

30328

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAĞI YÖNETİMİNDE KULLANILAN KALİTATİF

TEKNİKLERİN VERİMLİLİĞE ETKİLERİ

İŞLETME YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ

SEHER YILMAZ

TEZ DANIŞMANI : YRD.DOÇ. İSMAİL DALAY

İSTANBUL - 1993

**Y.G. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

I . ÖZET

. GİRİŞ	1
BÖLÜM - I	
İŞLETMELERDE VERİMLİLİK KAVRAMI VE İNSAN KAYNAĞININ İŞLETMELERİN VERİMLİLİĞİ AÇISINDAN ÖNEMİ	3
A- İŞLETMELERİN ÜRETİM KAYNAKLARI (FAKTÖRLERİ)	4
1- İşletmenin Üretim Faktörlerinden Olan İnsan Kaynağının Tanımı, Önemi ve Diğer Faktörlerden Farkı	4
B- VERİMLİLİK KAVRAMI	5
1- Verimliliğin Toplum İçin Önemi	6
2- Verimliliğin İşletmeler İçin Önemi	8
2.1- İnsan Kaynağının Etkin Yönetiminin İşletmeye Kazandırdıkları	8
2.2- İşgücünün İş Tatmininin Sağlanamamasının İşletme Açısından Sonuçları	9
3- Verimliliğin Yöneticiler İçin Önemi	10
4- Verimliliğin İnsan Kaynağı İçin Önemi	11
4.1- İşgücünün İş Tatmininin Sağlanamamasının İşgücü Açısından Sonuçları	11
BÖLÜM - II	
İNSAN KAYNAĞI YÖNETİMİNDE KULLANILAN KALİTATİF TEKNİKLER	15
A- ÖNDERLİK KAVRAMI VE ÖNDERLİK YAKLAŞIMLARI	16
1- Özellikler Yaklaşımı	16
2- Davranış Yaklaşımları	17
2.1- Douglas Mc Gregor	17
2.2- Rensis Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı	18
2.3- Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı	19
2.4- Lewin, Lippitt ve White'in Araştırmaları ..	20
2.5- Georg V. Humans'ın İnsan Grubu Yaklaşımı ..	21
2.6- Kurt Lewin'in Güç Alanı Analizi	22
2.7- 4 Faktör Yaklaşımı	22
2.8- Tannenbaum ve Schmidt'in Görüşleri	23
2.9- Bale'in Araştırmaları	23
2.10- Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırmaları ...	24
2.11- Detroit-Edison Araştırmaları	24
2.12- Michigan Üniversitesi Araştırmaları	25
3- Durumsallık Yaklaşımı	25
3.1- Fiedler in Modeli	25
3.2- 3 Boyutlu Önder Etkinliği Modeli	27
3.3- House'un Arac-Amac Modeli	29

II

4- Underlikte Acık Sistem Yaklaşımı	29
B- MOTIVASYON KAVRAMI VE TEORİLERİ	31
1- Davranış ve Güdüleme	31
2- Motivasyon Teorileri	33
2.1- İcerik Teorileri	33
2.1.1- Maslow'un ihtiyaclar Hiyerarsisi ..	33
2.1.2- Herzberg'in "Çift Faktör" Teorisi ..	35
2.1.3- Basarı Güdüsü Teorisi	37
2.2- Sürec Teorileri	37
2.2.1- Esitlik Teorisi	38
2.2.2- Vroom'un Bekleyiş Teorisi	38
2.2.3- Davranış S�rtlandırma (Pekistirme) Teorisi	40
2.2.4- Amac Teorisi	42
C- İS VE MEVKİ TANIMI	43
1- İS Tanımı	43
2- Mevki Tanımlaması	43
D- İS GEREKLERİ	45
E- İS DİZAYNI	45
F- İS ANALİZİ	47
1- Tanım	47
2- İS Analizinde Kullanılan Yöntemler	47
2.1- Soru Formu Doldurma Yöntemi	47
2.2- Gözlem ve Görüşme Yöntemi	47
2.3- Birleşik Yöntem	50
2.4- Günce Defteri Yöntemi	50
2.5- Bilgi Toplamak İçin �zel Yöntemler	50
2.5.1- Fonksiyonel İS Analizi	51
2.5.5- Durum Analizi Anketi	52
3- İS Analizi İçin Yapılması Gereken İşlemler	52
G- İS DEĞERLEMESİ	54
1- Tanım	54
2. İS Değerleme Planı	54
3. İS Değerleme Yöntemleri	55
3.1- Kıyaslayıcı Yöntemler	55
3.1.1- Sıralama Yöntemi	55
3.1.2- Sınıflandırma (Derecelendirme) Yöntemi	55
3.2- Sayısal Yöntemler	55
3.2.1- Puanlama Yöntemi	55
3.2.2- Faktör Karşılaştırma Yöntemi	57

III

H- İSGÖREN SECME	58
1- İsgören Secimi ve Önemi	58
2- Personel Secim Sistemindeki Asamalar	59
2.1- Ön Görüşme	59
2.2- Bilgi ve Basvuru Evrak İncelemesi	59
2.3- Testler	61
2.3.1- Psikotekniğin Özü	61
2.3.2- Personel Secimine Yönelik Testler ..	63
2.3.3- Düzenleme Şekillerine Göre Test Çesitleri	63
a. Kisilik Testleri	63
b. Zeka Testleri	63
c. Yetenek Testleri	64
d. Bilgi Testleri	64
2.4- İkinci Görüşme	64
2.4.1- Görüşme Türleri	64
a. Standart Görüşme	64
b. Serbest Görüşme	64
c. Baskılı Görüşme	64
d. Grup Görüşmesi	65
2.5- Seçim Kararı	65
2.6- Sağlık Kontrolü	65
2.7- İse Yerleştirme	65
I- İSGÖREN DEĞERLEME	66
1- Tanım	66
2- İsgören Değerleme Teknikleri	67
2.1- Kıyaslayıcı Yaklaşımlar	67
2.1.1- Sıralama Yöntemi	67
2.1.2- Karşılaştırma Yöntemi	67
2.1.3- Zorunlu Dağıtım	67
2.2- Mutlak Standartlar Yaklaşımı	68
2.2.1- Dereceleme Tekniği	68
2.2.2- Fonksiyonel Değerleme Tekniği	69
2.2.3- Grafik Kullanımlı Fonksiyonel Değerleme Tekniği	70
2.2.4- Kontrol Listesi Tekniği	70
2.2.5- Grup Değerleme Tekniği	70
2.2.6- Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımının Performans Değerleme Fonksiyonu ...	70
2.2.7- Doğrudan Index Metodu	70
2.2.8- Kompozisyon Tekniği	71
2.2.9- Değerleme Merkezleri Yaklaşımı	71
2.2.10- Kritik Olay Yöntemi	71
2.2.11- Kritik Olaylar ve Doğrudan Index Metodlarının Beraber Kullanımı	72
2.2.12- Zorunlu Secim Yöntemi	72
2.2.13- Sosyometrik Değerleme Yöntemi	72
3- Etkin Performans Değerleme için Dikkat Edilecek Noktalar	73

J- İSGÖREN EĞİTİMİ	75
1- Eğitimin Amaçları	75
2- Eğitim Planının Çıkarılması	76
2.1- Eğitim İhtiyacının Saptanması	77
3- İsgören Eğitim Teknikleri	78
3.1- İşbaşı Eğitim Teknikleri	78
3.1.1- Yönetici Gözetiminde Eğitim	78
3.1.2- Yetki Devri ile Eğitim	78
3.1.3- Monitör Aracılığı ile Eğitim	78
3.1.4- Staj Yoluyla Eğitim	79
3.1.5- İş Değiştirme (Rotasyon) Yoluyla Eğitim	79
3.1.6- Komite Aracılığı ile Eğitim	79
3.1.7- İşe Alıştırma (Oriyantasyon) Eğitimi	80
3.2- İşdışı Eğitim Teknikleri	80
3.2.1- Anlatma	80
3.2.2- Toplu Tartışma	80
3.2.3- Heyecanlı-Fikir Tartışması (Brain-Storming)	80
3.2.4- Seminerler	81
3.2.5- Kurslar	81
3.2.6- Gezi Gözlem	82
3.2.7- T. Grup Yöntemi (Duyarlılık Eğitimi)	82
3.2.8- Örnek Olay Yöntemi	83
3.2.9- Rol Oynama Yöntemi (Role Playing)	83
3.2.10- İşletme Oyunu Yöntemi (Business Game)	83
3.2.11- Beklenen Sorunlar Yöntemi (In-Basket)	84
3.2.12- Görsel-İşitsel Eğitim Yöntemleri	84
3.2.13- Yönetim Skalası (Managerial Grid)	84
3.2.14- Meslek Geliştirme Programları	86
K- YÖNETİMDE HABERLEŞME (İLETİŞİM)	88
1- Haberleşme Süreci	88
2- Haberleşmeyi Engellenen Faktörler	91
3- Organizasyonlarda Haberleşme	92
4- Haberleşmenin Etkin Olabilmesi İçin Dikkat Edilecek Noktalar	93
L- ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİNİ GELİŞTİRME TEKNİKLERİ	95
1- Çalışma Şartlarını İyileştirme	97
2- Çalışma Saatlerinin Düzenlenmesi	98
2.1- Esnek Zamanlama	98
2.2- Yoğunlaştırılmış Hafta İçi Çalışma	100
2.3- Vardiya Sistemleri	100
3- İscii Sağlığı ve İş Emniyetinin Sağlanması	100
4- Amaçlara Göre Yönetim	101

5-	Monotonluk Sorunu ve Onleme Yöntemleri	104
5.1-	İş Genisletme	104
5.2-	İş Zenginleştirme	104
5.3-	Dönüşümlü Çalışma (Job Rotation)	104
5.4-	İşin Yeniden Tasarımı	105
5.5-	Müzikten Yararlanma	105
5.6-	Dinlenme Sürelerinin Programlı Bir Şekilde Ayarlanması	105
5.7-	Fiziksel Çevre Koşullarının İyileştirilmesi	105
6-	Örgütsel Kültür	106
7-	Örgütsel İklim (Hava)	108
8-	Uyum Sağlama Çalışmaları	109
9-	Z Teorisi	109
10-	Zaman Bakımından Verim Arttırıcı Yönetim	112
11-	Stres Yönetimi	112
12-	Sıfır Hata Programı	113
13-	Ödüllendirme Bicimleri	113
13.1-	Ücret Sistemleri	113
13.1.1-	Saat Başı Ücret	114
13.1.2-	Düz Maası	114
13.1.3-	Prım ve İkramiye	114
13.2-	Yan Ödeme Arttırımı	114
13.3-	İsci Terfisi ve Nakil	116
14-	Denetleme Kalitesi	117
15-	Katılımcı Yönetim	118
15.1-	Katılımcı Yönetimin Yararları	120
15.2-	Katılımcı Yönetimin Sakıncaları	120
15.3-	Katılımcı Yönetimin Etkinliğini Arttıran Faktörler	121
16-	Grup Olusumu	121
16.1-	Grup Dinamikleri	123
16.2-	Gruplarda Karar Verme	124
16.3-	Seçenek Üretiminde ve Karar Vermede Grup- ları Kullanma	125
16.3.1-	Nominal Grup Tekniği	125
16.3.2-	Etkileşim Grupları	125
16.3.3-	Delphi Tekniği	126
16.3.4-	İlham Tekniği (Beyin Fırtınası) ..	126
16.3.5-	Olağandışı Fikir Üretme	128
16.3.6-	Bağımsız İş Grupları	128
17-	Takım Kurma	128
17.1-	Takım Çalışmalarından Bazıları	130
17.1.1-	Sorun Çözme Grupları (QCC) (Kali- te Kontrol Çevrimleri)	130
17.1.1.1-	QCC'nin Amaçları	131
17.1.1.2-	QCC'nin Yapısı	133
17.1.1.3-	Etkin Bir QCC Programı İçin	134
17.1.2-	Verimlilik ve Kalite Takımı (VKT). ..	135

BÖLÜM - III	
KOCAELİ SANAYİ BÖLGESİNDE, İNSAN KAYNAĞI YÖNETİMİNDE KA- LİTATİF TEKNİKLERİN KULLANIM DURUMU	137
A- ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ	138
1- Amacı	138
2- Yöntemi	138
a- Örnek Seçimi	138
b- Verilerin Toplanması	138
c- Soruların Niteliği	138
B- ARAŞTIRMA KONUSU İŞLETMELER	139
1- Faaliyet Konularına Göre İşletmeler	139
2- Büyüklük Derecelerine Göre İşletmeler	139
a- Üretimden Satışa Göre	139
b- Çalışanların Miktarına Göre	139
c- Soruların Tasnifi ve Analizi	140
SONUÇ	152
EKLER	153
YARARLANILAN KAYNAKLAR	160
ÖZGEÇMİŞ	163

VII

TABLOLAR II. BÖLÜM

TABLO:1-	Likert'in 4 Yönetim Sisteminin Karşılaştı- rılması	19
TABLO:2-	Temel Önder Davranış Türlerinin Etkin Ve- ya Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimleri	28
TABLO:3-	Herzberg'in Araştırmasına Göre Hijyenik Ve Motivasyonei Tesvik Araçları Dağılımı	36
TABLO:4-	İşgören Fonksiyonlarının Veri, İnsanlar ve Olaylara Göre Belirlenmesi	51
TABLO:5-	Haberleşme Modellerinin Karşılaştırılması ..	93
TABLO:6-	Z Tipi Organizasyonlarla A Tipi Organizas- yonların Özelliklerinin Karşılaştırılması ..	110

III. BÖLÜM

TABLO:7-	Faaliyet Konularına Göre Dağılım	139
TABLO:8-	Çalışanların Miktarına Göre İşletmelerin Büyüklik Derecesi	139
TABLO:9-	Anket Formunu Dolduran Yöneticilerin İn- san İlişkileri Konusundaki Eğitimi ve Bu Konudaki Kurslar ve Seminerlere Katılım Düzeyi	140
TABLO:10-	İşletmedeki Yönetici Kadronun İnsan İlişki- leri Konusundaki Eğitimi ve Bu Konudaki Kurs ve Seminerlere Katılım Düzeyi	140
TABLO:11-	Kuruluşlarda Uygulanan Yönetim Biçimleri ..	140
TABLO:12-	Kuruluşlarda Eğitim Teşkilatı Oluşturma Oranı	141
TABLO:13-	Eğitim İhtiyacını Saptama Çalışmalarının Durumu	141
TABLO:14-	Eğitim İhtiyacını Saptama Çalışmalarında Psikoteknik ve İş Analizlerinden Yarar- lanma Durumu	141
TABLO:15-	İşletmelerde İş ve Mevki Tanımlarının Uy- gulanma Durumu	142
TABLO:16-	İşletmelerde İş Gereklerini Belirleme Çä- lışmalarının Durumu	142
TABLO:17-	İşgörenlere Rol ve Görevlerinin Bildirilme Oranı	142
TABLO:18-	İşletmelerde İş Dizaynı Tekniğinin Kulla- nım Durumu	143
TABLO:19-	İşletmelerde İş Analizlerini Uygulama Oranı	143
TABLO:20-	İşletmelerde İş Değerleme Tekniğinin Uygu- lanma Oranı	143
TABLO:21-	İşletmelerde İş Değerleme Tekniğinde, İş Analizlerinden Yararlanma Durumu	144
TABLO:22-	İşletmelerde İşgören BDeğerleme Teknikleri- nin Uygulanma Durumu	144
TABLO:23-	İşletmelerde İşgören Değerleme Tekniklerin- de İş Analizlerinden Yararlanma Durumu	144

VIII

TABLO:24 İşletmelerde İşgören Seçme Tekniklerinin Uygulanma Durumu	145
TABLO:25-İşletmelerde İşgören Seçme Tekniklerinde Psikoteknikten Yararlanma Durumu	145
TABLO:26-İşletmelerde İşgören Seçme Sisteminde Psikoteknik testlerin Kullanım Durumu	145
TABLO:27-İşletmelerde İşgörenlerin İlgi Alanlarına Uygun İşlere Yerleştirilme Durumu.....	146
TABLO:28-İşletmelerde Verimlilik Ölçümlerinin Uygulanma Durumu	146
TABLO:29-İşletmelerde İşçilik Verimliliğinin Ölçümlerinin Uygulanma Durumu	146
TABLO:30-İşletmelerde Örgütsel Kültür Yaratma Çalışmalarının Durumu	146
TABLO:31-İşletmelerin Örgütsel Kültür Yaratmak İçin Tercih Ettikleri Uygulamaların Analizi	147
TABLO:32-İşletmelerde Örgüt İçi İletişimin Durumu ..	147
TABLO:33-İşletmelerde İşgörenlerin Davranışlarını Yönlendirmek İçin Kullanılan Yöntemler	148
TABLO:34-İşletmelerde Ödül Olarak Kullanılan Unsurlar	148
TABLO:35-İşgörenlerin İşlerinden Memnun Olup Olmadıklarının Araştırılma Durumu	149
TABLO:36-İşletmelerin İşgörenlerde Monotonluğu Önleme Çalışmalarının Durumu	149
TABLO:37-İşletmelerde Çalışma Şartlarının Durumu ...	149
TABLO:38-İşletmelerde İşgüvenliği Sağlama Çalışmalarının Durumu	150
TABLO:39-Örgüt Amaçları Belirlenirken İşgörenlerin Fikirlerinin Alınma Durumu	150
TABLO:40-İşletmelerde Belirlenen Amaçların İşgörelere Bildirilme Durumu	150
TABLO:41-İşletmelerde Katılımcı Yönetim Sistemlerinin Uygulanma Durumu	151
TABLO:42-İşgörenlerin Yaratıcılığını Arttırmak İçin Yapılan Çalışmaların Durumu	151
TABLO:43-Takım Çalışmalarının Uygulanma Durumu	151

SEKİLLER

I. BÖLÜM

SEKİL:1- Genel Verimlilik Kavramı	5
SEKİL:2- Yönetimin İşletmenin Kaynaklarını Düzenlemeye Oynadığı Rol	10
SEKİL:3- Personelin İş Başarısını Etkileyen Faktörler	14

II. BÖLÜM

SEKİL:4- Likert'in 4 Sistem Yaklaşımı	18
SEKİL:5- Etkin Bir Liderliğin Duruma Göre Değişmesi.	26
SEKİL:6- Üç Boyutlu Önderlik Modeli	27
SEKİL:7- Motivasyonel Çevrim	32

IX

SEKİL:8- Maslow'un Gereksinimler Piramidi	34
SEKİL:9- İş Tanımı Formu	44
SEKİL:10-İş Gerekleri Formu	46
SEKİL:11-İş Analizi Formu	48
SEKİL:12-İş Analizi İçin Soru Formu	49
SEKİL:13-Faktörler ve Derecelere Puan Dağıtım Formu.	56
SEKİL:14-Parasal Değerlerin Faktörlere Göre Dağılımı	57
SEKİL:15-Personel Seçim Sistemindeki Asamalar	60
SEKİL:16-Değerleme Profili	62
SEKİL:17-Adam Adama Karşılaştırma Tekniği	67
SEKİL:18-Zorunlu Dağıtım Formu Örneği	68
SEKİL:19-Dereceleme Tekniğiyle Değerleme Formu	
Örneği	69
SEKİL:20-Fonksiyonel Değerleme Formu Örneği	69
SEKİL:21-Grafik Kullanımlı Fonksiyonel Değerleme	
Örneği	70
SEKİL:22-Kritik Olay Yöntemi ile Değerleme Formu	
Örneği	72
SEKİL:23-Zorunlu Seçim Yöntemi Formu Örneği	72
SEKİL:24-Sosyo-Metri Değerleme Yöntemi Örneği	73
SEKİL:25-Eğitim Çevrimi	77
SEKİL:26-Yönetim Skalası	85
SEKİL:27-Haberleşme Süreci	88
SEKİL:28-Amaçlara Göre Yönetim Prosesi	102
SEKİL:29-Gruplarda Karar Sürecine Katılım Düzeyi ...	127
SEKİL:30-Kalite Çevrimlerinin Yapısı	133
SEKİL:31-Verimlilik ve Kalite Takımının (VKT)	
Faydaları	136

EKLER

EK:I- Araştırma Kaosamına Giren İşletmeler	153
EK:II-İşletmelere Dağıtılan Anket Formu	154

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ülkemizin gelişmiş bir sanayi bölgesindeki özel ve devlet kuruluşlarında, insan kaynağı yönetiminde kalitatif tekniklerin ne ölçüde uygulandığını saptamak ve bu bölgenin, ülkenin sanayi yapısını yansıtmayı nedeniyle, Türkiye bazında genelleme yapmaktır.

Tezin birinci bölümü insan kaynağının işletmelerin verimliliği açısından önemini, ikinci bölümü, insan kaynağı yönetimi ile ilgili teorik bilgileri, üçüncü bölümü ise Kocaeli Sanayi Bölgesi'nde insan kaynağı yönetiminde kalitatif tekniklerin kullanım durumunu içermektedir.

Birinci bölümde, insan kaynağının önemi, verimliliğe etkileri ve bu kaynağın etkin yönetiminin işletmeye ve işgücünün kendisine neler kazandırdığı incelenmiştir.

İkinci bölümde insan kaynağı yönetiminde kullanılan kalitatif tekniklerin neler olduğu ve "İşletmede İnsan" unsuru hakkında çeşitli yaklaşımlar ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise, Sanayi Üdasınca belirlenen ve 1991 yılında, Üretimden Satışlara göre Türkiye'nin en büyük 500 işletmesi sıralamasına giren, Kocaeli Sanayi Bölgesi işletmelerinde, insan kaynağı yönetiminde kalitatif tekniklerin ne ölçüde uygulandığını belirleyen araştırma yer almaktadır.

Araştırma sonuçlarına dayanarak, bu işletmelerde insan kaynağının verimliliğini arttırmak amacıyla çeşitli kalitatif tekniklerin tanınip, kullanıldığı, fakat bu uygulamaların sağlıklı ve yeterli düzeyde yapıldığını söyleyebilmek için işletmelerin bünyelerindeki kadroların insan ilişkileri konusunda dana çok eğitilmiş olması gerektiğini belirtmeliyiz. Bu işletmelerin bir bölümünün henüz eğitim teskilatlarının olmadığı da saptanmıştır.

Günümüzde önemi açıkça ortaya konmuş olan katılımcı yönetime işletmelerin büyük çoğunluğunun yer vermediği ve işgörenlerin örgüte bağlılıklarını -böylece örgütle bütünleşip, örgüt amaçları doğrultusunda caba sarfetmelerini- sağlamak için gereken unsurları yerine getirmedikleri, işgörenlerin yaratıcı güçlerini kullanmalarına olanak verilmediği belirlenmiştir.

GİRİŞ :

Bugün Dünya'nın bütün gelişmiş ülkelerinin hedefi verimliliklerini arttırarak pazarlarını genişletmektir. Verimlilik düzeyi yüksek ülkeler teknoloji ve yeni ürün geliştirme konusunda ve bunların sonucu olarak Dünya'nın ekonomik ve politik olaylarında da önder niteliği taşımaktadırlar. Verimlilik toplum için kalkındırıcı güç olmanın yanı sıra, az tüketimle daha çok üretim felsefesi ile çevre sorunlarına yol açmadan ve doğal dengeyi bozmadan üretim yapma anlamına da gelmektedir.

İşletmeler de güçlenmek, diğer işletmelerle rekabet edebilmek ve karlılık sağlamak için verimliliklerini arttırmak zorundadırlar. Verimlilik için, birim zamanda yapılan üretimin teknolojik ve metodik yeniliklerle arttırılmasının yanı sıra, malzeme israfını minimize etmek ve en önemlisi, insan kaynağını etkin bir şekilde kullanmak gerekmektedir.

J.Watson Wilson "Hangi sorunu derinlemesine irdeleseniz, *insanlar* la karşılaşacaksınız." demistir. Aynı mantıkla, belli bir insan topluluğu olmaksızın, diğer üretim faktörlerinin kullanılamayacağını ve herhangi bir organizasyonun varlığının, sürekliliğinin söz konusu olamayacağını söyleyebiliriz.

Türkiye'nin ekonomik bakımdan kalkınmasında sanayi üretiminin verimliliği önem taşımaktadır. Bu araştırmada verimlilik sağlanabilmesi için, insan unsurunun çok önemli olduğu görüşünden hareketle, insan kaynağı yönetiminde kullanılan kalitatif teknikler ele alınmıştır. Bu tekniklerin kullanımı, faaliyetlerin bilimsel verilere ve işgören gereksinimlerine göre düzenlenmesini sağlayacak, işgörenin işletme yönetimine güven ve bağlılık duymasına, işinden memnun olmasına neden olacak, bu etkenler de işgörenin verimliliğini arttıracaktır.

Araştırmada bu varsayımlar incelenmiş, ilk iki bölümde insan ilişkileri konusundaki varsayımlar ve kullanılan teknikler daha sonrada, tek bölümde alan araştırmasına dayalı uygulama verilmiştir.

Birinci bölüm verimlilik kavramını, verimliliğin toplum, işletme ve işgören için önemini ve verimlilikle insan kaynağı arasındaki ilişkileri vermekte, insan kaynağının önemi vurgulanmaktadır.

