

22487

YILDIZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PERSONEL YÖNETİMİ VE FİRMALARDA  
VERİMLİLİĞİ ARTTIRMADAKİ ETKİSİ

MELİKE GÜNEŞ  
İŞLETME YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS BITİRME TEZİ  
TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ : Doç.Dr. Sema KALAYCIOĞLU

İSTANBUL 1987

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM  
DOKÜMANTASYON

## İÇİNDEKİLER

### GİRİŞ

I- PERSONEL YÖNETİMİNİN EVRELERİ.....	1-104
A- PLANLAMA.....	1-6
1) Planlamanın nitelikleri.....	1
2) Planlamanın evreleri.....	2
3) Personel planlaması.....	4
4) Personel politikası.....	5
B- ORGANİZASYON.....	7-19
1) Tanım.....	7
2) Organizasyon ilkeleri.....	8
3) Organizasyon sürecinin evreleri.....	16
C- EMİR-KOMUTA.....	20-25
1) Emir türleri.....	20
2) Emrin özellikleri.....	21
3) Etkin bir emir komuta sistemi kurabilmenin başlıca koşulları.....	23
D- KONTROL.....	26-30
1) Kontrol işlevinin başlıca evreleri.....	26
2) Personel yönetimi ile ilgili kontrol.....	30
E- PERSONEL SAĞLANMASI VE İŞE YERLEŞTİRİLMESİ..	31-52
1) Alınacak personelin niteliklerinin belirlenmesi.....	31
2) İşe alınacak personelin sayısının belirlenmesi.....	34
3) Personel araştırılması.....	39
4) İşe alma, yerleştirme.....	42
F- EĞİTİM VE GELİŞTİRME.....	53-65
1) Üst ve orta kademe yöneticilerinin eğitim ve geliştirilmesi.....	57
2) Alt kademe yöneticilerinin eğitim metodları.....	59
3) Düz işçilere uygulanan eğitim metodları.....	60
4) Personel değerlendirme.....	62
5) Kariyer geliştirme.....	65

G- ÜCRETLEME.....	66-82
1) İş değerlemesi.....	66
2) İş değerlemesi yöntemleri.....	68
3) İş değerlemesinin yürütülmesi, denetimi ve sonuçları.....	75
4) Ücret sistemleri.....	77
H- TAMLAŞMA.....	83-99
1) Motivasyon.....	83
2) Liderlik.....	89
3) Beşeri kaynaklar.....	93
4) İşçi maneviyatı.....	94
5) Şikayetler ve disiplin.....	95
6) Haberleşme.....	97
İ- SAĞLIK VE KORUNMA.....	100-104
1) Sağlık ve korunmada çevresel faktörler....	100
2) Sağlık programları.....	101
3) Korunma.....	102
II-PERSONEL YÖNETİMİNDE VERİM ARTTIRICI BİR YÖNTEM ÖRNEĞİ : KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ.....	105-121
A- KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ UYGULAMASI.....	113
1) Kalite kontrol çemberlerinin tanımı ve amaçları.....	113
2) Kalite kontrol çemberlerinin iç yapısı ve işleyişi.....	114
3) Kalite kontrol çemberlerinin ulaştıkları sonuçlar.....	117
B- TÜRKİYE'DE BİR KALİTE KONTROL ÇEMBERİ UYGULAMASI ÖRNEĞİ.....	118
SONUÇ.....	122-125
KAYNAKÇA	

## GİRİŞ :

Personel veya işgücü, bir örgütün en önemli kaynaklarını oluştururlar. Çünkü minimum beşeri kaynak olmadan diğer üretim faktörleri kullanılamaz. (1) Üretim kaynaklarından en verimli biçimde yarar sağlamak için onu kullanan ve yöneten beşeri kaynakların iyi organize edilmesi gerekir. Bu bakımdan personel yönetimi, işletmenin amaçlarına ulaşmasını ve varlığını sürdürmesini büyük ölçüde etkileyen bir faktördür.

Kişinin içinde bulunduğu işletmenin örgütsel yapısına uyumu, verimliliği olumlu yönde etkileyecektir. Kişinin örgütle uyum içerisine girmesi, örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu amaçların gelişmesine katkıda bulunmasına yol açacaktır. İş arkadaşlarına, işin sosyal ve doğal çevresine uyum sağlaması da verimi olumlu yönde etkileyecektir. (2) Personel yönetiminin amacı, işletmede böyle bir ortamın yaratılmasıdır.

Personel yönetimi, bir örgütün esas hedefine varmasını sağlamak amacı ile, bu örgüte ait personelin sağlanması, yetiştirilip geliştirilmesi, maddi bakımdan tatmini, tamlaşması, sağlık ve korunmasının sağlanması gibi konularla ilgilenir.

Personel yönetiminin işlevleri, aşağıdaki şekilde sıralanabilir :

- Flânlama
- Organizasyon (Örgütlenme)
- Emir-Komuta (Yöneltme)
- Kontrol
- Tedarik ve işe yerleştirme
- Eğitim ve geliştirme
- Ücretleme
- Tamlaşma
- Sağlık ve korunma

---

(1) İlhan Erdoğan, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psiko-teknik, İstanbul Üniversitesi yayını, İstanbul, 1983, S. 9.

(2) A.g.e., S. 17.

Bu işlevlerden, plânlama, organizasyon, emir-komuta ve kontrol, personel yönetiminin yönetsel evresini oluşturur ve bütün yöneticiler için ana işlevlerdir. Diğer işlevler, yürütsel evreyi oluşturur. (3)

Bu işlevler, kısaca şöyle tanımlanabilir :

- Plânlama :

Plânlama, amaçların ve bunlara ulaştıracak araç ve olanakların tespiti, tayini ve seçimi işlevidir. (4) Plânlama içinde ulaşılmak istenen amaçlara varmak için neyin kim tarafından yapılacağına tespiti yer aldığından bu aşamada gerek duyulacak personel de belirlenecektir.

- Organizasyon :

Organizasyon, belirli amaçlara varmak için, insanların fiziksel araçlarının, bu amaçları gerçekleştirmek için biraraya getirilmesi ve bu araçların gereken biçimde düzenlenmesi, işletilmesidir. (5)

- Emir-Komuta (Yönelme) :

Emir-komuta, kısaca, mevcut kaynakları akılcı ve etkin biçimde kullanarak, örgütlenmiş yapıyı önceden belirlenen amaçlara yönlendirme işlevidir. Yönelmenin özü, tüm örgüt üyelerinin örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda seferber edilmesidir. Ve bu da salt emir vermekle, plânlarla sağlanamaz. Önemli olan sözkonusu plân ve emirlerin uygulanmasıdır. (6)

- Kontrol :

Kontrol, işletme tarafından benimsenen amaçların yada üstlenilen görevlerin eksiksiz, verimli ve zamanında gerçekleşip gerçekleşmediğinin yaptırımli bir biçimde izlenmesi ve gerektiğinde düzeltici önlemlerin alınması faaliyetidir. Bu aşama işletme faaliyetleri

(3) Selçuk Yalçın, Personel Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1985, S. 4.

(4) Osman Yozgat, İşletme Yönetimi, M.Ü. Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı yayını, İstanbul, 1983, S. 73.

(5) A.g.e., S. 204.

(6) A.g.e., S. 339.

sonucunda ortaya çıkan durum ile, meydana gelmesi beklenen durumun birbiriyle bağdaşıp bağdaşmadığını araştırarak bir nevi karşılaştırma yapma işidir. (7)

- Tedarik ve işe yerleştirme :

İşletmelerde gerekli olan işgücünün temin edilebilmesi ve buna bağlı olarak mesleki yetiştirme, iş tecrübesine göre işe en uygun personelin alınması, personel tedariki konusunun temelini oluşturur. Bu aşamada personelin nereden sağlanacağı, uygun personelin nasıl seçileceği belirlenir ve personelin işe yerleştirilmesi gerçekleştirilir. (8)

- Eğitim ve geliştirme :

İşletmede işgörenlerin bilgi ve yeteneklerini geliştirmek amacıyla düzenlenen eğitim programlarının temel amacı çalışanların yeteneklerinin gelişmesine yardım etmek ve kuruluşun çalışmalarına düzenlilik kazandırmaktır. Böylece işgörenler yaptıkları işi daha başarılı yapabilecekler, ileride yapılacak değişimlere de kolayca uyabileceklerdir. (9)

- Ücretleme :

Bu işlevi, işe alınan, eğitilen personele, örgütün amacına varabilmesine katılmaları için adil ve gerekli ücretin ödenmesi olarak tanımlayabiliriz. Personel ücretlerinin önemine ilgi gösterilmediği zaman işletmede yeterli bir ücretleme politikasının varlığından kuşku duyulabilir. (10)

- Tamlaşma :

Personelin işini diğer arkadaşların havasına uyarak arzu ve istekle yapması, içinde bulunduğu örgütün amacına ulaşabilmesi için gereklidir. İşe yeni alınan ki-

---

(7) A.g.e., S. 339.

(8) Erhan Adal, "Personel Yönetiminde Güncel Soru: İşlemelerimiz için en verimli elemanları nasıl seçebiliriz?", M.Ü. İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:III, No:3, (1986), S. 398.

(9) İlhan Erdoğan, a.g.e., S. 203-204.

(10) Selçuk Yalçın, a.g.e., S. 6.

şı, yalnız teknik bilgisi ile değil, aynı zamanda hareket ve davranışlarıyla da örgütün bir bütün halinde çalışmasına uyum göstermiş olmalıdır. (11)

- Sağlık ve korunma :

Bu alanda personelin fiziksel kondisyonunun korunması için alınacak sağlık ve korunma (güvenlik) önlemleriyle, işletmeye karşı olumlu davranış ve bağlılıklarını arttıracak önlemleri sayabiliriz. (12)

Bu çalışmanın birinci bölümünde, personel yönetiminin evreleri belirlenen sıra ile ayrıntılı bir biçimde incelenecektir. Çalışmanın ikinci bölümünde, verimi arttırmada personel ile ilgili önemli bir yöntem olan ve son yıllarda birçok ülkede uygulanmaya başlayan kalite kontrol çemberleri ile ilgili kısa bilgi ve yöntemin Türkiye'de bir uygulama örneği verilecektir. Konunun bir organizasyonun tümü açısından arzettiği önem gözönünde bulundurularak sonuç bölümünde genel bir değerlendirme ve önerilerin yer almasına özen gösterilecektir.

---

(11) A.g.e., S. 6.

(12) A.g.e., S. 7.



## I - PERSONEL YÖNETİMİNİN EVRELERİ

### A - PLANLAMA

Yönetim sürecinin plânlama adını verdiğimiz ilk evresinde nereye, niçin, nasıl, hangi araç ve yöntemlerle, kimlerin işbirliğiyle, ne zaman ve nerede ulaşılabileceği belirlenir ve saptanır.

Bu evrede işlenecek hatalar; amaçlar, araçlar, yöntemler ve insanlar ile ilgili olarak yapılacak tahmin ve hesaplardaki yanlışlıklar, yönetimin tümü bakımından başarısızlığa uğramasına sebep olabilirler. (1)

#### 1) Plânlamanın nitelikleri :

- a- Plânlama bir seçim ve yeğleme (tercih) sürecidir. En uygun olanın seçilmesi sözkonusu olduğuna göre emre hazır olan bütün araç ve olanakları bilmek, bunlardan haberdar olmak, bunları tanıyıp değerlendirebilmek gerekir.
- b- Plânlama gerçekte bir karar sürecidir. Karar süreci, çeşitli alternatifler (seçim olanakları) arasında yeğlemekten (tercihten) ibarettir.
- c- Plân geleceğe dönüktür; bu nedenle bir zaman süresini gerekli kılar. Plânda öngörülen hedefe ulaşmak için görülecek işlerin yerine getirilmesi gerekir. Bu nedenle, plân (karar) ile aksiyon (davranış) ve sonuç arasında belli zaman süreleri vardır.
- d- Plânlamada, ileriye isabetle görme (tahmin) büyük rol oynar. Gerek iyi bir plân, gerek iyi bir uygulama için plânlanan süre içinde meydana gelebilecek olayları ve bunlardaki değişimleri isabetle tahmin etme zorunluluğu vardır.
- e- Plân, bilinçli bir seçim sürecidir. Amaç ve araçlar daima birden fazla olduğundan, bunlar arasında isabetli seçim yapabilmek için iyi düşünmek gerekir.

---

(1) Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, İstanbul, 1984, S. 47.



f- Plânlama ve örgütlendirme evreleri yönetimin belirleyeceği veya yasalaştıracağı işlemleri içerir. Yüksek yönetim organlarının yetki ve sınırları içinde olduklarından, işletmede meydana getirilen plânlama ve örgütlendirme departmanları ancak, birer danışma organı niteliğine sahip olurlar.

g- Plân bir kararlar toplamıdır. Plânlama, birçok kararın biraraya gelmesiyle oluşur.

h- Plân belli bir zaman süresini kapsar. Plân kısa ve uzun olmak üzere bir zaman süresini kapsar. Bu süre plânın yapılmasına başlama anından uygulanmasının sonuna kadar geçen zamanı içine alır. (2)

## 2) Plânlamanın evreleri :

### a- Amaçların belirlenmesi :

Yönetim işlemi, ereksel bir işlemdir. Böyle bir amaç olmadan, çaba ve faaliyetleri bir yöne yoğunlaştırmak, emekleri ve harcamaları israf etmeden yöneltmek olanaklı değildir.

Amaçlar iyi seçilmemiş olursa uygulayıcıların etkin ve verimli bir biçimde çalışmalarını beklenebilir, çünkü böyle bir çalışma için, işgörenlerin amaçları benimsemesi ve bunun için de yeterli ölçüde değerli bulmaları gerekir.

Amaçlar kuruluşu oluşturan personel kategorileri ve grupları bakımından da farklar gösterebilir.

Amaçlar ile yönetimin etkinlik ve verimliliği arasında önemli ilişkiler vardır. Bu ilişkilerle ilgili başlıca ilkeler şunlardır :

i. Kuruluşta yer alacak her iş ve faaliyet, dolaylı veya dolaysız olarak amacın geliştirilmesine yardım etmelidir.

ii. Amaçlar ne kadar kesin ve eksiksiz bir biçimde ifade olunursa, kuruluşun ve faaliyetlerin etkinliği o kadar fazla olur.

- iii. Amaçlar personelin saygı ve güvenini kazanmışsa daha kolaylıkla kabul edilirler ve gerçekleşme olasılıkları da daha kuvvetlenir.
- iv. Makbul, erişilebilir amaçların belirlenmesi, onların gerçekleştirilmesi yönünden güdüleyici bir rol oynar.
- v. Bir kuruluşun üyeleri amaçların belirlenmesine katıldıkları takdirde bunların anlaşılması ve kabulü kolaylaşır ve tayinlerindeki doğruluk derecesi artar.
- b- Plânın dayandırılacağı davranış noktaları ile varsayımların belirlenmesi ve bunların tutarlı bir biçimde kullanılması :

Burada plân yapan kuruluşun içinde ve dışında mevcut olan koşulların ve durumun, başka bir deyişle, plân çevresinin belirlenmesi sözkonusudur. Bu koşullar, bazıları kısmen yöneticilerin kontrolü altında olan, bazıları ise kontrol dışında olan dış koşullar ile kuruluşun tamamen kontrolü altında olan iç koşullardır. Bütün bunlar açık bir biçimde belirlenir ve ilgililerce bilinirse, plânın uyumlu bir bütün halinde oluşturulması ve aynı biçimde uygulanması olanaklıdır.

c- Seçeneklerin karşılaştırılması :

Amaca yönelten bütün seçenekler (eldeki olanaklar, yollar ve araçlar) tanınıp belirlendikten ve ayrı ayrı değerlendirildikten sonra yapılacak iş bunları amacın ışığında karşılaştırmaktır.

Amaçlar ile bunlara ulaştıracak davranış biçimleri arasındaki ilişkiler, bir taraftan sayıya vurulmadıkları, diğer taraftan belirsiz olmaları nedeniyle çok çapraşık bir durum yaratırlar.

d- Davranış biçimleri (alternatifler) arasında en uygun olanın seçilmesi :

Bu aşamada plâncı veya yönetici karara ulaşmış olur. Bu karar olumlu (belli bir davranış biçiminin seçilmesi) veya olumsuz (plândan vazgeçme, erteleme)

nitelikte olabilir. Birden fazla seçeneğin seçilmesi ve izlenmesine de karar verilebilir.

e- Plânlama sürecinin son bölümü gerekli olan ikincil plânlara belirlenmesidir :

Plânın uygulanması için ek plân ve karar niteliğinde bazı önlemlerin alınması gerekir. Bunlar programlar, bütçeler, örgütlenme, yürütme, ve kontrol ile ilgili plânlara ve kararlardır. (3)

### 3) PERSONEL PLANLAMASI

Yukarıda niteliklerini ve evrelerini özetlediğimiz plânlama, işletmenin tüm kaynaklarının amaca uygun olarak seçilmesi işlevidir. Personel plânlaması, plânlama işlevinin önemli yönlerinden birini oluşturur. Yapılan bir organizasyonun gerektirdiği sayıda ve nitelikte personel ihtiyacının zamanında karşılanması olarak tanımlayabileceğimiz personel plânlaması, dört ana öğeden oluşur :

Personel ihtiyacının plânlaması, personel tedarihinin plânlaması, eğitim plânlaması, çalışma koşullarının plânlaması.

Personel ihtiyacının plânlamasında nicelik kadar niteliğinde önemi vardır. Ayrıca, sadece organizasyon şemasının ihtiyacı ile yetinilmeyecek, bir miktar rezerv de düşünülecektir. Personel plânlamasının nitelik yönünden gereği de her bir görev pozisyonunun gerektirdiği işgücü niteliğinin belirtilmesidir.

Belli bir zaman için plânlanan personel durumu = Halen mevcut olan personel - İşten ayrılanlar (Ölüm, emeklilik, istifa) + Yeni işe alınanlar. (4)

Gelecekteki işgören kadrosu değişiklikleri ile ihtiyaçlarına ilişkin bir kestirimde başlıca şu üç bilgi

(3) A.g.e., S. 55-57.

(4) Hüseyin Pekin, "İşletmelerde Personel ve Eğitim Plânlaması Esasları", Verimlilik Dergisi, Cilt:XIII, No:1, (1983/1), S. 98-99.

kaynağına başvurulacaktır :

- 1- Şimdiki işgörenlerin yaş durumlarını ve emekliliklerini bilmek,
- 2- Normal işgücü kayıpları, (Bunun için gerek işletmenin bağlı bulunduğu endüstri dalındaki, gerekse işletmenin kendisinin işgören devri oranlarının bilinmesi ve bunlarla ilgili verilerin sağlanmış olması gerekmektedir.)
- 3- İşletmenin eylemleri için önerilen genişletme veya daraltma kapasiteleri. (Bu konuda pazarlama araştırması bulgularına, teknolojiye beklenen ilerleme verileri ile rakiplerin durumlarında görülen gelişmelere ilişkin bilgilere dayanılacaktır.) (5)

#### 4) PERSONEL POLİTİKASI

Politikalar, faaliyetleri çizilen hedef doğrultusunda yönetmek için belirlenen ana kurallardır.

Politikaların saptanması ve yazılı olarak belirlenmesinin sağladığı yararlar özellikle personel işlevlerinde açıkça görülür. Örneğin, belirlenmesi gereken çeşitli tipteki personel politikaları şöyle özetlenebilir :

##### Tedarik ve işe yerleştirmede

- İşe alınma için asgari koşullar
- Tercih edilen personel kaynakları

##### Geliştirme ve eğitimde

- Yükselme esasları
- Memur ve müdürlerin geliştirilmesinde eğitimin rolü

##### Ücretlemede

- Özendirici (teşvik edici) primli ücret sistemlerinin kullanılıp kullanılmaması

##### Tamlaşmada

- Haberleşme

---

(5) İnal Cem Aşkın, "İşletmede İşgücü İhtiyaçlarının Öngörülmesi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:II, No:1,(Nisan 1973), S. 90.

- Şikayet yöntemleri

Sağlık ve korunmada

- Korunma programları
- Personel hizmetlerinin finansmanı

Bunlar, personel yönetimi politikalarının yalnız bir kısmını oluşturur.

Politikaların sağlam ve sağlıklı olması için kesin ve anlaşılır biçimde, tutarlı ve yeterli derecede esnek olması, koordinasyon bakımından tamamlayıcı nitelik taşıması ve yeterli derecede geniş olarak hazırlanması gerekir. (6)

## B - ORGANİZASYON (Örgütleme)

### 1) Tanım :

Personel yönetiminin planlamadan sonraki evresi organizasyondur. Organizasyon, çeşitli şekillerde tanımlanmıştır :

Belirli amaçlara varmak için, insanların fiziksel araçlarının, bu amaçları gerçekleştirmek için biraraya getirilmesi ve bu araçların gereken biçimde düzenlenmesi, işletilmesine organizasyon denir. (1)

Organizasyon, insanların tesirli olarak birarada çalışmalarını mümkün kılan bir mekanizma ve yapıdır.

Organizasyon, işletmenin amaçlarına etkin bir şekilde kavuşabilmesi için, işletmenin her elemanından yapılması beklenen işleri ve bu elemanlar arasındaki ilişkileri belirler. (2)

Organizasyon süreci, örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan çalışmaların saptanmasını, bazı mantıksal örneklere uygun olarak bu faaliyetlerin gruplandırılmasını ve gruplandırılmış bu faaliyetlerin sorumlu bir mevki veya kişiye verilmesini içerir. (3)

Organizasyonda yüksek kademe yöneticileri ana amaçları ve politikaları gösterecek araştırma, tahmin ve planlama yaparak mevcut imkanları hale uygun olarak düzenler, böylece organizasyon tamamlanmış olur. (4)

---

(1) Osman Yozgat, a.g.e., S. 204.

(2) İ. İlhami Karayalçın, Endüstri Mühendisliği ve Üretim Yönetimi El Kitabı, Cilt: II, İstanbul, Çağlayan Basımevi, 1986, S. 62.

(3) Herbert G. Hicks ve C. Ray Gullett, Organizasyonlar: Teori ve Davranış, çev. Besim Baykal, I.T.I.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü yayını, İstanbul, 1981, S.3.

(4) Osman Yozgat, a.g.e., S. 246.

## 2) Organizasyon İlkeleri :

Organizasyon faaliyetinde bazı ilkeler sözkonusudur. Bu ilkeleri şöyle sıralayabiliriz :

a- Amaç birliği : Organizasyonun her bölümü, her ünitesi ana hedefleri gerçekler şekilde anlaşılmiş, organize edilmiş ve belirtilmiş olmalıdır. Bilhassa işletmeler büyüdükçe üniteler büyümekte ve gerçekleştirilen görevler işletmelerin temel amaçlarının dışına çıkmaktadır. Bu bakımdan sürekli olarak her bölüm, her ünite bu amaçları gerçekler şekilde sürekli olarak kontrol ederek amaç birliğini sağlamalıdır.

b- Yeterlilik : Organizasyon amaçları en az maliyet giderleri ile gerçekleştirmek durumundadır. (en az emek kanunu) Her bölüm bu amaçları gerçekler şekilde faaliyet gösterdiği halde işletmenin tüm amaçları en az emek kanununa göre gerçekleştirebilir. Çünkü bölümler bağımsız değildirler. Bölümler arasındaki bu bağ dikkate alınırca görülür ki, bazı bölümlerin daha pahalı maliyet giderleri ile çalışmalarını halinde bile organizasyon amaçlarına varabilir. Bazı hallerde pek çok bölümü ilgilendiren faaliyetler bir ayrı bölümde toplanabilir. Bu bölüm gerekli yeterlikte çalışmaz ise işletmenin tüm amaçları zedelenebilir. (ör. bakım ünitesi) (5)

c- İşbölümü ve uzmanlaşma : Organizasyonlarda işler benzerliklerine göre gruplara ve bölümlere ayrılır. Her grup bir departmanı (veya kısmı), her bölüm ise bir servisi oluşturur. Gruplama ve bölme, bir bireyin yapabileceği ölçüde iş birimleri ortaya çıkıncaya kadar sürer. Bunun sonucu olarak, belli bir işbölümü ve belli bir uzmanlaşma derecesi oluşur. (6) İşbölümü ve uzmanlaşma, daha üstün türden üretkenliğin ortaya çıkmasına yol açar, çünkü, bu yolda bir kimse üstün derecede yetenek sahibi olduğu faaliyet kollarında çalış-

(5) A. g. e., S. 246-249.

(6) Kemal Tosun, a.g.e., S.74.



bilme olanağına kavuşur. Hem teknik hem de yönetim konusundaki işler uzmanlaşma yoluyla daha etkili bir şekilde uygulanabilir. (7) İşleri çok küçük birimlere ayırmak, aşırı işbölümü ve uzmanlaşmanın yararlarına yanında sakıncalarını da beraberinde getirir. İşbölümü ve uzmanlaşmanın üstünlüklerinden maksimum ölçüde yararlanmak, örgütlemenin başlıca amaçlarından biri ise de aşırı ölçüde uzmanlaşmanın yarattığı iş yeknesaklığı, ilgisizlik, yorgunluk ve bezginliği önlemek de gözden uzak tutulmaması gereken önemli bir noktadır. (8)

-Organizasyon teorilerinde işbölümü ve uzmanlaşma :

i. Klasik Organizasyon Teorisi :

Klasik organizasyon teorisi, endüstriyel faaliyetlerin ve teknolojik gelişmelerin ilk yıllarında Taylor, Fayol, Weber ve benzeri düşünürlerin ortaya attığı yönetim prensipleri ve özellikle örgütleme fonksiyonuna ait ilkelerin daha sonraları teoriler şeklinde sistemleştirilmesiyle oluşmuştur.

Bu teoriye göre, bir işin kendisini meydana getiren elemanlarına ayrılması ve bu elemanları yapmak üzere işçilerin tahsis edilmesi sonucunda meydana gelen şekle işbölümü denilmektedir. Bu teorinin ortaya konulduğu yıllarda, işbölümü nedeniyle üretimin çok artması ve bu prensibin sihirli bir değnek sanılması, işbölümüne güvenilmesine ve önemsenmesine yol açmıştır. (9)

ii. Yeni Teori : Neoklasik

Klasik teori, organizasyon problemlerine yetmemiş, pek çok olayı açıklamakta güçsüz kalmış, organizasyonu sadece maddi unsurlara dayandırmış ve bu olayı maddi vakalardan hareketle açıklamaya çalışmıştır.

Organizasyonların en önemli unsurlarından biri olan beşeri faktörlerin klasik teori içinde yer almadığı, dolayısı ile güçsüzlüğünün bu nedenlerden meydana geldiği belirtilerek klasik teoriye bir tepki olarak yeni

(7) Herbert G. Hicks, a.g.e., S. 128.

(8) Kemal Tosun, a.g.e., S.74.

(9) Osman Yozgat, a.g.e., S. 206.

klasik teori geliştirilmiştir. Yeni klasik teorinin, klasik teoriye işbölümü konusundaki eleştirileri şöyledir :

Beşeri ilişkilerin, endüstriyel sosyoloji ve endüstriyel psikoloji bilimlerinin ışığı altında, çok kuvvetli aletmiş gibi görünen işbölümü, gerçekte işçilerde yorgunluk ve monotonluk meydana getirerek onu izole etmekte ve bunalmalarına yol açmaktadır. Daha üst kademelerdeki işçiler ise fazla ihtisaslaşma, tek bir konuya konsantre olma nedeniyle, yöneticinin görüş sahasını daraltmakta, onun işletme problemlerinin bütünü görmeye, anlama ve işletmeyi amaçlarına götürmede güçsüz kalmasına neden olmaktadır. Yeni teori, işbölümünün bu zararlarını gidermek amacı ile motivasyon, liderlik, koordinasyon gibi kavramları organizasyon teorisine getirmiş ve bu teorinin gelişmesine büyük ölçüde yardımcı olmuştur. (10)

iii. Modern Organizasyon Teorileri :

Klasik organizasyon teorilerinin sanıldığı kadar başarılı olamamaları, sosyoloji ve psikoloji ilimlerinin yönetim bilimine dahil edilmemesi, yirminci yüzyılın ikinci yarısında modern organizasyon teorilerinin gelişmesine neden olmuştur. Modern teoriler esnektir. Katı bir hiyerarşik yapıyı, insanların makine kabul edildiği bir organizasyon yapısını asla kabul etmezler. Modern teoriler, daha fazla klasiklerin hiç değinmediği organizasyon sorunlarını ele almakta ve yeni görüşler getirmektedirler.

Rol yaklaşımında, bir organizasyon roller olarak bilinen ünitelerden oluşur. Rol, insan davranışlarının ve potansiyel davranışların organizasyonla ilgili olan parçasıdır. Roller haberleşme hatları ve amaçların karşılıklı uygunluğu ile birbirlerine bağlanmıştır. Rol kişinin işidir. Bir yöneticiden yönetici gibi, mühendisten mühendis gibi davranmasını bekler.

---

(10) A. g. e., S. 209-210.

Organizasyona, rol grubunun yer aldığı bir alan olarak bakılmalıdır. Organizasyonun amacı dahilinde her rol grubu, belli bir durumun bireyler tarafından paylaşılmasından ve organizasyon, ürünün meydana gelmesi için bireylerin davranışlarının birleşmesinden meydana gelir.

Sistem yaklaşımı, her organizasyonun çeşitli bölümlerden oluştuğu ve bu bölümlerin çeşitli amaçları olduğu görüşünden hareket eder. Yönetici ancak her bölümün bu farklı amaçlarını sistem anlayışıyla ana amaca doğru yöneltebildiği zaman başarılı olacaktır.

Sistem genellikle bir varlıklar grubunu ifade eder. Bu varlıkların herbiri, sistem içinde uzmanlaşmış gereksinme duyulan fonksiyonları haizdir. Bu varlıkların kendi sistemleri içindeki etkinlikleri, sistemin diğer parçaları ve dış dünya ile olan bağlantılarına bağlıdır. (11)

d- Görevlerin tanımı : Organizasyonda her görevin nasıl yapılacağı, bütün görevliler arasındaki ilişkilerin neler olacağı, nasıl düzenleneceği belirtilirse bütün görevlilerin görevleri ile ve işletme içi olaylarla ilgili davranışları belirlenmiş olacaktır. Böylece, organizasyonun daha iyi işler hale gelmesi sağlanmış olur. (12)

e- Basamaklar sırası : Organizasyonda belirli işlerin yapılması birbirleri ile ilgili görevlerin belirli sıralarda yapılması ile mümkündür.

İşlerin görülebilmesi için bir organizasyonda ast-üst ilişkileri oluşmaktadır. Ast ve üst ilişkileri sonucunda işleri görenlerle, işleri gördürenler arasında bazı kademeler doğmaktadır. (13) Eşit yetki ve sorumluluk taşıyan mevkiler, bir basamak meydana getirirler. Kurum büyüdükçe bu basamakların sayısı da artar. Ancak, basamak sayısı, her üste bağlanan ast sayısına

---

(11) A. g. e., S. 211-219.

(12) A. g. e., S. 247.

(13) A. g. e., S. 247-250.

da bağlıdır. Ast sayısı arttıkça, organizasyon yapısı genişliğine büyüyecek ve böylece basık (yatay) bir organizasyon yapısı oluşacaktır. Her üste bağlanan ast sayısı azaldıkça, basamak sayısı çoğalacak ve böylece örgüt yapısı uzunluğuna büyüyecek ve dikey (sivri) bir organizasyon yapısı söz konusu olacaktır. Yatay organizasyon yapısında basamaklar az olacağından, hiyerarşik haberleşme daha kolay ve daha hızlı olabilecektir. Basamak sayısı az olduğundan, en yukarıdan en aşağıya veya tersine olan haberleşmelerin etkinlik ve verimliliği artacaktır. Buna karşılık dikey organizasyon yapısında bu gibi yararların tersi olan sakıncalar ortaya çıkacaktır. Bu organizasyon yapısının yararı ise her üste az sayıda ast bağlanmış olduğundan, üstlerin hem bunları iyi yönetme ve yetiştirme olanağı bulmaları, hem yükleri oransal olarak az olacağından, önemli işlere zaman ayırma olanağını elde etmeleridir. (14)

İşletmede üç temel basamak göze çarpmaktadır :

Her bölümde veya organizasyonun tümünde en üst basamakta işlerin yapılması ile ilgili planlama, programlama, işletme politikalarının tespiti gibi işletmenin tüm amaçlarını gerçekleyen planlar ve bu planların uygulanış metodları kararlaştırılmaktadır. İkinci basamakta, birinci basamakta, birinci basamakta kararlaştırılmış programların işletme politikalarına uygun şekilde yürütülmesi için gerekli çalışmalar ve standartlaştırılmış işlemler uygulanır. Üçüncü basamakta yapılan işler, işin ta kendisidir. Birinci kademe yöneticilerine, üst kademe yöneticileri, ikinci kademe yöneticilerine orta kademe yöneticileri, üçüncü kademe yöneticilerine, fabrikalarda işçiler işletmelerde ise memurlar, bedeni gücü daha fazla olan emekçiler girmektedir. (15)

---

(14) Kemal Tosun, a. g. e., S. 82.

