dönük olmalıdır.

- Görüşmenin yapıldığı yer ve fiziksel ortam sıkıcılıktan uzak, iç açıcı ve temiz bir yer olmalıdır.

#### **4) Görüşmeye Tabi Olacak Adayların Gözönünde Bulundurulmaları Gereken Koşullar:**

- Uygun görünüm (giyim)
- Kararlaştırılan saatte görüşmenin yapılacağı yerde hazır bulunmak,
- Görüşmeyi yapacak kimsenin ismini önceden öğrenmek,
- El hareketi ve mimiklere dikkat etmek,
- Başvurulan şirket hakkında önceden yeteri kadar bilgi edinmek,
- Karışık sorularla karşılaşıldığında hemen yanıtlamadan bir süre düşünmek,
- İlk görüşmede ücret konusunu tartışmamak,
- Her sorunun her bölümüne ilgi göstererek yanıtlamak,
- Özel veya yasal olmayan türden soruları yanıtlamadan önce, gerektiğinde bu soruların işin uygulanması ile ilişkisinin ne olduğunu sormak,
- Başvuru formunda verilen bilgiler ile görüşme esnasında söylenenlerin birbirlerini tuttuğundan emin olmak,
- Ayrılırken görüşmeyi yapan kimseye teşekkür etmek.



### 5) Seçim Kararı:

Modern seçim sürecini benimseyen bir işletmede ilk görüşmeden son görüşmeden son görüşmeye kadar işgören adayları çeşitli aşamalardan geçirilerek ve bir kısmı elenerek nihayet seçim kararının alınması aşamasına gelinir. Seçim kararının daha objektif olması için bir kurul düzenlenebilir ve elde edilen bilgilere göre adaylar arasında bir karşılaştırma ve değerlendirme yapılır. Kuşku yok ki, bu kararın alınmasında en önemli rol personel bölümü yetkilileri ile adayın gireceği bölüm yetkililerine düşer. Bu nedenle aralarında çok iyi bir işbirliği ve eşgüdümün sağlanması gerekir.

### 6) Sağlık Kontrolü:

Genellikle işe başlamadan önce ya da daha sonra deneme süresi içinde adayların sağlık kontrolünden geçirilmesi çoğu kez yasal bir zorunluluk olarak gerçekleştirilir. Ancak bu kontrol bir formalitenin yerine getirilmesi olarak değerlendirilmesi olarak değerlendirilmemeli, çok yönlü bir inceleme yapılmalıdır. Özellikle fiziksel çalışmayı gerektiren bir işte işgörenin aranan sağlık koşullarına sahip olup olmadığı mutlaka araştırılmalıdır. Örneğin, iyi görme, işitme ya da ayakta uzun süre çalışma gücüne sahip olmayışı işte çalışmasını güçleştirebilir. Öte yandan, adayın fiziksel yapısı kadar ruhsal ve düşünsel açıdan da sağlıklı olup olmadığı ciddi bir denetimden geçirilmelidir.

## III. İŞGÖREN EĞİTİMİ VE GELİŞİMİ

Bundan önceki bölümde işgören seçim tekniğinin amacı, önemi ve işleyişi üzerinde ayrıntılı biçimde duruldu. Ancak şurası bir gerçektir ki dünyanın hiçbir yerinde ve işletmesinde kusursuz bir işgören seçim tekniği henüz geliştirilmiş değildir. Bunun gerçek nedenini işgören seçim tekniğinin zorluğunda değil insanı tanımanın güçlüğünde aramak gerekir. Çoğu kez bir ölçüde doğal karşılanması gereken bu yanılmadan kaynaklanarak işgören yeteneklerinde görülen boşlukları gidermek için belirli boyutlara gelmiş hemen her işletmede eğitsel çabalara girişilir. Kaldı ki çok sağlıklı ve tutarlı bir işgören seçimi gerçekleştirilse bile teknolojik, ekonomik ve toplumsal alanda izlenen sürekli değişim işletmeleri ve işgörenleri kendilerini sürekli yenilemeye zorlamaktadır. Bu

nedenle eğitime beşikten mezara kadar uzanan yaşam sürecinin doğal bir parçası gözüyle bakmak gerekir.

#### A- EĞİTİMİN TANIMI VE ÖNEMİ

Makro açıdan bakıldığında eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimini arttıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nitelikte elemanların yetişmesini sağlayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetiştirme olanağı veren en etkili bir araçtır. Bilim ve politika adamları eğitimi çoğu kez kalkınmanın motoru olarak tanımlar. Örneğin tanınmış düşünür DANTON, "Ekmekten sonra halkın en büyük gereksinmesi eğitimidir" diyerek eğitimin önemini vurgulamıştır.

Eğitim, birey olarak yüksek bir yaşama düzeyi elde etmenin başlıca yolu, hem toplum olarak gelişme ve ilerlemenin, ileri ülkeler arasında yer almanın aracı ve hem de bir ülkede demokratik bir siyasal ve toplumsal yaşamı gerçekleştirmenin temel bir yoludur. Gerçekten eğitim bir ülkenin kalkınmışlığı ile eş anlamda kullanılabilir. Eğer bir ülke kalkınma ve gelişme sürecine girmiş demektir. Örneğin ünlü ekonomist Adam SMITH "Milletlerin Zenginliği" adlı yapıtın eğitim ile kalkınma arasındaki ilişkiyi şöyle belirtmektedir. "Eğitim süreci içinde bireylerin öğrenme, inceleme, araştırma ve görüşme kapasitelerinin, arttırılması belirli yeteneklerin kazanılmasına yol açmakta ve gerçekleştirilmiş bulunan sabit kapitalin reel bir harcama türü olarak ifade edilmektedir. Bu yetenekler her ne kadar kişisel kazanç şeklinde görünmekte ise de gerçekte bireylerin oluşturduğu topluma mal olan zenginliklerin bir bölümüdür". Bu nedenle bir çok ekonomist, ülkelerin gelişme kriteri olarak kişi başına düşen ulusal gelirden daha çok o ülkenin sahip olduğu eğitilmiş insangücü oranını kalkınmışlık ölçütü olarak alınmasını önerir.

İşletme açısından bakıldığında, çalıştırılan insangücünün daha verimli olması için çeşitli eğitim programlarının devreye sokularak işgörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişme sağlanması amaçlanır.

Eğitim en kısa anlatılımla bir değişim sürecidir. Bu açıdan bakıldığında bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak meydana gelen değişim sürecine eğitim sürecine eğitim denebilir. Eğitim sadece davranışların değişmesi



değil aynı zamanda yatay ve dikey düzeyde bilgi kapasitesini arttıran, yetenek ve becerileri geliştirir, düşünce yapısını besleyen bir değişim olgusu olarak da değerlendirilmelidir. Bir başka yazara göre eğitim, kuramsal bilgi edinme, hareketlerin öğrenimi, davranışların iyileştirilmesi olarak tanımlanır.

işletme içinde düzenlenen işgören eğitim uğraşlarını tanımlamak gerekirse; bireyleri ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuk larını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür, denebilir.

işletme tarafından düzenlenen eğitim çabaları ile çoğu kez devlet tarafından üstlenen ve yürütülen örgün eğitim arasında temelde bazı farklılıklar vardır. Bu ayırım eğitim ya da okul içi eğitim herkese açık olup genellikle eğitim harcamaları devlet tarafından finanse edilir; verilen bilgiler genel ve kuramsal niteliklidir, uzun bir süreyi kapsar; GÜDÜLEN amaç ise toplumsal düzeyde olup genel kültüre ve ekonomik planlamaya dönüktür. Oysa işgören eğitimi, çoğu kez işletmeler tarafından finanse edilir; işletme amaçları doğrultusunda düzenlenir; uygulamaya dönük nitelik taşır ve örgün eğitime göre oldukça kısa süreyi kapsar.

GÜDÜLEN amaç ise toplumsal düzeyde olup genel kültüre ve ekonomik planlamaya dönüktür. Oysa işgören eğitimi, çoğu kez işletmeler tarafından finanse edilir; işletme amaçları doğrultusunda düzenlenir; uygulamaya dönük nitelik taşır ve örgün eğitime göre oldukça kısa süreyi kapsar.

Örgün eğitimle, okul çağında bulunan bireye genel eğitim adı altında temel bilgilerin verilmesi ve yeteneklerin kazandırılması amaçlanır. Bu dönemde elde edilen bilgiler ileride mesleğe geçişte doğrudan doğruya mesleki bilgiler şekline dönüşür. Okul çağında hiç kuluksuz birey sadece belirli konuları bellekle yetinmez. Bunun dışında bir düşünce ve çalışma yöntemi, davranış, konuşma ve tartışma yeteneği de kazanır. Bununla birlikte okul eğitimi doğrudan doğruya mesleğe ilişkin teknik ve pratik bilgi ve yetenekler vermekten uzaktır. Bir yazarın dediği gibi çalışma esprisi ancak işbaşında kazanılır. Bu alanda sorumluluk okuldan işletme yöneticilerine kayar.



öte yandan, eğitim kavramına çok yakın olmakla birlikte yabancı literatürde çokça kullanılan geliştirme (perfectionnement) kavramına değinmekte yarar vardır.

Gerçekte "geliştirme" eylemleri gerek işletme ve gerekse işgörenin çıkarları açısından en az eğitim uğraşları kadar önem taşımaktadır. Bu iki uğraşı birbirlerine öylesine yakın ve kaynaşmış bulunmaktadır ki aralarında bir sınır çizmek son derece zordur. Eğitim uğraşları belirli bir eğitim ihtiyacı doğduğu zaman başlamakta ve bu ihtiyaç giderildiği zaman son bulmaktadır. Oysa yetenekleri geliştirme uğraşları temel eğitimden farklı olarak, yararlı olduğuna gerek duyulduğu anda başlamakta ve hiçbir zaman bitmemektedir, yani süreklidir.

Geliştirme ile eğitim kavramları arasındaki farkı belirlemek için aşağıdaki şemadan yararlanılabilir.

Geliştirme ile eğitim kavramları arasındaki şemadan yararlanılabilir.

İlk şemada görüldüğü gibi işgören kapasitesine göre yetersiz ve burada bir eğitim gereksinmesinden söz edilebilir. İkinci şemada ise işgören yetenekleri belirli düzeye getirilmiş olmakla birlikte henüz iş kapasitesiyle tam çakışmadığından yeteneklerin geliştirilmesi söz konusudur.

Anlaşıldığı gibi geliştirme fonksiyonu işletme yaşamının vazgeçilmez unsurudur. Mesleki konulara ilişkin yeni bilgilerin edinilmesi, teknolojik gelişmenin yakından izlenmesi, benzer veya rakip işletmelerce çözümünü güç sorunlara getirilen yeni formüllerin araştırılması ve gerekirse kendi işgörendirine uygulanması, teknik ve fen disiplininde meslek ile ilgili kişisel yeteneklerin geliştirilmesi gibi konuları kapsamaktadır.

Bir başka açıdan bakıldığında işgören yeteneklerinin geliştirilmesi; yeni oluşan iş kollarına uyumluluk sağlamak, teknik, ekonomik ve sosyal gelişmeleri gözönünde bulundurarak şartlanmış iş gereklerini ve işgören yeteneklerini günün modern anlayışına uygun biçimde değiştirmek ve geliştirmek anlamını taşımaktadır.

Yetenek geliştirme uğraşısı hiç kuşkusuz daha önce eğitim geniş anlamıyla işletme içinde işgörene temel bilgi, görgü, beceri, davranış, anlayış ve iyi alışkanlıklar kazandırmayı amaçlamaktadır. Bu nitelikleriyle eğitim ve geliştirme

uğraşılarının birbirlerini bütünleyen kavramlar olduğu açıkça görülmektedir. Bu nedenle bundan sonraki konularda bu iki kavramı işgören eğitimi adıyla birleştirilerek inceleyeceğiz.

İlginç bir ilişki de eğitimle yükselme arasında görülür. Yükselme, bireylerin kapasitelerine göre çalışma yaşamı içinde daha üst oranlara çıkabilmek için şanslarını kovalamalarıdır.

Yükselme fonksiyonunun tanımından anlaşıldığı gibi işgörenin daha üst oranlara geçebilmesi için eğitim aracından yararlanmak zorunlu görülmektedir. Oysa komuta düzeni içinde yukarı basamaklara doğru ilerleyen işgörenin sadece yükselbilmesi için değil, aynı zamanda yeni işinde başarı sağlaması içinde eğitim den geçirilmesinde büyük yarar ve gerek vardır. Yani eğitim yükselmenin peşini bırakmamalıdır. Zira eğitim yükselmenin hem başlangıcı, hem de sonucunda etken rol oynar. gerçekten de işgöreni yeni işin gereklerine uydurmak, ekonomik, sosyal ve teknik koşullara hazırlamak için önemli ölçüde eğitime gereksinme duyulacaktır.

Eğitim ile iletişim arasında da yakın ilişki ve benzerlikler bulunur. Özellikle güdülen amaçlar ve kullanılan araçlar açısından iki konunun birbirine yakınlığı görülebilir. teknik yönüyle eğitim öğrenen ile öğretene arasında gerçekleşen bir iletişim sistemidir. Bu nedenle bu iki fonksiyon aynı bölüm tarafından yürütülebilir. İletişimin özünde, bilgi edinme, başkalarını anlama, duygu ve düşüncelerini iletme gereksinmesi vardır. Eğitiminde çoğu kez aynı amaçları izlediği dikkat çekmektedir. Ayrıca iletişim sisteminde kullanılan toplantı, tartışma, konferans, rapor, bülten, el kitabı, çeşitli yazışma, film, işletme gazetesi gibi araçların aynı zamanda birer eğitim aracı olduğu bilinmektedir.

## **B- EĞİTİMDE GÜDÜLEN AMAÇLAR**

İşletme kendi bünyesi içinde bir eğitim birimi oluşturarak çeşitli yönde ve nitelikte eşitsel çabalara girişirken, bu çabaların önemli maliyetine karşın, belirli hedeflere varma amacını güder. İşletmeler tarafından yürütülen eğitim uğraşlarından beklenen amaçlar genel bir değerlendirme içinde, ekonomik amaçlar ve sosyal-insancıl amaçlar olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilir.



### 1) Ekonomik Amaçlar:

Günümüzün modern işletmecilik anlayışı içinde eğitim uğraşlarının belirlenmesinde, ağırlık, örgütün temel amaçlarına ulaşmasındaki rolü üzerinde toplanmaktadır. Bu amaç sarayı devrimi yapılmadığından bu yana işletmelerde mal veya hizmet şeklinde belirlenen üretimi en düşük bir maliyetle en yüksek düzeye ulaştırmak bir diğer deyişle üretimde optimal noktaya varmak şeklinde saptanılmıştır. Tüm ekonomik genyöntemlerin üretim ve rantabilitenin maksimize edilmesine yöneltildiği bu anlayış içinde eğitim temel felsefesinin ekonomik amaçlarla belirlenmesini bir ölçüde doğal karşılamak gerekir. Böyle bir espri içinde işletme kendi işgörenini eğitime tabi tutmakla eğitimi üretim kapasitesini yükselten etken bir faktör olarak indirmektedir. Bu eğitimin ekonomik amacını oluşturur.

Bu tür bir eğitim politikasını haklı gösteren çeşitli nedenler ileri sürülebilir. Herşeyden önce işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için dengeli, sistemli ve ekonomik bir yol izlemeleri gerekmektedir. Bu anlayış içinde eğitim uğraşlarını işgörenin mesleki ve teknik yeteneklerini arttırmaya yöneltmek zorunluğu vardır. Burada ekonomik amaç birinci plana çıkmaktadır. Gerçekte yetişkin bir işgören kitle si pahalıya malolan üretimin daha az bir harcama ile elde edilmesini veya üretimin nicelik ve nitelik açısından yüksek bir düzeye ulaştırılmasını sağlayabildiği gibi bakım giderlerinde azalma, araç ve aygıtların az masraflı ve rasyonel kullanımı, daha az bir iş gücüyle aynı verimin sağlanabilmesi, iş kazalarının azalması gibi ekonomik olanaklar getirmekte-

Örgütün her basamağında yer alan işgöreni işletmenin personel politikasına göre çeşitli eğitim programlarıyla yetiştirme, onları yaptıkları veya ileride yapacakları işin gereklerine uygun en iyi biçimde hazırlamak hiç kuşkusuz işletmede verimliliğin yükselmesine yol açacaktır. Bu nedenle ekonomik amaç, üretimi ve verimi yükseltici olarak nitelendirilebilir.

Özellikle kapitalist ekonomi içinde yer alan tipik işletmelere eğitsel yatırım politikaları sorulduğunda verilecek yanıt kuşkusuz "üretimi arttırmak için eğitim" amacına dönük olacaktır.

İşletmeler her geçen gün yeni bir teknikle karşılaşmakta onların bir çoğunu uygulamak zorunda kalmakta, her gün yeni



makina ve çeşitli araçları servislerine sokmaktadırlar. Bunların en verimli şekilde kullanılması yöneticilerden işçi kesimine kadar tüm işgörenin yetenekli olmasını zorunlu kılmaktadır. Bunun için bireylerin becerilerini arttırma, teorik ve özellikle pratik bilgi sahibi yapmak için sistemli bir eğitim gereği inkar edilmez bir gerçek olarak görülmektedir. Adama göre iş değil, işe göre adam yetiştirmek, işin gereklerine en uygun biçimde eğitmek, yeteneklerini geliştirmek, başarılı üretici durumuna sokmak, eğitimden beklenen ekonomik amaçları oluşturur.

## **2) Sosyal ve insancıl Amaçları:**

Her ne kadar eğitimde güdülen ekonomik amaç vazgeçilmez bir unsur ise de belirli bir noktadan sonra kârın maksimize edilmesi düşüncesi insan unsuruna saygı düşüncesi insan unsuruna saygı düşüncesiyle çatışmaktadır. Bir diğer deyişle, eğitim sadece öğretimi arttırıcı bir etken olmaktan çıkmakta, işletmede çalışan bireylere hizmet eden bir araç durumuna dönüşmektedir. bu durumda, işletmede denge kurulması ve eğitimden beklenen gerçek amaca ulaşılabilmesi için ekonomik düşüncelere karşı giderek sosyal ve insancıl amaç güç kazanmaktadır.

Bilindiği gibi işletmede herşeyin kaynağı olan, işletmeye varlık ve dirlik veren, onun yaşamını sürdüren insan unsurunu uzun yıllar unutulmuş, ihmal edilmiş veya ona, ekonomik amaçlara hizmet eden bir araç, bir robot gözüyle bakılmıştır. eğitim uğraşlarının sadece üretimi arttıran, verimliliği yükselten bir araç olmadığını, aynı zamanda bireylerin anlayış, tavır ve davranışlarını da etkileyebileceğini anlamak için Amerika'da Birinci Dünya Savaşından sonra Elton MAYO tarafından gerçekleştirilen HAWTHORNE anket ve araştırmasını beklemek gerekmiştir. BU araştırmada insan kişiliğini eleştiren, bilgi ve yetenek vererek ona güven sağlayan tutum ve davranışların olgunlaşmasına çalışan eğitim uğraşlarında insancıl amacın en az ekonomik amaç kadar önem taşıdığı anlaşılmıştır. HAWTHORNE deneylerinden elde edilen sonuçlara bakarak yönetimin, işgörenin psiko-sosyal sorunlarına çözüm getirdiğini görmekle beraber aynı zamanda üretimi de önemli miktarda etkilediğine tanık oluyoruz. Bu noktada ekonomik ve sosyal amaç birleşmiş olmaktadır.

Eğitim işlevi, genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel veya entellektüel yeteneklerin gelişmesi gibi olanaklar dışında, bireyleri işletmeye bağlayan veya bütünleyen, kendi aralarında sıkı bir işbirliğine sürükleyen, toplumsal kaynaşmayı yaratan bir önemli görev dizisini daha gerçekleştirmektedir. Eğitim işletme içinde oluşan çeşitli çalışma grupları arasındaki kişisel veya toplumsal ilişkileri düzenlemeye çalışır. Nitekim konferanslar, seminerler, çeşitli kurslar, toplumsal kaynaşma ve kişisel ilişkileri geliştiren ve iyileştirme yaratan önemli eğitim teknikleri olarak göze çarpar. Bu tür toplumsal çalışmalarda çeşitli görüşlerin ortaya atılması, tartışılması bireyler arasında olumlu ilişkilerin artmasına, sorunların birlikte çözülmesi alışkanlığının edinilmesine yardımcı olur.

Öte yandan, eğitim iyi işleyen insansıl ilişkilerin bir anahtarı niteliğini taşır. Bu tür ilişkilerin düzenli çalışması tek yönlü uğraşılarda elde edilemez. Psikoteknik yöneltme iş ve işgören değerlemesi, yükseltme ve eğitim uğraşmaları işletme içinde insancıl ilişkilere uygun bir ortam hazırlarlar.

Sonuç olarak işletmenin ve işgören kesiminin ortak çıkarları eğitimde amaç birliğini gerekli kılmaktadır. Gerek üst oranları işgal eden yüksek ve orta kademe yöneticilerin ve gerekse işçilere kadar uzanan alt basamak işgören kitlesinin yüklendiği veya yüklenebileceği işe ilişkin gerekli yeteneklerin geliştirilmesi, bilgi, görgü ufuklarının alabildiğince genişletilmesi tek başına yeterli değildir. Buna ek olarak tüm işgörenin işletmeyle kaynaşmasına, dayanışma ilkesine inanmış çalışma gruplarının yaratılmasına, basamaklar arasında olumlu yönde ilişki kurulmasına, davranış ve tutumlarda daha ılımlı, hoşgörülü ve etkili olunmasına yönelmiş eğitim uğraşmaları zorunlu görülmektedir.

Bu nedenle, eğitimde ekonomik, sosyal, insancıl amaçlar bir bütün olarak düşünülmelidir. Eğitimin biri işletmeye, diğeri insana yönelik olan bu iki amacı birbirinden ayırdedilmezler. Sistematik bir eğitim üretimin maliyetini düşüren etkili bir ekonomik kaynak olduğu gibi çalışan gruplar içinde iyi bir atmosfer ve moral yaratarak, bireyleri kişisel ve toplumsal doyuma sürükler.



## C- EĞİTİMDE İZLENEN İLKELER

Eğitim alanında izlenmesi gereken ana ilkeler hiç kuşkusuz bir sanayi ortamından diğerine, bir işletmeden ötekine göre farklı görünüş sunar. Ancak belirli bir noktaya dek ihtiyatlı olmak koşuluyla tüm işletmeleri kapsayan ortak ilkeler çıkarma olanağı yine de bulunabilir. Ancak işletmede içinde yürütülen eğitim uğraşlarına ilişkin saptanan ana ilkelerin işletmenin genel ilkeleri ve genel politikasıyla gelişmemesi, tersine uyumlu, paralel ve bağdaşabilir nitelikte olması gereklidir.

Yapıları, ve uğraş alanları değişik görünüm sunan çeşitli işletmeler için eğitim alanında geçerli olabilecek ortak ilkeler şu şekilde özetlenebilir.

### 1) Sürekli Eğitimi

işgören eğitiminin veya geliştirme uğraşlarının başarıya ulaşabilmesinin birinci koşulu bu çabaların sürekli olmasıdır. insanı ve teknolojiyi konu alan ilim dallarında görülen hızlı gelişme süreci içinde eğitimin sürekli ve çok yönlü olması çağımızda artık bir zorunluluk haline gelmiştir.

insan gereksinimleri sürekli olarak değiştirildiğinden bu yeniliklere cevap verebilmek için eğitim uğraşlarının da sürekli olması doğaldır. Okul çağında başlayan ve onunla sona eren eğitim dönemi çoktan kapanmıştır. özellikle sanayi dünyasının hızlı değişme süreci içinde bulunan günümüzün modern işletmeleri kendilerini yenilemek, yeni teknolojik, sosyal, ekonomik buluş ve araştırmaları yakından izlemek, gerekirse uğraşı alanlarının genişletmek veya tamamen değiştirmek, uyguladıkları çalışma yöntemlerini daha rasyonel yöntemlere bırakmak zorunluluğunu her an duyubilmektedirler. işte bu olağan sayılan yenilik ve değişimler ayak uydurabilmenin tek çıkar yolu eğitimin sürekli olmasına dayanmaktadır. Ancak böylesine, bir eğitim, işgören kesimini beklemedik bir değişim karşısında yeni koşullara hazırlama olanağı verir ve onları güç durumdan kurtarabilir.

Sürekli eğitim daha çok sürekli değişimin bir sonucu ya da ürünüdür. Günlük yaşamda karşılaşılan değişiklikler ve gelişmeler ekonomik, teknik, psiko-sosyal ve hatta matematiksel



alanda bilgilerin yenilenmesini zorunlu kılar. Kaldı ki işletme yaşamında özellikle yönetici kesim her türlü değişimlere uyarlanabilmek için çeşitli eğitim programlarına katılarak kendisini sürekli yenilemesi gerekir.

## **2) İlgili Tüm İşgörenin Etkin Katılımı:**

Bu ilke insan kaynağından maksimum yarar sağlama kuramına dayanmaktadır. İşletmeler tarafından hazırlanan eğitim plan ve programlarının başarısı oranı uygulamaya katılanların genel toplamı ve etkinlik dereceleriyle ölçülebilmektedir. Bu başarıya ulaşabilmek için her şeyden önce eğitim uğraşlarına katılanların sorunların üzerine önemle ve ciddiyetle eğilmeleri ve eğitim gereğine gerçekten inanmalarıyla olanak kazanır.

İşletmeye can veren, onu sürekli olarak dinamik tutan insan kitlesi etkili ve olumlu biçimde eğitim uğraşlarına katılmadıkça gerçek bir dengeli gelişmeden söz edilemez. Bu katılmadıkça gerçeko bir dengeli gelişmeden söz edilemez. Bu katılma toplumsal ve kişisel gelişmeler, yetenek ve davranışlar üzerinde olumlu değişimler ve insanın gerçek yükselmesinde bilgi ufuklarının genişlemesi gibi etkili sonuçlar doğurmaktadır.

## **3) Eğitim Sorumluluğunun Belirlenmesi:**

Eğitim çalışmalarından belirli bir plan ve program çerçevesi içinde yürütülmekle hangi bölümün ve kimlerin sorumlu olduğu işletme örgütü içinde açıkça belirtilmelidir. Bu çeşit işlerin bazı işletmelerde personel departmanınca ayrı bir bölüm kurulmaksızın yürütüldüğü görülmektedir. Oysa eğitim alanında tam bir otoriteye sahip fonksiyonel özellikte bir eğitim bölümünün örgüt içinde yer alması, eğitim sorumluluğuna açıklık getirmekte ve daha başarılı, cesaretli, etkili, çalışma olanağı vermektedir. Bu tür eğitim müdürlüklerinin yanbaşında çoğu kez eğitim komite ve kurulları sorumluluğu paylaşırlar.

## **4) Eğitimde Fırsat Eşitliği:**

Eğitim ilkeleri içinde önemli bir yer tutan fırsat eşitliği ilkesi, eğitimden tüm işgörenlerin yararlanması, belirli

kimselerin veya kesimin tekeline bırakılmaması anlamını taşır. Bu ilke eğitimin hukuki yönünü ortaya koymakta ve örgüt içinde basamaksal veya kişisel ayrıcalık yaratmaksızın işletmeye ve kendisine yararlı olmak isteyen herkes eşit koşullar içinde eğitim kapılarını açmayı önermektedir.

Çoğu kez işletmelerde uygulanan eğitim belirli kişilerin veya grupların yeteneklerinin arttırılması yönünde uygulanır. Koşulları çok sıkı saptanmış, değişmez zaman aralıkları içinde yürütülen öğrenme sürecinde her işgörenen yeterli sonuç alınmayabilir. Bazı işgörenlerin diğerlerinden daha çabuk öğrenmeleri de olanak içindedir. Bu tür bireysel farklılıkların dikkate alınması normaldir. Ancak bir ilke olarak eğitim nimetlerinden en yüksek basamakları işgal edenlerden işçilere kadar uzanan tüm işgören kitlesinin ayırım yapılmaksızın yararlanması hukuki ve psiko-sosyolojik faydalar getirecektir.

### **5) Eğitimcilerin Yetenekli Kişiler Olması:**

Eğitim uğraşlarının başarıyla yürütülmesinde en önemli faktörlerden biri bu görevi yüklenenlerin kalite ve yetenekli kişiler olmasına bağlanmaktadır. Gerçekten bir çok eğitim programının etkinliği her şeyden önce iyi yetiştirilmiş, yetenekli eğitimcilerin görevlendirilmesiyle ölçülür. Bu nedenle gerekli görüldüğü durumlarda işgören eğitime gidilmesi zorunlu olmaktadır. Bilmek ve bilindiğini pedagojik yöntemler içinde öğretilmek ayrı şeylerdir. iyi bir eğitimciye her iki yetenek aynı ölçüde gereklidir.

Hiç kuşkusuz, davranışları geliştirme koşullarının yaratılması, bazı tutumların gelişme ve değişmesi için grup gücünden yararlanılması ve uygulanacak yöntemlerin seçimi gibi konularda eğitimcileri eğitmek gerekir.

### **D- EĞİTİMİN PLANLANMASI**

ilke ve amaçları belirlenmiş bir işgören eğitimi değişik türde eğitim planlarının düzenlenmesini gerektirir. Eğitime yer veren her işletme, uğraşlara geçmeden önce uzun süreli eğitim planları veya kısa ve orta süreli programlar hazırlar. Bununla eğitim konularının neler olduğu, kimlerin, nasıl, nerede, ne zaman ve kimler tarafından eğitileceği, uygulanacak

eğitim tekniklerinin neler olduğu, araç ve gereçlerin saptanması ve eğitim giderleri gibi konular ayrıntılarıyla belirlenir.

Eğitim planları genellikle her işletmenin eğitim bölümleri tarafından hazırlanır, eğitim komitesi yardım eder ve eğitim kurulunca onaylanır. Bazı durumlarda eğitim planları dış organlar veya uzmanlarca hazırlanabilir. Bir işletmede eğitim bölümü yoksa bu işleri doğal olarak personel bölümü yüklenecektir.

#### **1) Eğitim Gereksinmesinin Saptanması:**

Eğitimin sağlıklı bir biçimde planlanabilmesi için ilk adım eğitim gereksinmelerinin belirlenmesidir. Bu gereksinme eğitim araştırması gelecekte yapılacak eğitim tekniklerinin türünü belirlemede başvurulan bir araştırmadır. Eğitim gereksinmesinin saptanmasında rol oynayan ilk yöntem "değerlendirme raporları"dır. Bu yöntem personelin güçlü ve zayıf yönlerini, eksiklik ve yetersizliklerini ortaya çıkarmayı ortaya çıkarmayı amaçlar.

Eğitim gereksinmesini saptamada en geçerli yol, önce iş analizlerinden elde edilecek verilere göre işin gereklerinin belirlenmesi, daha sonra işgören profilinin çıkarılması gerekir. Böylelikle işin gerektiği yetenek, ustalık, bilgi, deneyim ve kişilik özelliklerinin işgörende bulunup bulunmadığı saptanmış olur. İş ile işgören arasında bir uyum yoksa aradaki farkı gidermek amacıyla eğitim planları hazırlanır.

Eğitim gereksinmesinin saptanmasında yararlanılan bir örnek işgören profil çizelgesi aşağıda verilmiştir.



### USTABAŞI PROFİLİ FORMU

Adı Soyadı :.....  
Bölümü :.....

Görev Kodu :.....  
Ücret Kategorisi :.....

Derece                      Yetersiz    Normal    Üstün    Çok üstün

#### İŞ BİLGİSİ

- Teorik bilgi
- Pratik bilgi
- Yönetsel bilgi

#### MESLEKİ YETENEK

- Amaçlara uyum
- Özveri
- İş kalitesi
- İş miktarı

#### DÜŞÜNSEL YETENEK

- Gözleme
- Anlam
- Dikkat
- Zeka
- Yaratıcılık
- Sorumluluk
- Karar verme
- Analiz etme

Eğitim gereksinmesinin saptanmasında uygulanan bir diğer yöntem de "görüşme yöntemi"dir. Eğitim konusunda yetkili kişiler her bölüm yönetici ile ayrı ayrı görüşerek o bölümde çalışan personelin hangi konularda eğitim gereksinmesi duyduğunu saptar.

Eğitim planlarının bir diğer önemli yönü işletmenin kalifiye eleman veya uzman işgücü gereksinmesinin ayrıntılarıyla belirlenmesidir. Bu amaçla her işletme uzun, orta ve kısa sürelerde hangi bölümde ne gibi yeteneklere haiz elemanlara gereksinme duyulduğunu geçmiş tecrübelerle dayanarak, şimdiki durumu analiz ederek ve de gelecek yıllar için tahmin yürüterek saptamaya çalışır. Bunun için her şeyden önce işletmenin

temel sorunlarının ve gelişme sürecinin çok iyi tanınması gereği ön plana çıkmaktadır. Söz gelimi, işletmede yeni bir bölüm çalışmaya geçecekse bu bölüm için gerekli işgörmelerin eğitilmesi sorunu ortaya çıkar. Bu araştırma işletmenin tüm sorunlarını gözönünde bulundurmayı gerekli kılar. Üretimde kalitenin iyileştirilmesi, araç ve gereçlerin işletmeye alınması, ücret sistemlerinde değişme gibi işletme içi sorunlar, rekabet oalnakları, pazar araştırılması, teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişme gibi dış unsurların yakından incelenmesi ve işletmenin her bölümü tarasından gerek duyulan yetenekli eleman ihtiyacının saptanması zorunludur. Bu nedenle bütün bölümlerin eğitim müdürlüğü ile çok sıkı işbirliği içinde çalışmasında çok yarar vardır.

## **2) Yıllık Eğitim Programlarının Çıkarılması:**

Belirli yöntemlere göre eğitim gereksinmesi saptandıktan sonra ilgili bölüm yetkilileri genellikle yıllık eğitim programları çıkarırlar.

Yıllık eğitim programları düzenlenirken kararlaştırılması gereken bazı önemli noktalar genel çizgileriyle şu şekilde özetlenebilir.

**a) Eğitim Konularının Saptanması:** Burada izlenen amaç doğrudan doğruya yükselme durumunda olan personelin eğitimine dönük olabileceği gibi, mevcut görevin daha iyi yapılmasına ya da teknik personelin bilgi kapasitesini yükseltmeye yönelik olabilir.

**b) Eğitimin Hangi Organlar Tarafından Gerçekleşeceğinin Belirlenmesi:** Burada birkaç seçenekten sözedilebilir. Örneğin işletmenin kendi iç organları aracılığı ile eğitim gerçekleştirileceği gibi personelin işletme dışında düzenlenen eğitim programlarına katılması özendirilebilir ya da biraz pahalı olmasına karşın dışarıda işletmeye getirilecek eğitici uzman elemanlardan yararlanılabilir. Bu seçeneklerin tercihi izlenen eğitim politikasına bağlıdır.

**c) Eğitimde Uygulanacak Pedagojik Yöntemin Seçimi:** Eğitim programının uygulamasında seçilecek çeşitli yöntemler olabilir. Burada sözkonusu olan eğitilecek kişilere uygulanacak pedagojik yöntemin seçimidir. Örneğin, bilgi yığımını ya da aktarılmasını amaçlayan somut bir yöntem olabileceği gibi,

"yapmasını öğrenmek" alışkanlığını kazandıran bir başka yöntem de seçilebilir. Bunun dışında eğitilebileceği gibi eğitimcilerin birlikte yürüttüğü bir yöntem ya da düşünsel gelişmeyi arttıran bir diğer pedagojik sistem üzerinde eğitsel çabalar sürdürülebilir.

Ancak hangi yöntem seçilirse seçilsin, önemli olan konu, başlangıçta belirlenen amaçların saptanması ve eğitilenlerin bu yönlerdeki gelişmelerinin yakından izlenmesidir.

**d) Eğitim Tekniğinin Seçimi:** Burada olan iş dışı ve işbaşı eğitim tekniklerinin hangisinin kullanılacağı ve eğitimi gerçekleştirilmesinde anlatma, grup tartışması, örnek olay, rol oynama gibi tekniklerden hangisinin uygulanacağını önceden saptanmasıdır.

**e) Eğitilecek Kişilerin Seçimi:** Daha önce çeşitli bölümlerden gelen eğitim isteklei ve eğitim gereksinmesi çalışmalarını gözönünde bulundurularak o dönem eğitime katılacak personel belirlenir. Burada kimlere öncelik verileceği konusunda yaş, okul, eğitim düzeyi, yükselme yeteneği ve yaptığı işin doğasına göre bir değerlendirme ve sıralama yapılır.

**f) Eğitim Süresinin Saptanması:** Yıllık eğitim programlarının hazırlanmasında kararlaştırılması gereken önemli konulardan biri de eğitim sürelerinin belirlenmesidir. Eğitimin işletme için bir gider kaynağı olduğu düşünülürse, eğitim programlarının verimlilik ilkesi doğrultusunda elverdiğince kısa olmasına özen gösterilmelidir. Özellikle işgöreni işbaşıandan uzaklaştırarak gerçekleştirilen eğitim programlarının üretimi belirli süre aksatabileceği unutulmamalıdır.

**g) Eğitim Yerinin Belirlenmesi:** Eğitim programları düzenlenirken üzerinde durulması gereken konulardan biri de eğitimin nerede yapılacağıdır. Bu konuda değişik görüş, öneri ve uygulamalar vardır. Büro veya fabrikalarda işbaşıanda yapılan geleneksel eğitime bir tepki olarak eğitim merkezleri önerilmektedir. Ne var ki, bu boşluğu gidermek için eğitim merkezlerinde atelyeler kurulması yönüne gidilmiş örneğin, yatri kalifiye bir işçi veya ustabaşının pratik yeteneklerini geliştirecek olanaklar aranmıştır. Fabrikada görülen işler benzeri veya anısıyla merkezlerde öğretilmekte, işlerin akışı tekniği, gerekleri bütün ayrıntılarıyla işçiye gösterilmektedir.



işletmeler bu amaçla iki tür eğitim merkezi kurma yolunu tutmuşlardır: işletme genel yönetim yerinde kurulan eğitim merkezleri.

Genel eğitim merkezlerinde konferans, seminer ve kurslar düzenlenerek daha çok işletmenin üst ve orta kademeye yöneticilerini yetiştirmek amaçlanır ve teorik çalışmalara geniş yer verilir.

Oysa bölgesel eğitim merkezlerinde genellikle alt basamaklar işgal eden işgörenlerin sözkonusudur ve pratik çalışmalara öncelik verilir.

Genel eğitim merkezleri arasında işbirliği ve iş bölümüne gidilmesi gereklidir. Çok iyi bir organizasyon dışında tam bir başarıya ulaşmayı güçleştiren önemli engeller de yok değildir. Özellikle genel eğitim merkezine uzak bir iş yerinde çalışan işgörenin kursları yakından izlemesi, seminer ve konferanslara katılması son derece güç durumlar yaratabilmektedir. Bu nedenle işyerine yakın yerlerde eğitim merkezlerinin açılması teknik ve sanayi gelişim kadar modern sosyolojik eğitimlerin de öngördüğü yararlı girişimlerdir. Gerçekten bölgesel eğitim merkezleri işyerine yakın olmakla gerçek eğitim gereksinmesini çok daha iyi saptayabilmekte ve çok daha yararlı ve etkili sonuçlara ulaşabilmektedir. Bununla beraber bölgesel eğitim merkezleri açmak, bunlar için de teorik eğitime ve gerekse pratik çalışmalara yer vermek son derece pahalı işlerdir. Özellikle pratik çalışma için özel araç ve gereçlerin temini, yer temini, eğitici personel bulunması hem çok güç hem de kısa devrede kâr marjını yükseltmeyeceğinden çok masraflı görülmektedir. Oysa işbaşında eğitim bu güçlüklerden ve masraftan geniş ölçüde arındığından işletmelerin büyük kısmı merkezlerde eğitim uygulamasından kaçınırlar.

### 3) Eğitim Bütçesinin Hazırlanması

Eğitimde planlama çalışmalarının bir bölümünü de eğitim bütçesi oluşturur. Eğitimden beklenen katkıların elde edilebilmesi için yeterli parasal imkanların yaratılması gerekir. Eğitim bir yatırım olarak kabul edildiğine göre çeşitli eğitim uğraşlarını gerçekleştirecek bir mali tablonun belirlenmesi sözkonusu olacaktır. Amaç uzun dönemde verimlilik ve karlılığı yükseltmektir. Personelin yetenek ve nitelikleri geliştikçe verimlilik oranı da doğru orantılı olarak artar.

Bazen personel sayısını arttırmak yerine mevcut personelin eğitime giderek bu boşluk tamamlanabilir. Ancak plansız ve programsız bir eğitim işletmeye gereksiz harcamalar da açabilir. Bu nedenle bir yandan işletmenin gerçek eğitim ihtiyaçlarının saptanması, öte yandan belirlenen eğitim programının gerçekleşmesi için gerekli ve rasyonel bütçenin hazırlanması zorunludur.

Eğitim bütçeleri için genellikle bir yıllık dönemler esas alınır. Bu dönem içinde eğitimle ilgili tüm harcamalar ve bunları karşılayacak kaynaklar tablolar halinde hazırlanır. Büyük işletmelerde eğitim ünitesinin kendi içindeki fonksiyonel yapısına göre bir bütçe döneminde yapılacak eğitsel harcamalar ve varsa gelir tahminleri ayrı ayrı hesaplanır. Örneğin o dönemde yapılacak teknik ve mesleki eğitim, sevk ve idare eğitimi gibi fonksiyonlara bağlı harcama kalemleri ayrı ayrı belirlenir ve bir eğitim bütçesi çıkarılmış olur.

Bütçe düzenlemesinde eğitim türüne göre bir sınıflandırma da yapılabilir. Örneğin, duyarlık eğitimi, oryantasyon eğitimi, staj, yönetici eğitimi, çeşitli konferans ve seminerler için eğitim harcamaları eğitim bütçesi içinde ayrı ayrı gösterilir.

Eğitim için düzenlenen fonksiyonel bütçelerin dışında ayrıca belirli projeleri gerçekleştirmek için özel ya da proje bütçeleri hazırlanabilir. Örneğin, bir işletme belirli sayıda elemanı bir eğitim örgütü tarafından düzenlenen (TÜS-SİDE gibi özel bir eğitim programına eleman göndermek istediğinde bununla ilgili proje bütçesi hazırlamak durumundadır.

Eğitim bütçesi hazırlanırken gözönünde bulundurulması gereken koşullar şöyle sıralanabilir:

- Bütçe dönemi içinde gerçekleştirilmesi düşünülen eğitim programlarının ayrı ayrı maliyeti çıkarılır.
- Programlara katılacakların sayısı, gidiş-geliş yolluk ücretleri, katılma maliyetleri hesaplanır.
- Eğitim işletme içinde yapılacaksa, gerekli eğitim araçlarının (çeşitli makineler bilgisayar, kitap kırtasiye, film, video, teksir makinası vs. gibi) işletmeye maliyeti çıkarılır.
- Eğitim için gerekli personel ücretleri, kira, telefon, malzeme gibi gider kalemleri tahmini olarak belirlenir.
- Eğitimle ilgili önceden tahmin edilmeyen harcamalar için belirli bir fon ayrılması yerinde olur.



Bütçenin gelir ve gider kalemleri tahmini olarak çıkarıldıktan sonra eğitim departmanı tarafından genel müdürlüğe sunulur. Bu bütçe genel müdür ya da eğitim konseyi tarafından onaylandıktan sonra uygulamaya geçilir.

## **E- EĞİTİMDE ÖRGÜTLENME**

Her işletme kendi, yapısına, bulunduğu branşın özelliklerine ve çalışanların eğitim düzeyine göre eğitim alanında değişik biçimde örgütlenmeye gider. Kimi işletmelerde eğitim uğraşları personel bölümüne bağlı bir alt birim tarafından yürütülürken, belirli boyutları aşan diğer işletmelerde ise bağımsız bir eğitim bölümü kurulur. Bununla birlikte eğitime gerçekten önem veren büyük işletmelerde eğitim konseyi ve komitesi de oluşturulur.

### **1) Eğitim Konseyi:**

Bu konsey, eğitim, personel, üretim, finansman müdürlükleri veya ilgili diğer müdürlerin de katılmasıyla oluşur. Genellikle genel müdür veya yardımcılarının biri konseye başkanlık eder. Gerekli durumlarda sendika temsilcileri de katılabilir. Senede birkaç kez olağan toplantılar yapılır. Eğitim programlarını işletmenin güncel veya gelecekteki genel politikasına sıkı sıkıya bağlı tutmak, eğitim bütçe ve programlarını onaylamak, karşılaşılan güçlükleri giderecek tedbirleri önermek, işgören eğitim yöntemlerini ve tekniklerini belirlemek eğitim konseyinin başlıca görevleri olarak sayılabilir. Bütün bu görevler gerçekte işletmenin eğitim politikasını tanımlar. Bu nedenle eğitim konseyinin en önemli işlevi kısaca eğitim politikasını saptamaktır denebilir.

### **2) Eğitim Müdürlüğü:**

İşletme genel organizasyonu içinde genellikle personel müdürlüğünün hemen yanbaşında yer alan eğitim müdürlüğü gerek personel bölümü ve gerekse diğer bölümlerle çok sıkı bir işbirliği kurmak zorundadır.

Eğitim konseyinin almış olduğu kararları en etkili ve rasyonel olarak uygulamak görevi eğitim müdürlüğüne düşer. Daha açıkçası bu organ yüksek ve orta kademe işgören veya işçi kitlesi düzeyinde etkili programlar hazırlamakla yükümlüdür.



Kimi işletmede eğitim uğraşları personel bölümüne bağlı bir alt birim tarafından yürütülürken, belirli boyutları aşan büyük ölçekli işletmelerde ise bağımsız eğitim bölümünün oluşturduğu izlenir. İşletmelerin yapısına göre değişen bu örgütsel düzenlemeyi iki örnek şemada izlemek mümkündür.

#### Genel Müdür

|               |                |               |               |
|---------------|----------------|---------------|---------------|
| imalat Bölümü | Pazarlama Böl. | Muhasebe Böl. | Personel Böl. |
| işe Alma Şef. | Ücretleme Şef. | Güvenlik Şef. | Eğitim Şef.   |

Yukarıdaki şemada eğitim ünitesini personel bölümüne bölümüne bağlı bir alt organ olarak görüyoruz. Bunun anlamı içinde yürütülmesine gerek duyulmadığıdır. Eğitim şefliği diğer şefliklerle aynı düzeyde ve personel müdürünün emir ve direktiflerine uygun olarak çalışmaktadır. Ne var ki işletmenin büyümesi doğrultusunda artmaya başlar ve belirli bir noktadan sonra bir alt ünite tarafından yürütülmesi zorlaşırsa, bu durumda eğitim şefliğinin personel bölümünden koparak bağımsız bir bölüm haline gelmesi kaçınılmaz olur.