İkinci bölüm insan kaynağı yönetimi ile ilgili çeşitli teorileri, iş ve mevki tanımı, iş dizaynı, iş analizi, iş değerlendirme, işgören seçme, işgören değerlendirme, işgören eğitimi, iletişim ve çalışma yaşamının kalitesini geliştirme yöntemlerinin insan kaynağının verimliliğini nasıl etkileyeceği ve bu yöntemlerin nasıl etkin olarak kullanılacağı anlatılmıştır.

Üçüncü bölüm, bütün bu genel bilgilerin, uygulamadaki durumuna ayrılmış ve Kocaeli Sanayi Bölgesini kapsayan bir alan çalışmasına dayandırılmıştır. Bu durum analizinde, insan kaynağı yönetiminde verimi arttırmak amacıyla, kalitatif tekniklerin ne kadarının ve ne etkinlikte kullanıldığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Sonuç kısmında genel bir değerlendirme yapılarak, söz konusu işletmelerde, insan kaynağı yönetiminde görülen eksiklikler sunulmuştur.

BÖLÜM I
İŞLETMELERDE VERİMLİLİK KAVRAMI
ve
İNSAN KAYNAĞININ İŞLETMELERİN VERİMLİLİĞİ AÇISINDAN ÖNEMİ

A-İŞLETMELERİN ÜRETİM KAYNAKLARI (FAKTÖRLERİ)

Üretimi gerçekleştirebilmek için, çeşitli faktörlere ihtiyaç vardır. Üretim faktörleri dediğimiz bu unsurlar işletme ekonomistlerine göre şunlardır(1):

1. Sabit sermaye
2. teknoloji
3. işgücü
4. Malzeme
5. Enerji
6. Döner sermaye

1-İşletmenin Üretim Faktörlerinden Olan İnsan Kaynağının (İşgücünün) Tanımı, Önemi ve Diğer Faktörlerden Farkı

İnsan Kaynağı: Bir örgütte herhangi bir kademede bulunan, belli bir makama bağlı olan ve örgütün çalışma ortamı içinde, isinin gereklerini, sorumluluklarını gerçekleştirmesi için ücret, statü ve rol gibi unsurlarla ödüllendirilen örgüt üyeleridir.

İşletmeyi kuran, yöneten ve orada çalışan insanlar, işletmeleri ayakta tutan, onları üretken ve dinamik kılan güç olarak ; üretim sürecinin vazgeçilmez bir girdisidir. Bu nedenle, son derece rasyonel kullanımı gerekir.

Gereken düzeyde insan kaynağı olmadan, diğer üretim faktörlerinin kullanılamayacağını düşünürsek; işletmelerin kurulup, sürekliliğinin sağlanması için, insan kaynağının en önemli öge olduğu farkedilecektir.

Gerçekte belli bir fert topluluğu olmaksızın herhangi bir organizasyonun mevcudiyeti söz konusu olamaz(2).

İnsan doğanın en üstün yaratığıdır. Diğer üretim faktörlerinden farklı olarak yaratıcıdır. Ayrıca, girdilerinin toplamından daha büyük çıktılar sağlayabilen üretim faktörüdür.

Bütün bu nedenlerden ötürü, insan ve grup davranışlarının ayrıntılarına girmeksizin; işletme yönetimi, endüstriyel ilişkiler, toplu pazarlık ve personel yönetimi gibi konuların anlaşılmaması ve değişen dünyaya paralel olarak, bireylerin de değişen beklentilerinin farkedilmesi ve karşılanabilmesi imkansızlaşacaktır.

(1) İlker Birdal, İşletme Ekonomisi, İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1.b., 1986, s.23.

(2) Toker Dereli, Organizasyonlarda Davranış, İstanbul: Ar Yayın Dağıtım, 2.b., 1981, s.2.

1- Verimliliğin Toplum İçin Önemi

Suiçmez verimliliğin toplum için önemini şu şekilde ifade eder: Ekonomik öncülüğün ölçütü olarak verimlilik derecesi kullanılmaktadır(4). Verimlilik düzeyi en yüksek olan ülke teknoloji ve yeni ürün geliştirme konusunda önde gitmekte, diğerleri ise onu izlemektedir. Verimlilik düzeyi en yüksek olan ülke salt teknolojide değil, dünyanın ekonomik ve politik süreçlerinde de belirleyici olmakta ve kurallar koymaktadır(5).

Yüksek verimlilikte çalışan işletmelerin varolduğu ülke ekonomisi israf ve fazla fire sonucu olan fazla kaynak kullanımından kurtulur. Bunun yanında verimli çalışma sonucu aynı kaynak kullanımıyla eskisinden fazla üretimle ek kazançlar sağlanır. Ülke ekonomisinin düzeltilmesi sonucunda da toplumun gereksinimleri daha iyi karşılanır.

Verimliliğin arttırılması ile ilgili olarak Japon Verimlilik Merkezi'nin üç temel kuralından birisi şudur(6): Verimliliğin arttırılması, yeni istihdam olanakları ve istihdam güvencesi yaratacaktır. Bu da sınai kalkınmaya bir itici güç olusturacaktır.

Bir gerçek kendiliğinden ortaya çıkıyor. Kalkınmada yüksek bir düzeyi tutturmak verimlilikte de önde olmayı gerektiriyor.

Türkiye uluslararası rekabet savaşından galip çıkabilmek için, kesinlikle ekonominin her alanında teknolojik değişmeye önem vermek ve etkenlik düzeyini yükseltmek zorundadır.

Cevre ve Verimlilik

Verimlilik, çevre sorunlarına yol açmadan ve doğal dengeyi bozmadan; insanca çalışma ve yaşama koşullarında en az kaynakla en çok çıktıyı elde etme anlamına gelmektedir(7). Sanayileşmenin çevreye olan olumsuz etkileri, verimlilik ile bir ölçüde aşağıda anlatıldığı gibi azaltılabilir.

(4) Akgür, 1990'dan Suiçmez, s.8.

(5) Suiçmez, s.8.

(6) Kubilay Atasayar, "Türkiye'de Verimlilik ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesinde Ulusal Düzeyde, İşkolu Düzeyinde ve İşyerlerinde Uygulanabilir İşbirliği Önerileri" Panel Bildirileri, Verimlilik ve ÇHKG'si Sempozyumu, Ankara: MPM Yayınları No:442, 1991, s.106.

(7) Sumru Tümer, Verimlilik Dergisi, s.30.

İşgücü Verimliliğinin Arttırılması

Ekonomiler hangi gelişmişlik düzeyinde olursa olsunlar ve ne kadar ileri teknoloji kullanırsa kullansınlar, insan sistemlerin ana ögesidir. İnsanın içinde bulunduğu sistemlerde, çevre kirliliği ve diğer insan sağlığını etkileyecek sorunlar verimlilik kaybı ile kendini gösterir. Unutmamalıdır ki, kişinin işini yaparak değil; işini daha iyi yaparak verimliliğe katkıda bulunması ancak sağlıklı, düzenli ve bozulmamış bir çevre içersinde çalışabilmesi ile mümkündür.

Doğal Kaynakların Kullanımı

Tüm dünya ülkelerinin kalkınmaları için gerekli olan - sahip oldukları kaynaklarını en verimli şekilde kullanma çabaları - işgücünün verimliliğinin arttırılmasının yanı sıra doğal kaynakların tüketilmeden ve yenilenerek kullanılmasını da gerekli kılıyor. Ekonomik ve toplumsal kalkınmanın gereği olan sanayileşmenin sonucu, doğal kaynak kullanımı ile büyük sorunlar yaşanmaya başlanmıştır. Böylece hem sanayinin varlığını devam ettirebilmesi için gerekli olan kaynaklar değişime uğramakta hatta tükenmekte; hem de sanayi atıklarının yeniden kullanılmaması ayrı bir çevre sorunu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumda konunun iki ayrı bölümde de incelenmesi gerekmektedir(8)

Az Tüketim Daha Çok Üretim :

Norveç Başbakanı Gro Harlem Brundland tarafından oluşturulan komisyon 1987 yılında BM Genel Kuruluna bir rapor sundu. Rapor kısaca şu ibareyi taşıyordu: "Çok azdan hareketle daha çok "

Bir taraftan artan ihtiyaçlar, diğer taraftan yok olan kaynaklar. Doğanın kendisini yenilemesine izin verilmeli, potansiyel kaynakları o denli dikkatli kullanılmalı ki tükenmeden kendini yenileyebilsin. Rapor bunun için daha az tahrip edici araçlara yönelmeyi ve kaynakların verimli kullanımını öneriyor.

Atıkların Yeniden Kullanımı (Ve Giderek Kaynak Zenginleştirme)

(8) Tümer, Verimlilik Dergisi, s.31.

2- Verimliliğin İşletmeler İçin Önemi

İhtiyaçların tatmini amacıyla faaliyette bulunan ve bu faaliyet esnasında malların şekil, mekan, zaman ve mülkiyet faydasını arttıran ekonomik ünitelere işletme adı verilmektedir (9).

Özel girişim işletmelerinin amacı karlılıklarını arttırmak, kamu işletmelerinin amacında hizmet ve karlılıktır.

İşletmeler yaşamlarını sürdürüpilmek için diğer işletmelerle rekabet etmek zorundadır. Bu da ancak, verimliliklerini arttırmalarıyla mümkündür. İşletmelerin verimliliklerini yükseltmeleri sonucu, işletme sahipleri, yöneticiler, işgücü ve geniş olarak düşünürsek toplum çeşitli yararlar sağlar.

2.1- İnsan Kaynağının Etkin Yönetiminin İşletmeye Kazandırdıkları

a. İnsan Kaynağı ile İlgili Maliyetlerin Düşmesi

İnsan kaynağının etkin yönetimi, işletme maliyetlerinde yükseltici rol oynayan devamsızlık, işgücü devri, iş kazaları, ürün ve hizmet kalitesi, moral, isten kaytarma, üretim malzemelerini tahrip, şikayetler, gecimsizlikler, kurallara uymama gibi faktörleri etkiler.

b. Üretkenlik Artışı

Etkin yönetim sonucu, işgören potansiyelini maksimum düzeyde kullanmaya olanak veren teknikler kullanılarak, üretkenlik arttırılabilir.

c. Değişime Uyum

Her alanda olduğu gibi, işgörenler de eğitim, beklenti, ihtiyaç ve değer yönünden değişime uğrayacaklardır. Ancak etkin yönetim ve yeni tekniklerle değişime uyum mümkün olacaktır.

d. İş Yaşamındaki Belirtiler

Tatminsizlik, yabancılaşıma, sıkıntı gibi kavramlar çalışanların iş yaşamlarını tanımlamak için sık sık öne sürdükleri kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunların üretkenlik üzerinde olumsuz etkileri olacağı ise açıktır. Etkin bir insan kaynağı yönetim biçimiyle bu belirtiler ortadan kaldırılabilir (10).

(9) Birdal, s.26

(10) Ömer Sadullah, "Günümüzde Personel Departmanlarının Konumu ve Önemi," Personel Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar Sempozyumu Bildirisi, Tüside Kayıt No:431, 1988, s.26.

2.2- İşgücünün İş Tatmininin Sağlanamamasının İşletme Açısından Sonuçları

a. Verimin Düşmesi (11)

Cıktı

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Direkt/İndirekt İşçilik (Saat/ Para)}}{\text{Cıktı}}$$

b. İşçi Devir Hızının Yüksek Olması (12)

Bir ayda işten ayrılan işçi

$$\text{İşçi Devir Hızı Oranı} = \frac{\text{Ay içinde işletmede çalışan işçi}}{\text{Bir ayda işten ayrılan işçi}}$$

c. Gec Kalma Oranının Artması (13)

Haftadaki gecikmeli iş günü

$$\text{Gec Kalma Oranı} = \frac{\text{Haftada tamamlanan iş günü}}{\text{Haftadaki gecikmeli iş günü}}$$

d. Devamsızlık Oranı (14)

Kaybolan iş günü

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Çalışılan + Kaybolan iş günü}}{\text{Çalışılan iş günü}}$$

e. Emirlerle uymama, iş yerinde huzursuz ortam oluşması, disiplin cezaları

f. Grev, Sabotaj Girişimleri v.s. (11)

Toplam Grev Günleri x Toplam Grevciler

$$\text{Grev Oranı} = \frac{\text{Ortalama İşçi Sayısı x Çalışılan Günler}}{\text{Toplam Grev Günleri x Toplam Grevciler}}$$

g. Ürün Kalitesinin Düşmesi (15)

$$\text{Ürün Kalite Maliyeti} = \frac{\text{Hurda + Müsteriden Dönerler + Çalışmayanlar - Yenilenenler}}{\text{(TL)}}$$

h. Kaza Oranının Artması (11)

Toplam Kazalar, Hastalıklar

$$\text{Kaza Oranı} = \frac{\text{Toplam Yıllık Çalışma Saatleri}}{\text{(Yıllık)}}$$

(11) Richard O. Mason ve Burton Swanson, Measurement for Management Decision, Reading, Mass: Addison-Wesley Pub.Co., 1981, s.250.

(12) Zeyyat Hatiboğlu, İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı, İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi No:6, İstanbul: Met/Er Matbaası, 1986, s.245.

(13) Sink, s.230.

(14) Hatiboğlu, s.248.

(15) Mason ve Swanson, s.251.

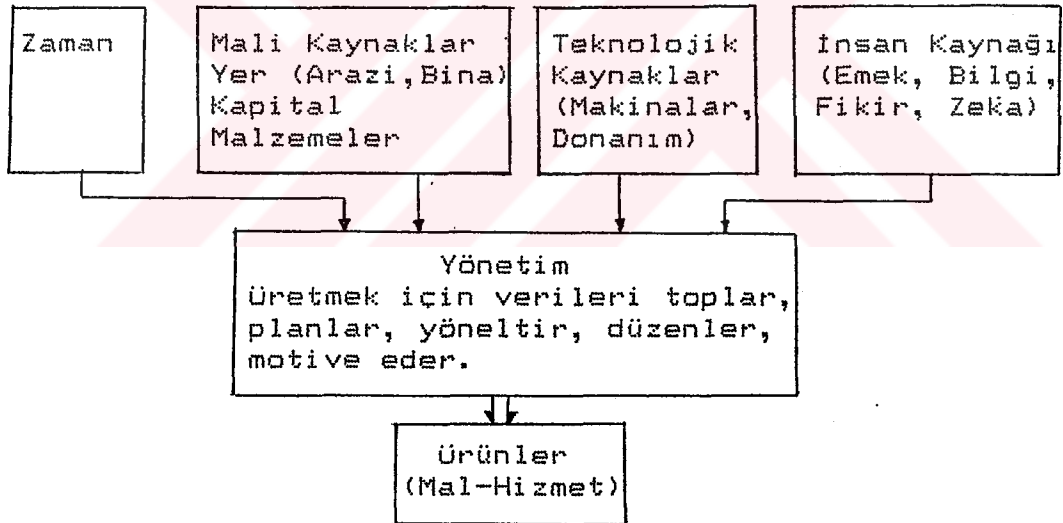
1. Şikayet Oranlarının Artması (11)

Şikayet Oranları (Yıllık)	Tehizat	Şikayet Olayları
		Ortalama İşgücü Sayısı
	Bireysel	Zarar Gören Bireyler
		Ortalama İşgücü Sayısı

3- Verimliliğin Yöneticiler İçin Önemi

Yönetim belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammadde, yardımcı malzemeleri ve zamanı bir-biri ile uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (16).

Şekil-2: Yönetimin İşletmenin Kaynaklarını Düzenlemede Oynadığı Rol



Kaynak için bkz.: İş Etüdü, MPM Yayınları No:29, Ankara, 1981, s.11.

Günümüzde işgörenlerin ilgisiz, yaratıcılıktan yoksun, sorumluluktan kaçan bir yapıda olmalarından doğrudan doğruya yönetim kademeleri sorumlu tutulmaktadır. Bu yönetici kademelerinin eksikliği nedir?

(16) Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:236, 1991, s.3.

Bu eksik, adı geçen kademelerin bireydeki potansiyeli, statik oluşumu gücü dinamik hale geçirememeleri, başka deyişle, bu konuda yeterli bilgi ve eğitimi edinememiş ve görememiş olmalarıdır(17).

İşletmelerde yöneticilerin amaçları, başta işletme sahiplerinin isteyecekleri karı sağlamaktır. Bunun sağlanabilmesi için, eldeki tüm olanaklar ile olabilecek en büyük üretimin gerçekleştirilmesi, üretim sırasında en az hammadde ve yarı mamul kullanımı ve emrinde çalışanlarla uyumlu çalışma ortamının var olması gerekmektedir. Kısaca, yöneticiler amaçlarına verimlilik artışı ile ulaşabileceklerdir.

4- Verimliliğin İnsan Kaynağı İçin Önemi

Bir işgören cabaları sonucu verimlilik artışı sağladığını gördüğünde; faaliyetlerinin yararlı sonuçlarını fark ederek iş tatmini duyacaktır. Emek verimliliği aşağıdaki formülle hesaplanabilir (18).

$$\text{Emek Verimliliği} = \frac{\text{Üretilen mamul veya hizmetlerin toplamı}}{\text{Kullanılan işgücü saatlerinin miktarı}}$$

Bu formüle göre, verimli çalışan işgören aynı işi daha az sürede gerçekleştireceği için fiziksel yorgunluğu azalacaktır.

Bazı işletmelerde, işgörenler verimlilik sonucu artan kardan pay alabilirler.

Ayrıca, verimliliğin artması ile işletmelerin ve ekonominin güçlenmesi, işgörenler için de iş güvencesini beraberinde getirecektir.

İşgücü verimliliği, teknoloji değişimi, zaman-hareket-metod etüdü gibi tekniklerin kullanımı ve uygun yönetsel tekniklerin seçimi ile arttırılabilir. İnsan kaynağının verimliliğini arttırmak için uygulanan kalitatif teknikler II. Bölümde ele alınacaktır.

4.1- İşgücünün, İş Tatmininin Sağlanamamasının İşgücü Açısından Sonuçları

Çalışan bir insan için işin gerçek anlamı :

Toplumda sağladığı yer : İş denildiği zaman, ilk akla gelen husus, bir insana toplumda sağladığı yerdir. Çalışan bir kişi toplum hayatına katkıda bulunmakta, yararlı bir

(17) Tuğray Kaynak, "Yönetim, Motivasyon ve Verimlilik," Tüsside, Kayıt No:431, s.37.

(18) Eren, s.5.

yer işgal etmektedir. Yaptığı işe karşılık kendisine bir ücret ödenmesi, yaptığı işin değerinin bir kanıtıdır.

İş-Sosyal çevre : Kişi çalıştığı ortamda çevre edinir, çeşitli ilişkiler kurar. Bu nedenle de iş çevresi çok önemlidir.

İş sadece "para" sağlayan bir araç değildir. Kişinin başarı ihtiyacını da tatminde kullanılır (19).

Birey için bu derecede önemli olan iş hayatında, bireyin iş tatmininin sağlanamaması işgören için çeşitli sorunlar yaratır.

Yabancılaşma : Bu terimi iş psikolojisi içinde ele alırsak, işçinin ürettiği şeyde kendine ait olanın az veya hiç olmaması, bazen üretimin ne olduğunu dahi bilmemesi, çalıştığı işinde veya ürettiği ürünün üzerinde bir güce sahip olmaması, her şeyin başkaları tarafından planlanıp ona sadece tatbikatının düstüğü, ürettiği parçanın tek başına bir anlamının olmaması olarak tanımlayabiliriz (20).

İş tatminsizliğine sebep olan en önemli faktör insanın içinde, kişiliğinde ve bununla ilgili olarak işinden ne beklediğinde yatar. Kişinin işinden beklediğini bulamaması halinde belki bir yabancılaşmadan söz edilebilir. Böylece, aynı çevre şartları, iş koşulları ile yönlendirilen her işçi için yabancılaşmadan söz edilemez.

İşçi toplumlarının problemleri ile ilgilenen iş psikolojisi için yabancılaşma duygusu, psikososyal bozukluklara, endüstri ve toplum içinde huzursuzluklara, bozuk aile ilişkileri, alkolizm, cemiyet düşmanlığına, psikosomatik hastalıklara, mental stres ve sinir hastalıklarına, yüksek oranda iş değiştirmelere ve işten kaçmalara, verimin düşmesi ve greve sebep olduğundan önemlidir.

Yabancılaşmaya sebep olan durumlar şunlardır (21) :

1- Anlamsızlık : İnsanın meşgul olduğu aktivitenin ne olduğunu anlayamaması anlamındadır. İşçi kendi yaptığı ile fabrikada üretilen mal arasındaki ilişkiyi bazen kavrayamaz. Bugün çok az işçi ürettiği malı benimseyerek ondan gurur duyma olanağına sahiptir. Bu problemin çözümünde, iş genişletme ve zenginleştirme teknikleri kullanılabilir.

2- Belli bir normu olmama (veya kendi normunun çevresinde ver olan normdan farklı olması) : İşçi işe başladığı zaman onun kendine ait daha önceden yerleşmiş bir değer yargısı vardır. Onun işinden beklentileri ve görüşü açısı, bu değer yargısı çerçevesi içinde şekillenir. Eğer işçinin yerleşmiş kesin normları varsa ve bu normlar işyerinde karşılaştıkları ile çelişki halindeyse bir yabancılaşma duygusunun oluşumundan söz edilebilir. İşçinin

(19) Besim Baykal, Günümüzde Yönetim, s.91.

(20) Nursel Telman, İş Psikolojisi, İstanbul: Amac Basımevi, 1987, s.151.

(21) A.g.e., s.153.

yerleşmiş bir değer yargısı yoksa bile, işyerindeki normlar kabul edemeyeceği kadar kendine ters düşüyorsa, yabancılaşma duygusu yine beklenebilir (Örneğin: Savaş aleyhtarı bir işçinin silah üretimi yapan bir fabrikada çalışması). Bu sorun işgören seçerken yapılacak seçme testleriyle ortadan kaldırılabilir.

3- Gücü olmama : İnsan birçok potansiyeli olan, yaratıcı, karar verici bir yaratıktır. Eğer insana bu yeteneklerini işinde kullanma imkanı verilirse, mutlaka ki bir yabancılaşmadan söz edilemez. İnsanın bu yeteneklerini bir kenara itip, ona yapacağı iş üzerinde hiç bir hak tanımayıp, bürokratik olarak organize edilmiş bir küçük parçayı yüzlerce defa tekrarlaması istendiği zaman, bu durumda çalışmak zorunda kalan bir insan programlanmış, gücü elinden alınmış, adete bir robot durumundadır. Bu insan doğasına aykırıdır.

4- Yalıtılma : Birkac nedenden oluşabilir. Bunları:

a. Kişinin imal ettiği ürün ve çalışma arkadaşlarından ayrılmış olmasıdır. Örneğin: Monoton bir devamlılık gösteren gürültünün varolduğu çalışma ortamında işçilerin birbirleri ile normal sesle konuşma olanakları yoktur. Bu durum kişileri izole olmuş duygusuna itebilir.

Kapalı sistem içinde, bir prosesten diğerine geçen, işçinin üretimi takip edemediği durumlarda da kendisini üretimden izole olmuş duygusuna kapılabilir.