(15) Osman Yozgat, a. g. e., S. 253.

f- Ayrıllık ilkesi : İşler bölününce işbölümü ortaya çıkmaktadır. Her işi yapan görevlilerin yaptıkları işlerinden dolayı görev ve sorumlulukları yanında kendi işleri ile ilgili karar alma yetkilerinin de bulunması gerekmektedir. (16) Yüksek yönetim basamakları, ancak aylık ve olağanüstü durumlarda meşgul edilmeli, günlük ve sıradan işlerden uzak tutulmalıdır. (17)

g- Komuta birliği : İşletmede bütün işlerin ve görevlerin işletmenin amaçlarına uygun olarak yapılması, düzenlenmesi, planlara ve programlara uygun emirlerin bütün görevliler tarafından benzer şekilde anlaşılmasını ve yapılmasını gerektirir. Şayet işletmenin bölümleri ve görevlileri işleri kendi anlayış ve amaçlarına uygun olarak yürütmeye kalkarlar ise sonuç işletmenin amaçlarına aykırı düşebilir. (18)

h- Yöneltme birliği : İşletmenin amacını gerçekleştirmek için seçilen en uygun yöllarla ilgili geleceğe dönük plan, program ve işletme politikaları ile işletme kararlaştırılmış yönere doğru yöneltir. (19)

ı- Yetki görev ve sorumlulukların denkliği : Organizasyonun herhangi bir yerinde herhangi bir elemanın (insan veya iş görebilen bir sistem olabilir) yapması gerekli bütün faaliyetlerin tümüne görev denir.

Görevlerin yapılabilmesi veya yapılması ile ilgili hesap sorulabilme gibi durumlara sorumluluk denir. (20) Sorumluluk, bir kişinin yerine getirmesi gereken işleri, almış olduğu talimata uygun olarak en iyi biçimde gerçekleştirmesi yükümlülüğü olarak da tanımlanabilir. (21) Sorumluluk geniş ölçüde kişiye bağlı bir şey olduğundan faraza yetki gibi başkalarına devredi-

(16) A. g. e., S. 248.

(17) Kemal Tosun, a. g. e., S. 84.

(18) Osman Yozgat, a. g. e., S. 248.

(19) A. g. e., S. 248.

(20) A. g. e., S. 204.

(21) Selçuk Yalçın, a. g. e., S. 39.



lemez. (22)

Yetki, yapılacak iş konusunda karar verme hakkı, işi yapma hakkı veya başka birisinden bu işi yapmasını isteme hakkıdır. Aynı zamanda yetki, emir verme ve bu emri alanlar tarafından bunlara uyulmasını isteme hakkını da içerir. (23)

Görevlerle yetkiler ve sorumluluklar arasında birbirlerini tamamlayan ve teşvik eden bağlar kurulmalıdır. Yetkilerin çok, sorumlulukların az olduğu bir durumda, yöneticinin rastgele, kendini yormadan hareket etmesi, aldığı kararların ve davranışlarının işletmenin çıkarlarına uygun olmaması sonucunu doğurabilir. Sorumlulukların, yetkilerin ve görevlerin sınırını aştığı, çok ağır olduğu bir durumda ise yönetici yüksek sorumluluklar yükleyen kararları almaktan çekinebilir ve iş görme gücü zedelenebilir. (24)

i- Denge ilkesi : Organizasyonun bölümleri arasında yetkiler, bölümlerin görevleri ile dengeli olarak dağıtılmaz ise yetkinin kısıldığı bölümler gelişmez ve yetkinin bolca dağıtıldığı bölümler ise diğer bölümlerin ve fonksiyonların aleyhine olarak gelişebilir. Bu da işletmenin çıkarlarına uygun düşmeyebilir. (25)

j- Değişebilirlik : Organizasyonlar, yaşamlarını sürdürebilmek için değişen iç ve dış koşullar yönünde değişiklikler yapmak zorundadırlar.

Değişimi gerektiren dış nedenler şunlardır :

1- Kültür ve kültürel değerlerde görülen değişimler(yasama ve yasal yaptırımları kapsayan değişimler).

2- Pazar ihtiyaçlarında, koşullarında, yapısında ya da başka pazar parametrelerinde görülen değişimler.

3- Teknolojide görülen değişimler.

(22) Herbert G. Hicks, a. g. e., S. 57.

(23) Selçuk Yalçın, a. g. e., S. 39.

(24) Osman Yozgat, a. g. e., S. 248.

(25) A. g. e., S. 248.

4- Bilim alanındaki değişimler (davranış bilimlerini kapsayan değişimler).

5- Kaynaklardan yararlanma biçiminde oluşan değişimler.

6- Örgüt kurucuların amaçlarında görülen değişimler. İç nedenler şöyle sıralanabilir :

1- Örgüt üyelerinin, değer ve amaçlarında oluşan değişimler.

2- Örgüt başarısındaki (performans) yetersizlikler.

3- Başka benzer örgütlerde, değişim programlarının başlatılmış olması.

4- Örgüt içi geliştirilen teknolojik ilerleme. (26)

Bir organizasyondaki değişiklikler çeşitli türden olabilir :

1- Yeni ürünler ve yeni süreçler içeren teknolojik değişiklikler,

2- Yeni politika veya işlemleri içeren yapısal değişiklikler,

3- Yeni terfi teknikleri veya yeni personeli içeren insanla ilgili değişiklikler. (27)

k- Süreklilik : Organizasyon, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi için meydana getirildiğine göre bu amaçlar var oldukça organizasyon da varolacaktır. Devamlılığın sağlanması için görevleri devralacak kişilerin yetiştirilmesi, hazırlanması ve organizasyonun değişen koşullara göre ayak uydurabilmesi için sürekliliğini sağlayacak bütün tedbirler alınmalıdır. (28)

1- Önderliğin kolaylaştırılması : Organizasyonun her bölümünde sorumluluklar taşıyan kişiler görev alanları içinde birer lider durumundadırlar. (29) Lider, grupları, belli amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgütleme, yöneltme ve bunu sağlamak için etkinlik ve güç kullanma ve karar alma işlevlerini yerine getiren

(26) Birol Bumin, Örgüt Geliştirme, Ankara İ.T.İ.A. yayını, Ankara, 1979, S. 4-5.

(27) Herbert G. Hicks, a. g. e., S. 309.

(28) Osman Yozgat, a. g. e., S. 249.

(29) A. g. e., S. 249.



kişi olarak tanımlanır. (30)

Liderlerin işlevlerini yerine getirebilmesi için bazı tedbirler alınmalıdır. Her mevki sahibi, kimlere emir komuta edeceğini, kimden emir alacağını, kimlerle görüşeceğini ve işlerin uyumlu bir biçimde yürütülmesi için, gereken zaman ve durumlarda kimlerle haberleşeceğini bilmelidir. (31) Yöneticilerin yetenek, görüş ve kavrama alanlarını aşan görev ve sorumluluklarla yüklenmemelerine özen göstermelidir. Her astın yalnız bir üstten emir almasını sağlamalıdır. Her üst, astlarının faaliyetlerinden sorumlu olduğu gibi, astlar da üstlerine karşı sorumlu olmalıdır. (32)

3) Organizasyon sürecinin evreleri :

a- Yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması

Yapılacak işler temel olarak planlama evresinde belirlenir. Ancak dağınık bulunan bu işleri, en az emek ve masrafla görülebilecek şekilde bölmek, sıralamak, düzenlemek, gruplamak, kısımlara ayırmak ve iş birimleri biçimine sokmak, organizasyona ilişkindir. (33)

Gruplandırma çeşitli biçimlerde olabilir :

i. İşlevsel gruplama :

Faaliyet ve hizmetlerin nitelik ve türüne göre yapılan bu gruplamaya işlevsel ayırma ismi verilir. Bölüm sayısı, işbölümü ve uzmanlaşma derecesine, bu da işletmenin büyüklüğü ile personelin niteliğine bağlıdır. (34) Bu biçimde organizasyonların ana fonksiyonları organizasyonel hiyerarşinin üst noktasında yer alır. Bu fonksiyonlar (ör. pazarlama, üretim, mühendislik, finans, personel gibi) şirket genel müdürüne bağlı bulunan genel müdür yardımcıları tarafından temsil edilmektedir. (35)

(30) A. g. e., S. 315.

(31) Kemal Tosun, a. g. e., S. 74-75.

(32) A. g. e., S. 84.

(33) A. g. e., S. 76.

(34) A. g. e., S. 76-77.

(35) Herbert G. Hicks, a. g. e., S. 57.

İşlevsel gruplama :

- 1- Mantıki bir düşünce sistemi olması,
- 2- Mesleki uzmanlaşmaya yol açması,
- 3- Fonksiyonların işletme içinde yerlerinin ve önemlerinin belirtilmesi bakımından yararlıdır.

Bunun yanında şu sakıncaları sayılabilir :

- 1- Fonksiyonlaşma nedeni ile işletmenin tüm amaçlarına ters düşen davranışlar gelişebilir,
- 2- Yöneticilerin ilgilerini çekmeyen işler de fonksiyonlaşma nedeni ile kendilerine bağlanabilir,
- 3- Fonksiyonlar arasında, işletmenin amaçlarına rağmen uygun düşmeyen rekabetler yaratabilir. (36)

ii. Ürün cinsine göre gruplama :

Bazen işletmeyi bölümlere ayırma, üretilen mal veya hizmetin cinsi temel alınarak yapılır. Bu çeşit organizasyon, çeşitli mal veya hizmetler üreten ve oldukça büyük olan firmalarda uygulanır. (37)

Her bir ürün veya ürün hattı, organizasyonun genel müdürüne veya bir başka üst kademe yöneticiye bağlı bulunan bir müdür tarafından idare edilir. (38) Genel müdüre bağlı müdürlükler düzeyinde ürün cinsine göre gruplama yapılırken daha alt düzeyde işlevsel gruplama kullanılabilir.

Ürün cinsine göre gruplamanın bazı sakıncaları vardır :

- 1- Satış, kredi, satın alma gibi fonksiyonlar parçalandığından ve her mal, hizmet grubu için ayrı ayrı bu tip fonksiyonları tekrar ettiğinden gerekli koordinasyon güçlükleri artmış ve maliyetler yükselmiş olur.
- 2- Her bölümün bağımsız bir işletme haline gelme gayretleri işletmenin bütününe parçalanmasına neden olacak şekilde gelişmeler göstermesini mümkün

(36) Osman Yozgat, a. g. e., S. 251.

(37) Kemal Tosun, a. g. e., S. 76.

(38) Herbert G. Hicks, a. g. e., S. 59.

kılar. (39)

iii. Coğrafi alana göre gruplama :

Bir organizasyon coğrafi bakımdan yaygın bir alan içinde faaliyette bulunuyorsa bölgesel esaslara göre sınıflandırma şeklinin uygulandığı görülebilir. Ülkenin birçok kısmında faaliyette bulunan satış elemanları genellikle bölgesel esaslara göre gruplara ayrılırlar. Üretim ile ilgili tesisler de aynı şekilde bölgesel esaslara dayalı olarak yayılabilirler. Coğrafi yönden yapılan sınıflandırmanın son şekli, şirketin bölgelerinin belirli bir kısmında şirketin her türlü faaliyetlerine nezaret etme şeklindedir. (40)

Genel müdür yardımcısı düzeyinde bölgesel organizasyon şekli görülürken, müdür düzeyinde ürün cinslerine göre, bir alt düzeyde ise fonksiyonlara göre sınıflandırma görülebilir.

Bölgelere göre gruplandırılmada önemli bir konu personel sağlanması ve çalıştırılmasıdır. Üst kademe yöneticileri genellikle merkezden atanır. Özellikle nispeten az gelişmiş bölgelerde bulunan üretim ünitelerinde ve şubelerde görevli üst düzey yöneticilerinin ücret yönünden tatminleri önem kazanır. Bu üretim ünitelerinde çalışan işgörenler büyük ölçüde o bölgeden sağlanacaktır. Bu durumda işgören seçimi, eğitim, haberleşme gibi konularda işgörenlerin kültür düzeyleri, inançları, gelenekleri, birbirleri ile ilişkileri dikkate alınmalıdır.

Şehir merkezlerine uzak olan sanayi bölgelerinde çalışanlara verilecek sağlık hizmetleri ve sosyal hizmetler daha çok önem kazanacaktır.

b- İşgörenlerin belirlenmesi ve atanması :

İş ve faaliyetlerle ilgili konular tamamlandıktan sonra, sıra bunların kimler tarafından yapılacağını saptamaya gelir. Burada işlerin gerektirdiği bilgi,

---

(39) Osman Yozgat, a. g. e., S. 252.

(40) Herbert G. Hicks, a. g. e., S. 59.

beceri, deney ve bu gibi nitelik ve yeteneklerin belirlenmesi ile bunların işgörenlerde bulunup bulunmadığını araştırıp, işi işgörene uydurmak gerekir. Böylece bu evrede görevler ve mevkiler ile bunları yüklenecek personel karşılaştırılmakta, yetki ve sorumluluk dağıtılmaktadır.

İşgörenler birbirlerinden haberdar olmazlarsa, zıt yönlerde karar ve davranışlarda bulunabilirler. Mevkilerinin işbirliği etmeleri için aralarında haberleşme kanallarının oluşturulması gerekir. Bu kanallar aracılığıyla üç tür haber akar; emirler, veriler ve danışma bilgileri.

Emirler, yukarıdan aşağıya, yani üstten asta doğru olan ve ne yapılması veya ne yapılmaması gerektiğini bildiren haberlerdir.

Veriler, asttan, yani aşağıdan yukarıya doğru akan ve astların işlerin gidişi hakkında verdikleri haberlerdir ki, bu haberleşmeye raporlama denir.

Danışma bilgisi, üstlerin danışmanlardan (kurmaylar, uzmanlar) istedikleri bilgilerdir. (41)

c- Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi :

Örgütlenme faaliyetlerinin diğer bir grubu da işlerin görüleceği yer, araç ve yöntemler ile ilgilidir. Burada iş yerinin maddi ve fizik koşulları söz konusudur. Bu maddesel araç ve olanakların tedariki, işlerin niteliğine göre düzene sokulması ve bu işlerin en az emek ilkesine göre yapılması örgütlemeye ilişkin sorunlardır. İşin gerektirdiği sayı ve nitelikte üretim araçları ve olanakları sağlanan işgörenlerin sorumluluk sınırları da değişecektir. (42)

(41) Kemal Tosun, a. g. e., S. 78-79.

(42) A. g. e., S. 78.

## C - EMİR KOMUTA

Plan yapıldıktan, örgüt kurulduktan sonra bu evrede planı uygulamak için işgörenlere hareket emri verilir. İşletme faaliyete geçtikten sonra, sık sık verilecek emirlerle, gerek plan çerçevesi içinde kalmak, gerek her an karşılaşılan veya karşılaşılmaması beklenir engellere karşı önlemler almak anlamlı olur.

Emir komuta işlevinin nitelik ve önemi, konusunun insan olmasından ileri gelmektedir. Bu işlev, işletmede yer alan kişilere, görevlerini en verimli ve etkin bir biçimde yaptırma amaç edinmiştir. Kuruluşun işleyişi süresince oluşan olayları hemen dikkate alıp, ona göre emir ve yönerge dağıtmayı ve yol göstermeyi de kapsar. (1)

### 1) Emir türleri :

Emir, üstlerin astlarından bekledikleri koşullar altında eyleme geçmelerini veya eylemlerini yönlendirmelerini ya da durdurmalarını talep etmektir.

Emirleri şu şekilde bölümlere ayırmak mümkündür (2) :

#### a- Kapsamlarına göre emirler :

##### i. Genel emirler:

Örgütün tümüne uygulanacak emirlerdir. İşletme faaliyetlerinin rasyonel bir şekilde yürütülmesini sağlamak için verilen her türlü emir bu gruba girer.

Ör. İş saatleri içinde özel telefon görüşmesi yapılması.

##### ii. Özel emirler :

Örgütün bir bölümü veya belli işlemleri esas alan emirlerdir. Ör. Bir siparişin yetiştirilmesi için üretim bölümünün hafta sonu da çalışmasının istenmesi.

#### b- Niteliğine göre emirler :

##### i. Kesin buyruk içeren emirler :

Bazı işlerin yapılması ve belirli süre içinde bitirilmesi istenildiğinde verilir. Ör. parça başı çalışan

(1) Kemal Tosun, a. g. e., S. 89-91.

(2) Osman Yozgat, a. g. e., S. 329-330.

işletmelerde günde belirli sayıda üretim yapılması.

ii. Kesin buyruk içermeyen emirler :

Bu tür isteklerde bir zorunluluk yoktur. İsteğin yerine getirilmesi ilgililerin gönüllü olarak katılmasına bağlıdır. Ör. Memurların çalışma saatleri dışında bazı işlerin yapılmasını istemek. (3)

c- Veriliş biçimine göre emirler :

i. Yazılı emirler

ii. Sözlü emirler

Emir veren bir amir, emrin önemli kısımlarını yazılı olarak vermeli, fakat açıklayıcı bilgileri ve yorumları sözlü olarak yapmalıdır. Emrin yazılı olması halinde hazırlanmasında daha çok dikkat gösterilir. Sözler daha dikkatle seçilir. Bunu alanlar da unuttukları hususlar olursa, tekrar gözden geçirerek hatırlama imkanını elde edebilirler. İlgililerin hepsine yazılanların kopyaları gönderilerek onların da durumdan haberdar olmaları sağlanır.

Sözlü emirler amir ile ast arasında yüzyüze ilişkilerin mümkün olduğu hallerde, zamandan tasarruf ve fikir birliği sağlamak gibi yararlarından ötürü yazılı emirlere göre üstünlük taşırlar. Ancak yazılı emrin kesinlik ve devamlılık niteliklerinden yoksundurlar. (4)

2) Emrin özellikleri :

Emirlerin hazırlanış ve verilmesinde bazı ilkelere uyulması gerekir :

a- Emir akıllıca ve yerine getirilmesi mümkün olmalıdır :

Verilen emir, astın gücünü ve yeteneğini, görgüsünü aşacak türde ve ölçüde bulunmamalıdır. Akılcı olmayan bir emrin yerine getirilmesinden astı sorumlu tutmak mümkün olamayacağından akılcı olmayan bir emir, kontrolü de aksatır. (5)

(3) Nuri Tortop, Yönetim Bilimi, Ankara, S Yayınları, 1983, S. 126.

(4) Osman Yozgat, a.g.e., S. 330.

(5) A. g. e., S. 331.



Üst, yerine getirilmesi olanaksız veya herhangi bir nedenden dolayı yerine getirilmemesi olasılığı fazla olan emirler vermemelidir. Çünkü nedeni ne olursa olsun emirlerin yerine getirilmemiş olması, komuta yetkisinin sarsılması sonucunu doğurur.

Yapılması olanaklı olan emirlerin yerine getirilmemesi durumunda ise, yöneticinin iyi bir disiplin ve moral sistemi gerçekleştirememiş olduğu sonucuna ulaşılır.(6)

**b- Emir tam olmalıdır :**

Tam bir emir, emir alan kimsenin kafasında ne yapılması gerektiği konusunda karanlık bir nokta bırakmaması, yapılacak işin miktar ve kalitesi, hangi metotlarla ve ne zaman yapılacağı da belirtilmelidir.

**c- Emir açık olmalıdır :**

Emrin açık olup olmamasını, emri alanın bunu anlayıp anlamaması belirler. Üst, emir verirken kendisini astının yerine koymalı ve astına ne söylenmesi gerektiğini ona göre belirlemelidir.

**d- Emir yapılan hizmetle ilgili olmalıdır :**

Ast, verilen emrin kendi görevi ile ilgisi olduğuna inanmalıdır. Kendisi ve işiyle ilgisi bulunmayan bir emri istemeyerek yerine getirecektir. (7)

**e- Etkili bir emirde kumandadan çok bir telkin havası bulunmalıdır :**

Üstler, astların, duygu ve inançlarında, işletmenin amacına uygun değişiklikler oluşturmaya çalışmalı ve bunun için telkin ve inanç aşılama güçlerini arttırmaya çaba harcamalıdır. İyi ahlakı, yüksek bilgi ve yaşamı, adaletli karar ve davranışları olan bir üstün kişiliği başlı başına güçlü bir telkin aracıdır. (8)

**f- Emrin emrediliş biçimi :**

Emrin yöneltiliş biçimi personeli ilgisiz bırakmamalı, aksine emri istek ve arzu ile uygulamaya özendirmelidir.(9)

- 
- (6) Kemal Tosun, a.g.e., S.97.  
 (7) Osman Yozgat, a.g.e., S. 332.  
 (8) Kemal Tosun, a.g.e., S. 96.  
 (9) Selçuk Yalçın, a.g.e., S. 50.



g- Bir emir verilirken bu emrin nedeni açıklanmalıdır:

Emri alan kimse anladığı ve nedenini bildiği emirleri daha kolaylıkla yerine getirir.

Herhangi bir emrin neden verildiğini açıklamak aşağıdaki hallerde yararlı olur :

- i. Emri alan kimsenin, bu sorun hakkında kendi düşünce ve inisiyatifini geniş çapta kullanması gerekiyorsa,
- ii. Emri alan kimse problemi ana hatlarıyla kavrayabilecek yetenekte ise,
- iii. Emri alan kimsenin eğitime tabi tutulması isteniyorsa,
- iv. Emri açıklamak için fazla zaman varsa,
- v. Emri alan kimse, verilen emirden hoşlanmayacak ise emrin nedenini açıklamakta yarar vardır. (10)

Böylece emre bir danışma niteliği verilmelidir. Çünkü, düşünce ve oyuna başvurulması her astın onurunu okşar ve çabasını harekete getirir. (11)

3) Etkin bir emir komuta sistemi kurabilmenin başlıca koşulları :

a- "Takım ruhu" yaratmak :

İşletmeyi amacına ulaştırmak için yönetici, insanları gelişigüzel bir biçimde değil, verimli bir biçimde çalıştırmak durumundadır. Bu yöneticiye iki çeşit sorumluluk yükler :

- Görevlilerin herbirinden ayrı ayrı en fazla verim sağlamak,
- Bu kişilerden grup (takım) olarak en fazla verim elde etmek.

Personeli ayrı ayrı verimli çalıştırmak yeterli değildir. Çünkü çok iyi çalışan bir kişinin faaliyetleri bulunduğu gruptaki diğer işgörenlerin faaliyetleriyle uyum durumunda olmayabilir, tersine, zıt yönde olabilir ve böylece onların çabalarını etkisiz bırakabilir.

(10) Osman Yozgat, a.g.e., S. 333.

(11) Kemal Tosun, a.g.e., S. 96.

Yönetici, emrinde bulunan kişilerin gereksinmelerine, kişiliklerine, duygularına ve inanışlarına ve çevrelerinden aldıkları izlenimlere etki edecek, onları değiştirmeye ve durumu çıkarlarına uygun bir kanala sokmaya çalışacaktır. Bu şekilde gerçekleştirilecek olan psikolojik birlik, hem takım olarak çalışma istek ve heyecanını, hem kuruluşun amacının benimsenmesini olanaklı kılacaktır.

**b- Personeli iyi tanımak :**

Yönetici, emrinde bulunan kişileri; bedensel, ussal ve ruhsal yetenek ve nitelikleri açısından çok yakından tanımak ve anlamak zorundadır. Adam seçmek, adam tanımak ve insanları en verimli olabilecekleri işlere yerleştirmek, yöneticiliğin en önemli ve en güç konularından biridir.

**c- Görev ve sorumluluklarını yüklenecek durumda olmayan kişileri işletmeden uzaklaştırmak :**

İşe uygun olmayanları işe almak, adaletsizliklere neden olduğu gibi, başkalarına kötü örnek oluşturur. Bu gibi kişileri işletmeden uzaklaştırmak, işletmenin geleceği açısından gereklidir.

**d- Personel ile işletme arasındaki ilişkileri yakından tanımak :**

Yönetici, gerek personelin, gerekse işletmenin çıkarlarının korunmasına çok dikkat etmeli ve her iki tarafı birbirine karşı savunmada geri kalmamalıdır.

**e- Yönetici, kişiliği ile astlarına örnek olmalıdır :**

Disiplin ve itaati sağlamada en etkili yollardan biri astlara iyi örnek olmaktır. Yöneticinin, astlarında olmasını istediği niteliklere kendisinin sahip olması, bunların personelde de oluşmalarına yardım edebilir.

**f- Personeli sürekli denetim ve kontrol altında bulundurmak :**

Emirlerin beklenen biçim ve nitelikte yerine getirilip getirilmediği düzgün aralıklarla denetlenmelidir.

g- Yönetici, yardımcılılarıyla sık sık toplantılar yaparak, onlardan raporlar almalıdır :

Bu toplantılar, astlara plân, program, bütçe yada projenin açıklanmasını, emirlerin ayrıntılarıyla anlatılmasını ve anlaşıldıklarında kuşkusuz olunmasına, kararlarda herkesin fikrinin alınmasına, böylece; gerek zaman artırımının, gerek işbirliği ruhunun oluşmasına olanak verirler.

h- İyi bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kurulmalıdır :

İyi bir davranış ve başarı mutlaka takdir edilmeli ve açık bir biçimde ödüllendirilmelidir. Buna karşın, çeşitli uyarı, öğüt, tembih ve yol gösterme önlemlerinden başka adil ve gizli bir cezalandırma mekanizmasının gerçekleştirilmesi ve işletilmesi de zorunludur.

i- Emir-Komuta, yol gösterme, gözetim ve insan ilişkilerinin rolü :

Komuta işlevi, işlerin etkin ve verimli bir biçimde yaptırılması anlamını ve özellikle yol gösterme ve gözetim işlerinin yapılmasını kapsar. Yol göstermek, bir açıdan öğretmek ve eğitim demektir. Üst herşeyden önce bir öğretmen, yol gösterici ve bir önderdir. Bu durumda emir-komuta işlevi, üstün astı devamlı gözetim altında bulundurmasını, değişen koşullar ve durumlar karşısında düşmesi olasılığı bulunan yanlışları önlemesini ve yeni durumlara uymasını kolaylaştırmayı amaç edinir. Komuta işlevinin başarılı bir biçimde uygulanması için bu uyum sürecine gereken önem verilmelidir. Emir-komuta, sürekli ve dinamik bir işlemdir ve bu nitelikleri özellikle gözetim sürekliliği sağlar.

Komuta işlevi, bireylerle sıkı ilişkisi olması nedeniyle insan ilişkilerini belirleyen ve yöneten ilkelere geniş ölçüde dayanır. (12)

#### D- KONTROL :

Personel yönetiminin, emir-komutadan sonraki işlevi kontroldür. Bu aşamada diğer işlevlerin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığı araştırılır ve belirlenir. Plânlama, organizasyon ve emir-komuta işlevlerinde yapılan çalışmaların sonucu, ancak etkili bir kontrol sonunda belli olabilir. Diğer bir deyişle kontrol ne yaptığımızı, nereye ulaştığımızı, nerede bulunduğumuzu belirlemeye yarayan bir işlemdir.

Kontrol yapabilmek için önce hedefin ne olduğu bilinmelidir. İşletmenin hedefi plânda belirtilmiştir. Buna "olması gerekli olan" veya "standart" denir. İkinci olarak bilinmesi gereken hangi sonuçların elde edilmiş olduğudur. İşletmenin ulaştığı bu sonuçlara "olan" yani "gerçek durum" denir.

Kontrolde "olması gereken" ile "olan"ı karşılaştırmak ve ikisinin uygun olup olmadığını saptamak sözkonusudur. Eğer bu ikisi uygun durumda ise herşey istenilen, plânlanan biçimde oluşmuş ve beklenen sonuçlar meydana gelmiş demektir. Tersine bir durumda bazı sapmalar söz konusudur. Bu sapma, kötü (arzulanmayan) yönde ise olumsuz, iyi (arzulanan) yönde ise olumlu sapma adını alır.

Bu sapmalar belirlendikten sonra, bunların düzeltilmesi için gereken önlemlerin alınması gereklidir.

#### 1) Kontrol işlevinin başlıca evreleri :

Kontrol süreci temel olarak şu dört evreden oluşur:

- a- Standartların belirlenmesi,
- b- Gerçekleşmiş olan durumun saptanması ve yorumlanması,
- c- Standartlar ile gerçekleşmiş durumun karşılaştırılarak sapmaların saptanması ve yorumlanması,
- d- Sapmaların nedenleriyle düzeltici önlemlerin belirlenmesi.

#### a- Standartların belirlenmesi :

Yönetimde standartların kaynakları belli başlı olarak üç grupta toplanabilir: Plânlama (bütçe, program vs.

dahil), organizasyon el kitapları (her türlü tüzük ve yönetmelikler dahil) ve emirler (talimat dahil).

Standartların işletme içi organlar dışında, işletme dışı organlar tarafından da belirlenmesi söz konusudur. Başta devlet olmak üzere çeşitli kamu kuruluşları, mesleki ve bilimsel kuruluşların belirlediği ve işletmelerce uyulması zorunlu olan birçok standartların bulunduğu bilinmektedir. Standartlar ister işletme içi, ister işletme dışı organlar tarafından belirlensin, uygulanmaları zorunlu duruma gelince, bu uygulamayı gerçekleştirmek, kurum personelinin yetenek ve isteklerine ve işletmenin kendilerine sağladığı çalışma koşul ve olanaklarına bağlıdır.

Standartların belirlenmesinde ve stratejik kontrol noktalarının seçilmesinde şu konular dikkate alınmalıdır:

Kontrol noktaları, plân ve programlardan sapmaların oluşmadan önce veya oluşuktan kısa bir süre sonra ortaya çıkarılabileceği yerlerde saptanmalıdır.

Kontrol, olağan bir çalışma akışını geciktirecek zaman kayıplarına neden olmamalıdır.

Kontrol noktaları, ayrıntıları kavrayıp, üstlere özel raporlar hazırlanmasını sağlayabilecek darboğazlarda kurulmalıdır.

Kontrol noktaları, dengeli bir kontrol sağlamalı, yani çalışmaların bir bölümü üzerinde fazla, diğer bölümleri üzerinde eksik dikkat ve ilgi ile durulmasına olanak vermemelidir.

Başlıca standart türleri şöyle sıralanabilir:

i. Fiziksel standartlar :

Bu tür standartlar fiziksel nitelikte olan ve parasal olmayan standartlardır. (Hammadde, malzeme standartları gibi)

ii. Maliyet standartları :

Bu standartlar, bir mal veya hizmet için gerekli olan çeşitli masraflarla ilgilidir.

iii. Sermaye standartları :

Bu standartlar bilanço ile ilgilidir.(Net kârın yatırımlara oranını gösteren rantabilite gibi)

iv. Gelir standartları :

Bu standartlara örnek olarak, ürün başına ya da hizmet birimi başına gelir gibi oranlar verilebilir.

v. Maddesel olmayan standartlar:

Fiziksel veya parasal anlamda sayılarla ifade edilmesi çok güç veya olanaksız olan standartlardır.Bunlara özellikle yönetim basamaklarında ve insan ilişkilerinin egemen olduğu çalışma kollarında rastlanır.

Sapmaların personelle ilgili olan ve olmayan nedenleri :

Standartlardan sapmaların nedenleri araştırılırsa, bunlardan bir bölümünün personel dışında sayılabilecek nedenlerden ileri gelmiş olduğu görülür.Personelle ilgili olan nedenler de, personelin bilinci içinde olanlar ve onun istek ve bilinci dışında kalanlar diye iki grupta ele alınabilir.Personelin bilinci içinde olanlar onun iş yapma isteği, iradesi dışında olanlar ise doğal ve eğitsel nitelik ve yetenekleriyle ilgilidir.

Personelin çalışma isteği ve morali ile ilgili nedenlerden doğan sapmalar, maddi ve tinsel özendirme araçlarında kusurların varolduğunu gösterir.Bu durumda önlemler, özendirme araçlarındaki kusurları düzeltecek yönde alınır.Eğer sapmalar, personelin doğal ve eğitsel yeteneklerinden kaynaklanıyorsa personel seçimi, işe yerleştirme ve eğitime konusunda önlemler almak gerekir.Kontrol personeli, denetim ve kontrollerinde personeli cezalandırma, küçük düşürme ve bu gibi amaçlarla değil, hataları elbirliği ile düzeltme düşüncesiyle davranmalıdır.

b- Gerçekleşmiş olan durumun saptanması :

Bu aşamada, olması gereken durumla (standart), karşılaştırılmak üzere gerçek durumun saptanması söz konusudur.

Yönetici, olan biteni, ya kendisi kontrol ederek



ya da başkalarına kontrol yaptırıp, onların sözlü veya yazılı raporlarından öğrenebilir. Olayın gözlemlenmesi yoluyla yapılan kontrolde, dikkatli, anlayışlı ve hatta sabırlı olmak, yüzeysel ve acele gözlem ve yorumdan kaçınmak gerekir. Bu dolaysız kontrolün olumlu yönü, işgörenlerin üstlerini yanlarında ve kendileriyle ilgilenir görmelerinden duyacakları memnuniyettir. Ancak duyarlı bir biçimde yapılmayan kişisel kontrol moral düşürücü, kırıcı olabilir. Bu yöntemin bir sakıncası da kapsamının dar, uygulanmasının pahalı ve zaman alıcı olmasıdır.

c- Sapmaların saptanması ve yorumlanması :

Bu aşamada saptanmış bulunan standartlar ile gerçek durum karşılaştırılır ve ikisi arasındaki farklar belirlenerek yorumlanır. Olması gereken durumla, gerçekleşen durum arasında bir fark olmadığı belirlenebilir. Sonucun gelişigüzel olup olmadığı bilinmesi için standartlar ile gerçek durumun saptanmasında eksiklik ve hataların bulunup bulunmadığının kontrol edilmesi gereklidir.