Aşağıdaki şemada izlediği gibi eğitim bölümü, işletmenin belirli boyutlara ve iş yoğunluğuna ulaşmasından sonra kişiliğine ve bağımsızlığına kavuşmaktadır. Eğitim bölümü her ne kadar personel bölümünden ayrılmakla birlikte bu bölümle yine de çok sık ve çok sıkı ilişkiler içinde bulunur. Ayrıca eğitim bölümünün yapısı ve işlevi gereği diğer bölümlerle de düzenli ve sürekli ilişkiler kurması gerekmektedir. Başta personel bölümü olmak üzere diğer bütün bölümlerle yazılı ya da sözlü iletişim kanallarıyla yatay ve işlevsel ilişki kurulur. Bir yandan eğitim gereksinmesi saptanır ve planlanır, düzenlenir, öte yandan belirlenen yer ve zamanda eğitsel faaliyetler yapılır ve denetlenir.

Eğitim müdürlüğünce yüklenen ödevleri kısaca şöyle sıralayabiliriz.

- Her kategoride işgören düzeyinde uygulanan eğitim uğraşlarının planlaması, organizasyonu, düzenlenmesi,
- Eğitim alanında her türlü yenilikleri yakından izlemek yararlı görülen yeni yöntem ve teknikleri eğitim konseyine teklif etmek,

- Zaman zaman iş analizlerine giderek nitelik ve nicelik yönünden eğitim gereksiniminin saptanması;
- Kurs, seminer, konferans, staj, örnek olay çalışması, görsel-işitsel eğitim tekniklerinin en etkili biçimde uygulanmaya konması, çeşitli bölümlerle işbirliğine giderek işletme içinde sosyal ve uyumlu bir çalışma havasının yaratılması,
- Eğitim bütçesinin hazırlanması,
- Eğitim alanında kullanılacak her türlü araç ve gereçlerin sağlanması,
- Burslu öğrencilerin sorunlarıyla yakından ilgilenmek ve onlara çeşitli işletmelerde gerekirse yabancı ülkelerde staj yapma olanaklarını yaratmak,
- işgören eğitimiyle ilgili tüm çalışmaların denetlenmesi gibi çok yönlü görevlerin yerine getirilmesiyle sorumlu ve yükümlüdür.
- Bütün bu görevlerin yanında bazı durumlarda eğitim müdürlüklerine, yeni işgörenlerin işe alınması, seçilmesi, yükseltilmesi gibi ek görevlerin de yüklendiği görülmektedir. Gerçi bütün görevlerin eğitimle yakın ilişkisi bulunduğu bir gerçektir. Ne var ki, yukarıda saymaya çalıştığımız görevlerden anlaşılacağı üzere eğitim müdürlükleri zaten çok zor ve karmaşık işlerle yükümlüdür. Son derece titizlik isteyen bu görevlerin yapılmasındaki güçlük ortadayken başka işleri yüklenmesinin doğru olmayacağı açıktır.

Diğer taraftan önemli bir nokta da eğitim müdürlüklerinin her ne kadar personel veya sosyal işler müdürlükleriyle yakın ilişkisi varsa da gerçekte onlardan bağımsız olmaları gereklidir. Fonksiyonel rol oynayan böyle bir bölüm doğaldır ki, sadece kendi alanında sorumlu tutulabilir.

### 3) Eğitim Komitesi:

Eğitim örgütü içinde kurmay görevini yüklenir. Eğitim müdürlüğü yanında uzman elemanların oluşturduğu bu komite özellikle teknik konularda grup çalışmaları yapar ve görüşlerini, önerilerini ilgili müdürlüğe iletir. Komuta düzeni içinde direkt otoriteye sahip değildir. Bu komite daha çok eğitim konusunda inceleme ve araştırmalar yapmak, sorunlara çeşitli çözümler önermek gibi görevlerini fonksiyonel düzeyde yüklenmektedir. Özellikle birkaç ayda bir sözge-lişi üç ayda bir komite olağan toplantılar düzenler. Bunun dışında bir takım olağanüstü toplantılar da yapılabilir.



## **F- İŞGÖREN EĞİTİMİNDE UYGULANAN YÖNTEMLER**

İşgören eğitiminde bir işletmeden ötekine göre değişen ve ayrı önem ve nitelikte uygulanan çok çeşitli yöntem vardır. Bununla birlikte sistematik bir analiz yapmak için eğitim yöntemleri işbaşı olmak üzere iki ana grupta toplanarak incelenebilir.

### **1) İşbaşı Eğitim Yöntemleri:**

İşbaşında uygulanan eğitim kişiye, görevlerini yerine getirirken verilen eğitimidir. Kişi bir yandan işini yapar, bir yandan işini yapar, bir yandan da öğrenir. İşbaşında yapılan eğitimin üstünlükleri aşağıdaki biçimde özetlenebilir.

- öğrenme herşeyden önce kişinin kendi isteğine bağlı bir süreçtir. Bu istek işbaşında daha uygun bir ortam oluşturur.
- işbaşında yapılan eğitimde ilgilinin güçlü ve zayıf yönlerini görüp derhal düzeltmek kolaylığı vardır.
- öğretilen şeylerin hemen uygulanma olanağı ve fırsatı mevcuttur.
- işbaşında bir yöneticinin varlığı öğrenme sürecini hızlandırır. Yöneticinin etkisini, iş dışında sürdürmek ya da yaratmak olanaklı değildir.
- iş dışında düzenlenecek bir eğitim programına katılmak ister istemez kişiyi belli süre asıl görevden uzak kalmayı gerektirir. Bu ise hizmeti aksatabilir.

İşbaşında uygulanan belli başlı yöntemler aşağıdaki biçimde incelenebilir:

#### **a) Yönetici Gözetiminde Eğitim:**

Yönetici astlarını herkesten daha yakından tanıyan kişidir. Yönetimin her asttan ne beklediğini en iyi bilen ve tanıyan kişi öğreticidir. Kendi alanında yapılan uğraşları astlara öğretmek için sayısız fırsatlara sahiptir. Yönetici her astın kendi işinde başarısını arttırmak için kapasitesi ölçüsünde yeteneklerini geliştirilmesine yardımcı olabilir. Üst astının zayıf yönlerini tanıdığı için bunu gidermek amacıyla yeni bilgi edinmesi ve yeteneklerini geliştirmesine uygun bir



ortam yaratabilir. Örneğin, işe yeni giren bir işçi kendisine verilecek işin niteliklerini, gereklerini, ustalık ve hünerlerini öğrenmek zorundadır. Eğer daha önce işe ilişkin bir ustabaşının yanına verilir. Bu sonucun kişi yeni gelen işçiye nasıl yapılacağını ayrıntılarıyla göstererek onun yetişmesine çok etkili olmaktadır.

Bu teknik basit işlerin öğretilmesinde çok etkili olmaktadır. Sık sık tekrarlanan unsurlardan oluşan bir işin kısa zamanda deneysel yöntemle öğretilmesi hem çok kolay, hem de işin öğrenimi işbaşında tamamen pratik yönde yapıldığından çok etkilidir. Ayrıca maliyetinin düşük olması nedeniyle tercih edilen bir yöntemdir. Bununla beraber bazı eleştiriler bu yöntemin olumsuz yönlerini ortaya koymaktadır.

Üst yetenekli olabilir, fakat öğret bulunmayabilir. Çünkü "bilmek" ve "öğretmek" çok farklı şeylerdir. Bir başka deyişle her bilen kişinin bildiğini öğretme yeteneğine sahip olduğu savunulamaz. Özellikle işletmede yönetim primadının en alt basamağını oluşturan ustabaşının mesleğini veya yaptığı işin gereklerini bir başkasına öğretmesi pedagojik yetenekler gerektirir ki bu yeteneğine sahip olduğu savunulmaz. Özellikle işletmede yönetim primadının en alt basamağını oluşturan ustabaşının mesleğini veya yaptığı işin gereklerini bir başkasına öğretmesi pedagojik yetenekler gerektirir ki bu yeteneğe sahip yönetici parmakla gösterilecek kadar azdır. İkinci eleştiri, üstün astına iş öğretmesi için zaman kaybına uğrayacağı veya en azından bir başkasını eğitirken kendi görevlerini aksatacağı konusunda yapılmaktadır.

Bir diğer eğitici formasyonundan yoksun olan yöneticinin işi öğrenen kişiye doğru ve etkili yönlerini öğretebileceği gibi yine aynı işin yanlış veya zararlı yönlerini öğretmesi de olasıdır.

#### **b) Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim:**

Gerçekte bir üst astını samimi ve güvenilir biçimde yetiştirmek istiyorsa bunun en geçerli yollarından biri astına gerekli ve yeterli ölçüde yetki ve sorumluluk vermesidir.

Yetki göçerimi astta sorumluluk bilincini ve karar alma yeteneğini geliştirir. En azından yönetici astına "bu konuda ne düşünüyorsunuz" sorusunu sık sık yöneltmekle onu, düşüncesini açıklamaya, yanlışlarını düzeltmeye ve yöneticiye yardımcı olmaya zorlar. Fakat bunun ötesinde yetki göçerimine

yönelmek daha etkili sonuçlar doğurur. Yönetici amaçları belirledikten sonra, işin etkili sonuçlar doğurur. Yönetici amaçları belirledikten sonra, işin yönetimini ve yapılma biçimini astına bırakır ve sadece onu sonuçta denetler.

Bu yöntemin işletsel yararına ulaşabilmek için yöneticinin astıyla iyi bir işbirliği kurması gerekir.

### **c) Monitör Aracılığı ile Eğitim:**

Bu eğitim daha çok işçi düzeyinde uygulanan işbaşı eğitim yöntemlerinden biridir. Bilindiği gibi, modern işletlerde karmaşık ve değişik özellikler gösteren işler gün geçtikçe daha teknik bir düzeye ulaşmakta, daha ince ustalık ve hünner gerektirmektedir. Bu nedenle işçilerin eğitimini eğitici formasyonu bulunmayan ustabaşlarına bırakmak hele bir diğer görgülü işçiye yüklemek güç değil olanak dışı görülmektedir. İşçileri işbaşında en iyi şekilde yetiştirmenin formülü, kalifiye işçi, usta, ustabaşı veya teknisyenler arasından seçilen monitör denilen belirli kişilerin teknik ve pedagojik bilgilerle donatılarak işçi eğitimine yöneltilmelerinde bulundurulmuştur. Bir işçinin eğitilmesi görevi eğitici formasyonu bulunmayan bir ustabaşına verilmesiyle, aynı işçinin sistematik bir eğitimden geçirilmiş, teknik, sosyo-psikolojik ve pedagojik konularda yeterince eğitilmiş monitörlerce yetiştirilmesi arasında önemli farklar bulunduğu bir gerçektir. Bu farkı bir örnekle canlandırabiliriz: Yüzme bilmeyen bir kimsenin yüzme öğrenmesi için denize atılmasıyla, bir yüzme öğretmeni tarafından yüzmenin en kısa zamanda bütün incelik ve teknikleriyle öğretilmesi arasındaki fark ise klasik ustabaşı ile monitörlerce yürütülen modern eğitim arasındaki etkinlik farkı da odur.

Monitörler tek tek veya gruplar halinde eğitilecek işçi kitlesine yapılacak işin bütün teknik gereklerini açıklama, tanımlama veya yol gösterme yetenekleriyle donatılmıştır. Yani bu görevlerine başlamadan önce işletme içinde veya dışında düzenlenen çeşitli kurslara veya seminerlere katılarak işçi yetiştirmenin bütün tekniklerini öğrenmiş kimselerdir.

Eğitilecek işgörene, işe ve kullanılan amaç veya ayağılara ilişkin sistematik ve metodik gerekli bilgi verilmesi monitörlerin yapacağı başlıca görevdir.



Gerçekten yeni araç ve gereçlerin işletme içinde kullanılmaya başlaması, bunlar üzerinde çalışacak işçilerin yeni teknik bilgiler edinmelerini kaçınılmaz kılmaktadır. ilgili işgörenin pratik bilgisini arttırmak, bu yeni aygıtların en iyi ve en ekonomik biçimde kullanılmasını sağlamak monitöre düşen görevlerdir. Aynı şekilde yeni bir çalışma yönteminin uygulanmaya konması veya üretim tekniklerinin değişmesi de değişmesi işçi kitlesinin yeni koşullara uyma zorunluluğunu doğurur. Bu güçlükleri yenmek ve işçiye yardımcı olmak yine monitörlerin sadece teknik ve pratik kapaiteye sahip olmaları da bir yeterli sayılmamaktadır. Bu bilgileri işçiye aktarma yeteneği yanında onlara karşı insancıl davranma, kişi-kişisel sorunlarına ciddiye ve samimiyetle eğilme, güçlük çektikleri durumlarda onları hor görme veya küçümseme gibi yanlış bir tutum içine girmekten kaçınarak tersine onlara yardımcı olmak monitörlerin en önemli görevlerindendir.

Monitörlerde aranan nitelikler gerçekten çok önemlidir. yukarıda sayılan bütün nitelikleri tek bir monitörde bulmak son derece güçtür. Bunlara ek olarak teknik, pedagojik, insancıl bilgi, zekâ, anlayış yetenekleri gerekli olduğu gibi işçinin anlayabileceği biçimde basit bir dil kullanması özellikleride monitörde bulunması gereken koşullardır. Bütün bu nitelikleriyle monitör, işçiye bir örnek olacağından kendisine "önder işçi" ya da "örnek kişi" gözüyle bakılır.

#### **d) Staj Yoluyla Eğitim:**

işletmeler işgören adaylarına eğitim programlarında çoğu kez yer alan staj yoluyla çeşitli dallarda ve çeşitli yerlerde eğitim olanakları sağlarlar.

Staj işgörenlere ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamlarını, koşullarını tanıtmak, işleri öğrenme, yapısal değişikliklere kısa zamanda uyma, yeteneklerini geliştirme ve mesleki sorumluluk taşıma gibi yararlar sağlar.

Staj etkili eğitim tekniğidir. işgören adaylarının işe başlamadan önce ileride yapacakları işe benzer görevleri geçici bir süre için yürütölmelerini sağlar ve işin fiziki ve moral koşullarına uyma yeteneklerini bilimsel yönde geliştirir. Bir takım bilgilerin kazanılması çoğu kez güdüleme yeteneklerinin gelişmesiyle paralel yürümektedir.



Örnek olarak yeni mezun olmuş bir genç mühendis alınabilir. Bu kişi kendisine yabancı bulunan endüstriyel yaşamın belirli gerçeklerini öğrenmek isteyecektir. Sözgelisi, bu elemanı staj yapmak için denetimci desinatör ya da satış elemanı olmak üzere ilgili bölümlere gönderilir. Böyle bir staj, kişiyi işe ve işletmeye alıştırmak bakımından ve uyum sağlamak açısından çok yararlı bir girişim olacaktır.

Öte yandan staj ile eğitimde izlenmesi gereken bazı ilkelerden söz etmek gerekir. En verimli ve etkili biçimde işin gereklerine uyum işbaşında yürütülecek pratik eğitimle sağlandığı artık herkesçe kabul edilen bir gerçektir. Özellikle okul sıralarında teorik verilerin değerlendirilmesi pratik alana geçişle olasılık kazanır. Çünkü, meslek teknolojisi atölyede veya büroda yapılan pratik uygulamalarla sıkı sıkıya bağlıdır. Bununla beraber teorik çalışmalardan tamamen uzaklaşmasının sakıncaları da olacaktır. Bu bakımdan pratik çalışmalarla ağırlık ve öncelik verilirken teorik bilgileri ve öncelik verilirken teorik bilgileri ve çalışmaları bir kenara itmeksizin birlikte yoluna gidilmesi en ideal çözüm yolu olarak görülmektedir.

Stajyerleri daha işin başında yılddırmamak için ilk evrede kolay bilgilere yer vermek ve giderek işin zorluklarını ve karmaşık bilgilerin verilmesine çalışmak stajyeri bilgi içinde boğmaktan başka yarar getiremez.

Stajyerlerin zekâsını devamlı uyanık tutmak gerekir. Birreye verilen eğitim onda dinleme ve tepki gösterme yeteneğini geliştirmeli ve onu yaratıcılık, açıklık, sezgi ve yapıcı eleştiriye özendirmelidir.

Staj süresi sonunda stajyerlerin yaptıkları çalışmaların verimli ve başarılı yönlerini olduğu kadar işlenen yanlışlıkları ve eksiklikleri de kendilerine aletmek gerekir. Özellikle işlenen hataların nedeni, doğası ve sonuçları üzerinde aydınlatıcı bilgi vermenin gelecek çalışmalar için aydınlatıcı rolü büyük olacaktır.

İşlenen yanlışlıkları sık sık stajyerlere direkt hatırlatmaktan kaçınmak, bunun yerine bir diğer stajyerin uyarması yoluna gitmek gerekir.

### e) İş Değiştirme (Rotasyon) Yoluyla Eğitim:

Son yıllarda uygulamaya alınmış olan bir diğer eğitim yöntemi de iş değiştirmektir. Çok yaygın bir teknik olmakla beraber batı ülkelerinde başarıyla uygulanmaktadır. Bu yöntemin tipik özelliği yüksek ve orta kademe yöneticilerin çeşitli işlerde belirli sürelerle görevlendirilmeleridir. Amaç ilerlerde çok önemli görevlere atanabilecek yöneticilerin işletmede yer alan çeşitli fonksiyonları yakından tanımasını sağlamak, sadece yönetim sorumluluğu değil aynı zamanda teknik yetenekler kazandırmaktır. Bu nitelikleriyle kuşkusuz yeni bir eğitim yöntemi doğmaktadır. Bu nitelikleriyle kuşkusuz yeni bir eğitim yöntemi doğmaktadır. Ne var ki, iş değiştirme yöntemi sadece üst kademe yöneticilerin tekelinde bırakılmamalı, olanak bulundukça ekip şefleri, ustabaşları düzeyinde de uygulanabilmelidir.

İş değiştirme yöntemi aynı zamanda işgörenin psikolojik sorunları için kullanılan etkili bir teknik olmaktadır. Son yıllarda teknolojik gelişmelerin doruğuna ulaşmış ülkelerde işçi kitlesi tamamen otomasyona sürüklendiğinden çok küçük alanları kapsayan belirli işi her gün tekrarlamaktan bıkkınlık ve isteksizlik duymaktadır. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, insancıl ilişkilerin düzenlenmesi, hatta yüksek ücret verilmesi işçiyi tatmin etmemektedir. Bu soruna getirilen en etkili çözüm iş değiştirme tekniğidir. Bu şekilde işçi isteksizlik duymadığı başladığı için monoton çalışma temposundan kurtulmakta yeni bir ortamda, değişik koşullar içinde çalışmaktadır. Gerçekten de insan doğası değişik koşullar içinde çalışmaktadır. Gerçekten de insan doğası değişmelere yöneliktir. Rotasyon işgörenin psikolojik sorunlarına bir ölçüde çözüm getirirken, işinde uzmanlaşmış kimseler kimselerin başka işte çalışmalarını önermekle aleyhine verimin azalması gibi yeni bir sorun yaratmaktadır. Yeni işte uzmanlaşmak için kaybedilen zaman ve işgücü küçümsenecek bir durum değildir. Diğer taraftan otomasyon var oldukça rotasyon tekniği de sürekli bir çözüm getirmekten uzak kалаacaktır.

Öte yandan, işgörenlerin eğitim amacıyla da olsa sürekli olarak değişik yöneticiler altında çalıştırılması sıkıcı olabilir. Ayrıca rotasyona gönderilen kişinin daha önceki işte verimsizliği söz konusu olduğu için bu yolun seçilmediği ve gerçek amacın işgörenlerin deneyim kazanarak ilerisi için yeteneklerini geliştirmek ve işletmeyle bütünleşmek olduğu yeni yöneticiler tarafından çok iyi bilinmesi gerekir.



#### **f) Komiteler Aracılığı ile Eğitim:**

işletmelerde çeşitli amaçlarla komiteler oluşturulur. Karar verme komitelerinden, bilgi verme, öneri, danışma komitelerine kadar farklı yapıda oluşan komitelere yeni yetişen yöneticilerin sık sık katılması onlarda yönetim olgunluğu, karar yeteneği ve görgü kapasitesini geliştirir. Aday eski ve görgülü yöneticilerin üstün yönlerine yakından tanık olur, sorumluluk duygusu gelişir, kendi görüş ve önerilerini sunarak işletmenin verimli çalışmasına katkıda bulunur.

Bu yöntemin başarısı için iki noktaya dikkat etmek gerekir.

- Komite çalışmalarında gruba uyum süresi çok fazla uzamamalıdır. Grup çalışmalarına pek alışık olmayan kişiler zaman kaybına neden olabilirler. Bu uyum süresinin birkaç toplantıyı geçmemesi gerekir. Burada en büyük görev toplantı yöneticisine düşer ve kendisinin yeterli deneyim gücüne sahip olması kaçınılmazdır.

- Komite çalışmasının doğal sonucu olarak ortak kararlara varılması bazı kişilerin sorumluluktan kaçmasına ya da kişisel görüşlerini belirtmekten tedirginlik duyduğu için son kararların alınmasını beklemesine yol açabilir. Bunu engellemek için ya toplantı sırasında ya da toplantı sonrasında her katılımandan kişisel görüşlerini belirten bir rapor istenmesi önerilebilir.

#### **g) İşe Alistırma (Oriyantasyon) Eğitimi:**

işletmeye yenigiren ya da bölüm değiştiren işgörenlere işe başlama öncesi ya da işe girilen günlerde uygulanan ilk eğitim çabalarıdır. Yeni işin gereği olarak yeni bilgilerin elde edilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazanılması, bir başka anlatımla işe en kısa zamanda uyumun sağlanması amacıyla ilk günlerde çoğu kez eğitsel programlar uygulanır.

Bazı işletmelerde kapı ağzı, yönlendirme ya da eşik eğitimi olarak da belirlenen işe alıştırma eğitiminin çeşitli amaçlarından söz edilebilir.



- Yeni işe alınan işgörene işletmeye ilişkin temel bilgiler vermek, işletmenin politikaları, örgütsel yapısı, üretim konusu ve süreci, sosyal haklar ve sorumluluklar gibi konularda aydınlatmak amaçlanır. Ancak işgörene aktarılan bilgilerin gereksiz ve çok ayrıntılı olması onu sıkabilir. Bazen da verilen bilgiler çok kısa ve yetersiz olabilir. Bu nedenle onu sıkmayacak kadar az, fakat beklentilerine karşılık verecek kadar doyurucu bilgiler verilmesi gerekir.

- işe alıştıırma eğitiminin bir diğer amacı, bireye işi ile yetenekleri arasında bir ayarlama yapma ya da yeteneklerini en iyi gerçekleştireceği işi seçme olnağı vermesidir. Bu eğitim süreci içinde, işgören bir yandan, mesleki yeteneklerinin artmasını sağlarken, diğer yandan kişiliğinin gelişmesine yönelmektedir.

- işe alıştıırma eğitimde güdülen bir başka amaç, bireyin işe ve işletmeye yabancılaşmasını önleyecek, sosyal kaynaşmayı sağlayacak çabaların harcanmasıdır. Yeni işgörenin ilk günlerde duyduğu çekingenlik ve ürkeklikten sıyrılarak kendisini örgütün bir üyesi, bir parçası olarak görmesi sağlanmalıdır. Bu yakınlaşma ve kaynaşma sağlandığı ölçüde bireyin yeteneklerini en iyi yönde geliştirme olanağı kazanılır. Bu yönde yöneticilerin, eğitimcilerin iyiniyetli çabaları her zaman yeterli olmayabilir. Genellikle tutucu ve gelenekçi yapıya sahip eski işgörenlerin yeni gelenlere karşı olumsuz bir tutum takındıkları görülür. Bu tür davranışın nedeni, yeni gelenler üstün yeteneklere sahip iseler, eski işgörenlerin yükselme şansını azaltabileceği gibi düşüncelere dayanabilir. Bu nedenle, yeni işgörenin çalışma grubuna ve örgütsel düzenin geleneksel yapısına ters düşüncelere dayanabilir. Bu nedenle, yeni işgörenin çalışma grubuna ve örgütsel düzenin geleneksel yapısına ters düşmeyecek davranış ve yeteneklerle donatılması, işe alıştıırma ve yöneltme eğitiminin varmak istediği amaçlardan biri olmalıdır.

- işgören işe ilk girdiğinde öğrenmeye oldukça istekli, meraklı ve duyarlıdır. Özellikle ilk günlerde kendini gösterme arzusu içinde olağanüstü çaba harcayacak ve gelişme gösterecektir. Bu durumda işgörenin bu potansiyelinden en iyi biçimde yararlanmak gerektiği unutulmamalıdır.

- işe alıştıırma eğitimi için gerektirdiği incelik ve ustalığı ilk günlerde işgörene aktarmayı amaçladığından sonraki

günlerde ortaya çıkabilecek sorunların daha başlangıçta çözümlenmesi kolaylaşır. işgörenin kaderiyle başbaşa ve rastlantılara bırakılması onda moral bozukluğu, verim düşüklüğü ve hatta daha ilk günlerde işi bırakma gibi riskler taşır.

İşgörenin işe, çevresine, çalışma koşullarına ve bir bütün olarak işletmeye alıştıırılması gerçekten en güç sorunlardan başlayarak alıştıırma eğitime tabi tutulması, düzenleyici ve uyumu hızlandırıcı rol oynar. Fakat unutulmamalıdır ki, işe alıştıırma eğitim uğraşlarının sadece bir bölümünü ya da işletmede ilk bölümünü oluşturmaktadır.

## **2) İş Dışı Eğitim Yöntemleri:**

İş dışı eğitim, işgöreni işinin başından uzaklaştırarak işletme içinde ya da dışında gerçekleştirilen eğitsel çabaları anlatır. İş dışı eğitiminin üstünlükleri aşağıdaki biçimde özetlenebilir.

- İş dışında uygulanan eğitim zamandan kazandırır. Bir kavramı tam anlayabilmek için bilinenden bilinmeyene, yalından karmaşığa doğru gitmek gerekir. İş başında eğitim, bu ussal sırayı izleme olanağını vermez. Bu sistemsizlik düzenli bir öğrenimi güçleştirir ve zaman kaybettirir.

- Olayların göreceli önemi işbaşındaki rastlantılara göre değişir. Böylece kişi çoğu kez ivedi gözüken sorunlarla uğraşmak zorunda kalır ve daha uzun süreli sorunlarla uğraşmak fırsatı bulamaz.

- Kişinin işbaşında karşılaştığı olaylara bakarak genelleme yapması güçtür. Uyguladığı yöntemlerin çoğu kez sadece karşılaştığı olayların çözümü için geçerlidir. Bu yolla daha geniş uygulama olanağı olan ilkeleri geliştiremez. Bu yolla daha geniş uygulama kolay geliştirilebilir.

- İş dışında düzenlenen bir eğitimin etkinliği duruma göre ayarlanabilir. Düşünce kavramlar öğrenmeyi olanaklı kılacak ussal bir düzen içinde verilebilir. Böylece öğrenim rastlantılarından kurtarılmış olur.

- Öte yandan bazı bilgi ve becerilerin işbaşında verilmesi güç ya da olanaksız olabilir. Herşeyden işbaşında yetiştirici yönetici bulma güçlüğü vardır. Bulunsa bile güç ve



karmaşık bilgi, becerilerin iş başında öğretilme olanağı sınırlıdır.

İş dışında uygulanan eğitim yöntemleri oldukça çoktur. İşgörenlere çeşitli konularda fakat özellikle işe ilişkin alanlarda bilgi, beceri ve olumlu davranışlar kazandıracak iş dışı eğitim yöntemleri içinde önemli olarak kabul edilen bir kaçına burada değinmekte yarar vardır.

#### **a) Anlatma:**

Bazı kaynaklarda "takdir", "konferans" ya da "düz anlatım" şeklinde geçen anlatma yöntemi en eski, en kolay, en ucuz ve alışılmış bir yöntemdir. İşletmede yetkili bir kimsenin belirli konularda geniş bir dinleyici kesimine bilgi vermesini amaçlar. Örneğin, üretim teknikleri, pazarlama sorunları, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi konularda yöneticiler ya da işletme dışından gelen kişiler işletmede ilgili kişilere süre içinde bilgi verirler.

Anlatma yöntemi geleneksel bir eğitim yöntemi olup özellikle tek yönlü bir iletişim tekniğini kullanması nedeniyle pek etkili olduğu söylenemez. Katılanların konuyu ne ölçüde anladığı denetlenmez. Uzun sürerse dinleyiciler için sıkıcı olabilir. Konu hakkında da tam bilgiye sahip ve dinleyicileri sürekli uyanık tutacak dinamik konuşmalar bulmak her zaman kolay değildir.

#### **b) Tartışmalı Konferanslar:**

Düz anlatmanın yukarıda belirlenen sakıncalarını gidermek için uygulamada tartışmalı konferanslara giderek daha çok gösterilmektedir.

Tartışmalı konferansların ilginç örneklerinden biri "forum"dur. Burada konuşmacı önce konuya ilişkin kısa bilgi verir, daha sonra toplantıya katılan soru, görüş eleştirilir, tartışılır sorunlara çözümler aranır ve dinamik bir yapı oluşur.

"Panel" şeklinde düzenlenen konferanslar ise birkaç kişiden oluşan konuşmacıların değişik görüşleri dinleyicilere sunması ve daha sonra konunun tartışmaya açılması yöntemidir.



Bu yöntem okul içi eğitimde ya da endüstri çevresinde yürütülür. Konuşmacılar, yapılan tartışmaları dinleyerek konuya ilişkin gözden kaçan noktaları saptamak için iyi bir fırsat edinirler. Panelde gerek konuşmacılar arasında gerekse dinleyiciler arasında yapıcı ve yıpratıcı bir diyalogun kurulması, bilgi vermenin ötesinde soru-yanıt sisteminin işletilmesiyle sorunun derinliğine inilmesi ve gerçek düğümlerin çözülmesi gibi yararlar sağlanır.

#### **c) Seminerler:**

İşletmeler özellikle yüksek ve orta kademe yöneticilerini işletme içinde ya da dışında çeşitli örgütlerce düzenlenen seminer çalışmalarına katarak nirdiğer eğitim tekniğinden yararlanmaya yönelmişlerdir. Üniversiteler veya melekikuruluşlarca düzenlenen seminerlere katılan genel, meslekiveya teknik konularda bilgilerini tazelemek olanağı bulabilmektedirler. Genellikle güncel konular ele alınarak incelenir.

Seminerler konferanslara göre daha uzun süreli olup genellikle birkaç gün belirli seanslarda incelenen konu dinleyicilerin soru ve önerilerine açılır. Özellikle orta ve üst basamak yöneticilerinin yönetsel bilgi ufuklarını genişletmek ve yeni bilgiler elde etmek için seminerlere ilgi duydukları görüldü.

#### **d) Kurslar:**

Çalışma saatleri dışında düzenlenebilecek kurslar seminerlere göre daha uzun süreli eğitim çalışmalarıdır. Birkaç haftadan birkaç yıla kadar uzayabilir. Çeşitli düzeyde düzenlenen kurslar birkaç grupta toplanabilir.

**- İşçi Düzeyine Düzenlenen Kurslar:** Bir görüşe göre işletmeler tarafından yürütülen eğitim uğraşları tabandan başlayıp üst basamaklara doğru geliştirilmelidir. İşçi kesimi için daha çok fiziksel yetenekler sözkonusu olduğu için işe ilişkin pratik bilgilere öncelik verilir. Ayrıca, gerekiyorsa okuma-yazma kursları, iş güvenliği, işçi sağlığı, savunma gibi konularda yararlı bilgiler verilir.

Öte yandan, işe önce işçi düzeyinde hızlandırılmış eğitim programları düzenlenebilir. Devlet ya da özel örgütlerce

düzenlenebilecek bu programları düzenlenebilir. Devlet ya da özel örgütlerce düzenlenebilecek bu programların amacı bir yandan kalifiye eleman yetiştirerek ekonominin gereksinmelerini karşılamak, diğer yandan işsiz sağlamaktır.

- **Çırak Düzeyinde Düzenlenen Kurslar:** işletmeler geleceklerini güvenceye almak için kalifiye eleman yetiştirmek üzere çırak kursları düzenlerler. Daha öteye bazı işletmeler kendi bünyelerinde iki veya üç senelik eğitim dönemini kapsayan çırak okulları açarlar. Bu okullara girebilmek için genellikle işgören çocuklarına öncelik hakkı tanınır. Okul eğitimiyle çırak yetiştirilmesine karşı olanlar bu tür eğitimin pratik çalışmalardan uzaklaştığını genellikle teorik bilgiler verdiğini iler sürmekte ve masraflı bir iş olarak nitelendirmektedirler.

- **Monitör Düzeyinde Düzenlenen Kurslar:** Monitör daha önce değinildiği gibi, işçi kesiminin pratik eğitimiyle uğraşan, işbaşında kendi işini yaparken, emrinde bulunan işçilerin işlerini daha iyi yapabilmelerini sağlamak amacı ile çaba gösteren kimsedir. İşbaşında işçileri yetiştirmek görevini yüklendiklerinden sadece bilgi ve yetenekli olması yeterli değildir. Aynı zamanda öğreticilik formasyonu kazanmaları gereklidir. Genellikle iyi yetişmiş, kalifiye işçiler, ustabaşılar veya teknisyenler arasından seçilmektedirler. Bunların yüklendikleri eğitim görevlerinde başarılı olabilmeleri için önce kendilerinin eğitilmesi sorunuyla karşılaşılır. Bu nedenle yukarıda sayılan gruplar içinden seçilen monitör adayları birkaç ay süren sıkı eğitim kurslarından geçirilirler. İşletmeler ya da kendi bünyelerinde kurslar düzenlemekte veya başka örgütlerce düzenlenen monitör yetiştirme ve geliştirme kurslarına eleman göndermektedirler.

Monitör geliştirme eğitim uzmanları ile birlikte kurumun saptadığı eğitim gereksinmelerine göre ve iş analizine dayalı olarak eğitim programlarını hazırlayacak ve uygulayacak monitörlere bu konuda gerekli bilgi ve beceriyi kazandırmaktadır. Monitörler hem kendi meslek bilgilerini genişletmek, hem de çırak veya işçilere öğretilmesi gereken mesleki ve pratik pratik bilgileri edinmek zorundadır. Bu nedenle psiko-pedagogik bilgiler, insancıl ilişkiler, yeni eğitim ve teknikleri, genel ve mesleki kültür gibi konular üzerinde eğitilirler.

- **Orta ve Yüksek Kademe Yöneticiler Düzeyinde Düzenlenen Kurslar:** Bugün artık çağımızın modern işletmeleri varlıkları-



nın devamını ve geleceklerinin güvencesini yetenekli yöneticiler de aramaktadırlar. Bu nedenle işletme içinde veya dışında, özellikle üniversiter kurumlarda düzenlenen kurslara orta veya yüksek kademe yöneticileri büyük ümitlerle katılmaktadırlar. Bu kursların amacı endüstriyel alanda sürekli değişmelere uyumu hızlandırmak, yöneticileri kendilerini yenilemeye çağırmak ve yeni koşullara göre hazırlamaktadır.

Bu amaca ulaşabilmek için ekonomik, teknik, sosyal sorunlar üzerinde çalışmalar yapılmakta ve özellikle personel yönetimi, organizasyon, insancıl ilişkiler, haberleşme teknikleri ve yeni yöntemlere ilişkin geniş bilgi verilmektedir.

Yukarıda belirlenen kursların verimli olması için konu ile ilgili slayt, film gösterilmeli, gözlem ve geziler yapılmalı, uygulamaya önem verilmelidir. Ayrıca kursa katılanların sayısı ne çok az (10 kişi gibi) ne de çok fazla (80-90 kişi) gibi olmalıdır.

#### **e) Gezi-Gözlem:**

Gezi-gözlem, çalışılan işyerinin dışındaki bir yerde yapılan veya olan işleri, oluş ve yapılış halinde görmelidir. Bu bakımdan pratik ve doğrudan doğruya bir yaşantıdır. Çok okuyan mı bilir, yoksa çok gezen mi öz söyleşisinin savunduğu gerçek, gezi-gözlem yönetiminin önemini vurgulamaktadır. Bu yöntem günümüzde işletmeler tarafından ilgiyle karşılanmakta ve uygulanmaktadır. Amaç işgöreni benzer işletmelere götürerek görgü ve bilgilerini arttırmak, çalışma düzeni, koşulları ve tekniği hakkında gözlem yoluyla eğitimlerini sağlamaktır. Gezi sonunda edinilen izlenim ve bilgilerin değerlendirilmesi için katılanların herbirinden birer rapor istenmesi yararlı olur. Bununla birlikte, diğer işletmelerde daha iyi çalışma koşulları mevcutsa, işgörenleri olumsuz yönde etkilemesi ve biraz da pahalı bir yöntem olması nedeniyle bu yönteme bazı eleştiriler yöneltilmektedir.

#### **f) T. Grup Yöntemi (Duyarlık Eğitimi):**

Bu yöntem şimdiye kadar incelediklerimizden farklı olarak tartışma gruplarını içermektedir. Kısaca T.GRUP denilen yöntemin gerçek adı "Training Group" yani eğitim grubu olup bazı kaynaklarda "Duyarlık eğitimi" olarak da adlandırılır.



Yönetimin kökeni araştırıldığında 1947 yıllarında Amerika'lı ünlü bir psikolog olan Kurt LEWIN tarafından ortaya atıldığı görülür.

Bir grup çalışması şeklinde uygulanan yöntemin amacı katılanların mesleki ve teknik bilgilerini geliştirmek değil, bireylerin davranış yapılarında olumlu etkiler yaratmaktadır. Özellikle insancıl ilişkiler açısından grubun gelişme süreci ve etkileşimin doğası konularında katılanların eğitimi amaçlanır. Grup, tartışmasına katılan her üye kendisini hem de başkalarını, daha iyi anlamaya çalışır, güdülerini, duygularını analiz eder ve davranışlarının etkilerini izler. Eğitime tabi olan bireyde böylece artan duyarlılık onda kişilerarası ilişki kurma yeteneklerini de arttıracak ve onun başkalarına daha yararlı olmasını sağlayacaktır. Ayrıca demokratik veya kalıcı liderlik ve karar verme hususlarını geliştirmek bir çok eğitim grubu kişinin daha demokratik bir lider olmasını da kolaylaştırır.

Bu teknik 12-15 kişiden oluşan gruplara uygulanır. Bu kişiler farklı ortamlardan gelmiş olabilirler. Örneğin, eğitimci memur, yönetici, sendikacı gibi kişiler daha önce organizatörlerce belirtilmeyen bir konu üzerinde çalışmaya davet edilirler. Bunun anlamı düzenlenmiş bir programın bulunmamasıdır. Bu grup dışarıdan hiç bir yardım görmeksizin çalışmalarını yürütürken, hareket, davranış ve sözlerde bütünüyle özgürdür.

T. Grup çalışmalarında genellikle üç önemli evre izlenir:

- ikinci günlerde çalışmalar kuşkulu ve belirsiz bir heyecan ortamı içinde başladığından çoğu kez katılanların isteksizliğiyle karşılaşılır.

- ikinci evrede grup kendi pozisyonunu ve özellikle gözeticilere karşı bağımsızlık durumunu saptar.

- Son evre içinde, ortaya atılan veya kendiliğinden oluşan sorunlar üzerinde çeşitli görüş ve eleştiriler dikkat çekmektedir. Genellikle katılanların giderek daha olumlu düşüncelere kaydığı ve soruna ilişkin çözüm yollarına daha ciddi eğildiği görülür.

T.Grup yönteminin etki ve yararları kısaca şöyle özetlenebilir:

- Bu yöntemde derinlemesine veya yüzeysel düzeyde oluşan değişik davranış ve tavırlar psikolojik açıdan değerlendirilir. Gündülemeye verilen önem ussal olmayan ruhsaldavranışları ön plana geçirmekle insancıl ilişkiler bilimine geçiş sağlamaktadır. Grup çalışmalarlarıyla bireylere günlük yaşantılarında özellikle iş çabalarında saygı ve sevgi göstermek, onlara sınırlı veya tasa duydukları konularda açılmak, aynı şekilde başkalarının tasa ve üzüntülerine katılmak gibi insancıl ilişki temelleri üzerinde dayanışma kurmayı sağlamaktadır.

- T.Grup yöntemi, katılanları gerçek hayata ve onun getirdiği olumlu veya olumsuz etkilere alıştırmak istemektedir. T. Grup çalışmalarında olduğu gibi bireyler günlük yaşantılarının akışı içinde birçok kez konusu önceden belli olmayan ve belirli yönetici altında bulunmaksızın kendi analarında genişletli tartışma ortamına girebilmektedirler. Bu nedenle sözü edilen yöntem işletme içinde her gün oluşabilecek toplumsal uğraşlara ve tartışmalara bir olgunluk getirmeyi amaçlamaktadır.

- T. Grup çalışmalarının bir diğer etkisi de eğitim tekniğinde büyük rol oynayan birey davranışlarında yarattığı gelişme eylemleridir. Belirli bir evreden sonra katılanların bilinçlenmesi grup kurallarına daha kolay uyma yeteneği kazandırmaktadır. Başlangıçta yapmacık olarak yaratılan dengesizlik yerini, daha sonraları düzenli ve yararlı ilişkilere bırakmaktadır. Bu olumlu yönde gelişen davranışlar değişiklik süreci içinde doğacak farklı veya şaşırtıcı sonuçlara kısa zamanda uyabilme yeteneğini arttıracaktır.

#### **g) Örnek Olay Yöntemi:**

Bu yöntem ilk defa 1920 yıllarında Harvard Business School'da eğitim alanına sokulmuş, fakat daha sonraları uygulama alanı çok genişleyerek deniz aşırı ülkelere sıçramış, özellikle genç yöneticilerin işletme yöntemine alıştırmaları tekniğinde kullanılmıştır. Harvard Üniversitesi bilim adamları o yıllarda meydana gelen büyük ekonomik kriz nedeniyle iflasa kadar sürüklenen işletmeleri kurtarma çabasına girişmişler ve bu arada üst sorununa önemle eğilmişlerdir.



Örnek olay yöntemi geleneksel eğitime bir tepki olduğu gibi biraz önce incelediğimiz T.Grup'a göre de farklı bir görünüş sunmakta, soyut olayları incelemektense somut olaylara yönelerek o yöntemden ayrılmaktadır. Toplumsal ve ruhsal faktörleri içermeyen uygulamalara etkili ve düzeltici yenilikler getirmektedir.

Örnek olay yönteminde temel amaç, uzun bir tartışma içinde bir gerçek durumu ya da sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından sonra katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler bunaya yöneltmektir. Böylece bu grup çalışmasına katılan yönetici adaylarının bir olayı analiz etme, varsayımları değerlendirme, karar seçeneklerini belirleme ve çeşitli görüşleri eleştirme yetenekleri geliştirilmeye çalışılmaktadır.

Görüldüğü gibi bu yöntemde somut olayların çözümüne yönetici niteliğini taşıyan kişiler alıştırılmakta bir diğer deyişle her zaman karşılaşılabilecekleri olağan veya olağüstü olaylar içinde ne şekilde bir tavır ve davranış takınmaları gerektiği öğretilmektedir. Bireylerin inceleme yetenekleri, hayal gücüne dayanan sentez kapasiteleri geliştirmeye çalışılırken, diğer yönden kendi düşünce şekillerini eleştirme (autocritique) ortamı yaratılmakta ve eğitim uğraşlarında ağırlık işlemlere değil mişlemi gerçekleştirenlere yöneltilmektedir.

Bu yöntemde iş yaşamının gerçek sorunları eğitilenin kullanımına "örnek olay" adı verilen bir metin aracılığıyla sunulur. Örnek olay, yöneticilerin karar vermelerini gerekli kılan ve bu kararların sonuçlarından sorumlu bulundukları gerçek bir işletme probleminin tarafsız bir biçimde belirlendiği bir metin olarak tanımlanabilir. Bu metin kalitesinin yüksekliği, gerçek hayatta çözüm bekleyen bir işletme sorunu ile ilgili bütün bilgileri ayrıntılı olarak öğrenciye verebilmesi diğer bir deyişle, eğitilenin o problemi çözmekle yükümlü yöneticinin yerine koyabilmesini sağlayabilme derecesine bağlıdır.

Örnek olay yönteminin başarıya ulaşmasında hazırlanan metin yeterli ve açık olması kadar, tartışmaları yöneten kişinin de yeterli bilgi ve görgüye sahip olması gerekir. Grup yöneticisi, olaya bizzat çözüm getirmek yerine, tartışmaya



katılanları çözüm aramaya yöneltmeli, tartışmanın yönleri kaydırılmasını önleme, tutum ve davranışların yönde gelişmesine yardımcı olmalıdır.

#### **h) Rol Oynama Yöntemi (Role Playing):**

Bu yöntemde, yetiştirme programına katılan adaylar arasından önce belirli bir grup seçilir. Seçilen bu gruptan işletmede ortaya çıkma olasılığı olan bir sorunu, gerçekte kendileri işletmenin yöneticileriymiş gibi ele alıp, çözümleri istenir. Bunun için önceden ayrıntılı biçimde hazırlanmış bir olay, tüm adaylara sınıfta anlatılır ve oyunun amacı açıklanır. Olayda geçen yöneticilik görevleri, seçilen adayın karakter, düşünce ve inançlarına uygun olarak dağıtılır. Böylece her aday gerçekte o görevde bulunuyormuşçasına işlerinden geldiği gibi düşüncelerini uygulayıp kararlar alarak kendilerine göre işletmeye en yararlı çözümü getirmeye çalışırlar.

Rol oynama yöntemi, bireyleri gerçek iş yaşamına alıştıran, bunu yaparken başkalarıyla yakın ilişkiler ve işbirliğine geçmeyi öğreten ve sorunlara çözümler aramaya yönelten yararlı bir eğitsel yöntemdir. Buna karşılık, bu benzetimin yapmacık karşılanması olasılığı vardır. Bireyleri yöneten, gerçek yaşamın kendilerine sağladığı çıkarıcı yaklaşımdır. Rol oynama sırasında gerçek çıkarlar ortaya çıkmayacağından alınan kararlar, düşünceler ve davranışlar pek gerçekçi olmayabilir.