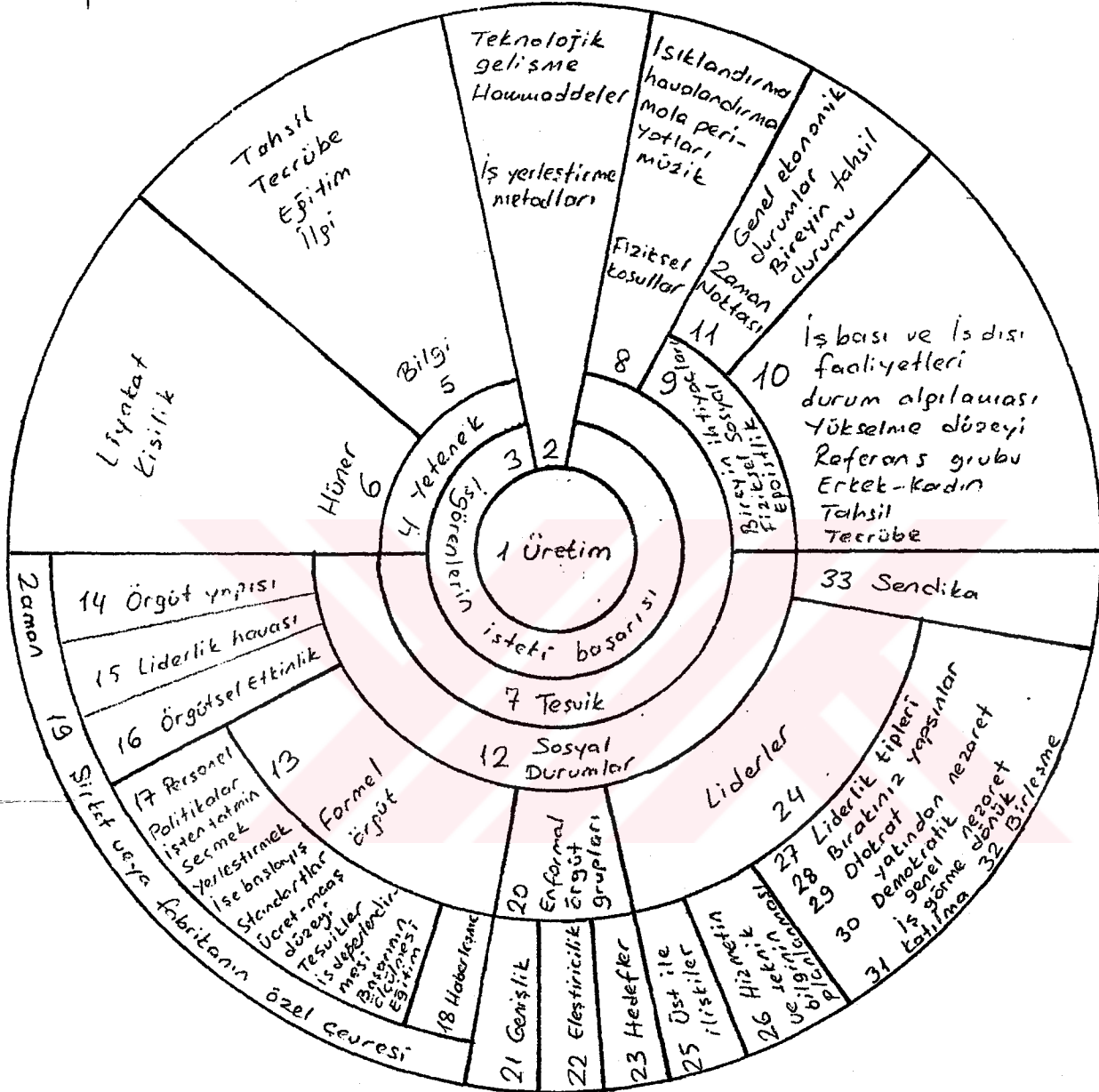
b. Ait olma: Kişinin çalıştığı yer veya hesabına çalıştığı kişiler veya imal ettiği şeyden utanç duyması

c. Yalnızlık: İnsanın çalıştığı çevrede yanlış anlaşılma, anlaşılamama, kabul edilmeme veya dışlanması

d. Çalışma arkadaşlarıyla anlamlı bir iletişim kurulamaması.

5- Kendi kendinden uzaklaşma: Bu bir bakıma diğer yabancılaşmaya neden olan durumları da içerir. Yabancılaşmanın bu boyutu kişinin kendi varlığının ve potansiyelinin bilincinde olmamasına bağlıdır. Modern teknoloji, insanı gerçek anlamda işi ile olan ilişkilerinden ayırır. Kişinin iş üzerinde kontrolü olmaması demek, özgürlüğünün olmaması demektir ve bu da yaratıcılık ve kendiliğinden katkıda bulunabilmenin kaybedilmesini körükler, modern teknolojiye kişi tanımadığı, kullanmadığı, ne olduğunu, neye ve nasıl yaradığını bilmediği, kendisine yabancı bir şey üretir. Kisi ürettiği şeyden gurur payı çıkaramaz.

Şekil-3: Personelin İş Başarısını Etkileyen Faktörler



Kaynak için bkz.: Hicks, 1979, s.415'den Cevat Çelep, "Yönetici Davranışının Personelin İş Başarısındaki Rolü ve Kit Örneği," (Doktora Tezi, Konya S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990)

BÖLÜM II

İNSAN KAYNAĞI YÖNETİMİNDE KULLANILAN
KALİTATİF TEKNİKLER

A- ÖNDERLİK KAVRAMI VE ÖNDERLİK YAKLAŞIMLARI

Önderlik herhangi bir toplulukta, o topluluğun üyeleri- nin tutum ve davranışlarını etkileme ve üyeleri topluluğun amaçları doğrultusunda yönlendirme süreci olarak ele alınabilir (22). Önder ile yönetici aynı anlamı vermez; istenen, her yöneticinin önderlik niteliklerine sahip olabilmesidir.

Genelde, önderlikle ilgili yaklaşımlar, özellikler, davranışsal ve durumsallık yaklaşımlarında toplanmaktadır. Yönetici, başkaları adına çalışan, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için çaba harcayan kişidir. Önder ise, amaçları belirler ve resmi yetkisi olmadan da grubu etkileyebilir.

1- Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşımda, başarılı liderlerin, başarılı olmayan liderlere oranla belirli özellik ve niteliklere daha fazla oranda sahip olduğu düşünülür.

Erol Eren, yapılan araştırmalar sonucun bulunan ortak özellikler olarak ... üstün zeka, analiz ve sentez yapabilme kabiliyeti, düşüncelerini iyi bir biçimde aktarabilme yeteneği ile amaçlara karşı sebatkarlığı gösterir (23).

Toker Dereli ise kitabında liderlerin ortak özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (24):

1. Yüksek çalışma ve başarı arzusu.
2. Kuvvetli mobilite güdüsü.
3. Üstlerin kendilerini "engelleyici olarak değil, kontrole yönelmiş, fakat aynı zamanda yardım edici" olarak algılayışları.
4. Belirsiz durumları organize etmek hususunda yüksek bir yetenek.
5. Kararlılık.
6. Kendine güven. Bu yöneticiler başkalarından gelen baskılara mukavemet edebilirler ve kendilerine güvenleri fazladır.
7. Aktif, saldırgan ve mücadeleci bir kişilik yapısı.
8. İleri bir kavrama gücü ve başarısızlıktan korkma.
9. Gerçekcilik; pratik ve direkt konulara daha çok ilgi.
10. Astlardan çok, üstlerle özdeşleşme.
11. Faaliyetleri kendi dar çevresine toplamaktan çok organizasyonun geniş ve ana amaçlarına bağlılık.

(22) Mahmut Paksoy, "Yönetimde İnsan İlişkileri," Yönetici Geliştirme Semineri Bildirisi, Tüsside Kayıt No: 672, 1990, s.59.

(23) Eren, s.358.

(24) Dereli, s.226.

2- Davranış Yaklaşımları

Özellikler yaklaşımında, sadece önderin kişisel özelliklerine ağırlık verilmişti. Davranışsal yaklaşımda üyeler de göz önüne alınmaktadır. Bu yaklaşım önderlerin davranış tarzları üzerinde durmakta, önderin önderlik yaparken gösterdiği davranışlar, üyelerle haberleşme şekli, amaçları belirleme biçimleri, yetki devredip etmemesi durumu, planlama ve kontrol şekli önderin etkinliğini belirleyen faktörler olarak düşünülmektedir (25).

2.1- Douglas Mc Gregor

1957'de yayınlanmış ve liderlik çeşidi ile ilgili başlıca 2 varsayım ortaya atmıştır.

Önce Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının tasvirine girişmiş ve buna X kuramı adını vermiştir. Daha sonra bu teoriyi şiddetle eleştirerek Y teorisi adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya atmıştır (26). Mc Gregor'a göre endüstri alanında çalışan için önemli olan egonun doyurulması ve kendini gerçekleştirmesidir (27).

X Teorisinin Varsayımları

1. Genelde insanlar iş yapmayı sevmez.
2. İnsanlar yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçar.
3. Genellikle insanları organizasyon hedefleri doğrultusunda çalıştırmak için baskı uygulamak, denetlemek ve disiplin kurallarını uygulamak gerekir.
4. İnsanlar parlak zekalı değildir.
5. İnsan yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz ve bunlara tepki gösterir.
6. Ortalama insanların çok azının örgütsel sorunların çözümünde yaratıcı yeteneği bulunur.

Y Teorisinin Varsayımları (28)

1. İşyerinde, işgörenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması oyun yada dinlenme kadar doğaldır.
2. Sıkı denetim ve ceza ile korkutma kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir.
3. Örgütsel amaçlara bağlılık, onların elde edilmesiyle ilgili ödüllere bağlıdır.

(25) Paksoy, Tüsside Kayıt No: 672, s.61.

(26) Eren, s.31.

(27) Olgun Kırçıl , Z Tipi Organizasyonların Özellikleri ve Çevre Şartlarıyla İlişkileri, Ankara: MPM Yayınları: 315, 1985, s.13.

(28) Eren, s.32.

4. Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, normal insan, sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir.

5. Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan imgeleme, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil geniş ölçüde dağıtılmıştır.

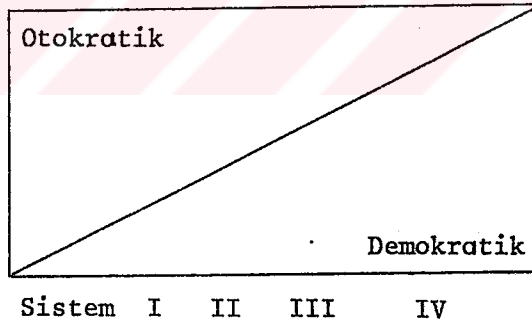
6. Çağdaş sanayi yaşantısının koşulları insanı ancak belirli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorlandığında yetenek ve becerisinin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.

Mc Gregor Y Teorisini tercih etmekle beraber işletme yönetiminin tek amacı kısa devrede kaynakların rasyonel kullanımı olduğu takdirde belirli organizasyon ve teknoloji gereklerinin X Teorisinin tercih edilmesine yol açabileceğine dikkat çekmektedir. Mc Gregor böylece modern yaklaşımdaki "durumsallık" tahliline yer vermiş olmaktadır (29).

2.2- Rensis Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı

Likert, örgütlerinin yürürlükte olan yönetim sistemlerinin 1'den 4'e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu açıklamıştır (30).

Şekil-4: Likert'in 4 Sistem Yaklaşımı



Kaynak için bkz: Zeyyat Sabuncuoğlu "Grup Dinamiği ve Liderlik" Tüsside KN: 672, s.31.

(29) Dereli, s.261.

(30) Eren, s.35.

Tablo 1. Likert'in 4 Yönetim Sisteminin Karşılaştırılması

<i>Sistem Önderlik Değerlendirilerek</i>	I	II	III	IV
Astların kararlara katılımı	Ender olarak	Sınırlı olarak	Özel teknik kararlar	Geniş yetki ve sorumluluk
Astlara güven	yok	az	önemli ölçüde	tam
Güdüleme yöntemi	tehdit, ceza nadiren ödül	ödül-ceza beraber	ödül ağırlıklı, ender olarak ceza kullanılır	ödül güdüleme tam
Haberleşme	yukardan aşağıya	özel durumlarda aşağıdan yukarıya olabilir	çift yönlü	çift yönlü, çapraz diagonal
informel grup	örgüt amaçlarına karşı	örgüt amaçlarına her zaman karşı değil	örgüt amaçlarına çoğunlukla karşı değil	örgütsel amaçlara hizmet eder

Likert, bir liderin etkili ve başarılı olmak istiyorsa sistem 4'e mümkün olduğu kadar yakın yönetim biçimini tercih etmesi gerektiğini savunmuş; böylece durumsallık yaklaşımından uzaklaşmıştır.

2.3- Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı

Bir örgütün başarısı, personelinin işte ve iş ortamında aradığını bulabilmesine bağlıdır. Personelin isini ve iş ortamını tatmin edici olarak niteleyebilmesi için, bunların bireylerin gelişim düzeylerine uygun olması gerekir.

Chris Argyris'in varsayımına göre, kişinin gelişimi 7 maddede toplanmıştır (31).

1. Kişi bir bebek gibi herşeyi başkalarından bekleyen pasif durumdan zamanla kurtulacak ve aktif duruma geçecektir.

2. Kişi bebekliğinde olduğu gibi başkalarına sıkı sınıya bağımlı olmak yerine nispi bir bağımsızlığa kavuşacaktır.

3. Kişi çocukluğundaki sınırlı birkaç davranıştan birçok türde davranışa yönelecektir.

4. Kişi çocukluğundaki rastgele ve yüzeysel ilgiler yerine bazı konularda daha derin ve güçlü ilgiler gösterecektir.

5. İnsan, düşünce ve yorumlarındaki kısa görüşlülükten, daha geniş ve rasyonel düşünebilme yeteneğini kazanmaktadır.

6. Çocukluktaki, kendini başkalarından aşağı görme hali ortadan kalkacak, yetişkinlikte başkalarına eşit veya

daha üst düzeylere gelecektir.

7. Çocukluğunda olduğu gibi kendi kendini tanıyamama duygusundan sıyrılarak kendini tanıyıp davranışlarını kontrol altına alabilecek ve daha objektif algılamalarda bulunacaktır.

Chris Argyris, organizasyon ile ilgili zayıf düzenlemelerin, biçimsel organizasyonla, çalışanlardaki kişisel bütünlüğe götüren güdüler arasında temel bir uyumsuzluk yarattığı görüşündedir. Ona göre, organizasyondaki her eleman, kendisi için anlam ifade eden alanlarda, kişisel olarak gelişebilmesi için gerektiği gibi teşvik edilmemektedir (32).

Yetişkin kısıden bürokratik organizasyonda pasif ve bağımlı olması istenmektedir. Diğer bir deyişle bürokrasi, yetişkin şahısların, çocuksu davranışlara dönmesini beklemektedir. Bu çelişki sonucunda olgun fert normal eğilimlerine ters yönde "Olumsuz-Fonksiyonel" biçimde davranmak zorunda kalmaktadır. Çalışma hayatında görülen birçok problem (bazı grev, üretimi sınırlandırma girişimleri, kazalar ve kavgalar), bir bakıma bürokrasinin bu anormal koşullarını protestoya dönmüş doğal yetişkin davranışları olarak yorumlanabilir (33).

Bu gibi durumlarda, işçiler işlerinden soğumakta, burnalmakta, verimsiz olmakta ve belirli bir sosyal adalet duygusu ile şirkete karşı savaşmaktadırlar.

2.4- Lewin, Lippitt ve White'ın Araştırmaları

10-11 yaşları arasındaki çocuklara çeşitli önderlik biçimleri uygulanmış, bunların grup ilişkileri ve verimliliğe etkileri araştırılmıştır.

Otokratik önderler: Üyeleri yönetim dışında tutarlar. Amaçlar, planlar ve politikaların belirlenmesinde üyelerin söz hakkı yoktur. Sadece önderden aldıkları talimatları yerine getirmekle yükümlüdür. Yani yönetim yetkisinin tamamı önderde toplanmaktadır. Bu tür yönetim tarzının olduğu gruplarda, üyeler arası geçimsizlik grup faaliyetlerinin, tekliflerinin sınırlı oluşu, tatminsizlik, yönetime karşı nefret, verimliliğin miktar olarak yüksek, üretimin kalitesiz oluşu ve verimliliğin denetime bağlı oluşudur.

Tam Serbesti Sağlayan Önderler: Önderin otorite kullanması adeten ortadan kalkmaktadır. Her üye kendisine verilen kaynaklarla amaç, plan ve programlarını yapabilirler. Grup üyeleri arasında geçimsizlik yüksek seviye-

(32) Herbert G.Hicks ve C.Ray Gullett, Organizasyonlar: Teori ve Davranış, Çev. Besim Baykal, İstanbul: İ.T.T.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No:1, 1981, s.330.

(33) Dereli, s.259.

dedir ve üye teklifleri çoktur, başarı konusunda tatmin düşüktür, grup faaliyetlerinde tatminsizlik çoktur, verimlilik orta düzeydedir.

Önderin görevi kaynak sağlamak, bunlarla ilgili sınırları belirlemek ve fikri sorulduğunda görüşünü bildirmektir. Bu nedenle üyeler amaç, plan ve politikalarını belirleyip, kararları aldıkları için, her üyenin yaratıcılığı harekete geçecek, sorunlara en uygun çözümü uygulama yetenekleri gelişecektir.

Ancak, önderin otorite kullanmaması, grubu gerek amaçlar etrafında toplamak ve gerekse belirli hedeflere yönlendirmek özelliğinden yoksun bırakır. O halde ilk sakınca grupta anarşi doğması olasılığıdır. Ayrıca grup faaliyetlerinin başarıları da azalacaktır.

Demokratik-Katılımcı Önderler: Bu önder tipi, yönetim yetkisini üyeleri ile paylaşır. Amaç plan ve politikalarının belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin oluşturulmasında önder, astlarının fikirleri doğrultusunda önderlik davranışını belirler.

Bu tip öndere sahip gruplarda, üyeler arası geçimsizlik az, grup faaliyetleri ve grup politikası ile ilgili teklifler fazladır, grup faaliyetlerinden duyulan tatmin yüksek, verimlilik vasat fakat kalite yüksektir. İşgörenlerin yaratıcı fikirlerinden yararlanılabilir, daha sağlıklı kararlar alınır, işgörenlerin duygu ve düşüncelerine değer verildiği için işgörenlerin motive olmaları bir ölçüde sağlanır.

Ancak bu önderlik biçimi zaman kaybına neden olmaktadır. Acil durumlarda bu önderlik biçimi başarısız olmaktadır. İşgörenlere uzman olmadığı konularda da fikri sorulduğunda, hem zor durumda kalmakta hem de yanlış fikirler ortaya atabilmektedir.

2.5- George V.Homans'ın İnsan Grubu Yaklaşımı

Örgütlerin psikolojik bir etkileşme sistemi olduğunu vurgular (34). Örgüt yöneticilerinin biçimsel olmayan iş gruplarından koptuklarını savunmaktadır. Homans'ın modelinde faaliyetler, karşılıklı ilişkiler, duygular önem kazanır.

Informel grubun güçlü yapısı bunlardan kaynaklanır. İşgörenler işlerini yapmak için faaliyetlerde bulunurlarken, diğer insanlarla iletişim kurar ve bunlarda duygularına göre hareket eder. Bu üç öge arasındaki karşılıklı etkileşme süreci bir dengeye varıncaya kadar devam eder.

Grup üyeleri yaptıkları faaliyet ve duyguları açısından benzeşecektir. Böylece, denge haline gelindiğinde belirli durumlar karşısında ne tür tepki verileceğini

belirleyen normlar olusacaktır. Grup üyeleri, grup içi bağıllık nedeniyle gruptan kopmak istemeyecektir. Grup, üyelerinin normlara uymasını sağlamak için grup içi özel cezalar da uygular. Ancak belirtmemiz gereken bir nokta, grupların her zaman örgüte zararlı olmayacağıdır. Bu gruplar kendi amaçlarına, örgütsel amaçlar için çalışmakla ulaşabileceklerini farkederlerse, kendilerini örgütün bir parçası olarak görürlerse, örgüt hedefleri için güçlü bir işbirliği olustururlar.

Bu yaklaşıma göre, yöneticiler informel grupların varlığını kabul etmeli ve bu grupları örgütle bütünleştirmeye çalışmalıdır.

2.6- Kurt Lewin'in Güç Alanı Analizi

Lewin, sosyal ve psikolojik baskı unsurlarını, örgütte birbirlerine zıt iki güç olarak görür. Sosyal baskı unsurları (Örneğin, üstün emirleri) örgütsel amaçları gerçekleştiren yönde, psikolojik baskı unsurları (Örneğin, işgörenin üstüne kızdığı için verimli çalışmaması) ise buna zıt yönde etki yapar.

Lewin sürükleyici güçlerin toplamının kısıtlayıcı güçlerin toplamına eşit olduğu noktada dengeye ulaşıldığını belirtir. Bu denge, örgütün kısa süreli ve uzun süreli amaçları göz önüne alınarak, güç alanı analizleri ile sağlanabilir. Aşağıda 6 itici ve engelleyici performans gelişim güçlerini gösteren güç alanı analizinin bir örneği verilmiştir (35).

Sürükleyici Güçler Toplamı (13)	Kısıtlayıcı Güçler Toplamı (14)
Hizmetler için Yüksek Talep (5)	İdareci ve Çalışanların Olumsuz Davranışları (5)
Hizmet Kalitesi ile ilgili Kamu Eleştirisi (4)	Eğitilmiş İnsan Gücünün Azlığı (5)
Kazanç Yapma İhtiyacı (4)	Koordineli Planlamanın Yetersizliği (4)

2.7- 4 Faktör Yaklaşımı

Bowars ve Seashore tarafından 1965 yılında yapılan önderlik araştırmalarında etkili bir önder için 4 Faktörün önem taşıdığı ileri sürülmüştür (36).

(35) Joseph Prokopenko, Productivity Management, Geneva International Labour Office, 1987, s.149.

(36) Sabuncuoğlu, Tüside Kayıt No:672, s.29.

1. İnsana değer verme
2. Üyeler arasında sıcak ilişkilerin geliştirilmesi
3. Çalışanlara organizasyonun amacını benimsetme
4. İşin yapımını kolaylaştıracak üretime yönelik davranış gösterme

2.8- Tannenbaum ve Schmidt'in Görüşleri

Modern bir yöneticinin gerekli otorite ve kontrolü sağlarken aynı zamanda astları ile ilişkilerinde nasıl demokratik olacaklarını araştırmışlardır. Araştırmacılar yöneticinin otorite derecesi ile astların bağımsızlık miktarı arasındaki ilişkiyi bir doğru üzerinde göstererek, çeşitli liderlik tipleri belirlemişlerdir.

Araştırmacılar başarılı bir liderin kendisinin, astlarının ve çalıştığı organizasyonun özelliklerini yeterince değerlendirerek, gerektiği şekilde hareket edeceği sonucuna varmışlardır. Genel olarak, yönetici şu şartlar var olduğu takdirde astlarına daha fazla bağımsızlık tanıyabilir (37).

1. Astlar nisbi ve kişisel olarak yüksek bağımsızlık ihtiyaçlarına sahip iseler; (Bilindiği gibi, insanlar arasında bağımsız karar verme ve hareket etme ihtiyacı bakımından farklar vardır)

2. Astlar karar sürecinde sorumluluk yüklenmeye hazır iseler;

3. Belirsiz durumlar karşısında nispeten yüksek bir tolerans seviyesine sahip iseler;

4. Söz konusu olan problemle ilgileniyorlarsa ve bu problemi önemsiyorlarsa;

5. Organizasyonun amaçlarını anlıyor ve bu amaçlarla özdeşleşebiliyorlarsa;

6. Problemi çözmek için gerekli bilgi ve tecrübeye sahip iseler;

7. Karar yetkisini paylaşma hususunda belirli beklentileri varsa;

2.9- Bale'in Araştırmaları

Bale liderlik davranışı ile ilgili üç boyutun varlığını saptamıştır (38).

1. Faaliyet seviyesi
2. Görevi başarabilme yeteneği
3. Üyeler tarafından sevilme derecesi

Bale'in bulgularına göre hem en iyi fikirleri ortaya atan hem de grup tarafından en fazla seville üye en iyi lider olabilmektedir.

(37) Dereli, s.230.

(38) A.g.e., s.231.

2.10- Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi 1950'lerde liderlik rolleri ile ilgili olarak nezaretçilerin davranışlarını iki ana kategoride toplamışlardır. Bunlara insan faktörüne ilgi ve ve yapıyı harekete geçirme isimleri verilmiştir (39).

İnsan faktörüne ilgi; insanlar arası ilişkilerde güven ve dayanışmaya yönelmiş yönetim biçimini kapsar. Astın fikirlerine saygı, iki yönlü haberleşme gibi uygulamalarla işcinin isten tatmin olmasını sağlar.

Yapıyı harekete geçirme; görevle ilgili olarak iş ve amaçları tanımlamaya, biçimlendirmeye ve uygulamaya yönelmiş yönetim biçimini kapsar. Grup planlaması, yeni fikirler uygulama, grup faaliyetlerini yönetme, haberleşme, programlama gibi uygulamalarla rol belirsizliğini ortadan kaldırarak etkinliği arttırmada rol oynar.

Bu araştırma kapsamında Fleisman ve Harris'in bulgularına göre, insan faktörüne ilgi bakımından düşük puanlı yöneticilerin davranışında, yapıyı harekete geçirme faktörü de önem taşııyordu. Gruplarında uyumsuzluk ve işçi devri mevcuttu. Bunun gibi insan faktörüne ilgi yönünden yüksek puan almış yöneticiler için de yapıyı harekete geçirme faktörü önem taşııyordu. Bu yöneticilerin gruplarında uyumsuzluk ve işçi devri oranı düşük bulunuyordu. İnsan faktörüne ilgi bakımından orta derecede olan yöneticiler içinse yapıyı harekete geçirme faktörü önem kazanıyordu. Bundan çıkan sonuç, insan faktörüne ilginin yüksek ve düşük olduğu yöneticilik biçimi, güçlü bir liderlik niteliği olmaktadır. Yapıyı harekete geçirme ise, insana ilgi faktörünün orta değerinde olduğu yöneticilerde belli bir önem kazanmakta ve etkili olmaktadır (40).

2.11- Detroit-Edison Araştırmaları

Bu araştırmalardan elde edilen bulgulara göre, değişme halinde önderin "teknik" yetenekleri, "insana değer verme" yeteneklerinden daha önemlidir (41).

Değişim gibi olağanüstü durumlarda, liderin otoriter davranışı bir ölçüde anlayışla karşılanmaktadır. Fakat uzun süre değişme olgusu yaşamamış gruplarda, teknik fonksiyonlar üyelerce bilindiğinden, insana gösterilen ilgi önem kazanmaktadır.

(39) Dereli, s.232.

(40) A.g.e., s.233.

(41) Sabuncuoğlu, Tüside Kayıt No:672, s.29.