Kalite, miktar, maliyet ve zaman konularında sapmalar olup olmadığı saptanır. Bu sapmaların olumlu mu yoksa olumsuz mu oldukları belirlendikten sonra bunlar yorumlanır. Yorumlamadan amaç, sapmaları değerlendirmek ve önem derecelerini saptamaya çalışmaktır. Farkın anlam ve önemini saptamak, ne cins ve derecede bir önlem alınması gerekli olduğunu ortaya koyması açısından önemlidir.

d- Sapmaların nedenleriyle düzeltici önlemlerin belirlenmesi :

Farklar önlem alma masraf ve zahmetine katlanmayı gerektirecek kadar önemli ve geniş kapsamlı bulunursa düzeltici önlemlere başvurmak gerekir. Düzeltici önlemlerin tür ve derecesi, sapmanın türü, büyüklüğü ve nedenlerine bağlı olarak değişecektir. Nedenlere göre seçilen bu önlemler, nedeni ortadan kaldıracak nitelik ve güçte olmalı, en az harcama ve emekle, en kısa za-



manda sonuç alınabilmelidir. Alınan önlemlerin yan etkilerinin olmamasına, varsa önemsiz olmalarına dikkat edilmelidir. (1)

Genellikle önlem hemen alınmalıdır. Önce olağanüstü durumun geçirilebilmesi için ivedi (acil) önlemler alınmalı, daha sonra kazanılan zaman içinde durum iyice incelendikten sonra temel önlemlere başvurulmalıdır. (2)

## 2) Personel yönetimi ile ilgili kontrol :

Çalışan bireyleri işletmenin amaçlarına en uygun bir biçimde çalıştırma konusunda kullanılan araç ve yöntemler önemli bir kontrol alanı oluştururlar. Öncelikle amaçlara erişmede personelin nasıl örgütlendirilmiş olduğu yani görev, yetki ve sorumlulukların nasıl dağıtılmış bulunduğu, ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin etkinlik derecesinin ne olduğu, emir-komuta örgütü ile kurmay örgütü arasında yetki ve sorumlulukların dağıtımı, yönetsel personelin niteliği, araştırma ve yerleştirme personelinin görev ve yetkileri, bireyleri çalıştırmak için konulmuş bulunan politika, ilke ve yöntemler vb. personel yönetimine ilişkin kontrolün kapsamına girer.

Personel departmanının görevlerinin kontrolü için ise şu konuların incelenmesi gereklidir:

İşgücü devri, personelin davranış ve moral durumu, emir-komuta işlevinin etkinliği, personel programlarının amaçları, çalıştırma ve tedarik yöntemleri, çeşitli testlerin uygulanması ve etkinliği, güvenlik ve sağlık önlemleri, ücretleme sorunları, terfi, transfer, işten çıkarma, yetiştirme sorunları, çalışanlar ile bireysel ve sendika olarak ilişkiler, personelin verimliliğinin kontrolü...

---

(1) Kemal Tosun, a.g.e., S.129-141.

(2) Selçuk Yalçın, a.g.e., S.59.

## E - PERSONEL SAĞLANMASI VE İŞE YERLEŞTİRİLMESİ

Personel yönetiminin en önemli evresini personel sağlanması ve bu personelin işe yerleştirilmesi oluşturur. Çünkü işletmenin başarısı büyük ölçüde personelin başarısına bağlıdır. Burada önemli olan işletmeye gerekli sayıda ve nitelikte personel sağlanmasıdır. Bunun için öncelikle gereken sayının ve niteliklerin belirlenmesi gerekir.

### 1) Alınacak personelin niteliklerinin belirlenmesi :

Personelin, bilimsel temellere dayanılarak işe alınabilmesi için, önceden, başvuranların durumlarının karşılaştırılmasını sağlayacak bazı standartların belirlenmesi gerekir. Bu standartlar, herhangi bir kişinin işe alınabilmesi için sahip olması gereken asgari koşul ve nitelikleri belirler. (1) Bu koşul ve niteliklerin belirlenmesi için önce işin incelenmesi yani "iş analizi" gerekir.

#### a) İş Analizi :

İş analizi, örgüt içindeki bütün işler hakkında bilgi toplayarak, o işin en başarılı şekilde yapılmasını sağlayacak kişi yetenek ve sorumluluğunu sınırlamak ve o işin başka işlerle bağlantısını kurarak, işe görelî(nisbi) bir değer sağlamak için yapılan araştırmadır. Yararlı bir örgütsel araç olan iş analizlerinin kullanılabilmesi için, analizi yapılacak işin somut olarak incelenebilmesi ve genel bir kararlılık göstermesi gerekir. (2)

İş analizi yapılırken şu hususlara dikkat edilmelidir :

- i. İş, doğru ve tam olarak belirtilmelidir.
- ii. İşin oluşturan görevler tam ve doğru olarak tarif edilmelidir.
- iii. İşin başarı ile yapılması için gerekli hususlar

(1) Selçuk Yalçın, a. g. e., S. 61.

(2) Ural Sözen, Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması, Ankara İ.T.İ.A. yayını, Ankara, 1973, S. 14-16.

belirtilmelidir. (3)

İncelenen işe ilişkin bilgiler değişik yöntemlerle toplanır. En yaygın olan bilgi toplama yöntemi, analistin, işi inceledikten sonra, işçi ve amiri ile görüşüp ayrıntılarını saptamasıdır.

Bir başka yöntem, hazırlanmış olan bir soru cetvelinin aynı işte çalışan bir grup işçiye doldurtulup, sonradan ilk (en yakın) amirleri tarafından daha genişletilmesini ve düzeltilmesini sağlayarak uygulanan yöntemdir. Bu şekilde toplanan bilgilere iş analisti de, kendi gözlemlerine dayanarak ilaveler yapabilir.

Üçüncü bir yöntem de analistin hazırlanmış olan soru cetveline göre işçilerle ve amirleri ile görüşme yaparak bilgi toplamasıdır.

Daha doğru sonuçlara ulaşabilmek için bu yöntemlerin ikisi veya üçü birleştirilebilir. İş analisti, sadece soru cetveli yolu ile elde edilmiş bilgiye dayanacak olursa, iş tarifinin eksik veya yanlış olması mümkündür. İşçinin kasdi olmasa dahi işinin bazı kısımlarını küçümsemesi veya önemsememesi mümkün olduğu gibi, amirin de nezareti altındaki bütün işleri teferruatı ile tanımaması mümkün olduğundan, yanlış bilgi verebilir. Veya kendi kısmının işlerine gerektiğinden fazla önem verebilir. Bu bakımdan analist, işle ilgili hususlarda işçi ve amiri tarafından verilen bilgi üzerine tam olarak mutabakata varılınca kadar, bu bilgiyi tekrar tekrar kontrol etmelidir. (4)

Kullanılan yöntemne olursa olsun, görüşme yöntemi ile birlikte kullanılıyorsa, şu noktalara dikkat edilmelidir :

i. İş analizini yapan kişi görüşeceği işçiye önce kendisini tanıtmalı ve görüşme nedenini açıkça bildirmelidir.

---

(3) Erhan Adal, a. g. e., S. 400.

(4) A. g. e., S. 401-402.

- ii. Analist, gerek işçinin kendisine, gerek yaptığı işe içten bir ilgi göstermelidir.
- iii. İşçiye hiçbir zaman işini nasıl yapması gerektiği söylenmemelidir.
- iv. Analist, işçi ve amirlerle onların anlayacağı dilde konuşmalı ve onların kullandığı deyimleri kullanmalıdır.
- v. Hiçbir zaman incelenen işi, o işte çalışan işçinin kişiliği ile karıştırmamalıdır.
- vi. İş analizi program hedefleri çerçevesi içinde eksiksiz ve tam olarak yapılmalıdır.
- vii. Elde edilen işe ilişkin bilgiler kontrol edilmelidir. (5)

b- İş Tanımı ve İş Şartnamesi :

İş analizi yapıldıktan sonra iş tanımı hazırlanır. Bu tanım açıklayıcı nitelikte olup, işin çeşitli evrelerindeki işlemlerin kaydını içerir. (6) İş tanımları hazırlandıktan sonra o iş için gerekli vasıflar sıralanmalıdır. Bu vasıflar maharet, gayret, sorumluluk, çalışma şartları adları altında gruplandırılabilir. İş tarifi, iş hakkında bilinenleri tesbit etmesi ve aynı zamanda da değerlendirmeyi yapacak olanlara işin ne olduğu hakkında bilgi vermesi bakımından gereklidir.

İş tarifleri hazırlanırken işi meydana getiren çeşitli görevler yanında şu bilgiler de tesbit edilmelidir:

- i. Yapılan işlerin amacı
- ii. Çeşitli görevlerin hangi zaman aralıklarıyla yapıldığı
- iii. Eğer varsa dakiklik limitleri
- iv. İşin yapıldığı çevre ve şartlar
- v. Kullanılan alet ve vasıtalar
- vi. Başkaları ile yapılan lüzumlu temaslar
- vii. İşin ne dereceye kadar nezaret edildiği
- viii. Başkalarının nezareti
- ix. Gerekli sorumluluk

---

(5) Selçuk Yalçın, a. g. e., S. 64-65.

(6) A. g. e., S. 65.

x. Gerekli mesleki maharet ve bilgi

xi. İşin geldiği ve gönderileceği kısımlar

İş tariflerinde işe verilen, kısa ve açıklayıcı bir ünvan ile işin bulunduğu bölüm de yer almalıdır. (7)

İş şartnamesi, işe alınacak personelin sahip olması gereken asgari koşulları belirtir. (8) İşe alınacak personelin vasıflarını gösteren bir belgede şu bilgiler yer almalıdır :

i. İşin tarifi (işin ünvanı ve bölümü)

ii. İşin niteliği

iii. İş görevleri (çalışanın neyi, nasıl ve niçin yaptığı)

iv. Gerekli vasıflar (gerekli öğrenim, deneyim ile ilgili özel şartlar, sosyal yetenekler, diğer gerekler -yabancı dil bilgisi gibi-, yetişmek ile ilgili özel gerekler-staj gibi-, yaş ile ilgili düşünceler, fiziksel gerekler, çalışma şartları ile ilgili yetenekler)(9)

2) İşe Alınacak Personelin Sayısının Belirlenmesi :

İşe alınacak personelin sahip olması gereken koşullar belirlendikten sonra personelin sayısı kararlaştırılır. Bu belirleme iki evrede gerçekleşir :

a- İş yükü analizi

b- İş gücü analizi

a- İş yükü analizi :

İş yükü analizi belirli bir süre içinde belirli bir işin yapılması için gerekli personel sayısının belirlenmesini sağlar. Bu analiz gelecekteki satışların tahminine dayanır. İşletme, satış tahminlerine göre düzenlediği üretim programını uygulayabilmek için elinde yeterli sayıda personel bulundurmalıdır. Yapılan tahminler satışların artacağını gösterdiğinde üretim de bunu karşılamak üzere arttırılacağından, işletmeye yeni personel alınması gerekecektir. (10)

(7) Erhan Adal, a. g. e., S. 400-401.

(8) Selçuk Yalçın, a. g. e., S. 66.

(9) Erhan Adal, a. g. e., S. 409.

(10) Selçuk Yalçın, a. g. e., S. 66-67.

b- İş gücü analizi :

İş gücü analizinde devamsızlık ve iş gücü devri incelenir.

i. Devamsızlık :

İşe devamsızlık kısaca, "ücret bordrosunda ve çalışma programında bulunan personelin gönüllü ya da gönülsüz olarak iş sözleşmesinde belirtilen çalışma saatleri içinde görev başında bulunmaması" olarak tanımlanabilir.

İşe geç kalma, "kısmi devamsızlık" olarak ele alınabilir ve devamsızlık ile arasında ayırım yapabilmek amacı ile işe devamsızlık "dört saat (yarım iş günü) ya da daha çok süre işinin başında bulunmama" şeklinde tanımlanabilir.

İşe devamsızlığın kapsamına işletmenin her düzeydeki personeli girmektedir. Bu devamsızlıklar genellikle personel devam cetveli yardımıyla izlenmekte ve ölçülmesinde çeşitli oranlardan yararlanılmaktadır. Yaygın olarak kullanılan devamsızlık oranına göre, belli bir dönemde kaybedilen toplam iş gücü saatleri, planlanan toplam iş gücü saatlerine bölünmektedir.

İşe devamsızlık nedenleri dönemsel, örgütsel ve bireysel nedenler olarak üç ana başlık altında toplanabilir. Kış aylarında nezle, anjin, bronşit gibi hastalıklar; yaz aylarında eğlenme ve dinlenme isteği ya da kırsal alanda hasat zamanı dönemsel nedenlere örnek olabilir. İşletmenin büyüklüğü (kişilerin birbirlerini yakından tanıdıkları küçük işletmelerde işe devamsızlıkların daha az görüldüğü saptanmıştır), makine gürültüsü, titreşim, yetersiz ışıklandırma ve havalandırma vb. gibi nedenler örgütsel nedenlere örnek olarak verilebilir. Yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet, ekonomik sorumluluk vb. gibi nedenler de bireysel nedenlere örnek olarak verilebilir. Personelin işe devamını sağlayan unsurların başında iş tatmini ve devam baskısı gelmektedir. Bu iki unsur birbirlerini tamamlayarak



devam güdüsünü ortaya çıkarırlar. (11)

ii. İş gücü devri :

İş gücü devri, geniş anlamı ile işçi devridir. Bir işletmeye giren ve çıkan iş gücü hareketleriyle ifade edilir. (12)

İşten ayrılmanın çok çeşitli boyutları bulunmaktadır. Stres içinde çalışan ya da yanlış meslek seçen personelde zamanla birtekim davranış bozuklukları görülebilmektedir. İçe dönük veya dışa dönük tepkiler gösteren personelin işten ayrılması işveren açısından da, işgören açısından da olumlu bir davranış olacaktır.

İşten ayrılma oranı, belli bir dönemde işten ayrılanların sayısı, işletmedeki ortalama personel sayısına bölünerek hesaplanabilir.

İşten ayrılmaların sınıflandırılmasıyla ilgili iki ayrı görüş bulunmaktadır. Geleneksel sınıflandırma, işten ayrılmaları, gönüllü ve gönülsüz işten ayrılmalar olarak zaman boyutu içinde ele alır. Genişletilmiş sınıflandırma ise işten ayrılmaları işletmenin yararına ve zararına işten ayrılmalar olarak ele alır ve geleneksel sınıflandırmayı tamamlar.

Personelin iş seçimi ve görevde kalma süresiyle ilgili kararı bilinçli olarak verdiği gönüllü işten ayrılmalar içinde işletmenin zararına olanların sayısı daha fazladır. Gönüllü işten ayrılma nedenleri başlangıç nedenleri (personelin işyerinde karşılanma biçimini beğenmemesi, çalışma arkadaşları ya da yöneticilerle ilk konuşup görüşmesinde terslenmesi, ilgisizlik gibi), örgütsel nedenler (personelin işiyle uyum sağlayamaması, yükselme olanağının bulunmaması, ücret yetersizliği, olumsuz yönetim anlayışı vb.) ve bireysel nedenler (sağlık, erken emekli olma isteği, ailevi sorunlar, mirasa konma gibi) olarak üç başlık altında toplanabi-

---

(11) Şadi Can Saruhan, "Endüstri İşletmelerinde İşe devamsızlık ve İşten Ayrılma Sorunu", Marmara Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:III, No:3, (1986), S. 500-501.

(12) Selçuk Yalçın, a. g. e., S. 69.

lır. Gönüllü işten ayrılan personelle görüşme yapılması, işletmenin nitelikli personeli yeniden kazanmasını personel yönetimiyle ilgili yanlışların saptanmasını, iş tanımının gözden geçirilmesini sağlayabileceğinden yararlıdır.

Personelin isteği dışında gerçekleşen gönülsüz işten ayrılmalarda iş sözleşmesi, işverenin doğrudan kararı ya da işverenin etki alanı dışındaki iş kazası, iş hastalığı, ölüm gibi nedenler yüzünden bozulmaktadır. Gönülsüz işten ayrılma nedenleri arasında iş kazası ve hastalıkları, alkol ve uyuşturucu alışkanlığı, işten çıkarma, işletmenin çalışmasına son vermesi ve zorunlu emeklilik sayılabilir.

İşten ayrılmanın işletme, işletmeden ayrılanlar ve işletmede kalanlar açısından hem olumlu hem de olumsuz sonuçları bulunmaktadır.

Sorun işletme açısından ele alındığında, yetersiz çalışmanın hoşgörülü karşılanmadığını öteki çalışanlara anlatması, ayrılanların yerine alınanların yeni bilgi ve teknolojiyi beraberlerinde getirmeleri olumlu sonuçlardır. Ancak işten ayrılmanın işletmeye ilişkiyi kesme, seçme, işe alma, yerleştirme, eğitime gibi maliyetler yükleyebileceği ve işletmenin verimliliğinin azalmasına neden olabileceği de gözönünde bulundurulmalıdır. Sorun işletmeden ayrılanlar açısından ele alındığında, eski işyerinde aldıklarından daha yüksek bir ücretle iş bulabilenlerin gelirlerinin çoğalması, yükselme, örgütsel stresin azalması ve iş tatmininin artması gibi çeşitli olumlu sonuçları bulunmaktadır. Ancak işinden ayrılan personelin ailevi ve toplumsal düzeninin bozulabileceği, kıdemini ve buna bağlı olarak kazandığı yetki ve ayrıcalıklarını kaybedebileceği de gözönünde bulundurulmalıdır.

Sorun, işletmede kalanlar açısından ele alındığında, işletmede kalanların yükselme olanaklarının artması, genellikle uyum sağlayamayanlar ayrıldığı için kalanlar arasında dayanışma ve bağlılığın güçlenmesi gibi

olumlu sonuçları vardır. Bunun yanında yakınlık duydukları çalışma arkadaşlarının ayrılması nedeniyle işletmede kalanların iş tatminlerinin azalabileceği ve iletişim kopukluklarının ortaya çıkabileceği unutulmalıdır.

iii. Devamsızlık ve iş gücü devri maliyetleri :

Devamsızlık ve iş gücü devrinin işletme maliyetlerine hesaplanabilir ve hesaplanamaz etkileri olmaktadır. Devamsızlığın dolaysız maliyetleri arasında şunlar sayılabilir :

-Çalışma grubunun tamamıyla gerçekleştirilen üretim miktarı ile bir kişi eksik gerçekleştirilen üretim miktarı arasındaki fark birim başına kar ile hesaplanabileceği gibi işletmenin üretim maliyetlerini etkiler.

-İşe gelmeyen personelin gerçekleştirdiği üretim miktarı ile başka bölümden gelerek işe gelmeyenine yerine geçici olarak çalışan personelin gerçekleştirdiği üretim miktarı arasındaki fark da aynı yolla hesaplanabilen bir dolaysız maliyettir.

-Üretim düzeyini koruyabilmek için gerçekleştirilen fazla çalışma saatleri için fazla çalışma ücreti ödenir.

-Üretim düzeyini koruyabilmek için bulundurulana yedek iş gücüne ödenen ücretler de devamsızlığın neden olduğu maliyetlerdendir.

Bunun yanında işletmede devamsızlık sorunuyla uğraşanların kaybettikleri çalışma saatleri, devamsızlığın işlerin aksamasına, işletmenin adının kötüye çıkmasına saygınlığının azalmasına neden olması, dolaylı maliyetlerdendir.

İşten ayrılma maliyetleri de üç grupta toplanabilir:

İlişki kesme maliyetleri, işe alma ve yerleştirme maliyetleri, eğitim ve geliştirme maliyetleri.

İşe devamsızlık ve iş gücü devri maliyetlerinin tehlikeli boyutlara ulaşmasını önlemek için devamsızlığın ve gönüllü işten ayrılmanın azaltılmasına çalışılmalıdır. Bu konuda alınacak önlemler koruyucu ve tedavi edici olarak ikiye ayrılabilir.

Koruyucu yönetsel önlemlerin amacı, işe devamsızlığın ve gönüllü işten ayrılmanın işletmede en düşük düzeyde gerçekleşmesidir. Personel yönetimi işlevlerinin gerektiği gibi uygulanması, yönetime katılma, iş zenginleştirme gibi koruyucu yönetsel önlemler yalnızca işe devamsızlık ve işten ayrılma sorunu için değil, personel ile ilgili tüm sorunlar için geçerlidirler.

Tedavi edici yönetsel önlemlerin amacı, işletmede işe devamsızlıkların ve gönüllü işten ayrılmaların yoğunluğunu hafifletmektir. Tedavi edici yönetsel önlemler, sorunun kısa bir süre için ortadan kalkmasını sağladığı için koruyucu yönetsel önlemlerle desteklenmediklerinde, etkinliklerini çabuk yitirmektedirler. Bu önlemler arasında işe devamsızlıklar için devamsızlık kayıtlarının tutulması, aşırı devamsızlara disiplin cezaları verilmesi sayılabilir. İşten ayrılmalar için, parasal özendirme planları gibi işveren ile personel arasında ortak çıkarlar yaratan, esnek çalışma saatleri gibi personele çalışma ve özel yaşamını dengeli olarak bağdaştırabilme olanağı sağlayan önlemler bulunmaktadır. (13)

Devamsızlık ve iş gücü devir oranları, iş yükü analizi ile belirlenmiş olan personel sayısına ek olarak alınması gereken personel sayısını belirlemeye yarar.

### 3) Personel Araştırılması :

İşletme için gerekli personelin özellikleri ve sayısı belirlendikten sonra sıra personel bulunmasına gelir.

İşletmelerin personel sağladıkları kaynaklar ikiye ayrılır :

a- İç kaynaklar

b- Dış kaynaklar

a- İç kaynaklar :

Dışarıdan bir eleman sağlanması şirket personelinin

moralini düşürebileceği için önce iç kaynaklara başvurmak daha uygun olacaktır. İç kaynaklarda aranan işe uygun bir eleman varsa ve bu elemanın yeni bir kadroya geçmesinde bir sakınca yoksa (kendi yerine geçecek bir eleman yetiştirmiş ise) bu kişi boş olan kadro bünyesinde çalıştırılacaktır. (14) Özellikle orta ve yüksek mevkilerin doldurulmasında işletme içi kaynaklardan yararlanmak daima olumlu sonuç verir. Böylece işletme personeline yükselme olanakları sağlanmış olur. (15) İç kaynaklardan yararlanma olanağının olmadığı durumlarda dış kaynaklara başvurulur.

**b- Dış kaynaklar :**

Dış kaynaklardan eleman sağlamanın yolları şu şekilde sıralanabilir :

- İlan
- İş ve işçi bulma büroları
- İşletmede çalışan işçilerin önerdikleri kişiler
- İşçi sendikaları
- İşletmeye doğrudan doğruya yapılan yazılı veya sözlü başvurular
- Okullar (16)

**i. İlan vermek :**

Personel sağlanmasında çok kullanılan bu yöntemle geniş kitlelere hitap etmek mümkündür. İlanın etki derecesi, okuyucunun üzerinde yapacağı etkiye ve onun zihninde yaratacağı imaja bağlı bulunduğundan mümkün olduğu kadar çekici ilan verilmelidir. İlanın nerelerde, ne süre ile, hangi tarihlerde yayınlanacağı belirlenmelidir. İlanda personeli kimin aradığı, hangi iş için aradığı, aranan personelde istenen yaş, öğrenim, iş tecrübesi, askerlik durumu, lisan ve diğer özelliklerin neler olması gerektiği, başvurunun nereye, hangi tarihe kadar, kime, nasıl ve ne gibi belgelerle yapılacağı, aranan personele ne gibi imkan-

(14) Erhan Adal, a. g. e., S. 398.

(15) Selçuk Yalçın, a. g. e., S. 72.

(16) A. g. e., S. 72.

lar sağlanacağı, seçimin nasıl yapılacağı belirtilmelidir. İlanlara cevap olarak genellikle iki başvuru yöntemi vardır.

1- Yazılı bir özgeçmiş (ilişiginde bir fotoğraf)ile posta yoluyla müracaat (genellikle yönetici veya uzman kadro arandığı zaman kullanılmasında yarar vardır).

2- Şahsen müracaat (yönetici ve uzman kadroların dışında aranan pozisyonlar için tercih edilmelidir).

Bu müracaatlar tasnif edilerek, istenilen nitelikleri taşımayanlar ayıklanmalıdır. (17)

ii. İş ve işçi bulma büroları :

Bu bürolar, devlete ait ve özel olmak üzere iki çeşittir.

iii. İşletme personelinin önerdiği kişiler :

Birçok işletmeler bu önerilere uyarak gerekli elemanları toplamayı tercih ederler.

iv. Okullar :

Okullar işletmelerin genç elemanları toplayacağı kaynaklardan birini oluşturur. Her ne kadar bu elemanlar tecrübesiz olurlarsa da, işletmeler bunların eğitim ve yetiştirilmesi ile ilgilenirler.

v. İşletmelere yapılan başvurular :

Bunlar özendirilmemiş bir tür rastlantı sonucu yapılan başvurulardır. İşletmeler bu kaynaktan yararlanırlar, bu gibi başvuruları nezaketle kabul ederler ve ciddi olarak incelerler.

vi. Diğer kaynaklar :

-Cezaevleri, islahahleri, yetimhaneler.

-Çoğunluk mevsimlik faaliyet gösteren işletmelerin aralarında yaptıkları işçi değişimi.

-İşçi göçünü özendirme amacı ile ülkenin uzak bölgelerine eleman gönderilmesi.

Bu çeşitli kaynaklardan personel başvuruları sağlanır. Bu kaynakların değeri, sağlanan başvuru sahip-

---

(17) Erhan Adal, a. g. e., S. 413-414.



lerinden ne miktarının işe alındığının saptanması ile ölçülür. (18)

4) İşe alma, yerleştirme :

İşe alınacak personelin seçimini yapabilmek için önce personelde aranan asgari koşullar ve alınacak personel sayısı belirlenir. Daha sonra iç ve dış kaynaklar harekete geçirilerek işletmeye başvurular özendirilir ve başvuru sahipleri arasından gerekli seçim yapılır. İşe alma, yerleştirmede başvuranlara ilişkin bilgi toplamak amacıyla birçok yöntem kullanılır. En fazla kullanılan yöntemlerden biri şudur : (19)

- a- Ön görüşme,
- b- Başvuru formu,
- c- İşe alma testleri,
- d- Görüşme,
- e- Referansların kontrolü (tahkikat),
- f- İlk amirin onayı,
- g- Sağlık muayenesi,
- h- İşe alma.

Bu süreç, şekilde gösterilmiştir.

a- Ön görüşme :

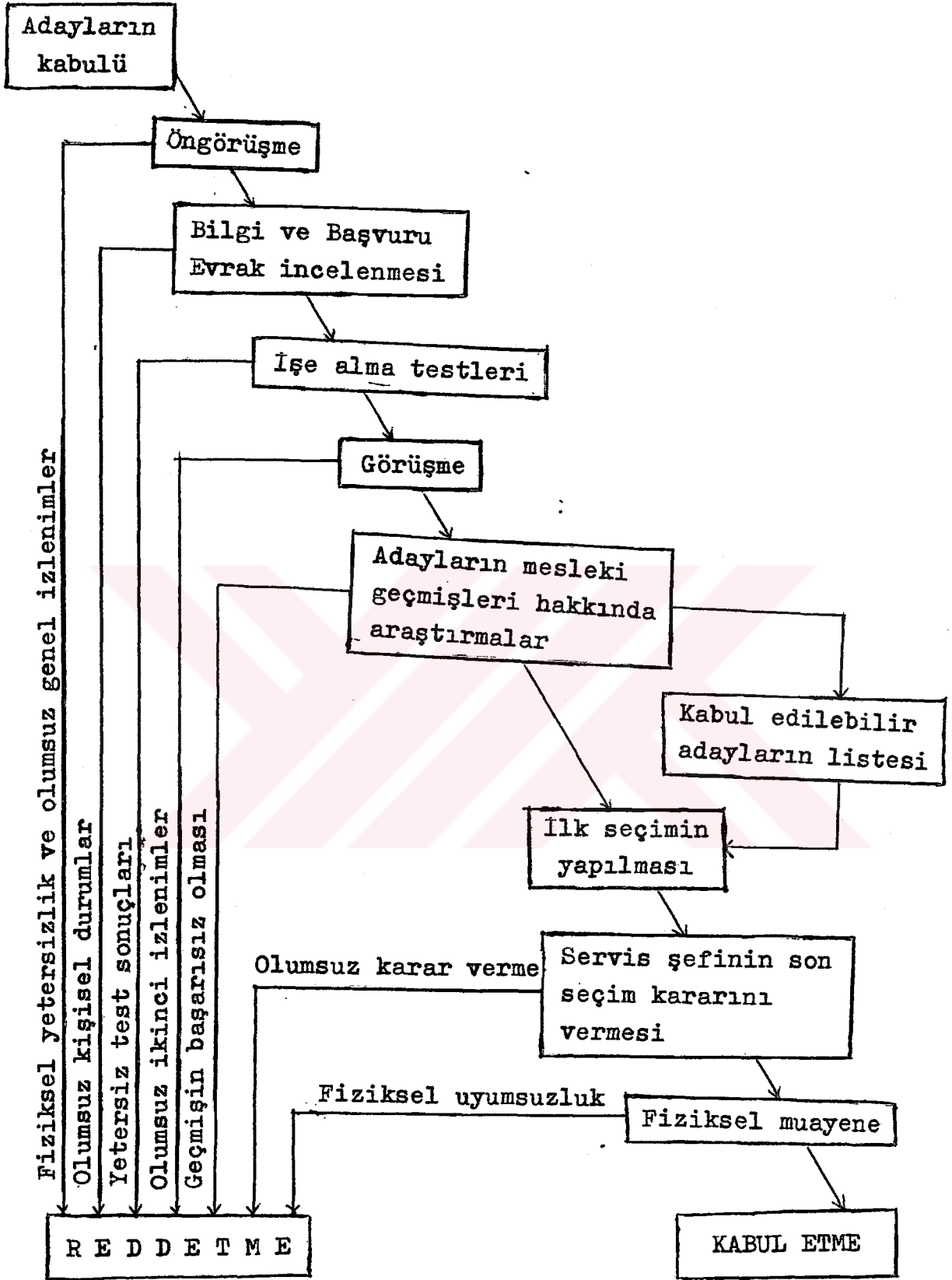
Bazı temel hususların saptanması için yapılacak bu kısa görüşmenin amacı, ilk bakışta istenilen fiziksel ve davranış özelliklerini taşımayan müracaatları tespit etmek ve ayıklamaktır. Diğer bir deyişle bu görüşmede işe alınmayacakların seçimi yapılır.

b- Başvuru formu :

Başvuru formu, hem işi isteyen elemanı değerlendirmede kullanılabilecek, hem de elemanı işe aldıktan sonra onun hakkında şirketin bilmesi gereken bilgileri içeren bir form niteliğinde hazırlanmalı ve kullanılmalıdır. Bu bilgiler mümkün olduğunca kısa ve öz olmalı, sorular açık ve belirgin olarak sorulmalı, kişilerin

(18) Selçuk Yalçın, a. g. e., S. 73-74.

(19) A. g. e., S. 75.



Şekil : İlhan Erdoğan, a.g.e., S.137.

özel hayatını ilgilendiren sorular ve siyasi görüşler sorulmamalıdır.

Bu formda kişinin kimliğini, tahsil durumunu, askerlik durumunu, ailevi durumunu, iş durumunu, diğer yöntemleri (taşıt ehliyeti, daktilo, yabancı dil vs.), hakkında bilgi verebilecek kişileri belirleyecek sorular olmalıdır. (20)

c- İşe alma testleri :

İş hayatında psikolojik testler önceden belirlenmiş bazı psikolojik faktörleri ölçerek bireyler arası farklılıkları ve kişinin bugünkü davranışına göre gelecekte nasıl davranacağını kestirmek amacı ile kullanılan araçlardır.

İşletmenin verimliliğini arttırmak amacı ile beşeri kaynakların iyi değerlendirilmesi gereğini duyan personel yöneticileri personelin seçimi, yerleştirilmesi, transfer ve terfii, eğitimi ve yetiştirilmesi gibi alanlarda test programlarından yararlanma yoluna gitmişlerdir. (21)

i. Test uygulamanın ana ilkeleri :

Testler ancak uygun ve doğru olarak uygulandığında yararlı olabilir. Bunun için test uygulamalarında uyulması gereken ilkelerin gözönünde tutulması gerekir.

Bu ilkeler şöyle sıralanabilir :

1-Testin geçerli olması gerekir. Bir testin ölçmekle görevli olduğu alanın bütününe kapsamı ve bu alanın dışına taşmaması gerekir. Bir testin geçerliliğinin ölçülebilmesi için herşeyden önce neyi ölçmek amacı ile kullanıldığı iyice belirlenmelidir. Bu ilke doğrultusunda, işe almada kullanılan testlerin iş analiz programına dayanılarak düzenlenmesi gerekir. (22) Belli bir testin bir işte başarılı sonuçlar verebilmesi için testi yürüten kişinin ilgili işi başarılı bir şekilde yürütmesi

(20) Erhan Adal, a. g. e., S. 415-416.

(21) Selçuk Yalçın, a. g. e., S. 79.

(22) A. g. e., S. 80.

için gerekli beşeri konuları en ince ayrıntısına kadar bilmesi gerekir. Test yöneticisi gerekli niteliklerden hangisinin testler tarafından ölçüleceği karar vermeli ve sonra da işe alınacak kişide aranacak nitelikleri en iyi biçimde değerlendirecek özel testi saptamalıdır. Geçerlilik niteliği testin, belli bir işteki başarı oranını önceden tahmin edebilmesi demektir. (23)

2-Testin güvenilir olması gerekir. Güvenilirlik derecesi, testten elde edilen sonuçların tutarlılık derecesine bağlıdır. Bir testin güvenilir sayılabilmesi için değişik zamanlarda ancak aynı koşullar altında testin aynı kişiye uygulanması halinde, aynı sonuçları elde etmemiz gerekir. (24)

3-Testler işe adam alma prosedüründe ancak yardımcı unsur olarak dikkate alınmalı ve asla elemanı işe alma kararının asli unsurunu oluşturmamalıdır.