#### **1) İşletme Oyunu Yöntemi (Business Game):**

Oyun, oyunu yönetecek bir yöneticinin başkanlığında ve adayların küçük gruplar halinde bölünmeleriyle başlar. Her grup ekonomideki bir işletmeyi oluşturur. Her işletmeye kendi koşullarına ve yetiştirmenin amacına uygun olarak veriler verilir. Adaylar bu verilere göre kararlar alarak işletmeleri yönetirler. Alınan kararlar önceden hazırlanmış formlara doldurulur ve bunlar daha sonra bir jüri ya da bilgisayar tarafından değerlendirilir ve sonuçlar adaylara duyurulur.

Belirli bir üretimi amaçlayan işletme piyasada kendisine rakip olabilecek en çok üç aylık süre içindeki gelişmeler hayali olarak canlandırılır. Bu işletmeyi sözde yöneten kişiler kendilerine verilen verilere ve işletmenin politikasına göre

kararlar alır ve diğer işletmelerle ilişkiler kurarlar. Böylelikle katılanlar gerçek iş yaşamına ve çevre ilişkilerine varsayımlara dayanarak alıştırılır. Ancak bu yöntemin oldukça pahalıya mal olması, varsayımlara göre alınan kararların gerçek iş yaşamına her zaman uygun düşmemesi ve sadece üst düzeydeki yönetici personel in yetişmesinde kullanılabilir olması yöntemin sınırlarını ve yetersizliklerini belirler.

#### **1) Beklenen Sorunlar Yöntemi (In-Basket):**

Bu yöntemde, gerçekte varmış gibi kabul edilen bir işletmede, yöneticilerden birinin veya birkaçının belirli bir süre işinden ayrıldığı varsayılır. Bu süre için adaydan o boşalan işleri yürütmesi istenir. Karşılaştırma yapmak için birden çok aday üzerinde aynı çalışma yapılabilir. Adaylara varsayımsal bu durumla ilgili veriler sunulur. Bu bilgileri sonra adaylar değişik masalara otururlar. Her masanın üzerinde bir evrak sepeti bulunur ve bu veriler dayarak her birinin gerekli kararları almaları ve belli davranışlar göstermeleri beklenir. Her aday sadece kendi sepetindeki verilerden yararlanabilir. Daha sonra bazı konuları astlarına havale eder, önemli yazıları hazırlar, sekreterine yazılmak üzere notlar verir. Bu işler yapıldıktan sonra grup önünde sonuçlar tartışmaya başlanır. Her üye nasıl hareket ettiğini ve kararlara vardığını anlatır. Böylelikle eğitime katılanların çözümleme, sentez ve karar alma yeteneklerinin geliştirilmesine olanak tanınır. Bu üstünlüklerine karşın verilerin hazırlanması ve alınan kararların değerlendirilmesi oldukça güç ve zaman alıcıdır.

#### **j) Görsel-işitsel Eğitim Yöntemleri:**

Bugün batı ülkelerinde ve özellikle Amerika'da 200'ü aşkın görsel-işitsel teknik kullanılmaktadır. Bazı otoriteler bu kaymakları son derece etkili pedagojik araçlar olarak nitelendirmektedirler. Ünlü Fransız kumandanı Napolyon "Bir kroki bana bir nutuktan daha çok şey söyler" derken daha o zaman bu tekniğin savaş içinde dahi önemini bütün çıplaklığıyla ortaya koymak istemiştir.

Unutmamak gerekir ki işletme içinde yürütülen işgören eğitimi yetişkinlere yöneliktir. insanların bir görüş ve düşünüşü kavramasında cümlelerin ard arda sıralanması çoğu kez basit bir imajdan daha az etkili olmaktadır.



Görsel-işitsel (Oudio-vizüel) isim altında iletişim ve eğitim alanında kullanılan ve modern buluşlara dayanan bu yöntemde ses ve resim prodüksiyonları toplanmaktadır. Bu yöntem işitmeli iletişim tekniğine (radyo, pikap) veya işitmeli ve konuşmalı (teyp), görmeli (sessiz film, diapozitif), sesli ve sesli ve resimli (film, televizyon) veya audio-motris denilen öğretim makineleri gibi çeşitli tekniklerle uygulanmaktadır.

Bütün bu araçlar olarak nitelendirilmektedir. Görsel- işitsel araçlar çok çeşitlidir. Bunların bir kısmını belirtmek gerekirse:

- Grafik afiş, kroki, kart, gravür, diapozitif film, sessiz film, market...
- Siyah tahta, şema, resim...
- Kağıt tabloölar, montaj, teksir...
- Plak, teyp, radyo, televizyon, sesli film vs. Bütün bu araçlar içinde en çok kullanılan ve yarar sağlayan sinematik olanlardır. Bugün birçok işletmeler ya tanıtıcı ya da öğretici amaçla geniş ölçüde film gösterileri yapmaktadırlar. Örneğin, işe yeni girmiş belirli işgören kitlesine üretimin fiziksel görünümü, çalışmanın fiziksel koşulları kolaylıkla gösterilebildiği gibi yeni bir çalışma yöntemini veya tekniğini ayrıntılarıyla tanıtmak amacıyla da etkili biçimde kullanılabilmektedir. Sinematik gösterilerin pahalıya malolduğu bir gerçektir ama diğer görsel-işitsel araçlardan hiçbirisi filmler kadar etkili olmamaktadır. Eeçok kullanılan filmler teknik, endüstriyel, güvenlik, inceleme, çevre konularını işlemektedir.

Eğitim alanında görsel-işitsel teknikler, daha çok eğitimcilerin ders sırasında işgörelnlere öğretilenleri daha iyi kavramaları amacıyla uyguladıkları renkli, canlı, etkili birer araçtırlar. Fakat burada en önemli sorun işletmelerde uygulanan eğitim uğraşlarına en yararlı olabilecek tekniklerin titizlikle seçimidir.

#### IV. İŞGÖREN DEĞERLEMESİ

##### A- TANIMI, ÖNEMİ ve AMAÇLARI

işletmede karşılaşılan önemli sorunlardan biri işgörelnlere verilen işlerin ne ölçüde başarılıldığı ya da işgörmeye yer teneklerinin ne olduğunu saptamaktadır. Her yönetici, kendi



yönetimininde bulunan işgörenlerin yeteneklerini ve yapmaları gereken iş üzerindeki başarılarını haklı olarak bilmek ister. işgörenlerin belirlenen amaçlara uygun çalışıp çalışmadığı yakından izlenir. Gerçi yönetici işgöreni ile alırken, ona ücret verirken ve gelişmesini sağlarken bir bakıma onun yeteneklerini dolaylı ya da dolaysız olarak değerlemektedir. Ancak, işgörene ilişkin bir karar alınırken yeteneklerin değerlendirilmesi belirli bir sistem içinde yapılmalıdır. Diğer bir deyişle, işletmede, çalışan işgücü kaynaklarından en yüksek verimin elde edilmesi için işgören yetenekleri yakından izlenmeli ve gelişme çizgisi sağlanan başarı doğrultusunda değerlendirilmelidir.

Bir görüşe göre, işgören değerlendirilmesi, gerçek anlamda ortak bir çalışma, bilgi alış verişi, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılması, yetiştirme ve gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir.

Bir başka açıdan ise işgören değerlendirilmesi, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da isteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir. Daha kısa bir deyişle, işgörenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir. Bir yandan işgören ve yeteneklerini tanımak, öte yandan işgörenin kendisini tanımaya yardımcı olmak amaçlanır.

İş değil, işi yapan işgöreni ve onun başarısını ya da isteki başarısızlığını değerlendiren işgören değerlendirme tekniğinin bazı kaynaklarda "performans değerlendirilmesi", verimliliğin değerlendirilmesi", "çalışmanın değerlendirilmesi" ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi "tezkiye", "sicil" gibi isimler şeklinde kullanıldığına tanık olunmaktadır. Değişik biçimde kullanılmakla birlikte işgören değerlendirilmesi genel bir tanı içinde, bireyin görevinde ki başarısı, isteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Ancak kabul etmek gerekir ki, insan gibi karmaşık bir ruhsal yapıya ve sonsuz bir yaratıcı güce sahip bulunan bir varlığın gerçek anlamda değerlendirilmesi yapmak son derece güç bir iştir ve daha öteye bir sanattır. Kaldı ki alt basamata daha çok verilen emirleri yerine getirmekle sorumlu kişileri ve yeteneklerini değerlendirmek bir ölçüde kolay olsa bile, sınırları her zaman kesinlikle çizil-

lemeyen yöneticilik yeteneklerinin saptanması ve değerlendirilmesi oldukça güç bir iştir. Yöneticide aranan karar alma, inisiyatif kullanma, algılama, sezme ve ileriye görme gibi yetenekleri değerlendirmek gerçekten kolay bir iş değildir. Bununla birlikte güç fakat olanaksız olmayan bu değerlendirme çalışmalarını, hemen her işletme en alt basamakta yer alan işgörenden en üst basamakta bulunan yöneticilere kadar yapmak zorundadır.

işletmeleri böyle bir değerlemeye zorlayan nedenler ya da değerlemeden beklenen amaçlar özet olarak şöyle sıralanabilir.

- Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek,

- Yükselme ve başka işe geçme (transfer) için kaliteli elemanlar seçmek,

- işgörenin işine son vermek veya bulunduğu orunun yeniden gözden geçirilmesi bakımından başarısız olanları seçmek,

- insan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak,

- işgörenin eğitim gereksinmesini saptamak,

- Üyeler arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek grup çalışmasını arttırmak,

- Yönetici ile işgören arasındaki iletişimi artırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlayış düzeyine ulaşmalarını sağlamak,

- işgörenin iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak,

- işgöreni, yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak,

Kısaca, personel konularında ( yükselme, ücretleme, eğitim, uyarı, eleştiri, aşama indirimi, transfer, işten çıkarma gibi ) alınacak kararların temel ilkelere oturtulmasını ve özellikle bu kararların uyumlu ve objektif olmasına özen gösterilmesi amaçlarıdır.



işgören değerlemesi, işletme açısından önem taşıdığı kadar işgören açısından da değer taşır. işgören, özellikle başarılı işgören çalışmasının karşılığını görmek ister. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, kaytarıcı ve işe çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan değer verildiğini görürse, bu onda moral bozukluğu ve giderek çalışma isteksizliği yaratacaktır. Öte yandan değerlendirme sonucu işgören eksiklerini bilme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı kazanacaktır. Bu açıdan bakıldığında işgören değerlemesi bir bakıma, işgöreni işe yöneltme ve özendirme aracı olarak değerlendirilebilir. Özellikle daha çok çalışma ve yeteneklerin en verimli biçimde kullanılması halinde işgörenlerin ekonomik ve psikolojik ödüllendirilmesine işe özendirme ya da isteklendirme daha kolaylıkla sağlanabilecektir. Ayrıca objektif ölçütlere göre uygulanan işgören değerlemesi işgören değerlemesi işgörende yüksek moral ve işletmeye güven duygusu yaratacaktır.

## **B- İŞGÖREN DEĞERLEMESİNDE ÖN ÇALIŞMALAR**

işgören değerlemesinde güdülen amaçlar ya da sağlanan yararlar belirlendikten sonra sıra değerlendirme öncesi yapılacak ön çalışmaların belirli bir plan doğrultusunda gerçekleştirilmesine gelir. Burada değerlemenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periodlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi gerekir.

işgören değerlemesinde yapılması gereken ön çalışmalar aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

### **1) İş Analizi ve Faktör Seçimi:**

Daha önceki bölümlerde sık sık değindiğimiz ve ayrıntılı olarak incelediğimiz iş analizi ve tanıtımı çalışmaları özellikle işgören değerlemesinde önemli bir rol oynar. İş analizi ile ortaya koyulan kesin standartlar sayesinde ve benzeri işi yapan her bireyin ne yapması gerektirdiği biçimsel olarak belirlenmektedir. İşin gerektirdiği ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları bilinmedikçe çalışan işgörenin yetenek ve başarısı saptanamaz. Bir bakıma işin gerekleri ile işgören yetenek ve başarısının karşılaştırılması yapılır ve bir değerlendirme sonucuna gidilir.



Gerek işgörenin eşitlik ilkesine uyulma isteği, gerekse işverenin yapılan işin kalitesine uygun bir ücret verme arzusu iş analizinin önemini vurgulamaktadır. Objektif kriterlere göre yapılacak bir iş analizi ve işgören değerlemesi aşağıda gösterilen grafikte çok daha iyi izlenmektedir.

|                   |                                            |                                   |
|-------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------|
| işin Toplam Ücret | = işin gerektirdiği yeteneklere göre ücret | + işin yapıl. düzeyine göre ücret |
|                   | iş Analizi                                 | işgören Değerlemesi               |

Öte yandan işgören değerlemesinde seçilecek yöntemle ilgili olarak kullanılacak faktörlerin de açıklıkla belirlenmesi gerekir. Değerlemeye esas alınacak faktör seçiminde gözönünde bulundurulması gereken unsurlar bir kaynakta şöyle özetlenmektedir.

Faktörler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro görevlisi ve yöneticiler kullanılmalıdır.

- Faktör seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da gözönüne alınmalıdır.

- Faktörler açık ve anlaşılır olmalıdır.

- Faktör sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.

Her faktör sayısal olarak ya da belli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir. Bazen iyiden kötüye, bazan da kötüden iyiye sıralanır. Örneğin;

iş bilgisi:

Çok iyi, iyi, orta, yeterli, yetersiz

iş yeteneği:

Yetersiz, yeterli, orta, iyi, çok iyi,

Faktörlerin sayısal değerlemesi yanılmalara yol açabilir. Örneğin, 1'den 10'a kadar bir not verilecekse 9 ile 10 arasındaki farkı anlamak güç olabilir. Üstelik insan yeteneklerinin sayısal değerlemeye tabi tutulması pek iyi karşılanmamaktadır.

Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan faktörler dört grupta toplanabilir.

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
- iş bilgisi ve yeteneği,
- Bireysel özellikler,
- Bireyin iölişki ve davranışları.

Bu temel faktörler kendi içinde alt faktörlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olur. Örneğin, bireyin özellikleri temel faktörünün alt faktörleri alınacak olursa bunlar şöyle sıralanabilir: işbirliği, güvenilirlik, öncelik, anlayış, düzgünlük, çalışkanlık, uyabilirlik, davranış, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, beceriklilik, yürütme, sağlık, görünüş, heves, iktidar, vs. gibi.

Eğer yapılan değerlendirme bir yönetici için sözkonusu ise, değerlendirilecek faktörlerin nitelik ve niceliği değişik boyutlarda olacaktır. Bu tür değerlendirme aşağıdaki örnekte izlenebilir.

Zayıf      Yeterli      iyi

Planlama  
Diğer önemli işlevler  
Organizasyon  
Sorumluluk  
Güdüleme  
Bügi toplama ve  
değerlendirme

Bilgi verme  
Başkalarıyla ilişki

- a) ilişki kurma
- b) Birlikte çalışma
- c) Anlayış
- d) Koruma ve yardım

Yararlanmak  
Denetim ve eşgüdüm

Personel Yetiştirilmesi

Diğer önemli işlevler

## 2) Değerlemecilerin Saptanması:

Önemli bir konuda, değerlemeyi kimlerin gerçekleştireceğidir. En geniş uygulama, her işgörenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama, işgöreni ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Böyle bir değerlendirme sistemi olarak hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişir. Ancak böyle bir değerlemenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bir yönetici işinde başarılı bir işgöreni aralarında ki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız diye gösterilebilir. Bu nedenle çok yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılmasına ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir. Bir diğer uygulama türü de her işgörenin kendi düzeyinde bulunan diğer işgörenlerce değerlendirilmesidir. Bazen daha objektif olsun diye işletme dışından uzman elemanlardan yararlanılır. Çok az kullanılmakla birlikte işgörenlerin üstlerini değerlemesine de yer verilebilir.

Uygulamada en çok görülen işgörenlerin doğrudan doğruya yöneticileri tarafından değerlendirilmesidir. İşin gerekleri ile işgören yetenekleri arasındaki uyumu en yakından izleme olanağına sahip olması nedeniyle yönetici değerlemeyi en iyi ve gerçekçi biçimde yapan kişi olarak kabul edilmektedir. Ancak bir yönetici en çok yirmi civarında işgöreni etkili biçimde değerlendirebilir. Bir bakıma yöneticinin denetim alanı ile değerlendirme alanı çakışmaktadır.

Değerlemeyi yapacak yöneticinin çeşitli nedenlerle değerlendirilen işgörene karşı duygusal davranmaması, yakınlık ya da önceki sürtüşmeler nedeniyle etki altında kalmaması gerekir. Zira kişiye değerlendirme yönetsel olduğu kadar vicdani bir konudur. Bir işgörenin dosyasına haksız olarak konan kara bir leke onun tüm çalışma yaşamını olumsuz biçimde etkileyebilir. Yöneticinin işgören değerlemesini yaparken her türlü duygusallıktan arınmış, eşitlik ve nesnellik ilkelerine yönelmiş olması gerekir.

Öte yandan değerlemenin daha inandırıcı ve inandırıcı ve yararlı olması için değerlemeci doğrudan değerlendirilen işgören ile ilişki kurar ve görüşme yapabilir. Bu yönde yapılan görüşmenin taşıdığı yararlar bir kaynakta şöyle belirleniyor:



- işgörene içinde bulunduğu pozisyonu tanıma olanağı verir,
- Yaptığı işin niteliğini tanıtır,
- Gelişmesine yön verici bilgiler iletilir,
- Yaptığı iş üzerinde yetiştirme olanağı verir,
- işletmede yükselme yolları gösterilir,
- Her işgörenin işletmeyle ve çalıştığı bölümle nasıl bütünleştiği belirlenir.
- Bazı işgörene uyarılarda bulunarak onların davranışlarında iyileşme sağlanır.

### **3) Değerleme Periodlarının Belirlenmesi:**

Çağdaş işletmeleri yönetenlerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir. işgören değerlemesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Birbirlerine çok yakın periodlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmez. Kaldı ki, sık sık yapılan değerlemeler işgören üzerinde baskı etkisi yaratabilir. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören period bir yıllık uygulamalardır. Her yılın belirli zamanında örneğin takvim yılı sonunda işgörenin bir yıllık çalışması, başarı ya da başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme işlerine işlenir.

### **4) Değerlemecilerin Eğitimi:**

Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin faktörler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme işlerinin doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri salık verilir. Yapılan değerlemenin bir yandan işgörenin denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim (otokontrol) niteliği taşıdığı belirtilir. Değerlemecilerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer verilebilir. Değerlemeye tabi tutulacak işgörene karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır.

### 5) Yönetici ve işgörenlere Bilgi Verilmesi:

İşgören değerlemesinde başarı kazanmak için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler arasında yeterli bir bilgi alış-verişi bulunmalıdır. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenir, güdülen amaçlar belirlenir, işgören değerlemesinin gereğine inanç aşılanır. Toplantılarda işletmede yer alan işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve işgörenlerin değerlemesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri tanıtılmaya çalışılır.

Hangi konuda olursa olsun başarı sağlamanın ön koşulu ilgili işgörenlere yapılan uygulamaya ilişkin sürekli bilgi vermektir. Bazı biçimsel olmayan haberleşme kanallarından gerçeği yansıtmayan haberlerin işgörenlere verilmesi her zaman olmasa bile çoğu kez kararlı sonuçlar doğurur. Oysa yetkili kişilerden çıkan biçimsel bilgilerle işgörenlerin kuşku, önyargı ve gereksiz yorumlarına gerek kalmaksızın konular ve sorunlar aydınlığa kavuşur. Bu genel kural işgören değerlemesinde de çok önemli bir rol oynar.

Oysa bazı yöneticiler işgörenlere bilgi vermekte oldukça ağır ve isteksiz davranır. Onlara göre bilgi kaynakları çoğu kez işgörenleri ilgilendirmez ya da ilgilendirmemesi gerekir. Kuşku yok ki, işletmede düzenlenecek bir anket çalışması işgörenlerin birçok bilgilere gereksinme duyduğunu ortaya çıkaracaktır. Bugün artık çağdaş iletişim tekniklerini bilen ve uygulayan her yönetici işgörene bilgi vermekle ona ilgi göstermenin aynı şeyler olduğunu bilincindedir.

İşgören değerlemesi oldukça duyarlı bir konudur. Zira sistemin uygulanmasından etkilenecek olan kişiler akla gelen her türlü yorumu yapabilirler. Bu konuda işgörenlere yeterli bilgi verilmezse örneğin, bazı primlerin kaldırılacağı ya da belli sayıda işgörenin işinden çıkarılacağı kuşkusu taşınabilir. Bu nedenle, sistemin başarıya ulaşması isteniyorsa, bunun ilk koşulu olarak işgörenlere gerekli bilgiler verilmeli ve onların işbirliği sağlanmalıdır.

İşgörenlere varsa işletme gazeteleri aracılığı ile, yoksa broşür, sirküler ve bazı notlarla yazılı olarak ya da tartışmasız veya tartışmalı toplantılarla sözlü olarak işgören değerlemesinin amaçları, kullanılan yöntemler, karşılaşılan sorunlar açıklanmalıdır. Bu yönde yapılan her girişim işgören değerlemesinin başarısını olumlu yönde etkileyeceği gibi desteğini ve katkısını da sağlayacaktır.



## C- DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

işgören değerlemesi için gerekli olan ön hazırlıkların yapılmasından sonra sıra değerlemenin uygulanması aşamasına gelir. Bu aşamada yöneticilere düşen görev, işletme ya da değerlemenin uygulandığı bölümün koşullarına en uygun yöntemi seçmek kadar bu yöntemi amaçlarından saptırmaksızın ve işgörenler arasında duygusal kökenli ayırma ve kayırma yapmaksızın değerlemeyi gerçekleştirmektedir. Personel politikasının önemli bir bölümünü oluşturan işgören değerlemesinin uygulanması, işgörenlerin yakından tanınmasına, onların yeteneklerinden en iyi yönde yararlanılmasına neden olacaktır. İşgörenlerin işe ilişkin yeteneklerini ve davranışlarını objektif olarak inceleyen bir değerlendirme çalışmasının son derece duyarlı bir nitelik taşıması nedeniyle uygulama sırasında çok titiz davranma, ölçülü ve tarafsız bir değerlemeye özen gösterme, işgören değerlemesinde ve uygulanmasında gözönünde bulundurulması gereken en önemli koşullardır. Bu koşullara uygun bir değerlendirme yöntemi seçmek ve uygulamak oldukça zor bir iştir. Uygulamada birçok yöntem bulunmakla birlikte bunlar arasında en çok ilgi çeken bir kaçını incelemekte yarar vardır.

### 1) Sıralama ve ikili Karşılaştırma Yöntemi:

Bu yöntem uygulanması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz bir yöntemdir. Özellikle az kişinin çalıştığı işyerlerinde uygulanma şansına sahiptir.

Bu yöntemde değerlemeye tabi tutulacak kişilerin isimleri, önce belli bir sıra ve esasa dayanmaksızın, bir kağıdın sol tarafına yazılır. Değerlendirici bunlar arasında en yetenekli ve başarılı olanı kağıdın sağ başına yazar. Aynı değerlendirici ikinci iş olarak bu kez de en az değer affettiği elemanı seçip kağıdın sağ tarafında en alta yazar. Daha sonra sol taraftaki isimler arasından sırayla en fazla değer taşıyan eleman seçilip sağ tarafta olulşan dizinin en başındaki ismin altına geçilir. Değerlemeci, listede kalan bütün isimler için aynı yöntemi izleyerek sağ tarafta bir sıralama listesi elde eder.

Öte yandan, sıralama yönteminin biraz daha değişik bir uygulamaskı olarak ikili karşılaştırma yönteminden sözedilebilir. Bu yöntemde işgörenler ikişer ikişer karşılaştırılarak değerlendirilir. Örneğin, sekiz kişilik bir grup için a-





işgören değerlemesinde sosyometrinin kullanılması ile yöneticiler tarafından yapılan direkt değerlendirme yerine, işgörenlerin birbirlerini değerlemesi yolu seçilmiş olmaktadır. Bununla birlikte sonuçta çıkarılan sosyometrik grafikler aracılığı ile kesin değerlemeyi yöneticilerin yaptığı söylenebilir.

### 3) Derecelendirme Yöntemi:

Her işgörenin bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından belirli bir dönemin sonunda çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum ve sorumluluk gibi yetenekleri tarafsız ve sistematik biçimde değerlendirilir. Bu değerlemede birey bundan önceki değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak bir bütün yerine faktörlere göre değerlendirilir. Değerlemeci bu faktörleri gözönüne alarak teker teker değerlendirir, daha sonra bir üst yöneticinin onayına sunar. Gerekirse üst yöneticiyle değerlendirme üzerinde görüşme yaparak kişisel görüşlerini iletir.

Derecelendirme yönteminde, her işin yapılış biçimi ve bireysel davranış özelliklerini gösteren belirli sayıda faktörler kullanılır. Ayrıca her faktör çok zayıf, orta, iyi, çok iyi gibi beş dereceye ayrılır ve yönetici kendi takdirine göre bu yöntemle "zorunlu seçim yöntemi" de denilebilir.

Derecelendirme yönteminde kullanılan faktörlere örnek olarak şunlar gösterilebilir: işin kalitesi, işin iş bilgisi, inisiyatif, yargılama, devamlılık, insancıl davranış, işe bağlılık, işe ve çevreye uyum, sorumluluk, liderlik ve astları yetiştirme gibi.

Bu faktörlerden işin kalitesi ve işin miktarına ilişkin form üzerinde bir örnek göstermek gerekirse:

#### Yapılan işin kalitesi:

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| 1- işin kalitesi düşüktür       | Çok zayıf |
| 2- Kalite normalin altındadır   | Zayıf     |
| 3- iş tatminkârdır              | Orta      |
| 4- iş standartların üzerindedir | iyi       |
| 5- işin kalitesi çok yüksektir  | Çok iyi   |

Yapılan işin miktarı:

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| 1- Az miktarda iş çıkıyor         | Çok zayıf |
| 2- Beklenenden az iş çıkıyor      | Zayıf     |
| 3- Yeterli iş yapıyor             | Orta      |
| 4- Normalin üzerinde iş çıkarıyor | iyi       |
| 5- iş verimliliği çok yüksektir   | Çok iyi   |

Aynı sistem içinde daha önce sözü edilen tüm faktörler değerlendirilerek kullanılır ve sonuçta elde edilen derecelerin sayısına göre ortalaması çıkarılır.

Bu yöntemin daha geliştirilmiş modelinde her faktöre göre ayrılan beş dereceden biri seçilerek işaret yerine sayısal değer verilir (örneğin 1. dereceye 1 puan, 2. dereceye 2 puan gibi). Daha sonra bu sayısal değerler toplanır ve tıpkı test yönteminde olduğu gibi bu toplamaların yorumu standart puanlar üzerinden yapılır.

Puanlandırma esasına göre söz konusu derecelendirme ve değerlendirme yöntemi aşağıdaki form üzerinde izlenebilir:

Ayrıca, bu derecelendirme yöntemiyle elde edilen sonuçların ücretlere yansıtılmasına ilişkin bir örnek tablo aşağıda verilmiştir.

#### 4) Fonksiyonel Değerleme Yöntemi:

Bu yöntemin temeli, işgörenin yüklediği görevin (fonksiyonun) gerekleri ile yetenekleri arasında bir karşılaştırma yapılarak değerlemeye gidilmesine dayanır. Özellikle işgörenlerarası ikili karşılaştırma ve sıralama yöntemine bir tepki olarak geliştirilen fonksiyonel değerlendirme yönteminde farklı görevlere sahip bulunan işgörenlerin karşılaştırılmasıyla objektif ölçütlere uygun bir değerlendirme yapılamayacağı görüşü benimsenmiştir. Gerçekten değişik bölümlerde çalışan işgörenlerin karşılaştırması söz konusu olduğunda her değerlemeci (yönetici) kendi astlarını daha üstün yetenekli gösterme eğilimine kapılabilir. Gerçi aynı bölüm içinde karşılaştırmalı değerlendirilmede bu sakınca büyük ölçüde azalabilir, ancak yönetici düzeyinde bulunan personelin değerlemesi söz konusu olduğunda bölümlerarası bir karşılaştırma yapmak kaçınılmaz olmaktadır. Özellikle yer değişiklerinde ve yükseltimlerde yöneti-



cilerin üst düzeyde değerlendirilmesi gerekir. Bu gibi durumlarda uygulanabilecek en etkili değerlendirme yöntemi, elemanlar arası karşılaştırma yapmak yerine işin gerekleri ile personelin kapasitesi arasında karşılaştırmaya gitmektir.

Demir-Çelik endüstrisinde bir ustabaşının değerlemesi örnek olarak alınabilir. Bu elemanın fonksiyonel değerlendirme yöntemine göre değerlemesinin yapılabilmesi için öncelikle yaptığı işin nitelik ve gerekleri bir iş analizi aracılığı ile saptanır. Böylelikle işin getirdiği tüm fiziksel, düşünsel ve moral yapısı ortaya konur ve bu faktörlere işgören yetenekleri değerlendirilir. Bu tür değerlemede kullanılan formlara örnek aşağıda verilmiştir.

#### USTABAŞI DEĞERLEME Fişi

Adı, Soyadı:.....Ücret katsayısı:.....  
Bölüm :..... Görev :.....

Yorum Yetersiz Normal Çok üstün

##### İş Bilgisi

- Teorik bilgi
- Pratik bilgi
- Yönetimsel bilgi
- İş örgütlenme
- Personel eğitimi
- Atıların verimliliği

##### Mesleki Yetenek

- Amaçlara uyum
- Çaba, özveri
- Atıların iş kalitesi

##### Kişilik

- Eşitlik duygusu
- Sıkı ağızlı, etkili
- Moral etkinliği

##### İnsiyatif

- İş geliştirme, öneri sunma
- Ölü zamanı değerlendirme
- Araç ve gereç, ilgilenme
- Düzen ve temizlik
- İş kazalarını önleme

Bu fiş üzerinde ya doğrudan doğruya her temel faktör ve alt faktör için puan verilerek bir sonuca gidilir ya da her faktör üzerinde yukarıdan aşağıya doğru çizgi grafikler gösterilerek bir değerlendirme üzerindeki başarı veya başarısızlıklar fiş üzerinde yukarıdan aşağıya doğru çizgi grafikler gösterilerek bir değerlendirme yapılır.

### 5) Kritik (ilginç) Olay Yöntemi:

Ayrı zamanda bir değerlemeci olan yöneticilerin kendilerine bağlı işgörenleri sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının kaydedilmesiyle yapılan bir değerlendirme yöntemidir.

Kritik olay yöntemi ilk kez ikinci Dünya Savaşında ABD hava kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste düzenlemesiyle uygulamaya konmuş, daha sonra bu yöntem endüstri alanında işgören değerlendirilmesi konusunda kullanılmıştır. BU yöntemde, işgörenlerin işte başarıllı, başarısız ya da ikisi arası farklar gösteren bir takım şeyleri yaptıkları öngörülür. Bunun için değerlemecilerden ilginç olay olarak nitelendirilen işgörene ilişkin olguları kaydetmeleri istenir. Bu arada değerlemeciye bir kılavuz verilerek gözlem ve kayıtlarında kendisine yardımcı olunur. Örneğin, bu tür kılavuzlardan bir tanesi beş alanda otuzbeş tür ilginç olay toplamıştır. Söz konusu olan beş alan şunlardır:

1. Fiziksel yeterlilik,
2. Düşünsel yeterlikler,
3. iş alışkanlıkları ve tutumları,
4. Mizaç,
5. Kişisel özellikler,

Kayıtlar bunlara uygun olarak haftalar ya da aylarca tutulmakta, sonra olumlu ve olumsuz olay durumlarına göre ayrılmaktadır. Örneğin, iş alışkanlıkları ve tutumlarına ilişkin olarak "başkalarıyla geçinme" kritik olayında aşağıdaki gibi bir değerlendirme yapılabilir:

## OLUMSUZ

- a) Fazla çalışmaya çok sinirlermiş veya kızmıştır.
- b) iş arkadaşları ile ağız kavgası yapmıştır.
- c) Birlikte çalıştığı işçileri yerip canlarını sıkıştır.
- d) Birlikte çalıştığı işçilere amirlik taslamıştır.
- e) Diğer işçilere yardım etmeyi reddetmiştir.
- f) Başkasının aygıtına karışmıştır.

## OLUMLU

- a) Baskı altında sakin kalmıştır.
- b) Kışkırtma karşısında dengesini korumuştur.
- c) Kendisini zora koyarak diğer işçilere yardım etmiştir.
- d) Anlayış göstererek sürtüşmelerden kaçınmıştır.
- e) iş arkadaşlarına gerekli durumlarda yardım etmiştir.

Yukarıdaki örnekte olduğu gibi, değerlemeci birçok alanlarda, örneğin, eğitim ve geliştirmeye karşı tutum, işe karşı ilgisiz davranma, çalışmayı yavaşlatma gibi olumsuz davranışlar ya da işte başarı sağlama, işbirliğine yönelme, arkadaşlarına örnek olma gibi olumlu davranışları yakından izler ve not eder. Belirli dönemler sonunda (üç, altı ay veya bir yıl) bu notlar değerlendirilir ve çoğu kez değerlemeci ile işgören arasında yapılan görüşme ile sonuçlandırılır.

Ancak değerlendirme sonuçlarının değerlendirilen işgörenlerle tartışılması birçok örgütlerde yöneticiler için üzücü deneyimlere neden olmaktadır. General Electric tarafından belgeler halinde yayınlanan bu tür deneyimlere göre, dürüst fakat olumsuz yönde değerlendirilen kimseler, hiç de daha iyi çalışma ve iş görme yolunda güdülenmemiş, hatta bazan işlerinde başarı bakımından işlerinde başarı bakımından daha da verimsizleşmişlerdir. Bu nedenle yöneticiler astlarını değerlerken çekingenliğe, otoritenin kaybolacağı kuşkusuna ve astların tepkisini çekmemek için gerçek dışı değerlemelere yönelebirlirler.

Kritik olay yöntemiyle işgörenin değerlemesinde, belirli bir dönem içinde işgören tutum ve davranışlarının izlenmesi söz konusu olduğundan değerlemenin daha objektif olması sağlanır; gözlemler sonucu elde edilen verilere göre olumsuz davranış ve olaylar ilgili işgörene iletilmekle onun olumlu gelişmesine ve eğitilmesine yardımcı olunur.



Bu yöntemin sakıncaları ise; işgörenin sürekli izlenmek-ten huzursuzluk duyması, diğer yandan yöneticiye yorucu bir çalışma yüklemesidir. Ayrıca kritik olarak nitelendirilecek olay ve davranışların seçimi pek kolay bir iş değildir.

#### **6) Kontrol Listesi Yöntemi:**

Bu teknikte değerlemeci diğer yöntemlerden farklı olarak değerlendirilenler hakkında hazırlanan bir tablo üzerinde yer alan sorulara evet veya hayır şeklinde yanıt verir. Cevaplarla ilgili değerlendirme personel departmanınca yapılmaktadır. Soruların cevaplarının belirli ağırlıkları olabilir. Ancak değerlendirmeeyi yapan kişinin soruların ağırlıkları hakkında bir bilgisi yoktur.

Bu yöntemde evet ve hayır yanıtlarının birbirine çok yakın olmaları durumunda bir tercih yapmak zor olabilir. Üstelik bu soruların işgörenin yaptığı işe bağlı olarak ayrı ayrı hazırlanması oldukça güçtür. Elde edilen sonuçlar evet ve hayırların toplamına göre daha sonra yorumlanır.

#### **D- DEĞERLEMENİN DENETİMİ**

İşgören değerlemesinde izlenen politika ve uygulanan yöntemlerin ne ölçüde başarıya ulaştığını ölçmek için son aşamada sonuçların denetlenmesi gerekir. Beklenen etkinlik sağlanamamışsa uygulanan yöntem kökünden değiştirilebilir ya da işletme gereksinmelerine uygun yönde geliştirilebilir. Etkinliğin ölçülmesinde en geçerli ölçüt, işgörenlerin uygulamaya gösterdikleri ilgi ya da tepki ile anlaşılır. Şayet geniş kesimlerin tepkisini çeken bir değerlendirme yöntemi seçilmişse ya da yöneticilerin seçilen yöntemi sert ve katı bir otorite anlayışı ile uygulaması sözkonusu ise böyle bir değerlendirme çalışmasının başarılı olması beklenemez. Daha kötüsü böyle bir uygulama işgören-yönetici çatışmasına ve gereksiz sürtüşmelere yol açabilir. Bu nedenle, işgören değerlemesinin çok duyarlı bir konu olduğu gözönünde bulundurulmalı, değerlendirme yönteminin seçiminden uygulamasına kadar son derece titiz davranılmalı, elde edilen sonuçlar yakından denetlenmeli, uygulanan yöntemde aksamalar varsa bunları zamanında giderici etkili önlemler alınmalı ve her şeyden önemlisi değerlemenin bir cezalandırma aracı değil, tersine işgörenlerin eksik yönlerine yardımcı bir teknik olarak algılanması sağlanmalıdır.

işgörenlere ilişkin yapılan değerlemenin ne ölçüde sağlıklı ve tutarlı olduğunu denetlemek amacıyla Gos eğrisi ve Hale etkisi olmak üzere ikiyöntemden yararlanılabilir.

Gos eğrisi (courbe de Gauss), işgörenler üzerinde yapılan değerlemelerin denetiminde kullanılan bir yöntemdir.

Bu beş derece ve bunları değerleyen yüzdeler (puan yerine) vardır. BU derecelerin taşıdığı anlam açıktır. III. derecede bulunan işgören işine uyum sağlayan, bilgi, yetenek ve kişiliği ile göz dolduran bir kişidir. I. derecede yer alan işgörenin işin gereklerine yetersiz kaldığı görülüyor. Bu durumda işine son vermek ya da eğitmek sözkonusu olabilir. V. derecede yer alan işgören ise işin gereklerinin çok üstünde yeteneklere sahip olmasına karşın uyumsuzluk nedeniyle verimli kullanılmadığı görülüyor. Bu bakımdan I. derece ile aynı oranda değerlendirilmektedir. Genel çizgileriyle yapılan işgören değerlemesinde bu gos eğrisine yakın sonuçlar edilmese (ki sonuçların % 50'si normal düzeyde gösteriliyor), o zaman işgören değerlemesini kuşkuyla karşılamak gerekir.

Öte yandan değerlemenin denetiminde yararlanılan bir diğer yönden dehale etkisi (effet de Halo) olarak bilinen tekniğdir. Bu yöntemde, değerlemecinin bir işgörenin diğer herhangi bir özelliğini değerlendirirken bilinçli ya da bilinçsiz olarak diğer özelliklerinin etkisi altında kalıp kalmadığı araştırılır. Genel olarak yapılan değerlendirme ya da iş başarısı normal düzeyde seyreder. Bazı değerlemeler çok iyi; diğerleri yetersiz olurken büyük çoğunluğu normal düzeyde gerçekleşir. Oysa hale etkisi taşıyan değerlemelerde bu dağılım gerçekleşmez. Bunu bir örnekle göstermek gerekirse.

#### Değerleme faktörleri

insiyatif yeteneği

işbirliği yeteneği

iş çıkarma yeteneği

iş başarı yeteneği

iş bilgisi

Değerleme derecesi

Yukarıdaki şemada görülen değerlendirme faktörleri aynı alan üstünde bulunduğu ölçüde hale etkisi artmaktadır. Sözel geliş, iş bilgisi konusunda iyi durum gösteren bir işgören, işbirliği ve insiyatif gibi tahminen ilgisiz faktörlerde de iyi durumda değerlendirilir. Bazen da bunun tersi bunun tersi olur.



Değerlemecinin gözüne çarpan bir zayıflık, bütün faktörlerin daha düşük değerlenmesine yol açabilir. Bu gibi durumlarda değerlemelere gitmiş olabileceği düşünülerek elde edilen sonuçlara pek güvenilmez ve değerlemenin yeniden gözden geçirilme gereği doğabilir.

#### E- DEĞERLEMEDE KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

işgören değerlemesinde kullanılan yöntem ve varılan sonuçlar her zaman eleştiriye açıktır. Bugüne dek, işgören verimini, alışkanlık ve özellikle davranışlarını gerçekten ölçen objektif bir değerlendirme yöntemi henüz bulunmuş değildir. Her yöntemin kendine özgü sakıncaları ve uygulamada karşılaşılan güçlükleri vardır. işgören değerlemesinde en çok karşılaşılan sorunlar bir kaynakta şöyle özetlenmektedir:

- işgörenlerin biçimsel yoldan değerlendirilmesi yöneticinin kendi gözetimi altında bulunan 20,30 hatta çok sayıda astlardan her birini, teker teker ne işler yaptıklarını yeterince ve ayrıntılarıyla bilmesi ve izlenmesi oldukça güç ve pek ender rastlanabilen bir durumdur.

- Konular standartların ve kullanılan değerlendirme birimlerinin oldukça geniş bir ölçüde ve bazen de pek adil sayılamayacak surette değişme eğilimi gösterdikleri bilinmektedir. Kimi değerlendiriciler, sert, kimi de daha hoşgörülü bir tutum izlemektedirler. Bu ve benzer durumlar sonucu olarak, değerlendirilen işgörenler belki kendileriyle eşit derecede nitelik ve yeteneklere sahip, hatta daha da üstün olan arkadaşlarına oranla daha yüksek değerlendirme notu alabilirler.

- Kişisel değer yargıları ve normal tutumdan saplamalar zaman zaman örgütlerce konulmuş standartların yerini tutabilmektedirler. Örneğin, herkes tarafından başarısı kabul edilen işgörenler, sırf başka kuruma geçmesinler diye yükselmelerini engellemek amacıyla bile bile ve haksız bir surette zayıf olarak değerlendirilebilirler.

- Daha sık rastlanan bir durumda kişisel yakınlık nedeniyle değerlemecilerin bazı kişilere hoşgörülü davranmalıdır. Çok fazla yumuşaklık, değerlemede ön yargı, genel izlenim, göz yumma, belirli kişilerin tercihi gibi nedenlerle işgören değerlemesine gölge düşebilir.



Değerleme çalışmalarına tepki gösteren diğer bir tarafda sendikalardır. Ücretler, terfi, vardiya seçimi, fazla mesai vb. konulara ilişkin kararlarda kıdem ilkesini esas alan sendikalar, bu gibi kararlarda performans değerlemesinin etkili olmasına karşı koyarlar. Toplu sözleşmelerin bir çok maddesinde kıdemini belirleyici bir rol oynadığı düşünülecek olursa, sendikanın performans değerlemeye gösterdiği tepkilerin nedeni daha iyi anlaşılacaktır. Çünkü sendikalar kıdem kriterinin çalışma başarısını sağlamayı kolaylaştırdığını, performans değerlendirme kriterlerinden daha objektif olduğunu ve uyuşmazlıklara daha kolay çözüm getirebildiğini savunurlar. Bu nedenle bazı sendikalar sisteme tümüyle karşı çıkarlar. Diğer bazıları ise işverenle bu konuda pazarlığa girmeyi tercih ederler. İşletme içinde performans değerlendirme çalışmalarına özellikle işçiler ve sendikalardan gelen bu tepkiler, programların daha çok yönetici ya da büro personelini değerlemede yoğunlaşmasına neden olmuştur.

## **V. İŞ DEĞERLEMESİ**

### **A- TANIMI, ÖNEMİ, AMAÇLARI**

İş değerlendirme tekniği ilk kez Amerika'da 1915 yıllarına doğru kamu kuruluşları tarafından kullanılmaya başlanmış, 1935 yıllarından itibaren ileri düşünceli yöneticiler tarafından bir aşama kazanarak yeni bir uygulama alanı bulmuş ve özellikle II. Dünya Savaşı sırasında ve sonrasında hızla gelişmiştir.

En kısa tanımla, iş değerlendirme, işlerin göreceli önemini ölçmede kullanılan sistematik bir tekniktir. Daha açık bir deyişle, işlerin ayrıntılı analiz ve tanımlarının yapılarak aralarındaki farklılıkların kolaylık ya da zorluk esasına göre objektif biçimde ortaya konmasıdır, denebilir.

İş değerlendirmesini gerektiren en büyük neden hiç kuşkusuz ücretlemedeki dengesizlik ve adaletsizliklerin giderilmesidir. İşler değerlerine göre sınıflandırılarak rasyonel ve kabul edilebilir bir temel üzerinden ücretlenir. Birçok işletmede yan yana iki atölyede aynı işi görenden birinin öbüründen fazla ücret alması nedenini anlamak oldukça güç olmuştur. Eğer işveren işgörene özel bir ayrıcalık tanımamışsa

fazla ücret verilen işin yeniden değerlendirilmesi gerekecektir. Benzer görevler arasındaki bu tür normal olmayan ücret farklılıklarını ve ondan kaynaklanan huzursuzlukları gidermek amacıyla işletmeler tutarlı ve gerçekçi bir iş değerlendirme yeteneğine gereksinime duymuşlardır. İşletme için bir gider kaynağı olan ücretleme konusu her iki kesimi de çok yakından ilgilendiren son derece duyarlı bir konudur. Böylesine duyarlı ve önemli bir konuda işgörenler arasında yanlış ve tutarsız uyarılar nedeniyle ortaya çıkan huzursuzlukları gidermenin en geçerli yolu, objektif ve inandırıcı ölçütlere göre düzenlenmiş bir iş değerlendirme sistemini işletmede kurmak ve işletmektir. "Eşit işe eşit ücret" sloganının benimsendiği günümüzde bu ilkeyi gerçekleştirmenin yolu, işlerin içerim ve niteliğine göre değerlendirilmesi ve önem derecesine göre ücretlenmesidir. Bununla birlikte çok önemli bir noktaya değinmekte yarar vardır. İş değerlemesi kesinlikle ücretlemenin kendisi ya da bir ücret sistemi değildir. Sadece ücretlemeye adil ve objektif ölçütlere göre temel oluşturan bir tekniktir.

Bir bakıma tek amaç olmamakla birlikte iş değerlemesinin en önemli amacı ücretlemeye dönüktür ve bu yadsınamaz bir gerçektir. Genel bir yaklaşım içinde, işletme yöneticisini en çok düşündüren ve yoran konulardan birinin ücretleme olduğu söylenebilir. Bu konuda yapılacak çalışma üç alanda toplanabilir.

- işletme dışı ücret araştırmaları; burada ücret piyasa araştırmaları yapılır.
- işlerin günlük derecelerinin saptanması; burada iş değerlemesinin yapılması sözkonusudur.
- işi yapanın ölçülmesi; burada işgören değerlemesi ve yükselmesi sözkonusudur.

Ücret saptanmasında rol oynayan bu üç önemli çalışmalardan işgören değerlemesini daha önce ayrıntılarıyla incelemiş bulunuyoruz. Ücret araştırmaları ise bundan sonraki bölümde ele alınacağına göre geriye, işlerin günlük derecelerinin saptanmasında kullanılan iş değerlendirme tekniğinin yakından incelenmesi kalmış bulunuyor.