2.12- Michigan Üniversitesi Arastirmaları

Likert, liderlik davranışı bakımından iki ana kategori saptamıştır. İse yönelmiş lider ve işçiye yönelmiş lider.

İse Yönelmiş Lider : İş sürecinin yönetim ve teknoloji yönlerine önem verirler.

İşçiye Yönelmiş Lider : Faaliyetlerini, işçilerin davranışlarını ve güdülerini geliştirmeye yöneltir. Etkinlik ve verimlilik artışı için yönetsel ve teknolojik yöntemlerden çok insanın potansiyel enerjisine yönelir. Haberleşme kanallarını açarak, sorumluluk devrederek, güven, arkadaşlık ve duygusal destek vererek ilişki kurar.

Bu konuda yapılan sonraki araştırmalar, yüksek bir üretim seviyesinin daha çok işçiye yönelmiş davranış çeşidi ile işe yönelmiş davranış biçiminin birleştirilmesi sonucu olduğunu ortaya koymuştur.

3- Durumsallık Yaklaşımı

İdeal ve tek önder tipi her ortam ve koşullarda söz konusu olamaz. Önderin faaliyetlerini bazı durumsal faktörler belirler. Bunlar: Üyeler, amaçlar, önderin kişisel özellikleri ve ortam koşullarıdır.

3.1- Fiedler'in Modeli

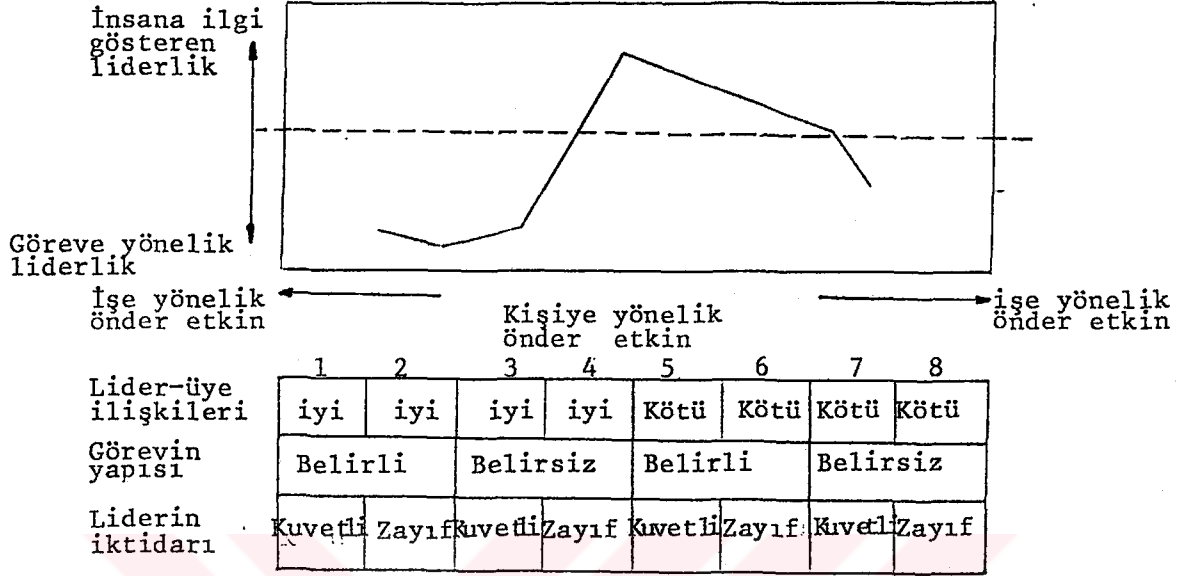
Hangi liderlik biçiminin hangi durumda daha uygun olacağını araştırmıştır. ... Örgütteki önder-üye ilişkileri, örgütteki görev yapısının durumu ve önderin hiyerarşik mevkiinden aldığı biçimsel yetki ilişkilerinin çeşitli değişmelerinin önderin davranışları ve iş başarısı üzerindeki etkilerini analiz eden bir model geliştirmiştir (42).

a. Önder-Üye İlişkileri : Kendisine güvenilen ve sevilen önder grup üyelerinin etkinliği için otoriteye ihtiyac duymayacaktır.

b. Örgütteki Görev Yapısının Durumu : Belirsiz ve tanımlanmamış görevlerde önderin grubu etkilemesi güçleşecektir. Çünkü ne önder ne de üyeler işin nasıl yapılacağını açıklıkla bilmemektedir.

c. Önderin Hiyerarşik Mevki'nden Aldığı Biçimsel Yetkisi: Önderin görevini gerçekleştirmesi, biçimsel yetkisinin güçlü olduğu durumlarda şüphesiz daha kolaylaşacaktır.

Sekil-5: Etkin bir liderliğin duruma göre değişmesi



Kaynak için bkz.: Dereli, s.245.

Fiedler yaptığı araştırmalar sonucu elde ettiği verilere dayanarak, bir liderin en üstün etkiyi sağlayabilmesi için bu üç değişken karışımından hangi tarzı kullanması gerektiğini bulmaya çalışmıştır (43).

1, 2 ve 3 nolu durumlarda, önderler grup üzerinde etkindir, üyeler öndere yeterince bağlıdır yani önder için en uygun ortam sayılır. Bu ortamda önder işe dönük davranmalıdır. Pasif lider saygınlığını yitirir.

Değişkenlerin tamamen olumsuz olduğu ve 7, 8 nolu durumlarda ilişkiler kötü, roller belirsiz ve yetkiler yetersizdir. Bu durumda önderin işe yönelmesi gerekir. Otokratik bir yönetim anlayışı etkili olacaktır.

Değişkenlerin orta derecede olduğu 4, 5, 6 nolu şartlarda ise önder oldukça güç durumdadır ve grup üyeleri ile ilişkileri pek sağlıklı değildir. Buna göre önder otoriter olmayan, hoşgörülü, insancıl bir davranış göstermeli ve grubu daha etkin yönetmelidir (44).

Bu yaklaşım, hem otoriter, işe yönelmiş liderin hem de işgörene yönelik, insanlar arası ilişkilere önem veren, demokratik liderlerin belirli koşullarda ve durumlarda başarılı olabildiklerini göstermektedir.

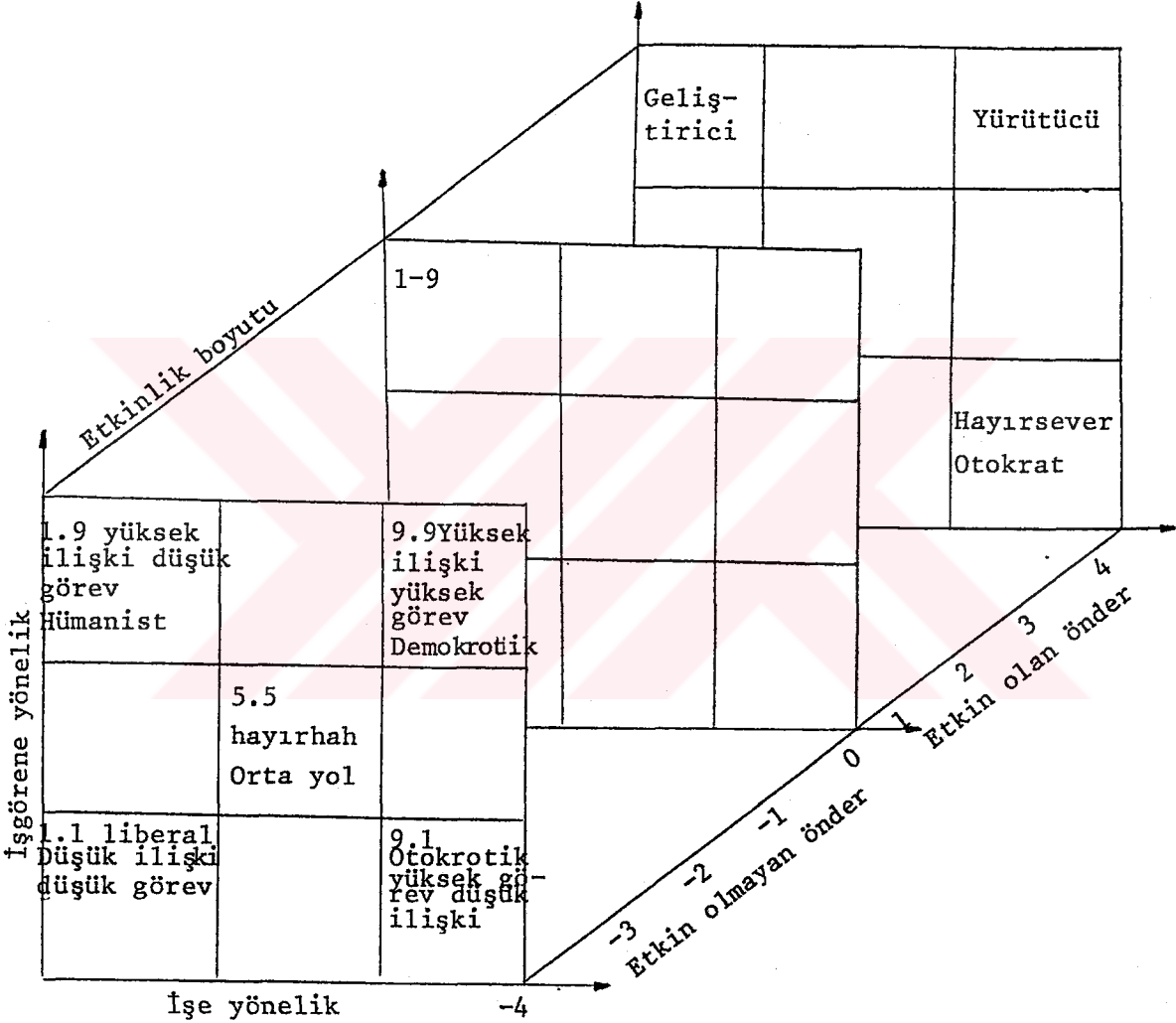
(43) Hicks ve Gullett, s.246.

(44) Sabuncuoğlu, Tüside Kayıt No: 672, s.34.

3.2. Üç Boyutlu Önder Etkinliği Modeli

Bu model, Blake ve Mouton'un yönetim skalası modelinden adapte edilmiştir. İşgörene yönelik ve üretime yönelik olmak üzere iki boyut içeren yönetim skalası modeline, William J.Reddin bir de etkinlik boyutunu eklemiştir.

Sekil-6: Üç boyutlu önderlik modeli



kaynak için bkz.: Eren, s.369.

Etkinlik çevre koşullarına bağlıdır. Önderin benimseydiği davranış türü onu etkinlik konusunda harekete geçiren uyarıcıdır. Etkinlik ve etkinsizliğin bu uyarıcıya karşı gösterilen tepki olduğu da söylenebilir (45). Her davranışın başkaları tarafından nasıl algılandığı Tablo-2'de gösterilmiştir.

(45) Eren, s.369.

Tablo : 2 Temel Önder Davranış Türlerinin Etkin veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimleri :

Davranış Türleri	Etkin	Etkin Olmayan
Yüksek Görev ve Düşük İlişkiler	Genellikle : ne istediğini bilen ve kırıcı olmaktan bunu gerçekleştirecek yöntemler meydana getiren biri olarak görülür.	Genellikle : başkalarının güveni olmayan be- genilmeyen ve kısa süreli verimle ilgili olan biri olarak görülür.
Yüksek Görev ve Yüksek İlişkiler	Genellikle : hedefler saptama ve işleri örgütlemeye grubun gereksinimlerini doyuran ancak aynı zamanda astlarına yüksek düzeyde sosyo-duygusal destek sağlayan bir olarak görülür.	Genellikle : grup tarafından üstlenilenden çok biçimsel yapı ve görevlerle ilgilenen ve sosyo-duygusal desteklere gereğinden çok zaman ayıran biri olarak görülür.
Yüksek İlişkiler ve Düşük İlişkiler	Genellikle : yeteneklerin gelişmesi ile ilgili olarak insanlara tam bir güvenin bulunduğu biri olarak görülür.	Genellikle : uyumlu iyi kişi olarak tanınma ve bir görevi tamamlamak için riskli ilişkileri üstlenmeme arzusunda olan biri olarak görülür.
Düşük Görev ve Düşük İlişkiler	Genellikle : sosyal etkileşimlerde çok az rol oynayarak, astlarını işin yapılmasında serbest bırakan biri olarak görülür.	Genellikle : insanlar ve görev üzerinde az duran pasif ve ilgisiz bir olarak görülür.

Kaynak için bkz. Eren, s.370.

3.3- House'un Arac-Amac Modeli

House'nin modeli, Vroom'un motivasyon modelinden kaynaklanmıştır. Bu model kısaca sunu ifade eder. Fert belirli ihtiyaçlarının tatminini sağlayacak ve gerçekleşme olasılığı yüksek olarak algıladığı davranışlarda bulunacaktır. Bu fikrin savunucularına göre, önderin örgütte iki önemli görevi vardır. Bunlardan birincisi örgütsel amaçları -başka anlamda üyelere hangi davranışların ödüllendirileceğini- bildirmek ve böylelikle rol belirsizliğini ortadan kaldırmak, ikincisi de üyeleri destekleyerek, amaca ulaştırarak ödülleri arttırmak yani iş tatminini sağlamaktır. House'da Ohio liderlik araştırmalarının ifadelerini kullanmakta ve ... "yapıyı harekete geçirme" rol belirsizliğini azaltan -eğer rol belirsizliği yüksekse- "insan faktörüne ilgi" ise isten elde edilen tatmini arttıran bir araç olarak görülmektedir. Dolayısıyla bu model, etkili bir liderin görevini, işle ilgili durumları açıklığa kavuşturma ya da değiştirme ve böylece fertlerin işlerinden sağlayacakları değeri arttırma olarak görmektedir (46).

Bu kavramın önderlik konusuna getirdiği katkılar şunlardır:

- a. Önder işgörenlere ödüller vererek motive olmalarını böylece verimliliklerini yükseltmeyi sağlayabilir.
- b. İşgörenlerin işlerinin belirsiz olduğu zaman, önder amaçları açıklığa kavuşturmak, astları eğitmek, destek ve yardım etmek suretiyle belirsizliği ortadan kaldırarak güdülemeyi arttırabilir. Belirsizlik işgörenlerde sıkıntı, düşük verim, sinirsel gerilim yarattığı için bunun ortadan kalkması bireyi rahatlatacak ayrıca amaca ulaşma beklentilerini yükseltecektir.
- c. İşlerin iyi belirlendiği bazı durumlarda, özellikle rutin işlerde işgörenler monotonluk ve psikolojik yorgunluk hissedebilirler ve bu nedenle tatminsizliğe uğrayabilirler. Böyle durumlarda bireyin psikolojik ihtiyaçlarına eğilmek ve monotonluğu azaltıcı önlemler, güdülemeyi arttırıcı destekler sağlamak gerekecektir.

4- Önderlikte Acık Sistem Yaklaşımı

D. Katz ve R.L. Kahn tarafından geliştirilmiş bu yaklaşım, sistem tahlilinin girdi, dönüşüm, çıktı, feedback gibi belirli kavramlarını dikkate almaktadır. Bu yaklaşıma göre önder, organizasyonu ilgilendiren herhangi bir durum

ve kademe için farklı bir anlayış, özellik ve bilgi çeşidi ile başarılı olacaktır.

Vardığı sonuçlardan birisi insanlar arası ilişkilere yönelmiş (demokratik) liderlik biçiminin alt kademelerden çok, orta ve üst kademelerde daha etkili ve başarılı olacağı yönündedir (47).



(47) A.g.e., s.240.

B- MOTİVASYON KAVRAMI ve TEORİLERİ

Cağdaş yönetimin amacı ve görevi, bireyi işletme amaçları doğrultusunda motive ederek, maksimum verime kendiliğinden yönelmelerini sağlayacak ortamı hazırlamaktır. Başka bir deyişle, işgörenlerin gereksinme, dürtü ve istek bileşiminin işletme amaçları doğrultusunda gerçekleşmesini sağlamaktır.

Yönetimin, bireysel amaçlarla organizasyonel amaçların birbirine ters düşmeyecek şekilde bütünleştirmemesi halinde, çalışan bireyin kişisel amaçlarının ihmal edildiği bir ortamda, söz konusu bireyin motivasyonu bir hayalden öteye gidemez.

İşgücünün etkin kullanılması, motivasyona ve işe uyuma bağlı subjektif bir sorundur. Yönetim açısından ulaşılması güçtür(48).

1- Davranış ve Güdülenme

İnsan davranışını anlamak, bu davranışın hangi etmenler nedeniyle ortaya çıktığını bilmekle kolaylaşır. Davranışın biyolojik, psikolojik ve toplumsal etmenleri vardır.

Davranış genel olarak uyarım (U), organizma (O), ve tepki (T) üçlüsünden oluşur. İnsan ilişkileri yaklaşımının dayandığı temel modellerden biri de, (U-O-T) modelidir(49).

Bir davranışı açığa çıkaran, başlatan, anlaşılır kılan, açıklayan, sürdüren ve yönlendiren bilinçli yada bilinçsiz etmenlere psikolojide motiv (güdü) denilir. Güdülerin etkisiyle bir davranışın oluşması sürecine de motivasyon (güdülenme) denir. Her motiv belirli bir gereksinmeyi giderici davranışı başlatır, yönlendirir ve sürdürür.

Motivasyon kavramı... içeriğinde, içgüdü (doğustan gelen, öğrenme ile değişmeyen, türe özgü olan belirli davranış biçimlerini güdüleyen etmenlere denir.), dürtü (Organizmada etkinlik uyandıran yada arttıran fizyolojik bir gereksinmedir.), istek, irade, tutku, umut, heyecan, eğilim, gereksinme, ilgi ve duygu kavramları vardır. Bütün bunlar birer davranış etmeni olabilirler.... Bunlardan herhangi birinde ortaya çıkan gelişme ve değişme bireyin davranışını değiştirebilmektedir. Kazanılan yeni istek, yeni ilgi ve tutku yeni bir davranışa yol açar; yeni bir davranışın güdüsü olur. Şekil-7 bu çevrimi göstermektedir.

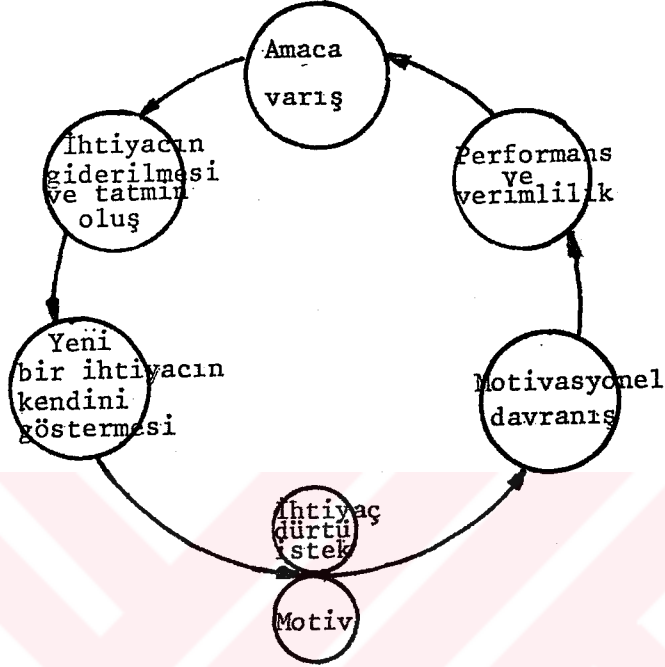
Motivasyon, bir gereksinime doyum sağlayıcı ya da bireyi bir amaca ulaştırıcı davranışı, biçimini de belir-

(48) Kaynak, s.41.

(49) Joe Kelly, Organizational Behavior, Richard D. Irwin, III., 1972, s.204. 'den Baransel, s.225.

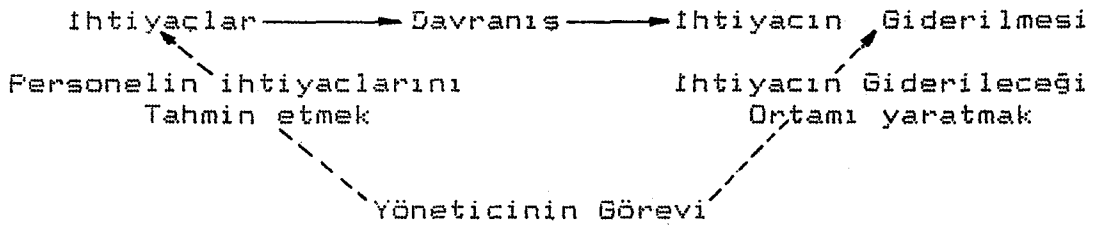
ler (50). Kısaca gereksinme dürtüye, dürtü motive, motiv de davranışa neden olmaktadır(51).

Şekil-7: Motivasyonel Çevrim



Kaynak için bkz.:Kaynak, s.38..

Görüldüğü üzere motivasyon ancak davranışların yorumlanması ile anlaşılabilir. Dolayısıyla, yöneticinin personelin davranışlarını yorumlaması, bu yorumun sonuçlarına göre, onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur(52).Aşağıdaki şekil bunu göstermektedir.



Kaynak için bkz.:Uzunçarşılı, Tüside Kayıt No:672, s.79.

(50) Özcan Köknel ve Kurban Özügürlü, Tıpta Ruhbilim, İstanbul:Tas Matbaası, 1983, s.46.

(51) A.g.e., s.48.

(52) Ülkü Uzunçarşılı, "Motivasyon Süreci ve Motivasyon Modelleri," Tüside Kayıt No:672, s.75.

2- Motivasyon Teorileri

İnsanın üretim için motivasyonu, üretime katılması verimliliğini arttırmayı nasıl sağlanır? Diğer bir deyişle çalışan insanın davranışını istenen yöne yönlendirmek için neler yapılabilir? Örgüt kuramcıları, bu sorunlara yanıt bulma amacı ile çeşitli araştırmalar yaparak bir çok kuram geliştirmişlerdir. "Motivasyon Teorileri" olarak bilinen bu teorilerde ortak varsayım, insanın güdü yapısından kaynaklanan bir takım gereksinimlerinin olduğu ve bu gereksinimleri doyurmak için davranışta bulunduğu (53).

Burada motivasyon teorilerinin belli bir içeriğe sahip teoriler ve süreç teorileri olarak iki ana bölüme ayrılabilirliğini belirtelim (54). Gereksinimleri sıralayan teoriler "içerik" teorileri olarak tanınırlar. Çalışan insanın davranışını belli bir amaca yönelten sürecin nasıl işlediğini çözümlemeye çalışan teoriler ise "süreç" teorileri olarak tanınırlar.

2.1- İçerik Teorileri

Kişileri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırırlar.

2.1.1- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

1940' larda Abraham Maslow tarafından ortaya atılmıştır. Maslow'a göre insanlar isteyen hayvanlardır. Bunların motivasyonu değişik ihtiyaçların karşılanması ile sağlanır (55). Maslow ihtiyaçları öncelik sırasına göre beş ana kategoriye ayırmıştır. Bunlar fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevgi, takdir görme ve nefse saygı ve kendi kendini tamamlama ihtiyaçlarıdır. Tatmin edilmemiş ve aşağı seviyeden fizyolojik ihtiyaçlar, insanı hareket ettiren temel ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar, en basitten karmaşığa doğru sıralanırlar. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi teorisine göre, toplum sosyal ve ekonomik konularında geliştikçe, çalışanlarla ilgili olarak yeni gereksinimler ortaya çıkacaktır. Bu nedenle, yeni iş biçimleri ve organizasyonel düzenlemeler gerekecektir (56).

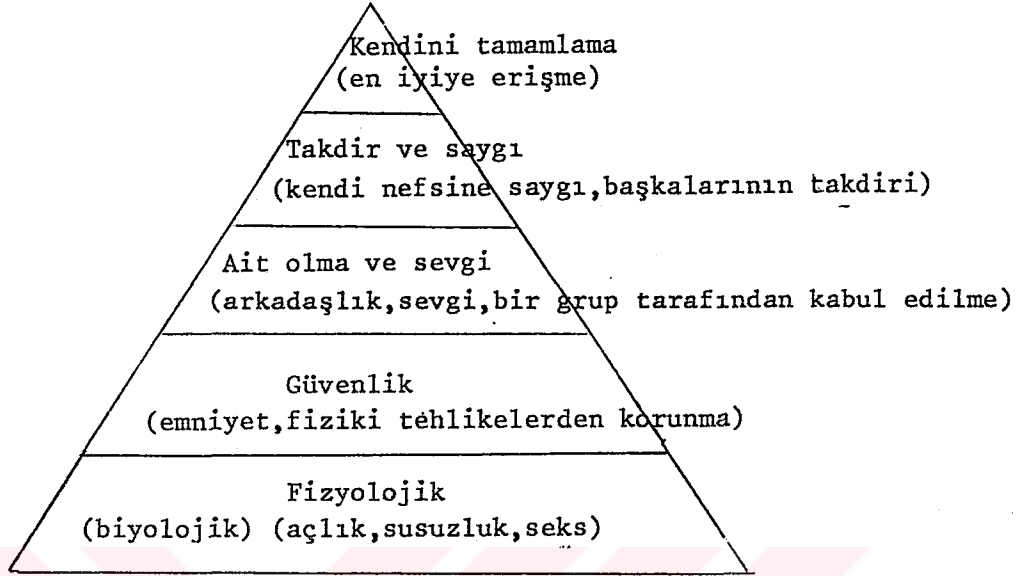
(53) Gülten İncir, Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, MPM Yayınları :401, Ankara : Yenicağ Ltd. Şti. 1990, s.7.