4-Testlerin yönetimi, test sonuçlarının karşılaştırılması için kontrol edilmeli ve standart hale getirilmelidir. (25)

Standardizasyon testlerin değişik zaman ve yerlerde kullanılabilmeleri amacı ile yöntem, kapsam ve puanlamalarının kesinlikle belirlenmiş olması demektir. Standart hale getirilmemiş testler geçerli sayılmaz. (26)

ii. Testlerin sınıflandırılması :

1- Kullanılan yöntemlere göre sınıflandırma :

(a) Grup testleri-Bireysel testler :

Bazı testler bireylere tek tek uygulanabildiği gibi diğer bazı testler bir grup insana topluca uygulanabilir. Bireysel testler sonuç bakımından daha sağlamdır çünkü test uygulayıcısı aynı zamanda bireyin mimik ve jestlerini de izlemek olanağına sahiptir.

(23) Erhan Adal, a. g. e., S. 416-417.

(24) Selçuk Yalçın, a. g. e., S. 81.

(25) Erhan Adal, a. g. e., S. 417.

(26) Selçuk Yalçın, a. g. e., 79.

Grup testleri bireysel testlere oranla daha pratik ve ucuzdur. Bu bakımdan testin uygulanacağı birey sayısı çoksa grup testleri tercih edilir.

(b) Sözel testler-Sözel olmayan testler :

Dilin kullanılıp, kullanılmamasına göre testler sözel ya da sözel olmayan testler diye sınıflandırılır.

(c) Hız testleri-Güç testleri :

Hız testlerinde denekler belirli bir süre içinde kendilerinden istenilene doğru olarak yerine getirmek zorundadırlar.

Güç testlerinde sorular kolaydan zora doğru sıralanır ve denekler gittikçe zorlaşan sorulara cevap vererek yeteneklerinin limitine doğru çıkarlar.

Çoğu testlerde hem test hem güç birlikte aranır.

(d) Özel testler-Genel testler-Test bataryaları :

Özel testler sadece belirli bir konuya ait testlerdir. Genel testlerde ise birkaç konu karışık olarak birlikte ele alınır ve denegin genel performansının ölçülmesi amaçlanır. Test bataryalarında değişik tahminlere fırsat verebilecek testler, her bir test için ayrı süre verilerek aynı seans içinde uygulanır.

(e) Psikometrik testler-Projektif testler :

Psikometrik testler performansın tek yönünü ölçer ve sayısal sonuçlara ulaşır. Projektif testler ise genel olarak kişiliği izlenim ve gözlemlere dayanarak yansıtır. Yorumlar sayısal sonuçlara ulaşamaz. (27)

2- Konularına göre sınıflandırma :

(a) Zeka testleri :

Bu testler işgören seçiminde en çok kullanılan testlerdendir. Çünkü kişilerin yetenekleri, eğitim düzeyleri ve kişilikleri zeka düzeyleri ile yakından ilgilidir. Ayrıca işgörenlerin işdeki başarısı genel zeka düzeyine bağlı olduğu gibi, zekasının işliliğine de bağlıdır. (28)

(27) A.g.e., S. 81-82.

(28) İlhan Erdoğan. a.g.e., S. 157.

Zeka testleri, adayların zihinsel yeteneğini, belleğini, yargı gücünü, kelime bilgisini ölçmeye yarar. Süresi genellikle kısa olan zeka testleri, bireysel ve grup zeka testleri olarak ikiye ayrılır.

(29)

(b) Yetenek testleri :

Yetenek testleri, bireylerin belirli bir zaman içinde neyi yapabileceklerini veya belirli bir eğitimden sonra neleri yapabilecek duruma geleceklerini analiz etmeye yarayan testlerdir. Bu testler uygulamalı olabileceği gibi yazılı yada sözlü bir biçimde de olabilir. (30)

Bu tür testler çoğunlukla mesleğe yöneltme, öğrenci ve eleman seçimi ve işe yerleştirme amaçları için kullanılır. (31)

(c) Başarı testleri :

Başarı testleri, adayın hayatı süresince başarmış olduğu işlerle ilgilenir. Aday, belli bir konuda bilgisi olduğunu iddia ettiği zaman başarı testleri bunun ne kadar iyi bilindiğini araştırır.

Bunların tipik örneği iş testleridir. (Daktilo, makinist, elektrik ve elektronik bilgi testleri gibi)

(32)

(d) Mesleki ilgi testleri :

Mesleki ilgi testleri, bireylerin ilgi alanlarını belirlemeye yardımcı olan testlerdir. Mesleğe yöneltmede yetenek testlerine olduğu kadar ilgi testlerine de önem verilir. Çünkü bireylerin bir işte başarılı olmalarını sağlayan unsurların en başında ilgi ve istek gelir. (33)

(e) Kişilik testleri :

Bir işte bireyin başarısı önemli ölçüde kişiliğine de

- 
- (29) Selçuk Yalçın, a.g.e., S. 83.  
 (30) İlhan Erdoğan, a.g.e., S. 108.  
 (31) Selçuk Yalçın, a.g.e., S. 83.  
 (32) Erhan Adal, a.g.e., S. 418.  
 (33) Selçuk Yalçın, a.g.e., S. 84.



bağlı olduğundan personel seçimi sırasında işin özelliği ile kişinin özelliği karşılaştırılırken adayların kişilik yönünden de değerlendirilmesi yararlı olacaktır.

(34) Geliştirilmiş olan kişilik testleri ile bireylerin sosyal uyum düzeylerini, özel eğilimlerini, çalışma tempolarını, genel düşünce yapılarını, işbirliği ruhlarının olup olmadığını değerlendirmek olanaklıdır. (35)

Kişilik değerlemesinde kullanılacak belli başlı üç yöntem vardır. Birincisi yaşam-kayıt sistemidir. Bu sistemle kişinin günlük yaşamı içerisinde davranışlarının gözlenmesi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi yapılır. İkinci yöntem kişisel değerlendirme sistemidir. Bu yöntemde kişiye bir sorular sistemi verilir ve buna göre kişinin kendi kendisini değerlendirmesi istenebilir. Bir başka yöntem objektif testlerle yapılan değerlemedir. Bu yöntemle laboratuvar ortamında kişinin değerlendirilmesi yapılır. (36)

d- İş görüşmeleri :

İş görüşmeleri, en çok kullanılan seçim yöntemlerindedir.

Bu aşamada işe alınabilecek adayların bazı ek özelliklerinin saptanmasına ve işyerinin özel şartlarına ne ölçüde uyabileceklerinin analizine çalışılır. (37)

i. Görüşme türleri şöyle sıralanabilir :

1- Dolaysız görüşme : Bu tür görüşme, doğrudan doğruya yüzyüze soru sorup, cevap alma şeklinde yapılan görüşmedir.

2- Dolaylı görüşme : Bu yaklaşımda görüşme yapılan kişiye, ele alınacak konuların belirlenmesinde oldukça serbesti tanınır ve daha ayrıntılı bilgi almaya çalışılır.

---

(34) I. Erdoğan, a.g.e., S. 155.

(35) A.g.e., S. 112.

(36) A.g.e., S. 156, 157.

(37) A.g.e., S.173.

3- Kalıplı görüşme :Bu görüşme dilekçinin (adayın) durumunu meydana çıkaracak önemli hususların seçilmesi ve bunun için de önceden çok iyi hazırlanmış soruların bulunmasını öngörmektedir.

4- Baskılı görüşme :Bu görüşmenin amacı, adayın dengesini nasıl koruduğunu, uyarılama (intibak) yeteneğini ve kendisini ne kadar çabuk toparladığını görmektir.

5- Grup görüşmesi :Birden fazla aday ile toplu olarak yapılan bu görüşmenin, görüşmecilerin vakit kaybını azaltmak ve adayların tepkilerini, birbirlerine karşı tavırlarını görme olanağını sağlamak gibi üstünlükleri vardır.

ii. Görüşme süreci :

1- Ön hazırlık

- (a) Uygun görüşme türlerinin seçimi,
- (b) İş gerekleri üzerinde yapılacak bir çalışmaya dayanılarak, görüşme kapsamına alınacak noktaların belirlenmesi,
- (c) Görüşmecilerin sayısının saptanması,
- (d) Her dilekçiden elde edilebilecek tüm bilgilerin gözden geçirilerek üzerinde durulacak etkenlerin belirlenmesi,
- (e) Görüşmenin yapılacağı yer, görüşme sırası gibi düzene ilişkin hususların kararlaştırılması.

2- Görüşmenin başlatılması :

İlk dakikalar görüşmenin başarılı yürütülmesi için son derece önemlidir.Görüşmeci hemen başlangıçta aday için önyargıya varmamalıdır.Görüşmecinin sesi, tavır, konuşması ve görünüşü, işgören adayında onun kendisini sevdiği, saydığı ve geleceğiyle ilgilendiği konusunda büyük önem taşır.

3- Tam ve doğru bilgiyi edinmek :

Gerekli bilgiyi sağlamada en iyi yol, bilgi temelinde dayanan bir görüşme türü izlemektir.Bu türde kapsam geniş tutulur ve değinilmeyen husus pek bulunmaz.Adayın üzerinde durmak istediği noktalar, kendi

meraklarını göstermesi bakımından son derece önem taşıyabilir. Dikkat edilecek önemli bir durum, adayın pek değinmek istemediği veya şöyle bir dokunup geçtiği, yaşantısının mutsuz tecrübe ya da dönemleri hakkında bilgi sağlayabilmektir. Doğru bilgi elde etme, görüşmecinin dilinin aday tarafından açıkça anlaşılmasını da zorunlu kılar. Sorular, adayın gerçeği belirtmesine cesaret verecek biçimde yöneltilmelidir.

#### 4- Görüşmenin kapanması :

Görüşmeci, görüşmeyi bitireceği zamanı, adayın daha önce dikkatini çekmeyen bazı değişik davranışlar göstermesinden çıkarabilir. Genellikle aday bırakana kadar görüşme kapanmamalı, görüşmeye nezaketle son verilmelidir.

İşe alınacak kimseleri değerlerken, görüşme sırasında elde edilen bilgiler, ancak öteki seçim yöntemleri aracılığıyla sağlanan sonuçlarla tutarlı olduğunda değerlidir. (38)

#### e- Referansların kontrolü (tahkikat) :

İşe alma ve yerleştirmede şu üç tip referans önem taşır.

- Kişilik (az önem verilmektedir),
- Çalışma tecrübesi (bu referanslar daha olumlu verilerle ilgilendiği için kontrolüne çok önem verilir),
- Okul (özellikle yeni mezun olan öğrencilerin doğrudan doğruya işe alınması durumunda söz konusudur) (39)

Bilgi sağlama yöntemi duruma göre ya referans veren kişi ile telefonla görüşmek veya yazılı referans mektubu istemek sureti ile gerçekleşir. (40)

#### f- İlk amirin onayı :

İşe almanın bu evresine kadar gelebilen aday perso-

(38) İnal Cem Aşkun, "İşgören Seçiminde Mülâkat", I.Ü. İşletme Fak. Dergisi, Cilt 1, Nisan 1972, S. 110-116.

(39) Selçuk Yalçın, a.g.e., S.76.

(40) Erhan Adal, a.g.e., S. 420.

nel dairesi ya da şubesi tarafından işe yerleştirilebilir. Ancak adayın işe alınması ilk amirin onayına sunulduğunda ilerdeki ortak çalışmalarda daha olumlu sonuçlar alındığı görülür. (41)

g- Sağlık muayenesi :

Bu evrede başvurular sağlık muayenesinden geçirilerek sağlık yönünden işyerinde personelin çalışmasında sakınca bulunup bulunmadığını belirten bir rapor alınır. (42)

h- İşe alma :

Araştırmalar, işçilerin kendi arzularıyla işten ayrılma olaylarının yarısından fazlasının işe başladıklarından sonra geçen ilk 6 aylık sürede olduğunu göstermektedir. Bu durum genellikle işe başlayan yeni elemanın tamamen kendi haline terkedilmesinden, onu etrafındakilere tanıttak, kendisine yol gösterecek hiç kimsenin bulunmamasından ileri gelmektedir. (43) Bu elemanlara yardımcı olmak, onları bilinçli bir biçimde yönlendirmek gerekir. Bunun en etkili yolu oriantasyon programlarıdır. Bu programların elemanların endişe ve kuşklarını giderici, sorunlarına çözümleyebilmesine yardımcı, zihnen rahat bir duruma gelebilmesini sağlayıcı, birçok şeyleri kısa sürede öğrenebilmesini kolaylaştırıcı ve güven verici nitelikte olması gerekir. Yeni elemanın işletmeye bir an önce uyum sağlayabilmesi için oriantasyon süresinde şu noktalar göz önünde bulundurulmalıdır:

Her sanayi kolunun ve her işyerinin kendine özgü bir dili vardır. Yeni elemanların birçok şeyi anlayamadıklarından hata yaptıkları görülebilir.

Yeni eleman birlikte çalışmak zorunda olduğu elemanlarla uyum sağlamak için uygun yollar bulmak çabasıdır.

---

(41) Selçuk İalçın, a.g.e., S. 78.

(42) Erhan Adal, a.g.e., S. 420.

(43) Selçuk İalçın, a.g.e., S. 78.

Yeni eleman işinin gereği olan alet ve teçhizatı nereden bulabileceğini bilemez.

Her tür organizasyonda türlü problemler olmasının doğal olduğu yeni elemanlara anlatılmalı ve çözüm yolları öğretilmelidir.

Yeni elemana şirketin ve bağlı bulunduğu ünitenin amaçlarının açıklanması gerekir. (44)

---

(44) Besim Baykal, "İşletme Yönetiminde İnsan Faktörü", Banka ve Ekonomik Yorumlar, Yıl 19, Sayı:6, (Haziran 1982), s. 66, 67.

## F - EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Eğitim, işletmelerde, her düzeydeki görevlilerin işlerini daha iyi yapabilmeleri ve neticede hem kendilerinin, hem de ait oldukları kuruluşun daha iyi duruma geçebilmesini sağlayabilme amacıyla, beceri, bilgi ve anlayışlarının ve genel olarak tutum davranışlarının sürekli ve sistemli bir şekilde geliştirilmesi ile ilgili faaliyetler olarak tanımlanır.

Her insanda geliştirilmeye muhtaç yönler vardır. Öğretimdeki en önemli nokta öğrenmeye uygun ve teşvik edici bir havanın yaratılabilmesidir. Olumlu bir atmosfer mevcut olmadıkça, bilinçli ve titizlikle hazırlanmış plânlar, en mükemmel şekilde verilen dersler, kullanılan en modern öğretim araçları sonuçsuz kalabilir.

Bugün bir uzmanlık konusu haline gelen eğitim, esas itibariyle, personeli işlerini daha iyi yapabilecek şekilde yetiştirmeye yöneliktir. Bu amaca erişebilmek için personeli daha iyi sonuç alabilecekleri tarzda çalışmaya ve birlikte çalıştıkları arkadaşları ve yönetici kademeleri ile işbirliği yapabilmeye yöneltecek bilgiler verilmelidir. (1)

Bir eğitim çalışmasının plânlanabilmesi ve gerçekleştirilmesi üç kademeli bir süreç olarak düşünülmelidir.

Birinci evrede eğitime alınacak kişilerin eğitim gereksinimlerinin saptanması, başka bir deyişle eğitim açığının bulunması gerekecektir. (Eğitim açığı, bir işin gerektirdiği bilgi ve yetenekle, bu işi yapan kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenek arasındaki işgören aleyhine bulunan fark olarak tanımlanabilir.) İkinci evrede, saptanan eğitim açığını giderecek özellikte bir eğitim çalışmasının plânlanması ve uygulanması gerekecektir. Üçüncü evrede ise, eğitim programlarının

---

(1) Besim Baykal, "İşyerlerinde eğitim", Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Yıl:19, Sayı:3, Mart 1982, S. 51-52.



etkinliğinin belirlenmesi, isteneni, ne ölçüde sağladığının saptanması, ayrıca gelişen koşullar doğrultusunda eğitim çalışmasının da değiştirilmesi gerekecektir.(2)

Eğitim neler sağlayabilir ?

İşletmeler yalnız ilerlemek ve gelişmek için değil hayatta kalabilmek, faaliyetlerini sürdürebilmek için de dinamizmlerini korumak zorundadırlar. İşletmelerin personel kadroları endüstrideki gelişmelere, teknoloji-deki değişimlere ayak uyduracak düzeyde yetiştirilmeli, düzenli ve devamlı şekilde uygulanacak eğitim programları ile edinecekleri bilgileri koruyabilmelidirler.

(3)

Uygulanan eğitim programlarının sonuçlarından bazıları şöyle sıralanabilir. :

- 1- Malzemenin bozulma ve fire oranı azalabilir: Bir kısım malzemenin kullanılmasında bozulma, fire ve israfın kontrol ve dikkat ile asgariye indirilebilmesi mümkündür. Bunu sağlayabilecek elemanların işlerini azami dikkat ve titizlikle görmeleri, en uygun yöntemlerle çalışmalarını, işin önemini kavrayabilmeleri gerekir. Bu konular çalışanlara eğitim programları ile kazandırılabilir.
- 2- İş yöntemleri geliştirilebilir: Eğitim, bir yöntem ve sistem içinde çalışma bakımından da çalışanların ilgilerini kamçılayabilir.
- 3- İşe geç gelme ve işçi giriş çıkışındaki oran düşürülebilir: İşe gelmemek, geç gelmek, hasta gibi görünmek ve iş devri oranının yüksekliği çalışanların memnuniyetsizliğini ifade eder. Bunun nedenleri arasında sayılabilecek amirlerin yönetim tarzını beğenmemek, gelecek için güven duymamak, diğer çalışanlara uyum sağlayamamak uygun

---

(2) İlhan Erdoğan, a.g.e., S. 209.

(3) Selçuk Yalçın, a.g.e., S. 90.

eğitim programları ile giderilebilir.

- 4- Öğrenme süresi kısaltılabilir: Uygun öğretim metodlarının bilinmesi ve bilinçli olarak uygulanması öğrenme süresini kısaltabilir.
- 5- Yönetici veya nezaretçilerin yükü hafifler: Eğitim sonucu çalışanların işlerini iyiniyetle ve eksiksiz yaparak arzulan verimi sağlaması amir yada nezaretçilerin işini büyük ölçüde hafifletir.
- 6- Fazla mesai en alt düzeye indirilebilir: İşçi maliyetini yükselten bir faktör olan fazla mesaiye gerek duyulmasının nedenleri çeşitlidir. Bu nedenlerin çoğu uygun bir eğitim programı ile ortadan kaldırılabilir.
- 7- Makina ve teçhizatın bakım masrafları düşürülebilir: Makinalar ve teçhizat gerektiği şekilde itina ile kullanıldıklarında bakım, tamirat ve yenileme için sarfedilecek miktarlarda önemli tasarruflar sağlanabilir. Bu bakımdan çalışanlara bu işi nasıl yapabilecekleri açıklanmalıdır.
- 8- Kırgınlık ve şikayetler azalabilir: Eğitim programları, kırgınlık ve şikayet nedenlerinden çoğunu ortadan kaldırabilir.
- 9- İşin kalitesi yükselir: Kuruluşun başarısı büyük ölçüde mal veya servisin kalitesine bağlıdır. Pek çok hallerde de kaliteden doğrudan doğruya sorumlu olan kişiler alt kademedeki işçi veya memurlardır. Onların iyi bir eğitim programından geçirilmesi, işin kalitesini yükseltecektir.
- 10- Mensupların yükselebilmesi teşvik edilmiş olur: Emekliye ayrılma, ölüm, terfi, istifa, transfer gibi durumlar sonucu meydana gelen boşlukların sadece kuruluş dışından sağlanacak elemanlar ile doldurulmaya çalışılması zaman kaybına ve elemanlar arasında moralin bozulmasına yol açar.

caktır. Yeni eleman işinde uzman da olsa bir intibak devresi geçirmek zorundadır. Herhangi bir iş için aniden ortaya çıkabilecek bir durum karşısında o işi yapabilecek şekilde eğitim görmekte ve yetiştirilmekte olan bir kişinin varlığı, işin devamını ve zaman kazanmayı sağladığı gibi, iyi çalışma ve yeteneğin takdir edildiğini de gösterdiğinden elemanların moralinin yükselmesine de neden olur.

- 11- Kaza oranı azalabilir: Hatalı malzeme kullanmak, dikkatsizlik, kötü itiyatlar, gereksiz telaş ve acelecilik, sinirlilik, tereddüt gibi kazalara neden olan haller eğitim ile önlenebilir. Çalışanlara işleri daha iyi öğretilirse, gerek kendisinin gerekse başkalarının sağlığını ve hayatını korumanın önemi iyice anlatılabilirse, müdüriyet güven ve sağlık konusunda gerekli önlemleri alırsa, kazalar büyük ölçüde önlenir.
- 12- İletişim geliştirilebilir: Konferanslar, intibak kursları, şirket politikası üzerinde görüşmeler tertiplemek, kuruluş içi haberleşmeyi kolaylaştırmaya yönelik fertler ve gruplarla temaslar gibi eğitim faaliyetleri ile iletişim ihtiyacı ve iletişimin yetersizliğinden doğan aksaklıklar büyük ölçüde karşılanabilir.
- 13- Çalışanlar birden fazla işleri yapabilecek şekilde yetiştirilebilir: Bir kişiye birden fazla iş öğretildiğinde gerektiğinde zorunlu değişiklikleri karşılayabilecek şekilde sokulabilen esnek bir personel grubu kazanılmış olur. Bu şekilde işe gelmemek, izinde bulunmak, işten ayrılmak veya üretimi arttırmanın gerektirdiği durumlar sonucu ortaya çıkabilecek zaman kaybı ve üretim güçlükleri büyük oranda ortadan kalkacaktır.

14- Çalışanların morali yükselebilir: Eğitimin doğurduğu sonuçlardan birisi de çalışanların moralinin yükselmesidir. Kişiler üzerinde gerektiği şekilde işleyerek grup problemlerini çözmek, çalışanlara işbirliği ruhunu aşılayabilmek, onlarda açıklanması oldukça güç değişiklikler oluşturmaktadır. Şirket veya işe bağlılıkları artmakta, şirket işleri ve problemlerine duydukları ilgi derinleşmektedir. Morali yüksek olan personel ortaya çıkan yeni bir duruma kolaylıkla uyum sağlayabilecek ve kendisine verilecek şeyleri kolaylıkla alıp hazmedebilecek esnek bir duruma gelmiştir. Herhangi bir işyerinin varlığını sürdürebilmesi, gelişebilmesi, işi bilen, işini seven ve severek çalışan personelin varlığına bağlıdır. Eğitimin temel amacı da bu tip insanlar yetiştirmektir. (4)

1) Ust ve orta kademe yöneticilerinin eğitim ve geliştirilmesi :

Eğitim ve geliştirme metodları işbaşında ve iş dışında olmak üzere ikiye ayrılabilir.

a- İşbaşında eğitim metodları :

i. İş rotasyonu: Bu yöntemde yöneticiler, çeşitli işlerde çalıştırılacak, karşılaçıkları yeni sorun ve durumları çözümlene zorunluluğu ile başbaşa bırakılmakta ve böylece yeteneklerin geliştirilmesine çalıştırılmaktadır. (5)

ii. İdareciye yardımcı: Yetiştirilmesi ve gelişmesi arzu edilen kişilerin, yöneticinin araştırma ve incelemelerine yardım etmek, haberleşmesi düzenlemek ve çeşitli temaslarında hazır bulunmak suretiyle eğitilmeleri amacını gütmektedir. (6)

(4) Besim Baykal, a.g.e., S. 54-59.

(5) Osman Yozgat, a.g.e., S. 384.

(6) Tamer Koçel, "İşletmecilik ve Yöneticilik Eğitimi-nde Kullanılan Metotlar", İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, Nisan 1972, S. 139.

- iii. Komite ve projelerde görev alma: Yöneticilerin; etüd etmeleri için hazırlanan projeleri ya ferden veya bir komitenin üyesi olarak incelemesini ve alınan kararları üst düzey yöneticilerine iletmesini kapsayan bir yöntemdir.
- iv. Geçici terfi: Bu yöntem, yöneticinin eğitim ve gelişme amacıyla, bir süre için terfi ettirilen işte çalışması esasına dayanır.
- v. Amir nezaretinde eğitim: Bu metodda amir, eğitilecek yöneticinin performansını yakından takip eder ve idarecilik görev ve sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için ona yardımcı olur.
- b - İş dışında eğitim ve geliştirme metodları :
- i. Vaka metodu: Bu metod, eğitilen yöneticiler tarafından, işletmeyle ilgili gerçek bir problem üzerinde, çeşitli alternatifler ileri sürülerek bunların analizini ve tartışmasını ifade etmektedir.
- ii. Anlatma metodu: Anlatma, klasik bir eğitim metodudur. Bu metodun hedefi, belirli bilgilerin eğitilenlere aktarılmasıdır.
- iii. Grup tartışmaları metodu: Eğitilen kimselerin genel bilgilerini arttırmak, işletme içindeki ve dışındaki davranışlarını geliştirmek ve sorun çözme yeteneklerini geliştirmek amacıyla kullanılan bu metodda eğitilen yöneticiler bir tartışma lideri nezaretinde toplantılarda aktif bir yer alırlar.
- iv. İşletme oyunları metodu: Bu oyunlara katılan yöneticiler, her birinin hayali bir şirketi temsil ettiği rakip gruplara ayrılırlar ve her grup temsil ettiği şirketle ilgili hayali durumları canlandırırken, kendilerine verilen bilgileri gözönünde bulundurarak kararlar alırlar. Bu kararlar devamlı olarak analiz edilir ve değerlendirilir.

Rol oynama metodu: Bu metod, eğitim ve geliştirme programlarına katılanlara gerçek hayattan örnekler vererek ve onlara problemleri bizzat canlandırarak uygulamalı bir şekilde öğrenme olanağı sağlar.(7)

2) Alt kademe yöneticilerinin eğitim metodları :

Birçok organizasyonda alt kademe yöneticilerinin verimliliğinin düşük olduğu görülmektedir. Bu oranın düşük olmasının ana nedenleri şöyle sıralanabilir :

- Alt kademe yöneticileri, kendilerinden neler beklendiğini tam anlamı ile bilememektedirler.
- Bu kişiler, ellerinden geleni yapabilmeleri için gerekli güdüye sahip bulunmamaktadırlar.
- Kendilerinde işi yapabilecek bilgi ve hüner bulunmamaktadır. (8)

Bu nedenler eğitim programları ile ortadan kaldırılabılır. Alt kademe yöneticilerinin eğitiminde kullanılan metodlar şunlardır :

- a- Özel okuma parçaları : Bu metod, nezaretçilerin davranışlarının değişmesini sağlayan ve bilgilerini arttıran, ufak hacimdeki okuma parçaları ile uzun, zor okuma parçalarının okunup anlaşılmasına dayanmaktadır. Verimli olabilmesi için; okuma parçalarının, nezaretçinin şimdiki veya gelecek işiyle bağlantılı olması, nezaretçinin anlayabileceği bir dille yazılmış olması, nezaretçilerin okumaları için teşvik edilmesi gereklidir.
- b- Karşılıklı yazışma kursları : Bu metod, eğitilen kişi tarafından incelenen yazılı materyale dayanmaktadır. Belirli süre içinde bitmesi gereken bu materyal muhtelif derslere ayrılmaktadır.
- c- Programlanmış öğretim : Son yıllarda geliştirilmiş olan bu metod, bir eğiticinin en önemli amacının,

(7) Osman Yozgat, a.g.e., S. 384-388.

(8) Osman Telimen, "İlk Kademe Nezaretçisinin Eğitime Hazırlanması", İstanbul İ.T.İ.A. İktisadi ve Ticari İlimler Dergisi, Sayı:2, İstanbul, 1975, S. 47.



öğrencilerin davranışlarında görülebilen bir değişiklik meydana getirmek olduğu fikrine dayanmaktadır. Bu değişikliği "etki" olarak kullanılan bazı cümleler yaratmaktadır. Bu cümleler öğrencinin belirli bir şekilde hareket etmesini, davranışta bulunmasını veya cevap vermesini gerektirecek şekilde kullanılmakta, öğrenci istenilen cevabı verdiğinde diğer cümlelere geçilmektedir.

d- Sınıfta eğitim : Bu yetiştirme şekli işletmenin içinde veya dışında olabilir. Çeşitleri şöyle sıralanabilir :

- i. Konferans : Eğiticinin, eğitilenlere bilgiler vermesi şeklinde gerçekleşir.
- ii. Rehberli tartışma : Eğitilenler, bir liderin kontrolü altında tartışmalara katılırlar.
- iii. Filmler : Etkili ve eğlenceli bir eğitim şeklidir.
- iv. Vaka tartışması : İşletme ile ilgili gerçek bir problemin, yazılı bir metin halinde eğitilenlere aktarılarak onlar tarafından tartışılmasıdır.
- v. Araştırmalı vaka çalışması : Bu yöntemde, iş çevresindeki gerçek bir olaydan alınan vaka, verilerin bazıları açıklanarak eğitilenlere sunulur. Eğitilenler, açıklanmayan verileri tartışma yöneticisine sorular sorarak çıkarmaya ve tartışarak çözüm bulmaya çalışırlar.
- vi. Rol oynama : Bu yöntem, eğitilenlere gerçek hayattan örnekler vererek ve problemleri canlandırarak uygulamalı bir şekilde öğretme olanağı sağlar.

3) Düz işçilere uygulanan eğitim metodları :

a- İşbaşında eğitim metodları : İşçilerin çalışma alanlarında uygulanan bu metodlar, eğitici ile eğitilene yüzyüze getirmektedir.

- i. Amir nezaretinde eğitim : Kişi, en yakın amiri tarafından eğitilerek, işini yaparak öğrenir.
- ii. Amir tarafından yol gösterme : İlk metoda çok benzeyen bu metod, bir problem çözümüne yöneliktir

ve astın işi ile ilgili program ve ayarlamaları kapsar.

iii. Yetki devri : Amirin astlarına yetki devretmesi, onların düşünme ve karar verme yeteneklerini geliştirerek yetişmelerini sağlayacaktır.

iv. İdareciye yardımcı : İdareciye yardımcı durumunda, onun araştırma, inceleme ve temaslarında hazır bulunan kişi, uygulamayı görerek problemler ve çözümleri konusunda yetişmiş olur.

v. İş rotasyonu : Bu yöntemde kişi, yetiştirilmek amacıyla plânlı bir şekilde çeşitli işlerde çalıştırılır.

b- İşyeri okulu yoluyla eğitim : Nezaretçilerin, mavi yakalı işçileri eğitmek amacıyla geçici olarak görevlendirildiği bu metotta, eğitim alanı, fiziksel olarak üretim alanından ayrılmıştır. Böylelikle üretim aksamaz, kaza olasılığı azalır ve üretim araçlarının zarar görmesi olasılığı en aza iner. Bununla birlikte eğitilenler, üretim alanının gerçek atmosferinden uzak kalırlar.

c- Eğitilene yardımcı metodu : Bu metotta, deneyimli eğitici, eğitilene iş ve şirket hakkında herşeyi öğretmekle sorumludur. Eğitilenler, eğiticinin yetiştiklerine inandığı zaman görev başına gönderildiklerinden, eğitim programı için belli bir süre yoktur.(9)

d- Çıraklık eğitimi : Çıraklığın konusu bir meslek yada sanatın öğretilmesidir. İşverenlerin kalifiye işçi ihtiyacını gidermede başvurdukları en pratik yol işyerine çırak alarak eğitmektir. (10) Bu eğitim sisteminde işbaşında eğitim ve sınıf eğitimi bir arada kullanılmaktadır. Böylelikle çırak sınıfta öğrendiğini hemen uygulamaya dökülebilmektedir. (11)

(9) Osman Yozgat, a.g.e., S. 388-394.

(10) Nuri Çelik, İş Hukuku Dersleri, Marmara Üniversitesi Eğitim ve Yardım Vakfı Yayını No:85/2, İstanbul, 1985, S. 48.

(11) Osman Yozgat, a.g.e., S. 394.

Kanunda (Çıracak, kalfa ve ustalık kanunu) çıracak, "bu kanuna tabi bir sanatı, o sanat için düzenlenen teorik ve pratik öğrenim programına göre o işyerinde öğrenmek amacı ile bir çıracılık sözleşmesi ile bir işyeri sahibinin hizmetine giren kimse" olarak tanımlanmıştır. Ayrıca kanunda işyeri sahibinin çırağa işe başladığı günden itibaren İş Kanunu gereğince saptanan asgari ücretin yüzde 30'undan aşağı olmamak üzere ücret ödemekle yükümlü olduğu hükmüne yer verilmiştir. (12)

Bu eğitim programında nezaretçiler, sistemin işbaşında eğitim kısmından tamamen sorumludurlar. (13)

#### 4) Personel Değerleme :

Yöneticilerin görevi, işçilerin katkıları ile belirlenmiş firma hedeflerini gerçekleştirmektir. Bu katkıları inçelerken başvuru yollardan biri de işçinin işinin ve elde ettiği sonucun değerlendirilmesidir. Bunun yapılabilmesi için işçilerden ne beklendiği bilinmeli, firmada çalışan kişiler, işin bitirileceği zaman ve hedeflenen başarı belirlenmelidir. (14) Personel değerlendirme şu amaçları gütmektedir:

- Terfiler, ücret artışları, yetiştirme ve geliştirme programları, nakiller, işten çıkarmalar gibi konularda personel ile ilgili alınacak karar ve bulunulacak girişimlerde objektif bir baz oluşturulmasını sağlar.
- Her yardımcıya üstünün (amirinin) kendisi hakkında ne düşündüğünü öğrenmesini sağlar.
- Personelle kendini geliştirme ve yetiştirme olanağı sağlar.
- Şeflere yardımcılarıyla olan ilişkilerinde gerekli girişimlerde bulunmak için sorumluluklarını yüklenmek olanağı sağlar.
- Şeflerle yardımcılarının birbirlerini daha iyi tanımala-

(12) Nuri Çelik, a.g.e., S. 51-52.