Öte yandan, iş değerlemesi ile işgören değerlemesi arasında yakın ilişki vardır. Bilindiği gibi işgören değerlemesi



daha çok işgörenlerin yetenek ve başarılarını saptamaya yönelik çalışmaları kapsar. iş değerlemesi ise işin gereklerini ve tüm nitelik ve içeriğini ortaya koymaya çalışan bir tekniktir. Böylelikle iş ile işgören arasındaki ilişki ve uyumun sağlanması kolaylaşmış olur. Bununla birlikte bu iki tekniği birbirine karıştırmamak gerekir. iş değerlemesi, bir işgörenin bir işi nasıl yaptığını değil, bir işin nasıl yapılması gerektiğiyle ilgilenir. Amaç işgörenler arasında bir karşılaştırma değil, işler arasında objektif bir karşılaştırma yapılarak gerçek değerlerini bulmaktır. Ancak iş değerlendirme çalışmaları yapılırken işgörenlerin kişisel durumları gözönüne alınarak ya da onların etkisi altında kalınarak işler değerlendirilirse ki bu hataya zaman zaman düşüldüğü görülür- iş değerlemesi amacından saptırılmış olur. Bu nedenle bu çalışmayı yürüten kimselerin tarafsız, objektif değerlendirme yapabilecek ölçüde iyi seçilmiş, eğitilmiş kişiler olma zorunluluğu vardır.

iş değerlemesinde adil, dürüst ve objektif davranılması- nı sağlamak için çalışmaların kişisel yürütülmesi yerine değerlendirme kurulu ya da komitelerin tercih edilmesinde yarar vardır.

öte yandan, iş değerlendirme çalışmaları planlama aşamasından uygulamaya kadar her aşamada tüm işgörelnlere açık olmalıdır. Gizlilik, çalışmalara ve çalışanlara karşı güvensizlik ve kuşku yaratır. Bunun da ötesinde, bazı tepki ve direnmelere yol açabilir. Bu nedenle yapılan hazırlık ve çalışmalar konusunda, etkin iletişim araçlarıyla ilgili tüm işgörelnlere sürekli bilgi verilmelidir. Sistemin esasları, özellikleri ve uygulama biçimi üzerinde yeterince aydınlanan işgören kesimi çalışmalara güven duyacak ve belki de katkıda bulunmak isteyecektir.

Bir işletmede geleneksel ve tutucu bir görüşle iş değerlemesi çalışmaları büyük bir gizlilik içinde yürütüldüğü varsayılır, biçimsel olmayan iletişim kanallarından nasıl olsa sızacak olan bu haber kısa zamanda bütün işletmeye yayılacaktır. Bilindiği gibi söylenti ve dedikodu gibi doğal kanallardan yayılan bu tür haber çoğu kez gerçek niteliğini ve özünü yitirerek bazen abartılarak, bazen de yontularak farklı biçimde işgörelne yansıtmaktadır. Böyle bir durumda işgören kesiminde iş değerlendirme çalışmalarına karşı güvensizlik, huzursuzluk, yanlış anlama ve giderek tepki gösterme kaçınılmaz o-



lacaktır. Özellikle işgörenin çok duyarlı olduğu ücret konusuyla iş değerlemesi arasında doğrudan doğruya bir ilişki bulunması, uygulamacıların çok dikkatli olmasını gerekli kılmaktadır.

İş değerlemesinde gerçek başarı, sistemin iyi düzenlenmiş planlanmış olması kadar işgörenlerin sistemi benimsemeleri ve içtenlikle desteklemeleriyle güç kazanır. Bu amaçla iş değerlemesi konusunda neler yapılmak ve nereye varılmak istendiği çeşitli toplantı, kurslar, afiş ve sirkülerler ile açık ve anlaşılır biçimde işgörene iletilmelidir.

Ayrıca, işgörenler iş değerlemesi uygulamasından çoğu kez tedirginlik duyarlar. İşgörenin en önemli kuşkularından birisi iş değerlemesinin ücret yapısına olumsuz biçimde yansımalarıdır. İş değerlemesine gidilecekse bu değişimin ücretlere nasıl yansıtılacağı kuşkuyla izlenir ve çoğu kez işçi sendikaları harekete geçer. Oysa ilke olarak, açık ve kesin biçimde uygulanan ya da uygulanacak olan iş değerlemesinin işgörenin en azından bugünkü ücretinde bir kısıntı yaratmayacağına ilişkin güvence verilirse bu tedirginlik kendiliğinden ortadan kalkacaktır.

İş değerlemesinin tanımına ve önemine değindikten sonra, bu tekniğin amaçlarını biraz daha ayrıntılı biçimde belirtmekte yarar vardır. İş değerlemesinde izlenen amaçlar özet olarak şöyle sıralanabilir:

- Rasyonel, etkili ve dengeli bir ücret sisteminin en önemli kaynağı ücret konusundaki uyumsuzluk ve adaletsizliklerdir. Özellikle eşit işe eşit ücret isteği iş değerlemesinin rasyonel uygulanma isteğinden başka bir şey değildir. İşgörenler için ücret artışının sağladığı doyumdan daha önemlisi, benzer işlerde çalışanlara farklı ücret ödenmesinden kaynaklanan doyumsuzluktur. Bir işgören aldığı ücretle ilgilenir ve etkilenir. Bu nedenle son derece duyarlı bir konu olan ücretlemeye hakça ve gerçekçi bir temel oluşturan iş değerlemesine gitmekten başka çözüm yolu yoktur.

- İşe almada adaylarda ne gibi ölçütlerin aranması gerektiği, boş işin gerektirdiği yetenek, sorumluluk ve çalışma koşullarının belirlenmesiyle olanaklıdır. Bu son sayılanlar iş değerlemesi çalışmalarıyla daha önce saptandığı varsayılırsa "adama göre işe alma" yerine "işe göre adam alma" politikası başarılı biçimde uygulanabilir. İş değerlemesinin or-

taya çıkardığı veriler işgören seçiminde olduğu kadar, başka işe atama ve yükselme durumlarında da geniş ölçüde yararlanılabilir:

Bunların dışında iş değerlemesinin diğer önemli amaçları arasında şunlar sayılabilir:

- işletme içinde "iş" kavramının standart bir anlama kavuşturulması, bütün işlerin adlandırılması ve kapsamalarının belirlenmesi,

- iş değerlendirmesi, her işin gerektirdiği performans düzeyi hakkında yeterli bilgiyi sağlar. Buda eğitim düzeyinin ve kapsamının saptanmasında yardımcı olur.

- işletmede huzursuzluklara, yakınmalara ve verim düşüklüğüne yol açan sağlık koşulları, iş kazaları ve çevresel faktörler gibi nedenleri saptamada yardımcı olur.

- Üretim yöntemlerinde yapılacak değişikliklerde, yeni çalışma yönteminin uygulamaya konmasından sonra bunun işçiye yükleyeceği yeni gereklerin saptanmasında yardımcı olur.

- Görevleri, yetki ve sorumlulukları açıklığa kavuşturmak, işleri basitleştirmek ve gereksiz işleri kaldırma olanağı sağlar.

- işgörenlerin moralini yükseltip, işletmede işgörenler-arası ilişkilerde ahengi sağlar, yakınmaları ve işgören değişim hızını azaltır.

- işletmede verimi arttırma yönündeki çabalara katkıda bulunur.

Yukarıda açıklamaya çalışılan amaçların tümüne işe değerlemesini sağlayan işletmelerde ulaşmak kolay değildir. Bu amaçların tümüne varmak oldukça zordur. Hele karşılaşılan tüm sorunların çözümünde iş değerlemesini tek başına etkili bir araç gibi görmek büyük yanılgı olur. Fakat iş değerlemesine bağlanan ünitelerin özellikle adil ve dengeli bir ücret yapısının temelini oluşturması nedeniyle geçerlilik ve haklılık kazandığı söylenebilir.

## B- İŞ DEĞERLEME PLANI

İş değerlemesi bir sistemdir. Belirli amaçlarla yola çıkılır, planlar hazırlanır, çalışmaların kapsamı çizilir, uygulanacak yöntemler belirlenir. Hangi yöntem seçilirse seçilsin iş değerlemesinde, öncelikle bir plan hazırlanması ve daha sonra bu plan çerçevesi içinde iş analizi ve iş tanıtımlarının yapılması zorunludur. Bu ön çalışmalar yapıldıktan sonradır ki, geçerli ve tutarlı bir iş değerlemesine geçilir. İş değerlemesinde daha önce de belirttiğimiz gibi tek amaç ücretlemeye gitmek değildir ama çoğu kez ücret yapısında adil, dengeli ve objektif bir sistem yaratılmasının en önemli amaç olduğu kolaylıkla savunulabilir. Böyle olunca, iş değerlemesi planlarının önemli hedefi adil bir ücretleme için alt yapıyı oluşturan verileri hazırlamaktır denebilir.

İş değerlemesinin uygulamasına geçmeden önce bilinçli bir ön hazırlık yapılmaktadır. Bu hazırlık çalışmaları "iş değerlendirme planı" adı altında toplanabilir. Bu plan kapsamı içinde varılmak istenen amaçlar, izlenecek politika, iş değerlemesinde görevlendirilecek kişiler, yapılacak işler ve değerlendirme çalışmasının süresi, ayrıntılı biçimde belirlenir. Düzenlenen planın tüm yöneticiler ve işçörenlere duyurulması ve tanıtılması gerekir. Planı tanıtmak, başarıya ulaşmada atılacak ilk ve en önemli adımdır. Planlama çalışmalarında yapılması gereken işler şöyle özetlenebilir:

- İş değerlendirme alanına girecek işlerin seçimi yapılır. Örneğin, teknik işler, büro işleri, satış işleri, bakım işleri gibi. Genellikle sadece teknik ve büro işleri uygulama alanına alınmaktadır. Üstelik bu işlerde alt basamakla sınırlanır. Oysa orta ve üst basamaktaki işlerin çoğu kez değerlendirme dışı bırakılması iş değerlemesinin temel amaçlarına ters düşmektir. İşletmedeki bütün işlerin değerlendirme alanına sokulması zor bile olsa, ideal olan, uygulama alanını olanaklar elverdiği ölçüde genişletmektedir.

- İşlerin bağlı bulunduğu yönetsel basamakları açıklığa kavuşturacak ve değerlendirilen işin yerini belirleyecek örgütsel şemalar çıkarılır.

- Değerlemede kullanılacak yöntem seçilir: Sıralama, sınıflama gibi. Planlamada en güç işlerden biri gerçekten hangi



yöntemin işletmenin yapısına daha uygun düşecek işlerin sayısı, uygulamanın sağlığı ve maliyeti, yöntemin seçilmesine etkili olacaktır.

- İş analizi ve iş tanıtımlarının hangi esaslar içinde yapılacağı belirlenir.

- Değerlemede yararlanılacak temel faktörler (ustalık, çaba, sorumluluk, Çalışma koşulları gibi) ve yardımcı faktörler (işin gerektirdiği öğrenim, görgü gibi) belirlenir.

- Şimdiki ücretlerin belirlenmesi için ücret araştırması yapılır.

- Planın uygulanması ve denetimde izlenecek yol belirtilir.

Düzenlenen plan, özü ve uygulaması bakımından açık, basit ve anlaşılır bir nitelik taşımalıdır. Ayrıca planın hazırlanmasında işletme içi elemanlardan mı yararlanılacağı ya da iş değerlendirme planları üzerinde uzlaşmış işletme dışındaki elemanlara mı bu işin bırakılacağı önemli bir tercih konusudur. buna benzer bir başka sorun da, daha önce başka işlemler tarafından denenmiş ve başarıyla uygulanmış hazır planlardan yararlanılması ya da işletmeyi özgü yeni plan düzenlenmesi tercihinin yapılmasıdır. Eğer işletme hazır planlardan yararlanacaksa, bu planları kendi gereksinimlerine uygun biçimde değiştirilmesi ya da ayarlaması daha doğru olacaktır.

Öte yandan, iş değerlendirme planlarının hazırlanma ve uygulamasında karşılaşılan en önemli sorunlardan biri de sendikaların görüş ve katkısının doğal karşılandığı çağımızda, iş değerlendirme konusunda sendikaların nasıl bir etki ya da tepki içinde bulunduğu gözden uzak tutulamaz. Özellikle iş değerlemesi ücret yapılarının temelini oluşturduğundan bu konuya sendikaların ilgi göstermesi son derece doğaldır. Bu nedenle planlama çalışmalarına sendikalar doğrudan doğruya katılabilirler, işletmeyle birlikte ortaklaşa yürütürler ya da ender olmakla birlikte sendikalar iş değerlemesini kendileri planlar ve yürütürler. İşletme ve sendika ilişkisinin ortaklaşa plan düzenlemesi, işbirliği ve güven içinde gerçekleştirilmesi hiç kuşkusuz en iyi yoldur. İşçi kesimi ve onun temsilcisi sayılan sendikanın görüş ve onayı alınmadıkça ve onlara aydınlatıcı bilgi verilmedikçe, iş değerlemesinden başarılı sonuç beklemek aşırı iyimserlik olur.

## C- İŞ DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

İş değerleme planları hazırlandıktan sonra bu planların öngördüğü ilkeler ve yönlükeler doğrultusunda öncelikle iş analiz ve tanıtları çıkarılır, daha sonra her bölümde yer alan tüm işler ayrıntılı biçimde incelenir ve işi oluşturan ya da etkileyen tüm unsurlar ortaya çıkarılır. Böylelikle işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı saptanmış olur. Ancak iş değerlemesi sadece iş analiz ve tanıtlarının gerçekleştirilmesi demek değildir. İş değerlemesinde varılmak istenen amaç, bir işletmedeki işlerden herhangi bir işe veya her işe özgü olan bitin temel faktörlerin sistematik şekilde incelenmesi, bunlara ait nisbi (görelî) değerlerin saptanması ve bu değerlerin bir araya toplanması ile işler arasında matematiksel bir ilişkinin kurulmasıdır. Böyle bir ilişkinin kurulabilmesi ve işler arasında anlamlı karşılaştırmaların yapılabilmesi ve özellikle eşit ve dengeli bir ücretlemeye gidilebilmesi için geliştirilen çeşitli iş değerleme yöntemleri bulunmaktadır. Her işletme kendi yapısına, çalışma konusuna, büyüklüğüne ve diğer özelliklerine en uygun düşen yöntemi seçer ve uygular. Bazen birden çok yöntem, maliyeti yüksek olmakla birlikte uygulanabilir. Böyle bir yolun izlenmesi daha sağlıklı, güvenilir ve objektif bir değerleme sağlar.

İş değerlemesinde kullanılan yöntemler sayısal ve sayısal olmayan yöntemler olarak önce ikiye ayrılırlar. Sayısal olmayanlar kendi içinde sıralama ve sınıflama, sayısal olanlar ise, puanlama ve faktör karşılaştırma olarak ikiye ayrılırlar. Böylelikle iş değerlemesinde en çok kullanılan dört yöntem ortaya çıkar.

### 1) Sıralama Yöntemi:

İş değerlemesinde uygulanması en kolay, en eski ve en ucuz olan bir yöntemdir. İkel bir yapıya sahip olmakla birlikte özellikle küçük işletmelerde yaygın biçimde uygulanmaktadır.

İşler, daha önce iş analizinde incelediğimiz faktörlere göre değil, fakat yapılmasındaki güçlük ve kolaylık ölçütüne göre karşılaştırılarak kendi aralarında önem sırasına göre dizilir. Bu nedenle değerlendirilecek olan işlerin en zoru liste başına, en kolayı ise liste sonuna yazılır ve diğer işler karşılaştırılarak bu iki nokta arasında yerleştirilir.

Bu yöntemin uygulanmasında işler bütün olarak değerlendirilmekle birlikte değerlemeci ya da değerlemeciler, işin yapılma güçlüğü, sorumluluğu, gerektirdiği çabayı gözönünde bulundururlar.

Bununla birlikte işletmede iş analiz ve tanımları yapılmakta ise değerlemeci bu verilerden geniş ölçüde yararlanır. Bazan kolaylık sağlansın diye her iş için ayrı bir kart düzenlenir. Kartlarda her işin adı ve özelliği yazılır ve daha sonra bunlar karşılaştırılarak sıralanır. Ancak değerlemeci bütün işleri ya da kartları her zaman aklında rahatlıkla tutamaz. Bunun için pratik bir yöntem olan ikili karşılaştırma uygulanabilir. Burada her iş diğer işlerle ayrı ayrı karşılaştırılarak işaretlenir ve sonunda hangi iş daha çok işaretlenmiş ise o iş en üst sırada yer alır ve işaret sayısına göre diğer işler onu izler. Örneğin, bir bölümde 10 iş varsa, bunların her biri diğeriyle karşılaştırıldığından  $N(N-1)/2$  formülüne  $10(10-1)/2=45$  karşılaştırma yapılacağı sonucuna varılır. Sözcukeliş, A,B,C,D,E gibi beş kişiden oluşan bir grubun sıralama yöntemine göre karşılaştırılması yapılacak olursa aşağıdaki şemada görülen benzer sonuçlar elde edilebilir.

Her iş aldığı işaret sayısına göre sıralanırsa:

| işler | işaret Sayısı | Derece |
|-------|---------------|--------|
| A     | 4             | 1      |
| C     | 3             | 2      |
| E     | 2             | 3      |
| D     | 1             | 4      |
| B     | 0             | 5      |

Yukarıda örneği verilen sıralama yönteminde tek değerlemecinin görevlendirilmesi halinde bu kişinin işi yapan kişilerle olan ilişkilerinin ya da o iş için halen verilen ücretin etkisi altında kalma olasılığı vardır. Bu nedenle değerlemenin bir komite aracılığı ile yapılması salık verilir.

Bir komite aracılığı ile uygulanan sıralama yönteminin ücretlerle doğrudan nasıl ilişki kurulduğunu göstermek bakımından aşağıdaki örneği incelemekte yarar vardır.

a,b,c, d değerlendiriciler  
A,B,C,D,E, değerlendirilecek işler olarak alınmıştır.



Değerlendiriciler tarafından verilen dereceler

| a | b | c | d | işler | Ücret |     |     |     | Ortalama<br>Ücret |
|---|---|---|---|-------|-------|-----|-----|-----|-------------------|
|   |   |   |   |       | a     | b   | c   | d   |                   |
| 1 | 1 | 1 | 1 | A     | 175   | 175 | 175 | 175 | 175               |
| 2 | 3 | 2 | 2 | B     | 150   | 125 | 150 | 150 | 150               |
| 3 | 2 | 3 | 4 | C     | 125   | 150 | 125 | 120 | 125               |
| 4 | 4 | 5 | 3 | D     | 120   | 120 | 105 | 125 | 120               |
| 5 | 5 | 4 | 5 | E     | 105   | 105 | 120 | 105 | 105               |

## 2) Sınıflandırma Yöntemi:

Sıralama yöntemi çok küçük ya da az sayıda işgören çalıştıran işletmelerde daha çok uygulanırken sınıflama yöntemi biraz daha gelişmiş ve orta büyüklükteki işletmelerde uygulanan bir iş değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemle derecelendirme yöntemi dendiği de olur.

Bu yöntemin belirgin niteliği işlerin belirli sınıflar içinde değerlendirilmesidir. Bu sınıflar iki türlü belirlenebilir. Birinci modele önce işler sıralama yönteminde olduğu gibi önem sırasına göre değerlendirilir ve daha sonra saptanan sınıflar içinde bölüştürülür. İkinci modelde ise, önce sınıflar saptanır ve tanımlanır, daha sonra bu sınıfların gerektirdiği nitelik ve içeriği nitelik ve içeriğe göre işler yerleştirilir. İşlerin sınıflara ayrılmasında çeşitli ölçütler esas alınabilir. Örneğin, bir işletmede işler, atelye işleri, büro işleri, satış işleri gibi sınıflara ayrılır. Bir başka işletmede bu sınıflama, basit işler, yönetim işleri, teknik işler, uzmanlık gerektiren işler gibi sınıflandırılabilir. Bazen de bu işler gruplandırılarak A,B,C,D gibi harflerle gösterilir. Örneğin A grubu işler basit olup özel bir eğitimi gerektirmeyen işlerdir, B grubu işler ise belirli bir düzeyde eğitim ve görgüyü kapsar, vs. Bu sınıflandırmaya göre aynı grup içinde yer alan işler arasında farklılık gözetilemez ve kök ücret açısından eşit olarak işlem yapılır. Görüldüğü gibi sınıflandırma yöntemi sıralama yönteminin daha gelişmiş biçimidir. Yapılan işlerin sayısı arttığından sınıflamaya zorunlu olarak gidilmektedir.

Sınıflama yöntemi, sıralama yöntemi gibi anlaşılması kolay uygulanması basit, fazla zaman almaz ve ulaşılan sonuçlar

oldukça doyurucudur. Buna karşılık bu yöntemde sıralama yönteminde olduğu gibi, ayrıntılı bir iş analizi yapılmadığından işin bütününe ilişkin değerlendirme yapmak zordur ve işlerin sınıflara ayrılmasında hangi ölçütlerin kullanılacağı açık olmayabilir. Öte yandan, bir iş birden fazla sınıfa girebilme niteliği taşıyabilir.

### **3) Puanlama Yöntemi:**

İş değerlemesinde kullanılan yöntemler içinde en modern, bilimsel ve en geçerli olanı puanlama yöntemidir. Şimdiye kadar incelediğimiz yöntemlerden en belirgin farklılığı sayısal tabana dayandırılmasıdır. İşlere verilen toplam puanlara göre değerlendirme sonucu elde edilir. Doğaldır ki yüksek puan alan bir işe verilecek ücret, düşük puan alan işle aynı düzeyde olmayacaktır. Öte yandan sıralama ve sınıflama yönteminde işler bir bütün olarak değerlendirilir. Oysa puanlama yönteminde bir bütün olan iş önceden saptanmış standart faktörlere göre puanlandırılarak değerlendirilir. Aralarındaki bir başka farklılıkta, şudur: Sıralama ve sınıflama yöntemi küçük yada orta büyüklükteki işletmeler için ancak kullanılma yeteneğine sahipken; puanlama yöntemi işlerin sayısal olarak yüksek olduğu işletmelerde kolaylıkla uygulanabilmektedir. Bir bakıma puanlama yöntemi işletmelerin büyümelerinden ortaya çıkan bir gereksinimin sonucudur ve bugün en yaygın biçimde uygulanan en geçerli bir yöntemdir.

#### **a) Puanlama Yönteminde Aşamalar:**

Puanlama yönteminin uygulanması belirli bir sırayı izleyen aşamaların gerçekleştirilmesini gerektirir.

- Değerlenecek işlerin Belirlenmesi: Puanlama yönteminin uygulanmasına geçerken yapılması gereken ilk çalışma değerlemeye girecek işlerin saptanmasıdır. Örneğin, atelye işleri, büro işleri, hizmet ya da denetim işlerinin birlikte ya da ayrı ayrı değerlendirilmesinin önceden belirlenmesi gerekir. Uygulamada daha çok işlerin belirli gruplara ayrılarak değerlendirildiği görülür. Bu nedenle öncelikle iş grupları açık biçimde saptanmalı ve daha sonra her gruba girecek işler iş analizi ve tanımları aracılığı ile değerlemeye hazır duruma getirilmelidir.

- Temel ve Alt Faktörlerin Seçimi ve Tanımı: ikinci aşamada yöntemin belirgin niteliğini oluşturan faktörlerin saptanması söz konusudur. Faktörler bir bütünün bölümlerini oluşturan ve işin belirgin niteliklerini yansıtan yapı taşlarıdır. Bir diğer deyişle iş, çeşitli faktörleri içeren bir bütündür. Bu bütünü oluşturan ayırtedici özellikler, faktörler aracılığı ile ortaya konur. Faktörler, temel ve alt faktörler olarak iki grup içinde incelenebilir. Uсталık, çaba sorumluluk ve çalışma koşulları olarak tanımlanan bu faktörler demek daha iyi olur. Bir işin değerini genellikle bu dört önemli temel faktörlerin sayısı ve içeriği bir işletmeden diğerine değişebilir. Ancak faktörün sayısı arttıkça değerlendirme güçleşir, bu sayı azaldıkça değerlemeye olan güven sarsılabilir.

ikinci grup faktörlerin ayrıntılı görünümünü sergileyen alt faktörlerdir.

#### Örneğin:

| Uсталık        | Çaba             | Sorumluluk                    | Çalışma koşulu        |
|----------------|------------------|-------------------------------|-----------------------|
| 1. iş bilgisi  | 4. Bedensel çaba | 6. Araçlardan                 | 10. Çalışma ortamının |
| 2. iş deneyimi | 5. Düşünsel çaba | 7. Malzemelerden              | değişken              |
| 3. Beceri      |                  | 8. Başkalarının güvenliğinden | koşulları             |
|                |                  | 9. Başkalarının               | 11. iş kazası         |

Puanlama yöntemini uygulamakla görevlendirilen iş değerlendirme komitesi (kurulu) faktörleri inceleyip işletmenin yapısına en uygun temel ve alt faktörlerin seçimini yapar. Bu seçimi yaparken başka ya da benzer işletmelerdeki uygulamalardan yararlanılabilir.

Faktörlerin seçiminden sonra, sıra bu faktörleri tanımlamaya gelir. Yanlış anlaşılmalara ve değişik yorumlara yol açmaması için faktörlerin hangi anlama geldiği konusunda kısa fakat açık tanımlar yapılmalıdır.

- Faktör Derecelerinin Saptanması: Faktörler açık ve anlaşılır biçimde saptandıktan ve tanımlandıktan sonra, sıra bu faktörlerin derecelendirilmesine gelir. Örneğin, ortalık temel faktörü içine yer alan iş deneyimi alt faktörünün derecelendirilmesi söz konusu ise o işin istenilen biçimde yapılması



işin ne kadar süre bir iş deneyimini gerekli kıldığı dereceleri altında belirlenir. İş deneyim faktörü derecelerinin saptanması şu şekilde olabilir.

| Dereceler | Faktör derecelerinin tanımı       |
|-----------|-----------------------------------|
| 1         | 3 aya kadar iş deneyimi           |
| 2         | 3 aydan 1 yıla kadar iş deneyimi  |
| 3         | 1 yıldan 2 yıla kadar iş deneyimi |
| 4         | 2 yıldan 3 yıla kadar iş deneyimi |
| 5         | 3 yıldan çok iş deneyimi          |

#### İş Deneyim Faktör Dereceleri

Yukarıda verilen örnekte olduğu gibi her faktörün dereceleri "iş değerlendirme kurulu" tarafından incelenerek saptanır. Uygulamada kolaylık sağlamak için her derece, açık olarak tanımlanır. Ancak derecelerın sayısı bir işletmeden diğerine değişiklik gösterebilir. Derece sayısının az olması işler arasındaki farklılıkların doğru olarak saptanmasını güçleştirir. Derece sayısının az olması işler arasındaki farklılıkların doğru olarak saptanmasını güçleştirir. Derece sayısının çok olması ise, birbirini zorlaştırır. Genellikle faktörler 4-6 dereceye ayrılır.

**- Faktör ve Derecelerin Puanlandırılması:** İş değerlendirilmesinde faktörler ve dereceler saptandıktan sonra, sıra bunlara verilecek puanlara gelir. Ancak puanların dağıtımı oldukça zor bir iştir. Her faktörün ve derecenin önemi, ağırlığı gözönüne alınarak kurul tarafından uygun görülen puanlar verilir.

Puanlamada sistemin özü yatay olarak aritmetik ya da geometrik dizinin kullanılmasına dayanır. Bu ikisi arasında hiç fark yoktur. Çünkü oranlar sabit kalmaktadır. Dikey olarak işin faktörlere göre taşıdığı önem açısından objektif nitelikte puan dağıtımı toplam puan üzerinden yapılmaktadır. Faktörlerin ağırlığı puan yerine yüzde oranlar şeklinde de belirlenebilir. Yukarıdaki örnekte dikey nitelikte temel faktörler puan yerine yüzde ağırlıklarıyla belirlenmiş olsaydı şu sonuçlar alınırdı:

| Faktörler         | Puan | Oran |
|-------------------|------|------|
| Uсталık           | 250  | % 50 |
| Çaba              | 75   | % 15 |
| Sorumluluk        | 100  | % 20 |
| Çalışma koşulları | 75   | % 15 |

Alt faktörlere verilen puanlarda işin yapılmasında her faktörün taşıdığı önem ve dereceler gözönünde bulundurularak yatay düzeyde aritmetik ya da geometrik diziye göre dağıtılır.

Yukarıda belirtilen dört önemli aşama içinde gerçekleştirilen puanlama yöntemi aracılığı ile her işe verilecek toplam puan saptanır. Yukarıda verilen tabloda örneğin bir teknisyene verilen toplam puan 332 olarak gösterilmiştir. Daha sonra bu puanlar ücretlemeye esas alınarak uygulanır.

#### Puanlama Yönteminin Üstünlük ve sakıncaları

Puanlama yöntemi iş değerlemesinde en güvenilir ve en az sorun hyaratan bir yöntemdir. Belirlenen aşamalar tutarlı ve düzenli biçimde uygulandığı sürece düşük olup uygulanması kolaylaşmaktadır. Özellikle diğer yöntemlerden farklı olarak işlerinin işlerin yapısal niteliklerini belirleyen faktörlere göre değerlendirme yolunun seçilmesi yöntemin objektifliğini arttırmaktadır. Bu niteliği ile adil ve dengeli bir ücret düzeninin işletmede kurulmasına yardımcı olan en etkilili bir yöntemdir denilebilir. Ayrıca puan esasına dayandığı için değerlemeyi yapanların önyargılarla davranışları ve görevlerini kötüye kullanmaları önemli ölçüde engellenir.

Puanlama yönteminin belirlenen üstünlükleri yanında, takım sakıncalar getirdiği görülür. Şöyle ki; faktör ve uzmanlık isteyen bir iştir. En önemlisi puanların dağıtımında bazı peşin yargılar rol oynayabilir. Ancak puanlandırması zaman alıcı şeyler ve oldukça pahalı bir iştir. Özellikle uygulayanların çok iyi yetişmiş, görgü ve bilgi sahibi kimseler olması gerektiği unutulmalıdır.

#### **4) Faktör Karşılaştırma Yöntemi:**

Puanlama yönteminin bir benzeri niteliği taşıyan faktör karşılaştırma yönteminde puan yerine parasal değerler verilir. Bu nedenle "para ağırlıymntemi" olarakta söylenir.

##### **a) Faktör Karşılaştırma Yönteminde Aşamalar:**

Faktör karşılaştırma yapılması gereken ön çalışmalar ya da aşamalar kısaca şöyledir:

Değerlenecek işlerin Tanımı: Önce puanlama yönteminde olduğu gibi hangi işler değerlendirme kapsamına alınacaksa o işler iş analizi ve tanımları aracılığı ile açıklığa kavuşturulur.

- **Kilit işlerin Seçimi:** Bir çok işletmede varolan, tanınan tipik işlerdir. Kolaylıkla tanımlanabilen, standart nitelik taşıyan işler bu tür işlerin arasından örnek işler olarak seçilir. Kilit işlerin sayısı 15-25 arasında olabilir. Bu sayı işletmenin büyüklük ve küçüklüğüne göre değişebilir. Öte yandan kilit işlerin seçiminde piyasa ücret düzeyi gözönüne alınmalıdır. Bir bakıma kilit işlere ödenen ya da ödenmesi düşünülen ücretlerin piyasada aynı işlere ödenmekte olan ücretlere eşit ya da yakın olması gerekir.

- **Faktörlerin Seçimi ve Tanımı:** Bu yöntemde kullanılan faktör sayısı puanlama yöntemine göre daha azdır. Genellikle 4-7 arası değişir. Bunlar; ustalık, bedensel ve düşünsel çaba sorumluluk ve çalışma koşulları, gibi daha önce sık sık görülen temel faktörlerdir. Her işletmenin kendi yapısına göre seçeceği faktörler açık ve anlaşılır biçimde tanımlanır.

##### **b) Yöntemin Uygulanması:**

Değerlenecek toplam işler, bunlar arasından seçilen kilit işler ve değerlemede kullanılacak faktörler seçilip tanımlandıktan sonra uygulamaya geçilir.

Uygulamada önce kilit işlerle ilişkin faktörlerin karşılaştırılması yapılarak faktör karşılaştırma cetveline geçilir. Daha sonra, kilit işlerin faktörleri ile diğer işlerin faktörleri ile diğer işlerin faktörleri karşılaştırılır ve



sözkonusu cetvellere işlenir. Belirlenen bu işler puanlama yönteminde olduğu gibi iş değerlendirme kurulunca yapılır.

Kilit işlerin yapısal faktörlere göre parasal değerlerinin saptanmasında, kurul üyeleri önce ayrı ayrı kendi görüşlerine göre iş için düşünülen toplam parasal değeri faktörler arasında dağıtırlar. Sonra bu kişisel yargılarla yapılan parasal dağılımın ortalaması alınır. Varılan sonuçlar faktör karşılaştırma cetvellerine işlenir. Kilit işler dışındaki işlerde aynı işlemden geçirilerek faktör karşılaştırma cetveli-ne yerleştirilir. Böylelikle tüm işler sözkonusu cetvele geçirilmiş ya da toplam parasal değerleri saptanmış olur.

Faktör karşılaştırma yönteminin uygulanışı basit bir örnekle açıklanabilir. Bir işletmede iş kurulunun kilit iş olarak beş örnek iş seçtiği varsayılırsa:

- A işi: takım ustası
- B işi: teknisyen
- C işi: elektirikçi
- D işi: montajcı
- E işi: odacı

Bu kilit işlerin seçimi ve tanımları yapıldıktan sonra bunlar dört temel faktör üzerinden karşılaştırılarak faktör ağırlığına göre aşağıdaki örnek listeye geçirilir.

| Uсталık | Sorumluluk | Çaba  | Çalışma Koşulları |
|---------|------------|-------|-------------------|
| A işi   | B işi      | E işi | D işi             |
| B işi   | A işi      | D işi | E işi             |
| C işi   | C işi      | B işi | C işi             |
| D işi   | D işi      | C işi | B işi             |
| E işi   | E işi      | A işi | A işi             |

#### İşlerin Faktör Ağırlığına Göre Dağılımı

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi işlerin faktörlere göre sıralanış biçimi yetkili kurul tarafından saptanır. Tabloda ustalık açısından en önemli iş olarak takım ustası (A) birinci sırada yer alıyor, sorumluluk faktörünü taşıyan en ö-

nemli iş olarak teknisyen (B) görülüyor, en fazla çabayı gerektiren iş olarak odacı (E) ve en ağır çalışma koşulları montajcı (D) için değerlendiriliyor. Daha sonra yine kurul tarafından her kilit iş için saptanan ücret miktarı yukarıda belirlenen faktör ağırlığına uygun biçimde ve değerlendirme kurulumun verilerine göre dağıtılır.

#### Örneğin:

| İşin saat<br>Ücreti | Uсталık  | Sorumluluk | Çaba     | Çalışma Koşulları |
|---------------------|----------|------------|----------|-------------------|
| A = 60.-            | A = 34.- | B = 20.-   | E = 12.- | D = 10.-          |
| B = 56.-            | B = 22.- | A = 18.-   | D = 9.-  | E = 9.-           |
| C = 44.-            | C = 18.- | C = 12.-   | B = 8.-  | C = 8.-           |
| D = 34.-            | D = 5.-  | D = 5.-    | C = 6.-  | B = 6.-           |
| E = 30.-            | E = 4.-  | E = 4.-    | A = 4.-  | A = 4.-           |

#### Parasal Değerlerin Faktörlere Göre Dağılımı

Kilit işler için saptanan saat ücretin faktörlere parasal dağılımı yukarıdaki tabloda örnek olarak verilmiştir. takım ustası (A) işi için saat ücreti 60.-TL. olarak saptanmış ve bu ücret diğer işlerin faktörleriyle karşılaştırılarak dağıtımı yapılmıştır. Görüldüğü gibi yönetimin temeli, faktörler arası karşılaştırma ve parasal değerlerin dağıtımına dayanmaktadır.

Faktör karşılaştırma yönteminin uygulamasında son aşama, elde edilen verilerin faktör karşılaştırma cetvellerine işlenmesidir. incelediğimiz örneğe dayanarak böyle bir cetvelin düzenlenmesi aşağıdaki tablodan kolaylıkla izlenebilir. Kilit işler karşılaştırılarak faktörlerin parasal değerleri belirlendikten sonra bu işler işletmede ya da bir bölümdeki diğer işlerle aynı şekilde faktör ağırlığına göre karşılaştırılarak her işin parasal değeri yani ücreti belirlenmiş olur.

### c) Yönetimin Üstünlük ve Sakıncaları:

Bu yöntemde işler bir bütün olarak değil, faktör faktör karşılaştırılarak değerlendirilirdiğinden sıralama ve sınıflama yöntemine göre yanılma payı daha azdır. Öte yandan kullanılan faktör sayısının sınırlı olması yaklaşık değer ve anlam taşıyan çok sayıda faktörün kullanıldığı puanlama yöntemine göre bir üstünlük olarak nitelendirilebilir. Ayrıca faktör karşılaştırma cetveli parasal değerlere göre düzenlendiğinden, doğrudan doğruya ücretlere geçiş sağlamaktadır.

Buna karşılık, faktör karşılaştırma yönteminin getirdiği ve içerdiği bir takım sakıncalar vardır: Herşeyden önce uygulaması oldukça zor, zaman alıcı ve pahalı bir yöntemdir. Özellikle kilit işlerin seçimi pek kolay değildir. Bu işlere dayanarak dengesiz bir değerlendirme ve ücret dağılımı yapılmışsa, bu adaletsizliğin bütün ücretlere sıçrama riski vardır. Ayrıca kilit işlerin niteliğinde meydana gelecek bir değişiklik yöntemin yeniden düzenlenmesini gerektirir ki bu kolay bir iş değildir. Bir başka sakıncalı yönü de, bir iş değerlemesi yöntemi olmasına karşın, sadece ücretamacını taşıması, iş değerlemesinden beklenen diğer amaçları gerçekleştirmekten uzak kalışıdır. Özellikle sonuncu sakınca eleştirilmesi gereken önemli bir noktayı oluşturur.

### D- İŞ DEĞERLEMESİNE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER

Her işin kendisine özgü, riski, zorluğu, sorumluluğu, gerekleri ve nitelikleri vardır. Bir bakıma işin bu tüm özelliklerini ve değerini ortaya koymayı amaçlayan iş değerlendirme çalışmaları sağladığı bir çok yararlarla karşın çeşitli açılardan eleştirilere konu olmuştur.

Yapılan eleştiriler özet olarak şunlardır:

- iş değerlemesinde daha çok faktörlerin rolü olduğu izlenmektedir. Oysa hangi faktörlerin daha önemli olduğunu ya da ücret düzeyi üzerinde etki yarattığını saptamak oldukça zordur. Örneğin, sadece bilgi, yetenek, çaba gibi aktif faktörler mi dikkate alınmalı yoksa gürültü ya da pislik gibi pasif faktörler de hesaba katılmalı mıdır? Bu gibi sorular henüz tam anlamıyla açıklığa kavuşmuş değildir.



- işlerinin değerlemesini sadece belirli faktörlere bağlı kalarak yapmak hatalıdır. Bunun dışında işlerin değerinde emek arz ve talebinin de payı vardır. Ayrıca bu sistem, değişen ekonomik ve teknolojik koşullara adepte olmakta yetersizdir.

-iş değerlemesine göre kurulan bir ücret sistemi işçi ve işveren taraflarını katı sınırlar içinde kalmaya zorladığından, pazarlık gücünü azaltır ve işletme içindeki ücret geleceğini gözönüne almaz.

- iş değerlemesinde hangi yöntem uygulanırsa uygulansın değerlemecilerin belirli ölçüde kişisel düşünce ve yargıları sonuçları etkilemektedir. Bir bakıma iş değerlemesinde ulaşılmak istenen objektiviteye az ya da çok gölge düştüğü yadsınmaz.

- Tercih edilen bir iş değerlendirme yönteminin hangi ücret sistemine göre uygulanacağını saptamak oldukça zordur.

- iş değerlendirme modelini kurmak son derece güç bir iştir. işlerin niteliğine göre ayrı ayrı modellerin geliştirilmesi zorunludur. Kaldı ki, iş değerlendirme tekniği ancak bedensel nitelikteki işler için geçerli olabilir. Yönetmel görevler bu yöntemle kolaylıkla değerlendirilemez.

- iş değerlemesine karşı çok yaygın ve güçlü olarak dile getirilen eleştirilerden biri de, onun toplu sözleşme sürecini tehlikeye soktuğu ve onun yerini tutması için öne sürüldüğü inancından çıkmaktadır. Özellikle sendikalar bu konuda ısrarlı davranıp iş değerlemesinin işçi çıkarlarına ters düştüğünü, ücretlerin bilimsel yöntemlerle saptandığı iddia edilerek sendikaların ücret isteklerinin kırılmak istendiğini savunmaktadırlar.

Görüldüğü gibi iş değerlendirme yöntemine çok çeşitli eleştiriler yöneltilmektedir. genel bir deyişle iş değerlendirme yönteminin bazı sakıncalar taşıdığı doğrudur. Ancak başta ücretleme olmak üzere işletme yöneticilerine birçok konuda yardımcı araç rolü oynadığı bir gerçektir. Ayrıca değerlemeci ve işgörenler arasında iyi bir diyalog kurulup iş değerlemesinin benimseneceği ve hatta destekleneceği kolaylıkla söylenebilir.

## VI. ÜCRETLEME

Ücret konusu u zun yıllardan bu yana bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve politik istikrarın sağlanmasında çok önemli bir role sahip bulunmaktadır. Bu nedenle öteden beri gerek emeklerini ortaya koyan işgörenler ve gerekse bu emeğe karşı yapılan ödemeler açısından ücret ülkeleri üzerinde çok titiz çalışmalar yürütülmüştür. kaldı ki, bu konu her geçen gün biraz daha karmaşık bir sorun olarak, güncelliğini ve önemini yitirmeksizin birçok ülkede bilimsel tartışmalara ve çalışmalara konu olmaya devam etmektedir. Bunun bir çok nedenleri vardır. Bir yandan işgücü arz ve talebinin ekonomik denge noktasında oluşturduğu ücret kavramı, öte yandan işletmenin kendi çıkarları açısından konuya yaklaşımı, giderek devletin devreye girişi ve sendikaların olaya bakış açısı ayrı ayrı değerlendirildiğinde, ücretleme konusunun ne kadar geniş iş kesimi yakından ilgilendirdiği bütün açıklığıyla görülmüş olur.

Bu bölümde varılmak istenen amaç daha çok personel yönetimi açısından ücretin taşıdığı önemi ve ücret sahiplerini incelemek olmakla birlikte çok geniş boyutlara sahip bulunan konunun özetle genel bir değerlemesini yapmakta yarar görüyoruz.

### A- ÜCRET KAVRAMININ ANLAMI VE ÖNEMİ

işletmelerin ilk kurulduğu günden bu yana çalışanların ortaya koyduğu bedensel emeğin bedeli olarak tanımlanan ücretin nasıl saptanacağı, hangi düzeyde tutulması gerektiği ve unsuru olarak taşıdığı rol hep tartışma konusu olmuştur. Bu tartışmanın temel nedenini farklı kesimlerin ücret olgusunu kendi amaç ve çıkarları doğrultusunda farklı kesimlerin ücret olgusunu kendi amaç ve çıkarları doğrultusunda farklı biçimde yorumlamalarında aramak gerekir. Bu bakımdan ücret kavramını değişik açılardan ele alarak kısaca incelemekte yarar vardır.

#### 1) Ekonomik Açıdan Ücret:

Geniş anlamda ve ekonomik alanda ücret, bir mal ya da hizmet üretimi için gerekli olan doğal kaynakla, sermaye ve emek gibi faktörlerin bu sonucusuna ödenen bedeldir. ikti-

satıcılara göre daha kısa bir anlatımla ücret, emeğin fiyatıdır. Ekonomi yasaları emeği bir mal gibi niteler ve ücretin oluşumunu işgücü arz ve talebinde arar. Bununla birlikte iktisat kuramı emek arzı ile ücret arasındaki ilişkileri tam anlamıyla aydınlatıcı, bu ilişkilerin işleyişine ait ekonomi kanunlarını içeren bir düzeye halen ulaşmış değildir. Daha gerilere gidildiğinde "işçi için yaşamak ölmeyecek kadar bir geçim sağlamaktır" tezinin savunulduğu ve işçiye üretimde çalışan bir makina parçası ya da bir araç gözüyle bakıldığı izlenir. Oysa emeğin sermaye karşısında onurlu ve kutsal bir varlık olduğu, işgörenin işletmeye kendisini değil, fiziksel ve düşünsel çalışma gücünü sattığı ya da kiraladığı gerçeği bugün artık kabul edilen bir düşüncedir.

Bilimsel açıdan bakıldığında ücret, işgörene emeği karşılığında yaratılmasında rol oynadığı "sosyal hasıla"dan bir pay almasını sağlayan bir faktör fiyatıdır. Bu nedenle, ekonomik açıdan ücretin artışı bir bakıma verimlilik artışına bağlanmaktadır. Bunun içindir ki, hemen her dönemde işverenler verimliliği arttırmaya dönük ücret sistemlerinin arayışı içinde olmuşlardır.

Öte yandan ücretin oluşumu değişik piyasa modellerine göre farklı olacaktır. Her modelde arz ve talebin göstereceği özellikler değişik olacağından, ücret haddinin oluşumu da aynı piyasa koşullarına göre değişiklik gösterecektir.

## **2) Hukuksal Açıdan Ücret:**

Kuşku yok ki, çalışma yaşamının en önemli konusunu ve iş hukukunun başta gelen sorununu oluşturur. Hukuksal açıdan ücret işgörenele işveren ilişkilerinde daima ön planda yer almakta olup bu niteliğinden ötürü çift taraflı akdi bir ilişki yaratır. Bu sözleşmeye bağlı olarak işveren, işçinin işgörmeye yükümlülüğüne karşılık ücret ödemekle yükümlüdür. (Borçlar K. Md.313). Ancak bu şekilde saptanan ücret toplu sözleşme ücretinin altında olamaz. Görüldüğü gibi ücret konusu işgören ile işveren arasında hukuki açıdan önemli bir yer tutar. Kaldı ki birçok ülkede işçiyi koruyan iş kanunları çıkarılarak işçi haklarının işveren tarafından sömürülmesi engellenmek istenmektedir. Özellikle hemen her ülkede yasal yollardan en az (asgari) ücret saptanır ve işveren bu ücretin altında işgörene ödeme yapamaz.