(54) Dereli, s.189.

(55) Hatiboğlu, s.141.

(56) Hicks ve Gullett, s.330.

Sekil-8: Maslow'un Gereksinimler Piramidi



Kaynak için bkz.: A. H. Maslow, Motivation and personality. 2nd ed., Newyork: Harper and Row, 1970'den Dereli, s.190.

Bu teorinin iki varsayımı vardır:

1. Kişinin gösterdiği her davranışın kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. İhtiyaçlar davranışları belirleyen önemli bir faktördür.

2. ...Kişi belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademedeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk etmez. Giderilen her ihtiyaç, davranış motivi olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar, davranışları etkilemeye başlar (57).

Teoriye göre herhangi bir ihtiyaç, belirli bir zaman için geniş ölçüde tatmin edilmiş bulunuyorsa, hiç olmazsa tekrar doğana kadar önemli bir motivasyon kaynağı olmaktan çıkar. Bu yöneticiler için, önemli bir veridir. İşletme yönetimi, çalışanların zaten geniş ölçüde tatmin edilmiş bulunan ihtiyaçlarını değilde, özellikle makul bir tatmine ulaşmamış bulunan ihtiyaçlarını tatmin için çaba harcadığı takdirde, onları daha yüksek bir motivasyon seviyesinde ve organizasyon amaçları doğrultusunda faaliyette bulunmaya yönleltebilir.

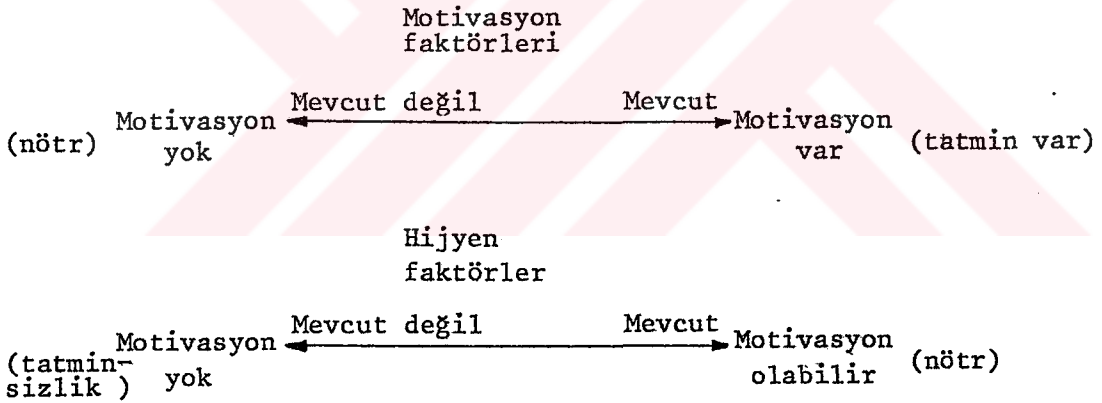
Bu teorinin kurallarına göre hareket eden bir işletme, çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları yeterince tatmin edilmeden onlardan örgüte bağlılık, üstlerin ve çalışma arkadaşlarının takdirini kazanma gibi motivasyon kademelerinde davranış bekleyemeyecek ve bunlar için önce alt

kademede ki ihtiyacları yeterince tatmin etmeye gayret edecektir. kuskusuz asıl amac, çalışanları nefse saygı ve kendi kendini tamamlama kademelerinde motive etmektir.

İşletme yönetimi, çalışanların motivasyon kademeleri hakkında, kabada olsa bir fikre sahip olabilir ve personel politikasını buna göre belirleyebilir. Bunun gibi her yöneticide kendi departmanındaki astların motivasyon durumunu Maslow un ihtiyaclar hiyerarsisi açısından değerlendirip onlara hangi kademeden hitap etmesi gerektiğini kararlaştırabilir.

2.1.2- Herzberg'in "Çift Faktör" Teorisi

1950'lerde Frederick Herzberg tarafından ortaya konmuştur. Herzberg'e göre, isten elde edilen tatmine yol açan faktörler tatminsizlik doğuran faktörlerden ayrı ve farklıdır. Belirli faktörlerin varlığı tatmine katkıda bulunur, fakat bunların yokluğu nötr bir durum yaratır (tatminsizliğe sebep olmaz). Bu faktörlere motivasyon (içsel) faktörler denir. Belirli bazı faktörlerin yokluğu ise tatminsizlik yaratır, fakat varlığı kişide nötr bir durum doğurur (tatmine yol açmaz). Bu faktörlerede hijyen (dışsal) faktörler denir.



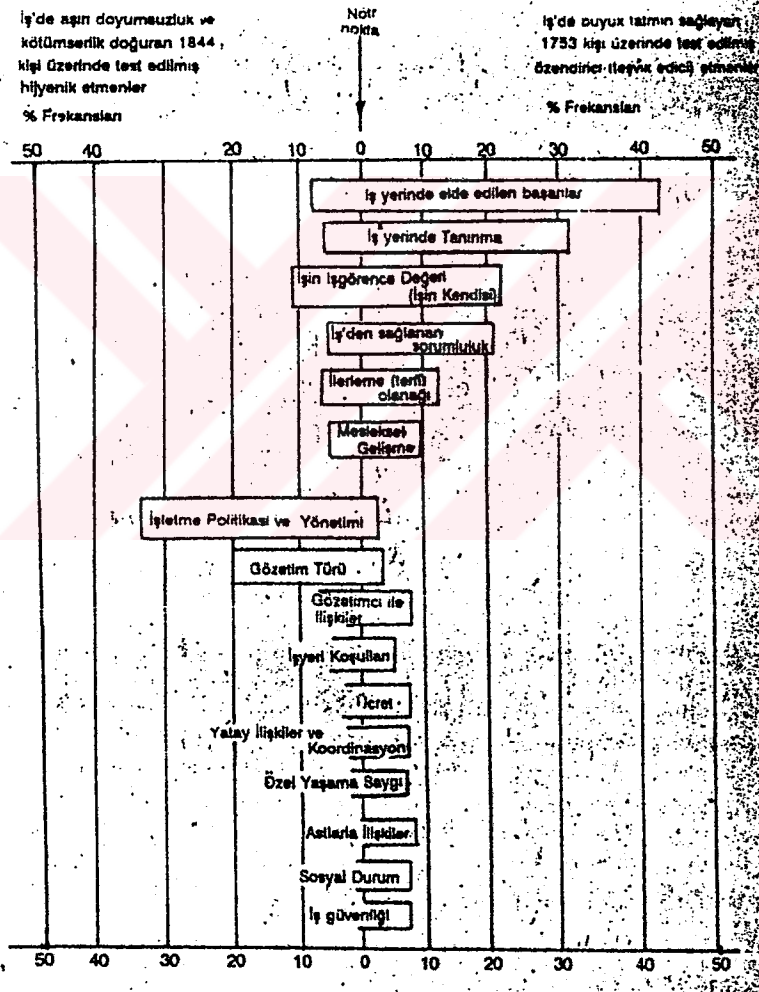
Teori daha çok gelişmiş ekonomilerde, ücret ve iş koşulları ile ilgili sorunları önemli ölçüde çözümlenmiş çalışanlar için geçerli görünmektedir (58).

Yönetici açısından bu teorinin anlamı, hijyen faktörlerinin bulunması gereken asgari faktörler olduğudur. Bunlar yoksa, personel motive olmayacaktır ve tatminsizlik doğacaktır. Motivasyon faktörlerinin varlığı ve artışı ise bir motivasyon kaynağı olacaktır.

Hijyen faktörlerinin belli bir sınırın altına düşmesi sonucu, işgören işinden, amirinden ve işletmeden soğuyup nefret duyma noktasına gelebilecektir. Hijyen faktörleri sağladıktan sonra, motivasyon faktörlerini narekete gecirmek söz konusu olacaktır.

Herzberg çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamak ve iş başarılarını arttırmak için işyerinde yapılabilecek bazı düzenlemelerden söz ediyor. Araştırmacıya göre bunlar, dönüşümü çalışma, iş genişletme ve iş zenginleştirmedir.

Tablo-3: Herzberg'in Araştırmasına Göre Hijyenik ve Motivasyonel Teşvik Araçları Dağılımı



Kaynak için bkz. Eren, s.392

2.1.3- Başarı Güdüsü Teorisi

D.Mc. Clelland tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre, birey c grup ihtiyacın etkisi altında davranır.

1- Bağlılık (iliski kurma) ihtiyacı: Baskaları ile iliski kurma, gruba girme ve sosyal iliskiler kurma ihtiyacıdır.

2- Gcl olma ihtiyacı:Gc ve otorite kaynaklarını genişletme, baskalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını kapsar.

3- Başarma ihtiyacı:Ulasılması gc ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlara ulaşma ihtiyacıdır.

Mc Clelland, bu c ihtiyac icinden en cok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir(59).

Organizasyonlarda başarı motifini tesvik amacı ile bazı önerilerde bulunulmuştur(60).

a-...çalışanlar tarafından ulaşılması... orta derecede gc olarak algılanan amaçlar ve bunlara uygun is ve görevler yaratmak

b-Organizasyonun fertlerden beklediği faaliyet standartlarını acık nale getirmek ve başarı sağladıkları takdirde kendilerine bu başarıya uygun bir somut "feed back" (geriye besleme) sağlamak.

c-Kişisel sorumluluk yüklenmenin tesvik edildiği bir organizasyon ortamını gerçekleştirmek.

Başarı motifi konusunda Mc Clelland'ın teorisinin, yönetimde karar süreci bakımından önemi şudur:Belirli yönetim kararları ile organizasyonlarda uygun çevre koşulları gerçekleştirildiği oranda bazı fertler için daha yüksek bir başarı motifini harekete geçirmek mümkündür. Bunun için, herhangi bir organizasyon üyesi için "başarı"nın ne ölçüde önemli olduğunun ve belirli bir fert için ne çeşit amaçların önemli ve aynı zamanda ulaşılabilir olduğunun belirlenmesi gerekir.

Yönetici, personelin sahip olduğu ihtiyaçları belirleyebilirse, personel secim ve yerleştirme sistemleri geliştirebilir. Örneğin başarı güdüsü yüksek, gcl olma ihtiyacı orta düzeyde ve bağlanma güdüsü düşük bir işgörenle, bağlanma güdüsü yüksek, erk ve başarı güdüsü düşük bir işgörenin güdülenmesi ayrımlı olacak ve değişik bir yönetsel yaklaşım gerektirecektir.

2.2- Sürec Teorileri

Motivlerin davranışlar üzerindeki etkileri ve işleyişleri hakkında bilgi verirler. Ayrıca süreç kuramları, ki-

(59) Eren, s.403.

(60) Robert A. Stringer, Jr."Achievement Motivation and Management Control", Personnel Administration, Vol.29, Nov. Dec. 1966, ss.3-5'den Dereli, s.202.

sisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almışlardır (61).

2.2.1- Esitlik Teorisi

J.Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliğe bağlıdır. Bir kişi kendisinin harcadığı çaba ile elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının harcadığı çaba ile elde ettikleri sonuçla karşılaştırır(62). Eğer bir eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik halinde ortaya çıkması gözlemlenmektedir. Eşitsizlik durumunda bir kişi bu eşitsizliği giderici davranacaktır.

BİREYİN ELDE ETTİĞİ ÖDÜL

(ücret, statü artışı, prim, ikramiye, iş güvenliği, yetki, ortam kalitesi, v.s.)

BAŞKASININ ELDE ETTİĞİ ÖDÜL

BİREYİN SUNDUĞU GİRDİLER

(eğitim düzeyi, emek, zeka, bilgi tecrübe, yetenek, başarılar, v.s.)

BAŞKASININ SUNDUĞU GİRDİLER

BİREYİN ELDE ETTİĞİ ÖDÜL

BİREYİN SUNDUĞU GİRDİLER

BAŞKASININ ELDE ETTİĞİ ÖDÜL

BAŞKASININ SUNDUĞU GİRDİLER

Böyle bir eşitsizliği farkeden bir kişi, eşitsizliği gidermek ve dengeyi sağlamak için aşağıdaki davranışlarda bulunacaktır.

- * Harcanan çabanın ayarlanması (Üretimin arttırılması ya da azaltılması)
- * Sonucun değiştirilmesi (dana yüksek ücret - ödül talebi)
- * işi terketme (istifa devamsızlık)
- * Başkalarını, harcadıkları çabayı azaltmaya zorlama
- * Başkalarının ödülleri azaltmaya çalışmak

İşgörenler arasında huzursuzluğu önlemek isteyen ve personelinin motivasyonunu sağlamaya çalışan bir yönetici, çabanın eşit şekilde ödüllendirilmesine dikkat etmelidir.

Kişinin ödül/katkı oranı, diğerinin oranından düşükse, kişide yakınma ve gerginlikler artar. Bu durumda kişi ödülleri arttırmayı başaramazsa girdilerini azaltır. Eşitsizlik bunun tersi ise, kişi suçluluk duygusuna kapılıp arkadaşlarına yardıma çalışır, kalite arttırmaya çalışır.

2.2.2- Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Bu modelde ana tema fertlerin motivasyonla ilgili olarak

(61) Eren, s.413.

(62) Uzuncarsılı, Tüsside Kayıt No:672, s.83.

ne çeşit kararlar vereceklerini ortaya çıkarmaktır.

Bu modele göre başarı, ödüllendirilmiş davranışların fonksiyonudur. Bu teorisinin varsayımları şunlardır(63):

1. Davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir.

2. Her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey, arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır.

3. İnsanlar, arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak zorundadırlar.

Vroom'un teorisinin güçlü yönlerinin birincisi ferdi farklılıkları motivasyon konusunda dikkate almış olmasıdır.

Vroom'un modelinde kullandığı başlıca kavramlar şunlardır(64):

a- Bekleyiş: Ferdin seçtiği bir... faaliyet biçiminin kendi sini birinci kademeli bir sonuç yada amaca ulaştırma olasılığı hakkındaki algısal bekleyişidir (Amaca ulaşacağına dair beklenti).

b- Birinci kademeli amaç (sonuç): Ferdin giriştiği başarı ile gerçekleştirdiği takdirde varmayı algıladığı amaktır.

c- Araç olabilirlik: Ferdin birinci kademeli sonuca varmasının, kendisini arzulayan ikinci kademeli bir sonuca ulaştırma olasılığı hakkındaki algısal bekleyişidir (Yüksek ücretin kaside daha yüksek nefse saygı yaratabileceği).

d- İstek yada ihtiyaç şiddeti (Valens): Ferdin belirli bir sonuç için duyduğu ihtiyaç yada isteğin şiddetidir. Amacın beklenen değeridir. Kisinin ödüllü arzu derecesidir.

Vroom'un beklenti kuramına göre, bir insanın güdülenme si (motivasyon), davranışın amaca ulaşacağı beklentisiyle o kimsenin amaca verdiği önemin (valens) çarpımına esittir (65).

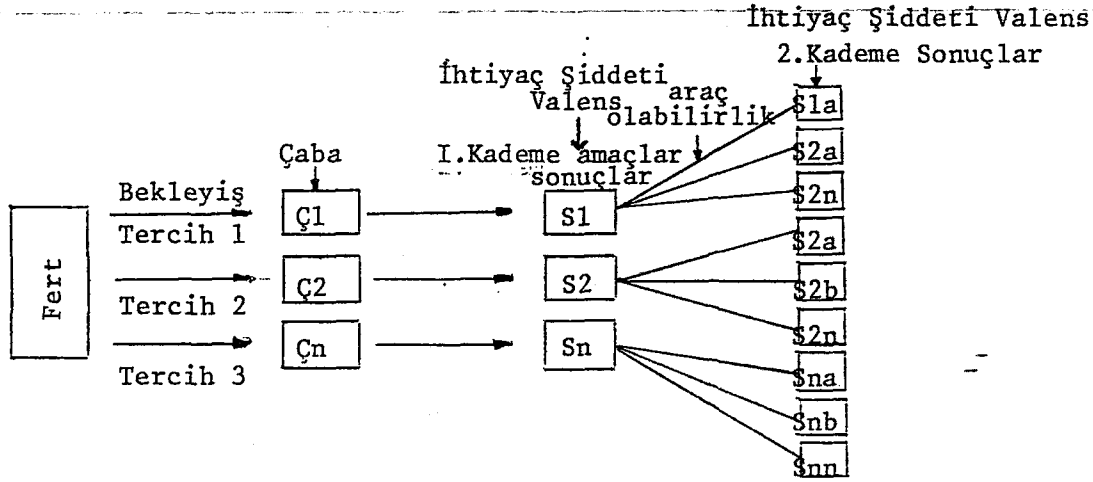
$$\text{Motivasyon} = \text{Valens} \times \text{Bekleyiş}$$

Motivasyonun matematiksel ifadesinde valens (+1,-1) arasında değişir. Kişi ödüllü çok arzu ederse, valens +1; kayıtsız kalırsa, 0; hiç arzu etmezse, -1 değerini alır. Bekleyiş ise (0,1) arasında değişir. Kisiye göre çabaları tam beklenen başarıyı sağlayacaksa, buna verilen değer 1; hiç başarı sağlamayacaksa, bekleyişe verilen değer 0 olacaktır. Eğer bireyin hem ihtiyacı, hem bekleyişi yüksek ise, o kişi motive olur. İşgörenler, istenen ancak beklentisi zayıf olan amaçlar için pek çaba harcamayacaklardır. Buna karşılık beklentisi kuvvetli fakat, pek istenmeyen sonuçlarda motivasyonu sağlamaz.

(63) Eren, s.414.

(64) Dereli, s.205.

(65) Incir, s.11.



kaynak için bkz.: Dereci, s.207.

Teorinin yöneticiler için taşıdığı önem, çalışanların önemsedikleri sonuçları saptamak ve ödül ve cezaları dağıtırken bunlara uygun biçimde hareket etmek noktasındadır. Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzudur olduğu ve performansla ödül arasındaki ilişki belirlenebilir.

İyi bir yönetici bu teoriye göre, işgöreni verilecek ödülleri arzu edecek ve göstereceği çabaların bu ödülleri kazandıracağına büyük ölçüde inanacak duruma getirebilen yöneticidir. Bu teoride kullanılan dışsal ödüllerin bir güdüleme faktörü olabilmesi şu etmenlere bağlıdır(66).

- * Örgütün bireylerarası başarıyı analiz edebilme ve her bireye başarısı ölçüsünde ödül verebilme yeteneği.
- * Örgütün ödülleri yerine getirme gücü
- * Örgütün ödüllendirmeyi arzulaması, yani ödül verilirse işgören şımırır, az çalışır gibi endişelerin olmaması

2.2.3- Davranış Şartlandırma (Pekistirme) Teorisi

Bu teori B.F. Skinner'in çalışmalarına dayanır. Bu teoriye göre davranış, kişinin içinde bulunduğu ortama bağlıdır ve çevresel koşullar incelenerek davranışı yönlendiren etkenler gerçekçi bir biçimde ortaya konabilir. O halde bir davranışın kaynakları yada onu ortaya çıkaran nedenler üzerinde durmaktansa, davranışın sonuç veya bireye kazandırdıkları önemli olmaktadır.

Edward L. Thorndike tarafından geliştirilen etki kanununa göre, birey çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilendavranışları tekrar etmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışları ise tekrar etmemektedir.

Belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirmek, alışkanlık haline getirmek ve istenmeyen davranışların tekrarını önlemek için yönetim psikolojisinde dört yöntemin varlığından söz edilmektedir(67).

(66) Eren, s.420.

(67) A.g.e., s.426.

a- Olumlu Pekistirme: Arzulanan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için tesvik edilmesidir. Olumlu pekistirme aracı olarak, çoğu kez ödüller verilmektedir.

Olumlu pekistirme etkili bir yöntemdir ve ferdi yada grup performansını arttırır. Bir işcinin üretim arttırıcı fikirlerinden veya herhangi iyi işcilikten dolayı göze çarpan performansı nedeniyle, işçiye ücret artışı, ikramiye, ödül, takdir sertifikası, şirket ilan tahtalarında özel tanıtım, özel park tahsisı veya yan gelir şeklinde olumlu pekistirme araçları verilebilir (68).

Ödüllerin hareketin her yapılısında sürekli olarak dağıtılması, öğrenmeyi hızlandırır. Ancak kişi ödüle alıştığında ödüllendirmenin herhangi bir nedenle yapılmaması halinde, istenen davranışı eski istekle yapmayacaktır. Bunun yerine zaman zaman ödneğin belirli periyotlarla yapılan yada belirli üretim düzeyine eriştikçe tekrarlanan ödüllendirmelerde, davranışı öğrenme ve onu pekistirme yavaş, ancak daha güdüleyici olacaktır. Böylece işçörenlere vad edilen belirli miktardaki ödüller azar azar verilmek yerine toplu ve anlamlı biçimde verilmiş olmakta ve güdüleyici gücüde artmaktadır.

b- Olumsuz Pekistirme : Birey tarafından yapılmış bir davranış yada tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yöneltmek için başvuru tedbirlerden oluşur. (Yönetim, işçörene davranışının istenmeyen bir tutum olduğunu ceza vermeden hissettirir. Örneğin : isim vermeden hatalı malları teşhir etmek.)

c- Son Verme: ...Bir davranışı ortadan kaldırma, ortaya çıkışını bütünü ile yok etme tedbirlerinden oluşur.... Ancak, bunun için kesinlikle herhangi bir ceza uygulanmamaktadır. Sadece, işçörenin eğer aynı davranışı tekrar edecek veya sürdürecektse, örgütten geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşemeyeceğini idrak etmesi söz konusudur. (Geleceğe ilişkin beklentilere örnek olarak, zam alması ve terfi etmesi gösterilebilir.)

d- Cezalandırma: İstenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak için işçöreni cezalandırmaktır.

Ceza verimliliği arttırıcı teknik gibi görünmesine rağmen, belirli tip davranışları ortadan kaldırmak veya bastırmak için etkili bir yol olarak kullanılabilir. İş organizasyonunda kullanılan bazı yaygın ceza ihtimalleri şunlardır (68):

- * Disiplinle ilgili olarak bir süre işten çıkarma
- * Sevilmeyen işlere transfer etme
- * Disiplin cezaları uygulama

Şüphesiz ceza en son çaredir ve işletme diğer alter-

natifleri uygularken cezayı akla bile getirmemelidir.

Ceza ürün çıkışlarını arttırabileceği gibi arttırmayabilirdi. Örgütsel davranış değiştirme konusunda yapılan çalışmalar, cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir (69). Hatta ceza alan bir işgören bazen olumsuz davranışa son versede olumlu davranışı ya göstermeyecek yada etkin bir şekilde ortaya koymak istemeyecektir. Bazen, olumlu davranışları bilmedikleri için eğitime ihtiyaçlarının olduğunu ve bu yüzden, özellikle ağır cezaları hak etmediklerini ifade etmek yanlış olmayacaktır. Cezalandırma, kiside yöneticilere kızgınlık, kırgınlık ve karşı koyma isteği yaratacaktır. Bu nedenle, davranış değiştirmede cezadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmelidir.

Sonuçsal şartlandırma yaklaşımını bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici sunları yaomalıdır:

- * Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışları açık ve seçik olarak belirlemelidir.
- * Bu davranışları personele duyurmalıdır.
- * Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
- * Davranışlara hemen karşılık verilmelidir.

2.2.4- Amac Teorisi

Locke tarafından geliştirilmiştir. İnsanların kişilik gelişimlerinin ve özlem düzeylerinin belirlediği çeşitli amaçları vardır. Bu amaçlar, onların davranışını yönlendirir. Locke'ye göre amaçlar iş başarımını belirleyecektir.

Amaçların motivasyona etkileri şu şekilde sıralanabilir:

1- Amac ne kadar belirgin olursa, iş başarılarıda o kadar artmaktadır. Amaçlar açıkca belli olduğunda, işgörenler çabalarını hangi yöne yönelteceklerini bildiklerinden iş başarısı artacaktır. Birey daha kararlı ve istekli davranışta bulunacaktır.

2- Erişilmesi zor ve yüksek amaçlar belirleyen bir kişi elde edilmesi kolay olan amaçlara oranla, daha yüksek performans gösterecektir ve daha fazla motive olacaktır.

3- Kişisel amaçların örgütsel amaçlar, koşul ve ortamla uyumlu olması bireysel davranışların işyerinde başarı sağlama şansını arttıracaktır. Bu nedenle, şu faktörler dikkate alınmalıdır:

a. Örgütsel amaçların belirlenmesinde bireylerinde katılma durumu bireysel ve örgütsel amaçların uyumuna katkıda bulunacaktır ve bireylerin motivasyonunu arttıracaktır. Amaçlara göre yönetim uygulaması bu esasa dayanmaktadır.

b. Örgüt yöneticilerinin örgütsel amaçlara ne denli ulaşıldığına ilişkin bireylere bilgi vermesi ve bireysel amaçların farkında olarak elde edilen başarılar ölçüsünde onları ödüllendirmesi güdüleyici diğer bir etmen olacaktır.