(13) Osman Yozgat, a.g.e., S. 394.

(14) Gülay Kaya, "Personel Değerlendirme Yöntemleri", İşveren, Cilt:XX, Sayı:2, Ankara, Kasım 1981, S. 3.

rını ve iş ilişkilerini geliştirmelerini sağlar.

- Şeflerin yardımcılarını ne derece ciddi veya hoşgörülü olarak değerlendirdikleri hakkında genel müdürlüğe bilgi sağlar. (15)

Personel değerlendirmenin çeşitli yöntemleri vardır.

Bu yöntemlerden bazıları şunlardır :

- a- Ayrıntılı ve geniş değerlendirme,
- b- Bazı kriterlere göre değerlendirme,
- c- Derecelendirme yolu ile değerlendirme,
- d- Liyakat değerlendirmesi,
- e- Kritik olaylara dayanarak değerlendirme,
- f- Hedef belirleyerek değerlendirme.

a- Ayrıntılı ve geniş değerlendirme :

Değerlendirilen hakkında geniş bir rapor hazırlanarak başarısı ve potansiyel özellikleri belirlenir, buna göre değerlendirme yapılır.

b- Bazı kriterlere göre değerlendirme :

Bu değerlendirme, tanımlanmış bazı kriterlere göre yapılır. Bu kriterler arasında :

- i. Fabrika bilgisi ve uygulamada tecrübesi,
- ii. Sadakat ve bağlılığı,
- iii. İşbirliği ve yardımlaşma isteği,
- iv. Yaptığı işin doğruluğu ve güvenilirliği,
- v. Uyum sağlayabilirliği,
- vi. İş bilgisi,
- vii. İnisiyatif sahibi olup olmadığı sayılabilir.

c- Derecelendirme yoluyla değerlendirme :

Personelin, bilgisi, işiyle ilgili olarak gerçekleştirdiği üretim, kabul görme durumu, doğru muhakeme edebilme ve inisiyatif sahibi olma gibi konularda derecelendirilerek değerlendirilmesidir.

Derecelendirme;

- İşin gerektirdiğinin çok üstünde,
- İşin gerektirdiğinden fazla,
- İşin gerektirdiği kadar,

- Geliştirmesi gerek,
- İşin gerektirdiği minimumun çok altında şeklinde yapılabilir.

d- Liyakat değerlendirme :

Derecelendirmeye benzeyen bu değerlendirme yapılırken rakamsal olarak belirlenir. Örneğin :

- 20 - 18 Çok yararlı ve güvenilir
- 17 - 14 Yararlı, işin geliştirilmesi konusunda fırsatları değerlendirebilir.
- 13 - 8 Biraz inisiyatifi var, talimat verildiğinde yapıyor.
- 7 - 4 Düşünce ve davranışta çok az yenilik getirebilir.
- 3 - 1 Hiç inisiyatif sahibi değil.

gibi,

e- Kritik olaylara göre değerlendirme :

İşçinin işini yaparken gösterdiği tipik davranışlar toplanır ve sonra değerlendirilir. (16) Bu yöntem, üstlerin yardımcılarının ortanın çok altında veya üstündeki çalışmalarını yakından izleyerek, durumları hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar. (17)

f- Hedef belirleme :

Bu yöntemde yönetici ve işçiler birlikte kantitatif ölçülebilir, spesifik hedefler belirlerler. Bu hedeflere ulaşmak için yapılması gereken şeyler belirlendikten sonra belirli aralıklarla biraraya gelerek çabalar değerlendirilir ve aksayan yanlar düzeltilir.

Personel değerlendirme uygulamasının başarılı olması için şu konulara dikkat edilmelidir :

- İş ve başarı değerlendirmeleri hakkında bilgi toplamalıdır.
- Beklenen sonuçların belirlenerek personele duyurulması gerekir.
- Değerlendirme yapılırken şirketin yapısındaki başarıyı olumsuz etkileyecek sorunlar dikkate alınmalıdır.

(16) Gülay Kaya, a.g.e., S. 3-4.

(17) Selçuk Yalçın, a.g.e., S. 102.

- Her işin, işletmenin amacına ve hedeflerine katkıda bulunacak şekilde düzenlendiğinden emin olmak gerekir.
- İşlerin yapımı sırasında işçilerin kendilerini geliştirmelerine ve verimliliği arttırmalarına olanak verecek bir sistem getirilmelidir.
- Değerlendirme zamanında yapılmalı ve uygulanması sırasında olumlu bir tutum izlenmelidir.
- Yöneticiler, değerlendirmenin daha iyi yapılmasını sağlayacak yönde eğitilmelidir.
- Değerlendirme ve ödüllendirme arasında açık ve anlaşılır bir bağ kurulmalıdır. (18)

##### 5) Kariyer geliştirme :

Kariyer, kişinin sahip olduğu işler yanında, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır.

Kariyer geliştirme, kişinin eğitim, yetiştirme ve iş tecrübesi yolu ile kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanmasıdır. Bu amaçlar, çalışanların yatay ve dikey olarak işlerinin değiştirilmesi, planlanmış eğitim programları ile bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi gibi yollarla gerçekleştirilir.

Kariyer geliştirmenin iki yönünden biri kariyer planlama, diğeri kariyer yönetimidir. Kariyer planlama kişinin kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirerek işletmedeki yükselmesine ilişkin planlar yapmasıdır. Kariyer yönetimi ise kişilerin kariyerlerine ilişkin planları ile işletmelerin ihtiyaçları arasında uyum sağlamaya çalışır. (19)

---

(18) Gülay Kaya, a.g.e., S. 4-5.

(19) Selçuk Yalçın, a.g.e., 105-107.



## G- ÜCRETLEME

Ücretleme, personel yönetiminin en önemli işlevlerinden biridir.İşe alınıp eğitilen personelin verimli olarak çalışabilmesi için ücret yönünden de tatmin edilmesi gerekmektedir.

Ücret kavramı ile anlatılmak istenen belirli sözleşmelerle günlük veya aylık esasına göre ödeme yapılan işgörenlere verilen paradır. (1) Günümüzde ücretler, nesnel esaslara dayanılarak saptanmaktadır.Ücretlerin bu şekilde belirlenmesi için iş değerlemesinin gerçekleşmesi gerekmektedir. (2)

### 1) İş değerlemesi :

İş değerlemesi, işlerin görelî değerini güvenle belirlemek amacını güden ve yapılacak değerlemelerde dengeli bir ücret yapısını temel olarak kullanan bir analiz ve değerlendirme işlemidir.İş değerlemesi, ücretlerin belirlenmesinde esas olan adil bir iş baremi kurulmasına yardım eden bir yöntemdir. (3)

İş değerlemesinin amaçları şöyle sıralanabilir:

- Yapılan işler arasında ücret bakımından adil bir ayırım yapılması,
- Ücret adaletsizliklerinin saptanarak ortadan kaldırılması,
- İşletmede tutarlı bir ücret politikası izlenmesi,
- Ücretlere ait belli başlı önemli sorunlarda kullanılacak, yapılmakta olan işlerle ilgili bir sınıflandırma yönteminin meydana getirilmesi,
- Etkin bir ücret kontrol aracının ortaya konması,
- Neye dayandığı belirsiz bir ücret yapısı yerine rasyonel esaslara dayanan bir ücret yapısının kurulması.
- İçerik yönünden değişen ya da yeni ortaya çıkan işler için ödenmesi gereken ücretlerin belirlenmesini göz önüne alan anlaşma esaslarının sağlanması,

---

(1) İlhan Erdoğan, a.g.e., S. 232.  
 (2) Selçuk Yalçın, a.g.e., S. 109.  
 (3) A.g.e., S. 112.

- İşletmedeki maaş ve ücret kademeleri arasında gerçek bir karşılaştırma yapmak olanağına sağlayacak bir aracın sağlanması,

- Ücret ve maaş kademelerine ait konularda huzursuzluk, talep ve şikayetlerin önlenmesi,

- İşçilerin seçimi, eğitimi, nakil ve yükseltilmesinde kullanılabilir, iş ilişkilerine ait belgelerin sağlanması. (4)

İş değerlemesinde kullanılan faktörler şunlardır:

- Beceri (maharet): İşin oluşumunda kullanılan bilgi, tecrübe ve özel yetenekler, o işte çalışanın işe başlamadan önce belli bir zahmet veya masraf karşılığı elde etmiş olduğu konulardır. İşte kullanılan bu yatırım ne kadar fazla ise, işin bu faktörden aldığı pay da o kadar fazla olacaktır.

- Çaba (gayret): İlk grupta söz edilen bilgi, tecrübe ve yeteneklerin kullanılması sırasında zihinsel ve bedensel çaba harcanması söz konusudur. Bu faktör, işte harcanan enerjinin belirlenmesini gerektirir.

- Sorumluluk: Yapılan her işin belli bir sorumluluğu vardır. Sorumluluk taşıma, insanın bedensel ve zihinsel yapısını yıpratıcı bir etki doğurmaktadır. İşin sorumluluk derecesi de değerlemede dikkate alınacak önemli bir faktördür.

- Çalışma koşulları: Çalışanın bir iş yapılırken etkisinde kaldığı iş koşulları da yıpratıcı olabilir. Kişinin bedensel ve zihinsel yapısını yıpratıcı gürültü, az veya çok ışık, zehirli gazlarda çalışma, hayati sorunlar doğurabilecek işlerde çalışma gibi ortamlar, iş değerlemesinde dikkate alınacak faktörlerdendir. (5)

İş değerlemesinde önemli bir konu, işçilerin işletmede uygulanması istenilen iş değerlemesi sistemi, bu sistemin esasları, özellikleri ve uygulama biçimi hakkında bilgi sahibi olması gereğidir. İşçiler ve bu ne-

(4) A.g.e., S. 111-112 .

(5) İ. İlhami Karayalçın, a.g.e., S. 118-121.

denle sendika tarafından uygun bulunmayan veya kendilerinin bilgi sahibi edilmeyerek yabancı kaldıkları bir sistemin başarılı olması hemen hemen olanaksızdır.

Sendikalar, iş değerlemesine çeşitli biçimlerde katılırlar. İş değerlemesi plânı sendika tarafından bağımsız olarak hazırlanabileceği gibi işletme yöneticileri ile ortaklaşa da yapılabilir.

Sendikalarla işletmeler arasında, iş değerlemenin bazı ilkeleri üzerinde görüş birliği sağlanırken bazı konularda anlaşma sağlanamaz. Sorumluluğu olan ve zor işlere daha yüksek ücret ödenmesi, işçinin kişiliğine değil yapılan işe ücret ödenmesi, birbirine benzeyen işlerin ücretleri bakımından gruplandırılması görüş birliğine varılan ilkelerdir. Görüş birliğine varılamayan konular şunlardır: Bazı sendika liderleri, iş değerlemesinin bilimsel ve hata kabul etmeyen bir teknik olmadığına değinerek, bunun ücret derecelerinin belirlenmesinde kesin bir etken olamayacağı fikrini ileri sürerler.

Bir başka görüş, iş değerlemesi sisteminin özellikle ücretlerin belirlenmesinde hiç esnekliği bulunmayan oldukça sert bir rejim olduğu ve işlerin yapısında meydana gelen değişikliklere uyum sağlayamadığıdır.

İş değerlendirme sisteminin bir işletmede yalnız kurulması ile yetinilemez, uygulama sırasında işlerin yapısında meydana gelen değişiklikler ya da yeniden ortaya çıkan işler, iş değerlemesinin denetim ve yürütülmesiyle ilgili servis tarafından yeniden incelenerek değerlendirilir.

## 2- İş değerlendirme yöntemleri :

Esas olarak iş değerlemesinde başlıca dört yöntem kullanılmaktadır. İşletmenin özelliklerine göre bu yöntemlerden birkaçı birlikte kullanılabilir. Bu yöntemler şunlardır:

a- Karşılaştırma ve derecelendirme yöntemi,

- b- Sınıflandırma yöntemi,
- c- Puan yöntemi,
- d- Faktör karşılaştırma yöntemi.

a- Karşılaştırma ve derecelendirme yöntemi :

İş değerlemesi yöntemlerinin en basiti, en sadesi ve en kolayı olan bu yöntemle alınan sonuçların doğruluğu hiçbir zaman diğer yöntemlerle alınanların düzeyinde olmamakla beraber, yeterli olarak kabul edilebilir.

Bu yöntemin esasını her işin teker teker kendi grubu içinde diğer işlere göre derecelendirilmesi ve ayrıntıya girilmeksizin, bu işlerin aralarında birbirleriyle karşılaştırılması oluşturur. Önce değerlendirilecek olan işlerin en basiti ile en önemlisi liste şeklinde belirlenir. Daha sonra orta derecede zorluk gösteren işler aralarında karşılaştırılarak önem derecelerine göre bu listeye eklenir. Bu liste büyüdükçe derecelendirilerek listeye eklenecek işler için yapılacak karşılaştırmalar da artar. Buradaki zorluk, önce kabul edilmiş olan bir listeye üretim programının gerektirdiği yeni bir işin eklenmesi söz konusu olduğu zaman ortaya çıkar. Her şube ya da daire müdürü, yapılmakta olan işleri önem derecelerine göre sınıflandırır. İşletmede, merkezi bir komite bu işlerin koordinasyonunu üzerine alır ve genel gruplaşmayı sağlar.

Bu yöntemde esas olan bir işin değerinin ücretle belirlenmesi olmayıp, her işin değerinin diğer bir işle belirlenmesidir.

Bu yöntem nisbeten basit, ucuz ve çabuk sonuç veren bir yöntemdir. Bunun bir sakıncası, derecelendirmenin, işlerin eksik bilgiye ve iyice tanımlanmamış ve açıklanmamış standartlara dayanılarak yapılmış olmasıdır. Halen uygulanmakta olan ücretlerin etkisi altında kalınması ihtimali de vardır. Karşılaştırma ve derecelendirmeyi yapan çeşitli uzmanlar, yabancı etkenlerin etkisi altında kalarak kararlarında her zaman aynı sonuca varmayabilirler.

Karşılaştırma ve derecelendirmeye esas olarak göz

önüne alınacak önemli faktörler şunlardır :

- İşin hacmi,
- İşin zorluğu,
- İşin yeknesekliği,
- İşin taşıdığı sorumluluk,
- Gerekli denetim,
- İstenilen tecrübe ve bilgi,
- Çalışma koşulları.

Yönetimin uygulanması dört evrede incelenebilir :

i. Birinci evre, bu iş değerlemesi yönetimin temelini oluşturur. Ayrı kartlara işin ismi ve niteliklerine ilişkin kısa teknik bilgiler yazılır ve böylece değerlendirmeyi yapacak olan uzmanın gözü önünde her işe ilişkin bilgiyi de kapsayan bir tanım bulunmuş olur.

ii. Bu evrede karşılaştırma ve değerlendirmeyi yapacak kişiler seçilir. İşler her şubedeki bütün işleri en küçük ayrıntısına kadar bilen kişiler tarafından karşılaştırılır ve derecelendirilir. En iyi sonucun elde edilebilmesi için karşılaştırma ve derecelendirme çeşitli kişiler tarafından yapılmalı ve sonuçlar karşılaştırılarak en son karara varılmalıdır.

iii. Bu evrede derecelendirme yapılır :

1-Kart yöntemi ile derecelendirme : İşler isimleri ile ayrı kartlara yazılır, altına kısa bilgi verilir ve önemlerine göre ayırım yapılır.

2-İşleri ikişer ikişer karşılaştırma yöntemi ile derecelendirme : Bu tekniğe göre, değerlendirmeyi yapan uzman, değerlendirecek olan her işi değerlendirilecek olan diğer işlerle ayrı ayrı karşılaştırmaktadır. İşler ikişer ikişer ele alınır ve karşılaştırma her defasında yalnız iki iş arasında yapılarak daha önemli olanın yanına işaret konur. Daha sonra işaret sayılarına göre işler derecelendirilir.

iv. Bu evrede her şubede yapılmış olan çeşitli derecelendirme ve ayırımlar, işletme açısından ele alınarak birleştirilir. (7)

---

(7)A.g.e.,S.125-131.

b- Sınıflandırma yöntemi :

Bu yöntemde, değerlendirilecek olan bütün işler, önceden önem sırasına göre belirlenmiş olan derece yada sınıflara göre tasnif edilir. (8) Bu sınıflamada kullanılan ölçü, sorumluluk dereceleri, ustalık derecesi gibi iş karakteristikleridir. Sınıflandırmada önce şematik olarak büyük iş gruplarının tanımı yapılır, daha sonra her bir grubun altında yer alacak alt gruplar belirlenir. (9) Sınıflandırma yönteminde en önemli konuyu, değerlendirilecek olan işlerin bu şekilde belli tiplere ayrılması oluşturur. Bu yöntemde gözönüne alınacak faktörler şöyle sıralanabilir :

- İşin tipi ve görevin güçlüğü,
- İşin yapılması için gerekli eğitim,
- İşin yapılması için gerekli tecrübe,
- Gözetim ve denetim,
- Sorumluluk,
- İstenilen çaba.

Bu yöntemin avantajları arasında, birçok işletme ve işçilerin mevcut işlerin genel sınıflandırma yapısındaki yerleri hakkında genellikle tahmini bir fikre sahip olmalarıdır. Bir işletmedeki işlerin ait oldukları sınıflar hakkında yaklaşık da olsa, önceden bir fikir sahibi olduğunda bu yöntemin hazırlanması ve uygulanması da kolaylaşmış olur.

Bunun yanında yöntemin bazı sakıncaları da vardır. Ayırımı giren derecelerin tanım ve açıklamalarının belirlenmesi güçtür. Her iş derecesi genel terimlerle açıkça anlatılmalıdır. Fakat terimler çok genel olduğunda işlerin bu sınıflara dahil edilmesine güvenilmeyecek, terimler çok görelî olduğunda ise belki sınıflandırılacak olan bütün işleri kapsamayacaktır. Bazen bir işe ait görevlerin çeşitli iş sınıflarına girebilme ihtimali var-

---

(8) A.g.e., S. 131.

(9) İ. İlhami Karayalçın, a.g.e., S. 263.



dır. Değerlendirmeyi yapan uzman, işin tümünü gözönünde bulundurarak, bu tür işlerin hangi sınıflara gireceklerini açıkça ve doğru olarak belirlemelidir. (10)

c- Puan yöntemi :

İş değerlemesi yöntemlerinin en önemli olanı ve yaygın olarak kullanılanı puan yöntemidir. Bu yöntem, daha önce incelediğimiz yöntemlerden farklı olarak değerlendirmelerde sayı, puanlardan yararlanır.

En çok kullanılan puan sisteminde, değerlendirilecek işler başlıca dört karakteristiğe göre ayrılır, her karakteristik, çeşitli faktörlere bölünür.

Bu ayırım şöyle gösterilebilir :

- Beceri : Öğretim, tecrübe, yaratıcılık.
- Çaba : Bedensel çaba, zihinsel çaba.
- Sorumluluk : Ekipman ve işlemler için, gereçler ve üretim için, diğer kişilerin güvenliği için, diğer kişilerin çalışması için.
- İş Koşulları : Çalışma koşulları, önlenemeyen kaza ve tehlikeler.

Bu ayırım yapıldıktan sonra, bu çeşitli faktörler puan esasına göre değerlendirilir.

Puan yönteminin uygulanmasını altı evrede özetleyebiliriz :

- i. Birinci evrede puan yöntemi ile değerlendirilecek olan işlerin tipleri belirlenir. Daha sonra her tipe girecek olan bütün işler bu tiplere göre sınıflandırılır.
- ii. İkinci evrede gözönünde tutulacak faktörler seçilir. Çeşitli iş tipleri için düşünülecek faktörler aynı olmadığı gibi, bunlar birbirine benzese de verilecek değer ve puanlar farklı olacaktır.

Seçilen faktörler, işçi ve işverenler tarafından uygun bulunmalı ve bunların sayısı olanaklar ölçüsünde asgariye indirilmelidir.

---

(10) Selçuk Yalçın, a.g.e., S. 132-134.

iii. Üçüncü evreyi, seçilen faktörlerin, bunları kullanacak olan kişilerde kuşkuya yer bırakmayacak biçimde tanım ve açıklamalarının yapılması oluşturur.

iv. Bu evrede, faktörlerin derecelendirilmesi konusu ele alınır. Derecelendirme yapıldıktan sonra, her dereceye puan verilir.

v. Beşinci evrede, faktörlere verilecek yaklaşık değerlere ait oranlar belirlenir. İşin tümü gözönünde bulundurularak her faktöre yaklaşık bir değer verilir. Bu değer çoğunlukla, çeşitli faktörlerin işin tamamına olan oranları gözönünde bulundurularak yüzde hesabı üzerinden saptanır.

vi. Altıncı evreyi, faktörlerin ayrıldığı derecelere puan verilmesi oluşturur. Bu işlem, aritmetik ve geometrik progresyon olmak üzere iki şekilde yapılır. Birincisinde, derecelerin arasındaki artışlar eşittir. İkincisinde, faktörlere ait dereceler arasındaki artışlar eşit olmayıp, belirli bir yüzde oranı içinde yükselmektedir. (11) Puan sistemi oluşturulduktan sonra yapılacak şey, eldeki işleri bu ölçüye vurarak her işin değerinin puan olarak belirlenmesi ve elde edilen değerleri sıraya koymaktır. Bu şekilde izafi bir değer sırasına konan işler, izafi değer aralıkları puanlanarak sınıflanır ve bu işlerin işletmenin ücret politikasına göre belirlenecek yolla ücretleri saptanır. (12)

Puan yöntemi, gerek işlerin sınıflandırılması, gerek derecelendirme yöntemlerindeki kolaylık ve açıklık sayesinde işçiler ve işverenler tarafından benimsenerek büyük ilgi görmüştür. Hataları asgariye indiren bu yöntemin puanlara dayanması dolayısıyla kötüye kullanmaya uygun olmaması da yararlarından biridir. Bunun yanında yöntemin geliştirilmesi güç ve zaman alan bir iştir. Çeşitli faktör ve derecelere ait tanım ve açıklamaların

---

(11) A.g.e., S. 136-142.

(12) İ. İlhami Karayalçın, a.g.e., S. 261-262.

doğru ve açık bir biçimde ifade edilmesi zordur. Bunları hazırlayacak olan uzmanların, bu konuda geniş bir bilgi ve tecrübe sahibi olmaları gerekir. (13)

d- Faktör karşılaştırma yöntemi :

Bu yöntem, puan yöntemine göre daha az işlenmiş ve uygulaması oldukça zor ve karışık bir yöntemdir. Bu yöntem çeşitli işlerin bazı faktörlere göre derecelendirilmesini öngörür. Aynı zamanda işlere bir ücret takdirini de içerir.

Bu yöntemde değerlendirilecek olan bütün işlerin tanım ve açıklamaları yapılır. Bu yapılırken, burada özellikle "anahtar", "master" işler olarak, seçilenlerin tanım ve açıklamalarına büyük önem verilmesi gerekir. Aynı zamanda değerlendirilecek olan her pozisyon için iş şartnameleri hazırlanır. Bu şartnameler, iş karşılaştırma ayırım cetvellerinde kullanılan faktör terimleriyle yazılmaktadır.

Bu yöntem bazı varsayımlara dayanır :

i. Değerlendirme cetveli puan olarak değil, saat başına kuruş, lira maaş alan personel için haftalık yada aylık lira vb. olarak belirtilmelidir.

ii. Karşılaştırılacak faktörlerin sayısı yediyi geçmemelidir. Uygulamada şu beş faktör kullanılır.

- 1- Bedensel koşullar,
- 2- Zihinsel koşullar,
- 3- Beceri,
- 4- Sorumluluklar,
- 5- Çalışma koşulları.

iii. İş şartnamesi, ayırım cetvellerindeki kategorilere göre bölünmüş olmalıdır.

iv. Belirli bir faktöre ayrılacak tutarın azami haddi olmamalıdır.

Daha sonra anahtar işlerin seçilmesi konusu ele alınır. İş karşılaştırmasına ait cetvellerde kullanılan bu işler, her işletmede mevcut olup, kolayca tanınan işlerdir.

Anahtar işlerin özellikleri şöyle sıralanabilir :

- Doğru ücret miktarlarını temsil eder.
- Bütün ücret alanını kapsar ve temsil eder.
- İş karakteristiklerinin ve görevlerin dağılışını temsil eder.
- Her tip işi temsil eder.
- Genellikle, gayet iyi bilinen ve tanınan işleri temsil eder.
- Standardize edilmiş işleri temsil eder.

Bu anahtar işlere kabul edilebilecek bir ücret miktarı saptanmalıdır. Anahtar işler seçilip, tanım ve açıklamaları konusunda kurulda görüş birliğine varıldıktan sonra, işler, dikkate alınan faktörlere göre en basit işten en zora doğru derecelendirilir. Bu derecelendirmeler daha sonra birleştirilerek ortalamaları alınır. Saat, hafta ve aylara ait oran ve değerler, her anahtar iş için beş faktör üzerinden ayrı ayrı dağıtılır. Daha sonra bunların da ortalamaları alınarak, anahtar işlere ait, iş karşılaştırma cetveli düzenlenir.

Bu yöntem işler arasında daha sistematik bir karşılaştırmaya olanak verir. Fakat bu yöntemin işçilere açıklanması güçtür. Ayrıca, yöntem anahtar işlere ödenen ücret miktarlarını doğru kabul eder ve diğer bütün ücretleri buna göre hesaplar. (14)

### 3- İş değerlemesinin yürütülmesi, denetimi ve sonuçları :

Uygulamasına girişilen iş değerlemesi sisteminin, istenen olumlu sonucu verebilmesi için sürekli denetlenmesi ve beliren zorunluluklar karşısında gerekli inceleme, ayarlama ve düzeltmelerin yapılması gerekir. Böylece sistem, ortaya çıkan yeni koşullara uyum sağlamış olur.

İş değerlemesi uygulamasının gerektirdiği denetim ile ilgili inceleme ve ayarlamaların işçi temsilcilerinin de katıldığı bir değerlendirme komitesi tarafından yapılması tercih edilmelidir.

---

(14) A.g.e., S. 166-171.

Uygulama sonucu ortaya çıkacak sorunlar şunlar olabilir :

- Yeni işlere ilişkin mevkilerin değerlendirmesi (bu değerlemeyi önce uygulanan esaslar içinde değerlendirme komitesi yapar).

- Şikâyetler (işçilerin, kendi işlerinin gerçek durumlarının altında değerlendirildiğini öne sürerek yaptığı şikâyetler, denetim ile görevli değerlendirme komitesi tarafından ciddi bir biçimde kesin karara bağlanır ve şikâyet sahibi işçiye durum ayrıntılı olarak açıklanarak ikna edilir).

- İşletmelerde, zamanla özellikle otomasyonun gelişmesi sonucunda bazı işlerin yapısının değişikliğe uğraması (bu durumda, o işe ait eski değerlendirmenin, değerlendirme komitesi tarafından yeniden gözden geçirilmesi gerekir).

**a- İş değerlemesi uygulamasının olumlu sonuçları :**

Başarılı olmuş bir iş değerlemesi sonucunda, işçiler kendilerini tatmin olmuş kabul edecekleri için, işletmede bir memnunluk havası eser, böyle bir ortamda ücretler konusunda işçi talep ve şikâyetleri azalmıştır. Buna paralel olarak, işçilerin daha iyi koşullar sağlamak arzusu ile, işletmeden ayrılma, yer değiştirme olayları da son derece azalır. Bunlardan daha önemli olarak üretim düzeyi belirgin biçimde bir miktar artar.

**b- İş değerlemesine yöneltilen eleştiriler :**

İş değerlemesine yöneltilen eleştirileri şöyle sıralayabiliriz :

- i. İş değerlemesi, bunu uygulayanlara gerçekte var olmayan hayali bir doğruluk hissi vermektedir.
- ii. Çok sayıda derecelendirme faktörü kullanılmaktadır.
- iii. Çok geniş bir faktör alanı dikkate alınmış ve çok sayıda iş tanımlanmış ve açıklanmıştır.
- iv. Sonuçlara gereken önem verilmeksizin yöntemler üzerinde durularak anlaşmazlıklara düşülmüştür.
- v. Değerlemeyi yapan uzmanların düşünce ve görüşleri

sonuçlara etki etmektedir.

vi. Teknik ilerlemeler ve becerinin arz ve talebindeki sürekli değişiklikler, daha derin bir araştırma gerektiren ayarlama sorunlarını ortaya çıkarmaktadır.

vii. Uygulanan iş değerlendirmesi yöntemi ne kadar mantıklı ve düzenli olursa olsun, bunun yürürlükteki ücret yapısına olacak etkilerinin sınırlı olacağı hesaba katılmalıdır.

viii. İş değerlemesi sisteminin kurulması uzun süre alır, uzman personel gerektirir ve pahalı olabilir.

ix. Bu yöntemlere, sendikalar çoğunlukla kuşku ile bazı durumlarda düşmanlıkla bakarlar. (15)

#### 4- Ücret sistemleri :

Ücret, insan emeğine ödenmektedir. Ücretin belirlenmesinin güç oluşu, emeğin çeşitli ruhsal ve bedensel koşullara bağlı olmasından ileri gelir. Emek, onu yaratan işçinin yaşayışı, geçimi ve meslek yaşamına hazırlama koşulları ile sıkı bir şekilde ilgilidir.

Ücretin işçiye asgari geçim olanaklarını sağlayacak ölçüde olması gerekir. Aynı zamanda işçiye ihtiyarlık, hastalık, kaza ve diğer nedenlerle çalışamayacak duruma geldiği zaman, muhtemelen göreceği sosyal yardımlarla beraber hayatını devam ettirmeye olanak vermelidir.

Ücret sistemlerini iki büyük gruba ayırabiliriz :

a) Ana-Baz ücret sistemleri : Bu sistemler diğer bütün sistemlerin temelini oluştururlar. Ana-Baz ücret sistemlerini şöyle sıralayabiliriz :

- i. Zamana göre ücret,
- ii. Parça başına ücret,
- iii. Götürü ücret.

b) Özendirici, primli ücret sistemleri : İşçinin verimliliğini özendirme amacını güden bu ücret sistemlerinin başlıcaları şunlardır :

- i. Halsey sistemi,

---

(15) A.g.e., S. 172-174.



- ii. Rowan sistemi,
- iii. York sistemi,
- iv. Taylor sistemi,
- v. Emerson sistemi,
- vi. Gantt sistemi,
- vii. Michelin sistemi,
- viii. Bedeaux sistemi.

a) Ana-Baz ücret sistemleri :

i. Zamana göre ücret sistemi :

Bu sistemde işçi, önceden saptanan belirli bir ücret alır. (Gündelik, haftalık, aylık gibi.) İşçinin verimi artarsa, ücret daima sabit kalacağından, işveren bu artış nedeniyle bir avantaj sağlar. (16) Bu sistem şu durumlarda kullanılır :

Bir işin miktarının önceden belirlenemediği zamanlarda.

Çok fazla özen gerektiren ve işlem bir kere bittikten sonra kontrol edilemeyen işlerde, işçi özeninin imalatın önemini etkilediği durumlarda. (Böyle durumlarda, işçinin zaman kazanmak yolu ile gelirini arttırmak için gerekli tedbirleri bırakması önlenmiş olur.) (17)

İşçiden çeşitli işlerin yapılması istenildiği zaman.

İşçinin görevinin işyerinde yalnız hazır bulunmaktan ibaret olduğu durumlarda. (Denetim, bekçilik gibi.)

Hesaplanması ve uygulanması hiçbir güçlük göstermeyen bu sistem, verim ve üretimin artmasına uygun değildir. Bu nedenle, özellikle çok sayıda vasıflı işçiye gerek gösteren seri halde üretimde, işçi içinde işveren içinde yararlı olmamıştır. Çalışkan, tembel, liyakatli, liyakatsiz ayırımı yapmadan herkese aynı ücreti ödeyen bu sistemin yararları arasında birliği özendirilmesi ve işçiye alacağı ücreti bildiği için bir güvenlik duygusu vermesi sayılabilir.

(16) A.g.e., S. 175-179.

(17) İ. İlhami Karayalçın, a.g.e., S. 330.

## ii. Parça başına ücret sistemi :

Bu sistemde ücret, üretilen parça miktarına göre saptanır.

Parça başına ücret sistemi ancak her tür ölçülebi-  
len işlere uygulanabilir. İşçi bakımından ücret tutarı  
üretilen parça yada iş birimi ile orantılı olarak ar-  
tar yada azalır.

Bu ücret sistemi, özellikle işveren için birim ba-  
şına rastlayan kâr oranının çok dar olduğu endüstri  
kollarında uygulanır. İşçi fazla ücret almak için ü-  
rettiği parça miktarını arttırır. Bunun sonucunda ü-  
retim artmış olur. Böylece işveren kendisini birim  
başına rastlayan maliyet giderlerindeki artışlara kar-  
şı bir dereceye karşı korumuş olur. İşçi ne olursa ol-  
sun, üreteceği parça sayısı üzerinden ücret alacağını  
bildiği için kendisini bir dereceye kadar güvencede  
hisseder.

Bu sistemin sakıncaları şöyle sıralanabilir :

- Üretimdeki fazla sürat, üretilen malların kalite-  
sini düşürür.

- İşçi fazla ücret almak arzusu ile çok hızlı çalı-  
şacağı için bedenen çabuk yıpranır. İş kazaları artar.