### 3) İşletme Açısından Ücret:

İşletme açısından ücret genel bir ilke olarak maliyetleri etkileyen unsurlardan biridir. Bu nedenle işveren kendi çıkarlarını ön planda düşünerek ücretlerin arttırılmasına çoğu planda düşünerek ücretlerin arttırılmasına çoğu kez karşı çıkarak, hiç değilse belli bir düzeyde dondurulması ya da artış hızının az olması yönünde çaba harcar. Öte yandan işveren için ücretin yanında diğer ek ödemelerden de söz edilir. Sosyal yardımlar, sigorta primi, işsizlik sigortası, iş kazaları, öğrenim, tatil günleri, lojman ve diğer sosyal işler için işletme tarafından ödenen ek ödemelerde işveren için ücretin yaklaşık % 50'sini oluşturur.

Bununla birlikte işletme açısından ücret sadece maliyetleri arttıran bir unsur olarak görülmemelidir. Ücretin maliyetleri arttırdığı ne ölçüde bir gerekse, aynı zamanda ücret artışlarının verimliliği arttırdığı da o ölçüde doğrudur. Görüldüğü gibi ücretle verimlilik arasında doğrudan bir ilişki vardır. Başka bir deyişle ücret artarsa verimlilikte artar ya da verimlilik yükselirse ücrette yükselmelidir. Nitekim bir kaynakta belirtildiği gibi, verimlilik artışı sonucunda mamülün birim maliyeti düşeceğinden daha geniş bir kesimi elde edilen kardan yararlandırmak gerekir. Böyle bir eğilim, verimlilik artışında en büyük rolü olan işgörenlere yüksek ücret vermekle sonuçlanır. Ancak verilecek ücretin de bir sınırı vardır. Temel ilke, ekonomide mevcut olandan daha fazla dağıtılamayacağına dayanır. Bu nedenle, verimlilik hiç kuşkusuz, ücretin oluşmasında önemli bir ölçüdür.

Öte yandan ücretin ilginç bir yanı da işletmeye eleman sağlamadsada onu işletmeyle bütünleştirmede ve işletmede sürekli çalışmaya özendirmede güdüleyici bir role sahip olmasıdır. Nitekim bir yazara göre, ücret, işgöreni işe güdüleyen en güçlü bir güdüleme faktörü olup, bireyin fiziksel varlığını sürdürmede ve işletme dışında sosyal bir statüye sahip olmasında etkili bir araç rolü oynar.

### 4) İşgören Açısından Ücret:

İşgören yaşam düzeyini yükseltici ve güvence sağlığı rolü nedeniyle ücret konusuna karşı son derece duyarlıdır. Bu nedenle işgören açısından ücret, kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence al-

tına alabilecek, fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığı olarak aldığı paradır. Bu gelir ile işgören yeme, giyinme, barınma, sağlık ve eğlence gibi temel gereksinmelerini karşılamaya çalışır. Dolayısıyla işgörenin yaşam düzeyini arttıran yüksek ve doyurucu ücret, işgörene en iyi ücrettir.

Görüldüğü gibi işveren ve işgören açısından ücretin ücret, kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığı olarak aldığı paradır. Bu gelir ile işgören yeme, giyinme, barınma, sağlık ve eğlence gibi temel gereksinmelerini karşılamaya çalışır. Dolayısıyla işgörenin yaşam düzeyini arttıran yüksek ve doyurucu ücret, işgörene en iyi ücrettir.

Görüldüğü gibi işveren açısından ücretin farklı tanımı ve değerlemesi bütünüyle ekonomik çıkar ve anlayış çelişkisi-sinden kaynaklanır.  zet olarak:

- işveren maliyet açısından haklıdır:  
 cret + ek  demeler
- işgören satın alma gücü açısından haklıdır:  
 cret - çeşitli kesintiler

Bu basit hesap üzerinde bile işveren işgören anlaşmasını sağlamak pek kolay değildir. işveren kasasından çıkan parayı, işgören ise cebine giren net parayı ücret olarak değerlendirilir. Örneğın, bir işveren işçisine bir ayda ödediği 100.000 TL'nın ücret olarak değerlendirir ve bunları maliyetlerine yansıtırken, işgören bu brüt miktardan sigorta primleri ve diğer sosyal giderler düşüldükten sonraa eline geçen net parayı ( rneğın 75.000) TL'sını ücret olarak değerlendirir ve çoğu kez brüt ücretinin miktarını bile bilmez.

işgören - işveren ilişkilerinde ekonomik çatışma, tarihinden bu yana süregelmiş, çalışma barışının sağlanması ise her zaman önemli bir sorun yaratmıştır. Bu anlaşmazlığı gidermek için denge sağlayıcı bir unsur olarak zaman zaman devletin devreye girdiği izlenir. Bir ülkenin ekonomik ve sosyal politikasında önemli bir rol oynayan ücret konusuna devletin ilgi göstermesi ve düzenleyici işlevini üstlenmesi son derece doğal bir olaydır.



## B- ÜCRETLEMENİN AMAÇ VE İLKELERİ

### 1) Amaçlar:

Ücret, bir yandan işletmede üretkenlik ve verimliliği arttıran bir araç rolü oynadığı gibi, öte yandan işgörenleri işletmeye en çok bağlayan bir ekonomik özendirme aracıdır. Gerçi, 1927 yıllarında gerçekleştirilen Hawthorne deneyleri, işgörenleri işletmeye bağlayan en güçlü öge olarak insancıl davranışları göstermişse de, bu değerlemenin aşırılığa kabul edilerek, günümüzde ücretin her işletmede birinci planda güdüleyici role sahip bulunduğu genellikle kabul edilmektedir. Örneğin, 1969 yılında Fransa'da yapılan bir araştırmada, çeşitli seçenekler karşısında işgörenlerin üçte ikisinin ücret artışını yeğlediği saptanmıştır. Bir bakıma ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu gibi aynı zamanda onun işletmede sürekli çalışma nedenini de oluşturur. Kaldı ki, işgörene yüksek ücret verilmesi söz konusu ise onun bulunduğu grup ve toplum içinde saygınlık kazanması da sağlanmış olur.

Bu denli önem taşıyan ücret konusu yönetsel açıdan değerlendirilenecek olursa ortaya çok yönlü amaçlar çıkar. Bu amaçlar bir kaynaktan şöyle özetlenmektedir.

- Örgütün tüm düzeylerinde görev yapan işgörelere adil ücret ödenebilmesi için ücret politikaları, programları düzenleyip, yeni yöntem ve ilkelerin geliştirilmeye çalıştırılması.

- İş değerlemesine göre işletmede ücret düzeyinin saptanması,

- İş gücü pazarındaki değişikliklere göre işletmede ücret düzeylerinin ayarlanması,

- İşletmede nicelik ve nitelik yönünden olumlu artış gösteren işgörelenin güdülenmesi amacıyla ödüllendirilmesi.

- Sağlık ve yaşam sigortaları, emeklilik ve kıdem tazminatları vs. diğer sosyal yardım işlemlerinin aksatılmadan düzenli olarak yürütülmesi.

Bu sayılan amaçların belirli ölçüde geçerliliği olmakla birlikte yine de ücret yönetiminin bir numaralı amacı, arzu edilen bir hizmeti kısa ve uzun vadede en ucuza satın almaktır.



## 2) İlkeler:

Ücretlemede izlenmesi gereken ilkeler özet olarak şöyle sıralanabilir:

- **Eşitlik ilkesi:** Yapılan işin ve işi yapan işgörenin kapasitesi saptanarak "eşit işe eşit ücret" uygulanmalıdır. Bu eylem, işe göre ücret ilkesini amaçlar ve çeşitli işler arasında ücretlilerin ahenkli olmasını hedef tutar. Bununla birlikte bir kaynakta belirtildiği gibi eşitlik ilkesini sağlamak sanıldığı kadar kolay olmayıp, eşit olmayan bir ücretleme söz konusu ise bu ücreti azaltmak yeni sosyal gerilimlere yol açabilmektedir.

- **Dengeli Ücret ilkesi:** Ücret işgörenin yaşam düzeyini yükseltecek kadar doyurucu ve işletmenin maliyetlerini aşırı ölçüde arttırmayacak kadar ölçülü ve dengeli olmalıdır.

- **Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma ilkesi:** İşgören çalıştığı işletmede kendisine verilen ücretin piyasa ücretleriyle eşdeğer olduğunu bilmek ister. İşgören piyasa ücretinin altında çalışıyorsa diğer işletmelere geçmek için fırsat kollar. İşletme ise bu gibi durumlarda yeni işgören bulma ve seçme sorunlarıyla karşı karşıya kalır.

- **Yükselmeye Ücret Artışı Sağlama ilkesi:** Normal koşullarda bir işgören bir üst oruna geçmekte ise bu yeni görevinde aldığı ücret eski görevinden daha yüksek olmalıdır. Bir başka anlatımla, bir ast bir üstünden daha yüksek ücret almamalıdır. Aksi halde ücretin yükselmeyi özendirici etkisi ortadan kalkar.

- **Bütünlük ilkesi:** İşletmede beyaz yakalılar olarak bilinen ve daha çok düşünsel emeklerini ortaya koyanlar ile maviyakalılar olarak tanınan ve bedensel emeklerini işletmeye getirenler arasında ücret açısından bir sınıf farklılığı yaratmaksızın işletmede çalışan tüm elemanları kapsamına alan bir ücret politikası izlenmelidir.

- **Nesnellik ilkesi:** İşletmede herhangi bir duygusal nedenle (yakınlık ya da düşmanlık duyguları gibi) işgörene verilecek ücrette artma ya da azalmalara kaymamalı, objektif olarak herkese hak ettiği ölçüde hiç bir kayırcılığa yol açmaksızın ücret verilmelidir.

- **Esneklik ilkesi:** işletmenin uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.

- **Açıklık ilkesi:** Uygulanan ücret düzeni işletmede bulunan her işgören tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olması gerekir. Bu amaçla ücretleme konusunda tüm işgörenlere işe girdiği andan başlamak üzere ayrıntılı bilgi verilmesi ve onların bu konudaki görüş ve önerilerine açık bir politika izlenmesi salık verilir.

### **C- ÜCRET DÜZEYİNİ BELİRLEYEN ÖGELER**

Bir işletmede ücret düzeyini belirleyen ya da ücretin saptanmasında rol oynayan ögeler oldukça çoktur. Bunlar arasında önemli nitelik taşıyanlar iç ve dış ögeler olarak iki grup içinde incelenebilir.

#### **1) İşletme Dışı Ögeleri:**

Bir işletmede ücret düzeyini belirleyen ögelerin bir bölümü işletmenin kendi etki alanının dışında bulunur. Bu ögelerin yönünü değiştirmek işletmenin elinde olmamakla birlikte, işletme yöneticileri gerekli önlemleri zamanında alabilmek için sözkonusu ögeleri yakından izlemelidir. Bu ögeler özet olarak şunlardır:

- **İşgücü Arz ve Talebi:** Bir işletmenin ödeyeceği ücret miktarına işi yapacak işgücü arz ve talebi etki eder. Örneğin işgücü arzının azalması ücretlerin yükselmesine yol açar.

- **Piyasa Ücret Düzeyi:** işletmeler piyasa koşullarına göre geçerli olan ücret düzeylerini de gözönünde bulundurmak zorundadırlar. Kaldı ki, işletmenin işgörenler tarafından daha ilginç karşılanması için ödenen ücretlerin piyasa ücret düzeyinden bir ölçüde yüksek tutulması düşünülebilir. Özellikle kalifiye eleman olarak nitelendirilen yetenekli işgörenlerin çoğu kez bulunması güç olduğundan bu elemanlara yüksek ücret verilmesi gerekebilir.

Piyasa ücret düzeyinin saptanması için en geçerli yol piyasa ücret araştırmasına girişmektir. böyle bir çalışmanın

özünü çeşitli işletmelerin ücretleme konusunda yaptıkları uygulamaya ilişkin bilgi toplanması oluşturur. Ancak işletmelerin bir bölümü ücret politika ve uygulamalarını gizli tutma eğilimleri bu tür araştırmaları güçleştirmektedir. Bununla birlikte ücret araştırmasının, sağladığı yararlar nedeniyle giderek daha çok yaygınlaştığı ve sağlıklı biçimde geliştiği söylenebilir.

Araştırma her işe ödenen ücretin incelenmesine değil, daha çok düğüm noktası oluşturan bir takım kilit ya da standart işlere ödenen ücret düzeyinin saptanmasına yöneliktir. Ancak sağlıklı bir karşılaştırma olanağının doğması için kararlaştırılan kilit işlerin aynı nitelikleri taşımasına özen göstermek gerekir. Ayrıca karşılaştırmaların sadece salt ücret açısından değil, aynı zamanda verilen primler ve sosyal yardımlar açısından da yapılmasında yarar vardır.

Piyasa ücret araştırması, sadece işletmeler tarafından değil, aynı zamanda işçi sendikalarının da özellikle toplu sözleşmelere dayanak olsun diye yapılabilir. Araştırmada güdülen temel amaç, işgörenlerin ekonomik çıkarlarını yüzeysel ve dayanıksız önerilerle korumak yerine, o iş kolunda ve ülke çapında ödenmekte olan ücret düzeylerini saptayarak daha gerçekçi ve kabul edilebilir ücret önerileriyle toplu sözleşme masasına oturabilmektedir.

**-Asgari (en az) ücret:** işletmelerin ödemek zorunda bulunduğu ücret düzeyini saptayan, hiç değilse belirli bir düzeyden aşağı inmesini engelleyen önlemler vardır. Bu önlemler devlet tarafından çalışanların korunması ve insanlık onuruna yaraşır bir ücret verilmesinin sağlanması için alınır. Devlet, bir yandan fiat artışlarını demetim altında tutmaya çalışırken, öte yandan ekonomik gücü zayıf olanlardan en az geçim indirim adıyla gelirlerinin belirli kısmını vergi dışı bırakmakta ya da en az ücret düzeyini saptayarak işletmelerin belirli bir düzeyden daha aşağı ücret ödemelerini yasaklamaktadır.

En az ücret ülkemizdeki yasalara göre, "işçilere normal bir çalışma günü karşılığı olarak ödenen ve işçinin asgari gıda, giyim, sağlık, aydınlatma, taşıt, kültürel ve eğlenme gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden karşılamaya yetecek miktarda olan ücrettir. Buna göre işletmeler



saptanan en az ücret düzeyinin altında bir ödeme yapamazlar. Ancak bu düzeyin saptanması sosyal ve insancıl açıdan çok geçerli olmasına karşın en az ücretin hangi ölçütlere göre saptanacağını belirlemek pek kolay iş değildir.

## **2) İşletme içi ögeleri:**

Ücret düzeyinin saptanmasında rol oynayan iş ögeleri arasında iş ce işveren değerlemesi, toplu sözleşme ve işletmenin ödeme gücü sayılabilir.

- **İşgören Değerlemesi:** Bu yönde objektif ölçütlere göre yapılacak çalışmalar, işletmede çalışan elemanlara verimlilik başarı ve iyi niyetli çabalarıyla doğru orantılı bir ücretin saptanmasını amaçlar.

- **İş Değerlemesi:** Her işin kendine özgü bir takım yorucu, yıpratıcı ve çalışma koşulları bakımından zorlayıcı yönü vardır. İşler nitelik ve gereklerine göre değerlendirildikten sonra zor işe yüksek ücret, kolay işe düşük ücret uygulamasına gidilir. Her işletme kendi içinde yer alan işlerin nitelik ve niceliğine uygun biçimde bir değerlendirme yöntemi seçer ve uygular. Böylelikle işletme keyfi ücret saptamak yerine objektif ölçütler doğrultusunda adil ve dengeli bir ücretleme yönelir.

- **Toplu Sözleşme:** Toplu sözleşme, işveren ve işgören temsilcileri arasında yürütülen bir pazarlık sistemidir. Bu pazarlık işveren-işgören ilişkilerinde bir denge ve uzlaşma sağlamayı amaçlar. Özellikle ekonomik amaçların ya da çıkarların pazarlık yoluyla belirli bir temele ve anlaşmaya dayandırılması sağlanır. Gerçi toplu sözleşmelerin tek amacı ekonomik konularda anlaşma sağlamak değildir. Fakat sosyal ve insancıl ilişkilere, yönetim ve disiplin işlerine toplu sözleşme yoluyla çözümler aranmasına çoğu kez ikinci planda yer verilir.

Özellikle sendikal ilişkilerin yoğun olduğu işletmelerde düzenlenen toplu sözleşmelerin ağırlığı çoğu kez ücret konusunda düşümlenir. İşletmeler toplu sözleşmelerin bağlayıcı özelliği nedeniyle saptanan ücret düzeylerine ve standartlarına uymak zorundadırlar.

- **İşletmenin Ekonomik Gücü:** işgörenler ücreti bir gelir kaynağı olarak nitelendirirken, işletmeler için ücret bir gider kaynağıdır. İşletmeler ekonomik çalışmak zorunda oldukları için gider kaynaklarını olanaklar elverdiği ölçüde sınırlı tutmak isterler. Bu kaynaklardan birini oluşturan ücret içinde aynı düşüncüyü taşırlar. Ancak işletmelerin ücret düzeyin sürekli yükseltilmesini isteyen sendika istekleri arasında genellikle önemli farklılıklar bulunur. Hiç kuşku yok ki işletmeler rasyonel, karlı, ekonomik ve verimli çalışmak zorundadırlar. Bu ilkelerin ışığı altında işletmenin ücret olarak ödeme gücünün belirli bir sınırı olacaktır. Sendikal basakılarla bu sınırın üstüne çıkan işletmelerin zamanla rasyonalite ilkesinden uzaklaşma riski vardır. Bu nedenle işgörene ödenen ücret düzeylerinin saptanmasında işletmenin ekonomik durumu, ödeme gücü ve sınırı gözönünde bulundurulmalı, işgörenin daha verimli çalışmasına çaba harcanmalıdır. İşgücünün verimliliği arttığı ölçüde ücret düzeylerinin yükseltilmesi daha da kolaylaşacaktır.

#### **D- ÜCRET SİSTEMLERİ**

İşletmeler kendi yapı, özellik ve alışkanlıklarına göre birbirlerinden oldukça farklı nitelikte ücret sistemi kullanırlar.

Çok çeşitli ücret sistemlerini ayırtedici çeşitli kriterler kullanılabilir. Temel olarak alınan ölçü birimine göre sistemler oluşur. Ölçü birimi olarak ya verim süresi ya da verim niteliği alınır. Bazı ücret sistemlerinde ikisi birlikte kullanılabilir.

##### **1) Ötörü Ücret Sistemi**

Belli bir işin tamamının yapılması için zamana veya üretim uniteleri ölçülerine bağlı bulunmayarak ödenen ücrettir. Bu sistem yapı, ulaştırma, sıra, boya, cila, onarım, hesapların incelenmesi, plan ve proje yaptırılması gibi alanlarda kullanılan bir ücretleme sistemidir. Eğer üretim önceden saptanan düzeye ulaşamaz ise, işgörenin ücreti kısıılır. Buna karşılık üretim saptanan düzeyi aştığı takdirde işçiye hiç bir zaman ek ücret ödenmez.

## 2) Zaman Ücret Sistemi:

Yapılan işin miktarı, niteliği ve verimi gözönüne alınmaksızın sadece işletmenin saptadığı belirli zaman standartlarına saat, gün, hafta ya da ay olabilir. Ücret bu standartlara göre hesaplanır. Örneğin, saat başına ücret düzeni uygulanmakta ise her işgörene aynısı ücret ödenecektir. Bir örnek ile belirlenirse:

|        |                                    | Saat Başı Üc. |
|--------|------------------------------------|---------------|
| işçi A | 100 birimlik işi 7 saatte yapıyor  | 190-TL.       |
| işçi B | 100 birimlik işi 10 saatte yapıyor | 190-TL.       |
| işçi C | 100 birimlik işi 12 saatte yapıyor | 190-TL.       |

Zaman temeline göre ücret düzeni uygulamakta ise bu işçiler arasında çalışma temposu ve verime bakkılmaksızın hepsine çalışma süresi günlük 8 saat saptanmış ise A,B ve C'den her birine günde 1520.-TL. ödenecektir.

Zaman ücret sisteminin üstünlükleri şöyle sıralanabilir.

- Anlaşılması ve uygulaması kolay bir ücret düzenidir.
- işçi veriminin kolaylıkla saptanamadığı ya da hesaplanamadığı bir iş dalı için geçerlidir. Örneğin; yönetmelik görevler, büro işleri, onarım işleri, hızlı çalışma yerine özen isteyen işler, denetim işleri ve tipik örnek olarak otobüs biletçisi ve bekçilik işlerinde olduğu gibi.
- Üretimde kayan şerit (bant) sistemi uygulanmakta ve kalite kontrolü yapılmakta ise zaman temeline göre ücret düzeni kullanılabilir.
- Zaman esasına göre ücret düzeni işgörenlere güven vermektedir. Bu nedenle işçi sendikaları toplu sözleşme pazarlıklarında daha çok zamana göre ücretlemeyi savunurlar.  
Bu ücret sisteminin sakıncalı yönleri ise:
- Zamana göre ücret, işgörenleri daha çok çalıştırma, verim sağlama ve işe özendirme niteliklerinden yoksundur.



- Bu düzen uygulandığında çalışkan ve verimli işgörenler arasında bir fark gözetilmediğinden adil ve objektif bir ücretleme getirilmemektedir. Eğer işçi çok çalışıyorsa, işveren bundan tek taraflı biçimde yararlanmakta, işgören ise verimli ve iyi niyetli çalışmasının karşılığını alamamaktadır.
- Etkili bir denetim ve gözetim sistemi uygulanmadığı durumlarda işverenlerin işi yavaşlatması verimi düşürmesi kaçınılmaz olur.

### 3) Parça Ücret Sistemi:

Zaman esasına göre ücretleme, hesaplanması ve uygulanması kolay olması nedeniyle uzunca bir süre yaygın biçimde kullanılmış ancak yukarıda belirlenen sakıncalar ortaya çıktıkça ve iş bölümü ile uzmanlaşma geliştirge yerini başka ücret düzenlerine bırakmaya ya da daha değişik biçimde uygulamaya başlanmıştır. Zaman esasına göre ücretleme düzenine karşı geliştirilen en eski ücret düzeni parça başına ücretlemedir.

Bu düzenin temeli, işgörenin ürettiği her parça (birim) için belirli bir ücretin verilmesine dayanır. İşgören, işin yapılması için harcanan zamana göre değil, üretilen mala yada üretime katkısına göre ücret alır.

Zamana göre ücret düzeninde verilen örnekten yararlanarak parça başına ücret başına ücret düzenini incelersek ve üretilen her parçaya 19TL. verildiğini varsayarsak;

İşçi A, 7 saatte 100 parça (birim) ürettiğine göre bir saatte  $7 / 100 = 14,3$  parça üretecektir. Her parça için 19 TL. ödendiğine göre  $14,3 \times 19 = 271,4$  TL. bir saat için ödenecektir. Aynı hesaplama diğer işgörenler için yapıldığında varılacak sonuç şudur:

İşçi A - 271,4 TL. saat başına ödenecek ücret,  
 İşçi B - 190 TL. saat başına ödenecek ücret,  
 İşçi C - 158,3 TL. saat başına ödenecek ücret.

Burada elde edilen sonuçlarla zaman temeline göre daha önce belirlenen sonuçlar arasında bir karşılaştırma yapılsa kolaylıkla görülmektedir ki, verimli ve çalışkan işçiler

daha az çalışan işçiler daha az çalışan işçilere göre daha yüksek ücret almaktadırlar ve doğal olan da budur.

#### **Sistemin Yararları**

- **işgörenler Açısından:** Ortalama üretim düzeyini aşan ve daha çok parça üreten işçilere göre daha yüksek ücret alma olanağına kavuşurlar.

- **işletme Açısından:** işgörenleri daha çok üretime yönettici ve daha çok çalışmaya özendirici bir düzen olup, zamandan arttırma sağlayarak makinelerden çok yararlanılmasına olanak verir.

#### **Sistemin Sakıncaları**

- Bu sistem, her işletmede uygulanabilir nitelik taşımaz. Ancak üretilen birimlerin ölçülmesi ya da sayımı kolay olan üretim dalı için geçerlilik taşıyabilir.

- işgören daha çok ücret almak için üretici arttırmayı amaçlarken kalitenin düşme riski de artar.

- işgören daha yüksek ücret, alabilmek için aşırı ölçüde çalışmaya yönelecek ve bu durumda daha çok yıpranma, iş kazaları ve sağlık bozukluğuna sürüklenebilecektir. Özellikle bu saskıncanın taşıdığı ağırlık nedeniyle işçi sendikaları parça başına ücret düzenine karşı çıkarlar.

- Çok çalışan ve yüksek ücret alan işçilerle az çalışan ve düşük ücret alan işçiler arasında bir sürtüşme ve huzursuzluk doğabilir.

- Makinaların bozulması, hammadde ve malzemelerdeki gecikme ya da yetersizlik nedeniyle üretimde bir yavaşlama söz konusu olduğunda, işgören istese de daha çok çalışma ve yüksek ücret alma olanağını elde edemez.

#### **4) Akord Ücret Sistemi:**

Günümüzde parça başı ücret sistemi fason işlerin dışında pratik değildir ve genellikle kuramsal bir anlam taşır. Çünkü parça başına ücret sisteminde üretime belli süre katıla-

mayan işgörenin hiç ücret almaması gibi pratikte pek geçerli olmayan sonuç ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle uygulamada akord ücret sistemi yaygın olarak kullanılır.

Akord ücret sistemi verime bağlı bir ücret türüdür. işçinin gösterdiği çaba üretim artışına dolaylı ya da dolaysız biçimde yansımaları halinde akord ücret sistemi uygulanabilir. Ancak üretimin ölçülebilir nitelik taşıması gerekir. Normal bir işçinin normal çalışmasıyla elde edebileceği standart iş miktarı önceden belirlenir, bu miktarı aşarlara daha önce hesaplanan tarifelere göre akord ücret denir.

Bu ücret sisteminde parça ücret sisteminden farklı olarak işgörene normal verim düzeyinin altına düşse bile, bu düzey için saptanan en az ücret garanti edilmiştir.

Akord ücret sisteminin uygulanmasında çeşitli yöntemler uygulanır. Örneğin, parça, zaman, bireysel ve grup akordu gibi.

#### Zaman Akordu

Bu akord sisteminde her işin bir birimi için önceden belirlili bir süre saptanır. Bu süre ile yapılan işin miktarı ve dakikada ödenecek ücret çarpılır, toplam saat ücreti bulunur.

Zaman akord ücreti =  $m \times t \times d$

$m$  = işin miktarı

$t$  = Birim başına saptanan süre

$d$  = Dakika ücreti

Bir örnek vermek gerekirse:

$m$  = 10 birim

$t$  = 10 dakika

$d$  = 200 Krs.

Z.A.Ü. =  $10 \times 200 \times 10 = 200$  TL.

10 dakikada bu ücreti alan işgören aynı işi bir saat içinde sürekli yapıyorsa alacak ücret  $60/10 = 6 \times 200 = 1200$  TL. olacaktır.

#### Parça Akordu

Parça akord sisteminde önceden hesaplanan birim ücret ile işgörenin yaptığı üretim miktarı çarpılarak saat ücreti bulunur.



P.A.Ü = Birim ücret X Üretilen miktar.

Birim ücret ise, kök saat ücretinin standart üretim miktarına bölünmesiyle bulunur:

$$P.A.Ü. = \frac{b \times m}{s}$$

$$b = \frac{k}{s}$$

b = birim ücret

m = üretilen miktar

k = kök ücret

s= standart üretim miktarı

Burada kök ücret, normal bir işçinin normal çalışmayla bir saatte üretilebileceği miktara ödenen sabit ücrettir. Bu ücret işgörenlerin yaptıkları işin kategorisine göre ayrı ayrı hesaplanır.

Bir örnek vermek gerekirse:

k= 400 T.L.

s= 20 birim

m = 60 birim

$$b = \frac{400}{20} = 20 \text{ T.L.}$$

$$P.A.Ü. = 20 \times 60 = 1200 \text{ TL.}$$

Yukarıdaki sonuçlardan da anlaşılacağı gibi parça akord sistemiyle zaman akord sistemi aynı sonuçları vermektedir.

### Bireysel ve Grup Akordu

Akord sistemi genellikle bireysel uygulanır. Özellikle işçinin kendi üretiminin ölçülebileceği durumlarda işçiyi daha çok çalışmaya ve üretime özendirmek için bireysel akord tercih edilir.

Grup akordu ise bireysel üretimin ölçülemediği ve grup çalışmasının egemen olduğu durumlarda uygulanır. Bu durumda işletmede grubun ortak çabası sonucu ortaya çıkan üretim miktarına göre grup akordu hesaplanır.

### 5) Primli Ücret Sistemleri:

Günümüzde salt anlamda zaman ya da parça başına ücret düzeni yerine işgörenin verimliliğine dayanan primli ücret sistemleri daha çok ilgi çekmektedir. Primli ücret sistemleri çok değişik biçimlerde uygulanmakla birlikte, ortak yönleri, bir yandan işletmenin karlılığını yükseltmek, öte yandan işgörenlerin verimli çalışmalarını ödüllendirmektedir. Hemen bütün primli ücret sistemlerinde diğer bir ortak nitelikte, öncelikle zaman ya da parça başına dayanan bir temel (kök) ücretin verilmesi ve daha sonra üretimdeki artışları ödüllendiren primlerin (ek ücretin) dağıtılmasıdır.

Üretimde belirli düzeyin aşılması durumunda ödenen primlerin hesaplanışında değişik yöntemlerin izlenmesi, bir çok primli ücret sisteminin geliştirilmesine neden olmuştur. Sayıları oldukça çok olan bu sistemler arasında en çok ilgi çeken bir kaçı üzerinde durulacaktır.

#### Halsey Sistemi

Sistemi geliştiren kişinin adını taşıyan Halsey düzeni zamandan yapılan arttırma prim veren bir yöntemdir.

Düzenin işleyişi şöyle olmaktadır. Önce belirli bir işin yapılması için standart bir süre saptanır. Bu süre içinde işin yapılacağı varsayımı ile işgörene saat başına göre temel (kök) bir ücret ödenir. Buna karşılık belirlenen işler standart sürelerin altında gerçekleştirilirse, verilen kök ücretin dışında arttırım yapılan zamanın para karşılığı hesaplanarak bunun belirli bir oranı (genellikle %50) işgörene prim (ek ücret) olarak verilir.

Bu hesaplama, daha önce incelenen zaman ve parça ücret sistemlerindeki verilerden yararlanarak bir örnekle gösterilebilir:

Halsey ücret düzeninde şu formül kullanılmaktadır:

$$Sh = Sa + So (T-t)/2t$$

Sh = Saat başına ödenen Halsey ücreti

So = Saat başına temel (kök) ücret,

T = Standart zaman,

t = Kullanılan zaman

So = 155.-TL.

işçi A için t = 7 saat olarak düşünülürse,

$$Sh = 155 + 155 (12,75 - 7) / 2 \times 7$$

$$Sh = 218,6 \text{ TL.}$$

A için saat başına ücret 218,6 TL.

B için saat başına ücret 176,3 TL.

C için saat başına ücret 160 TL.

Halsey ücret düzeninde işgörenin zamandan sağlığı arttırımın parasal karşılığının % 50'si işçiye, geriye kalan diğer yarısı işverene bırakılmaktadır. Bu oran azalabilir ya da arttırılabilir. Ancak işçinin sağlamış olduğu arttırmından doğan paranın işverenle paylaşılması eleştirilen en önemli noktadır. Önemli diğer bir nokta ise standart zamanın çoğu kez işveren tarafından daraltılma eğilimidir. Bu durumda kuşkusuz zamandan arttırım sağlama giderek güçleşecektir.

### Rowan Sistemi

Bu düzen, Halsey ücret düzenine yönelten eleştirilerin ışığı geliştirilmiştir. Rowan, işçiler tarafından sağlanan zaman arttırımının parasal karşılığını bütünüyle işçilere bırakmıştır. Bir diğer deyişle, saptanan standart zaman için belirli bir ücret ödenmekte, bu zamandan daha kısa sürede iş yapılmışsa, zamandan sağlanan arttırımın karşılığı hesaplanmakta ve tanımı bu arttırımı elde eden işçiye prim olarak verilmektedir. Bu hesaplama daha önceki verilerden esinlenerek şu formülle gerçekleştirilebilir:

$$Sh = So (2 - t/T)$$

$$Sh = 155 (2 - 7/12,75)$$

$$Sh = 225 \text{ TL.}$$

işçi A'nın elde edeceği toplam saat başı ücreti göstermektedir. Aynı hesaplama diğer işçiler için yapıldığında:



A için saat başına ücret 225 TL.  
B için saat başına ücret 187 TL.  
C için saat başına ücret 164 TL.

Rowan ücret sistemi ile Halsey ücret sistemi arasında bir karşılaştırma yapıldığında görülmektedir ki, Rowan ücret düzeni işçiye daha yüksek düzeyde ücret vermektedir. Bu bakımdan Rowan ücret düzeninin işçiyi daha verimli çalışmaya yönelttiği ve daha yüksek ücret vermekle işçiyi işletmeye kazandırdığı söylenebilir.

### Bedaux Sistemi

Bundan önce incelediğimiz halsey ve Rowan ücret düzeninin de olduğu gibi Bedaux ücret düzeninde de öncelikle bir işin yapılması için normal bir süre tanınır ve bu süre içinde yapılan iş karşılığı kök ücret ödenir. Bedaux düzeninde yapılan her işin diğerleriyle karşılaştırılmasını yapabilmek için her iş Bedaux ücret düzeninin ilk harfi olan (B) birimine göre tanımlanır. Bu birim, normal bir işçinin, normal çalışma temposu ile, işin ağırlığı ve dinlenme süreleri gözönüne alınarak hesaplanır. Böylelikle birbirinden çok farklı işler saat ya da dakika ile belirlenen ortak bir birime dönüştürülmektedir.

Diğer bir anlatımla (B) simgesi bir dakikada yapılan ve normal çalışan işçinin bir işgünü içinde yürütebileceği belirli bir iş miktarını göstermektedir. Bir işi saati sözkonusu ise bu süre içinde yapılan iş (60 B) olarak değerlendirilir. Hesaplama işin normal koşullarda kaç (B) olduğuna bakılır ve hesaplanır.

Örneğin, işgörenin kök saat ücretinin 600 TL. olduğu varsayılırsa, işgörenin bir dakikalık (1 B) ücreti:  $600/60=10$  TL. olacaktır. Buna göre 65, 70, 75 veya 80 B'luk iş yapmış işgörenlerin alacakları ücretler şöyle hesaplanır.

| İş miktarı       | 50B | 60B | 65B | 70B | 80B |
|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Prim (TL./saat)  | -   | -   | -   | -   | -   |
| Ücret (TL./saat) | 600 | 600 | 650 | 100 | 200 |

işgören 50 ve 60 B'luk iş yaptığı takdirde garanti edilmiş olan saatlik 600 TL. ücret alır. Eğer 65 B'luk iş yaparsa  $1 B = 10 \text{ TL.}$  olduğuna göre  $5 \times 10 = 50 \text{ TL.}$  bulunur. Bunu kök ücrete eklersek, işgörenin bir saatte 65 B'luk iş yaptığında kazancının 650 TL. olacağı hesaplanır.

### Taylor Sistemi

işletmecilik alanında frasyonel ve bilimsel çalışmalara öncülük etmekle tanınan Taaylor, ücretleme konusunda ilginç bir sistem geliştirerek dikkatleri üzerine çekmiştir.

Bundan önce incelediğimiz primli ücret sistemleri zaman temeline dayanarak normal bir sürenin altında üretim standardına ulaşanlara prim verilmesini amaçlarken, Taylor ücret sistemi daha çok parça başına prim verme düzenini getirmeye çalışmıştır. Bugün pek fazla geçerliliği bulunmayan Taylor sisteminde öncelikle normal bir işçinin belirli bir süre içinde ne kadar iş yapabileceği, başka deyişle ne kadar parça üreteceği kronometre ile ölçülerek hesaplanır. Burada normal bir işgörenin belirli sürede çıkarabileceği standart parça sayısı ortaya çıkarılır. Tatlor sisteminde bu standarda erişebilen ya da üstün çıkan işgörelere yüksek, ötekilere ise düşük ücret tarifiesi uygulanır.

Örneğin: Standart olarak 20 parça üretilmesi gerektiği takdirde, 20 ya da daha çok parça üretmeyi başaran işçiye, parça başına yüksek tarife, sözgelişi 5,-TL. üzerinden ücret ödenmekte ( $20 \times 5 = 100,-\text{TL.}$ ) buna karşılık 20'den aşağı üreten işçiye ise düşük tarifiedeki ücret sözgelişi 4,-TL. üzerinden ödenmektedir ( $18 \times 4 = 72 \text{ TL.}$ ).

Taylor ücret sistemi parça ücret sisteminin farklılaştırılmış ve daha çok sertleştirilmiş bir modelidir. Gerçi anlaşılması ve uygulanması çok kolaydır ama işgöreleri birer otomat gibi sürekli ve çok çalışmaya yöneltmesi ve yıpratıcı bir sistem olması nedeniyle geniş eleştirilere konu olmuştur. Zira bu sistemin amacı çalışanları sürekli olarak saptanan standart parçanın üzerinde üretim yapmaya itmektir. Üstelik işgörelenler için diğer sistemlerde olduğu gibi garanti edilmiş minimum ücret (kök ücret) kavramı yoktur. Öte yandan, işverenler Taylor ücret sistemini uygularken standart iş kapasitesini çoğu kez normal bir işçinin kolaylıkla varamayacağı

bir noktada saptarlar. Bu durumda doğaldır ki, işgörenler haksız bir uygulama ile karşı karşıya gelmekte aşırı yorgunluk ve yıpranma kaçınılmaz olmaktadır. Bu yapısıyla çok katı ve sert bir ücret düzenini getiren sözkonusu sistem başta işçi ve sendika temsilcileri tarafından olmak üzere çok geniş bir tepkiyle karşılanmıştır.

### **Gantt ve Emerson Sistemleri**

Taylor'un iş arkadaşı olan Lawrence Gantt tarafından geliştirilen bu sistemde işçiye yapılan ödemede üç yol izlenmektedir.

- Saptanan standart için %63'üne ulaşan işgörelnlere girderek artan oranlarda (%20 - %50) arası) bir prim uygulanır.

- %100'ü aşanlar için ise, işte yıpranmayı ve aşırı yorgunluğu engellemek amacıyla prim oranları çok azaltılarak uygulanır.

Bir diğer Amerikalı mühendis Harrington Emerson, kendi adıyla anılan ve Gantt sistemini biraz geliştirerek uygulanan ücret sistemi geliştirilmiştir. Emerson ücret sisteminde işçi saptanan standardın altında kalsa bile normal çalışmaya da prim uygulaması getirilmekte (çöysa Gantt sisteminde prim % 63 ten sonra başlamaktaydı), böylelikle sistem daha sosyal ve insancıl bir tabana oturulmaktadır.

### **6) Kâra Katılma:**

Kâra katılma, işgörelnlere daha verimli ve istekli çalışmaya yöneltebilmek için uygulanan oldukça ilginç ve geçerli bir yöntemdir. İşletmenin her dönem sonucunda elde ettiğı kârın bir bölümünün bu kârın sağlanmasında emeğı ve katkısı bulunan işgörelnlere dağıtılması sisteminin özünü oluşturur.

Kâra katılma düzeni, bir bakıma endüstriyel demokrasi adı verilen yönetime katılmanın bir başka görüntü ve uygulamasıdır. Üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değeri taşıdığı yargı ve gerçeğine dayanarak



kârın bir kısmının sermaye getirenlere, diğer bir kısmının ise emek getirenlere dağıtılması son derece doğaldır. Bir kaynakta belirtildiği gibi, kâra katılma işverenlerle işgö-  
renleri işletmede karşı karşıya getiren ve onları birlikte elde ettikleri meyveleri ortak olarak paylaşmaya yönelten bir ücret yöntemidir.

Kâra katılma konusu endüstri içinde ekonomik demokrasi-  
nin yerleşmesine yardımcı olan bir araç olmakla birlikte kâ-  
rın nasıl ve ne şekilde işgörenlere dağıtılacağı, daha doğru-  
su uygulama konusunda bazı zorluklar içermektedir. Bu konuda  
yapılan uygulamalar şöyle özetlenebilir:

- **Nakit Olarak Dağıtım:** Yıl sonunda elde edilen kârın  
belirli bir yüzdesi nakit olarak işgörenlere dağıtılır.

- **Emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere** her yıl el-  
de edilen kârın belirli bir yüzdesi ayrı bir hesapta bekleti-  
lir.

- **Karma Dağıtım:** Yukarıdaki iki modelin birlikte uygu-  
lanmasıdır. Kârın bir kısmı nakit olarak dağıtılırken bir bö-  
lümü sonradan ödenmek üzere saklanır.

- **Hisse Senedi Verilmesi:** Bazı işletmeler her yıl elde  
edilen kârın dağıtılmasına karar verilen bölümünü hisse sene-  
di olarak verirler. isterlerse bu hisse senetleri piyasa de-  
ğerinin altında ya da üzerindeki nominal değerlere göre da-  
ğıtılır. Böylelikle işgörenler işletmenin ortağı durumuna ge-  
çerler. Ancak işletmelerin bir kısmı işgörenlerin hisse sene-  
di olarak yönetimde etkinlik sağlamalarına karşı çıkarlar. Bu  
nedenle bazan yönetime katılma hakkı vermeyen hisse senetleri  
bile çıkarılmaktadır.

Kâra katılmanın birçok yararları vardır. Her şeyden önce  
kâra katılan işgören, kâr oranının ve temel amacıyla birleş-  
mektedir. işgören kârın arttırılmasına çaba harcarken üretim  
ve verimde doğal olarak yükselme görülür. Ortak bir amaç ni-  
teliği taşıması nedeniyle işgören-işletme işbirliği daha ko-  
laylıkla gerçekleşir. işgörenin işe olan ilgi ve başarısı ar-  
tar. işe giriş ve çıkışlar azalacağından işgören değişim ça-  
bukluğu oranı düşer.

Buna karşın kâra katılmanın bazı sakıncaları da vardır.  
Kârın oluşması ile her işgörenin doğrudan doğruya işe göster-  
diği ilgi ya da başarı arasında her zaman ilişki kurmak kolay

değildir. Dönem sonunda elde edilen kârın tüm işgörenlere dağıtılması halinde çalışkan işçilerle birlikte tembel ve verimsiz çalışkan işçilerle birlikte tembel ve verimsiz çalışan işçiler de ödüllendirilmiş olmaktadır. Kaldı ki, her dönem sonunda dağıtılacak kâr dağıtımına alışmış işgörenlerin tepkisi görülebilir. Bu moral bozukluğu içinde kötü yönetimden dolayı yöneticiler suçlanabilmekte ya da gerçek kârın saklandığı kuşkusu taşınabilmektedir. Bu nedenle bir yazarın dediği gibi, gerekli koşullar hazırlanmadan yapılacak bir kâra kara katılma girişimi "arabayı öküzlerin önüne sürmek" anlamını taşımasını taşır.

## VII. PERSONEL POLİTİKASININ TANIMI VE İLKELERİ

En kısa anlatımla politika, bir yönetim sanatıdır. işletme açısından politika ise uzun dönem içinde temel amaçlar, kurallar ve ilkelerin açıklıkla belirlenmesi ve işletmeyi bu amaçlara götürecek yolların tanımlanması olarak açıklanabilir. Bu tanımdan anlaşılacağı gibi, politikadan söz edebilmek için öncelikle ulaşılmak istenen amaçların açıklıkla belirlenmesi ve bu amaçlara götürecek etkili araçların saptanması gerekir. Her işletmenin kendine özgü iyi ya da kötü bir politikası vardır. Bu bilinçli ve ussal bir yapıya sahip olabileceği gibi bilimsellikten uzak ve utopik de olabilir. Kaldı ki, her politikanın başarılı olacağı da söylenemez.

İşletmede saptanan ve izlenen personel politikası bağımsız bir nitelik taşımaz. Tersine, işletmenin üretim, pazarlama ve finansman işlevleri için saptadığı genel amaçlar ile personel politikasının seçimi arasında sıkı ilişkiler vardır. Eğer bir işletmenin diğer alanlarda izlediği politika başarılı değilse personel politikasının başarıya ulaşması olansızdır. Öte yandan personel politikasının yanlış saptanması halinde o işletmede başarılı ve etkin sonuçlara ulaşmakta aynı ölçüde zordur.

Bir işletmenin personel politikası, öncelikle temel amaçların açık ve net şekilde belirlenmesine dayanır. Özellikle saptanan politikanın değişmezliğini koruması gerekir. Eğer olayların akışına göre kolaylıkladeğişen bir yapıya sahipse, buna politika denemez. Bir işletmenin politikası orta ve uzun dönemli somut amaçlara dayanan strateji ile belirlenir. Taktik kavramı ise, politika ve stratejilere bağlı olarak kısa dönem içinde kullanılacak araçların seçimi anlamına gelir.



Personel yönetiminde temel işlevler, belirlenen politikalar ve ona bağlı olarak saptanan strateji ve taktikler doğrultusunda gerçekleşir.

Bir başka kaynakta personel politikası şu şekilde tanımlanır: Personele ilişkin tüm eylemlerin yönetici kadroların ve yardımcı organların personel yönetimi konusunda ortak biçimde yönlendirilmesi amacıyla işletme genel yöntemi tarafından personel yönetimine ilişkin olarak saptanmış temel ilke, eğilim ve amaçların bütünüdür.

### GENEL İLKELER

İlkeler, zaman süreci içinde çeşitli deneyimler sonucu benimsenen ve uygulanan kurallardır. Her politikanın kendine özgü ilkeleri vardır. Saptanan ilkeler uygulanmak istenen politikanın sınırlarını çizer. Ancak her ilkenin mutlak doğruluğu ya da yer ve zaman koşulu aranmaksızın geçerliliği savunulamaz. Kaldı ki ilkeler insan düşünde ve davranışlarını sınırlamakla da eleştirilebilir. İnsan tutum ve davranışlarının henüz tam anlamıyla anlaşılmadığı bir evrende insan yönetimine ilişkin belirli ilkelerin geçerliliği her zaman tartışılabilir. Bununla birlikte belirli ilkelere bağlı bir yöntem anlayışı, ilkesiz bir yönetimden her zaman üstün olacağı gerçeğine dayanarak, personel politikasına "yön verici" bazı temel ilkeleri açıklamakta yarar vardır.