Bu kuram, bireyin bilinçli amac seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde olustduğu varsayımına dayanır. Oysa gerçekte, birey her zaman rasyonel davranmaz.

C- İS ve MEVKİ TANIMI

İs ve mevki tanımlaması, yetki ve sorumlulukların, ilişkilerin ve görevlerin belirlenmesiyle isin hedeflerinin ve niteliğinin anlaşılmasının sağlanması işidir(70).

1- İs Tanımı:

İs analizi ile toplanan verileri ayrıntıları ile sunma tekniğidir. İs tanımı isin genel yapısını ele alır. Belirli formlara isin neyi gerektirdiği, içeriği, işgörenin sorumlulukları kullanılan araçlar, isin akışı açık bir dil kullanılarak islenmelidir. Bu formların bir örneği şekil-9'da verilmiştir.

İs ve mevki tanımlarının yapılmasının yararları:

- * İsin standartlarının ve ayrıntılarının kaydedilmesini sağlar.
- * İş değerlendirme, işgören değerlendirme, terfi, atama, işgören secme, örgütleme, eğitim tekniklerinin uygulanması gibi bir çok konuda is tanımlarından yararlanılır.
- * Yöneticinin örgüt yapısını incelemesine, hata ve eksiklikleri fark etmesine yardımcı olur.
- * İşgörenin işini kolay kavramasını sağlar.
- * Örgütte bireylerin yükümlülüklerinin, bireyler arası ve bölümler arası ilişkilerin belirlenmesine yardımcı olur.
- * Gelişmelerin incelenmesine olanak verir.

2- Mevki Tanımlaması:

Bu teknikte görev, yetki, ilişkiler ve hesap verme sorumluluğu konuları önemlidir(71). Mevki tanımının önemli unsurları aşağıda açıklanmıştır.

Görev: İsin genel fonksiyonu konusunda özet niteliği taşır ve isin amacını belirtir.

Yetki: İşgörenin, kaynakları ne ölçüde serbest kullanabildiğinin göstergesidir. Her işgörene başarılı olabilmesi için, mevkisinin gerektirdiği yetki verilmelidir.

İlişkiler: Mevkinin saptanmış hedeflere ulaşması için gerekli tüm ilişkiler, işgöreni harekete geçirecek biçimde belirlenmelidir.

Hesap Verme Sorumluluğu: İşgören, görev ve yetkilerinden dolayı üstüne karşı sorumludur.

(70) Eren, s.147.

(71) A.g.e., s.148.

Sekil-9: İs Tanımı Formu

I- BÖLÜM:İsin kimliği

İşletmenin Adı :
İsin Adı :
Bağlı Bulunduğu Bölüm:

İsin Kategorisi:
İs Kodu :
Tarih :

II-İSİN ÖZETİ:

III- KULLANILAN ARAÇ VE GEREÇLER:

IV- İSİN AKISI

V-FAKTÖRLERİN TANIMI:

1- Yetenek Faktörü

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

2- Caba Faktörü

- a- Fiziksel caba
- b- Düşünsel caba

3- Sorumluluk Faktörü

- a- Makina ve malzemeden sorumluluk
- b- Gözetimden sorumluluk
- c- Güvenlikten sorumluluk

4- Çalışma Kosulları Faktörü

- a- Aydınlatma
- b- Havalandırma
- c- Temizlik
- d- Gürültü
- e- Isıtma

Kaynak için bkz.: Sabuncuoğlu, "Personel Değerlemesi-
nin önemi ve Baslıca Yöntemleri," İşletmelerde Personel
Seçimi ve Performans Değerlendirmesi Semineri Bildirisi,
Tüsside Kayıt No:021, 1988, s.102.

D- İŞ GEREKLERİ

İş gerekleri, işin belirleyici niteliklerini inceler. İş tanımında, işlerin yapısı, kimliği, diğer işlerle ilişkisi ve gerekleri bir bütün olarak ele alınır. Oysa iş gereklerini belirlerken, işin kimliğini belirledikten sonra, işgörende aranan nitelikler daha ayrıntılı bir biçimde saptanır. İşin nitelikleri önce caba, sorumluluk, yetenek, çalışma koşulları gibi temel iş gereklerine, sonra da alt iş gereklerine ayrılır.

İşlerin niteliğini belirleyen bilgiler iş analizi ile elde edilir. Bu veriler iş gerekleri formlarına ayrıntılı olarak işlenir. Ancak işin ve işletmenin türüne göre, bu formlar farklılık gösterecektir. Bir iş gerekleri formu örneği şekil-10'da verilmiştir.

E- İŞ DİZAYNI

İşçi özellikleri ile işin önemli bölümlerini bütünleştirmeyi ve hem işçi hemde işverenin ihtiyacını yerine getirmeyi içerir(72). İşler dizayn edilirken yapılması gereken görevlerin yanı sıra, işgören için işlerin ilginç ve anlamlı olmasına, işgörenin kendini sorumlu hissedebilmesine ve işlerin kişiliklerine uygun olmasına, işgörenin beceri ve yetenekleri ile bağdaşmasına özen gösterilmelidir.

İşgören, işini yaparken başarılı olduğunu düşünür ve işini anlamlı bulursa, iş dizaynının işgören üzerinde olumlu bir etkisi var demektir.

İş dizaynında önemli bir nokta, organizasyonun amacı ve yapılan işle, işin bütünü arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir.

İş dizaynında, işin kapsamı, anlamlılığı, otonomluk, işteki geri besleme, personelin becerisi işin iletişim, karar verme, bilgi üretme, gibi özelliklere sahip olup olmaması, işin fiziksel yönü gibi unsurlar, işin kime verileceğini ve ne derecede motivasyon kaynağı olacağını belirlediği için önemlidir.

(72) Marc G. Singer, Human Resource Management, Boston, PWS-KENT, 1990, s.87.

Sekil-10: İş Gerekleri Formu

İşin adı :..... Tarih :.....
Bağlı olduğu bölüm :..... İş kodu:.....

I- YETENEK GEREKLERİ

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

II- ÇABA GEREKLERİ

- a- Fiziksel çaba
- b- Düşünsel çaba

III- SORUMLULUK

- a- Makina, malzeme sorumluluğu
- b- Gözetim sorumluluğu
- c- Baskalarının güvenliğinden sorumluluk

IV- ÇALIŞMA KOSULLARI

- a- Aydınlatma
- b- Havalandırma
- c- Temizlik
- d- Gürültü
- e- İş kazaları

Kaynak için bkz: Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, ss.91-92.

F- İŞ ANALİZİ

1- Tanım

İş analizi, tatminkar çalışma performansı için gerekli özellikleri saptama ve işin yapıldığı ortamın koşulların analiz etme yöntemidir(73).

İş analizi ile bir işin niteliği, çalışma koşulları, işin incelikleri ve gerekleri, kısaca işin kendisi, ayrıntılı bir şekilde incelenir. Bunlarla ilgili bilgiler çeşitli formlara kaydedilir. Bu çalışmalar ile, bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı saptanmış olur. Şekil-11 iş analizi formu örneğini gösterir.

Bu teknik personel yönetiminde kullanılan bir çok tekniğe alt yapı oluşturmaktadır. İş değerlemesi, işgören seçimi ve değerlemesi, örgütlenme, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, ücretleme, terfi, iş güvenliği, denetim gibi pek çok konuya açıklık getirmek için atılması gereken ilk adım iş analizidir. Bir analizci, ilk önce işgörenlere analizin amacını güven vererek, açık bir dil kullanarak açıklamalıdır.

2- İş Analizinde Kullanılan Yöntemler

2.1- Soru Formu Doldurma Yöntemi

İşgörenlere yaptıkları işlerle ilgili sorular içeren formlar doldurtulur ve değerlendirilerek sistemli bir şekilde bilgi sağlanır. Hızlı, ucuz, kolay olması, geniş bir alana uygulanabilmesi, işgörenlerde analiz çalışmalarına katılmış olmanın olumlu etki yaratması, katılımcıların incelemelerini boş vakitlerde yapmalarına olanak vermesi ve iş analizi çalışmalarına standart nitelik kazandırması nedeniyle tercih edilir.

Soru formu doldurma yönteminin dezavantajları ise şunlardır: İşgörenler formu doldururken, beklenen ciddiyetle davranmayabilir. Soruların iyi anlaşılabilmesi sonucu, yanlış bilgiler verilebilir. Formların hazırlanması oldukça zordur. Sorumlu kişi soruların anlamını yanlış yansıtabilir.

Şekil-12'de iş analizi için soru formu örneği verilmiştir.

2.2- Gözlem ve Görüşme Yöntemi

İş analizi, işi yapan kişiyle görüşüp, herhangi bir yanlış anlama olasılığını ortadan kaldırarak ve bu arada gözlem yapıp, iş ortamı hakkında en sağlıklı bilgiler alınarak yapılır. Analizciler işgörenlere çoğunlukla, önceden hazırlanan soruları sorar.

Şekil-11 : İş Analizi Formu

İŞİNCELEME FORMU											
İş Ünvanı :											
Bölüm :											
İş Kodu :											
YETENEKLER-ÖZELLİKLER	Gereklilik Derecesi										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1-Bedensel Yetenekler											
Sağ eli kullanma											
Sol eli kullanma											
El Koordinasyonu											
El-göz Koordinasyonu											
Ayakları kullanma											
Duyarlı Görme											
Renk Ayırabilme											
Derinlik Ayırabilme											
Yaygın Dikkat											
Toplu Dikkat											
Tepki Zamanı											
Duyarlı İşitme											
Algılama											
2-Zihinsel Yetenekler											
Hafızada Tutabilme											
Düşünsel Çabukluk											
Sayısal İlgi											
Sosyal İlgi											
.											

Kaynak için bkz. : İlhan ERDOĞAN, "Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem," Psikoteknik Yöntemlerle Personel Seçimi, Eğitim Planlanması, İş Kazalarının Azaltılması ve İş Tatmininin Arttırılması Semineri Bildirisi, Tüsside KN:520, 1989,s.18.

Sekil- 12: İş Analizi için Soru Formu Örneği

İşin Adı :.....
 Kod No :.....
 Bölüm :.....
 Tarih :.....

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

- 1- Yaptığınız işin neye yaradığını kısaca açıklayınız.

 - 2- Yaptığınız işin akışını, başlangıç noktasından bitiş noktasına kadar belirtiniz.

 - 3- Kime karşı sorumlusunuz?

 - 4- Gözetiminiz altında kimler vardır?

 - 5- İşinizin gerektirdiği eğitim düzeyi sizce nedir?

 - 6- İşinizin gerektirdiği deneyim düzeyi ve süresi ne olmalıdır?

 - 7- Hangi makina ve araçları kullanıyorsunuz?

 - 8- İşinizin gerektirdiği fiziksel beceri ve ustalık derecesi nedir?

 - 9- İşinizin en zor ve yorucu yönü nedir?

 - 10- Gözetiminiz altındaki işçörenlerin çalışmalarından sorumluluk dereceniz nedir?

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

- AD VE SOYADINIZ İMZA

Kaynak için bkz.: Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.84.

Görüşmede dikkat edilecek hususlar(74).

1. İlgören kendisinin değil, işinin tanımlanmaya çalışıldığıını anlamalı ve bu ona hissettirilmelidir.
2. Analist ikna kabiliyeti olan, anlayışlı bir yaklaşımla, ilgörenin bir insan olduğunu hatırlamalıdır.
3. Üst, işi ilgörenin tanımlamasına müsaade etmelidir.
4. Analist, mülakatı ilgörenin konuşmasına bırakmalı, tartışmayı yönlendirmeli ve konu dışına çıkmayı engellemelidir.
5. İlgören mülakatın zoraki yapıldığı ve kendisinin önemli bulduğu noktaların göz önüne alınmadığı duygu ve kanısına kapılmamalıdır.

Bu yöntemin sakıncalı yönleri, ilgörenlerin koşullara göre, yaptıkları işi az yada çok önemli gösterme eğiliminde olabilecekleri ve görüşme nedeniyle işin yavaşlaması yada durmasıdır.

2.3- Birleşik Yöntem

Soru formu doldurma yöntemi ile gözlem ve görüşme yönteminin birarada kullanılması şeklinde uygulanır. Analizci ilk önce, ilgörene soru formu doldurtur, sonra gözlem ve görüşmelerde bulunarak, edinilen ilk bilgilerin daha sağlıklı olmasını sağlar. Ancak bu yöntem, harcanan zamanın ve ekonomik kayıpların artmasının yanısıra, ilgörenlere iki yöntemin bir arada uygulanmasının huzursuzluk yaratması gibi dezavantajlara da sahiptir.

2.4- Günce Defteri Yöntemi

Bu yöntem, günce defterine bir süre boyunca yapılan bütün işlerin yazılmasından ibarettir. Maliyetin az olması, işçilerin günlük doldurmaktan zevk alması gibi avantajlarının yanısıra; günce defteri doldurmak için çok zaman gerekmesi, çalışanların bazen işlerini karmaşık göstermeye çalışmaları, bazı ilgörenlerin günlük doldurmada başarısız olmaları gibi dezavantajları da vardır.(75).

2.5- Bilgi Toplamak İçin Özel Yöntemler

Daha önce anlatılan yöntemler, belirli işler için geliştirilip, adapte edecek analizciler gerektirir.

Gözlem ve görüşme yöntemi ile günce defteri yönteminin önceden oluşturulmuş bir yapısı yoktur. Yinede bir alt yapı sağlayan özel teknikler ve hangi işle ilgili görevlerin tamamlandığını belirlemek için kantitatif prosedürler vardır. Bunlardan ikisi, Fonksiyonel iş analizleri ve Pozisyon (durum) analizi anketleridir. (76)

(74) Eren, s.152.

(75) Singer, s.77.

(76) A.g.e., s.78.

2.5.1- Fonksiyonel İş Analizi

İşçi şubesi metodu: Yaklaşık 50 yıldır U.S. işçi Şubesi, değişik işleri sınıflandırmakta ve karşılaştırmakta; bir standardizasyon sağlamak için, çıkış noktasını Fonksiyonel iş analizi adındaki bir iş analizi prosedüründen alarak, iş analizini geliştirme işinde yer almıştır. Fonksiyonel iş analizi iki önemli bilgi türünde yoğunlaşır:

* Yapılan iş

* İşçi nitelikleri

Bu metod, işçinin verilere, insanlara ve olaylara göre ne yaptığıının belirlenmesi esasına dayanır. Her biri uygun bir sayıyla ifade edilmiş, yirmi dört adet işçi fonksiyonunun hiyerarşik bir şekilde sıralanması esasına dayanır. Her biri için bir sayı verilir ve bu üç sayı, işçinin işle ilgili adlar sözlüğü kodunun ortasında yer alır. Genel bir kural olarak, sayı ne kadar düşükse, seviye o kadar yüksektir ve yüksek seviyeler kendilerinden önceki seviyelerin bütün fonksiyonlarını kapsar.

Tablo-4: İlgören fonksiyonlarının veri, insan ve olaylara göre belirlenmesi

Veriler	İnsanlar	Olaylar
0. Birleştirme	0. Güvenilir	0. İşe başlatmak
1. Koordinasyon	1. Arabulucu	1. Çalışmada dikkat.
2. Analiz etme	2. Yol göstermek	2. İşlem kontrol
3. Derlemek	3. Denetleme	3. İşlem yaptırmak
4. Hesaplamak	4. eğlendirecek	4. El ile işleme
5. Kopye etmek	5. şekilde davran-	5. Yönelmek, eğilim
6. Karşılaştırmak	6. ma, ilgisini baş-	6. Destekleme-şasır-
	7. ka yöne çekme	7. mamak
	8. ikna etme	8. Elden geçirme, iş-
	9. Konuşma-isaret	9. leme tarzı
	10. verme	
	11. Emri yerine getir-	
	12. me, yardım	
	13. Bilgi (emir) verme,	
	14. yardım etme	

Kaynak için bkz.: Singer, s.79.

Bu bilgilere ek olarak, işçi şubesi metodu prosedürü şunlar hakkında da bilgi toplar: İş alanları, Ürünler, konu, servisler, çalışma zamanı, kabiliyetler, huylar, ilgi alanları, fiziksel istekler ve iş koşulları

Toplanan bilgiler daha sonra "İş analiz cetveli" adındaki forma kaydedilir. Fonksiyonel iş analizinin avantajları şunlardır: Bilgi toplamada sistemli ve genel bir metod sağlar. İlave olarak, güvenilir bilgi toplamak için teknik geliştirilmiştir. Dezavantajları ise şunlardır: Geniş zaman, yüklü maliyet ve teknik analizcinin geniş hakimiyeti ve değerlendirmesinin gerekliliğidir.

2.5.2- Durum Analizi Anketi

İşçi tarafından yönlendirilen iş elemanlarını kantitatif olarak sınıflandırmak için, geliştirilmiş bir ankettir. Altı gruba ayrılır ve yüz doksan dört maddeden oluşur:

1. Bilgi verme
2. Zihinsel işler
3. İş verimi
4. Diğer kişilerle ilişkiler
5. İş tarzı
6. Diğer iş karakteristikleri

Yüz doksan dört maddeden Yüz seksen yedisi iş aktiviteleri ile ilgilidir. Diğerleri bedel ödeme faktörleri ile ilgilidir. Bu anketi kullanmak, işteki davranışları göz-önünde tutmak ve her maddenin işin ne kadar önemli bir kısmı olduğunu belirlemek için, iş analizcilerinin bulunmasını gerektirir. Her biri için analizci birden beşe kadar numara veya N(ilgisi yok) derecesini kaydeder.

3- İş Analizi İçin Yapılması Gereken İşlemler

Bu işlemler Sabuncu'ya göre şunlardır(77):

- a. Amaçlar saptanır.
- b. Analiz çalışmasını yürütecek kişilerin sorumlulukları belirlenir.
- c. İşlem sırası açıklanır.
- d. Elverişli bir analiz ortamının yaratılması için alınması gerekli önlemler önceden saptanır.
- e. İzlenecek yöntemler belirlenir.
- f. Analiz çalışmasına katılacakların seçimi yapılır.
- g. Analiz sonuçlarından nasıl yararlanılacağı belirlenir.

Analizcilerin Seçimi: Analizciler, ön yargısız, tarafsız, mantıklı, anlayışlı, sabırlı, bilgileri tam elde edebilme ve objektif yorumlayabilme yeteneklerine sahip kişiler olmalıdır. Analizciler işletme içinden seçilebileceği gibi işletme dışından uzman analizcilerde görevlendirilebilir.

Analizcilerin Eğitimi : Deneyimsiz analizciye, analiz yöntemleri, içerikleri ve uygulamada özellikle dikkat etmesi gereken noktalar öğretilmelidir. İşçilerin yaptıkları ve teknik nitelikteki işlerin analizi bir ölçüde kolayken, yönetim kademesinin işlerini analiz etmek yöneticilerde bulunması gereken değişken nitelikler nedeniyle oldukça güçtür. Analizcinin bu konularda da bilgisinin olması gerekir.

Analizcinin Denetimi: Analiz sonucunun ne kadar sağlıklı olduğu kontrol edilmelidir. Denetleme için iki yol izlenir.

- a. Örneklem Yöntemi: İşler yeniden analiz edilir ve sonuçlar bir önceki analizin sonuçları ile karşılaştırılır.

(77) Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, İstanbul: Teknografik Matbaacılık A.Ş., 5.b., 1988, s.86.

b. Soru Formu ve Görüşme Yöntemlerinin Beraber Kullanımı: Analizde birleşik yöntemi kullanmak, analizin denetimini de sağlar.

Analizin Süresi: İis analizi oldukça zaman alıcı ve masraflı bir iştir. Ancak iis analizini yapmamak ya da geciktirmek daha kötü sonuçlar doğurabilir. Analiz çalışmalarının üzerinden uzun bir süre geçmişse, analizin güvenilirliğinden emin olunamaz. Bu nedenle, iis analizi belirli periyodlarla yapılmalıdır.

G- İŞ DEĞERLEMESİ

1- Tanım

İş değerleme, çeşitli işleri birbirleri ile karşılaştırarak, her işin kuruluşça değerinin ne olduğunu saptama ve her işe parasal değer biçme yöntemidir (78). İş değerleme, işlerin ayrıntılı analiz ve tanımları ile analarındaki farklılıkların ortaya konmasını sağlar. İş değerlemesi, işleri nitelik, içerik ve önemine göre karşılaştırdığı için özellikle ücretleme sistemine temel oluşturan bir tekniktir.

İş değerlemenin verimlilik üzerinde etkili olduğu konular şunlardır:

- Ücretleme sisteminin uygun ve adil olacak şekilde düzenlenmesine temel oluşturarak işgörenler arası huzursuzluğu gidermesi ve motivasyonu sağlaması, işgören devir hızını azaltması

- İşgören seçme, nakil ve yükselmelerde işin niteliklerine göre belirleme yapılmasını sağlayarak iş-isgören uyumuna yardımcı olması

- İşletme içinde bütün işlerin adlandırılması ve kapsamlarının belirlenmesi sonucu, her işin gerektirdiği performans ve eğitim düzeyinin belirlenmesini sağlar

- İşletmede huzursuzluklara neden olan sağlık koşulları, iş kazaları ve çevresel faktörlerin saptanmasına yardımcı olur

- Teknoloji transferi sonucu, işgörene yüklenecek yeni gereklerin saptanmasına yardımcı olur

- Görev, yetki ve sorumlulukları açığa kavuşturması, işleri basitleştirme ve gereksiz olanları ortadan kaldırma olanağı sağlaması

2- İş Değerleme Planı

1. Değerlenecek işler seçilir.
2. İşlerin yerini belirleyecek örgütsel semalar çıkarılır.
3. Değerlemecinin seçimi için, iç ya da dış kaynaklardan biri tercih edilir.
4. Değerlemede kullanılacak yöntem seçilir.
5. İş analizi ve iş tanımlarının hangi esaslar içinde yapılacağı belirlenir.
6. Değerlemede kullanılacak faktörler belirlenir (sorumluluk, çalışma koşulları v.s.).
7. Şimdiki ücretlerin belirlenmesi için ücret araştırması yapılır.

8. Planın uygulanması ve denetiminde izlenecek yol belirtilir.

İş değerlendirme planı çıkarıldıktan sonra, iş analizi ve tanımları çıkarılır. Daha sonra işler ayrıntılı biçimde incelenerek, işi oluşturan ve etkileyen faktörler belirlenir. Sıra yönetimin seçimidendir.

3- İş Değerleme Yöntemleri

3.1- Kıyaslayıcı Yöntemler

3.1.1- Sıralama Yöntemi

İşler iş analizine göre değilse, zorluklarına göre dizilir. En zor iş, hazırlanan listenin en başına, en kolay ise en altına yazılır. Diğer işlerde bunlarla karşılaştırılarak sıralanır. İşler zorluk, gerektirdiği sorumluluk ve çaba ile bir bütün olarak değerlendirilir. En eski, ucuz ve kolay yöntemdir. Özellikle küçük işletmelerde tercih edilir. Eğer iş analizi yapılmısa bunlardan da yararlanılır.

Bu yöntemde her iş, diğerleri ile ayrı ayrı karşılaştırıldığından, "N" adet iş için " $\frac{N(N-1)}{2}$ " adet karşılas-

tırma sonucu zor olarak nitelenen iş işaretlenir. Sonuçta en çok işaretlenen iş en zor olanıdır. Komite tarafından değerlendirilmesi önerilir.

3.1.2- Sınıflandırma (derecelendirme) Yöntemi

Sıralama yönteminin uygulanabileceği işletmelerden biraz daha gelişmiş ve orta büyüklükteki işletmelerde uygulanan bir yöntemdir. İki şekilde uygulanabilir.

- Önce işler sıralama yönteminde olduğu gibi önem sırasına göre dizilir, daha sonra sınıflandırılır.

- Önce sınıflandırılır sonra bu sınıfların gerektirdiği nitelik ve içeriğe göre işler yerleştirilir.

Sınıflandırma işlerin cinsine ya da güçlüğüne göre yapılabilir. Aynı sınıftaki işlerin kök ücreti aynıdır.

Bu yöntem kolay, fazla zaman almayan ve genellikle iyi sonuç veren bir yöntemdir. Ancak iş analizi yapılmadığında, işin bütününe ilişkin değerlendirme yapmak zordur. Ayrıca bir işin birden fazla sınıfa girme olasılığı vardır.

3.2- Sayısal Yöntemler

3.2.1- Puanlama Yöntemi

İşlere verilen puanlara göre değerlendirme sonuclandırılır. Yüksek puanlı bir işin ücretide yüksek olacaktır. Sıralama ve sınıflandırmada olduğu gibi işler bir bütün olarak değerlendirilmez. İş önceden saptanmış standard faktörlere göre puanlandırılarak değerlendirilir. İşgörenlerin çok ve işlerin çeşitli olduğu işletmelerde rahatlıkla uygulanabilir. Puanlama yönteminde aşamalar:

1. Değerlendirilecek işlerin belirlenmesi: İşlerin ayrı ayrı mı, yoksa cinslerine göre mi değerlendirileceğinin belirlenmesi de gerekir. Genellikle gruplara ayırarak değerlendirilir.