- İş sürati, becerikli işçinin verimi üzerinden  
tespit edildikten ve buna alışıldıktan sonra işçi, pat-  
ronun ücret miktarını kendi aleyhine olarak ayarlama-  
sından kaygı duyar.

## iii. Götürü ücret sistemi :

Bu sistemde, işçi belirli bir zamanda önceden sap-  
tanan bir işi yapmayı taahhüt eder ve ücret de bu zaman  
üzerinden hesap edilir. Üretim, bu belirlenen düzeye u-  
laşamaz ise işçinin ücreti kısılır. Buna karşılık üre-  
tim belirlenen düzeyi aştığında işçiye ek bir ücret ö-  
denmez.

İşverenin lehine olan bu sistemin sakıncası, belirli  
üretim miktarı aşıldığında, işçiye ek bir ücret ödenme-  
si durumunda ortadan kaldırılabilir.

b) Özendirici, primli ücret sistemleri :

Özendirici sistemler, ücretleri kişilerin verimine grupların verimine yada işletmenin kârlılık verimine bağlar.

Bu sistemler, daha önce açıkladığımız ana-baz ücret tiplerinden birine dayanır. Üretim belirli düzeyleri aştığında işçiye prim olarak ek bir ücret ödenir. Prim işçinin etkinliğine veya bazı işlerin yerine getirilmesi için gereken zamandan yapılan tasarrufa verilir.

Bu sistemlerin en önemlileri şöyle sıralanabilir :

i. Halsey sistemi :

Zamandan yapılan tasarrufa prim veren bu yönteme "tasarrufların dağıtım yöntemi" de denir. İşçi, işi önceden saptanan standart zaman içinde yaparsa, normal baz ücretini alır. Eğer iş, standart zamandan kısa bir zamanda yapılır ise, işçi, baz ücretin yanında tasarruf ettiği zamanın sabit bir yüzdesine göre hesaplanmış bir de prime hak kazanır. Tasarruf edilen zamanın tamamı işçiye verilmeyip işçi ile işveren arasında % 25 ile % 50 oranında bölüşülür.

Uygulaması kolay olan bu sistem, işçiler tarafından da kolayca anlaşılmaktadır.

ii. Bedeaux sistemi :

Bu sistemin Halsey sisteminden farkı, yapılan tasarrufun bir kısmının işçilere, diğer kısmının da memur ve hizmetlilere dağıtılmasıdır. Çoğunlukla tasarrufun % 75'i işçilere, % 25'i memur ve hizmetlilere gitmektedir.

Sistem, zaman araştırmalarının sağlıklı olarak yapılmış olması temeline dayanır.

iii. Rowan sistemi :

Bu sistemde zamandan yapılan tasarruf temeline dayanır. Bu nedenle, bunda da belirli bir işin yapılması için standart bir zaman saptanmakta, buna baz ücreti ödenmekte ve bu standart zaman üzerinden yapılan tasarruf için de ayrıca bir prim ödenmektedir. Prim yüzdesi tasarruf edilen zamanın standart zamana oranına eşit

olmaktadır.

iv. Taylor sistemi :

Bu sistemde işçiler için farklı ücret tarifesi düzenlenmiştir. Ücret, işçilere eriştiklere verime göre, bu verime rastlayan ücret tarifesi üzerinden ödenmektedir. Uygulamada, parça başına iki ücret tarifesi vardır : Standartlara erişen işçiler için yüksek ücret tarifesi ve bu standartlara erişemeyen işçiler için de düşük ücret tarifesi.

Bu sistem basit fakat sert bir sistemdir. İşçiler bu sistemi adil olmayan bir sistem olarak kabul ederler. Bu sistemde standartların genellikle liyakatli işçiler dikkate alınarak belirlenmiş olduğunu, bu nedenle sistemin orta düzeydeki işçiyi elimine ettiğini öne sürerler. İşçi bu sistemde otomat gibi çalışmak zorunluluğunda olup, çoğunluk belirlenen standartlara erişebilmek için azami çaba harcamak zorunda kalmaktadır.

v. Gantt sistemi :

Bu sistem de zaman tasarrufuna değil, işçinin etkinliği temeline dayanır. Bu sistemde de en iyi koşullar altında belirli bir işin, görevin ne kadar zamanda yapılacağı incelenmiş ve bunlara ait standart zamanlar saptanmıştır. Bu sistemde her işçiye zamana göre, örneğin saat başına çalışma ücreti garanti edilmiştir. Bundan başka, işçinin verimi standartların % 63'üne eriştiğinde, saat başına ödenen ücret belirli bir miktarda artmaktadır. Verim standardın % 100'üne eriştiğinde veya bunu aştığında, işçiye saat başına ödenen baz ücretin % 20 ile 80'ine kadar giden, ayrıca bir prim ödenmektedir.

Zamana göre ücretin garanti edilmiş olması bu sistemde işçiye büyük bir güvenlik duygusu vermekte ve işçi hiçbir baskı altında kalmaksızın rahatça çalışabilmektedir. Bu sistemin de, Taylor sistemi gibi çalışanları prime hak kazanan işçilerle, hak kazanamayan işçiler olarak ayırması eleştirilen yönüdür.

vi. Emerson sistemi :

Bu sistem de Halsey ve Gantt sistemleri gibi işçiye baz ücretini garanti etmektedir. Bu sistemde de Taylor ve Gantt'da olduğu gibi, üretimin bütün evreleri dikkatle bilimsel bir incelemeye tabi tutularak işçi için görevlerin tamamı ve yüzdesine ait belirli standartlar saptanmıştır. İşçi bu standartlara eriştiğinde, büyük bir prime hak kazanmaktadır. Aksi halde, gene kendisine ufak bir prim verilebilir. Ücret işçinin verimi ne olursa olsun esas olarak zaman üzerinden ödenmektedir. Bu zaman içinde erişilmesi gereken verim için standart belirlenmiştir. Uzun ve karışık olan sistemin işçilere açıklanması da oldukça güçtür.

Özendirici ücret sistemleri iyi uygulandığında işletmelerde işçi ve işveren ilişkilerinin düzenlenmesinde önemli bir rol oynar. Bununla beraber iyi uygulanmaması bazı sorunlara yol açar :

- Aynı işletmedeki işçilerin bir kısmı bu sistemden yararlanırken, diğer bir kısmı (Depolama, makina bakım ve kontrol personeli gibi) uygulama alanı dışında kalırlar.

- Standartların belirlenmesi daima değerlendirme ile ilgili olduğundan güçlük gösterebilir.

- İşçinin kendi kontrolü dışındaki nedenlerden sorunlar çıkabilir. (Makinaların arızası gibi)

- Standartlar kalite aleyhine olarak aşılabılır.(18)

---

(18) Selçuk Yalçın, a.g.e., S. 180-192.

## H - TAMLAŞMA

Daha önceki bölümlerde personel sağlanması, işe yerleştirilmesi, eğitimi ve geliştirilmesi, ödenecek ücretin belirlenmesi konuları ele alınmıştı. Bundan sonra sıra, personel yönetiminin "tamlaşma işlevi"ne gelir. Bu evrede amaç personelde çalışma arzusunun yaratılmasıdır. İşe alınan personel, örgütü ile bir bütün oluşturmalıdır ve örgütün hedeflerine varmak için arzu ile çalışmalı, bu yolda işbirliği yapılmalıdır. Tüm bu amaçlar, beşeri ilişkiler biliminin doğmasına yol açmıştır. Beşeri ilişkiler, personel yönetimi uygulamasının bir alanı olarak, insanları, ruhsal ve sosyal bakımdan tatmin edilmiş olarak aralarında işbirliği ile verimli ve ekonomik bir biçimde birlikte çalıştıkları iş durumu ile bir bütün haline getirmeyi amaçlar.

Bir işçi veya işçi grubu düzenli bir şekilde çalışmazsa, üretim bu durumdan zarar görür ve düşer. Bu nedenle, personeldeki arızaların da nedenlerinin araştırılması ve giderilmesi için gerekli önlemlerin kısa zamanda alınması gerekir. (1)

### 1) Motivasyon (Güdüleme) :

İnsan davranışı belirli nedenlere dayanır. Bu nedenler bireyin gereksinmeleriyle ya da eylemlerin sonuçlarıyla ilgili olabilir. Davranışların nedeni gereksinimler ise, kişiler, bizim gerekli gördüğümüz şekilde güdülenmeyip kendi istekleriyle güdülenirler. Bu gereksinimler davranışa yön verir. (2) Belirli fizyolojik işlevler güdüleme olmadan gerçekleşir, ancak bilinçli davranışın hemen tümü güdüseldir ya da nedenlidir. Yönetimin görevi, işgören güdülerini, iş başarımına yapıcı bir biçimde yöneltmek üzere belirlemek ve harekete geçirmektir. Gereksinimler bazı gerginlikler yaratırlar.

(1) Selçuk Yalçın, a.g.e., S. 195-200.

(2) Keith Davis, İşletmede İnsan Davranışı, Çev. Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi yayını, İstanbul, S. 17-18.



Gerginlikler de, kişinin kültürünün etkisiyle biçimlenerek, bazı isteklere dönüşürler. Bu istekler, olumlu ve olumsuz özendiriciler ve kişinin çevresine ilişkin algıları açısından yorumlanarak bir tepki ya da eyleme yol açarlar.

**a- Gereksinme türleri :**

Gereksinmeler çeşitli biçimlerde sınıflandırılabilir. Basit bir sınıflandırmaya göre gereksinmeler, birincil (temel fizyolojik) gereksinmeler ve ikincil (sosyal ve psikolojik) gereksinmeler olarak ikiye ayrılır.

Birincil gereksinmeler arasında besin, su, uyku, hava, ısı gibi gereksinmeler sayılabilir. Bu gereksinmeler yaşamın temel fizyolojisinden kaynaklanırlar ve türlerin yaşaması ve korunması açısından önemlidirler. Tüm insanlar arasında evrensel olan bu gereksinmeler değişik yoğunluklarda varolurlar.

İkincil gereksinmeler, bedenin fiziksel gereksinmelerinden çok zihinsel ve ruhsal gereksinmeleridir, bu nedenle, daha karmaşıktırlar. Rekabet, öz-saygı, görev duygusu, kendini gösterme, ait olma, sevme ve sevilme gereksinmeleri, ikincil gereksinmelere örnek olarak verilebilir. İkincil gereksinmeler, birincil gereksinmelere oranla, bireyler arasında çok daha büyük farklılık gösterir. Bu gereksinmeler herkeste çeşitli güdülerin gelişmesine yol açar. Gereksinmeler zamana ve koşullara göre de değişir. (3)

**b- Maslow'un gereksinmeler hiyerarşisi :**

Maslow'un gereksinmeler hiyerarşisi kuramı, şu varsayımlara dayanır :

- Gereksinmelerin bir öncelik sırası vardır. Bu gereksinmeler arasında en şiddetlisi bireyin dikkatine tamamen hakim olacak, buna karşılık daha az önemli olan gereksinmeler ise küçülecek hatta unutulacaktır.

- İnsan sürekli olarak isteyen bir varlıktır. Bir gereksinme tatmin olur olmaz önemi azalır ve hemen başka

---

(3) A.g.e., S. 52-54.

bir gereksinme ortaya çıkarak onun yerini alır. Bu nedenle gereksinimlerden hiçbirisi, hiçbir zaman tamamiyle tatmin edilemez.

- Bir gereksinim oldukça üstün bir düzeyde tatmin olmuşsa, o gereksinim yoluyla kişinin davranışları motive edilemez. Bu durumda, kişi, ondan sonra gelen bir üst düzeydeki tatmin olmamış gereksinim tarafından motive edilir (güdülenir). Fakat daha aşağı düzeydeki gereksinimlerden birisi tehdit ediliyorsa, o kimse aksi yönde de motive edilebilir.

Maslow'a göre, insan gereksinimleri önemlilik derecesine göre en aşağı düzeyden başlayarak şöyle sıralanır :

i. Fizyolojik gereksinimler :

Yaşamın sürdürülmesi için fizyolojik gereksinimlerin tatmin edilmesi gerekir. Bu gereksinimler yemek, su, uyku gibi gereksinimlerdir. Kişinin bunalımı halinde bunlar diğer gereksinimlere nazaran öncelik kazanırlar. Bir insan belirli bir gereksinimin etkisi altında ise, onun geleceğe dair düşünceleri de değişmeye yönelir. Son derece üşüyen bir insanın ideali sıcak bir yere kavuşmaktır. O kimse yaşamı sıcaklık yönünden tanımlar.

ii. Güven gereksinimi :

Fizyolojik gereksinimler oldukça iyi denilebilecek bir düzeyde karşılandıktan sonra, ondan sonraki düzeydeki gereksinimler ortaya çıkarak kişinin davranışlarını etkilemeye başlar. Bunlar, tehlike, tehdit ve yoksunluğa karşı korunma arzusu şeklinde ifade edilen güvenlik gereksinimleridir.

iii. Sosyal gereksinimler :

Fizyolojik ve güven gereksinimlerinin nisbeten karşılanmasından sonra, sosyal gereksinimler insan davranışlarına yön veren ana motivasyon unsuru durumuna geçerler. Ait olma, başkalarıyla birlikte bulunma, arkadaşları tarafından kabul görme, sevme ve sevilme bu gereksinimler grubunda yer alırlar. İnsan mensup olduğu grupta belirli bir düzeyin özlemini duyar ve bu düzeye

erişebilmek amacıyla çaba harcar.

iv. İtibar görme gereksinimleri :

İtibar görme veya benlik (ego) gereksinimleri, aşağı düzeydeki gereksinimler belli bir ölçüde tatmin olmadıkça motive edici etkenler haline gelemeyizler. Aşağı düzeydeki gereksinimlerden farklı olarak, bu gereksinimler nadiren tam anlamıyla tatmin olurlar.

İtibar gereksinmesi hem kişinin kendi kendine itibar göstermesi (kendisine güveni, saygısı, başarısı, bağımsız olması gibi), hem de başkalarından itibar görmesi (mevki, tanınma, önem verilme, takdir görme gibi) halini içerir.

v. Kişisel bütünlük gereksinimleri :

Kişisel bütünlük ile ilgili gereksinimler, bir kimse- nin kendi potansiyelini farkedebilmesi, kendi kendine yeterli olması, sürekli olarak kendisini geliştirmesi ve sözcüğün tam anlamıyla yaratıcı olabilmesi gibi hususları içerir. Aşağı düzeydeki tüm gereksinimler tatmin olmuş olsa bile, bir kimse kendisine en uygun düşen işleri yapmıyor ise huzursuz olabilir.

Bu gereksinimlerin alacağı şekiller kişiden kişiye değişir. (4)

Bu gereksinimler yukarıda sözü edildiği kadar değişmez, sert değildir. Bunlar, belirli bir sıra izlerse de bu hiyerarşinin bazı istisnaları vardır.

Tatmin edilen gereksinimin mutlaka yüzde yüz karşılanmış olması gerekmez. Tatmin edilen gereksinimlerin oranı, yukarı doğru çıkıldıkça azalır. (Ör. fizyolojik gereksinimlerin % 85'i, güvenlik gereksinimlerinin %70'i sosyal gereksinimlerin %50'si, itibar görme gereksinimlerinin %40'ı ve kişisel bütünlük gereksinimlerinin % 10'unun tatmin edilmesi kişiye yetebilir. ) (5)

c- Herzberg'in hijyen ve motivasyon teorisi :

Herzberg, iş ile ilgili durumlarda motive edici fak-

(4) Herbert G. Hicks, a.g.e., S. 214-217.

(5) Selçuk Yalçın, a.g.e., S. 205-206.

törler ile hijyen faktörler arasında ayırım yapılması gereğini ortaya atmıştır.

Bu iki faktör grubu şöyle özetlenebilir :

i. Hijyen faktörler :

İş ile ilgili bazı faktörlerin veya iş koşullarının düzenli bir şekilde olmaması veya eksik oluşu personelde memnuniyetsizlik yaratır. Bunların düzenli olması ve eksiklerin tamamlanması personeldeki memnuniyetsizliği ortadan kaldırır fakat daha fazla çalışmaya teşvik etmez. İşin dışı ile ilgili olan bu faktörler, personelde makul bir tatmin düzeyinin korunması için gereklidir.

Bu faktörler şöyle sıralanabilir :

- İş güvencesi
- Ücret
- Statü
- Çalışma koşulları
- Kişilerarası ilişkiler
- Denetim tarzı
- İşletme politikası
- Kişisel yaşantı

ii. Motive edici faktörler :

Bu faktörler, yüksek iş tatmini yaratan, personeli daha fazla çalışmaya teşvik eden ve motive edici faktörlerdir. Doğrudan doğruya iş ile ilgili, işe bağlı ve işe yönelik olan bu faktörler aynı zamanda beşeri ihtiyaçların tatminine de hizmet ettikleri için çalışanları işlerinde memnun ederler. Bu faktörler şunlardır :

- Başarı
- Takdir görme
- İlerleme, terfiler
- İş
- Gelişme, yetiştirme olanakları
- Sorumluluk (6)

d- Mc Gregor'un X ve Y teorileri :

Mc Gregor'a göre her yönetsel karar ya da eylemin

ardında insan niteliği ve insan davranışı üstüne varsayımlar vardır. Geleneksel yönetim ve denetim görüşünü ifade eden X kuramı, şu varsayımlara dayanır :

- 1- Normal olarak insanoğlu işi sevmez ve elinden geldiği kadar işten kaçar.
- 2- İnsanın bu iş sevmeme özelliği nedeniyle, insanların çoğu örgütsel amaçların elde edilmesinde yeterli çabayı göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır.
- 3- Normal bir insan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçmak ister, hırsı azdır, her şeyin üstünde de güvenlik arar. (7)

Mc Gregor, bugünkü sanayi organizasyonlarında insan davranışlarının X teorisine az çok uyduğunu inkar etmemektedir. Fakat bu davranışların doğuştan değil örgüt yapısı, yönetim felsefesi politikası ve uygulaması sonucu yaratılmış olduğu kanısı hakimdir. (8)

Mc Gregor, X kuramına karşı, Y kuramı adı altında bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması amacını güden modern yönetim anlayışını ileri sürer. Y kuramının dayandığı varsayımlar şunlardır :

- 1- İşde fiziki ve zihni çabanın harcanması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır.
- 2- Dışardan denetim ve ceza ile korkutma, çabayı örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. Bağlanmış olduğu amaçlara hizmet ederken insanlar kendi kendini yönetme ve kendi kendini denetim yollarını kullanırlar.
- 3- Amaçlara bağlılık onların elde edilmeleriyle ilgili ödüllere bağlıdır.
- 4- Uygun koşullar altında sıradan bir kişi sorumluluğu sadece kabul etmeyi değil fakat aramayı da öğrenir.

---

(7) Douglas Mc Gregor, Örgütün İnsan İlişkileri Yönü, Orta Doğu Teknik Üniversitesi yayını, Ankara, 1970, S. 30.

(8) Selçuk Yalçın, a.g.e., S. 211.

5- Örgütsel sorunların çözümünde nisbeten büyük ölçüde imge, ustalık ve yaratıcılık kullanma yeteneği, insanlar arasında dar değil, fakat geniş ölçüde yaygındır.

6- Çağcıl endüstri yaşantısının koşulları altında normal bir insanın ansal yeteneklerinin sadece bir kısmından yararlanılmaktadır. (9)

X kuramına göre önetimin görevi insanların ikna edilmesi, gerekirse ödüllendirilerek veya cezalandırılarak denetlenmesi ve faaliyetlerinin yönlendirilmesidir.

Y kuramına göre, yönetimin başlıca görevi, örgütteki bireylerin kişisel çabalarını işletme hedeflerine en iyi biçimde yönlendirerek kişisel amaçların da gerçekleşmesini sağlayacak organizasyon koşullarını ve çalışma yöntemlerini düzenlemektir. (10)

## 2) Liderlik :

Liderlik, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir. Liderlik, bir grubu bir araya toplayan ve amaçlara doğru güdüleyen insan etmenidir. (11) Liderlik veya rehberlik olmadıkça bireysel ve organizasyonel amaçlar arasındaki bağlar gevşeyebilir. Organizasyonun başarılı olabilmesi için liderlik kaçınılmaz bir unsurdur. (12) Lider, inandırma yolu ile, güç kullanarak veya yasal haklara dayanarak diğer kişileri kendi istediği biçimde davranışa yöneltir. (13)

### a- Liderliğin nitelikleri :

Bir zamanlar liderlik, nitelikler ve kişilik ile ilgili özellikler açısından ele alınarak incelenirdi. Bugün, içinde bulunulan durum veya yönetilen kişiler gibi liderden ayrı ve onun dışında bulunan faktörler, o zaman dikkate alınmamış olduğundan, bu yaklaşım gözden

(9) Douglas Mc Gregor, a.g.e., S. 39-40.

(10) Selçuk Yalçın, a.g.e., S. 210-212.

(11) Keith Davis, a.g.e., S. 141.

(12) Herbert G. Hicks, a.g.e., S. 234.

(13) Selçuk Yalçın, a.g.e., S. 213.



düşmüştür. Niteliklerle ilgili yaklaşımdaki sınırlamalara rağmen şu dört niteliğin etkin bir liderlik için gerekli olduğu kabul edilir :

i. Zeka :

Zeka iletişim konusunda beşeri ve çalışanlar arasında işbirliği havası yaratabilmek için uygun olan dışsal motivasyonu uygulayabilme ile ilgili yetenekler şeklinde kendini gösterir.

ii. Sosyal türden olgunluk :

Bir kimsenin gerek yenilgi, gerekse başarı karşısında kendine hakim olabilmesi, kendisine güvenebilmesi, kendi kendisine saygı duyabilmesi gibi hususları içerir.

iii. İçsel motivasyon ve başarı arzusu :

Bir liderin gereksinimleri, başarıya ulaşabilmek, tanınmak, itibar görmek ve ilerleyebilmek ile ilgili istek ve arzuları, bir hedefe ulaşabildiği takdirde, ondaki şevkin artmasına yol açar.

iv. Beşeri ilişkiler davranışı :

Bu deyim, organizasyonun etkili olabilmesi için çalışanlar arası işbirliğinin zorunluluğunu ileri sürer. Burada liderler, işe yönelik olma yerine insana yönelik olma eğilimindedirler.

b- Liderlik fonksiyonları :

i. Uzlaştırma :

Organizasyon üyeleri izlenmesi gereken yol konusunda anlaşamadıkları zaman lider durumunda bulunan kimse bazen arabuluculuk yaparak veya çözüm ile ilgili kararı kendisi vererek sorunu çözümleyebilir.

ii. Önerilerde bulunma :

Bir liderin önerilerde bulunması, fikir ve görüşlerini direkt bir emir şekline başvurmaksızın elemanlarına aktarabilme olanağını sağlar.

iii. Amaçların belirlenmesi :

Bir organizasyonun amaçları otomatik olarak sağlanmaz, bunların lider tarafından belirlenmesi gerekir. Bu amaçlar organizasyon bünyesine uygun ve üyelerin birlikte çalışabilmesine olanak verecek türden olmalıdır.

iv. Katalize etme :

Bir organizasyon içinde bir hareketi başlatmak veya arttırabilmek için bir güce gereksinim vardır. Bu güç, lider durumunda bulunan kimse tarafından, kendisine bağlı elemanlarda çalışma arzusu uyandırabilmek için bir katalizör olarak hareket etme yoluyla sağlanabilir.

v. Güven sağlama :

Sorunlarla karşılaşıldığında olumlu ve iyimser bir tavır takınmakla bir lider kendisine bağlı elemanlarda güven duygusu uyandırabilir.

vi. Temsil etme :

Lider durumunda bulunan kimse, başında bulunduğu organizasyonu dış çevrelere karşı temsil eder ve aynı zamanda organizasyonun bir simgesi olarak görünür.

vii. İlham verme :

Lider durumunda bulunan kimse kendisine bağlı elemanlara yaptıkları işin değerli ve önemli olduğunu hissettirmek yoluyla onları organizasyonel amaçları kolaylıkla benimseyebilmeleri ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için etkin bir biçimde çalışmalarını hususunda şevklendirmiş olur.

viii. Övgü :

Liderler kendilerine bağlı elemanların itibar gereksinimleri yönünden doyuma ulaşabilmelerinde onları içtenlikle övmek yoluyla yardımcı olabilirler. (14)

c- Liderlik biçimleri :

i. Güdüleme biçimleri : Olumlu ve olumsuz liderler

Liderlerin insanları güdüleme yaklaşımları farklıdır. Lider, izleyicilerini ödüllendiriyorsa, olumlu liderlik yaklaşımı kullanmakta, sık sık cezalandırmaya başvuruyorsa, olumsuz liderlik sözkonusu olmaktadır. Ceza ne denli ağırorsa, liderlik de o denli olumsuzdur. Olumlu liderlik, genellikle, daha yüksek iş doyumunu ve başarımla sonuçlanır. Olumsuz liderlik, pek çok durumda, kabul edilebilir bir başarımla sağlar, ancak beşeri maliyetleri

---

(14) Herbert G. Hicks, a.g.e., S. 239-241.

yüksek olur.

ii. Güç kullanım biçimleri : Otokratik, Katılımcı ve Özgür bırakıcı liderler

Bir liderin güç kullanma tarzı da bir tür liderlik biçimi oluşturur.

Otokratik liderler gücü ve karar vermeyi kendilerinde merkezileştirirler. Bunlar, kendilerine söylenenleri yapan işgörenleri için tüm iş ortamını yapılandırır, tüm yetke ve sorumluluğu kendi üzerlerinde toplarlar. Liderlik olumsuz olabilir, çünkü izleyiciler olaylardan habersiz, güvensiz ve liderin yetkesine karşı korku içindedirler. Ancak bu durumda, lider gücünü gruba ödül dağıtmak için kullanabileceğinden, liderlik olumlu da olabilir. Otokratik liderliğin bazı yararları şunlardır: Lider için güçlü bir güdü ve ödül sağlar, hızlı karar vermeye olanak sağlar, fazla beceri sahibi olması gerekmeyen, başlıca görevleri emirleri yerine getirmek olan alt düzey yöneticilerden yararlanmak mümkün olur. Bu liderliğin başlıca sakıncası, özellikle aşırıya kaçtığı ve güdüleme tarzı olumsuz olduğu durumlarda, insanların nefretine hedef olmasıdır. Psikolojik doyumsuzluk, düşük moral ve çatışma otokratik ortamlarda kolayca gelişir.

Katılımcı liderlik yetkeyi merkezkaçlaştırır. Lider ve grup sosyal bir birim olarak hareket ederler. İşgörenler, görevlerini etkileyen koşullardan büyük ölçüde haberdardır ve bu, onların fikirlerini ve önerilerini destekleyen bir durumdur. Katılımcı liderler, çoğunlukla grup içindeki güçlerden yararlanarak denetim görevini yerine getirirler.

Özgür bırakıcı liderler güçten kaçınırlar. Bunlar, grubun kendi amaçlarını saptaması ve sorunlarını çözmesi için büyük ölçüde gruba dayanırlar. Grup üyeleri kendilerini eğitir ve kendi güdülerini kendileri harekete geçirirler. Lider, grup dışındaki kişilerle temas sağlamak ve grubun işini başarması için gerek duyduğu bilgiyi toplamak ve kaynakları sağlamakla görevlidir.

Bu liderlik biçimi, liderin esinlediği güdüleri gruba vermekte başarısız kalır.

iii. Yönelim biçimleri : İnsana ilgi ve yapıyı harekete geçirme

Bu liderlik yaklaşımları işgörene yönelik ve işe yönelik olma şeklinde adlandırılabilir. Egemen liderlik biçimi yüksek derecede insana ilgi olduğu zaman, liderliğin daha yüksek verimlilik ve iş doyumunu sağladığına ilişkin tutarlı kanıtlar vardır. İnsana ilgili liderlik biçimini uygulayan liderler, işgörenlerinin beşeri gereksinimleri üzerine eğilirler. Yapıyı harekete geçiren işe yönelik liderler, daha iyi yöntemler keşfederek insanları sürekli uğraş halinde tutup onları üretimde bulunmaya zorlayarak sonuç alacaklarına inanırlar. (15)

### 3) Beşeri kaynaklar :

Beşeri kaynaklar görüşü personelin işinde bugünkünden daha fazlasını vermeye arzulu olduğunu ileri sürerek, onun tüm yetenek ve kapasitesinden yararlanılmasını önerir.

Beşeri ilişkiler modelinde amaç, işletme elemanlarına genel olarak faaliyetlerinde yararlı ve değer taşıyan kişiler oldukları duygusunu aşılatabilmektir. Bu modelde, personele kararlara katılma olanakları sağlanması yolu ile biçimsel otoriteye karşı tepki ve direnişlerin ortadan kaldırılması amacı güdülmektedir. Yönetici, sorunları astları ile tartışarak onlara kişisel arzu ve gereksinmelerini gördüğünü hissettirerek işletmenin sorunlarını ele almaya arzulu, uyumlu bir elemanlar grubu oluşturmayı ummaktadır.

Beşeri kaynaklar modelinde ise dikkatler işletmenin elemanlarının el değmemiş kaynaklar topluluğu olarak kabul edilmesinde toplanmıştır. Bu kaynaklar beceri ve yetenekle birlikte, yaratıcılık, sorumluluğu anlama, kendi kendini yönetme kontrol etme gibi davranışları

---

(15) Keith Davis, a.g.e., S. 149-154.

kapsamaktadır. Yöneticiden beklenen, kendi departmanının tüm kaynaklarından tam anlamı ile yararlanabilecek bir havanın yaratılması biçimini alır. Kararlara katılma, personelin daha yerinde karar verebilmesini sağlamak ve işletmenin verimliliğini arttırabilmek içindir. Astların kendi kendilerini kontrol edebilmelerinde saptanmış olan sınırların, elemanların deneyim ve bilgilerinin artışı ile orantılı olarak genişletilmesi önerilir. Verimin arttırılması, astların ait oldukları departmanın sorunları ile ilgili kararlara, yönetim ve kontroluna katılabilmeleri gibi ancak yaratıcı tipten katkıları sonucu sağlanabilir. Bu yaklaşım henüz tamamen geliştirilmiş değildir.

#### 4) İşçi maneviyatı (morali) :

Maneviyat, kişilerin ya da grupların işbirliğine olan arzularını belirleyen zihinsel koşulları ya da tavırlarıdır. Tamlaşma alanındaki faaliyetlerin hedefi örgüte mensup olan personelde yapıcı bir moralin doğmasını sağlamak ve bu morali devam ettirmektir.

Yüksek maneviyat, personelin çalışmaya istekli oluşu, verilen emirlere ve mevcut kurallara uyması, işbirliğine arzulu olmaları şeklinde ortaya çıkar.

Düşük maneviyat, hırçınlık, aksilik, emir ve kurallara uymamak, ümitsizlik, cesaretsizlik, işletmeyi, işi, çevresindekileri sevmemek şeklinde belirir.

Maneviyat, bireysel ve grup olmak üzere iki açıdan incelenebilir. Bireysel maneviyat bir işçinin işine karşı duyduğu his olarak tanımlanabilir. Grup maneviyatı ise sosyal tepkiler olarak tanımlanır ve bireysel değerlerden çok sosyal değerlere önem verir. Burada, grup üyelerinin bulaşıcı olan tepkileri önem kazanır.

Maneviyat yükseldikçe verimlilik de yükselmekte, düştüğünde verimlilik de düşmektedir. Yüksek maneviyat devamsızlığı ve iş gücü devrini de azaltır. İşçi maneviyatının yükseltilmesi ve devamlılığının sağlanması için, personelin gereksinmelerinin belirlenmesi ve bun-

ların tatmini gerekmektedir. (16)

##### 5) Şikâyetler ve disiplin :

Şikâyet sistemi veya örgütsel başvuru sistemi, örgütteki iş kuralları ile ilgili anlaşmazlıkların açıklandığı, işleme konulduğu ve yargıya varıldığı, biçimsel bir sistemdir. Bu sistem öne sürülen haksızlıkların, anlaşmazlıkların örgüt üyeleri arasında makul ve adil olarak giderilmesini sağlar. Şikâyet, işgörenin istihdam ilişkisi le ilgili olarak duyduğu gerçek veya hayal edilmiş kişisel haksızlık duygusu olarak tanımlanmıştır. Bu du gunun şikâyet olabilmesi için açığa vurulmuş olması gerekmez. Yine gerçek veya doğru olması da gerekli değildir. Şikâyet terimi, genellikle, sadece bireyin kişisel haksızlık duygusunu açıklamak için kullanılır. Şikâyetler yönetime karşı olduğu kadar, diğer işgörenlere karşı da olabilir.

Şikâyet sisteminin en önemli yararı beşeri sorunların açığa çıkmalarını sağlamasıdır. Böylece yönetim sorunları öğrenilebilecek ve düzeltici önlemleri almaya çalışacaktır. Yönetimin şikâyetlerin altında yatan ve onlara neden olan sorunlara eğilmesi, bu sorunları gidermeye çalışması başka şikâyetlerin oluşmasını önleyebilir. Şikâyet sistemlerinin bir diğer yararı, sorunların ciddi boyutlara ulaşmadan görülmesine ve çözümüne yardımcı olmasıdır. Şikâyet sistemi de rehberlik, danışmanlık gibi işgörenlere duygusal boşalım sağlayan bir araçtır.

Şikâyetler değişik basamaklardan geçerek sonuca bağlanır. Bir örgütteki şikâyet basamakları şöyle sıralanabilir :

- İşgören (veya işgören temsilcisi) şikâyetini gözetimci ile sözlü olarak tartışır.
- Şikâyet giderilmemişse, işgören bu kez şikâyetini üstüne yazılı olarak bildirir.
- Şikâyetin yine çözümlenmemesi karşısında, bu kez



sendika işyeri temsilcisi şikâyeti bölüm yöneticisine getirir.