#### a) Etkinlik ve Verimlilik ilkesi:

Etkinlik ve verimlilik ilkesi fiziksel işgörenin fiziksel ve zihinsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmayı ve elde edilen verimli çalışma temposunu sürekli kılmayı amaçlar.

Bu başarının elde edilmesinde izlenecek politika, personelin işe alımına kadar onun yetenek, bilgi ve becerisini yaratıcı gücüyle birleştirerek maksimum verimi elde etmeye çalışmak olmalıdır. Bu ilke F. TAYLOR'un bilimsel yönetim hareketinden kaynaklanarak günümüze kadar geçerliliğini sürdürmektedir.



#### **b) İnsancıl Davranış İlkesi:**

Bir işletmenin izlediği personel politikasında etkinlik ve verimlilik ilkesi büyük ölçüde ekonomik amaçlara dönüktür. Bu politikanın tek başına uzun dönemde başarılı olması beklenemez. Başarının gerçek gizi, ekonomik amaçlar ile sosyal ve insancıl amaçların birlikte izlenmesinde yatar.

Ekonomik etkinlik sağlamak bir kusur değildir. Ancak insanların gereksinimleri, bilgili kılınmaları, değerleri ve işte insiyatiflerini kullanmaları sağlanamıyorsa o işletmede etkinlikten nasıl söz edilebilir? Burada basit bir mantık kullanılabilir. Dünyanın her yerinde ekonomik gelişme çabası gösterilirken işletmeler için zenginlik kaynakları her zaman dinamik bir öge olarak değerlendirilir. Oysa, bu kaynaklar içinde işletmenin yaşamını borçlu olduğu insan unsuru çoğu kez unutulur. Bu tıpkı bir bisikletin iki pedalına benzer. Bir pedallı ekonomik amaçlar, diğeri sosyal amaçları temsil ediyorsa, bisikletin dengeli hareketi için iki pedalın birlikte kullanılması gerekir. Diğer bir anlatımla insan ögesi işletnin hem aracı hem de amacı olarak değerlendirilmelidir. Araç olarak bawıldığında ondan etkinlik ve verimlilik sağlanmaya çalışılır. Amaç olarak ele alındığında onun istek, özlem, duygu, düşünce ve önerilerine saygı duymak gerekir. Bu nedenle personel politikasının başarısı büyük ölçüde amaç-araç optimal dengesinin kurulmasına bağlı olduğu rahatlıkla savunulabilir.

#### **c) Eşitlik İlkesi:**

Personel politikasının en önemli ilkelerinden biri de eşitlik sağlanmasıdır. Çalışan elemanlar arasında dil, ırk, cinsiyet, düşünce, inanç ve din ayrılığı gözetmeksizin işe alımdan işten uzak, laştırmaya kadar eşitlik ilkesine uygun ve yansız bir tutum takınılması getreker. Özellikle işe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği tanınmalı, personelin beceri, bilgi, kişilik ve yeteneklerinin dışında başkaca ölçütlere yer verilmelidir. Örneğin, işe almada işletme içi ya da dışı bazı baskı unsurlarının etkinliğinin, işe almada işletme içi ya da dışı bazı baskı unsurlarının etkisinde kalınarak, "işe göre adam yerine adama göre iş" politikası izlenirse burada nesnelik ve eşitlik ilkesinden uzaklaşmış olur. Bir başka örneğine de disiplin kurallarında rastlanabilir. Cezalandırma sözkonusu ise suçla orantılı ve herkese

karşı yansız bir tutum içinde ceza verilmelidir. Ayrıca "eşit işe ücret" ödenme ilkesi de bu yönde ilginç bir örnek oluşturmaktadır.

#### **d) Güvence ilkesi:**

işgören çalıştığı kurumdaki güvence bekler ve bu onun doğal hakkıdır. Bütün çalışma yaşamını işletmeye adanmış bir kimse, karşılığında hizmet güvenliği arar; ağır bir kusur işlemeyince işini, statüsünü ve bunlara bağlı diğer haklarını yitirmeyeceğinden emin olmak ister. Her an işi kaybetme korkusu içinde bulunan bir kimseden verimli bir hizmet beklenebilir. Bu nedenle işgörene her türlü kuşkudan uzak, güven içinde çalışma ortamı hazırlanmalı, geleceğine ekonomik ve sosyal yönden güvenceyle bakabilmesi sağlanmalı ve işinde gönül rahatlığı içinde çalışması gerçekleştirilmelidir. Bu amaçla personele tanınan haklar ile yüklenen sorumlulukları içeren el kitapçıkları dağıtılabilir. İşgören günlük çalışma ile geleceğe dönük konularda beklediği güvenceyi bu kitapçıktan öğrenebilir.

#### **e) Açıklık ilkesi:**

Personel politikasının başarısı büyük ölçüde açıklık ilkesine bağlı olduğu söylenebilir. İzlenecek politikanın oluşmasında olduğu kadar uygulanmasında da tüm personelin destek ve katkısı ancak başta üst basamakta yer alan yönetici kesim olmak üzere ara basamak yöneticileri, tüm işgörenler ve temsilcilerine izlenecek politika konusunda bilgi verilmesi gerekir.

Açıklık ilkesinin uygulanması daha çok yazılı bilgiler ya da sözlü açıklamalar ile gerçekleşir. Bu amaçla, işletme gazetesi, afişler, yeni girenlere verilen el kitapçıkları, her elemanın rolünü belirleyen ve personel politikasının yorumlanmasına yardımcı olan toplantılar ve diğer yayın araçları kullanılabilir.

Kullanılan araçlar herkesin anlayabileceği ölçüde sade olmalı, anlaşılır, açık ve basit bir dil kullanılmalıdır. Ayrıca verilen bilgilerin kesin, tam ve doğru olması gerekir.



#### **f) Gizlilik ilkesi:**

Çağdaş işletme yönetiminde açıklık ilkesi genellikle benimsenir ve önerilirken, öte yandan gizlilik ilkesinin uygulanması ilk bakışta gelişkili bir durum yaratır. Bununla birlikte, gizlilik ilkesinin muhasebeve personel işlerinde belirli konularda sınırlandırılmak koşuluyla uygulanmasını hoşgörüyle karşılamak gerekir.

Personel bölümünde her işgörenin kendi adına işe ilk girdiği günde açılan bir dosyası vardır. Bu dosya işgörenin kimliğini, özlük haklarını, sosyal ve eğitimsel durumunu ve genellikle her yıl yapılan kişisel değerlendirme belgelerini kapsar. Özellikle bu sonuncu belgelerin personel bölümünde gizli tutulması ve ilgili kişinin bu rahatlığı ve inancı taşıması gerekir. Ayrıca işgörenlere disiplin konularında bir ceza verilmişse bunun kişiye özel ve gizli olarak iletilmesinde yarar vardır.

#### **g) Esneklik ilkesi:**

Personel politikası sık sık değişir ve revizyona tabi tutulursa bu durum personel tarafından olumlu karşılanmaz ve güvensizlik duygusu yaratır. Bununla birlikte gerektiği takdirde politikanın yeniden gözden geçirilmesi de icap edebilir. Söz gelişi, daha önce saptanan politikanın belirli ilke ve kurallarında düzeltmeler yapılabilir. Sert ve katı bir politika anlayışı yerine, belirli ilkelere bağlı kalmak koşuluyla değişen durumlara göre yumuşak ve esnek bir politikanın izlenmesi yeğlenebilir.

### **VIII- YABANCI ÜLKELERDE İŞE ALMA SİSTEMLERİ VE UYGULAMALARI**

Memurların seçimi, işe alınması konusu çeşitli ülkelerde tarihsel gelenekleri, sosyal ve siyasal yaaacıları ile ilgilidir. memur sayıları da bu etkenler altında artış göstermektedir. İsveç'te 1924-1944 yılları arasında bir misli artmıştır. 1944-1974 yıllarında yeniden ikiye katlanmıştır. Hollanda'da 1960 yıllarında'da çalışan nüfusun % 9,8 memur iken, şimdi iki misline çıkmıştır. Federal Almanya'da son yirmi yılda memur sayısı % 57 oranında artmıştır. Memur sayısının artışı Devletin görevlerinin gelişmesinin, sosyal ve ekonomik alandaki girişimin sosyal ve ekonomik alandaki girişimlerinin bir sonucudur.



Bazı ülkelerde memur kapsamı içine askeri personel ve adalet görevinde çalışanlar girmemektedir. Fransa'da böyledir. İngiltere'de siyasal ve adalet görevlileri hariç tüm sivil görevliler Civil Servants) kraliyet emrindedirler. Bu kamu görevlileri parlâmentonun kabul ettiği ödeneklerden aylık alırlar. Ordu ve adalet mensupları, mahali memurlar (öğretmenler dahil), kamu iktisadi teşebbüslerinde çalışanlar ve Ulusal Sağlık Hizmeti görevlileri İngiltere'de " Civil Servants " kapsamı içine girmezler.

Kamu görevlisi (memur) tanımı konusunda değişik anlayışlar vardır. Ülkelerin Anayasa, ceza hukuku ve idare hukuku yasalarına göre değişik kamu görevlileri tanımları vardır. Bazı kamu görevlileri siyasal iktidarla doğrudan ilişki içindedirler. Bir kısmı kamu hukuku ve bir kısmı da özel hukuk ilişkisi içindedir. Örneğin Fransa'da siyasal iktidarın takdirine bağlı yüksek memurluklar vardır. Almanya'da siyasal nitelikli kamu görevlileri yanında, kamu hukukuna tabi memurlar ve özel hukuka tabi çalışanlar ve müstahdemler vardır. İskandinav ülkelerde de buna benzer ülkelerinde de buna benzer ayırılar vardır.

Aslında kamuoyu bu tür ayırımların farkında değildir. Ne tür tür hukuksal bağ ile çalışılırsa çalışsın, çalışanların hepsini kamu görevlisi olarak görme eğilimindedir.

Memurların bağımsızlığı konusunda da farklı görüşler vardır. Demokratik anlayış ve vatandaşlara farklı işlem yapılması konusunda görüş birliği olmasına rağmen uygulamalar farklıdır. İngiltere'de siyaset ile memurlar arasında adeta bir demirperde konulmasına rağmen Fransa ve Federal Almanya'da kamu görevlilerine atamalara siyasetin karıştırılması İtalya ve Finlandiya'da ağır biçimde cezalandırılmaktadır. Memur atamalarında kayırmanın önlenmesi için Fransa gibi ülkelerde özel kesime memur alınarak ve küçük bir ilânla yetinilerek kamu görevlileri atanmaktadır.

Kamu görevlilerinde aranacak nitelikler konusunda da farklı uygulamalar vardır. Bazı ülkeler genel bilgiye, diplomaya önem vermekte, bazıları ise, uzlaşmaya değer vermektedir.

## İSKANDİNAV ÜLKELERİNDE MEMURLARIN İŞE ALINMASI

### Memur Kavramı

İskandinav ülkelerinde memur ve işçi kavramı birbirinden farklı anlam taşımaktadır. Çalışma koşullarını müzakere hakkına sahip olmayan ve iş uyuşmazlıkları sırasında grev hakkından yararlanmayan kamu görevlileri memur sayılmaktadır. Buna karşılık çalışma koşulları ve ücretleri toplu sözleşmelerle belirlenen ve bu sonuçları elde etmek için grevi önemli araç olarak kullanan çalışanlar ise işçi sayılmaktadır.

### Memurların Seçimi

İskandinav ülkelerinde tüm kamu görevlerine atanmalar ilgili kamu kuruluşları tarafından yapılır. Bu atamalar Fransız hukukuna benzer güvenceler sağlanarak yürütülür. 1809 İsveç Anayasası, her mesleğin yönetiminin yetenek ve liyakat ilkelerine dayandırılmasını öngörmüştür. Bu önlemin amacı, keyfi yönetim karşısında memurların bağımsızlığını korumaktır. 1974 tarihli İsveç Anayasasının 11. bölüm 9 uncu maddesi aynı ilkeyi korumakta, atama ve yükselmelerin objektif kuralara göre, liyakat ve yeteneğe göre yapılmasını emretmektedir. Danimarka'da da benzer kural vardır. Ancak bu kuralların bulunuşu, tarihin bazı dönemlerinde atamalarda politik etkileri engelleyememiştir. İsveç'te yirmi yıl kadar öncesinde yüksek dereceli makamlara atamalar politikadan önemli ölçüde etkilenmiştir. İsveç'te birçok hizmetler özerk kuruluşlar tarafından yönetilmektedir. Bakanlıkların siyasal kriterlere göre seçilen çok az sayıda personeli vardır. Bakanlıklar personeli özerk kuruluşların veya üniversitelerden de alabilirler.

İsveç'te Bakanlıklarda çalışan memurlar tüm kariyerlerini buralarda geçirmezler. Çoğu bakanlık memurları (45) yaşırdan önce bakanlıklardan ayrılarak özerk bir kuruluşta boş bulunan memuriyetlere geçerler. Genel eğilim, özerk kuruluşların yönetim makamlarına eski parlamenterlerin ve bakanlıkların eski memurlarının atandığını göstermektedir.

Bazı İsveç hukukçuları, üst yöneticilerin çok önemli muhafazakar bir güç oluştuğunu ileri sürmektedirler. Memurların en az yüzde onunun sosyal demokrat parti üyesi veya sempatizanı olduğu tahmin edilmektedir.

Bu tartışmalar, üst yönetim makamlarına atama usullerinde, diğer normal memurların atama usullerinin uygulanmadığını göstermektedir.

İskandinav ülkelerinde memur atamaları ilke olarak kral veya hükümet tarafından yapılmaktadır. İsveç ve Norveç'te üst dereceli makamlara Bakanlar Kurulu kararı ile atama yapılmaktadır. Diğer atamalar bakanlık kararı veya İsveç'te olduğu gibi özerk kuruluş, makamlarının kararı ile yapılmaktadır. Ancak Fransız yarışma sistemine göre atamalarda formaliteler daha basitleştirilmiştir.

### Adaylık

Boş memurlukların ilân yolu ile duyurulması genel kuraldır. Norveç'te aksine bir hüküm veya anlaşma olmadıkça açık memuriyetlerin herkese duyurulması zorunludur. Danimarka'da atama yapılabilmesi, açık memuriyetin önceden duyurulması koşuluna bağlanmıştır. Ancak aday memurun asil memurluğa geçirilmesinde bu koşul aranmaz. Açık memuriyetlerin duyurulmasında üst memuriyetlerle, alt dereceliler arasında bir ayırım yapılmıştır. Alt derecelerin duyurulmasında idare binalarına ilpân asmak, bir dergide veya basında ilân etmekle yetinilebilir. Üst dereceli memuriyetler ise, ilgili Bakanlık bünyesinde duyurulur.

### Atama

İskandinav ülkelerinde atama usulleri büyük ölçüde benzerlik gösterir. Fakat tüm memur sınıfları için tekdüzey değildir. Norveç hukukunda üst dereceli memurlar (embestsmenn) ilgili bakanın teklifi, Bakanlar Kurulu kararı ve kral tarafından atanırlar. İlgili bakanlar, bakanlık genel müdürlerinin de görüşlerini alırlar. Diğer memuriyetlere atamada adaylar ilgili birim amirlerine başvururlar. Birim amirleri bakanlıkta oluşturulan teklif komitelerine üç aday bildirirler. Teklif komiteleri ilgili yönetici memurlarla personelin temsil edildiği sendika tarafından atanan iki memurdan oluşur. Bu komite birim amirlerinin teklifi hakkında görüş bildirir. Eğer bu tekliflerde görüşbirliği sağlanırsa (ki yüzde doksan sağlanmaktadır) ilgili bakan birinci adayın atamasını yapar.



Uyuşmazlık halinde bakan atamayı reddeder ve komitenin konuyu ikinci kez görüşmesini isteyebilir. Uyuşmazlığın sürmesi halinde atama işi Bakanlar Kurulu ve Kral kararnamesi ile çözümlenir.

### Staj

Norveç ve İsveç'te uygulanan kurallara göre kesin atama için staj döneminden şart değildir. Bazı teknik memuriyetler ve öğretim görevlerde staj zorunludur. Norveç'te bazı görevler için üç yıllık bir hazırlık dönemi öngörülmüştür. Bu dönemde üç ay önceden haber verilerek memurun işine her an son verilebilir. Danimarka hukukunda staj dönemi zorunludur.

Atama işi üç aşamalıdır.

- Sürekli atama,
- Denemeli atama,
- Belirli bir süre için atama.

Sürekli atama yapılabilmesi için o kişinin daha önce denemeli olarak işe alınması, atanması gerekir. Ancak bundan yargıçlar sınıfı hariştir. Stajyer olarak (denemeli) idareye daha sıkı bağlıdır. Asil memurlardan farklı olarak onlara sağlanan disiplin güvencelerinden yararlanamazlar. İki hafta önce haber verilerek stajın ilk altı ayı içinde taraflar ilişkilerini sona erdirebilirler.

### Eğitim Koşulu

İskandinav ülkelerinde memurların yetiştirilmesi genel eğitim sistemi içinde sağlanmaktadır. Kamu görevine girişte ilgili yüksek okul veya üniversite (yüksek memuriyetler için) ve diğer memuriyetler için özelliğine göre alınmış diplomalar aranır. Merkezi idarenin yüksek dereceli memuriyetlerine genellikle hukukçu ve ekonomistler atanmaktadır. Norveç'te memurların çoğunluğu Sosyal Bilimler alanında eğitim görmüş olanlar arasından atanmakta, hukukçuların oranı giderek azalmaktadır. Memurların önemli bir kısmı da yönetim okullarından mezun olanlar arasından alınmaktadır. Yönetişel makamlar memur alınırken teknik, ekonomik veya istatistik alanında eğitim görmüş olanlara ağırlık verilmesini savunmaktadırlar.

## FINLANDİYA'DA MEMUR ALMA

Finlandiya'da özel ve kamu hukuku ayırımı, Fransa'da olduğu kadar net olmamakla birlikte, vardır. Yüksek idare Mahkemesi ilke olarak kamu hukuku uyumsuzlukları için yetkilidir. Zarar ve ziyan ile ilgili uyumsuzluklar adli yargıya aittir.

Memur kavramı kamu hukuku ile ilgilidir. Yalnız Devlet ve mahalli idareler kamu görevlisi statüsünden yararlanan memurlar çalıştırılabilir. Bu idareler özel hukuk alanına giren personel de çalıştırılabilir. Ancak bu personel de çalıştırılabilir. Ancak bu personel kamu memurlarının hak ve yetkilerinden faydalanmazlar.

Finlandiya'da memur alma politikası yüksek makamlar için politik önem taşımaktadır. Valiler ve merkezi idare amirleri çoğunlukla politikacılar ve cumhurbaşkanının, özellikle hükümetin güvenini kazanmış, kişiler arasından seçilmektedir.

1960 yıllarından itibaren memur seçiminde politik tercih daha yaygınlaşmıştır. Bu uygulamak önceleri mahalli idarelerde başladı. Mahalli meclislere giren çeşitli parti temsilcileri dayanışma içinde oldukları kişilerin işe alınmasını sağladılar. Daha sonra merkezi idarede de yaygınlaştı. Adalet Anayasa ve hukukun genel ilkelerine göre politik tercih yapılamaz. Adalet Bakanları politik atamaları hukuksal yönden inceler. Ancak atamalarda takdir hakkı hukuku aykırılık teşkil etmez.

Aslında politik tercihin varlık nedeni siyasal partilerin güçlerini kuvvetlendirme kuşkusudur. Yalnız seçmenler değil, ömür boyu atanmış memurlarda partilere bağlıdırlar. Gençler genellikle kendilerinin bir kamu hizmetine atanmasını ve sonra da mesleğinde ilerlemesini sağlayacak bir parti ararlar.

Bugün Finlandiya'da adli ve askeri hizmetlerde çalışanlar dışındaki memuriyetlerde politik tercih genelleşmiştir. Sivil idarede eski memurların emekli olmasıyla giderek tarafsız memurların sayısı azalmaktadır. Tarafsız kişilerin kamu görevine atanmalarına çok az rastlanmaktadır. Göreve atanmalar, bir siyasal partinin üyesi olmasalar bile, onlarla bağlantılıdırlar. Azledilebilir yüksek dereceli politik memuriyetlerin politika dışı tutulabileceği yolunda teklifler olmasına rağmen gerçekleştirilemedi.



Cumhur başkanı ilgili Bakanın teklifi üzerine yüksek dereceli memurları atar. Cumhurbaşkanlarının yapılan teklifleri çevirmesi çok enderdir.

Politik tercih hükümet düzeyinde, hükümeti oluşturan partiler arasında boş makamları bölüşmek biçiminde yapılır. Bazen merkezci ve sosyal demokrat iki büyük partinin her ikisinin yüksek dereceli kamu kuruluşlarında temsil edilebilmeleri için yeni kadrolar yaratılır. 1960 yılındanberi iki büyük parti arasında böyle bir denge sağlanmaktadır. Bağımsız veya muhalefet partileri taraftarı olanların kamu görevlerine atanmalarına çok ender rastlanır. Bunlar aday olarak teklif edilseler bile kabul edilme şansları çok zayıftır. Bu nedenle yetenekli elemanlar için kamu görevleri çekici olmamaktadır. Siyasal dalgalanmalara bağlı kalmak yerine, yetenekli elemanlar serbest meslekleri, sanayi ve ticari kuruluşları ( özel kesimi ) yeğlemektedirler. Siyasal tercih sistemi bu nedenlerden ötürü, kamu yönetiminin niteliğini iyileştirme yönünden yararlı bir sistem değildir. Diğer bir sakıncalı yönü de, memurları politik fırsatçılığa, çıkarıcılığa yöneltmesidir. Ayrıca memurlar bir siyasal partiye bağımlı hale gelmekte, bütün ümidini ve yükselmesini bir siyasal partiye bağlamaktadır.

Memurların politik bağımlılığının bir diğer önemli sakıncası da kamu yönetiminde hiyerarşik üstlerle olan otorite ilişkilerini zayıflatmasıdır.

Finlandiya'da tüm memurlar atama yolu ile işe alınırlar. Yarışma sistemi yoktur. Yalnız Dışişleri memurluklarına yarışma ile eleman alınır.

### **İşe Almada Nitelik**

Finlandiya'da çoğunlukla memurlar üniversite diplomasına sahiptir. Sırasıyla hukuk, sosyal bilimler ve ekonomi alanlarında öğrenim görenler çoğunluktadır. Teknik, mühendislik, mimarlık, öğretmenlik, doktorluk gibi mesleklere bu alanda öğretim yapan fakültelerden diploma alanlar girebilirler.

Finlandiya'da isveç ve Finlandiya dilleri konuşulduğundan memurların iki dil bilmeleri gerekiyor. Orta ve Yüksek dereceli memurluklar için Fincenin çok iyi bilinmesi gereklidir. İsveç dilinin ise orta derecede bilinmesi yeterli görülmektedir.



Bazı üniversiteler öğrenim sırasında kamu kuruluşlarında staj yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu staj kamu görevine girişte önemli bir unsur olarak gözönünde tutulmaktadır.

### HOLLANDA'DA MEMURLARIN İŞE ALINMASI

Hollanda'da memurların işe alınmasını tek bir yöntemle açıklamak olanaksızdır. Çünkü birçok kuruluşların kendilerine özgü personel alma yöntemleri vardır.

Öte yandan memur kavramı konusunda da genel bir tanım vermek güçtür. Ceza yasası, emeklilik yasası, memurların statüsü ile ilgili yasa farklı memur tanımları vermiştir. Kamu kurumu veya Devlet tarafından yönetilen hizmetlerde kamu hizmeti sayılmaktadır. Kamu ve özel kesime geçme yönünden bir güçlük yoktur.

Kamu hizmetlerinde çalışanlar memur sayılmakla beraber, iş sözleşmesi ile çalışanlar memur değildir.

Hollanda Anayasasının 5 inci maddesi her hollandalının kamu görevine girme hakkından söz etmektedir. Hizmete girmede ayırım yapılmaması ilkesi de kabul edilmiştir. Ancak yetenek ve fizik koşulların varlığı gereklidir. Sakatlara belli çalışma imkânları tanınmıştır.

Memurluğa atanma için boş bir yerin bulunması şarttır. Bir bakanlıkta boş bir memuriyet olduğunu ilgili bakanlık ve Maliye Bakanlığının uygun görmesi gerekir. Bundan sonra Bakanlıklar kendi usullerine göre gerekli formaliteleri yerine getirerek eleman seçerler. Bakanlıklar boş kadrolarını öncelikle kendi içlerinden, olmadığı takdirde diğer bakanlıklardan naklen eleman alarak doldururlar. Buna imkân bulunmadığı takdirde ilân yaparak dışardan eleman alma yoluna giderler. Elemanların seçimi, ilgili birim ve personel biriminin ortak kararı ile gerçekleştirilir. Seçim için, gözönünde tutulan ön unsurlar şunlardır:

- Eğitim derecesi,
- Tecrübe,
- Adayı isteklendiren nedenler,
- iş isteği mektubundan dil, imlâ biçim ve üslup yönünden edinilen izlenimler.

Yukarıdaki ön unsurlar yönünden elverişli görülen adaylar aşağıdaki incelemelerden sonra işe alınabiller.

- 1 - Aday ile görüşme yapılarak eğitimi, önceki yaptığı işler, başvuru nedenleri, iş anlayışı, sosyal konular üzerindeki görüşleri saptanır.
- 2 - İlk görüşme olumlu ise, eski işverenleri ve referans verdiği kişilerin izlenimleri öğrenilir.
- 3 - Orta ve yüksek dereceli mevkilere alınacaklar için bir gün süren psikoloji testleri uygulanır.
- 4 - Adayın geçmişi hakkında güvenlik soruşturması yapılır.
- 5 - Aday, görevini yapabileceğine dair sağlık incelemesinden geçirilir.

Tüm incelemeler siyasal ve kişisel öznel unsurlardan etkilenmeyecek biçimde yapılır. Amaç, açık kadroya en nitelikli ve yetenekli kişinin alınmasıdır. İyi seçme yöntemleri sayesinde en iyi çalışabilecek kişi araştırılır. Güvenlik soruşturması, geçmiş deneyimler ve saaağlaikaa incelemeleri bu konuda yardımcı olur.

Yüksek dereceli memuriyetlere atanacaklara uygulanacak sözlü ve yazılı uygulamalar nitelikli eleman seçmeyi kolaylaştırır. Tüm bu araştırmalar adayların gerçek yeteneklerinin ortaya çıkarılmasını sağlar. Özellikle psikolojik test adayın zekâ düzeyini iş verimliliğini, kararlılığını uyuşmasını ölçmeye yarar. Son seçim kararının nesnel ölçütlere göre verilmesi de bu yöntemler sayesinde sağlanır.

Hollanda da kamu yönetiminde tarafsızlık geleneği yerleşmiştir. Memurlar, bakanların politik eğilimleri ne olursa olsun, onlara bağlılık ve fedakarlıkla hizmet etmek zorundadırlar. Bakanın ve memurun kişisel politik bağımlılık veya görüşleri, görevlerin tarafsız yürütülmesi ilkesini etkilemez.

Hollanda'da çok ender olarak politik eğilimli yüksek yöneticiler atanır. Buna rağmen yönetim çarkının geleneksel siyasal tarafsızlığı ilkesi egemendir. Uygulanar seçme ve işe alma yöntemlerinin bu doğrultuda giderek geliştirilmesi, yönetimde nesnelliği gerçekleştirmeye yardımcı olmaktadır.

## Eğitim Türü

En iyi nitelikli ve yetenekli elemanları seçmede eğitim derecesinin ne olması gerektiği de önemlidir. Yüksek dereceli memurlar genellikle üniversite mezunudur. Ancak mutlaka zorunlu değildir. Yüksek dereceli memurların çoğu hukukçu veya ekonomisttir.

Mesleki gelişmede eğitimin önemli bir rolü vardır. Bu nedenle memurların hizmet içi eğitimine büyük önem verilmektedir. Hizmet içi eğitimi kolaylaştırıcı önlemler alınmaktadır. Örneğin hizmet içi eğitim süresince ücretli izin verme, eğitim masraflarını karşılama gibi.

## FRANSA'DA MEMURLARIN İŞE ALINMASI

Fransa'da Devlet arasındaki ilişkiler sözleşmeye değil, atamaya dayanır. Devlet tarafından tek yönlü bir kararla memur atanır. Çalışma koşulları da Devlet tarafından tek yönlü olarak belirtilir. Bunun nedeni Devlet genel çıkarları gözünde tutmasından kaynaklanmaktadır.

Fransız personel sistemi kariyer sistemine dayanmaktadır. Memura görevinin yanı sıra mesleki gelişimini sağlayacak bir ortam ve bağımsızlığını ödüllendirmek söz konusudur. Aslında kariyer sistemi genel çıkarlarla uzlaşan, idarenin çıkarlarına da uygun olan sistemdir.

Kamu iktisadi teşebbüslerinde ve ticari ve endüstriyel nitelikteki kuruluşlarda çalışan personel kamu personel rejimine değil, özel hukuk rejimine tabidir.

## Memur Seçimi

Memur seçiminde, tüm vatandaşların kamu hizmetlerine eşit kabulü, tarafsızlık, gibi ilkelere uyulur. 1789 tarihli İnsan ve Vatandaş Hakları Beyannamesinde yer alan kamu hizmetlerine girişte eşitlik ilkesi Fransız Anayasasının başlangıç kısmında herkesin işe girme hakkı ve inanış, fikir ve menfaatten dolayı işinde zarar görmemesi şeklinde yer almıştır. Benzer hüküm memurlarla ilgili 1959 tarihli Tüzüğün 13 üncü maddesinde, memurun dini, politik ve felsefi görüşleri ile ilgili dosyasına hiç bir not veya değerlendirme konulamayacağı biçimde yer almıştır.



işe almada sadece ahlaki ve entellektüel yetenekler gözönünde tutulur. Siyasal ölçütlere göre yapılmaz. Ahlaksal yetenekler idari yargı denetimi altında yönetsel makamlar tarafından, entellektüel bilgi yetenekleri ise yarışma, sınav jürileri tarafından, takdir edilir. Kamu hizmetine girmede en normal yol yarışma yöntemidir. Kamu hizmetlerine girmede eşitlik ilkesini gerçekleştirmeye en elverişli usuldür. Fransız Anayasa Mahkemesi bu yöntemi memurların temel güvencesi niteliğinde görmektedir.

Kamu hizmetine girmek için vatandaşlık, kamu hizmetlerinden yasaklı olmama, iyi ahlâk, fizik yeterlik, askerlik yasalarına durumunun uygun olması, yaş gibi genel koşullar aranır.

Memurlar görevleri sırasında kişisel siyasal görüşlerini himetin ve memurların bağımsızlığını sağlamak için açıklayamazlar. Hizmet dışında serbestçe görüşlerini açıklayabilirler.

Memur yarışmaları yazılı ve sözlü yapılır. Diploma ve diğer nitelikler de gözönünde tutulur. Yazılı sınavlarda teorik bilgiler yanında, uygulama, kompozisyon ve sentez yeteneklerini ölçmeye yarayan sınavlar da yapılır. Sözlü sınavlarda genel kültür ve anlatım yeteneği ölçülmeye çalışılır.

### **Eğitim**

Memurların hizmete girmeden önce görmüş oldukları genel ve mesleki eğitimden sonra hizmete girişlerinden işe uyumlarını sağlayacak staj ve hizmet içi eğitimler vardır. Memurun asaletinin onanmasından önce bu eğitimi sağlayan bölgesel nitelikte, bölge yönetim enstitüleri vardır. Ancak eğitim sadece mesleğin başlangıcında alınan staj eğitimi ile bitmez. Yeni gelişmeleri izlemek zorunluluğu vardır.

### **İNGİLTERE'DE MEMUR SEÇİMİ**

İngiltere'de memur kavramını ifade eden sözcük "civil servants" veya "local government officers" sözcükleridir. İngiltere'de kamu görevi "fonction public" karşılığı tam anlamı ile yoktur. Günlük lisanda kullanılan "public services" veya

"public sector" kavramlarının da idare hukuku olmayan bir ülkede hukuksal bir içeriği olamaz. Bu nedenle memur tanımını vermeye çalışmanın kamu yönetimi alanında pratik bir sonucu yoktur. Sadece görevlilerin değişik sınıflardaki oranlarını tanıma, istatistiklerini bilmede yararı vardır.

Civil Servants denilen kamu görevlileri adli ve politik görevler hariç, kraliyet yönetiminin hizmet edenleridir. Bunlar parlamento tarafından kabul edilen ödenek veya aylıkları alırlar. Aşağıda belirtilen kamu görevlileri bu tanımın yani "civil Servants" kapsamı dışında kalır. Bunlar:

- Ordu ve Adalet mensupları,
- Mahalli memurları, (yüksek öğrenim kolej ve okulları öğretmenleri de bu sınıfa dahildir ).
- Kamu Teşebbüsleri memurları (Posta idaresi dahil), Ulusal Sağlık Teşkilatı ve işgücü Hizmetleri Komisyonu (Manpower Services Commission).

Kamu sektörü işlevi de bu kategoriye girer. Onları da kamu yönetiminde saymamak gerekir. Bunlar endüstriyel nitelikteki görevleri nedeniyle özel işçilerden ayırdedilmez.

Kraliyet yönetimi hükümet birimlerinin örgütlenmesini düzenleme yetkisine çıkarma yetkilerini Yönetim Bakanlığına vermektedir. Memurlarla ilgili kurallar, hükümet tarafından tek yönlü olarak değiştirilebilir. Ücret, yükselme ve disiplin gibi konularla ilgili Yönetmelik veya Tüzükler Milli Personel Dernekleri (National Whitley Council) ile ilgili genel ilkelere yer verilmektedir. Metinler bu kitaplarda yer almaktadır.

Memurlarla ilgili yönetmelik hükümleri "ESTACODE" denilen dökümanda toplanmıştır. Memurların hakları ve siyasal hakları bu kitapçıktadır. Memurların önemli bir kesimine siyasal faaliyet yasaklanmıştır. Bunlar yasama meclisi seçimlerine giremezler. Politik konularda yazamazlar, konuşamazlar, partilerin politikasında aktif rol oynayamazlar. Bu kurallar yalnız yönetim makamlarında bulunanlara değil, hakla doğrudan ilişkisi bulunan tüm alt kademelerdeki memurlara da uygulanır. Bu uygulamanın amacı yönetimde tarafsızlığı sağlamaktır. İngiliz sisteminde memurların siyasal bağımsızlığı yoktur. Yükselme siyasal kayırma veya eğilime göre değil, mesleki yeteneğe göre yapılmaktadır.



İngiltere'de kariyer sistemi egemendir. Memuluğa alt kademeden başlanarak, emekliliğe kadar yeteneğe kadar yeteneğe göre yapılmaktadır.

İngiltere'de kariyer sistemi egemenliğe kadar yeteneğe göre yükselinerek kalınabilir. Büro memuru (clerical officer) yürütmeye veya yazı işleri memuru (executive officer), veya idari stajiyerler (Administration Trainee) olarak, bitirdiği üniversite veya okul niteliğine göre işe başlanır. Atamalar genellikle 16-25 yaş, arasında yapılır. İngiltere'de üniversite öğrenimi 21 veya 22 yaşlarında bitirilebilmektedir. Ek öğrenim yapılmadığı takdirde kamu görevine 22 yaşlarında girilebilmektedirler.

### **İşe Alma Yöntemi**

İngiltere'de memurların işe alınması "Civil Service Commissioners" kuruluşunun sorumluluğu altındadır. İşe almada siyasal kriterler yoktur. İşe alma, politik kriterleri ortadan kaldırmak için standart usullere göre yapılır. Siyasal müdahaleleri engellemek için yükselmelerde kıdem ve olumlu sicil gibi objektif ölçütlere yer verilmiştir. En yüksek dereceli üç makama atamalar Başkanın sorumluluğu altındadır. Bu atamalar için, Personel Dairesi başkanının başkanlığında yüksek dereceli memurlardan oluşan atamalar Yüksek komisyonu başbakana görüş bildirir. Diğer yükselme ve atamalar ilgili bakanlıklara aittir.

İngiliz personel sisteminin bir asırlık bir gelişme sonunda genel ilkeleri belirlenmiştir. Amaç nitelikli ve yetenekli personel alımını gerçekleştirmek, önyargı ve kayırmayı önlemektir. Bu nedenle personel alımı işi bağımsız bir personel kuruluşuna verilmiştir (Civil Service Commissioners). Bu komisyon normal hizmete giriş yönteminin yarışma ( yazılı sınav veya mülakât biçiminde ) olduğunu saptamıştır. Bu yarışmalar vatandaşlık, yaş, sağlık, eğitim gibi koşullara sahip olan herkese açıktır. Asli göreve bir memurun atanabilmesi için "Civil Service Commission" yani personel dairesi komisyonunun nitelik belgesi gereklidir. Personel komisyonu en yüksek düzeyde işe başlayacak idari stajiyerlerin atanmasında doğrudan yetkilidir. icra ve büro memurlarının atanması (executive, clerical) tüzüklerine uygun olarak personel dairesi komiserlerinin de gözetimi altında ilgili bakanlıklar



tarafından yapılır. Komiserlerin asli memuriyetlere aday seçiminde ve niteliklerinin belirlenmesinde önemli rolleri vardır. Kraliyet emirlerine göre, bu komiserlerin nitelik belgesi olmaksızın, kimsenin ataması yapılamaz. Böylece komiserlere alınacak, personelin alınma biçimini düzenleme yetkisi verilmektedir. Bu komiserlerin bağımsızlığını sağlamak için atamaları doğrudan doğruya kraliyet tarafından yapılmaktadır. Birinci komiser hükümet tarafından atanmış olmasına rağmen Sayıştay başkanına denk bağımsızlıktan yararlanır (Comptrollers and Auditor General, sayıştay başkanlığına tekabül etmektedir). Ombudsman (idare için parlamento komiseri) da aynı bağımsızlıktan yararlanır. Komiserler, bağımsız görev niteliklerini yitirmeksizin kamu personeli yönetiminden sorumlu bakanlık içinde Personel Dairesi biriminde "Civil Service Department" bir büro yönetirler. Mevzuatın uygulanmasında personel alımında komiserler hangi adayın kabul edileceği konusunda karar verme yetkisine sahiptirler. Bununla beraber Bakanlıkların Personel birimleri uygulanacak yöntemi kendi otoriteleri altında uygulayabilirler.

Atama işi, uygulamada genel personel yönetimi politikasına bağlıdır. Hizmet koşulları Civil Service Department tarafından belirlenir. Bakanlıkların personel birimleri bu birime bağlıdır. Bu durum bakanlıkların personel politikalarının genel personel politikasına ne denli bağımlı olduğunu göstermektedir. Uygulamada personel derneklerinin de bu politikanın oluşmasında önemli rolü vardır. Memurların bu türden kurulmuş, (9) adet dernekleri vardır. Bunlar ulusal WHITLEY Meclislerinde personel kesimini temsil ederler. Devleti ise yine yüksek dereceli memurlar temsil eder. Başkan da yine yüksek dereceli bir memurdur. Politikacılar bu mecliste yoktur. WHITLEY Meclisleri ücret, kıdem, yükselme, disiplin ve diğer hizmet koşulları ile, atama gibi konuları inceler. Bu incelemeler kişisel değil, genel ilkelerle ilgilidir. Kararlar uzlaşarak alınır ve bakanlık kabinelerinin onayına sunulur.

Memurların seçiminde milakat yöntemi büyük önem taşır. Kuruluşlar dışından girecek adayların yüksek öğrenim görmüş olmaları ve yaşlarının 20-27 arasında olması gerekir. Örgüt içinden giren adaylar ise 21-31 yaşları arasında ve en az iki yıllık hizmetlerinin bulunması veya yüksek öğrenim diploması olmaları gereklidir. Yüksek öğrenimin her türü geçerlidir. Seçim, işe alma üç aşamada gerçekleşir.

**1- Yazılı Giriş Sınavı:** Birbuçuk gün sürer. (125) puanlık bir metin özeti ve (50) puanlık bir yetenek testi yapılır. (100) puanlık problem çözme, muhakeme yetenek testi ve (225) puanlık karışık cümlelerden doğru cevaplar seçme testleri uygulanır.

**2- Jüri Tarafından Yapılan İki Günlük Sınav:** Bu sınav yazılı ve sözlü yapılır. Yazılı sınavda adaylar kendilerine verilen bir sorun üzerinde çözüm önerirler. Sözlü kısımda adaylar beş veya altı kişilik gruplara ayrılarak genel nitelikte iki veya üç konu üzerinde enformel tartışma yaparlar. Ayrıca her adayın başkanlık ettiği bir konu (15) dakika ile tartışılarak karar aşamasına getirilir. Her aday jüri üyesi tarafından ayrı ayrı mülakata tabi tutulur. Jüri üç kişiden oluşur. başkan yeni emekli olmuş, veya yüksek dereceli aktif bir memurdur. ikinci üye genç bir memurdur. üçüncü üye ise bir psikologdur. Sonuçta bütün veriler değerlendirilir. Adayın başarı durumu hakkında komiserlerin karar vermesine yardımcı olacak rapor yazılır.

**3- Final Seçme Konseyi:** Final seçme konseyi, birinci komiser veya vekilinin başkanlığında iki yüksek dereceli memur ve biri üniversiteden olmak üzere kuruluş dışından seçilen iki kişiden oluşur. Bu konsey genel üzerinde mülakat yapar. Konseyin önerdiği adayların notları da bildirilir.

Seçme Konseyinin önerdiği adayların atanması kesindir. Konseyin nitelikli bulduğu adaylar hakkında hükümetin takdir hakkı yoktur. Konsey boş yer sayısı kadar aday atamak zorunda değildir. Eğer adayların niteliği yetersizse boş yer sayısından daha az memur atayabilir.

Yaş ve öğrenim koşullarına sahip kişilerin adaylığına engel olunamaz. Ancak hükümet ulusal güvenlik nedeniyle bazı makamlara atamalara engel olabilir. İngiliz komünist partisine veya faşist bir kuruluşa mensup olanların devlet güvenliği nedeniyle kamu görevine atanmasını hükümet yasaklamıştır. Savunma Bakanlığı veya bazı önemli gizli görevlere atanacaklar hakkında özel bir soruşturma yapılarak atamaları yapılır.

### **Memurların Eğitimi**

Yönetimde üst kademelerde çalışanlar uzmanlardan daha çok genel yöneticilik niteliğine sahip kişilerdir. Uzmanlar



mühendis, ekonomist gibi kişiler arasından atanır. Bu nitelikler uzun tecrübe ve uygulamalar sonucunda kazanılır.

Geçmiş yıllarda memurlar mesleki stajlarını çalıştıkları görev sırasında yaparlardı. Buna deneyim yolu ile kendi hallerine bırakılmaktadır. Civil Service denilen kolej (Civil Service College) onar haftalık iki staj programı yapar. Bunlardan birisi birinci hizmet yılı sonunda ikincisi ikinci hizmet yılı sonunda uygulanır. Birincisinde istatistik, ekonomi, hukuk ve kamu yönetimi konuları verilir. İkinci programda ikinci yıl sonunda personel yönetimi, mali yönetim, politika konuları ile yönetim, sosyal politika konuları verilir. Ancak eğitim bunula bitmez. Meslek yaşama boyunca çeşitli eğitim fırsatları yaratılarak memurların kendilerini günün koşullarına göre yenilemelerine fırsatları yaratılarak memurlarına göre yenilemelerine fırsat verilir.

#### **ORTAK PAZARDA ( Avrupa Ekonomik Topluluğu)**

Ortak Pazar'da 1980 rakamlarına göre 16.000 sürekli ve 600 civarında da geçici memurluk kadrosu vardır. En yüksek dereceli yönetim makamlarında bulunanlar A sınıfına girmektedir. Daha sonra B,C,D ve LA sınıfları vardır. Ortak pazarın personel politikasında diğer uluslararası kuruluşların en ortak pazara üye ülkelerin personel politikalarının etkisi vardır. Ortak pazar personel statüsüne göre memur ile kurum arasındaki ilişki statütedir ve kariyer sistemi vardır. Bir memuriyetten diğerine yükselinebilir. Burada çalışanlar kendi ülkelerinin değil, ortak pazar personel statüsüne tabidirler. Çalışanların büyük çoğunluğu emekliliğe kadar görevde kalırlar. Bir kısım memurlar sözleşme ile çalışırlar.

Boş kadrolara kuruluş içinden veya dışından yarışma ile eleman alınır. Yarışmalarda adayların renk, cins, inanış (din) ve milliyetleri dikkate alınmaz. Mesleki nitelikler gözönünde tutulur. Eleman alınmasında ülkeler arasında coğrafi denge de önemli bir unsurdur. A sınıfında merkezi olması dolayısıyla Belçikalı memurlar, D sınıfında da italyanlar daha çok sayıdadırlar. A bir, A iki, A üç sınıflarında her ülkenin eşit kontenjanları vardır. İrlanda ve Danimarka'nın yüzde yedi buçuk, büyük devletlerin %18 ve Benelüks devletlerinin de aynı oranda %18 kontenjanı vardır.



Lisans bilgisi en önemli işe alınma nedenidir. A sınıfı uzmanlık görevi olmayan makamlar için hukuk, ekonomi ve siyasal bilim eğitimi görmüş olanlar daha elverişlidir. Üniversite diploması bunun için yeterlidir. Zaten özellikle kuruluştaki görevler için eleman yetiştiren okullar yoktur. Fransa'daki milli idarecilik Okuluna (ENA) benzer bir kurum açılması düşünülmüş, fakat bunun da günün ihtiyaçlarına cevap vermeyeceği anlaşılmıştır. Bruges şehrindeki Avrupa Koleji ve FLOrence'daki Avrupa Üniversite Enstitüsü de ortak pazar'ın ihtiyacı doğrultusunda eleman yetiştirmeye elverişli değildir.

Kuruluş dışından ortak pazara yeni girecek elemanların yarışmaları büyük bir titizlik içinde ve tarafsız jüriler tarafından yapılmaktadır. yarışmalar, sınav, uygulamalı sınav, unvan, sınav ve unvana göre yapılmaktadır. Yalnız unvan dikkate alınarak eleman alınması çok ender başvurulan yöntemdir. Yarışmalarda başarılı olan adayların başarı derecesine göre sınıflaması yapılır. ihtiyaca göre bu sıralamaya göre eleman alınır. Bu sıra listeleri 12-18 ay süre ile geçerlidir. Gerekirse uzatılabilir. Atama makamları jüriler tarafından tesbit edilen sıralamaya uymamaları halinde bunun gerekçelerini Adalet Mahkemeleri önünde savunmak zorundadırlar. Kuruluşa ilk giren memurlar A sınıfında (9) ay, diğer sınıflarda ise (6) ay süre staj dönemi geçirirler. Bu sürede görülen mesleki yetersizlik dolayısıyla görevleri son bulabilir. Ancak böyle bir sonuç çok ender raslanan bir durumdur.