2. Temel ve alt faktörlerin belirlenmesi: Faktörlerin sayısının çok olması değerlemeyi güçleştirir, az olmasında değerlemenin güvenilirliğini sarsar. İş analizi ve tanımlardan yararlanılır. Puanlamayı yürütecek olan bir komite işletmenin yapısına en uygun faktörleri belirler.

3. Faktörlerin tanımlanması: Değişik yorumlanmalarını için kısa ve açık tanımlamalar yapılır.

4. Faktör derecelerinin saptanması: Her alt faktörün derecesi komite tarafından saptanır. Her derece açık olarak tanımlanır. Genellikle 4-6 dereceye ayrılır.

5. Faktör ve derecelerin puanlandırılması: Komite tarafından, derecenin önemi, ağırlığı göz önüne alınarak puanlama yapılır. Yapılan puanlamaya göre de ücretleme gerçekleştirilir.

Faktörler ve Derecelere Puan Dağıtım formu örneği Şekil-13'te gösterilmiştir.

Şekil-13: Faktörler ve Derecelere puan dağıtım formu

Temel Faktörler	Alt Faktörler	Dereceleri					Değerlendirilecek iş Teknisyen
		1.	2.	3.	4.	5.	
Uсталık (250 puan)	1. İş becerisi	14	23	42	56	70	56
	2. İş bilgisi	14	28	42	56	70	56
	3. İş deneyim	22	44	66	88	110	110
Çaba (75 puan)	4. Bedensel çaba	10	20	30	40	50	20
	5. Düşünsel çaba	5	10	15	20	25	10
Sorumluluk (100 puan)	6. Araçlardan sorumlu	5	10	15	20	25	10
	7. Mlz.sorumluluk	5	10	15	20	25	10
	8. Başkalarının güvenli- ğinden sorumluluk	5	10	15	20	25	10
	9. Gözetim sorumluluğu	5	10	15	20	25	5
Çalışma Koşulları (75 puan)	10. İşin olumsuz etkileri	10	20	30	40	50	20
	11. İş kazaları	6	10	15	20	25	15
Toplam		100	200	300	400	500	332'

Kaynak için bkz.: Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.202.

Bu yöntemde işin faktörlere göre değerlendirilmesi değerlendirmede objektifliği arttırır. Adil bir ücretleme sisteminde temel oluşturur.

Sekil-14'te Parasal Değerlerin Faktörlere Göre Dağılımı gösterilmiştir.

Sekil-14: Parasal Değerlerin faktörlere göre dağılımı

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

Kaynak için bkz.: Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.206.

Puan esaslı değerlendiricilerin önyargılı davranmalarını ya da görevlerini kötüye kullanmalarını önemli ölçüde önler.

Bu yöntemin sakıncalarının arasında, faktör ve derecelerin seçiminin, tanım ve puanlamanın zor oluşunu, zaman alıcı ve pahalı olmasını sayabiliriz.

3.2.2- Faktör Karşılaştırma Yöntemi

Puan yerine parasal değerler kullanılır. Aşamaları:

1. Değerlenecek işlerin tanımı

2. Kilit işlerin seçimi: 15-25 adet standard nitelikli işler, örnek işler olarak seçilir. Kilit işlerin piyasa ücret düzeyi dikkate alınır.

3. Faktörlerin seçimi ve tanımı: Bu yöntemin uygulanması sırasında önce kilit işlerin faktörleri karşılaştırılır ve cetvele işlenir. Sonra da kilit işlerin faktörleri ile diğer işlerin faktörleri karşılaştırılarak cetvele işlenir.

Kilit işlerin faktörlere göre parasal değerlerinin saptanmasında, komite üyeleri ayrı ayrı kendi görüşlerine göre toplam parasal değeri dağıtırlar sonra bunların ortalamaları alınır. Sonuç faktör karşılaştırma cetveline işlenir. Diğer işlerde cetvele işlenir. Böylece tüm işler cetvele işlenmiş, yani toplam parasal değerleri saptanmış olur.

İşlerin faktörlere göre sıralanışı yetkili kurul tarafından yapılır.

Bu yöntem, faktör faktör karşılaştırma yapıldığı için sıralama ve sınıflama yönteminden daha güvenilirdir. Faktör sayısının az olması, puanlama yöntemine göre bir

üstünlüktür. Ayrıca doğrudan ücretlemeye geçişi sağlamaktadır. Bunların yanısıra zor, zaman alıcı ve pahalı bir yöntemdir. Kilit işlerin seçimi zordur. Kilit işlerde dengesiz değerlendirme ve ücretleme yapılmıssa, bu diğer işlere de sıçrayacaktır. Kilit işlerinin niteliğinin değişmesi, yeniden değerlemeyi gerektirir. Sakıncalı yönlerinden biri de, bir iş değerlemesi yöntemi olmasına rağmen, sadece ücretleme amacı taşıması, iş değerlemesinden beklenen diğer amaçları gerçekleştirmekten uzak kalıdır.

İş değerlemesini etkin şekilde kullanmak için, işgörenlerin kişisel durumlarının iş değerlemesine yansıtılmaması, objektif olunması gerekir. Bu amaçla değerlendirme için komiteler tercih edilebilir. Faktör seçiminin özenle yapılması gerekir. İşçilere iş değerlemesinin amaçları açık bir dille anlatılmalı, sendikalar bilgilendirilerek, desteğinin sağlanmasına çalışılmalıdır.

H- İSGÖREN SEÇME

Teknoloji tek başına bir işletmenin amaçlarına ulaşmasını gerçekleştiremeyeceğine göre, bu teknik yapı ile uyumlu biçimde birleşecek insan faktörü içinde, benzer özeni göstermek gerekecektir.

1- İsgören Seçimi ve Önemi

İsgören seçimi: İşletmede bosalan ya da bosalacak görevlere iç ve dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun kişi ya da kişileri seçmektir(79).

Personel seçim işlemi ile, adaylar arasından alınıp işletmenin bünyesine dahil edilecek kişinin kesin olarak tanınması zorunludur. Bu tanıma, bireyin seçim işlemi sırasında sahip olduğu özellikleri belirleyerek ve gelecekte de neler yapabileceğini tahmin etmeye çalışarak gerçekleşecektir. Ayrıca, kişinin yapacağı işe uyum gösterip göstermeyeceği, işgörenin çalışacağı sosyal ortama uyum sağlayıp, sağlayamayacağı da araştırılmalıdır.

Kişi yetenek düzeyinin altında işler yapmak durumunda kalırsa; kısa bir süre sonra, yaptığı işler onu tatmin etmeyecek, bıkkınlık ve sıkıntı hissedecek, dolayısıyla dikkatinde azalma meydana gelerek; iş kazalarına yol açabilecektir. Bunun tam tersi olan, kişinin kendi yeteneklerini aşırı zorlayıcı türden bir işte çalışması da, düşük iş başarısına, çabuk yorgunluğa, bezginliğe, moral bozukluğuna, sonuç olarakta; düşük verime yol açacaktır(80).

(79) Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.106.

(80) Handan Kepir, "Verimliliği Arttırmada Psikoteknik," Tüsside Kayıt No:520, s.77.

Secim sırasında gerekli özen gösterilemediği zaman, iş-gören-iş ve işgören-işletme arası ilişkilerin düzenli yürümediği görülmektedir.

İşe uygun personel seciminin işletmeye yararları(81).

1. İş kazalarının önlenmesi, iş emniyeti açısından, fire ve iskartanın azalması bakımından

Kazanın oluşumuna klinik açıdan bakarsak, psikanalitik teoriye göre(Freud, 1932) kaza, insanın kişilik yapısında olan yöneltilmemiş tahrip duygusunun motive ettiği, varılması gereken bir hedeftir. Bu teoriye göre, kazanın oluşu kişinin suçur altının etkisi ile kendi kendisini cezalandırmak ve suçluluk duygusundan kurtulmak istediği şeklinde yorumlanır.Bu teoriye dayanarak, işe uygun personel seciminin kazaları azaltıcı etkisinin olduğunu söyleyebiliriz.

2. Eğitimde kolaylık ve ekonomi

3. Üretimin artması

4. Başarı ve bunun sonucu olarak doğacak iş tatmini

5. Sakatların mesleki rehabilitasyonu

6. Meslek hastalıklarının önlenmesi

7. Tanı için normal sınırların iş açısından bilinmesi

Bir işletme aday kütesini ne ölçüde değerler ve kendisine gerekli işgöreni ne derecede doğru seçerse, o ölçüde düzenli bir örgütsel yapı geliştirecektir.

2- Personel Seçim Sistemindeki Aşamalar

Şekil-15'de görülen personel secim sistemindeki aşamaları yakından tanıyalım:

2.1- Ön Görüşme

Adayların yazılı ve sözlü başvurularından sonra, adaylarla ön görüşme yapılır. Adayla yetkili kişi arasındaki, kısa bilgi alışverişini içerir. Bu görüşmedeki amaç yaş, cinsiyet, eğitim, askerlik durumu gibi nitelikler nedeniyle işe uygun olmayanları elemektir.

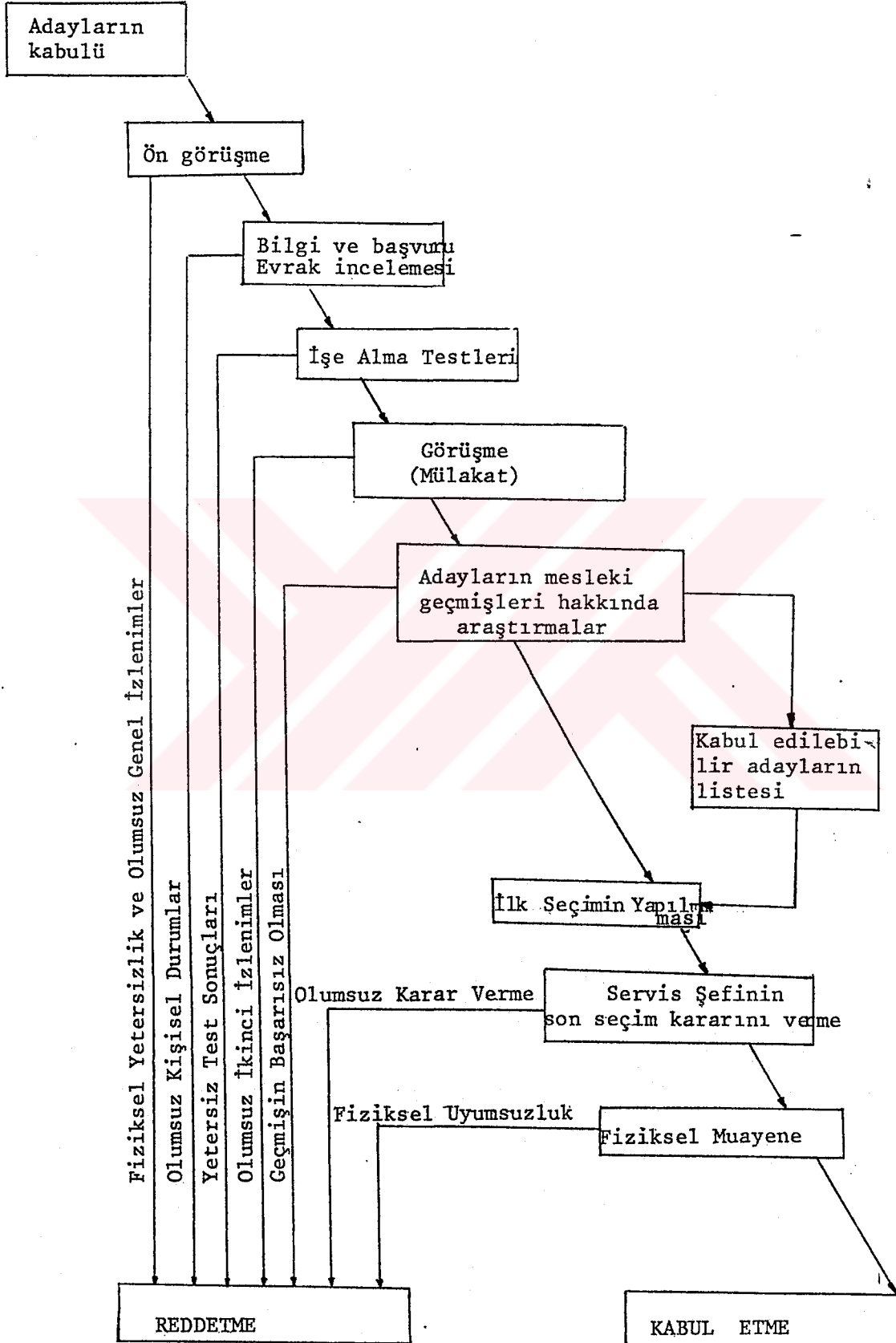
2.2- Bilgi ve Başvuru Evrak İncelemesi

Ön görüşmede eleme dışında kalan kişiler, isim, adres, medeni ve eğitim durumlarını, daha önce yaptığı işleri, çalıştığı yerleri, yabancı dil bilgisi, referans olarak göstereceği kişileri kapsayan formları doldurur. Amaç adayın öz geçmişini tanımaktır. Böylece, işin gerekleri ile adayın özellikleri arasında uyum olup olmadığı kabaca anlaşılmış olur.Bu formlarda kullanılan maddeler organizasyondan organizasyona değişir; ama hepsinin çıkış noktası aynıdır. Bir kimsenin gelecekte ne yapacağı, geçmişte ne yaptığından anlaşılabılır(82).

(81) Telman, İş Psikolojisi, s.66.

(82) Singer, s.133.

Şekil - 15 : Personel Seçim Sistemindeki Aşamalar



2.3- Testler

Personel secim sisteminin düzenlenmesinde psikoteknik yöntem: işin özelliklerine uygun özellikler taşıyan bireyin işe ve işyerine uyumu zor olmayacaktır. İş ve birey uyumunu sağlamak için personel seçim sisteminin düzenlenmesinde psikoteknik yöntemden yararlanılabilir.

2.3.1- Psikotekniğin Özü

Bireylerin bedensel ve düşünsel yeteneklerini, - kişilik yapılarını, bilgi ve ilgi alanlarını analiz etmek, ölçmek ve işletmede iş-kisi uyumunu kolaylaştırmaktır(83).

Personel seciminde psikoteknik yöntemin uygulanması sonucu secim bilimsel bir temele dayanacak ve objektifleştir. Aynı zamanda iyi bir personel secimi geleceğe yönelik değerlendirmeler yapmaya da olanak verecektir. Yani kişinin teknolojik ve işlevsel gelişme ve değişimlere uyum sağlayıp sağlamayacağı bu testler yardımı ile tahmin edilebilir.

Psikoteknikte Ön Çalışmalar: Test bataryaları hazırlanmadan önce bu testlerin işe uygun olmasını sağlamak gerekir. İşe göre test seçmek için, hangi yeteneklere ihtiyaç duyulduğu belirlenmelidir. Bu nedenle iş analizi ile işin nitelik ve içeriği ortaya konur.

Yetenekler yönünden benzer nitelik taşıyan işler bir grup altında toplanırsa daha sonra uygulanacak test bataryalarının sayı olarak azaltılması ve daha kısa zamanda sonuçlara ulaşılması sağlanmış olur. Gruplamadan sonra "değerleme profili" çıkarılır. Değerleme profili işe göre gerekli özelliklerin gruplanmış ve değerlendirilmiş dökümü olarak düşünülmelidir. Değerleme profili içinde her işin gerektirdiği yetenek ve özellikler gruplanır, ayrıca her yetenek veya özelliğin gerekli ağırlığı belirlenmeye çalışılır. Yani iş inceleme formunda verilen yetenek-bilgi-özellik ağırlık puanı belirlenmeye çalışılır. Bu puanlamayı uzman kişiler, işin özelliğine göre 1-5 yada 1-10 arası değişen puanlar olarak verirler (84).

Değerleme profilini, üç dilimden oluşan bir yetenek ve özellik dökümü olarak düşünmek doğrudur. Birinci bölümde işin gerektirdiği yetenek ve özellikler yer almaktadır. İkinci bölümde bu yeteneklerin psikoteknik yöntemle ölçülebilir yönleri değerlendirme birimleri olarak görülecek, üçüncü bölümde ise her bir özelliğin verilen puan esikleri içinde ağırlıkları gösterilecektir (85). Bir değerlendirme profili örneği şekil-16'da verilmiştir.

(83) Enver Özkalp, Örgütlerde davranış, AUAOF Yayını, 2. fasikül, Ünite 14, Ankara, 1987'den Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.332.

(84) Erdoğan, "Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem," Tüsside Kayıt No:520, s.21.

(85) A.g.e., s.23.

Şekil - 16 : Değerleme Profili

Gerekli Özellik	Değerleme Birimi	Tartılar									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BİLGİ	Lisan										
	Matematik										
	Teknik Bilgi										
GÖZ	Görme										
	Renk Ayırma										
EL	Hareket Geliştirme										
	Koordinasyon										
	Direnc										
TEPKİ	Tepki Hızı										
	Tepki Düzenleme										
HAFIZA	Göze İlişkin										
	Sözel										
ENTELLEKTÜEL YETENEK	Gözleme										
	Alan algısı										
	Anlama										
	Soyut düşünme										
	Algılama										
	Birlikte düşünme										
	Analiz gücü										
	Sentez gücü										
	Sonuç arzusu										
	Yaratıcılık										
SOSYAL UYUM	Hassasiyet										
	Uyum										
	Disiplin										
	Güvenirlilik										
DEĞİŞİK	Metod										
	Dikkat										
	İnsiyatif										
	Kendisini tanıma										
	Düzen										

Kaynak için bkz : İlhan Erdoğan, "Personel Seçiminde Psikoteknik"
Tüsside KN : S20, s.22.

Psikoteknik test bataryası, değerlendirme profilindeki özellik ve yetenekleri analiz etmek için hazırlanan testler topluluğudur. Bir psikoteknik test bataryasında değerlendirme profili doğrultusunda yer alacak testler arasında zeka, bilgi, yetenek, kişilik, ilgi v.s. testleri bulunur.

Kisilerin çeşitli psikoteknik test bataryaları kullanımı sonucu saptanmış yetenek ve özellikleri, değerlendirme profilleri ile karşılaştırılır ve kişi ile işin niteliklerinin uyumlu olup olmadığı tespit edilir.

2.3.2- Personel Seçimine Yönelik Testler

İşgörenlerin bilgi ve yetenekleri ile yapacakları iş, çalışacakları işyeri arasındaki uyumun derecesini saptamada testlerin önemli bir yeri vardır. Şüphesiz bireyin fiziksel yeteneklerini ölçmek ve değerlemek, psikolojik özellik ve yeteneklerini ölçmekten daha kolaydır. Bunun nedeni psikolojik testlerin somut verilerinin olmamasıdır.

Test bataryasını oluştururken, işin gerektirdiği özel yetenekleri değerleyen testlerin yer almasına dikkat etmek gerekir. Eğer adayların eğitim düzeyleri yüksekse bataryada daha çok kağıt-kalem testlerine yer verilecek; buna karşılık adayların eğitim düzeyleri düşükse, cihazlı testler daha çok kullanılacaktır.

2.3.3- Düzenleme Şekillerine Göre Test Çeşitleri

a. Kişilik testleri:

Bir işte bireyin başarısı önemli ölçüde kişiliğine bağlıdır. Özellikle, iş orta ve üst kademelerde ve insan ilişkilerinin ağırlıkta olduğu türdensen; işgörenin kişiliğinin belirlenmesi gerekli olacaktır. İşgörenin özel güven bekleyen işler için adaylar yine kişilik testleri yardımı ile belirlenir. Kişilik testleriyle bireylerin sosyal uyum düzeylerini, özel eğilimlerini, belli alanlardaki potansiyellerini, genel düşünce yapısını ve ilgi alanını, ortaklaşa çalışma ilkelerine uygun düşüp düşmediğini değerlemek mümkündür (86).

Kişilik testleriyle ölçülebilen diğer özelliklerden bazıları, yaratıcı, şüpheli, ciddi, sosyal, hassas, altın, baskın, kendine güvenen, fobiler gibi özelliklerdir.

b. Zeka testleri:

Bilgi, hafıza, doğru-yanlış ayırımı, kelime ve kavram bilgisi, davranışların düzenlenmesi zekayla ilgili olduğundan seçilecek işgörenlerin zekaları hakkında bilgi sahibi olmak yararlı olacaktır.

* Teorik zeka: Sosyal bilimler, planlama, mühendis, yönetici

* Pratik zeka: Elektrikçilik, v.s.

* Mekanik zeka: Torna tesviyecilik, yüklemecilik, v.s.

(86) Telman, "Personel Seçiminde Kişilik Testlerinin Önemi," Nursel Telman Seminer Bildirileri, Tüsside Kayıt No:617, 1985-1990, s.309.

c. Yetenek testleri:

Kişilerin d         ve bedensel yeteneklerini değerlemede kullanılır. Bir bakıma bireylerin ne yaptıklarını değil, en iyi neyi yapabileceklerini öğrenmek amacıyla uygulanır (87).

Bu testlerle            faktörler bunlardır: Dikkat, tepki, hırs, bedensel yetenekler (     keskinliği, işitme hassasiyeti, el becerisi- g    , parmak becerisi-g    , el-üç-ayak koordinasyonu, çekme-itme g    , kas g    , üfleme yeteneği, hareketi kontrol edebilme yeteneği, sa  laklık so  laklık, dokunma duyusu, denge, yorgunluk, sakatlık) algı (derinlik-mesafe-ağırlık-sekil) zihinsel yetenek (problem c    me,kavrama, sentez yeteneği)     renme, organların çalışma temposu.

d. Bilgi testleri

          n i  i yapabilmesi için belirli genel ve özel bilgilere sahip olmaları gerekir. Bilgi testleri aracılığı ile adayın iş hakkında bilgi birikimi saptanmaya çalışılır.

2.4- İkinci Görüşü

İlk g  r      den daha uzun, ayrıntılı ve seçime yöneliktir. İkinci g  r      nin iki temel amacı vardır:

a. Bireyin   zelliklerinin, işe uygun olup olmadığını saptamak

b. Bireye i   ve işletme hakkında bilgi vermek

İkinci g  r      de adayın   zgecmi  i, kişiliği, davranışları, eğitim düzeyi, fiziksel ve ruhsal yapısı, i  e ve işletmeye uygunluğu tanınmaya çalışılırken; adaya yapacağı i   ve işletme hakkında bilgi verilir.

2.4.1- Görüşü Türleri

a. Standart Görüşü:

G  r      ci bir plan dahilinde, soracağı soruları önceden hazırlar.G  r      cinin görüşü tekniğine göre eğitilmiş ve tecrübeli bir kişi olması gerekir. Soruların hazır olması, akıcılık ve kolaylık sağlar. Ancak esneklikten yoksun olusu ve adayın kişiliğini saptamada yetersiz kalı  ı dezavantajlarıdır.

b. Serbest Görüşü:

Önceden soru hazırlamadan yapılır. G  r      ci adayın duygu ve düşüşlerini   zg  r  ce acıklamasına olanak verir. Standart g  r      ye göre daha canlı, esnek ve sıkıcı olmayan şekildedir. Bu görüşü türünde, g  r      cinin geniş bir bilgi ve deneyime sahip olması gerekir. Aksi halde adayın davranı   ve kişiliği üzerinde yanlış değerlendirmelere gidilebilir.

c. Baskılı Görüşü:

Amac adayın dengesini nasıl koruduğunu, uyum yeteneği

ve beklenmeyen olaylar karşısındaki tavrını görmektir. Bu nedenle, adaya dostca davranıstan, düşmanca tutuma kadar cesitli hareket bicimleri gösterilerek, tepkisi ve savunma bicimleri gözlenir. Dana çok yönetici seçiminde kullanılan bu görüşme türünde kişinin kendini kontrol yeteneği, olaylar karşısında tutumu ve sağduyusu ölçölür. Yanlız adayın üzerine çok fazla gidilmemesi gerekir.

d. Grup Görüşmesi:

Zaman kaybını önlemek ve anında karşılaştırma olanağını sağladığı için tercih edilir. Grup görüşmelerinde görüşme- ci 10-15 kişiden olusan grup üyelerine cesitli sorular yöneltir ve adayın kişisel girişimi, saldırganlık, denge, yeni kosullara uyabilme, kişilerle iyi gecinme gibi özelliklerini tanımaya calısır. En doğru ve anlamlı yanıtları verenler seçilir. Bazen görüşmeci, grubu belli bir konuda tartıstırır ve kendisi gözlemci olarak, adayları izler ve tartısma sırasında, önderlik niteliklerine sahip, en düzgün konuşan, anlayış, kavrama, algılama ve yargılama gibi yetenekler taşıyan adayları saptar.

2.5- Secim Kararı

Secim kararının daha objektif olabilmesi için bir kurul düzenlenebilir ve iş isteme formu, testler ve görüşme sonuçları karşılaştırılarak,değerlendirilir. Secim kararının alınmasında en önemli rol, personel bölümü yetkilileriyle adayın gireceği bölümün yetkililerindir. Bu nedenle ara- larında çok iyi işbirliği olmalıdır.