- Şikâyet bu kez de çözüme kavuşmamışsa, sendika komitesi şikâyeti, personel müdürünün de fikrini alan genel müdüre getirir.

- Tüm basamakları aştığı halde bir sonuca bağlanmamış şikâyetler son ve bağlayıcı karar için tahkime götürülür. (17)

Disiplin, örgüt standartlarına ve amaçlarına uymada işgörenin öz denetimidir. Disiplin hem yönetim, hem de işgören grubu tarafından geliştirilir. İşgörenler, gruptaki diğer üyeler üzerinde, çizgiden ayrılmamak, arkada kalmamak ve katılmak doğrultusunda güçlü bir etkiye sahiptirler. Eğer bu işgören baskıları örgüt standartlarını destekleyecek biçimde yönlendirilirse, o zaman grubun kendisi disiplin yönünde güçlü bir destekleyici güç olur.

Disiplinin geliştirilmesi ve korunması yönetimin sorumluluğundadır. Yönetim, bunu yaparken standartlarını açıklamalı ve öğretmelidir. Standartlar, bunları karşılamakta başarısızlık gösteren bir işgörene ceza vermekle korunuyorsa, buna disiplin uygulaması denir. Bu uygulamadan amaç suç işleyenin davranışını düzeltmek, diğerlerine örnek oluşturmak ve örgütün bütünlüğünü korumaktır. (18)

Disiplin cezaları şu şekilde sıralanabilir :

- Sözlü azarlama,
- Yazılı azarlama,
- Ayrıcalıkların kaybı,
- Para cezası,
- Rütbe indirilmesi,
- Geçici yol verme,
- İşine son verme.

Bu cezalardan biri seçilerek uygulanır. Bu uygulamalarda göz önüne alınması gereken bazı ilkeler vardır :

---

(17) Keith Davis, a.g.e., S. 403-409.

(18) A.g.e., S. 346-347.

- Disiplin cezaları, olanaklar ölçüsünde gizli olarak uygulanmalıdır.

- Bir cezanın uygulanması, daima yapıcı bir öge içermelidir.

- Disiplin cezası ilk üst tarafından uygulanmalıdır.

- Disiplin cezasının uygulanmasında sürat oldukça önemlidir.

- Hiçbir zaman şef ya da üst, yanında çalışan personelin önünde cezalandırılmamalıdır.

- Disiplin cezası uygulandıktan sonra müdür ya da üst personele karşı normal şekilde davranmaya gayret etmelidir. (19)

#### 6) Haberleşme :

Tamlaşma işlevinin en önemli konularından biri haberleşmedir. Bilgi alınması ve bilgi verilmesi süreci olarak tanımlayabileceğimiz haberleşme, örgüt için çok önemlidir. Haberleşme yolu ile personel ve yönetim ortak bir görüş ve anlayışa varabilir ve örgütün amacına ulaşabilmesini sağlamak için işbirliği eder. Haberleşme yönetimin en uygun karar ve önlemleri alabilmesi için gerekli bilgileri toplamasına, işçinin örgüt içinde olup bitenlerden haberdar olmasına, şikâyet, talep ve önerilerden yönetimin bilgi edinmesine hizmet eder. (20)

#### a- Haberleşme süreci :

Haberleşme sürecinde altı aşama görülür.

Birinci aşama, göndericinin fikir oluşturması aşamasıdır. Bu haberleşmenin içeriğidir ve mesajın temelini oluşturur.

Kodlama aşamasında, göndericiler, alıcı olarak düşündükleri kişilere, fikirlerini iletteceğini umdukları bir dizi simgeleri örgütlerler.

Üçüncü aşama kodlanmış mesajın gönderilmesidir.

Dördüncü aşamada alıcı mesajı alır.

Beşinci aşamada alıcı, gönderici tarafından kodlanan

---

(19) Selçuk Yalçın, a.g.e., S. 243- 244.

(20) A.g.e., S. 245.

simgelerden anlam çıkarır.

Son aşamada alıcı haberleşmeye tepki olarak eyleme geçer. Eylem bu haberleşmeyi dikkate almamak, gösterilen işi yapmak, sağlanan bilgiyi depolamak şeklinde olabilir. (21)

**b- Haberleşme engelleri :**

Haberleşmede fiziksel, kişisel ve anlamsal olmak üzere üç engel söz konusudur. Fiziksel engeller, mesajların gönderilmesi ve alınmasını önleyen ya da azaltan çevresel faktörlerdir. (Fiziksel uzaklık, gürültüler v.b.)

Kişisel engeller, yargılar, duygular ve insanların toplumsal değerlerinden doğarlar. Bunlar insanlar arasında fiziksel uzaklığa benzer bir psikolojik uzaklığa neden olurlar. Psikolojik uzaklık, haberleşmeyi tamamen önleyebilir, bir kısmını süzebilir veya yanlış yoruma yol açabilir.

Anlamsal engeller, simgesel sistemin kendindeki sınırlamalardan doğar. Simgelerin çeşitli anlamları arasından bir anlam sezilmelidir.

Simgeler, dil, resim ve eylem olarak sınıflandırılabilir:

**i. Dil :**

Kelimeler tüm işgörenlerin başlıca haberleşme aracıdır. Dilin yarattığı başlıca güçlük, hemen hemen her kelimenin çeşitli anlamlara gelmesidir.

**ii. Resimler :**

Özellikle sözlü haberleşmeye yardımcı olmak ve onu açıklamak için kullanılır. Bunlar çizimler, grafikler, haritalar, filmler, üç boyutlu modeller ve benzer araçlardır.

**iii. Eylem (sözsüz haberleşme) :**

İnsanlar çoğu zaman yaptıkları hareketlerin başkaları tarafından yorumlandığı nisbette bir haberleşme aracı olduğunu unuturlar. Ör. El sıkma ve gülümsemenin bir anlamı vardır. (22)

---

(21) Keith Davis, a. g. e.,

(22) A.g.e., S. 514-518.

c- Biçimsel ve biçimsel olmayan haberleşme :

Biçimsel organizasyonlarda belirli türden bilgiler için kanallar özellikle belirlenirler. Organizasyon yapısı veya hiyerarşinin, biçimsel haberleşmenin büyük bir bölümü için temel bir araç olarak iş görmesi beklenir. Böylelikle, talimat, bilgi istekleri, yönetim kararları ile ilgili açıklamalar organizasyonların hiyerarşik kademeleri içinde genellikle, yukarıdan aşağıya doğru akan haberleşme olayı ile ilgili örneklerdir. Pek çok bilgi de aşağıdan yukarıya doğru gider. Bunlar, elde edilmiş sonuçlar ile ilgili bilgiler, politik konularla ilgili sorular ve elemanlardan gelen şikâyetlerdir. Yatay haberleşme, organizasyon kısımları arasındaki iş akımları ile ilgili, standart hale gelmiş haberleşmedir. (23)

Organizasyonun tüm düzeylerindeki işçiler, işletmede neler olup bittiğini ve olayların kendilerini kişisel olarak nasıl etkilediğini bilmek isterler. Biçimsel organizasyonda kuruluş tarafından haberler genellikle yavaş yayılır, eksik olarak iletilir veya hiç iletilmez. Bu nedenle grup, haberleşme kanalları ve sistemlerini geliştirir. Sözlü olarak yayınlanan olaylar ve söylentiler hızla yayılırlar. (24) Böylelikle biçimsel olmayan organizasyon, kuruluştaki varolan haberleşme kanallarına ilave kanallar sağlar. Bu tür haberleşme çoğu zaman organizasyonun verimliliğini ve başarısını olumlu yönde etkileyebilir. (25)

---

(23) Herbert G. Hicks, a.g.e., S. 54-55.

(24) A.g.e., S. 85.

(25) A.g.e., S. 89.

## I - SAĞLIK VE KORUNMA

Personel yönetiminin bu işlevi, personelin fizik gücünün, yeterlik ve becerisinin ilk gündeki yüksek düzeyde korunması ve devam ettirilmesi amacına güder. Bu, personelin sağlık ve korunmasına gerekli önem ve ilginin gösterilmesiyle gerçekleştirilebilir.

Personel sağlığının yalnız fizik çevreye değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik çevreye de bağlı olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle yönetimin, personelin sağlık ve korunmasını kolaylaştıracak bir çalışma ortamı yaratmaya çaba göstermesi büyük önem taşımaktadır. (1)

### 1) Sağlık ve korunmada çevresel faktörler :

Çevre faktörlerinin iş verimi üzerindeki etkisi tartışılmaz bir nitelik gösterir. Bu faktörler işçi morali üzerinde de etkilidirler. Çevresel faktörler aydınlatma, gürültü ve hava koşulları olarak sıralanabilir. (2)

#### a- Aydınlatma :

Aydınlatma, işte başarılılığını etkileyen önemli bir faktördür. Işıklandırma kalitesi, işçinin maneviyatını, etkinliğini ve sağlığını etkiler ve kazaların nedenleri ve önlenmesinde önemli rol oynar. İyi bir aydınlatma için, çalışma yerinde hiçbir parlaklık ya da gölgeye yer vermeyecek bir ışıklandırma dağıtımını gerçekleştirilmelidir. Işığın kuvvetinin, çalışan işçinin gereksinmesine göre ayarlanmış olması, aydınlatmada gün ışığı rengi ya da buna yaklaşan renkler kullanılması da önemlidir. (3)

#### b- Gürültü :

Çan sıkıcı bir ses olarak tanımlayabileceğimiz gürültü, öznel yorgunluk hissi ve sinirliliğe neden olur. Kent yaşamının getirdiği uygarlığın gürültüsü genel yorgunluk üzerinde etkili olduğu gibi aşırı bir gürültü kısmi sağırlığa yol açabilir. (4)

(1) Selçuk Yalçın, a.g.e., S. 263.

(2) Fuad Çelebioğlu, Davranış Açısından İşbilim, Uçdal Neşriyat, 1981, S. 236.

(3) Selçuk Yalçın, a.g.e., S. 263-264.

(4) Fuad Çelebioğlu, a.g.e., S. 242-243.

İşletmede böyle bir sorunla karşılaşıldığı zaman gürültüyü süzecek, azaltacak teknik olanaklar aranmalı ve işçilere duyma testleri uygulanmalıdır. Bu test sonuçlarına göre, işletmedeki sağlık müdürlüğü, gürültünün zararsız duruma getirilmesi için bir iş yerinde alınması gereken sağlık önlemlerini önerir. (5)

c- Hava koşulları :

Çalışma alanındaki hava koşulları, çalışan işçilerin davranışlarını büyük ölçüde etkiler. Örneğin, çalışma yerindeki bazı gazlar, buharlar, başdönmesi ve uyku gibi durumlara neden olurlar. Bu gibi zararlı gaz, buhar, toz, duman ve benzeri hava koşullarının olduğu yerlerde çalışan işçilerin sağlık durumlarının korunması için sıkı önlemler alınmalıdır.

İş yerindeki çok yüksek ya da çok düşük olan ısı dereceleri etkinliğin kaybına neden olur ve kaza ihtimalini arttırır. Bu gibi zor koşullar içinde çalışmak zorunluluğunda olan işçilere, durumun iş koşullarının gereğinden doğduğu açıklanırsa, işçilerin bu güç koşullara uyum göstererek çalışmayı kabul etmesi kolaylaşır.(6)

2) Sağlık programları :

Bu programlar genellikle, personelin sağlık eğitimi, hastalıkların teşhisi ve önlenmesi gibi konularla ilgilendir. Personelin bedensel ve zihinsel sağlığının korunması bakımından eğitimi oldukça önemlidir. Bu eğitim için özel olarak hazırlanmış afişler, duvar ilanları ve sinema filmleri kullanılır. Hastalıkların teşhisi için, personel belirli devrelerde genel sağlık muayenesinden geçirilir. Kimlerin, ne zaman ve ne şekilde muayene edilecekleri işletmenin sağlık programı ile belirlenmiştir. İşletmelerin sağlık programları genellikle şu hususları içerir :

- İşe alınırken yapılan sağlık muayenesi,
- Belirli devrelerde yapılan sağlık muayeneleri,

(5) Selçuk Yalçın, a.g.e., S.265.  
(6) A.g.e., S. 264-265.



- Kişisel başvuru üzerine yapılan sağlık muayeneleri,
- Teçhizat ve kadro bakımından yeterli bir dispanser kurulması,
- Ehliyetli danışman doktorların sağlanması,
- Ruh hastalıkları uzman doktor ve kurumları ile işbirliği yapılması,
- Ruh hastalıklarının niteliği, önemi ve bunlardan korunulması hakkında işletme personelinin eğitimi,
- İyi bir beşeri ilişkiler programının uygulanması.(7)

### 3) Korunma (Güvenlik) :

#### a- İş kazaları :

##### i. İş kazalarının nedenleri :

İş kazalarının nedenlerini üç grupta toplamak mümkündür.

İş kazalarının ilk nedeni olarak teknolojik etkenler görülebilir. Teknolojik kazalar arasında kullanılan araç ve gereçlerin yetersizliği yer alabileceği gibi işletmenin teknik yapısının kişilerden istediği özelliklerin çok uç olması ve kişi iş uyumunun gereği gibi sağlanamamasından doğan kazaları da görmek mümkündür.

İşletmenin beşeri yapısının özellikleri bir başka kaza nedenidir. Bu gruba, işgörenlerin önerilen iş önlemlerine uymaması, çalışanların bilgi ve yeteneklerinin iş araç ve gereçleri ile uyum sağlayamaması, iş makinelerine veya makinelerin etkilerine gösterilmesi gereken tepkinin zamanında gösterilememesi, dikkatsizlik gibi etkenlerin doğurduğu kazalar girer.

Üçüncü grupta yer alan faktörler çevresel nedenlerdir. İş ortamının aydınlatılması, ısı, gürültü, işin yarattığı psikolojik baskı gibi çevresel nedenler de kazalara yol açabilir. (8)

##### ii. İş kazalarının neden olduğu zarar ve masraflar :

İş kazalarının neden olduğu zarar ve masrafların başlıcaları şu şekilde özetlenebilir :

(7) A.g.e., S. 265-266.

(8) İlhan Erdoğan, a.g.e., S. 252.

- 1- Malzemeye, makinalara ve fabrikaya verilen zarar,
- 2- Ücret kaybı nedeniyle uğranılan zarar,
- 3- Kaza nedeniyle yapılan araştırma ile ilgili masraflar,
- 4- Kazaya uğrayan işçinin yerine yenisinin alınması için yapılan masraflar,
- 5- Fazla mesainin gerektirdiği zamlı ücret ödenmesi ile ilgili masraflar,
- 6- Yukarıda saydığımız dolaylı masraf ve zararların yanında, iş kazalarının neden olduğu tıbbi yardım ve tazminat masraflarını karşılamak üzere ödenen sigorta primleri, iş kazalarının doğrudan masrafı olarak kabul edilir. (9)

### iii. İş kazalarının önlenmesi :

İşletmeye önemli ölçüde masraf ve zararları olan iş kazalarının önlenmesi için bazı önlemler alınmalıdır.

Teknik nedenlerin ortadan kaldırılması mühendisler tarafından alınan önlemlerle gerçekleştirilir.

Beşeri nedenlerden kaynaklanan iş kazalarının önlenmesi için şu konulara önem verilir :

Psikolojik ve fizyolojik yetersizliklerinden dolayı sık sık kaza yapan "kazaya eğilimli işçiler"le yakından ilgilenilmelidir. Bu tür işçiler işe alma sırasında yapılan seçmede elimine edilebilir. Bazı işletmeler bu gibi personelin işine son verir, bazıları ise bu işçileri kaza ihtimalinin en az olduğu işlerde kullanırlar.

İş yerinde düzenlenecek kurslar, konferanslar, gösterilecek filmler yolu ile kazalar, nedenleri, önlenmesi ve bunlardan korunulmasına ilişkin bilgilerin verildiği eğitim programları düzenlenir.

Disiplinin ciddi olarak uygulanması da işin güvenlik içinde görülmesini sağlamada bir araç olarak kullanılabilir.

Yönetim, korunma konusunda ihmalkâr ve gevşek davranmamalıdır. Böyle bir davranış en küçük işçiye kadar ay-

---

(9) Selçuk Yalçın, a.g.e., S. 267.

nı şekilde yansıyacağından korunma önlemleri iş kazalarını önlemede etkili olmayacaktır.

Etkin bir korunma programının uygulanabilmesi için her işletmede yetkili bir kişi ya da dairesinin bulunması gerekir. Bundan başka işletmelerde emniyetli olmayan iş koşulları hakkında araştırma yaparak gerekli önerilerde bulunacak "iş güvenliği komiteleri" kurulur. (10)

## II - PERSONEL YÖNETİMİNDE VERİM ARTTIRICI BİR YÖNTEM ÖRNEĞİ : KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ

Birinci bölümde ele alınan personel yönetimi işlevlerinin temel amacı, huzurlu bir çalışma ortamında iş verimini arttırmak, firma üretim düzeyini beşeri unsurun incitmeden yükseltmek ve çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmektir.

Günümüz yönetimlerinin en önemli sorunlarından biri verimliliğin kaliteden fedakârlık yapılmaksızın arttırılmasıdır. Yönetim, izleyeceği personel politikalarıyla verimlilik düzeyi üzerinde etkili olabilecektir. (1) Bu boyutu ile zaten bilindiği gibi yönetim emek, sermaye, girişim ve doğa unsurlarının üzerinde vazgeçilmez bir üretim faktörü olarak kabul edilmektedir. Çoğu kez gelişmiş batı ülkelerinde ve özellikle günümüz Japonya'sında bu önemli üretim ögesi gelişmenin anahtarı olarak ön plâna çıkmakta ve teknolojiyi yönlendirmektedir. Türk sanayisinin kaliteyi geliştirme ve verimliliği arttırma çabaları, 1980'li yıllarda yoğunlaşmıştır. Verimlilik ölçüsü, en basit bir şekilde girdi çıktı oranı olarak tanımlanabilir. Burada girdi kullanılan birim kaynak, çıktı ise iyi kaliteli ürün veya hizmettir. Bozuk üretim, malzeme, insangücü ve diğer kayıplara neden olarak kaliteyi düşürecektir. Demek ki kaliteli ürünün artmasıyla verimlilik de artacaktır. (2) Gelişen teknoloji, büyüyen sermaye ve nitelikli hammadde girdilerinin var olduğu ancak verimliliğin arttırılmadığı işletmelerde sorun işletme içi organizasyon ve en önemlisi personel politikasında aranmalıdır. (3) Hızlı gelişen ilaç ve elektronik sanayi işletmeleri gibi özellikle emek yoğun

- 
- (1) İsmail Türkmen, "Verimlilik arttırıcı bir yöntem olarak iç halkla ilişkiler çalışmaları", Verimlilik Dergisi, Cilt:12, Sayı:3 (1983/3), S. 59.  
 (2) Ali Rıza Kaylan, "Kalite Çemberler", Sanayi Mühendisliği Dergisi, Cilt:II, Sayı:6 (1983), S. 28-29.  
 (3) İsmail Türkmen, a.g.e., S. 59.

teknolojilerde verimi arttırmak için personelle ilgili bazı ithal yöntemlerin uygulanması yoluna gidilmektedir.

Bu yöntemler arasında yarı bağımsız iş grupları ve kalite kontrol çemberleri göze çarpmaktadır.

İşyerlerindeki çalışma koşullarının daha düzenli olması, çalışanların daha istekli çalışması için, işletmelerde üretim bölümlerinin yarı bağımsız iş grupları halinde düzenlenip yürütülmesi yöntemi, örgütte verimliliğin artmasını sağlayan yöntemlerden biridir.

Bu yöntemde, yarı bağımsız iş gruplarının sorumluluğu, yönetim tarafından saptanan hedeflere varmak için yapılacak çeşitli işlerin uygulanmasıdır. Bunun yanında grupların karşılaştığı çeşitli sorunların çözümünde gerekli kararların alınması için de yetki verilir. Bu yöntemde, 2-20 üyeden oluşan grup üyeleri aralarında işbölümü yaparlar ve gerektiğinde aralarında yaptıkları işleri birbirleriyle değiştirebilirler. Genellikle yarı bağımsız iş grubu, üretim bölümünde çeşitli yarı mamül veya bir mamülün üretim ile ilgili sorumlulukları yüklenmektedir. Birçok gruplar sadece kendi araç-gereçlerinin yerleştirilmesi, bölünmesi, tamir ve bakımından sorumludurlar. Malzemelerini düzene koyar, tedariklerini yapar, gelen malzeme ve mamül maddelerin kontrolünü yapıp, üretim hatalarını belirtmeye çalışırlar. Kendi ürettikleri ile ilgili raporları düzenleyip, kayıtları tutarlar ve iş takibi raporları hazırlarlar. Ayrıca kendi iş alanlarında emniyet önlemlerini almakta onların sorumluluğundadır. Bazı gruplar yeni grup üyesi yetiştirilmesi ve yönetsel disiplin gibi konularda da sorumluluk taşırlar. Örneğin iş aralarını ayarlarlar ve normal çalışma saatlerinde üyelerin izinlerini de onlar belirlerler. Yarı bağımsız grupların bulunduğu birçok işletmelerde, onlara inisiyatif verilmesi ve derecesi üst yönetimin yetki ve sorumluluğundadır. Yetki devri ve karar alma genellikle işçilerin kendi işlerinde ve kendi iş alanlarıyla sınırlıdır.

Bu yöntemde grup performansına dayanan ücret ödeme sistemleri uygulanır. Ücretin % 70 ile % 90 oranı sabittir, grup primi, genellikle grup üyeleri arasında eşit olarak dağıtılır. Bu yöntemin uygulanmakta olduğu işletmelerde, çalışanların motivasyonu ile ilgili ilerlemeler kaydedildiği ve bunun işletmenin orta ve uzun vadeli finans amaçlarına doğrudan olumlu katkısı olduğu belirtilmektedir. İşçiler arasında işbirliği artmakta, üst-yönetim ile işgörenler arasında kuvvetli bir bağ doğarak, işçi-işveren sorunları en aza indirgenmekte, iş düzenlemeleri ve aldıkları iş kararları dolayısıyla üretime katkılarının bilincine varan işgörenlerde çalışma isteği artmaktadır. Bu yöntemin başarılı olmasında gruptaki kişilerin kişisel durumları (yaşları, cinsiyetleri, milliyetleri, beraber çalışma arzusuna sahip olup olmamaları) önemli faktörlerden birini oluşturmaktadır. Grubun uyum ve etkinliğinin sağlanması için grup üyelerinin haberleşme zorluklarına neden olabilecek kadar dağınık olmamaları da önem taşımaktadır. (4)

Günümüzde personelle ilgili yöntemler arasında en belli başlısı kalite kontrol çemberleridir. Verimliliği arttırmada işgücünü organize edilmesindeki ayrıcalıklı konumundan dolayı, kalite kontrol çemberleri üzerinde daha önemle durulacaktır.

Kalite kontrol çemberleri, Japonya'da ortaya çıkan ve başta ABD olmak üzere birçok ülkede uygulanan ve işle ilgili sorunların tek tek kişiler tarafından değil, düzenli olarak biraraya gelen ve işçilerden oluşan bir iş grubu tarafından çözülmesini öngören bir uygulamadır. (5)

---

(4) Panagiotus N. Fatilas, "Yarı bağımsız iş grupları", I.T.I.A. Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:1, Sayı:1 (haziran 1981), S. 15-17.

(5) Nurdoğan Arkış, Yönetim Bilim Açısından Sorun Çözme Grupları (QCC) ve Türkiye'deki Bazı Uygulamalar, MPM yayını, Ankara, 1985, S. 60.



Birinci bölümde ayrıntılı olarak incelediğimiz personel yönetimi evrelerinden bir bölümü, kalite kontrol çemberleri uygulamalarında da geçerlidir.

Plânlama aşamasında, yönlendiricinin görevi olarak ilk uygulamaların nerede ve nasıl yapılacağı plânlanır.(6)

Örgütlenme evresinde, hazırlanan plânu uygulamak üzere belirli kişiler görevlendirilir. Bu kişiler kalite kontrol çemberleri konusunda eğitilmiş olmalıdır. (7) Bütün örgütte aynı anda uygulamaya geçilmektense pilot bir departman seçilip, pilot gruplar oluşturmanın daha iyi olacağı kabul edilmektedir. Bu evrede, çalışanlar arasında genellikle uyumlu bir havanın olduğu, fazla ağır sorunların olmadığı bir pilot departman seçilerek pilot gruplar oluşturulur. (8) Liderlerini seçip bir isim alan bu gruplara belirli zamanlarda toplanabilecekleri bir yer gösterilir.

Emir-komuta yani hiyerarşik yapı söz konusu olduğunda kalite kontrol çemberleri uygulamasında üstten gelen bir emir yoktur. Gruplar, sorunları, aralarında tartışarak kendileri seçerler ve kendileri çözüm önerileri getirirler. Her grupta, çalışmalarını yöneten bir lider vardır. Grup liderliği görevi, üyeler arasında sıra ile yürütülmektedir. (9)

Kalite kontrol çemberlerinin dayandığı ilkeler bağımsızlık, katılım gibi değerler etrafında oluştuğu için, kontrol evresinde, çember üyelerinin "oto-kontrol" olarak isimlendirilen ve kendi faaliyetlerini kendilerinin önceden belirlenen kriterler ışığında değerlendirmesi en çok yeğlenen değerlendirme türüdür. (10) Bu değerlendirme genel ve mekanik kalite kontrolden önce gelir.

---

(6) A.g.e., S. 6.

(7) Semih Yıldır, "Japon Mucizesinin Sırrı: Kalite Kontrol Çemberleri", Sanayi Mühendisliği Dergisi, Cilt:II Sayı:6, (1983), S. 42.

(8) Nurdoğan Arkış, a.g.e., S. 8.

(9) Semih Yıldır, a.g.e., S. 41.

(10) Ülkü Dicle, "Kalite Çevrimleri (QCC): Sorun Çözmede Grup Yaklaşımı", Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri, MPM yayını, Ankara, 1985, S. 146.

Her çalışan, yaptığı işi geliştirecek belli bazı düşüncelere, yaratıcılığa ve alternatife sahiptir. Bu düşünceler işe aktarılmadığında insan, işinden soğumakta ve yaptığı işin kendisinden daha önemli bulunduğunu kavramaktadır. (11) Kalite kontrol çemberleri uygulamasında insana değer verildiği gösterilerek, kalitenin geliştirilmesinde, işle ilgili sorunların çözümünde düşünceleri dikkate alınarak kişi, yaptığı işi "iyi" yapma konusunda özendirilmiş olur. İşçilerin işe olan bu ilgilerinin devamsızlığı da azalttığı görülmektedir. Kalite kontrol çemberlerinde, kontrolün bir başka yönü, işçilerin işleri konusunda birbirlerini daha iyi iş yapma doğrultusunda uyarmalarıdır. (12)

Eğitim, kalite kontrol çemberlerinin en önemli evresini oluşturur. Sanayi kuruluşlarında, işçinin eğitim ve deneyim düzeyine bakılmaksızın çemberleri kalite sorunlarını çözme faaliyeti olarak genelleştirmek ve değerlendirmek hatalıdır. Fakat kalite sorunlarına en yakın yaşayan işçi, gerekli eğitim ve deneyim verildiğinde kalite faaliyetlerinde çekirdek görevini görebilecektir. Çemberler kanalıyla basit kalite kontrol yöntemlerinin kullanımı öğretiler. (13) Uygulamaya hazırlık aşamasında ve uygulama sırasında düzenlenen kurslar, konferanslar ve seminerlerle grup lider ve üyelerinin davranış bilimleri, kalite kontrol çemberlerinin felsefesi, sorun çözmede kullanılan istatistiksel teknikler konusunda eğitilmeleri sağlanır. Düzenli bir biçimde yapılan bilgi alışverişi toplantılarında işçilerin önerilerde buldukları ve çalıştıkları konularda mini üretim yöntemleri geliştirdikleri görülmektedir. Bu önerilerin ve yöntemlerin dikkate alınarak yaygınlaştırılması ile işletmede verim artışı sağlanmaktadır.

(11) Nurdoğan Arkış, a.g.e., S. 53.

(12) A.g.e., S. 49.

(13) Ali Rıza Kaylan, a.g.e., S. 29.

kalite kontrol çemberleri uygulamasında ücret ve parasal ödüllendirme genellikle yöntemin bir parçası değildir. Böyle bir durum işletmede ücretleme konusundaki denge ve eşitliği bozarak çalışanlar arasında huzursuzluk çıkmasına yol açabilir. Yöntemde, başarılı grupların çeşitli şekillerde ödüllendirilmesi söz konusudur. Japonya'da çemberlerde elde edilen başarının tüm kuruluşa, gerekirse tüm ülkeye duyurulmasına büyük önem verilmektedir.(14) Bazı durumlarda da ödül, birlikte yenen bir yemek, tüm organizasyon üyeleri önünde övülme gibi onore edici yöntemlerle verilmektedir. Grup üyelerinin aileleriyle beraber tatile gönderildikleri bile olmuştur. Ancak bazı durumlarda ödüllendirme paraya dayalı olmaktadır. Genellikle bu miktar, sağlanan maddi yarar temelinde, önceden tespit edilen bir oran üzerinden belirlenmektedir. (15)

Tamlaşma evresinde incelediğimiz birçok konu, kalite kontrol çemberleri uygulamasında gerçekleşmektedir. Kalite kontrol çemberlerinin çalışan ve kuruluşa yönelik amaçları vardır. Bunlar çalışanın kişisel gelişmesine, mutluluğuna yönelik amaçlar ve kuruluşun verimlilik, maliyet, kalite, eşgüdümün sağlanması gibi amaçlar olup, birbirlerini tamamlayıcı niteliktedirler. Kalite kontrol çemberlerinde, kuruluşun her türlü sorununu, o sorunla ilgili tüm elemanlarca ele alınır. Çözüm kümenin kendi iç yapısında bazı değişiklikler yaparak uygulamaya koyabileceği türden bir çözüm ise, küme üst yönetime bilgi vererek uygulamaya geçebilmektedir. Bu bir anlamda karar verme yetkisinin tüm örgüte yaygınlaştırılmasıdır. (16) İletişim kanalları, yukarıya doğru da çok olumlu bir biçimde çalışır. İşçiler arasında ilişkiler çok güçlüdür. (17) Ayrıca kalite kontrol çemberleri ile yönetim arasında da sürekli bir

(14) Ülkü Dicle, a.g.e., S. 147.

(15) Nurdoğan Arkış, a.g.e., S. 10.

(16) Ülkü Dicle, a.g.e., S. 138-144.

(17) Semih Yıldır, a.g.e., S. 41.

ilişki ve işbirliği havası hakimdir. (18) İşgörenlerin çalışma hızları ve öneri katkıları arttığı, hatalar fi-reler ve kazaların azaldığı oranda tamlaşmanın sağlan-dığı gözlenir. Doğal olarak burada işletmenin ergonomik standartlara uyduğu veri olarak kabul edilmekte, hata ve kazaların teknik boyutlar dışında kalan sıkılma, bıkkınlık, huzursuzluk, isteksizlikten kaynaklar oldu-ğu düşünülmektedir.

Tamlaşma evresinde gerçekleştirilen çalışmaların et-kisi ile kazalarda görülen azalmanın yanısıra yapılan toplantılarda iş güvenliği ile ilgili konuların da ele alınması, kalite kontrol çemberleri uygulamasının sağ-lık ve korunma evresini oluşturur.

Kalite kontrol çemberleri akımı, Japonya'da 1962 yılında "Ustabaşı için kalite kontrolü" dergisinin ya-yınlanması ile başlamıştır. Ustabaşılar bu dergiyi ki-şisel çalışmalar yapmak ve kitap okuma çemberleri kur-mak için kullanmaya yöneltmişlerdir. Kalite kontrol çemberleri aslında bu eğitim çemberlerinin bir geliş-mesidir.

Japonya'da kalite kontrol çemberlerinin gelişimi şöyle özetlenebilir :

TARİH	OLAY
1962	"Ustabaşı için Kalite Kontrolü" 3 aylık peri-yodiklerinin yayınlanmaya başlaması. JUSE (Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birli-ği)'ye ilk çemberin kaydedilmesi ve ilk usta-başı konferansı.
1963	Birinci Kalite Kontrol Çemberleri Konferansı.
1964	Derginin aylık periyodik haline dönüşmesi. Bölgesel grupların organizasyonu.
1965	Ustabaşı Kalite Kontrol Ödüllerinin kurulma-sı.
1967	JUSE'nin ustabaşılar için temel KK kursları-nı başlatması.

---

(18) Nurdoğan Arkış, a.g.e., S. 5.

- 1970 "Kalite Kontrol Çemberlerinin Temelleri"nin kitap halinde basılması.
- 1971 Birinci KKÇ semineri, 200 KKÇ konferansının yapılması ile Tüm Japon KKÇ konferansının yapılması.
- 1972 50.000 KKÇ kaydedilmesi.
- 1973 300.ncü KKÇ konferansı, 60.000.nci KKÇ kaydı
- 1974 400.ncü KKÇ konferansı.
- 1975 70.000.nci kayıt, 500.ncü konferansı. (19)

Bugün Japonya'da Kalite kontrol çemberi sayısı 1.000.000'u aşmıştır.