Kuruluş içindeki boş kadrolara yükselmelerde, kuruluştaki çalışan kıdemli elemanlara öncelik verilmesi temel ilkedir. i-çerden yükselmelerde aynı sınıfta ise yarışma yapılamaz. Ancak sınıf değiştirme halinde yarışmaya başvurulur. Hizmet içinde yükselme için personelin hizmet içinde yetiştirilmesi, eğitimi de ele alınır. Kısa süreli stajlar, haftada birkaç saat ders ve konferans düzenlenir. Ayrıca dil kursları yapılır.

### **BİRLEŞMİŞ MİLLETLERDE MEMUR ALMA**

Uluslararası memurlar, uluslararası nitelikte ve özel uluslararası bir kuruluştaki sürekli ve özel bir görev yapan kişilerdir. Bunların seçimlerinde politik kriterler değil, adaletli ve dengeli, ülkelere göre coğrafi bir dağılım söz konusudur. Uygulamada atamalar üzerinde üye devletlerin çeşitli

baskıları vardır. Özellikle yüksek dereceli makamlara olan atamalarda bu baskılar artmaktadır.

Birleşmiş milletlerde açık olan memuriyetlere birçok uluslararası kuruluşta olduğu gibi, kurumda çalışanlar arasından yarışma ile veya unvanları dikkate alınarak örgüt içinden ve yarışma ile örgüt dışından eleman alınmaktadır. En iyi elemanı bulmak için en iyi araştırma yöntemi uygulanır. Yarışmaların kariyer yapabilmeleri yani kurum içinde daha yukarı kademelere yükselebilmeleri için gerekli hizmet içi eğitim önlemleri alınır.

#### **IX- ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNİN DÜZENLENMESİ SENDİKALAŞMA VE YÖNETİME ETKİSİ**

Çağdaş toplumların işlerinde yöneticiler ile işçiler arasındaki ilişkiler, endüstrileşmenin ilk dönemlerindeki ilişkilere kıyasla ayrımlar göstermektedir. Bilimsel yönetim, görevliler (welfare secretary) aracılığıyla işçinin sorunlarının çözümünde (ücret, konut, sağlık, boş zamanı değerlendirilme, eğitim gibi yardımcı olabilmekteydi. Endüstrileşme ile birlikte gelişen koşullar karşısında işletme yöneticileri, işçinin gereksinimlerini karşılayabilecek düzeyde örgütlerde yeniden düzenleme gereğini duymuş ve personel bölümü oluşturarak bir takım sorunları çözme girişiminde bulunmuşlardır.

Endüstrileşme ile birlikte işçiler katkıları çok az olan bir çalışma düzeni ile karşılaşmışlardır. Bu yeni çalışma düzeni, endüstrileşmenin ilk dönemlerinde işçiler arasında huzursuzluklara, bireysel (devamsızlık, işe geç gelme gibi) düzeylerde direnmelere yol açmıştır. Diğer yandan teknolojideki gelişmelerin, mesleklerin ekonomik üstünlükleri üzerinde değişikliklere yol açması ve kimi işletmelerin kapanması sonucunda işden ayrılanlar yeni bir iş aramaya başlamışlardır. Bu dönemlerde ayrıca işçinin bulduğu işin doyumsuzluğa yol açtığı ve onun uzun süre işsiz kalması sonucunu beraberinde getirdiği görülmüştür. Böylece endüstri işçisinin istihdam güvencesini sağlama sorunu önem kazanmıştır. (Ekin, 1979;33-35)

İşçilerin, olumsuz çalışma koşullarından zarar görmelerinin önlenmesi doğrultusunda gelişen işçi hareketleri sonucunda örgütlerini kurarak (sendikalar) geliştikleri görülmüştür.



Çalışan nüfusun önemli bir bölümünü temsil eden işçi sendikaları genel olarak toplum yaşamında büyük bir güce sahiptir. İşçiler, sendikalarına türlü yöntemler aracılığıyla (check-off sistemi gibi) aidat ödemektedirler (üyelik aidatı daayanışma gibi). Bunların büyük rakamlara ulaşması ve sendika faaliyetlerinden (eğlencde, konser gibi) sağlanan gelirler ile işçi sendikalarının sayısal güçleri ekonomik güçle desteklenmiş ve önemi artmıştır. İşveren kuruluşları da (sendika ve konferasyon) ekonomik olanakları; sermaye kesimini temsil etmeleri ve üyelerinin çok sayıda işçi çalıştırmaları nedeniyle toplum yaşamında önemli bir güce sahiptirler

İşçi sendikaları ve konfederasyonları, baskı grubu olarak güçlerin herkesten önce işverenlere karşı kullanılır. İşçi kuruluşları, işçilerin ekonomik ve sosyal durumlarını korumak ve geliştirmek için, gerektiğinde grev hakkını da kullanarak, işverenlerin toplu sözleşme imzalamalarını sağlayıcı baskı ve girişimlerde bulunurlar. İşverenler de bu konuda işçilere karşı haklarını savunmak, baskıya karşı koyabilmek ve dengeyi sağlayabilmek için sendikalarını kurarak güçlenirler ve lokavta edilebilirler. Söz konusu baskı ve karşı baskı tarafların sözleşme düzenindeki pazarlık gücünü ortaya koymaktadır.

Yönetim ile işçi kuruluşları arasındaki çatışmalarda etkisi olan çevresel etmenler şöyle belirtilebilir.

1. Endüstri çevresi (işletmenin iriliği, teknolojisi, işlerin doğası, ücret gibi)
2. Yerel çevre (işçi örgütleri, yöesel ücret düzeyi, sendikaların yoğun olduğu yörede bulunma gibi)
3. Tarafların "politik" çevresi (işçi ve işveren sendikalarını örgütlenme biçimleri, liderlerin tutumları gibi)
4. Endüstri ilişkilerindeki deneyimler ve izlenimler.

Endüstri alanındaki çatışma konuları, tarafların amaçlarında ki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Günümüzde işçi sendikaları yalnızca ekonomik alanlarda istekler ileri sürmemektedirler. İşçi sendikalarının, toplu pazarlık düzeni içinde örgütlerinin sürekliliğini sağlamak, çalışma koşullarını düzeltmek ve uyuşmazlıkların çözümü için mekanizmalar oluşturmak gibi istekleri bulunmaktadır. İşçi sendikalarının ayrıca, toplumla bütünleşme, geniş bir sosyal güvenlik sistemine kavuşma, üyelerinin yönetime etkin biçimde katılmalarını



sağlama, konut sorunlarını çözme, yaşlıların ve özürlülerin eğitim düzeylerini yükseltme gibi amaçları da bulunmaktadır. işçi sendikalarının, toplu iş sözleşmeleri aracılığıyla işletmenin uyguladığı personel politikalarına yeni düzenlemelere yol açtıkları görülmektedir. izmir'deki Madeni Eşya işkolundaki 7 işletme üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada "işçi çocuklarına, diğer adaylara eşit nitelikleri taşımaları koşuluyla işe alınmada öncelik tanınması" gibi uygulamalara yer verildiği saptanmıştır.

Yöneticiler ise gelişen çevresel koşulların baskısı ile işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından gerekli görülen teknolojileri kullanmak durumundadırlar. Yöneticilerin amaçları genellikle ekonomik kökenli olarak kârın arttırılması doğrultusunda oluşmaktadır.

Çağdaş toplum, işçi sayısının artması ve endüstrileşmesinin genelleşmesiyle birlikte yönetim ile işçiler arasında çalışma ilişkilerini düzenleyen kuralları ortaya çıkarmıştır. Çalışma ilişkilerinde karşılaşılan işe alma, ödüllendirme, işten çıkarma, bir işyerinden veya görev yerinden başka bir yere aktarma (transfer), yükselme ve iş uyumsuzlukları gibi sorunlarla ilgilidir. Bu kurallar, örgütlerin değişik basamaklarında görev yapan yönetici ve işçilerin haklarıyla sorumluluklarını belirlemektedir. (Ekim, 1979;19,22). Yöneticiler ile işçiler arasında çalışma ilişkilerini düzenleyen kuralların oluşmasına yön veren temel ilkeler ve düşünceler şöyle belirtilebilir.

1. işçinin korunması (işçi sağlığı ve iş güvenliği, işin düzenlenmesi, ücretin güvence altına alınması gibi)
2. işçinin kişiliğinin tanınması (hizmet aktinin işçinin kişiliğine bağlı olması; işçinin sadakat; işverenin ise işçiyi koruma ve işçilere eşit işlem yapma borçlarının ortaya çıkması gibi)
3. işçilerin yönetime katılmaları (işçilerin, personele ilişkin sosyo-ekonomik konularda işyerinin yönetimine yasalar yada toplu iş sözleşmeleri yoluyla katılmalarının sağlanması)
4. Bireysel hukukun toplu hukuka dönüşmesi (işçilerin örgütlenerek kendi kendilerine yardım etmeleri koalisyon yasağının çalışma koşullarının düzenlenmesinde söz sahibi olmaları sonucunda işverenle toplu sözleşme yapma olanağının sağlanması).

5. Toplu iş hukukunda tarafların özerkliği (kanun koyucunun düzenlediği kuralların yanısıra, uyuşmazlıkların çözümü gibi konularda tarafların birbirlerini grev ve lokavt ile zorlamaları ilkesinin benimsenmesi ve bu yola başvurulmadan önce öteki barışçı yöntemlerin denenmesi zorunluluğunun getirilmesi).

Çalışma ilişkileri üzerinde, hukuk alanında gözlemlenen gelişmelerin yanısıra, yöneticilik anlayışının (paternalist ya da liberal), işçi hareketlerinin ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nce yürürlüğe konulan kuralların da etkili olduğu görülür.

Böylece yöneticilerin haklarını ve yetkilerini belirleyen ve işçilerin gelişmesini, yöneticilerin eşgüdüm içinde tutulabilen kurallardan oluşan endüstri ilişkileri işlevi, yönetim uğraş alanı içine alınmıştır. İşletmelerde bu işlev, işvereni temsil yetkisine sahip Personel Müdürü, Atelye Şefi gibi işveren vekillerince ya da Genel Müdürce yerine getirilmektedir. Temsil ilişki ve yetkisi, işçilere işyerinde ilan yolu ile açıkça belirtileceği gibi, işveren vekilinin davranışlarından da anlaşılabilir. .

#### **A- SENDİKALAŞMA İLKELERİ**

Çalışmanın bölümünde ilkin sendikalaşma ilkelerine, sendikaların faaliyetlerine ve sendika temsilcisinin görevlerine yer verilecektir. Bu bölümde ikinci olarak toplu pazarlık sisteminin işleyişi toplu iş sözleşmesiyle ilgili aşamalar ve yönetim ile işçiler arasındaki uyuşmazlıkların çözümü yolları tanıtılacaktır.

İşçi ve işveren kuruluşlarının (sendika ve konfederasyonlar), işkoluna ya da mesleğe göre sendikalaşma ilkesine uygun olarak kuruldukları görülmektedir.

İşkolu ilkesine göre sendikalaşmada, ülkede yapılan işler belirli sayıda gruplandırılmakta ve her bir gruba işkolu denilmektedir (dokuma, gıda, deniz taşımacılığı, metal işkol-ları gibi). İşyerinde, asıl işin yer aldığı işkoluna göre sendikalaşma" denir.

Meslek ilkesine göre sendikalaşmada ise, aynı meslekten olan kişiler ( marangoz, tornacı, garson gibi ), birleşerek sendika kurmakta ya da kurulmuş olanlara üye kayıt edilmektedirler.

Türkiye'deki yasal düzenlemelerde işkolu ilkesine göre sendikalaşma benimsenmiştir.

## **B- SENDİKALARIN FAALİYETLERİ**

Sendikaların en önemli faaliyeti, toplu iş sözleşmesi yapmaktır. Özellikle bir işçi sendikasının varlığını korumanın ve gelişmesinin temel kaynağı bu faaliyetlerdir (Çelik 1985). Bunun dışında Türkiye'de sendikalar, çalışma yaşamına ilişkin olarak (toplular iş uyuşmazlıklarında ilgili makama başvurma grev ve lokavt kararı verme (ve yönetme gibi) ve sosyo-ekonomik kökenli, faaliyetlerde (üyelerinin mesleki eğitimi, üyelerinin yükselmeye çalışmak gibi) bulunabilir.

## **C- YÖNETİM AÇISINDAN SENDİKA ÜYELİĞİNİN ANLAMI**

XIX. yüzyılda birçok ülkede sendikacılık, serbest ticaret yırışmasını sınırlayan yasa dışı bir birleşme olarak görülmüştür. Günümüzde ise işçilerin sendika kurma ve sendikaya üye olma ve konusu yasal olarak saptanmıştır.

İşçilerin işe alınmalarında, geliştirilmelerinde ve işlerine son verilmelerinde sendika üye olmanın anlamını açıklayan iki türlü uygulamadan söz edilebilir.

**Kapalı işyeri koşulu:** Bu koşul ile işyerine alınma ya da işyerinde kalabilmenin yalnızca toplu iş sözleşmesine taraf olan sendikaya önceden üye olanlar için mümkün olabileceği kararlaştırılmaktadır.

**Sendika işyeri koşulu:** Bu koşulun uygulanması durumunda ise işçilerin işe alınmaları ve işyerinde kalabilmeleri için işe alınmadan önce, ya da toplu sözleşmenin yürürlüğe girmesinden itibaren belli bir süre içinde sözleşmeye taraf sendikaya üye olmaları öngörülmektedir.



Türkiye'de yürürlükteki yasalar, işçilerin işe alınmalarında, çalıştırılmalarında ve işlerine son verilmelerinde kural olarak sendikalı- sendikasız ayırımı yapılmayacağı ve toplu iş sözleşmelerine veya hizmet akitlerine bu hükme aykırı şartlar konulmayacağını belirtmektedir. Ancak ücret, ikramiye, prim ve paraya ilişkin sosyal yardımlarda toplu iş sözleşmesinin hükümleri esas alınmatadır.

#### **D- İŞYERİ SENDİKA TEMSİLCİSİNİN GÖREVLERİ**

Türkiye'de eskiden yürürlükte bulunan 3008 Sayılı İş Kanunundaki "işçi temsilcisi'nin yerini, "sendika temsilcisi" almıştır. Sendika temsilcileri, sendikanın işyerinde çalışan üyeler arasından sendikaca atanır. Toplu iş sözleşmesinin tarafı olan işçi sendikası, 50 işçinin çalıştığı işyerinde 1;2000'den fazla işçi çalıştıran işyerlerinde ise üyeleri arasından en fazla 8 temsilci atayarak, kimliklerini onbeş gün içinde işverene bildirmek zorundadır. Bunlardan birisi baş-temsilci olarak da görevlendirilebilmektedir.

İşyeri sendika temsilcilerinin görevleri üç başlık altında incelenebilmektedir.

- 1- Sendikalar Kanunundan doğan görevler: Bu türden görevler, işçilerin işyeri ile ilgili şikayetlerini dinlemek, şikayeti çözmek ve çalışma barışını sürdürmek gibi konuları kapsamaktadır.
- 2- İş Kanunu ve diğer mevzuattan doğan görevler: Bu yolla temsilcileri izin Kuruluna işçi üye seçiminde; işçi Sağlığı ve iş güvenliği kurulunda görevlendirilmişlerdir.
- 3- Toplu iş Sözleşmesinden doğan görevler: Sendika temsilcileri genellikle giyim eşyası ve yemekle ilgili kurullarda, disiplin kurullarında ve şikayetlerin giderilmesinde görevlendirilmektedir.

İşyerindeki sendika temsilcilerinin çalışma şekli bir toplu iş sözleşmesinde şöylece belirtilmiştir.

## E- TEMSİLCİLERİN ÇALIŞMA ŞEKLİ

MADDE 5. TGS üyesi, toplu sözleşmenin uygulanmasından doğan anlaşmazlıkları, şikayetlerini ve isteklerini yazılı olarak TGS temsilcisine bildirir. TGS temsilcisi, konuyu yetkili kişilere iletir. İşveren, işveren vekili veya ilgili kişi TGS temsilcisinin başvurusunu 5 işgünü içinde görüşmek zorundadır.

TGS temsilcisinin konuyu çözümleyememesi halinde sorun yazılı olarak sendikaya bildirilir.

Ayrıca, TGS işyeri temsilciliğine tahsis edeceği oda veya yerde TGS üyeleri ile kişisel şikayetlerini çözümlmek üzere görüşme yapabilirler.

Yine TGS temsilcileri veya TGS yöneticileri, önceden işverene haber vermek suretiyle mesai saatleri dışında üyelerle toplu olarak toplantı yapabilirler.

## YÖNETİM

Geniş anlamda yönetim, ortak amaçlara varmak isteyen bir grup insanın işbirliği içinde düzenli ve bilinçli çaba göstermeleri olarak tanımlanabilir. İnsanlar sınırlı yaşam süreleri içinde daha iyisini elde etmenin bilinciyle bağımsız çalışma özelemlerini aşarak ve biraraya gelerek üretime etkinlik ve verimlilik kazandırmayı amaçlarlar. Yönetimin özünde çizilen amaçlara ulaşmanın heyecanı ile iş gücü birliği sağlamak vardır. Bu düşüncenin doğal sonucu olarak işyerinde çalışma disiplini sağlanır, iş bölümü yapılır, yönetenler ile yöneticiler arasında belirli sınırlar içinde otorite ilişkileri kurulur. Her yöneticinin omuzlarına ise en iyi sonuçları gerçekleştirmeyi amaçlayan beşeri sorunları çözümleme ya da personelden en yüksek verimi sağlama sorumluluğu yüklenir.

Genel çizgileriyle ortaya konan ve her örgüt için geçerli olan bu yönetsel yaklaşım işletmeler açısından ele alındığında çok farklı bir yapıyla karşımıza çıkar. İşletme yönetiminin en belirgin niteliği mal ya da hizmet üretiminde en az emek, en kısa zaman ve en düşük maliyetle en yüksek verim ve üretimin elde edilmesidir. Bir bakıma, işletme yönetimi, sözü edilen fiziksel öğelerle (arazi, bina, malzeme, makina, tesisat,

donanım gibi) insan ögesi ikileminin en verimli olan biçimde biraraya getirebildiği ve özellikle örgütte ortak amaçlara dönük bir eylem birliği gerçekleştirdiği ölçüde başarılı sayılabilir.

Yönetim sürecinin evrensel boyutları planlama, örgütlenme, yürütme, denetim, eşgüdüm ve eğitim fonksiyonları ile gerçekleşir. Bu fonksiyonlar bir yönetsel sistemin alt sistemlerini oluşturur ve birbirlerine bağlı olarak ve karşılıklı etkileşim içinde yönetsel bütüne hizmet ederler.

Personel yönetiminin uğraş alanı içinde yer alan fonksiyonların yapısı şöyle özetlenebilir:

- **Planlama:** Personel ihtiyaç ve programının önceden saptanması demektir. Burada izlenen ekonomik amaçla (işletmenin gelişme doğrultusuna uygun işgücü sağlanması), insancıl amacın (işletme gereksinimleri kadar işgören gereksinimlerinin de karşılanması) dengeli olması gerekir.

- **Örgütlenme:** Bir hareket biçimi kararlaştırıldıktan sonra bunu gerçekleştirecek bir örgütün kurulması gerekir. Örgüt amaca ulaşmak için kullanılan bir araçtır.

- **Emir - Kumanda:** Kurumsal olarak bir plana ve bu planı uygulamaya koyabilecek bir örgüte sahip olunduktan sonra, mantıki olarak bunu bir uygulama aşaması izler. Örgüte dahil bütün personelin arzulu ve etkili şekilde işe başlamasını sağlamak için bir kumanda şarttır.

- **Denetim:** Plan hazırlanmış ve uygulamaya konabilmesi için gerekli örgüt kuruluşmuştur. Bu örgütün işe başlaması için gerekli kumanda verildikten sonra yapılan işlerin plana uygun olup olmadığı, varsa bunun nasıl düzeltileceği belirlenir.

- **Eşgüdüm:** Personel yönetiminde bir diğer önemli işlev de eşgüdümdür. İşletme örgütünde yer alan çeşitli organlar ve personel bölümü arasında sıkı ilişki ve işbirliğinin kurulması amaçlanır.

Bu açıklamalardan anlaşılacağı gibi, yönetim ve özellikle işletme yönetimi çok geniş boyutlu çalışma alanı yansıtan bir kavramdır. Genel çizgileriyle ortaya konan yönetim olgusu içinde personel yönetiminin özel bir yeri ve anlamı vardır.



etkinlik açısından ilk hedefe ulaşıldıktan sonra ikinci hedefe ulaşılması gereklidir. Bu iki hedef bir formülle şu şekilde özetlenebilir: Yönetici eğitimi= Yöneticinin yapmakta olduğu işteki başarısını geliştirme + yöneticiyi gelecek için yetiştirme

İşletmelerin faaliyetlerinin iyiye veya kötüye gitmesinde yöneticilerin rolü çok önemlidir. Amerika'da 177 yöneticiyi kapsayan bir raporun değerlendirilmesi sonucunda; yöneticilerin başarısızlıklarında işgücü yönetimi ile mesleki bilgi ve yeteneklerinin yeterli ölçüde geniş olmamasının önemli rol oynadığı görülmüştür (2). Başarısızlık oranı yöneticiliği teknik bir fonksiyon olarak dar çerçeveye içinde alan kişilerde daha yüksek olmaktadır. Yönetici eğitimiyle, yönetici adaylarının eğitimi ile halen yöneticilik görevi yapmakta oldukları görevleri daha iyi yapabilmeleri ve kendilerini üst görevlere hazırlayıcı eğitim programlarına katılmaları öngörülmektedir. Yönetici eğitimi programları uygulamaları yaşlılık nedeniyle işten ayrılacak yöneticilerin yerini alacak gençlerin yetiştirilmesi için özellikle uygulanan bir yöntem olmaktadır.

#### **B- YÖNETİCİ EĞİTİMİ POLİTİKASI**

Bir işletmenin yönetici eğitim politikasının amacı halen yöneticilik görevi yapmakta olan kişilerin görevlerini daha iyi yapmalarını sağlama, onları daha üst görevlere hazırlama ve bu yöneticilerin yetiştirilmesidir. Bu politikanın uygulanması işletme tarafından seçilecek yetiştirme yöntemine göre oluşur. Bazı işletmeler yöneticilerin yerlerini alacak kişileri bizzat yetiştirmelerini tercih ederler. Bu durumda yönetici adaylarının yetiştirebilmeleri büyük ölçüde yöneticinin yetiştiriciliğine bağlı kalmaktadır.

Bazı işletmeler ise yönetici eğitimi konusunda daha sistemli uygulamalara girişmektedirler. Bu amaçla çeşitli tekniklerden yararlanmaktadırlar. Örneğin: iş tecrübelerinin öğreticiliğine önem verilen işletmeler de yönetici adaylarını üst yönetime hazırlamak amacıyla pazarlama, üretim gibi fonksiyonel gruplar içinde toplamakta ve bu gruplar üst yönetime belirli konularda öneriler hazırlamakta öneriler hazırlanmaktadır. Belirli bir çalışma dönemi sonunda grup üyeleri birbirlerinin çalışmalarındaki katkılarını yazılı olarak değerlendirmektedirler.

Yönetici eğitimi politikasında yöneticilerin özellikle hangi konularda yetiştirilmeleri gerektiği de belirtilir. Ancak bu konuda işletmelerde uygulanan modeller arasında farklılıklar vardır. Genel anlamda yöneticilerden beklenen; görüş ve anlama seviyelerinin geniş bir çerçevede olması, sosyal, ekonomik ve siyasal değer ve süreçleri tam olarak anlayabilmeleridir. Yönetici eğitiminin belirli bir program çerçevesinde yürütülmesi çeşitli yararlar sağlamaktadır. Eğitim ihtiyaçlarının saptanması amacıyla yapılan analizler iş tanımları ve insangücü planlaması yapımında veriler sağlarlar. Bu bilgiler personel tedarikine ilişkin ölçülerin belirlenmesinde de yararlı olurlar. Üst görevlere işletme içinden personel tedarikine olanak sağlaması nedeniyle bu uygulamalar moral geliştirme yönünden de olumlu sonuçlar doğuracak niteliktedir. Ekonomik konuları bilme ve değerlendirme gibi nitelikler de yönetici eğitiminin ağırlık kazandığı konular olabilir. Yöneticilerin kendi emirleri altında çalıştırdıkları yardımcılarını yetiştirmek sorumlulukları da vardır. Bazı işletmeler yöneticilerini emrindeki personeli yetiştirmedeki ilgi ve başarısı ile ölçerler. İşletmelerde yönetici yetiştirilmesinde uygulanan bir ilke de üst görevlere yükselmenin bütün personele açık olabilmesidir. Bu durumda belirli öğrenim seviyesine ulaşma ve iş için gerekli bilgi ve tecrübeye sahip olma üst görevlere geçebilmek için yeterli ölçüde olmaktadır. Bazı işletmelerde ise yöneticilik görevlerine götüren görevler bazan yazılı olmamakla beraber önceden belirlenmiştir.

### C- YÖNETİCİ EĞİTİMİ İHTİYACININ TANIMLANMASI

Yönetici eğitimi ihtiyacı çeşitli etmenlerin etkisi altında oluşmaktadır. İşletmenin bulunduğu işkolu, işletmenin boyutları, çeşitli görevlerde bulunan yöneticilerin iş tecrübeleri, yaşları, görevde ilerleme istekleri, işletmenin organizasyonel yapısı eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında etkili olmaktadır. Genellikle yönetici eğitimine yer vermeyen işletmelerde yöneticiliğin doğuştan bir yetenek olduğu kanısı daha yaygındır. Bu kanıya göre yöneticilik eğitimle kazanılmaz. Doğuştan var olan yeteneklerin iş tecrübesiyle geliştirilmesi iyi yönetici olabilmek için yeterlidir. Yönetici eğitimi ihtiyaçları yalnızca belirli bilgi ve becerilerin kazanılması biçiminde anlaşılmamalıdır. Eğitim sonrasında belirli bilgi ve becerilerin kazanılması yanında kişisel özelliklerde, davranışlarda ve kültürel açıdan değişiklikler olabileceği de gözönüne alınmalıdır.



işletmelerde persinел eğitimi programlarının ayrıntılarının belirlenmesinde görev tarifleri, personelin gelişmesinin dönemsel değerlendirilmesinin yapıldığı formlar ve iş şartnameleri önemli bir rol oynarlar. Belirli bir görevin ayrıntılı tanımlaması ve o görevi yapacak kişide aranan nitelik bilgi ve beceriler bilindikten sonra işle ilgili eğitim programının düzenlenmesi pek güç değildir. Buna karşılık yöneticilik görevlerini bir bütün içinde her türlü ayrıntıları ile tanımlamak ve iş şartnamelerini belirlemek kolay değildir. Yöneticilik görevleri çoğu zaman genel çizgilerle tanımlanmaktadır. Bu durumda yöneticilere uygulanacak eğitim programlarının konuları için kesin sınırlar çizmek mümkün değildir.

Yöneticilik belirli bir bilgi ve iş tecrübesi ile ulaşılan bir mesleki yetişkinlik aşamasıdır. işletme sahibinin aynı zamanda yönetici olması da olağandır. Bu duruma daha çok gelişmekte olan ülkelerde rastlanılır. Sanayisi gelişmiş ülkelerin işletmelerinde yöneticilik görevi yapan kişiler ile yatırım yapan kişiler ayrı ayrı kişilerdir. Sanayileşmenin gelişmesi oranında yöneticilik de bir meslek olarak değer kazanmakta ve uygulama alanı artmaktadır. Yöneticilik görevi ile işletme sahipliğinin aynı kişide toplanması halinde yöneticilik görevi ile işletme sahipliği görevini birbirinden ayıran sınırları çizmek güçtür. Sanayisi gelişmiş bir ülkede işletme sahipleri yatırım yapan kişilerdir ve bu kişilerin işletmenin faaliyetlerinin yürütülmesiyle ilgili pek fazla sorumlulukları yoktur. işletme yöneticileri ise işletmenin faaliyetlerinin organize edilmesinden, iyi ve verimli bir şekilde yürütülmesinden sorumludur. işletme sahipliği ile yöneticilik görevi arasında ayırım yapılmaması halinde yönetici eğitimi programlarının kapsamının belirlenmesi de güçleşir. Üniversitelerin yöneticilik eğitimi programlarında da bu ayırımın yapılması ve işletme sahipliği için gerekli bilgilerin ayrı ayrı belirlenmesi getreker (1). Sanayileşmenin gelişmesi ölçüsünde işletme sahibinin aynı zamanda yönetici olması olasılığı da azalmaktadır. Bu durumda yöneticilik görevine atanacak kişilerde aranan nitelikler yönetici eğitim programlarının kapsadığı alanları da belirlemektedir. Gelişmiş toplumlarda yöneticilerin sayısı arttığı ölçüde toplumsal kararlarda oynadıkları rol elde artmaktadır. iktisaden gelişmekte olan ülkelerde bu konuda en önemli özellik, nicelik ve nitelik yönünden yeter sayıda yönetici bulunmayışıdır (2).

Yönetici eğitim programlarının gerçevesi yöneticiliğin bir kişisel yetenek veya bilimsel bir yetişkinlik olarak ele alınmasına göre biçimlenmektedir. Kişisel yetenekler eğitim



yoluyla elde edilememekte ve doğuştan varlığı kabul edilmekte ve sonradan eğitim yoluyla kazanılamayacağı ileri sürülmektedir. Yöneticiliğin bir ilim dalı olarak ele alınması halinde ise, yöneticide belirli yeteneklerin bulunması aranır ve kendisine bu yeteneklerin kazandırılması için uygulanacak eğitim programlarında iş bilgisi yanında genel bilgi-araştırma ve analiz yeteneğini geliştiren konulara yer verilir. Uygulamalı bir bilim olarak, yönetim, bilimsel yöntemleri ve çalışma sürecine ilişkin teorileri ve değerlendirir. Yönetici yönetim teorisi ve onun uygulamasını bilen uzman bir kişidir. Yöneticinin yalnızca yönetimin teorik yanını bilmesi yeterli değildir. Sözkonusu uygulamaları yapabilecek becerilere de sahip olması gerekir.

Yönetim bir bilimsel uygulama olarak da ele alınırsa özel bilgi ve beceri isteyen uygulamayı sağlayacak bir eğitim ihtiyacının karşılanması gerekir. Bu durumda yöneticilerin uzmanlık niteliğinde bazı bilgilere sahip olmaları, bu bilgilerle ilgili uygulamaların neler olduğunu bilmeleri ve söz konusu uygulamaları yapabilecek yetenek ve beceriye sahip olmaları şart olmaktadır. Bu bilgi, yetenek ve becerileri yalnızca okullarda sağlanan öğretim programlarının da uygulamaya konması gerekmektedir. Bu eğitim programları teorik bilgilerin kazanılması yanında iş tecrübesi ve yeteneklerle ilgili konulara da yer vereceklerdir.

Yönetici çalışması sırasında değişik gruplarla iş ilişkilerikurmak durumundadır. Bu ilişkilerini yürütürken yöneticilik mesleğinin önerdiği ilkelere uyması gerekir. Yöneticinin işletme sahiplerine, çalışanlara ve topluma karşı sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklarını yerine getirirken belirli ilkelerden giderek öncelikleri saptamak zorundadır. Bu ilişkileri başarılı olarak sürdürebilecek bir yöneticide genellikle şu nitelikler aranır. Zeki olmak, heyecanını kontrol edebilmek, insanlarla dialog kurabilmek, sorumluluğu ıstentlikle kabul etmek, dinamik olmak ve açık anlaşılır konuşmak. Bu nitelikler yanında yönetici aynı zamanda planlayıcı, düzenleyici, kaynakları toplayıcı, yönetici ve kontrol edici bir kişi olmalıdır.

Başarılı bir yöneticide bazı becerilerin aranması da olağandır. Bir görüşe göre yöneticilerin sahip olmaları gereken becerileri üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar: Teknik, kavramsal ve beceri nitelikteki becerileridir. Teknik beceriler belirli bir teknik dalda bilgi sahibi olmak ve bu bilgileri analiz edebilecek yetenekte olmak ve bu bilgi dalı ile

ilgili teknikleri ve araçları kolaylıkla kullanabilmek şeklinde tanımlanabilir (1). Kavramsal beceriler ise; bir organizasyonun mevcut ve gelecekteki durumunu gözönüne getirirken zekâ, tasarım ve görüş gücü arasında bir organizasyonun mevcut ve gelecekteki durumunu gözönüne getirirken zeka, tasarım ve görüş gücü arasında bir denge kurmak olarak tanımlanabilir. Beşeri beceriler de; başkaları ile çalışmakta kolaylık ve etkinlik, başkalarını çalışmaya özendirme ve onların arzu- lu bir işbirliğini sağlamak olarak tanımlanabilir (2). Bir başka görüşe göre de yöneticide beş tür becerinin bulunması söz konusudur.

Bunlar: 1) işleri planlamak, emrinde çalışacakları seçmek ve onları çalışmaya teşvik etmek ve işin yapımında kişisel çalışmalarını asgaride tutmak, 2) iş görüşlerinde becerili olmak, 3) Yatırım ve riske katlanmada becerili olmak, 4) Düşünmek, gözönüne getirmek ve gelişmeler sağlamak, 5) Öteki yöneticiler ve teknisyenlerle olan iş ilişkilerinde başarılı olmaktır. Yöneticilerle ilgili becerileri nasıl bir sınıflandırmaya tabi tutarsak tutalım her yöneticide aranan en önemli beceri karar verme becerisidir.

#### **D- YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMLARI**

Yönetici geliştirme programlarının amacı yöneticilerde aranan temel nitelik ve yeteneklerin saptanması ve yöneticilik görevlerine atanacak kişilere bu nitelik ve yeteneklerle ilgili bilgilerin verilmesidir. İşletme içi yönetici eğitim programlarında ders verme, konferans, rol oynama, vak'a metodu, iş değiştirme, uygulamalı adaylık gibi yöntemlerden de iş değiştirme, uygulamalı adaylık gibi yöntemlerden biri veya birkaçı ile birlikte uygulanmaktadır. Bazı işletmeler de yönetici ve yönetici adayı olan kişileri yüksek okul ve üniversitelerdeki eğitim programları düzenleyen kuruluşlara öğrenci gönderilmesi de yoğun bir uygulama türüdür. Yönetici geliştirme programlarına katılacak kişilerin belirli öğrenim görmüş ve belirli bir süre iş tecrübesi geçirmiş kişiler olması programlardan yararlanabilme açısından önemlidir.

Yönetici eğitimi programlarının kapsadığı konular çok çeşitlidir. Genel bir sınıflandırma içinde yönetici eğitimi programlarında yer alan konuları şöylece özetlemek mümkündür:



1. Fonksiyonel Yönetim  
Finansman  
Pazarlama  
Personel  
Üretim  
Güvenlik

2. Genel Yönetim  
İşletme Politikası  
Karar Verme  
Genel Yönetim  
Planlama  
Sistem Kurma

3. Yönetim Teknikleri  
Haberleşme  
Bilgisayarları Tanıma  
Personel Yönetimi  
Organizasyon ve Metod  
İstatistik

4. Temel Disiplinler  
Muhasebe  
Ekonomi  
Sınai ilişkiler  
Yabancı Dil  
Hukuk

5. Teknik Becerilerin  
Güncelleştirilmesi

6. Çeşitli Konular

Yönetici eğitim programları içinde bir işletmenin yöneticilerini gösteren bir envanterin gerekliliğine değinilmekte ve ölüm, yaşlılık, hastalık gibi nedenlerle işten ayrılan yöneticilerin yerine yeni yöneticilerin ne şekilde atanacağına ilişkin bilgiler verilmektedir. İşletmenin gelecek yıllarındaki gelişmesi de yönetici ihtiyacında değişiklikler yaratmaktadır. Yönetici envanterinin saptanmasında yöneticilerin kişisel durumlarını gösteren tablo ve durum kartlarının oynayacağı rol çok önemlidir. Bu belgelerde mevcut yöneticilerin yeteneklerinin neler olduğu gösterilir. İşletmenin gelecek yıllardaki yönetici ihtiyaçları da bu tablo üzerinde belirtilmeye çalışılır. Bu çalışmalar çok gizli nitelikte bir uygulama içinde yapılır. Yöneticilerin gelecekle ilgili tasarımlar içinde yer almış olmalarını bilmeleri gereklidir. Bununla birlikte bu konuda geleceğin belirsizlikleri de gözönüne alınarak belirli ölçüler içinde bilgi verilmelidir.

Yöneticileri geliştirme programları içinde yönetici adaylarının çalışmalarının belirli dönemlerde değerlendirilmesi olağandır. Genellikle değerlendirmeyi yöneticinin amiri durumunda olan kişi yapmaktadır. Birden fazla amirin ayrı ayrı veya birlikte değerlendirme yapması da olağandır. Değer-



lendirme formları gibi belirli bir sisteme bağlanmış bir yöntem uygulaması olabileceği gibi amirin yönetici adayının çalışması ile ilgili olarak onun belirli yeteneklerini bir rapor halinde yazılı olarak vermesi de mümkündür. Değerlendirme sırasında değerlendirilen kişi ile aynı seviyede de uygulama yapılmaktadır. Bu konuda en yoğun uygulama amirin değerlendirdiği kişi hakkında bir rapor yazarak onun daha üst seviyedeki bir görevi yapıp yapamayacağını belirtmesidir.

Yönetici geliştirme programları içinde yönetici adaylarına amirleri veya görevli kişilerce yol göstermeye de yer verilmektedir. Böylelikle yönetici adayı işini nasıl yaptığını, ne gibi gelişmeler sağlayabileceğini ve iş ilişkileri kurduğu kişilerle daha başarılı bir çalışma ortamı sağlamak için ne yapması gerektiğini öğrenme fırsatını bulabilmektedir. Bu görüşmeler sırasında yönetici adayını çok yönlü olarak değerlendirmeye dikkat etmelidir. Uygun bir konuşma tekniği ile kendisine çalışması sırasında başarılı olduğu ve olmadığı yönler belirtilmeli ve gelecek için nasıl davranmasının yararlı olacağı konusunda açıklamalar yapılmalıdır.

Yönetici eğitimi programlarına katılacak kişilerin seçiminde belirli ilkelere uymak ve titiz davranmak gerekir. Belirli ölçüler uygulanmaksızın yapılan bir seçim isabetli olsa bile seçilemeyen kişiler arasında kıskançlık ve memnuniyetsizlik yaratabilir. Benzer durumlar münhal görev sayısına oranla o göreve geçebilecek kişi sayısının daha fazla olması halinde de ortaya çıkabilir. Bu durumda yönetici adaylarına münhal görevlerin neler olduğu ve adama iş değil işe adam ilkesinin uygulanmakta olduğu açıklanabilir. Eğitimin de işletme faaliyetleri ile ilgili bir fonksiyon olarak kabul edilmesi mümkündür. Bu durumda, eğitim sırasında işletmenin faaliyetlerine katılmayan kişiler, çalışmalarına devam ediyorcasına işletmenin çalışanlara sağlamakta olduğu yararlardan pay alabilirler. Böyle bir uygulamaya gidilmemesi halinde eğitim faaliyetlerine katılma arzusunun azalmasına yol açılabilir.

#### **E- YÖNETİCİLERİN EĞİTİMİNDE HEDEFLERE GÖRE YÖNETİM YÖNTEMİ**

Hedeflere göre yönetim yöntemi, yöneticilerin eğitimi ve çalışmalarının değerlendirilmesi yönünden ilginç bir yöntemdir (1). Bu yöntemin uygulanması ile bir yandan işletmenin

karlılık, verimlilik, finansman, yenilikler, yöneticilerin geliştirilmesi işçilerin başarı ölçüsünün yükseltilmesi ve davranışları ve benzeri temel hedeflerine ulaşılması ve öte yandan yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri sağlamak istenmektedir. Bu yöntemin uygulanabilmesi için işletme içindeki tüm yöntemi benimsemeleri ve yöntemin gereklerini yerine getirecek bir biçimde çalışmalarını zorunludur. Hedeflere göre yönetim yönteminin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için aşağıda özet olarak belirtilen koşulların gerçekleştirilmesi gerekmektedir (2):

1. işletmenin strateji ve takdik planlarının hazırlanması ve belirli zaman aralıklarında gözden geçirilerek gerekli düzetmelerin yapılması,
2. işletmenin genel hedefleri doğrultusunda her yöneticinin ulaşması gerekli başarı ölçüsünün saptanması,
3. Her yöneticinin kendi bölümünün ve işletmenin temel hedeflerine ulaşılması amacıyla gerçekleştireceği düzeyinin birlikte saptanması,
4. işletmenin organizasyon yapısının ve haberleşme düzeninin çizilen hedeflere ulaşılacak biçimde düzenlenmesi,
5. Hedeflere doğru ulaşılan sonuçları görüşmek ve ölçmek amacıyla sistemli bir başarı kontrolü ve yöneticilerin göstergedekileri gelişmelerin gözden geçirilmesi,
6. Yöneticilerin eksik yönlerini tamamlayıcı, başarılı yönlerini belirleyici, kendi kendilerini geliştirici ve sorumluluk yüklenmek derecelerini arttırmaya yararı yönetici geliştirmesi ve uygulanması,
7. Yöneticilerin seçimi, işletme içi ilerleme olanakları ve mali yararları açısından etkin bir uygulama ile onları işe özendirmede gelişmeler sağlamak.

Hedeflere göre yönetimi yöneticilerin başarılarını sayısal ölçülerle saptanmaya olanak sağlar. işletmenin genel hedefleri çerçevesinde her yöneticinin belirli bir çalışma döneminde ulaşması öngörülen belirli hedefleri vardır. Belirli bir çalışma dönemi içinde gerçekleştirilmesi öngörülen yönetici hedefleri şu şekilde özetlenebilir: belirli departmanların yöneticileri için karlılık hedefi, departmanlar içinde en az masraf veya sınırlı masraf hedefi, departmanın üretim hedefi, departman içinde çalışmakta olan personeli eğitime ve geliştirme hedefi gibi. Bazı departmanların çalışmalarının tümünün sayısal ölçülerle ölçülmesi olanaksızdır. Bu durumda departmanın çalışmalarından bazılarının nitelik yönünden değerlendirilmesi yoluna da gidilmektedir.



Çalışmanın değerlendirilmesi ile birlikte kullanılan hedeflere göre yönetim tekniği "başarı-cezalandırma psikolojisi" üzerine kurulmuş olduğundan kendi kendini yitirici niteliktedir (1). Bu görüşü savunan yazar; bu tekniği, yönetim biliminin en büyük yanlışlarından birisi olarak görmektedir. Bununla beraber, hedeflere göre yönetim tekniğini reddetmemekte, fakat bu tekniğin uygulanmasında: önce bireyin kişisel hedeflerinin, grup çalışmasının gözönüne alınmasını ve motivasyon ilkelerine önem verilmesini önermektedir. Yazara göre tipik bir hedeflere göre yönetim uygulaması yönetici ile emrindeki kişiler arasında düşmanlık, endişe ve güvensizlik duygularının oluşmasına ve gelişmesine yol açmaktadır. Motivasyonun duygusal içeriğine önem vermemesi bu tekniğin en büyük yanlışlığı olarak gösterilmektedir.

#### **F- YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

İşletmelerde eğitimin yarralılığı hakkında genel bir kana vardır. Bununla beraber çalışanların etkinliğini arttırıcı nitelikte olmayan bir eğitim programının işletme için yararlılığı sınırlıdır. Bu nedenle yönetici adaylarının ve yöneticilerin katılmış oldukları eğitim programlarından sonra çalışmalarında sağlanan gelişmelerin belirli ölçülerle ölçülmesi söz konusudur. Bir eğitim programının başarısı o eğitim programından ne beklenildiğinin açıklıkla belirlenmesinden sonra yapılacak bir değerlendirme ile saptanabilir. Eğitim programına katılan yöneticinin programından önce ve sonraki çalışmasının ölçülmesinin ölçülmesi şeklindeki bir kontrol eğitim programının etkinliğini için yeterli değildir. Bu konuda aynı yapmakta olan ve eğitim programına katılmayan kişilerin eğitim görmüş kişiler ile aynı yöntemlerle kontrol edilmesinden alınacak sonuçlar da karşılaştırılabilir. İşle ilgili bütün şartlar aynı ve benzer olduğu halde eğitime katılan ile katılmayan kişiler arasında yapılan değerlendirmede eğitim gören lehine bir fark varsa eğitimin etkinliğinden söz edilebilir.

Yönetici geliştirme programlarının etkinliğini saptayabilmek amacıyla çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Eğitim programlarının değerlendirilmesi eğitim sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır. Değerlendirmenin sistemli ve anlaşılır olması ve kimin tarafından yapılacağıının önceden belirlenmesi gerekir. Bu amaçla kullanılan yöntemler işletmelerin özelliklerine ve tercihlerine göre değişebilmektedir. Eğitim programı



sonrasında sınav veya test uygulaması, katılanlara değerlendirmeye formları doldurtulması, program sonunda toplu değerlendirme görüşmesi yapılması en yoğun biçimde uygulanmasından birkaç ay gibi bir sürenin geçmesinden sonra değerlendirme amacıyla eğitime katılanların program hakkındaki görüşlerinin alınması olağandır. Eğitim programlarına katılanların yazılı ve resmi olmayan bir biçimde görüşlerinin alındığı değerlendirme yöntemlerine de rastlanmaktadır.

Yönetici eğitimi programı belirli durumları açıklığa kavuşturacak ve işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte olmalıdır. Bu nedenle etkin bir eğitim programı uygulamasında 1) Yöneticileri belirli görevler için yetiştirmelidir, 2) iş için gerekli mesleki yetiştiklik ve becerileri tanımlamalıdır 3) Eğitim programına yalnızca yetenekleri yeterli kişileri almalıdır, 4) Eğitim yoluyla hangi yeteneklerin geliştirileceğini titizlikle belirlemelidir, 5) Eğitim sırasında deneymiş ve onanmış teknikler ve süreçler kullanılmalıdır, 6) Eğitim programını yürütme görevi yetenekli kişilere verilmelidir 7) Eğitim görenler yeterince teşvik edilmelidir, 8) Eğitim programından sağlanan sonuçlar açık olarak gösterilebilmelidir.