Amerika'da bu uygulama 1974 yılında başlamıştır ve sayısı hızla artarak 25.000'e ulaşmıştır. (20)

ABD ve Japonya'da kalite kontrol çemberleri uygulamaları farklılık gösterirler. Bu farklılık, kültürel açıdan söz konusu olup teknolojik fark yoktur. Japonlar, gruplar halinde daha iyi çalışmakta, fikirlerini paylaşabilmektedirler. Japonya'da işgücünün yaklaşık %50'sinin yaşam boyu istihdamı garanti altındadır. Terfi ve ücret artışı çoğunlukla kıdeme göre yapılır. İşletme çalışanları himaye eder (konut, sağlık hizmetleri, sosyal faaliyetler). Japonya'da kalite kontrol çemberleri fabrika işçilerinden oluşurken, ABD'de bazı işyerlerinde sanayi mühendisleri de gruba katılmaktadır. Grup karar verme yöntemleri amaçlardan çok süreçlere önem verilerek kullanılır. ABD'de yöneticiler, her zaman kendilerinin olmuş olan işlev ve sorumlulukları işgücüne devredememektedirler. Çoğu, şirketlerinde varolan zihinsel gizilgücün farkında bile değildirler. Amerikan yönetimi daha çok kısa dönem hedeflerine önem vermekte, uzun dönemde yaşar kalma ve büyüme hedefleri ikinci planda kalmaktadır. Çalışanın çoğu zaman iş güvencesi, birey olarak saygınlığı, işinde kendini göstermesi gereği ya da iş tatmini yoktur. Ayrıca çalışanlar şirket perfor-

(19) Semih Yıldır, a.g.e., S. 40.

(20) Nurdoğan Arkış, a.g.e., S. 3.



mansını arttırmada yöneticilere yardım etme sorumluluğu taşıdıkları duygusuna sahip değillerdir. (21)

Kalite kontrol çemberleri, son yıllarda dış pazarlara etkin biçimde girmeyi başaran Güney Kore, Çin ve Hong-Kong'da da başarıyla uygulanmaktadır. Güney Kore'de 1973 yılında başlatılan ulusal kalite hamlesi, kısa bir zaman önce Tayland ve Singapur'da da başlatılmıştır. Bu ülkelerin kısa sürede başarı kazanmaları, halklarının olaylara yaklaşımları ve düşüncelerinin, Japonya'da olduğu gibi birbirine yakın olmasına ve insanların çok sabırlı olmasına bağlanabilir. (22)

Kalite kontrol çemberleri, İngiltere, İsveç, Norveç, Brezilya'da da uygulanmaktadır. Ülkemizde de kısa bir süre önce başlayan uygulamalar giderek yaygınlaşmaktadır.

#### A- KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ UYGULAMASI

##### 1) Kalite kontrol çemberlerinin tanımı ve amaçları :

Kalite kontrol çemberleri, herhangi bir işyerinde, o işle doğrudan ilişkisi olan bir iş ekibinin, tamamen gönüllülük ilkesine dayalı olarak, haftada ortalama bir kez toplanmak ve kalite, verimlilik, eşgüdüm gibi alanlarda karşılaşılan sorunları belirlemek, tartışmak ve çözümler getirmek amacı ile oluşturdukları kümeler olarak tanımlanabilir. Burada sözü edilen kalite, dar anlamda üretilen malın iyileştirilmesi olmayıp, geniş boyutlu ve genel bir kavram olarak, üretilen mal ve hizmetlerde, yapılan işlerde kalite, hammaddede kalite, üretilen malın tüketiciye ulaştırılmasında kalite ve satış sonrası hizmetlerde kalite gibi boyutları içermektedir. Bundan da görüleceği gibi, konu sadece kalite

---

(21) Ayşe Can Baysal, "Örgütsel Etkinliği Arttırmada Aşama: Kalite Çevrimleri", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:XIII, Sayı:1 (Nisan 1984), S. 94-104.

(22) Semih Yıldır, a.g.e., S. 42.



kontrol uzmanlarını ilgilendirmeyip, kuruluşun tümünü, çok çeşitli boyut ve sorunlarını içeren ve her kademedен elemanların katılmasını ve katkısını kapsayan bir uygulamadır. (23)

Aslında bir güdüleme (motivasyon) programı olan kalite kontrol çemberi faaliyetlerinin ana hedefleri şöyledir :

- Uygulanabilir bir çözüm bulmak,
- Şirketin gelişmesine katkıda bulunmak,
- Mutlu ve başarılı bir işlik çalışmasını, insan haklarına saygı göstererek iyi bir yaşam düzeyinde sağlamak,
- Kişilerin yaratıcı yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlayarak geniş olanaklar yaratmak.

Bu hedeflere ulaşmak, ancak grubun tüm üyelerinin gönüllü katılması ve katkıları ile olasıdır. Yöneticiler de üyelere yol göstermeli ve destek olmalıdır. (24)

## 2) Kalite kontrol çemberlerinin iç yapısı ve işleyişi :

### a- Kalite kontrol çemberlerinin iç yapısı :

Kalite kontrol çemberleri, devamlı üyeler, lider, yönlendirici ve eşgüdüm organından oluşmaktadır.

#### i. Üyeler :

Kümeye atölyedeki iş akımı ile yakın ve sürekli iş ilişkisi içinde olan çalışanlar devamlı üye olmaktadır. Üyelik için gönüllülük ilkesi izlenmektedir. Küçük grup niteliğinin korunabilmesi için üye sayısının onikiyi geçmemesine özen gösterilmektedir. (25)

Üyelerin sahip olması gereken özellikler arasında en önemlileri, başkalarıyla birarada çalışırken, onların görüşlerini dinleme, eleştirilere açık olma hoşgörüsüne sahip olmak, alınacak kararları oluşturmada görüşlerini ortaya koyacak cesarete olmak, üstlendiği işi zor da olsa başarmaya çabalamak, yani bir sorumluluk duygusuna sahip olmaktır. (26)

(23) Ülkü Dicle, a.g.e., S. 138.

(24) Semih Yıldır, a.g.e., S. 40.

(25) Ülkü Dicle, a.g.e., S. 142.

(26) Nurdoğan Arkış, a.g.e., S. 9.

Kalite kontrol çemberlerine üye olmak, çalışanlara bazı yararlar sağlar :

1- Küme üyeliği, varolan bazı kişisel yeteneklerin gelişmesini sağlar. Önderlik, sorun çözme, sorunları görebilme, sorunlara karşı tarafın gözü ile bakabilme gibi etenekler kümelerde çalışma biçimi olarak kabul edilen "beyin fırtınası" ve "sorun çözme" uygulamaları ile büyük ölçüde gelişmektedir.

2- Küme üyeliği, yeni bir takım yeteneklerin kazanılmasına da olanak sağlayabilmektedir. Örneğin sessiz, içine kapanık bir işçi zamanla, iletişim tekniklerini ve karar verme tekniklerini öğrenmektedir. (27)

#### ii. Lider :

Her kümenin bir lideri bulunur. Lider, Japonya'da olduğu gibi ustabaşının kendisi olabileceği gibi, üyeler arasından, belirli süreler için seçilen bir çalışan da olabilir. Ast-üst ilişkilerinin olumlu olup olmaması, yönetimin katılmalı yönetime bakış açısı bu seçeneklerden birinin ağırlık kazanmasına yol açar.(28)

Liderin tavrı, grup uygulamalarında çok önemlidir. Liderin, öncelikle iletişime açık olması, gerektiğinde üyelere daha fazla çalışmaya yönelik olması, üyelerin grup aktivitelerine ve kararlara katılmalarını sağlayacak derecede teşvik edici olması gerekmektedir. Ayrıca, toplantıları yönetmede başarılı olmak da liderden beklenen özelliklerdendir. (29)

#### iii. Yönlendirici (rehber) :

Birden fazla kalite kontrol çemberinin bir üyesi görünümünde olan yönlendiricinin görevi ise kümelerin oluşması aşamasından başlamak üzere kümeye yol göstericilik yapmak, sorun çözme ve karar verme sürecinde üyelerin gerek duydukları teknik ve mühendislik bilgileri sağlamaktır. (30)

(27) Ulkü Nicle, a.g.e., S. 141.

(28) A.g.e., S.142.

(29) Nurdoğan Arkış, a.g.e., S. 9.

(30) Ulkü Nicle, a.g.e., S. 142.

Yönlendiricinin, iyi bir eğitime sahip olması gerekir. Geliştirilmiş iletişim ve işbirliği uygulayacak kişi de olduğundan insanlarla anlaşma yeteneği olmalıdır. Yönlendiricinin sahip olması gereken diğer özellikler şunlardır : Topluluk önünde konuşma, dili farklı düzeylerde kullanabilme, çember programının tüm sorumluluğunu taşıma ve kalite kontrol çemberlerinin genel felsefesini tamamıyla anlama, cesur fakat nazik olmak.

(31)

iv. Eşgüdüm (koordinasyon) organı :

Eşgüdüm organı, kurulduğuki küme sayısına göre şekillenir. Küme sayısının çok sınırlı olduğu küçük bir kuruluştaki kümelerarası ve kümeler ile yönetim arasındaki eşgüdümü sağlamak görevi bir kişiye verilebilir. Buna karşılık, küme sayısının çok fazla olduğu ve büyük çaplı kuruluşlarda bu görev için bir eşgüdüm komitesi kurulabilmektedir. Böyle bir komitenin üyeleri arasında küme liderleri, yönlendiriciler, üst ve orta kademe yönetimden temsilciler, personel bölümünden, davranış bilimleri vb. alanlarda eğitim görmüş elemanlar bulunmalıdır.

(32)

b- Kalite kontrol çemberlerinin işleyişi :

Her küme lider başkanlığında haftada en az bir kez, bir-iki saat süre ile toplanır. Bu toplantıların gündemde görüşülecek bir konu olmasa bile yapılması, üyelik bağının güçlenmesi bakımından savunulmaktadır. Japonya'daki ilk uygulamalarında iş dışı saatlerde toplanıldığı halde, bugün Japonya ve tüm diğer ülkelerde iş saatleri sırasında toplanıldığı gözlenmektedir. (33)

İlk aşama projenin seçimidir. Proje seçildikten sonra çalışmanın başlaması için yönetimin onayı alınır. Bazen projenin yöneticiler tarafından seçilip, çemberlere verildiği de görülür.

(31) Canan Çetin, "Kalite Çemberi Gruplarının Yönetiminde Uzlaştırıcının Rolü", M.U. İktisadi İdari Bilimler Fak. Dergisi, Cilt:II, Sayı:2 (1985), S. 120-121.

(32) Ulkü Dicle, a.g.e., S. 142.

(33) A.g.e., S. 142-143.

İkinci aşama, mevcut koşulların (durumun) analizidir. Bu aşamada kusurlu üretimin nedenleri ve kusurluluğu oluşturan koşulların nedenleri araştırılır. Bu araştırmalar sırasında çeşitli kalite kontrol tekniklerinden yararlanılır.

Üçüncü aşamada ulaşılabilecek hedef ortaya konur. (Örneğin A ürününün kusurlu oranını belirli bir süre sonunda hedeflenen düzeye düşürmek).

Dördüncü aşamada hedefe ulaşılması için gerekli çözüm önerileri ve seçenekler geliştirilir.

Beşinci aşamada uygulanabilir bir çözüm belirlenerek uygulamaya konur.

Son olarak ulaşılan sonuçlar bir rapor halinde yöneticilere sunulur. (34)

### 3) Kalite kontrol çemberlerinin ulaştıkları sonuçlar :

Kalite kontrol çemberleri, organizasyonların genel amaçlarına yönelik önemli başarılar sağlamaktadır. Örneğin Japonya'da ortalama olarak bir kalite kontrol çemberinde yılda 50-60 uygulanan çözüm geliştirildiği belirtilmektedir. Bu çözümler sayesinde çok büyük tasarruflar ve yeni pazar imkanları sağlanmaktadır.

Kalite kontrol çemberleri, organizasyonda, şimdiye kadar hiçbir yönetim uygulamasının başaramadığı bir uyumu sağlamaktadır. Bu uyum, grupların sağladığı olumlu işbirliği ortamından ve uygulamaların başarılı olması için zorunlu bir ön şart olan açık haberleşme kanallarından ileri gelmektedir. Kalite kontrol çemberleri, aynı konu üzerinde belli biçimlerde düşünen veya ilgilenen insanları biraraya getirmekte ve bu düşünce ve bilgilerini ortaya koymalarını sağlamaktadır. Böylece işçilerin kendi aralarında ve işçilerle yöneticiler arasında bir uyum ve işbirliği doğmaktadır. (35)

Kalite kontrol çemberleri, yalnız kalite sorunlarına

(34) Semih Yıldır, a.g.e., S. 41.

(35) Nurdoğan Arkış, a.g.e., S. 11-12.

bağlı kalmazlar. Toplantılarda, güvenlik, maliyet, üretkenlik, cihazlar, standardizasyon, eğitim, iş basitleştirme, moral, maaşlar ve çevre gibi değişik sorunları da ele alırlar. (36)

#### B- TÜRKİYE'DE BİR KALİTE KONTROL ÇEMBERİ UYGULAMASI ÖRNEĞİ

Kalite kontrol çemberleri, ürün kalitesinin geliştirilmesinde çok önemli bir yöntemdir. Uygulanması durumunda, kusurların ve harcanan zamanın azalması yoluyla, üretim sürecinde verim artışı sağlanmaktadır. Bunun yanı sıra, işçilere daha yüksek moral, iş güvenliği, liderlik, kendi kendini eğitme ve ekip çalışması alışkanlığını sağlaması yönünden büyük yararları vardır. Kalite kontrol çemberlerinin Japonya'ya özgü bir sistem olduğu ve başka bir ülkede uygulanamayacağı kanısı çok yaygındır. Bu görüşün bir noktaya kadar doğru olduğu söylenebilir. Çünkü gerçekten Japon halkı ile diğer ülke halkları arasında kültür, gelenek vb. farklar gözönünde bulundurulursa, birtakım değişiklikler yapmaksızın, kalite kontrol çemberlerinin diğer ülkelerde uygulanması olanaksızdır. (37)

Ülkemizde, kalite kontrol çemberlerinin başarıya ulaşmasında, Batı'ya nazaran daha avantajlı unsurlar olduğu savunulmaktadır. Kültürel değerler henüz etkisini koruduğundan, bunların iş yaşamına uygun biçimde aktarılması kalite kontrol çemberleri uygulaması açısından önem taşımaktadır. (38)

Bu bölümde, Koç Holding'teki kalite kontrol çemberleri uygulamaları özetlenecektir.

Holding'deki kalite kontrol çemberleri uygulamaları, hazırlanan kalite geliştirme programı çerçevesi içinde yer almış ve holdingin Araştırma ve Geliştirme Merkezi

(36) Semih Yıldır, a.g.e., S. 41.

(37) A.g.e., S. 41-42.

(38) Nurdoğan Arkış, a.g.e., S. 62.

(ARGE) tarafından yürütülmüştür. Kalite kontrol çemberi faaliyetlerinin kapsamı, aynı işyerindeki benzer işi yapan 8 ile 10 kişinin bir eğitimden geçtikten sonra belli aralıklarda biraraya gelerek üretim ve kalite ile ilgili yalnız kendi sorunları üzerine gönüllü olarak çalışmalarını şeklinde görülmüştür. (39)

Koç Holding Kalite Kontrol Çemberleri Uygulama Kronolojisi :

<u>TARİH</u>	<u>OLAY</u>
Kasım 1983	Koç Holding İdare Komitesi, Başkan Yardımcıları, Koordinatörler, Şirketler Genel Müdür ve Yardımcılarına tanıtma (Quality Circle Institute) Birinci Rehber Eğitimi (QCI)
Ocak 1984	Şirketlerarası birinci koordinasyon toplantısı ve uygulamaya başlama
Mart 1984	İlk çemberlerin oluşturulması
Nisan 1984	Eğitim kitapları 1. baskı
Mayıs 1984	İlk kalite Çemberi sunuşu
Aralık 1984	İkinci rehber eğitimi (ARGE), ve ikinci grup şirketlerin uygulamaya başlaması.
Şubat 1985	Eğitim kitapları 2. baskı
Aralık 1985	Üçüncü rehber eğitimi (ARGE) ve üçüncü grup şirketlerin uygulamaya başlaması.(40)

Kasım 1983 öncesinde Araştırma ve Geliştirme Merkezinde iç ve dış yayınların incelenmesi ile başlayan çalışmalar, bu tarihte ilişkiye girilen bir Amerikan danışmanlık şirketi tarafından, Holding İdare Komitesi, Başkan Yardımcıları, Koordinatörler, Şirket Genel Müdür ve Yardımcıları'na yapılan tanıtma ile devam etmiştir.

(39) Sait Tosyalı, "Bir Uygulama: Koç Holding A.Ş.", Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri, MPM yayını, Ankara, 1985, S. 163-166

(40) "Kalite Çemberlerinde 3. yıl", Bizden Haberler, Aylık gazete, (Aralık 1986), S. 5.



Daha sonra pilot uygulama için 7 şirket (iki dayanıklı tüketim, iki otomotiv şirketi, iki otomotiv yan sanayi, bir tekstil şirketi) seçilerek, bu şirketlerin üst kademe yöneticilerine ve konuyla ilgili kişilere tanıtma yapılmıştır.

Anlaşma yapılan danışmanlık şirketinin 2 haftalık eğitim seminerlerinde üst düzey yöneticilerine ve tüm şirketlerin eğitim, imalat ve kalite kontrol departmanlarından ilgili personele tanıtma yapıldıktan sonra, rehber adayları (değişik kademelerdeki personelden oluşan bu adaylar 60 kişilik bir grup oluşturmuştur.) rehber eğitimden geçmiş, daha sonra, yöneticilere düşen sorumluluklar üzerine önerilerde bulunulmuştur. (41)

Bu aşamadan sonra rehberler, gördükleri eğitimden ve kaynak kitaplardan yararlanarak, kendi şirketlerinde üst ve orta düzey yönetime tanıtma toplantısı yapmışlardır. Daha sonra şirketlerde, orta ve üst düzey yöneticilerle grup üyeleri ve liderlerinin dönüşümlü olarak yer aldığı yürütme komiteleri kurulmuştur. Diğer departmanlara göre az problemleri olan, insan ilişkilerinin iyi olduğu departmanlar pilot bölge olarak seçildikten sonra liderler seçilip eğitilmiş, liderler tarafından da üyeler eğitilmiştir.

Bu aşamadan sonra, kalite kontrol çemberleri, kendi sorunlarını kendileri tespit etmişler ve üzerlerinde çalışmaya başlamışlardır. (42)

Uygulamadan sağlanan faydalar şöyle özetlenebilir :

Kalite kontrol çemberleri, yaptıkları işe çok yakın olduklarından başkalarının dikkatini çekmeyen, çekse de önemsenmeyecek sorunları, rahatlıkla belirlemekte, akılcı ve uygulanabilir türden çözümler önermekte ve

---

(41) Sait Tosyalı, a.g.e., S. 166.

(42) Nurdoğan Arkış, a.g.e., S. 44.

toplama da bir yekün tutan zaman ve parasal tasarruflar da bulunmaktadır.

Maddi kazancın yanısıra, uygulamanın şirketlere ve personele manevi yönden de büyük katkısı olmuştur. Temel amaçlardan biri olan etkin grup çalışması başarılıdır. Hissedilir bir motivasyon artışı, işe bağlılık ve dayanışma ortamı doğmuş, kalite kontrol çemberlerinin uygulandığı bölümlerde devamsızlık azalmıştır. Kalite kontrol çemberleri toplantılarına izinli ve istihrahatli üyelerin katılması artık olağan karşılanmaktadır. Amir-işçi diyalogu güçlendirilmiş, problem önleme hissi aşılanmış, kalite ve verimlilikte artış sağlanmıştır. Şirketler, bu vesile ile eğitim bünyelerine ağırlık kazandırmışlar, eleman, salon ve teçhizat desteğiyle programa katkıda bulunmaktadır. (43)

Holdinge, üç yıldır sürdürülen kalite kontrol çemberleri çalışmaları, aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>
Uygulanan fabrika	8	18	28
Eğitilen rehberler	60	90	124
Kurulan çember	22	67	76
Faal üye	200	710	752
Eğitilen lider	156	233	
Yıllık sunuş	27	47	
Yıllık öneri	62	79	
Kabul edilen öneri	58	75	
Uygulanan öneri	44	61	

(43)"Kalite Çemberlerinde 3. Yıl", Bizden Haberler, Aylık gazete, (Aralık 1986), S. 5.

## SONUÇ :

İşletmede bütün faaliyetler, temel bir amacın gerçekleştirilmesine yöneliktir. Bunun için işletmenin bütün kaynaklarının en verimli biçimde kullanılması gerekmektedir. İşletmenin en değerli üretim faktörü olarak kabul edilen insan kaynağından en iyi biçimde yararlanmak ancak bilinçli bir şekilde uygulanan personel politikaları ile mümkün olabilir.

Konu, personel yönetiminin işlevleri açısından ele alındığında, plânlamadan başlayarak her işlevin örgüt ile personelin amaçlarının bütünleştirilmesi, personelin işe, işyerine uyumunun sağlanması ve verimliliğin arttırılmasını gerçekleştirmek amacını güttüğü söylenebilir.

İşletmenin plânları yapıldıktan sonra personel ihtiyacı da plânlanır ve personel politikası belirlenir. Daha sonra organizasyon yapısı belirlenerek, çalışanlar arasındaki ilişkiler düzenlenir. Burada organizasyon basamaklarının, işlerin yürütülmesini olumsuz yönde etkilememesine dikkat edilmelidir. Bunu, uygulamayı başlatan emir-komuta evresi izler. Bu aşamada emirler verilirken personelin ve işin yapısı gözönüne alınmalıdır. Verilen emirlerin yerine getirilmesinden sonra, yapılan işlerden elde edilen sonuçlar, önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda personelden kaynaklanan sapmalar görülüyor ise, bunların nedenleri belirlenmeli ve önlemler alınmalıdır. Bu evrede kişilerin kendi kendilerini ve kaliteyi kontrol edecek düzeye gelmelerinin sağlanması, hem çalışanların moralini ve örgüte bağlılıklarını yükseltecek ve verimi arttıracak, hem de işletmenin kontrol işlevini büyük ölçüde kolaylaştıracaktır. Personelin yürütsel işlevlerinin ilki sayılan personel tedariki evresinde, işe alınacak personelde aranan özellikler belirlenerek, bu özelliklere sahip personel sağlanır ve işe yerleştirilir. Bu aşamada önemli

olan işe uygun kişilerin seçilmesidir. Oldukça sık rastlanan kişiye iş uydurulması, işe almada kişi gözetilmesi, eğitimi ve yetenekleri işe uygun olmadığı için kişinin yeterince verimli olamamasına, böyle bir durumda diğer çalışanların huzursuz olarak işletmede ilişkilerin bozulmasına neden olabilecektir. Bunun sonucu olarak moral düşecek ve verimlilik azalacaktır. Alınacak personel sayısının belirlenmesi de önemli bir konudur. İşletmenin personel ihtiyacının belirlenmesi için çeşitli analizler yapılır. İhtiyaçtan az veya fazla personel alınması, işlerin gecikmesi, çalışanların daha fazla iş yaparak yorulması veya boş oturulan zamanların artması gibi olumsuz sonuçlara yol açacağından işletmeyi zarara sokacaktır. Personelin işe alındıktan sonra, eksik yönlerinin tamamlanması ve işe alıştırılması için eğitim ve geliştirme evresi gerçekleştirilir.

Bu çalışmalara kişilerin işlerini daha iyi yapmalarını, yetenekleri geliştirilerek ve yetiştirilerek ilerlemeleri sağlanır. Eğitime gereken önemin verilmesinin işletmeye de zararı olacaktır.

Daha sonra personelin alacağı ücret yaptığı işe ve özelliklerine göre belirlenir. Personelin işinde verimli olabilmesi için ücret yönünden tatmin edilmesi gerekir. Ücretlemede, piyasada benzer işlere ödenen ücretler ve fiyatlar genel düzeyi de gözönüne alınmalıdır.

Tamlaşma aşamasında personelin işletmeye uyum sağlaması, örgütün amaçlarını benimsemesi öngörülür. Bu aşamada güdüleme, liderlik, moral, şikayetler, disiplin ve haberleşme gibi konular dikkate alınmalıdır. Sağlık ve korunma evresinde ise personelin sağlığı ve kazalardan korunması için önlemler alınır. İşletmenin, çalışanlarının sağlığına önem verdiğini göstermesi, personelin işletmeye olan bağlılığının artmasında etkili olacaktır.

Çalışanlar arasında iyi ilişkilerin olduğu, örgütün amaçlarının benimsendiği, bütün üretim faktörlerinden verimli bir şekilde yararlanan bir iş ortamının gerçekleştirilmesi için personel yönetiminin belirtilen evrelerinin bilinçli bir şekilde uygulanması gerekmektedir.

Türkiye'de personel yönetiminin önem kazanması yakın bir geçmişte gerçekleşmiştir. Bugün bile birçok işletmede personel departmanı denince akla hukuki mevzuatla uğraşan, ücretleri hesaplayan, personeli işe alan bir departman gelmektedir. Özellikle küçük işletmelerde personel yönetiminin en önemli işlevleri arasında yer alan eğitim, geliştirme, tamlama, sağlık ve korunma uygulamaları pek görülmemektedir. Oysa ülkemizde bu tip küçük işletmelerin sayısı oldukça fazladır. Personelin eğitimindeki eksiklik, düşük moral ve yeterli olmayan korunma önlemleri, iş kazaları oranının çok yüksek olması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Kazaların önlenmesi için yapılması gerekenlerin başında işe uygun kişilerin çalıştırılması ve işe alıştırma eğitimine önem verilmesi gelmektedir. Özellikle işçinin kaza yapma olasılığının yüksek olduğu, tekdüze, gürültülü ve sağlığa zararlı ortamlarda yapılan işlerde korunma önlemleri arttırılmalıdır. İşe almada, adayın işe uygun olup olmadığını ortaya çıkarmak için test, görüşme, sınav gibi birden fazla işe alma yöntemi kullanılmalıdır.

Büyük işletmelerde, personel yönetiminin tüm işlevlerinin uygulanmaya başlandığı görülmektedir. Özellikle personelin eğitime büyük önem verilmektedir. Sadece teknolojik gelişmelerin izlenmesi ile verimliliğin arttırılması mümkün değildir. İnsan kaynağının da iyi eğitilerek yönetilmesi gerekmektedir. Personelden yararlanarak verimin arttırılması konusu özellikle emek yoğun teknolojilerin artması sonucu gündeme gelmiştir. Bu amaçla son yıllarda yeni bazı yöntemlerin uygulanmasına başlanmıştır. Bu yöntemlerin en göze çarpanı kalite kontrol çemberleridir. Japonya'da uygulanmaya başlanan ve

"mucize" olarak nitelendirilen bir verim artışı ve kalite yükselmesine neden olan bu yöntem Japon'ların kültürel yapısına uygun olarak geliştirildiği için uygulandığı bazı Batı ülkelerinde, özellikle Japonya ile arasında çok büyük kültürel farklar bulunan ABD'de çok başarılı olmamıştır.

Sanayileşmekte olan bir ülke olarak birçok alanda gelişmiş ülkelerle rekabet etmek durumunda olan Türkiye'nin vakit yitirmeden ürünlerin kalite düzeyini yükseltmesi gerekmektedir. Bu da ancak kalite konusunda bilinçlendirilmiş çalışanlarla, mümkün olabilecektir.

Türkiye'de yeni uygulanmaya başlayan ve gün geçtikçe yayılan kalite kontrol çemberleri uygulamalarının kısa vadede başarılı sonuçlar verdiği belirtilmektedir. Yöntemin uzun vadedeki başarısı konusunda bugünden bir şey söylemek mümkün değildir. Bu konuda kabul edilen görüş, Japon iş hayatına göre geliştirilmiş olan bu yöntemin Türkiye'nin yapısına uygun şekilde değiştirilmeden uygulanmaması gerektiğidir. Uygulamada kültürümüzün Japon kültürüne yakın özellikleri değerlendirilerek işçinin işletmeyle bütünleşmesi sağlanabilir. Bunun için öncelikle işletmenin personeline sahip çıkması, onların amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olarak şirket amaçlarını benimsetmesi gerekir. Ortak amaç kalite ve verimliliğin artması olmalıdır.

Türkiye'de kalite ve verimlilik konusunda Japonya'da yıllar önce yapıldığı gibi yoğun bir kampanya başlatılmalıdır. Kalite kontrol çemberleri konusunda bugün ancak bu yöntemi uygulayan şirketler, kendi çalışanlarına konferans, seminer ve yayınlarla bilgi vermekte, konu genelde yeterince bilinmemektedir. Yöntemin amaçları, işleyişi ve sonuçları ile ilgili bilgilerin duyurulmasına daha çok önem verilmesi, daha geniş kitlelere ulaştırılması, uygulamaların yaygınlaştırılmasını sağlayacaktır.



## KAYNAKÇA

Adal, Erhan, "Personel Yönetiminde Güncel Soru : İşletmelerimiz için en verimli elemanları nasıl seçebiliriz?", M.Ü. İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: III, Sayı:3 (1986).

Arkiş, Nurdoğan, Yönetimbilim Açısından Sorun Çözme Grupları (QCC) ve Türkiye'deki Bazı Uygulamalar, MPM yayını, Ankara, 1985.

Aşkın, İnal Cem, "İşgören Seçiminde Mülakat", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:1, (Nisan 1972).

Aşkın, İnal Cem, "İşletmede İşgücü İhtiyaçlarının Öngörülmesi", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:II, Sayı:1, (Nisan 1973).

Baykal, Besim, "İşletme Yönetiminde İnsan Faktörü", Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Yıl:19, Sayı:6, (Haziran 1982).

Baykal Besim, "İşyerlerinde Eğitim", Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Yıl:19, Sayı:3, (Mart 1982).

Baysal, Ayşe Can, "Örgütsel Etkinliği Arttırmada Aşama: Kalite Çevrimleri", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:XIII, Sayı:1, (Nisan 1984).

Bumin, Birol, Örgüt Geliştirme, Ankara İ.T.İ.A. yayını Ankara, 1979.

Çelik, Nuri, İş Hukuku Dersleri, M.Ü. Eğitim ve Yardım Vakfı yayını, İstanbul, 1985.

Çelebioğlu, Fuad, Davranış Bilimleri Açısından İşbilim, İstanbul, Üçdal Neşriyat, 1981.

Çetin, Canan, "Kalite Çemberi Gruplarının Yönetiminde Uzlaştırıcının Rolü", M.Ü. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:II, Sayı:2, (1985)

Davis, Keith, İşletmede İnsan Davranışı, Çev. Kemal Tosun, İ.Ü. yayını, İstanbul.

Dicle, Ülkü, "Kalite Çevrimleri (QCC): Sorun Çözmede Grup Yaklaşımı", Kalite Kontrol Grupları Semineri (QCC), MPM yayını, Ankara, 1985.

Erdoğan, İlhan, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İ.Ü. yayını, İstanbul, 1983.

Fatılas, Panagiotus N., "Yarı Bağımsız İş Grupları", İ.T.İ.A. Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:I, Sayı:1, (Haziran 1981).

Hicks, Herbert G. ve Gullett, C. Ray, Organizasyonlar : Teori ve Davranış, Çev. Besim Baykal, İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü yayını, İstanbul, 1981.

Karayalçın, İlhami İ., Endüstri Mühendisliği ve Üretim Yönetimi El Kitabı, Cilt:I-II, İstanbul, Çağlayan Basım-evi, 1986.

Kaya, Gülay, "Personel Değerlendirme Yöntemleri", İşveren Dergisi, Cilt:XX, Sayı:2, (Kasım 1981)

Kaylan, Ali Rıza, "Kalite Çemberleri", Sanayi Mühendisliği Dergisi, Cilt:II, Sayı:6, (1983).

Koç Holding, "Kalite Çemberlerinde 3. Yıl", Bizden Haberler (Aylık Gazete), (Aralık, 1986).

Koçel, Tamer, "İşletmecilik ve Yöneticilik Eğitiminde Kullanılan Metotlar", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:I, Sayı:1, (Nisan 1972).

Mc Gregor, Douglas, Örgütün İnsan İlişkileri Yönü, ODTÜ yayını, Ankara, 1970.

Pekin, Hüseyin, "İşletmelerde Personel ve Eğitim Plânlanması Esasları", Verimlilik Dergisi, Cilt:XIII, Sayı:1, (1983/1).

Saruhan, Şadi Can, "Endüstri İşletmelerinde İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Sorunu", M.Ü. İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:III, Sayı:3, (1986).

Sözen, Ural, Yönetici Değerlemede Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması, Ankara İ.T.İ.A. yayını, Ankara, 1973.

Telimen, Osman, "İlk Kademe Nezaretçisinin Eğitime Hazırlanması", İstanbul İ.T.İ.A. İktisadi ve Ticari İlimler Dergisi, Sayı:2, İstanbul, 1975.

Tortop, Nuri, Yönetim Bilimi, Ankara, S. yayınları, 1983.

Tosun, Kemal, İşletme Yönetimi, İstanbul, Mars Yayın Ltd., 1984.

Tosyalı, Sait, "Bir Uygulama: Koç Holding A.Ş.", Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri, MPM yayını, Ankara, 1985.

Türkmen, İsmail, "Verimlilik Arttırıcı Bir Yöntem Olarak İç Halkla İlişkiler Çalışmaları", Verimlilik Dergisi, Cilt:XII, Sayı:3, (1983/3).

Yalçın, Selçuk, Personel Yönetimi, İ.Ü. yayını, İstanbul 1985.

Yıldır, Semih, "Japon Mucizesinin Sırrı: Kalite Kontrol Çemberleri", Sanayi Mühendisliği Dergisi, Cilt:II, Sayı:6, 1983.

Yozgat, Osman, İşletme Yönetimi, M.Ü. Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı yayını, İstanbul, 1983.