#### **G- YÖNETİCİ TEDARİKİNDE UZUN VADELİ PLANLAMA**

işletme organizasyonu yaşayan bir olgudur. Organizasyonun yaşamını geleceğe yönelik bir biçimde sürdürmesi yöneticilerin en belirgin ve en önemli sorumluluklarından birisidir. işletme yönetiminin gelecek yıllarda alacağı biçim, içinde bulunan dönemde yapılan planlarla yakından ilgilidir. Sorumluluk duygusu ve ileri görüşlü olan yöneticiler işletme yönetiminin geleceğini tesadüflere bırakmayı işletme için büyük bir risk olarak görmektedirler. işletme yönetiminin gelecek yıllardaki teknik ve mali ihtiyaçları ile ilgili planlar ve bütçeler yapılırken bu çalışmalar arasında yönetici ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların karşılanma yolları da gözönüne alınmak gerekir.

işletme yöneticilerinin tedarikinin uzun vadeli yaklaşımlarla ele alınması biçimindeki uygulama günümüzde giderek artırmaktadır. Başlangıçta işletmelerin piyasa payını büyültmek, mal çeşitliliğini arttırmak, mali olanaklarını geliştirmekle yetinen işletme yönetimi, uzun bir yetiştirme süresi gerektiren görevlerde çalışanların mesleki hareketliliklerinin

artması ve yöneticilerin daha fazla iş değiştirmeleri nedeniyle yönetici tedariki konusuna uzun vadeli yaklaşımlarla bakmak zorunda kalmıştır. Özellikle sanayileşmekte olan ülkelerde yeni işletmelere yönetici bulma sorunu konuya daha geniş ve daha önemli boyutlar kazandırmaktadır.

Gelecek yılların yönetici ihtiyaçlarını yalnızca nicel yönden saptamak yeterli değildir. Teknolojik yenilikler, sosyal ve ekonomik yaşamdaki gelişmeler ve değişiklikler halen yöneticilik görevleri yapmakta olan kişilerin yenilikleri izleyebilecek yetiştiklikte olmalarını zorunlu kılmaktadır. Genç yöneticilerde işletmeye bağlılık duygusu çalışmakta oldukları işletmelerin kendilerine sunacağı ilerleme olanakları ile yakından ilgilidir. İşletme bu olanağı veren işletmelere geçmeleri olağandır. Genç yöneticilere işletme içindeki mesleki gelecekleri hakkında geçerli bilgiler verebilmek ve onların başka işletmelere geçme olasılıklarını azaltmakta uzun vadeli yönetici tedariki planlamasının önemli etkisi vardır.

Yönetici tedarikinde uygulanan uzun vadeli planlamanın esasları açıklıkla belirlenmelidir. İşletmelerin gelecekte yönetici olabilecek nitelik ve yetenekte olan kişileri bu konuda yeterli bilgi sahibi olmalı ve yönetici tedarikindeki ilkeler tüm ilgilerce bilinmelidir.

Yönetici tedariki planlaması ile ilgili uygulamalar dönemsel açıdan üç grupta toplanabilir:

- 1) Acil ihtiyaçlar: Bir yıl içinde tedarik edilmesi öngörülen yöneticiler,
- 2) Orta vadeli ihtiyaçlar; 1-5 yıl arasındaki dönemde tedarik edilmesi öngörülen yöneticiler,
- 3) Uzun vadeli ihtiyaçlar; beş yılı aşan dönemlerde tedarik edilmesi öngörülen yöneticiler. İşletmeler yıllık işletme bütçelerinin de etkisinde kalarak genellikle bir yıllık bir süre içindeki yönetici ihtiyaçlarını saptamak eğilimindedirler.

İnsangücü ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanma yolları başlıklı bölümde açıklanan yöntemlerden uzun vadeli yönetici ihtiyaçlarının saptanmasında da yararlıdır. Bu yöntemlerin yanında, her yöneticinin, görevlerinde ilerleme durumları ile ilgili bilgileri gösteren analiz tabloları, yöneticilerin işletmecilik dallarındaki mesleki yetiştiklik durumlarını gösteren tablolar da yapılmaktadır.



işletmenin en üst kademesinde bulunan yöneticinin tek bir kişi olması dolayısıyla bu kademe için bir tedarik planlamasının gerekli olmadığı düşünülebilir. Ancak üst kademe yöneticisinin görevinden ayrılacağı zaman kendisinin yerini alabilecek kişinin veya kişilerin kimler olabileceğinin yeterli bir süre önceden saptanması gerekir. işletme yapısındaki değişiklikler nedeniyle üst kademe yöneticisinde aranacak niteliklerde de zaman içinde değişiklikler olabileceği unutulmamalıdır. Her işletme, yönetimindeki etkinlik neler olduğunu gözönüne alarak yönetici tedarikine girişmelidir.

Üst kademe yöneticisinin seçiminde, yönetici adayının yaşı da önemli bir faktördür. Emeklilik yaşı yaklaşmış bir kişinin üst kademe yöneticiliğine atlanması işletmenin yakın bir süre sonra üst kademe yöneticisi tedariki sorunuyla karşılaşabilme olasılığını arttırır. Kısa bir süre görevde kalma üst kademe yöneticisini işletmeyi uzun vadeli hedeflere ulaştırma yönünden kısıtlar.

Yönetici ihtiyaçlarını karşılanmasında işletme içinden tedarik işletmede çalışanları teşvik açısından etkin bir araç ise de, bu uygulama yapılırken üst görevlere atanmaları işletme yönetiminin etkinliğini azaltır ve çalışanların kendilerini yetiştirme arzularını olumsuz yönde etkiler : işletme dışı eleman tedariki kaynaklarına işletme içinde yeterli mesleki yetiştirmede eleman bulunmaması halinde başvurulmalıdır.

### **Yarının Yöneticileri:**

#### **Başlıca Yönelimler**

1990'lı yıllarda, Amerikan işletmelerini, özellikle büyük şirketleri en fazla zorlayacak konu, muhtemelen, işletmeleri yöneten kişiler olacaktır. Biz de buna karşı tamamen hazırlıksız bulunuyoruz.

Neden bundan sorun çıkacağıının sebeplerinden biri, yönetimin yapısındaki keskin dönüştür. İkinci Dünya Savaşının sonundan 1980'li yılların başlarına kadar, 35 yıl boyunca geçerli olan trend tam ters yöne dönmüştür.

Organizasyonu bilgi gerçeğinde yeniden yapılandırma sonucu bunun zaruri olarak, bütün büyük işletmelerce yapılması zorunlu olacaktır-gerek yönetim kademelerinde çalışanların gerekse "genel" yönetim işlerinin sayısında önemli ölçüde



indirim yapılması kaçınılmaz olacaktır. 1995'lerin General Motors'unda bile, şimdi yönetimde mevcut olan 14,15 kademe yerine belki de sadece 4 veya 5 kademe olacaktır. Mesela, icra birimleri ile şirketin en üst düzeyi arasındaki 3,4 kademe tamamen tasfiye edilecek ve şimdi bu kademelerin "ast"ı olarak çalışan çok sayıdaki eleman da kadro dışı kalacaktır.

"Baskıncılar"ın ele geçirdikleri şirketlerde uyguladığı "yeniden yapılandırma"dan, ayrı ayrı her olayda da görüldüğü gibi, büyük bir şirketin bile "hizmet kadroları" - yani, işi yapanlar değil de analiz eden ve tavsiyeler getiren kimseler- olmadan yapması mümkündür. Oysa, Harold Geneen 30 yıl önce, ITT gibi büyük ve çok çeşitli işlerle uğraşan bir şirketi uzman kadrolarla yukardan yönetmeye başladığından beri, "hizmet kadroları" büyük Amerikan işletmelerindeki personelin başlıca artış gösterdiği alan olmuştur.

1990'lı yılların ortalarında, sırf üretimde, enformasyonda ve müşteri servislerinde oldukça hızlı artış görmemiz ihtimali ile profesyonel personel sayısı bugünkünden mutlaka daha fazla olacaktır. Fakat, bu artışla aynı oranda, 1990'lı yılların sonlarında, yönetim personeli ve profesyonel personelin en çok çalıştığı kademe, "orta" kademe değil "alt" kademe olacaktır; "üst" kademe işleri mevzubahis değildir. Gene aynı oranda, "genel" idare işleri yerine işletmecilik alanlarıyla fonksiyonel ve teknik işlerde daha fazla personel çalışacaktır; "üst yönetim" işleri burada da mevzubahise değildir. En çok personel artışı da, "yükselme yolu" açık işler yerine, daha oldukça genç bir yaşta girip emekliliğine kadar "yükselme imkanı olmadan" çalışılan işlerde olacaktır.

Bu değişmelerin sebebi sadece bilgi değildir. Son 20 yıl zarfında demografi de, yönetimde orta kademelere doğru hızla yükselmenin hemen hemen tek kaynağı olmuştur; zira, bebek patlamasında doğanlar, nüfus artış hızında 1925 ile 1945 yılları arasındaki düşüşten dolayı 20 yılda neredeyse oluşmuş bulunan boşluğu doldurmaya başlamıştır. Şimdi, büyük şirketlerde terfi, merdivenin her basamağında iki kişi durmakta; merdivenin boyu da gittikçe kısalmaktadır.

işletmeler, özellikle de büyük şirketler, personel politikalarını, ücret politikalarını ve terfi politikalarını değiştirmek zorunda kalacaktır. Bundan daha da zor olan bir şeyi yaparak, şirketin yönetici grubunun beklentilerini ve ufkunu değiştirmek zorunda kalacaktır. Bunu da, bu grubun gü-

Özellikle acı veren şey, hasmane amaçlı bir şirket devir alma veya hisse senetlerinin tümünü satın alma sonucunda yönetimin en üst kademesindeki kimselere köşeyi döndüren, ancak orta kademedeki yöneticilere işlerini kaybettiren "altın paraşütler"dir. Bu ülkede yaşamın bütün orta düzey yöneticiler E.F Hutton'un hikayesini bilir. yaptığı hatalar yüzünden broson Lehmann'a satılınca elde ettikleri muazzam ödüllerle çıkıp gittiklerinde, üst yönetimde en yanlış kararların alındığı on yıl boyunca firmayı ayakta tutmayı başaran mahalli yöneticilerle satış elemanları hem işlerini, hem de hisselerdeki tercih haklarını ve hatta, bazı hallerde, kıdem tazminatlarını bile kaybettiler.

Bu insanlara en acı gelen şey de, Amerikan iş hayatındaki baskıncılar, junk bond pazarlayıcıları, arbitrajcılar ve borsa oyuncularını gibi-yeni efendilerin (yahut orta kademe yöneticileri ile profesyoneller tarafından öyle sayılacakların) işletmelerin yönetimindeki kimseleri, "finans pazarlıkları" yapmak yerine kendilerini işe vermek, zengin olmak yerine ücret karşılığı çalışmak, özellikle de şirkete mensup olmayı iftihar iftihar edilecek bir şey gibi görüp şirkete, "ait olunacak" bir şey gibi inanmak şeklindeki hallerinden ötürü küçümsemeleri ve bunu da açıkça belli etmeleridir.

"Orta düzey yöneticileri tekrar eskisi gibi sadık hale getirebilir miyiz? sorusu bugün ısrarla sorulmaktadır. Bunun cevabı "Hayır" dır. Sadakatin iki yönü vardır. Orta düzey yönetici, kendisini şirketi terk etmiş olarak görmemektedir; şirketin kendisini terk etmiş olduğu gibi kuvvetli bir hisse kapılmıştır.

Üstelik, yöneticiler, artık büyük şirketlere bağımlı kalmak zorunda olmadıklarını da bilmektedirler. Bir GE veya bir Citibank tarafından ortada bırakılmış olmak insanı gerçekten çok üzer; ama sonunda ölüm yoktur. Büyük şirketlerin işten attığı orta düzey elemanların büyük çoğunluğu, en fazla bir yıl içinde yeni-çocu kez de daha iyi-işler bulmuşlardır. Bunlara özellikle, kendi işini kurmuş küçük teşebbüslerden talep gelmektedir.

Buna karşılık, çok değil, birkaç yıl öncesine kadar sadece en üst kademe yönetim için personel aramaktan başka şeyle ilgilenmeyen üst düzey yönetici avcıları da, şimdilerde daha ziyade,, orta düzey yöneticileri işe alma isteklisi olmuşlardır. Üst düzey yöneticilere iş bulmakta uzlaşmış bir



personelci "Sanmam ki." IBM, GE, AT& T ya da Sears Roebuck gibi büyük bir şirkette, 50'nin altında olup da biyografisi elinde hazır bulunmayan bir tek orta düzey yönetici ve orta düzey profesyonel olsun. Telefon ettiğimde hiçbiri telefonu yüzüme kapatmaz. "En üst kademe yönetimlerinin "sadakatsizlik" adını verdiği şeye de, orta düzey yöneticiler, insanın ailesinin ve kariyerinin mesuliyetini düşünmesi" derler.

Fakat, dünün "sadakât"i nasıl tekrar geri getirilemeyecekse orta düzey yöneticiler için dünün "ömür boyu istihdam" beklentisinin de artık geri gelme ihtimali yoktur. Bundan böyle, şirketler, "kar" dedikleri şeyin aslında hakiki bir maliyet (30 senedir söylediğim şey) olduğunun apaçık bilinci içinde yönetileceklerdir. Bir işletme, bir şube, bir pazar, bir üretim hattı sermôayenin maliyetini çıkarmak zorundadır; yoksa sonunda kapatılır ya terk edilir. Demek ki, büyüklük, zarar edenleri finanse etmekte veya istismar edilmeyecektir. Böylece, hem işverenler hem de çalışanlar, ve profesyonel eleman istihdamında istikrarsızlığın azalmayıp tersine artacağı bilmelidir.

#### Uyarlamalar

Bu trendlere göre, ücret ödemelerinde de değişiklikler yapılması gerekmektedir. Birçok şirket, "terfilerde çifte merdiven" uygulamakta; profesyonel olarak bireysel katkısı bulunanları yönetim kademelerinde terfi ettirmenin yanı sıra, bunlara nakdi ödüller ve takdirnameler de vermektedir. Bunları büyük çapta daha iyi hale getirmek gerekecektir. Fakat, bizim, maaşına zam işimne son vermeyi değil, işte kalmayı teşvik eden politikalara da ihtiyacımız vardır. Profesyonel uzmanlar, işin normal gidişi içinde artık yönetim pozisyonlarına terfi ettirilmeyeceklerine göre, işin "bütünü hakkında görüş" sahibi olabilmeleri için izlenebilecek tek yol, bunları özel görev ekiplerinde görevlendirmektir ki bizim için, bu konuya ağırlık verilmesi ihtiyacı devam etmektedir.

Bütün bunları göz önüne alırsak, kişilere unvan yerine liyakata dayalı ücret vermemizi sağlayacak politikalara ihtiyacımız var-bunun ulaşacağı noktada, normal olarak, nasıl kibir yıldız futbolcuya antrenörden fazla para veriyorsak, bundan on yıl sonra birinci sınıf bir profesyonele de, maiyetinde çalıştığı yöneticiden daha fazla para vermemiz normal olabilir.



Her şeyden çok, işveren ile yönetici veya profesyonel çalışan arasındaki ilişkiyi yeniden incelememiz gerekmektedir. Orta yönetim kademesinin gittikçe artan baskısı ile, işi "mülkiyet hakkı" olarak yeniden yapılandırmaya mecbur kalacağız. "Mülkiyet hakkı" ya, insanın elinden ancak "usulüne uygun şekilde" alınabilecek bir şeydir. Gerçekte, şirketin avukatları bunun doğruluğuna hala inanmasalar bile biz bu sonuca varış yolunu yarıladık.

işten çıkarılan yöneticilerin ve uzmanların mahkemelerde açtıkları davalar gittikçe artmakta, daha birçoğu da dava açma tehdidi savurmaktadır. Benim şahit olduğum her vakada, davacı ya kazanmış ya da mahkeme dışında yüklü bir uzlaşma tazminatı almıştır. Birkaç yıl daha geçsin, bir yönetici veya uzman kişinin, (a) açık ve düşmeyen ve kanıtlanmış performans düşüklüğü; (b) çok bariz ihlale halleri hariç, birkaç resmi ihtar da dahil olmak üzere açık ve seçik sözleşme feshi prosedürü; (c) karara karşı itiraz ve bu itirazın tarafsız bir merci tarafından incelenmesi; ve (d) uygun bir tazminat olmadan işinden çıkarılmayışı yasal bir doktrin olarak kabul edilecektir.

İşverenler "usulüne uygun prosedürü," kendilerine mahkemelerde dayatılmasını beklemeden ne kadar erkenden yeniden kazanmış olurlar.

Fakat, aynı zamanda şirketin yönetici ve uzman kimseleri işten çıkarma yetkisini de muhafaza etmek zorundayız; bu yetki, özellikle bu kimselerin performansı yüzünden değil, ekonomik şartlar veya işletmenin kaderiyle ilgili kararlar (mesela, şirketlerin birleşmesi veya elden çıkarılması) sonucu personel fazlası oluşması halinde kullanılabilmelidir. Bunun sonucunda Amerikan şirketleri, geleneksel olarak ödediklerinden mutlaka daha yüksek bir kıdem tazminatı ödeyecek demektir; bu yönde de zaten ilerlemekteyiz.

Bazı şirketlerin (mesela, büro mobilyası imalatçısı Herman Miller'in) zaten yapmakta motivasyon etkisi sağlayabilir; bu da bütün yönetici ve profesyonel personele "gümüş paraşütler" sağlamak, yani firmanın satılması, satın alınması veya başka bir şirketle birleşmesi halinde ek tazminat ver-tir.

Muhtemelen daha etkin bir çare de parasal olmayan tedbirlerdir; bunların başında, büyük kusuru hariç herhangi bir

sebepten dolayı işini kaybeden yönetici ve uzman kişilere "şirket dışında iş bulma" hizmeti vermek vardır. işten çıkarılan yöneticilerden birçoğu yeni işini, şirketin "dışarda iş bulma" servisi vasıtasıyla değil, bizzat kendileri bulmaktadır. Fakat çoğu kimseye olan insanlara, işinden çıkarılmanın darbesi çok ağır gelir-şirketçe sağlanan etkin bir "şirket dışında iş bulma" hizmeti bu şokun etkisini büyük ölçüde hafifletebilir.

50 yıl boyunca, 1930'lu yılların sendika hareketlerinden bu yana, Amerikan işletmesindeki "personel ilişkileri" tabanındaki işçilerle ilişkiler ve onlara yönelik politikalar anlamında kullanılmıştır. Bundan sonra, durumlarıyla gittikçe daha fazla ilgilenilmesi gereken çalışanlar, bugün birçok şirketin kadrini pek bilmediği (aynen, 1930'larda, şirketlerin, beden işçilerinin kıymetini bilmeyişi gibi) kimseler, yani yöneticilerle profesyonel uzmanlar olacaktır.

#### X- PATRONU NASIL YÖNETMELİ?

Çoğu yöneticinin, tabii genel müdürlerin çoğunluğu da buna dahildir, bir patronu vardır. Bir yöneticinin performansı ve başarısı bakımından, çok az kimse patron kadar önem ifade eder. Oysa, işletme yönetimi kitapları ile dersleri insanın astlarını nasıl yöneteceği hakkında tavsiyelerle dolup taşarken, patronun nasıl yönetileceğinden bahsedeni hemen hemen yok gibidir.

Patronu yönetme konusunun ne kadar önemli olduğunu idrak eden, hatta bunun yapılabileceğine de inanan yöneticiler pek azdır. Patron hakkında atar tutarlar fakat patronu yönetmeyi denemezler bile. Oysa, patronu yönetmek oldukça basittir-aslında, genelde astlarını yönetmekten epeyi daha kolaydır. Birkaç Yapılması Gerekenler ise daha da azdır.

İlk yapılması Gereken, patronu olabileceğince etkin ve başarılı hale getirmenin astın hem görevi olduğu hem de bunda menfaati bulunduğu bilinci içinde olmaktır. Bir insanın başarısı için hala en iyi reçete, netici itibarıyla, çok seyahat eden bir patrona gidip-hiç olmazsa yılda bir kez-sorunudur. "ben ne yaparsam, personelim de ne yaparsa size işlerinizde engel oluyor veya size rahatsızlık veriyoruz?"



## Tanımın Doğrusu

Böylesi sanki çok aşıkarmış gibi görülür fakat nadiren yapılır. Çünkü, etkin üst düzey yöneticilerde bile, "yönetici"yi, astların çalışmalarından sorumlu olan 50 yıl öncesinin tanımını biri olarak yanlış tanımlama eğilimi vardır; böylece, patronun performansı ve işlerini doğru yapıp yapmadığı hakkında kendilerinin herhangi bir sorumluluğu bulunduğunu idrak etmeye pek de niyetleri yoktur. Fawkat, doğru tanıma göre en az 40 yıldan beri bildiğimiz kadarıyla yönetici, kendi performansını hangi insanlara bağlı ise bütün o insanların göstereceği performanstan da sorumlu olan kimsedir.

Yöneticinin performansı bakımından bağlı olduğu ilk insan patronudur; patron da böylece, performansı hakkında bir yöneticinin sorumluluk alması gereken kişilerin başında gelir. Sadece, "ne yapsam size işinizde yardımcı olurum veya işinizde engel çıkarırım? sorusunu (bunu somanın en iyi usulü lafı dolaştırmadan söylemektir) sorarak patronun nereye ihtiyacı olduğunu ve patrona nelerin ayak dolaştığı olduğunu öğrenebilirsiniz.

Bununla çok yakından ilgili olan bir şey de, patronunuzun da bir insan ve bir birey olduğunun bilincine varılması gerektiğidir; iki kişinin aynı çalışma temposuna sahip olması, aynı performans göstermesi ya da aynı şekilde davranması terbiye etmek, ve patronu, iş adresi okullarda ve işletme yönetimi kitaplarında tanımlanan patronlara benzer hale getirmen de değildir. Yapması gereken, patronun, başkalarına benzemeyen bir kişi gibi performans göstermesine imkan sağlamaktır. Birey olarak da, her patronun bazı garip halleri, "iyi sözleri" ve "kötü sözleri" olduğu gibi, hepimiz gibi onunda kendini emniyete almak istemesi normaldir.

Patronu yönetmek için şu sorular üzerinde de düşünmek gerekir: Benim patronum olan kişi ayda daha sık değil bir kere yanına gelip benim bölümün performansı, planları ve sorunları hakkında kendisine 30 dakika bilgi vermemi ister mi? Yoksa, bu kişi, bilgi verilmesi veya tartışılması gereken herhangi bir konu olduğunda, en ufak bir değişiklik olduğunda, en ufak bir harekete başladığımızda onun yanına gitmemi mi bekler? Eldeki işler hakkında bir rapor yazıp, bütün hesapları tamamlayarak ve "içindekiler" tablosu da ilave ederek şık bir dosya içinde göndermemi mi ister? yoksa kendisine şifaen bilgi sunulmasını mı ister; Başka bir ifadeyle, bu



kişi, iyi bir okuyucu mudur, yoksa iyi bir dinleyici mi? Bu patron (örneğin, birçok finans yöneticisinin yaptığı gibi) kendini emniyete almak için, bütün bilgileri içeren 30 sayfa dolusu rakam mı ister bunları tablo olarak mı yoksa grafik olarak mı verilmeli?

Bu kişi sabah bürosuna girdiğinde bilgileri önünde hazır bulmak mı ister, yoksa bu patron (birçok icraatçının yaptığı gibi) bilgileri günün sonunda, mesela cuma öğleden sonra saat 3.30 civarında mı ister? Yönetim grubunda anlaşmazlık doğduğu zaman, bu patron sorunun nasıl çözümlenmesini ister? kendi aramızda pürüzleri gidermemizi mi, yoksa vardığımız mutabakatı (General Eisenhower'ın yaptığı gibi, Başkan Reagan'ın da açıkça yaptığı gibi) kendisine bildirmemizi mi? yoksa, anlaşmazlıklarımızı bütün ayrıntılarıyla ve bütün belgelerini de ekleyip (hem General George Marshall'ın hem de General MacArthur'un yaptıkları gibi) kendisine bildirmemiz mi?

Patronun en iyi yaptığı işler hangileridir? güçlü yönleri nelerdir? Patronun yetmezlikleri ve zayıf noktaları astın patronu desteklemesi, omuz vermesi ve eksik yanlarını tamamlaması gereken alanlar nelerdir? Yöneticinin görevi insanlarn güçlü yönlerini daha etkin, zayıf yönlerini ise zararsız hale getirmektir bu yöneticinin astları için ne kadar geçerliyse yöneticinin patronu için de o kadar geçerlidir. Mesela patron pazarlamacılıkta başarılı, fakat finans rakamları ve analizlerinde pek iyi değilse patronun yönetilmesi, onu pazarlamayla ilgili olarak alınacak kararlara dahil etmek, buna karşılık finansal analizleri önceden ve etraflıca hazırlamak demektir.

Patronun yönetilmesi, her şeyden çok, bir güven ilişkisi yaratmak demektir. Bunun için üstün, astı olan yöneticiye itimawt duyması gerekir; bu da, yöneticinin oyununu patronun güçlü yönlerine dayandıracağına ve patronu kendi yetmezliklerine ve zayıf yönlerine karşı koruyacağına itimat etmektedir.

### **Patrona Devamlı Bilgi Vermeli**

Yapılması Gerekenlerin sonuncusu: Patronun, sizin ne yetenekleriniz olduğunu, gerek sizin gerek yanınızdakilerin enerjilerinin hangi amaç ve hedefler üzerinde yoğunlaşacağını

ve bir o kadar önemlisi, alınması mutlaka gerekmez-hatta bazen alınmaması daha da iyi olur. Fakat patron sizin ne yapmak istediğinizi anlamalı, ne beklemek, neyi de beklememek gerektiğini bilmelidir. Patronlar da, nihayet, astlarının performansından dolayı kendi patronlarına karşı sorumludurlar. "Anne'nin (veya Joe'nun) ne yapma gayreti içinde olduğunu ben biliyorum," diyebilmelidirler. Ancak bunu diyebildikleri zaman, astları olan yöneticilere yetki devri yapabileceklerdir.

### **Yapılmaması Gereken İki Şey :**

Patronun sakın sürprizlerle karşılaşmasına fırsat vermayın. Astın işi patronu sürprizlerden korumaktır-zevkli sürprizlerden bile olur ya, böylesi de varsa). Bir insanın sorumluluğunu taşıdığı bir organizasyonda bir sürprize maruz kalması, küçük düşmesi demektir, genellikle de kamuoyu karşısında küçük düşmektir. Farklı patronlar muhtemel sürprizlere karşı çok farklı ikazlar isterler. Bazıları (İkel gene buna iyi bir örnektir) işlerin beklenenden farklı olacağına ilişkin bir ikazdan fazlasını istemez. Diğer patronlar (mesela Başkan Kennedy) en küçük bir sürpriz ihtimali olan hallerde bile ayrıntılı, eksiksiz bir rapor isterler. Fakat bütün patronların sürprizlere karşı korunması gerekir. Yoksa asta itimat etmeyeceklerdir bunda da haksız olmazlar.

Patronu sakın küçümsemeyin! patronun belki okur yazarlığı yoktur; belki enayi bir hali vardır görünüş de insanı her zaman aldatmaz. Patronun değerini abartmaktan hiç zarar gelmez. Olabilecek en kötü şey, patronun böbürlenmesidir. Fakat patronu küçümsemeye kalkışırsanız ya sizin küçük oyunuzu ya kalayıp buna halde iğleyecektir. Ya da, sizin ona yakıştırdığınız akıl ve bilgi noksanlığını, patron da size yakıştıracak ve sizi cahilin, sersemin veya düşüncesizin teki olarak değerlendirecektir.

Fakat asıl önemlisi, neyi yapmak veya neyi yapmamak gerektiği değildir. Ast durumundaki yöneticinin, patronu yönetmenin sorumluluğunu taşıdığını ve bunun, yönetici olarak etkinliğinin anahtarı- belki de anahtarların en önemlisi, olduğunu kabul etmektir.



## XI- SAĞLIK İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Diğer hizmet örgütleri gibi sağlık işletmeleri de her ne kadar gelişmiş teknik ekipmandan yararlanırsa da-emek yoğun teknoloji kullanarak amaçlarına ulaşırlar. Sağlık işletmelerinin etkili olabilmesi için gerekli faaliyetler, eğitim ve deneyimi birbirinden çok farklı iş gören grubunun eş anlı çalışmalarıyla yürütülür. İnsan faktöründen daha çok, yüksek teknoloji ve makinalara bağımlı olan endüstri işletmelerinin tersine sağlık işletmeleri, yeterli sayı ve nitelikte işgören bulunmadıkça üretim gerçekleştiremez. Sağlık işletmelerinde üretilen hizmetler, diğer mal ve hizmet üreten işletmelerin ürünlerinden farklıdır.; diğer mal ve hizmet işletmelerinin ürünleri konusunda toplumun tercih erteleme ve ikame olanağı bulunurken sağlık hizmetine ihtiyaç duyan bir kişinin bu hizmeti almaktan başka bir seçeneği bulunmamaktadır.

Sağlık hizmetlerinin yaşamsal özelliği ve hizmet üretiminde işgörenlerin oynadığı rolün ciddiyeti ve sağlık işgörenlerinin özellikleri, insan kaynakları yönetiminin önemini artırmış ve insan kaynakları yönetiminin etik alanlarının gelişmesine yol açmıştır.

Bu çalışmanın amacı, "sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetimi ile ilgili kavramsal bir çerçevenin geliştirilmesi" şeklinde özetlenebilir. Kavramsal çerçeve (model) sistem yaklaşımına dayanmaktadır ve çevresel faktörlere göre biçimlenen insan kaynakları ilke ve süreçlerini, nihai hedef olan örgütsel performansla ilişkilendirmeye yönelik olan, iç ve dış çevre koşullarına göre biçimlenen ilkeler ve süreçler kümesi olarak kabul edilmektedir.

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Burada, insan kaynakları yönetimi modelinin dört ana ögesi bulunmaktadır. Bunlar: (1) Çevre, (2) insan kaynakları yönetimi ilkeleri ve işlevleri, (3) insan kaynakları yönetimi performansı ve (4) örgütsel performans.. Sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetiminin temel rolünün, sağlık kurumlarında insan kaynaklarının (personel) üretim faaliyetlerinde etkili ve verimli rol oynamasını sağlamak olduğu söylenebilir.



### a) Örgütsel Performans

Sağlık kurumları yöneticilerinin nihai sorumluluğu, örgütsel performansı gerçekleştirmektir. Örgütsel performans iki önemli amaçla ilgilidir. Bunlardan birincisi, bilimsel norm ve standartlar ile müşteri istek ve beklentilerine uygun hizmet sunmak (kalite), ikincisi de, kaliteli hizmetin mümkün olan en düşük maliyetle üretilmesidir. (verimlilik). Bu iki amaç, kesinlikle birbirinden bağımsız olarak düşünülmemelidir.

### b) İnsan Kaynakları Yönetimi Performansı

Sağlık sektörü, diğer hizmet sektörleri gibi emek yoğun endüstrilerden birisi olarak kabul edilir. Bu açıdan bakıldığında, insan kaynakları yönetimi performansının sağlık kurumlarının performansına önemli derecede etkide bulunduğu ileri sürülebilir.

Sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetiminin performansı, dört temel kriter tarafından belirlenir: insan kaynakları yöneticisi, faaliyetlerini ve politikalarını değerlendirirken bu dört temel değişken (kriter) (4-C) ile yakından ilgilenmek durumundadır. Bu değişkenler; Yeterlilik (Competency), bağlanma (Commitment), uyum (Compliance) ve maliyet etkililik (Cost Effectiveness) değişkenleridir (10). Bu değişkenleri içeren model aracılığı ile yöneticilerin insan kaynakları ile ilgili sorunlara yaratıcı çözümler getireceği beklenmektedir. Modelde yer alan değişkenler (C'ler) ve ölçüm biçimleri aşağıda sıralanmıştır.

**1. Yeterlilik:** iş göreninin işindeki yeterliliği anlamına gelir. Yeterliliği ölçmek ve değerlendirmek için şu soru: *görenin mevcut becerileri işi gerektiren işi yapmada yeterli mi?* iş görenin yönetimi süreçleri, bugünkü ve gelecekteki gereksinimler açısından yeterli iş göreni örgüte çekebilme, işte tutabilmekte ve geliştirmekte midir?

**2. Bağlanma:** iş görenin işine ve örgüte bağlanma derecesini ifade etmektedir. iş gören işletmeye ve yaptığı işe ne derece bağlıdır, benimsemiştir? Bu değişken görüşme ve anket yöntemleriyle ölçülebilmektedir. Diğer bir bilg. i kaynağı ise

devamsızlık, işten ayrılma ve şikayetler ile ilgili iş gören kayıtlarıdır. Bu yöntemlerle insan kaynakları yöntemi süreçlerinin iş görenin örgüte bağlılığını ne derece arttırdığı belirlenebilir.

**3. Uyum:** iş görenin felsefesi ve amaçları ile örgütün felsefesi ve amaçları arasında bir uyum var mıdır? Yöneticiler ve iş gören arasında karşılıklı güven ve amaç birliği söz konusu mudur? Uyumsuzluk düzeyi; grev ; yönetici ve işgören arasındaki çatışma ve şikayet sıklığı ile belirlenebilir. iş gören ve yönetim arasındaki uyum derecesi düşük ise iki taraf arasındaki güven de azalacak gerilim ve stres yükselecektir.

**4. Maliyet Etkililik:** insan kaynakları yönetimi süreçleri ücretler, sosyal yardım ve hizmetler iş gören devri ve diğer etmenler bakımından yapılan giderlere değer sonuçlar verebilmekte midir?

insan kaynakları yönetimi örgütsel etkililiği sağlamak için kendi uzmanlık alanına giren işlevleri bu değişkenler açısından değerlendirmek ve olası sorunlara çözümler getirmek durumundadır. Sağlık işletmeleri bağlılığı uyumu yeterliliği ve maliyet etkililiği artırmak için insan kaynakları yönetimi süreçlerini tasarlayarak çevrelerindeki değişime ayak uydurma kapasitelerini geliştirirler. Bu 9 4-C'nin geliştirilmesi ve uygulanması şu sonuçların elde edilmesini sağlar:

- **Yüksek Bağlılık:** Yöneticiler ve işgören arasında iyi bir iletişim sağlanır, karşılıklı güven oluştururlar, her iki kesimin birbirlerinin gereksinme ve ilgilerine karşı duyarlı olduğu çavlaşma ortamı yaratılır,

- **Yüksek Yeterlilik:** iş görenler işleirini etkili biçimde yapabilmek için gereksinim duydukları bilgi ve beceriye sahip olurlar ve iş yapısındaki değişimlere gerekli ölçüde uyum gösterebilirler,

- **Maliyet Etkililik:** iş görene yapılan giderlerin ücret sosyal yardım vb) denetim altına alınması ve bu yolla hizmet maliyetlerinin düşürülmesi sağlanır.

- **Yüksek Uyum:** Yönetim ve iş görenler, karşılaşılan sorunların çözümünde ortak amaç yönünde işbirliği yaparlar.

### c) İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri ve İlkeleri

İnsan kaynakları yönetimi, yukarıda sıralanan ve özet olarak açıklanan başarı kriterlerini gerçekleştirmek için birbiriyle ilişkili bir dizi faaliyeti yerine getirir. Bu faaliyetler dizisine ise, insan kaynakları yönetimi işlevleri veya insan kaynakları süreci adı verilir.

Sağlık işletmeleri dahil tüm işletmelerde insan kaynakları yönetiminin beş ana işlevi bulunmaktadır. Bu ana görevler birbirini tamamlayan faaliyetleri içermektedir.

### d) İstihdam

Bu işleve ilişkin temel faaliyetler şunlardır:

1. Sağlık işletmesinin iş yapısı ve işgören nitelikleri hakkında bilgi alınmasını sağlayan iş analizlerinin ve iş etütlerinin yapılması,
2. Sağlık işletmelerinin kısa ve uzun dönemli insan kaynağı ihtiyaçlarının tahmini ve planlanması,
3. Sağlık işletmesinin insan kaynakları gereksinmesi belirlendikten sonra bu gereksinimin karşılanması için işgören sağlama (çalışmaya istekli aday toplama)
4. Adaylar içinde en uygun iş görenin seçilmesi ve işe yerleştirilmesi,

### e) Geliştirme

Bu göreve ilişkin temel faaliyetler şunlardır:

1. İşe alınan işgörelere sağlık işletmesinin temel amaç ve politikalarının öğretilmesi, iş göreni sosyalizasyona tabi tutarak işletmenin temel değer ve normlarının kazandırılması,
2. İş görenlerin işine ne kadar iyi yaptığının belirlenmesi yani iş görenlerin iş başarılarının değerlendirilmesi,
3. İş görenlerin iş başarılarını yükseltmek üzere işletme içinde veya dışında eğitime tabi tutulması,



#### **f) Ücretleme**

Bu göreve ilişkin temel faaliyetler şunlardır:

1. Eşit ise ücret ilkesi gereğince iş analizlerine dayalı iş değerlemesi yoluyla sağlık işletmesi içindeki işlerin göreceli değerlerinin belirlenmesi,
2. işletme dışı ücret adaletini sağlamak üzere piyasa ücret araştırması ile benzer işletmelerdeki ücretler hakkında bilgi toplama (piyasa ücret araştırması)
3. iş görenlere verilecek ücret dışı ödeme ve hizmetlerin saptanması.

#### **g) Yönlendirme**

Bu göreve ilişkin faaliyetler şunlardır:

1. Etkili bir işletişim sisteminin kurulması,
2. iş görenleri güdüleme,
3. iş görenleri etkileyerek hareket geçirmek (önderlik)

#### **h) Bütünleştirme**

Bu göreve ilişkin temel faaliyetler şunlardır:

1. Sağlıklı bir çalışma ortamının yaratılması,
2. iş gören şikayetleri ve rahatsızlıklarının yöneltilmesi,
3. Sendikal ilişkilerin olumlu biçimde yürütülmesi,

insan kaynakları yönetimi, yukarıda sıralanan işlevleri yerine getirirken, bilimsel, iktisadi ve ahlaki temelleri bulunan bir takım ilkeleri gözönünde bulundurmak durumundadır. Bu ilkeler şunlardır (Flippo, 1976; Tutum, 1979; Schwartz, 1980):

1. Liyakat (yeterlilik) ilkesi
2. Eşitlik ilkesi
3. Kariyer ilkesi
4. Güvence ilkesi
5. Yansızlık ilkesi
6. Halef yetiştirme ilkesi
7. Yönetim geliştirme ilkesi

## 1) Çevre

insan kaynakları yönetimi içinde bulunduğu çevreden büyük ölçüde etkilenir. Birçok çevresel etmen insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini etkileyerek, değişmesine neden olurlar. insan kaynakları yönetimi, performans değerlendirme, teşvik araçları, eğitim programları, eleman bulma ve seçme gibi kaynakları yönetimi faaliyetlerinde ve görevlerinde etkili olabilmek amacıyla farklı araçlar kullanırlar. Ama bu araçları kullanırken hangisinin daha etkili olacağı büyük ölçüde çevresel etmenlere bağlıdır .

insan kaynakları yönetimi işlev ve ilkelerini etkileyen çevresel faktörleri iki ana grupta toplamak olanaklıdır. Bunlar dış ve iç çevre faktörleridir. insan kaynakları yönetiminin etkileme gücünün büyük ölçüde sınırlı olduğu dış çevre faktörlerine örnek olarak, nüfus (iktisadi bakımdan aktif nüfus, yaşlı nüfus oranı vb.), genel ekonomik koşullar (işsizlik, ulusal gelir, ücret düzeyi, rekabet), yürürlükteki mevzuat (iş hukuku, sendikalar kanunu, asgari ücret düzenlemeleri vb.) Sendikalar, müşteriler, toplumun hastalık dokusu eğilimleri ve teknoloji verilebilir.

insan kaynakları yönetimi ilke ve işlevlerini biçimlendiren, ancak dış çevre faktörlerine oranla insan kaynakları yönetiminin etkileme gücünün bulunduğu faktörler, iç çevre faktörleri olarak kabul edilir. iç çevre faktörleri olarak kabul edilir. iç çevre faktörlerine örnek olarak, örgütsel amaçlar ve politikalar, iş yaşamının kalitesi, örgüt iklimi, görev yapısı, yönetim tarzı verilebilir.

insan kaynakları yönetim, uzun, orta ve kısa dönemli planlama ve uygulamalarda yukarıda verilen iç ve dış çevresel koşulları dikkate almak zorundadır. örneğin ücret belirleme sürecinde, insan kaynakları yönetimi, bir yandan iş kurumu ve asgari ücret düzenlemelerini, üst yönetimin ücret politikasını, sağlık işletmesinin ödeme gücünü ve karlılığını dikkate almak durumundadır.

## XII- YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK

Değişimlerin günümüzdeki kadar hızlı olamadığı geçmiş günlerde, hem çalışanların hem de müşterilerin beklenti düzeyleri daha düşüktü. Bu dönemde geleneksel yönetimin işlev-

leri olan planlama, düzenleme, yönlendirme ve denetleme, bir yönetici başarısı için yeterli sayılırlar. Bütün bu değişimleri kurumun gelişmesi yönünde kullanmak artık "yönetmek" değil, "liderlik etmek" ile mümkün olabilir.

Geçmişte sağlıklı bir yönetim için yeterli olan planlama düzenleme, yönlendirme ve denetleme artık günümüzün dinamizmi içinde yetersiz kalıyor; beklenmedik birçok olayla karşılaşabiliyoruz.

Günümüzde endüstri alanlarındaki dev gelişmeler, savaşlar, özelleştirmeler bilgisayar dünyasındaki yenilikler sürekli değişimlere yol açmaktadır. Bütün bu gelişmeler, gelecekteki yönetim işlevlerinin yetersiz kalmasına sebep olmakta ve farklı yaklaşım ve yönetim tarzlarını zorunlu kılmaktadır.

Günümüzde iş hayatının dinamizmi içinde ihtiyaç duyulan, yöneticilik becerilerinin daha az, liderlik becerilerinin daha fazla kullanılmasıdır. Bu iki tarz arasında özellikler açısından pek çok farklılık vardır. Yöneticilik en genel anlamıyla denetleme, yönlendirme ve ikinci bir kontrol üzerinde durur. Yöneticilikte otorite ve denetleme önemli bir yer tutar. Liderlik ise çok farklı bir özelliğe sahiptir; yönlendirmeyi kontrol yolu ile sağlamak yerine eğiterek, yetkilendirerek ve geliştirerek yapar. Bir yönetici ilişkilerini denetleme dayandırırken, lider güvene dayandırır. Birçok işletmede yapılan denetleme, çalışanların girişim becerisini köreltecek biçimde gerçekleşmektedir. Güvene dayanan ilişki çerçevesinde lider niteliğindeki kişi bütünüyle denetleme fonksiyonunun dışında değildir. Liderlik niteliği gelişmiş bir yöneticinin kurduğu sistemde çalışan birimin verimliliği şöyle sağlanır:

- işin gerektirdiği beceriler tanımlanarak iş tarifinin yapılması,
- Bu becerilere uygun eleman seçimi,
- Elemanların eğitimi,
- Uygun yönetim tarzı,
- Adil bir performans değerlendirme sistemi,
- Saptanan eksiklere göre elemanların yeniden eğitimi,

Böyle bir sistem yöneticinin zamanla elemanını denetlemeye ihtiyaç duymaksızın kullanılmasına imkan verir. Bu sebeple istenilen sonuçlara ulaşabilmek için çevremizdeki kişileri etkilemeye çalışırken nasıl bir yöntem kullandığımızı



yeniden gözden geçirmekte yarar vardır. Çünkü biliyoruz ki gelecekte başarılı olabilmek için bir yöneticiden çok, lider olarak hareket etmek gerekmektedir.

#### Geleneksel Yönetim işlevleri

- Planlamak
- İletişim
- Koordine etmek
- Motivize etmek
- Denetlemek
- Yönlendirmek
- Yönetmek

#### Yeni Yönetim işlevleri

- Yetkilendirmek
- Geliştirmek
- Danışmanlık
- Birlikte çalışmak
- İzlemek
- Desteklemek
- Liderlik etmek

Eskiden yöneticiler içinde bulunduğu şartları kabul eder, kısa dönemle ilgilenir (günü kurtarmaya bakar)

- İşletmenin amaçlarını uygular,
- Sistemle ilgilenir,
- Plana göre hareket eder,
- İlişkilerini denetlemeye dayanır,
- Mantığa önem verir,
- Motivasyonu korumaya çalışır,
- Verilmiş kararları uygulawr,
- Yapılması gerekeni doğru yapar,
- Yöneten olmayaw önem verir,
- Çalışanları denetler,
- "Mevkisinin gücü"nü ortaya koyar ve hiyerarşiden hoşlanır.
- İtaat bekler,
- Sayılara ve görev tanımlarına odaklanır,
- Kurum içi rekabeti destekler,
- Anlamaya ve anlaşılmaya çalışır,
- Dar bir bakış açısına sahiptir: "Benim bölümüm, benim işim, ben..."der,

Şimdi ve ileride liderler...

içinde bulunduğu şartlara meydan okur, uzun dönem ile ilgilenir (ileriye bakar)

- Vizyon oluşturur,
- insanlarla ilgilenir,
- Amaçlar doğrultusunda hareket eder,
- ilişkilerini güvene dayandırır,
- Duygulara önem verir,
- Motivasyonu yükseltmeye çalışır,
- Karar verir,
- Doğru olanı yapar,
- Yol gösterici olmaya önem verir,
- Çalışanları yetkilendirir,
- ilişkilerine önem vererek ekip çalışmasını güçlendirmeye çalışır,
- Uzmanlaşma ve işbirliğinden yanadır,
- Kalite, hizmet ve müşteri memnuniyetine odaklanır,
- Evrensel rekabeti destekler,
- Anlamaya çalışır,
- Geniş bir bakış açısına sahiptir. "bizim şirket, bizim ekip, biz..." der.

## BİBLİYOGRAFYA

- Prof. Dr. ALPAY ATAOL      **Personel Yönetimi.** Barış Yayınları  
Prof. Dr. CEYHAN ALDEMİR      Fakülteler Kitabevi, izmir 1998  
Prof. Dr. GÖNÜL BUDAK
- DRUCKER, PETER F.      **Gelecek için Yönetim.** Türkiye iş  
Bankası Kültür Yayınları, 1992
- Prof. Dr. NURİ TORTOP      **Personel Yönetimi.** Yargı Yayınları,  
Ankara 1994
- ŞENATALAR, FERHAT      **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişki-**  
ler. İstanbul Üniversitesi Kitabevi  
İstanbul 1978
- Prof. Dr. ZEYYAT SABUNCUOĞLU      **Personel Yönetimi Politika ve Yö-**  
netsel Teknikler. Furkan Ofset,  
Bursa 1997