2.6- Sağlık kontrolü

Genellikle işe baslamadan önce yada deneme süresi içinde, adayların sağlık kontrolünden gecirilmesi yasal bir zorunluluk olarak gerçekleştirilir. Adayın fiziksel yapısı kadar ruhsal açıdan da kontrolden geçmesi faydalı olur.

2.7- İşe Yerleştirme

Son aşama olarak secilen kişi, işletme ilgililerince karşılanır. Gerekirse belirli bir süre denenir ve işe yerleştirilir.

İşgörene işyerine alışabilmesi için güven duygusu asılamalı, işletmeyi, üretimini, kuralları tanıtmalı, güvenlik konusunda dikkat etmesi gereken noktalar belirtilmeli, arkadaşları ve yöneticilerle tanıştırılmalı ve sosyal calışmalar konusunda bilgi verilmelidir.

I- İSGÖREN DEĞERLEME

1- Tanım

İsgörenin isiyle ilgili davranış ve sonuçları ölçmek ve değerlemek, yani isgörenin performansını, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine uyup uymadığını ve ilerde nasıl daha etkin bir performans göstereceğini saptamak için uygulanan, objektif analiz ve sentezleri kapsayan bir tekniktir.

İnsan kaynakları ile ilgili kararlarda iyi gösterici kriter ve standartları gösterecek, geçerli ve gerçekçi kararların verilmesi amacıyla yöneliktir. Bu açıdan bakıldığında isgören değerlendirme, insan kaynaklarının etkin kullanımı amacıyla, maaş artışı ve terfi gibi idari amaçların yanı sıra, motivasyonel ve yönetsel amaçlara da hizmet etmektedir. İsgören değerlendirme tekniği, aşağıdaki alanlarda verimliliği arttırmada kullanılır (88).

a. Gelişimsel Hedefler: Kisilerin gelecekle ilgili performanslarını arttırıcı kararların temeli olarak kullanılır. Hedeflerin bazıları şunlardır:

- * İşçilerin kendi sorumluluklarının ne olduğunu, kendilerinden beklenen performans düzeylerini bilmeleri ve eğitim ihtiyacının saptanması.

- * Çalışanlara, yaptıkları işi ne kadar iyi düzeyde yaptıklarını bildirmek.

- * İyi performans gösterenleri ayırtedip övmek, böylece devamını sağlamak.

- * Ferdi ve örgütsel problemleri teşhis etmek, üyeler arası ilişkileri gözden geçirerek gerekirse grup çalışmalarına yönelmek.

- * Çalışanların yeni beceriler geliştirmesine yardım etmek.

- * Motivasyonu, morali ve pozitif davranışları arttırmak

- * Nezaretçi- Çalışan işbirliğini kuvvetlendirmek.

b. Değerlendirmeye Yönelik Hedefler: Eski performansı cezalandıran veya ödüllendiren idari kararların temeli olarak kullanılır. Hedefler şunlardır:

- * En son değerlendirmeden sonra, çalışanın nasıl performans göstereceğine ait bilgiler vermek.

- * Parasal yönde kararlar almak (Ücret, ikramiye artışı vs.)

- * Daha iyi işe transfer ve terfi ettirme kararları vermek

- * Terfi geri alma ve işi bıraktırma kararları vermek

Gelişimsel hedeflere, isgörenlerin ilgi ve bilgi alanlarına göre, verimli olacakları işe kaydırma amacını ve değerlendirmeye yönelik hedeflere, işletmenin mevcut beceri arzının belirlenmesi ve ilerdeki değişiklikler için uygun becerilerin araştırılması amaçlarını ekleyebiliriz.

İşgören değerlemesi için, işlerin sonuçlarını ve bu sonuçlar için gereken davranışları belirlemek gerekir. Bu da iş analizleri yapılarak gerçekleştirilebilir.

Genel çizgileri ile değerlemeye temel olan faktörler dört grupta toplanabilir(89).

- * Çalışmanın temel nitelik ve niceliği
- * İş bilgisi ve yeteneği
- * Bireysel özellikler
- * Bireyin ilişki ve davranışları

2- İşgören Değerleme Teknikleri

2.1- Kıyaslayıcı yaklaşımlar

2.1.1- Sıralama Yöntemi

Değerleyici, işgörenler arasında en yetenekli ve başarılı olandan en kötüye doğru bir sıralama listesi yapar. İdari hedefler için uygundur. Kolay ve az zaman alıcı bir tekniktir. Ancak personel sayısının artması güçlüğe yol açacaktır. Ayrıca personel niteliklerinin bir bütün olarak ele alınması sakıncalıdır. Performansı eşit olan işgörenler düşünülmemiştir.

2.1.2- Karşılaştırma Yöntemi

Yine toplam performans kriterine göre, fakat her eleman tek tek diğerleri ile karşılaştırılarak değerlendirilir. Sonuçta en fazla olumlu olarak nitelenen kişi, en başarılı kişi olarak değerlendirilir.

Sekil-17: Adam adama karşılaştırma tekniği

	A	B	C
A		+	-
B	-		-
C	+	+	

Kaynak için bkz.: Sabuncuoğlu, Tüside K.N:021, s.103.

Bu iki yöntemde, değerlendirilen kişi hangi ölçütlere göre değerlendirildiğini bilmediği için, geliştirmesi gereken niteliklerini fark edemez. Öte yandan bu yöntemler subjektif karar vermeye yol açabilir.

2.1.3- Zorunlu Dağıtım

Toplam performans değerlendirme için, birden fazla kriter vardır. Teknik, işgören performansının belirlenmiş yüzde-

(89) Sabuncuoğlu, Personel yönetimi, s.168.

lik gruplarından hangisine gireceğini belirler. Dağıtım oranları genelde aşağıdaki gibidir. Ücret artışı, terfi gibi idari kararların alınması için uygundur. Gelisimsel hedefler için uygun değildir(90).

- ilk %5 Çok iyi
- %20 İyi
- %50 Orta
- %20 Ortanın altı
- %5 Kabul edilemez düzey

İşgörenin görev sorumlulukları ve çalışma özellikleri nin tek tek değerlendirilmesi sonucu, bireyin hangi % grubuna gireceğine karar verilir.

Sekil-18: Zorunlu Dağıtım Formu Örneği

A- Görev Sorumlulukları (Kabul edilmiş iş tanımına göre)

	Performans
B- Çalışma Özellikleri : Tutum : Değişikliklere uyma arzusu içinde gösterdiği ilgi ve heves İletişim : Düşünce ve planlarını ifade edebilme becerisi Yazılı Sözlü	

C- Genel Performans : İş görenin görev sorumlulukları ve çalışma özelliklerinin tek tek değerlendirilmesi sonunda bir kişi size göre Hangi % grubuna girer.

% grubu (Anahtar)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kaynak için bkz.: Sadullan, Tüside K.N:431, s.12.

2.2- Mutlak Standartlar Yaklaşımı

İşgörenler birbirinden bağımsız olarak, işle ilgili saptanmış kriter ve standartlara göre değerlendirilir (91).

2.2.1- Dereceleme Tekniği

Bir işgörenin başarı düzeyi, işgörendeki temel faktörler tek tek zayıf, orta, iyi, çok iyi gibi derecelendirilerek değerlendirilir. Bu yöntemin sakıncalı tarafı, yöneticilerin genellikle değerlendirme hatalarından kaynaklanan, oransız dağılımlardır. Bu sakıncayı gidermek için, zorunlu dağıtım yöntemi kullanılır. (Bkz.: Sekil- 19)

(90) Lussier, s.376.

(91) Ömer Sadullah, "Beseri Kaynaklar Yönetiminde Başarı değerlendirme Uygulamalarına Bir Bakış" Personel Yönetiminde Yeni yaklaşımlar Semineri Bildirisi, Tüside K.N:431, 1988, s.8.

Şekil- 19: Dereceleme Tekniğiyle Değerleme Formu Örneği

YAPILAN İŞİN KALİTESİ	
1. İşin kalitesi düşüktür	Çok zayıf ☐
2. Kalite normalin altındadır	zayıf ☐
3. İş tatminkardır	Orta ☐
4. İş standartların üzerindedir	iyi ☐
5. İşin kalitesi çok yüksektir	Çok iyi ☐

Kaynak için bkz.: Sabuncuoğlu, Tüsside K.N:021, s.104.

2.2.2- Fonksiyonel Değerleme Tekniği

Derecelendirme yönteminin daha geliştirilmiş modelidir. Burada işgörenin yüklendiği fonksiyon (görev) ile, işgörenin yetenekleri arasında bir karşılaştırma yapılarak değerlendirilmeye gidilir(92).

Şekil-20: Fonksiyonel Değerleme Formu Örneği

USTABAŞI DEĞERLEME FİŞİ				
Adı, Soyadı :	Ücret katsayısı :			
Bölüm :	Görev :			
	Yetersiz	Normal	Çok İyi	Yorum
İş Bilgisi				
- Teorik bilgi				
- Pratik bilgi				
- Yönetsel bilgi				
- İş örgütleme				
- Personel eğitimi				
- Astaların verimliliği				
Mesleki Yetenek				
- Amaçlara uyum				
- Çaba, özveri				
- Astların iş kalitesi				
Kişilik				
- Eşitlik duygusu				
- Sıkı ağızlı, etkili				
- Moral etkinliği				
İnsiyatif				
- İş geliştirme, öneri sunma				
- Ölü zamanı değerlendirme				
- Araç ve gereç, ilgilenme				
- Düzen ve temizlik,				
- İş kazalarını önleme				

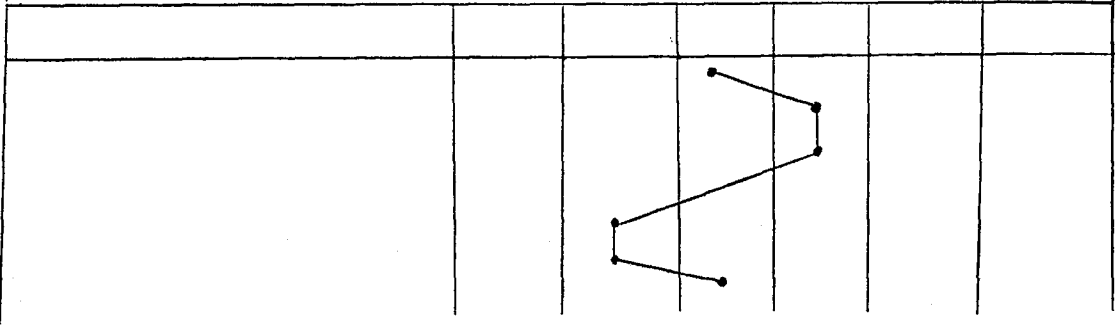
Kaynak için bkz. Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.180

(92) Sabuncuoğlu, Tüsside K.N:021, s.105.

2.2.3- Grafik Kullanımlı Fonksiyon Değerleme tekniği

Fonksiyonel değerlendirme tekniğinden farkı, sonuçların tablo üzerinde işaretlendikten sonra, işaretlerin doğrularla birleştirilmesiyle oluşturulan grafikte, ilk bakışta bilgi verilmesidir.

Sekil-21: Grafik Kullanımlı Fonksiyonel Değerleme Örneği



Kaynak için bkz.: Sabuncuoğlu, Personel yönetimi, s.181.

2.2.4- Kontrol Listesi Tekniği

Değerlenecek işleri iyi tanıyan yöneticilerin yardımı ile, değerlendirilenler hakkında hazırlanan bir tablo üzerinde yer alan sorulara Evet/Hayır şeklinde yanıt verilir. Değerleyici cevapların ağırlıklarını bilmez. Sorular işgörenlerin görevlerine göre düzenlenmelidir.

2.2.5- Grup Değerleme Tekniği

İşgören birkaç yakın yönetici ve bağlı olduğu yöneticiyle katıldığı toplantılar aracılığıyla değerlendirilir. Değerlemeciler, işgörenin güçlü ve zayıf yönlerini, kişisel yeteneklerini saptar ve bir rapor üst yöneticilere sunulur. Daha sonra, üst yöneticiyle değerlendirilen arasında gerekirse bir görüşme yapılır (93).

2.2.6- Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımının Performans Değerleme Fonksiyonu

Bu yaklaşımda ilk aşama olarak, dönem sonunda işgörenin erisebileceği hedefler belirlenir, sonra bu dönem zarfında işgörenin bu hedefler için göstereceği performans gözlenir. Dönem sonunda gerçekleşen hedefler saptanır ve olumlu-olumsuz sonuçlar tartışılır. Böylece, işgören olumsuz ve eksik yönlerini farkeder. Özellikle, objektif performans kriterlerinin belirlenmesinin zor olduğu yönetim görevleri için uygulanır. Gelisimsel hedefler için uygun, idari kararlar için uygun değildir.

2.2.7- Doğrudan Index Metodu

İş kalitesi, üretilen ürün miktarı, hammadde ziyanı,

natalı ürün miktarı gibi nitelik ve nicelik indexlerinden yararlanılarak yapılan başarı ölçme sistemidir. Bir yöneticinin performansı, bölümündeki işgücü devri, devamsızlık, bütçelerle uygunluğu gibi kriterlerle değerlendirilir. Ölçümler doldurulurken, işgören diğerleriyle değil sadece ölçeklerle karşılaştırılmalıdır. Değerleyici kritik olaylar dosyasını kullanıp hafızasını tazelemelidir. Çalışanların değerlendirme ölçekleri birbirleriyle karşılaştırılabilirliğinden : Ücret artışı, terfiler ve diğer idari kararlar için uygulanabilir. Bazı kuruluşlar doğrudan index metodunun yanısıra sıralama metodunda kullanırlar.

2.2.8- Kompozisyon Tekniği

Oldukça basit olan bu teknikte yönetici, astının başarılı ve başarısız yönlerini bir kompozisyon şeklinde kağıda döker. Bir seri sorulara cevap vermek metodu daha objektif yapar. Kullanımı kolay değildir. Genellikle başka bir metodla birleştirilir. Hedefler ve planlar yazıldığı için değişimsel kararlar için uygundur. İdari kararlar için kullanmak zordur.

2.2.9- Değerleme Merkezleri Yaklaşımı

Mevcut performans yerine kişilerin gelecekteki performanslarını belirlemeyi amaçlar. İlerde yüksek mevkilere getirilmesi düşünülen yöneticilere yönelik bir tekniktir. Yönetici adaylarının işletmeden soyutlanmış bir ortamda çeşitli tekniklere tabi tutularak, ilerde ne gibi bir performansla sahip olabileceklerini görmeye çalışırlar (94).

Davranış esasına Dayalı Değerlendirme Yöntemleri (BARS)

2.2.10- Kritik Olay Yöntemi

Yöneticiler kendilerine bağlı işgörenlerin, kritik nitelik taşıyan işler ve olaylar karşısındaki davranışlarını gözlemleyerek ve bunları sistemli bir şekilde kaydederek değerler. Kritik olarak nitelenen davranışlar daha önceden belirlenir. Kritik olayları kaydetmek 6-12 Ay kadar devam eder. İşgörenin olumlu/olumsuz davranışları ve eksiklikleri tartışma sonucu işgörene bildirilir. Eksiklikleri giderme amacıyla taşıdığından gelişimsel hedeflere uygundur. Kesin veriler daima ikna edici olduğundan çalışanların performanslarını yükseltmede yardımcı olur.

Yöntemin sakıncalı yönleri, işgörenlerin izleniyor olmanın nuzursuzluğunu yaşamaları, kritik olay seçiminin ve listelemenin zor olması, tek başına uygulanmaması ve ücret artımı, terfi gibi kararlar için uygun olmamasıdır. Şekil-22 kritik olay yöntemi form örneğini göstermektedir.

Sekil-22: Kritik Olay Yöntemi ile Değerleme Formu Örneği

Olumlu Olaylar			Olumsuz Olaylar		
Tarih	Kategori	Olay	Tarih	Kategori	Olay
30.10	C	Hastaların arkadaşının görevini üstelendi	5.10	D	Müşteri kalabalıklıkla suçladı

Kaynak için bkz.: Ömer Sadullah, Tüsside K.N:431, s.13.

2.2.11- Kritik Olaylar ve Doğrudan Index Metodlarının Beraber Kullanımı

Her iki metoddan ayrı ayrı, daha doğru ve nedatfel ol-
duğundan, çok daha popüler durumdadır. Metod, işci perfor-
mansını tasvir eden cesitli ifadeleri kapsar ve nezaretci
işci performansını en iyi anlatan ifadeleri secer. Olusumu
için uzun süre gerektirir. Doğrudan index metodu gibi fark-
lı değışken işler için kullanılamaz. Doğrudan index meto-
dunda olduğu gibi, gelişimsel ve idari kararlar için uygun-
dur (95).

2.2.12- Zorunlu Seçim Yöntemi

Değerlenmek istenen işbirliği, dikkat, beceri, disiplin
gibi özelliklerin işgörenlerde ne ölçüde bulunduğunu ifade
etmek için, formda bulunan şıklardan birisi zorunlu olarak
tercih edilir. Bu yöntemin diğer bir modelide, faktörlere
ayıraksızın onurlu, dikkatli gibi sıfatlar arasından işgö-
rene uygun olanların secilip işaretlenmesidir. Dana sonra
bu işaretlenen sıfatların önceden belirlenmiş puanları top-
lanır ve değerlendirme yapılır. Bu işlem tüm faktörler için ya-
pılarak, ortalaması alınır.

Sekil-23: Zorunlu Seçim Yöntemi Formu Örneği

	1	2	3	4	5
İşbirliği Faktörü	Kendiliğinden işbirliğine Girişmiyor	İşbirliğine Yönetilebi- lir.	Yeterli Ölçüde işbirli- ğine gi- riyor.	Gönüllü işbirli- ğine gi- riyor.	İstekli ve başarılı bir işbirliğine sahip.
GÖRÜŞLER					

Kaynak için bkz.: Sabuncuoğlu, Tüsside K.N:021, s.108.

2.2.13- Sosyometrik Değerleme Yöntemi

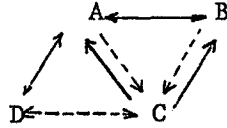
Bireyler arası sosyal ilişkilerin ölçümünde kullanı-
lır. Küçük gruplar içindeki işgörenler birbirlerini ya-
kından tanıdıkları için değerlemeyide onlar yapar. Bu de-
ğerlemeler, sosyo-metrik grafiklerle ana anlamli biçimde
izlenebilir. Bu grafiklerle kesin değerlemeyi

yöneticiler yapar.

Bu grafiklerde A-B arasındaki çizginin kesiksiz olması sempatiyi, kesikli olması antipatiyi gösterir. Bu şekilde bireyler arası sosyal ilişkide en başarılı ve başarısız elemanlar saptanmış olur.

Bu yöntem sınırlı sayıda işgören grupları için uygundur. Ayrıca değerlemeyi işgörenlere bırakmak, duygusal yakınlık ve çatışmalar nedeniyle, değerlemenin objektif olmasını engelleyebilir. Bu nedenle yöneticinin ilişkileri izlemesi gerekir.

Sekil-24: Sosyo-Metrik Değerleme Yöntemi Örneği



Yukarıdaki örnekte "A" en sevilen, "C" ise en az sevilen elemandır.

Kaynak için bkz.: Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.175.

Performans değerlemede amaç terfileri, ücret artışlarını düzenlemekse, uygun teknikler kıyaslayıcı yaklaşımlardır. Motivasyon sağlamak için, özellikle amaçlara göre yönetim yaklaşımı uygundur. Yine bu yaklaşımla birlikte kritik olaylar ve kontrol listesi teknikleri, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi amacına en uygun tekniklerdir.

3- Etkin Performans Değerleme için Dikkat Edilecek Noktalar

- * Her işin özelliğine göre, farklı kriterler ve standartlar belirlenmelidir.
- * Değerlemeyi işle ilgili olmayan davranışlar etkilememelidir.
- * Sonuçların yanısıra, bireylerin bu sonuçlara ulaşmak için gösterdikleri davranışlar da değerlendirilmelidir.
- * İşgörenlerin uygulamalara gösterdikleri tepkiler en geçerli etkinlik olduğu için, yönetim teknik seçiminden uygulamasına varıncaya kadar çok titiz davranmalıdır.
- * Değerlendirmenin bir cezalandırma aracı değil, aksine işgörenlerin eksikliklerini tamamlamaya yönelik, onların yükselme ve gelişmelerine yardımcı bir teknik olarak algılanması sağlanmalıdır.
- * Değerlemeciye, kontrol edebileceğinden çok işgörenin değerlendirmesi yaptırılmamalıdır.
- * Değerlemeciler objektif davranmalıdır.
- * İşgörenlere nasıl ve hangi kriterlere göre değerlendirildikleri bildirilmelidir.
- * Değerlemeden kötü sonuç alan işgörenlere, durum uygun bir şekilde aktarılmalıdır.
- * Yöneticinin değerlendirme fonksiyonu - özellikle katılımcı yönetim şekillerinde-astı ile ilişkilerini etkilememelidir.

* Değerlemeler, belirli periyotlarla aksatılmadan yapılmalıdır.

Verimlilik Gelistirme Modeli

Su steplerden meydana gelir(96).

- 1.Eski bilgileri gözönüne alma : Eğer işçi başarısız olduğu işte eğitilmemiş veya hiç destek almamışsa, durum izah edilmelidir.
- 2.En son performans tasviri : Detaylı olarak ve belirli örnekler kullanılarak değiştirilmesi gereken en son performans belirtilmelidir.
- 3.Arzu edilen performansın belirlenmesi : Detaylı olarak, işçiye beklenen performansın ne olduğu anlatılmalı gerekiyorsa eğitilmelidir.
- 4.Değişiklik için kesin karar alma : İşçi değişiklik için isteksizse, işçiye değişikliğin neden gerektiği yapıcı bir şekilde anlatılmalı ve değişiklik için zorlanmalıdır.
- 5.izleme : Bu asama, işçinin nezaretçinin değişikliik konusunda ciddi olduğunu anlaması bakımından önemlidir. işçiler performanslarının değerlendirileceğini bildiklerinde değişikliklere daha eğilimli olacaktır.

J- İSGÖREN EĞİTİMİ

İşletme açısından bakıldığında eğitim, çalıştırılan ingücünün daha verimli olması için, işgören yeteneklerinde görülen boşlukları gidermek amacıyla; işgörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu değişme sağlanması çalışmalarıdır. İyi ve yeterli eğitim alan ve onu uygulayabilen bir işçi, üretimde pozitif yönde bir değişikliğe sebep olur. Bir şirket veya organizasyon, işçiler şirketteki görevlerini sürdürürken, bu işçileri destekleyen programlar hazırlayarak, işçilerin eğitim seviyelerini arttırmada büyük rol oynayabilirler.

Eğitim seviyesi ile verimlilik arasındaki ilişkiyi gösteren pozitif delile sahibiz. Buna göre, eğitimin, yeni öğretim metodlarının ve yeni tekniklerin kullanılmasının insan verimliliği üzerinde kesin etkisi vardır. Herşeyden öte, eğitimin ana sorunu, problem çözme becerisinin gelişmesidir. İşletme işçileri veya idareci mühendisler, belli düzeyde resmi veya resmi olmayan eğitime sanıptırlar ve bu kişiler farklı çözümsel beceri seviyesinde olup, belirli bir durum veya problemi analiz etmede farklılık gösterirler. Verilen bir probleme farklı çözümler ve öneriler getirilmesi, o kişilerin eğitim seviyeleri ile ilgilidir. Bu eğitim, kişinin görerek gözlem yapması, zihinsel düşünce ve algılama düzeyi ve bilgi seviyesi ile ilgilidir. Bazı eğitimsiz kişilerde önemli gelişmeler kaydedilebilir(97).

İşgören secimi yapılırken, işin gerektirdiği niteliklere en uygun aday secilmeye çalışılırsa da, her zaman istenen seviyede işgörenler bulunamayabilir. İnsan gücünün kalifiye eleman haline gelmesi, eğitimle mümkündür. Ayrıca çok sağlıklı bir işgören secimi gerçekleştirilirse bile, teknolojik, ekonomik, toplumsal alanda oluşan sürekli değişim ve gelişim, işletmeleri ve işgörenleri kendilerini yenilemeye zorlamaktadır.

Çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarındaki olumlu gelişme sadece işletmenin karlılığını etkilemez. Aynı zamanda işgörenlerin kişisel ve toplumsal doyumlarının gerçekleşmesine neden olur. İşgören için yükselme yolunda açılmış bir kapıdır.

1- Eğitimin Amaçları(98):

a- Ekonomik Hedefler

- * İşletme içi öğrenim sürelerini kısaltmak,
- * İnsanı aşırı zorlamadan, az zamanda daha fazla ürün yada hizmet üretmek,
- * Mevcut çalışma alanlarını daha iyi kullanmak,

(97) Sumanth, s.418.

(98) Coskun Ozkan, "İş Eğitimi ve Öğrenme," TÜsside, s.5.

- * Fire ve hata yok etme çalışmalarını azaltmak,
- * Kalitayı yükseltmek,
- * Bakım giderlerini azaltmak, araç ve aygıtların az masraflı ve rasyonel kullanımı,
- * İş kazalarının azalması,
- b- İnsancıl Hedefler
 - * İşe yeni başlayan kişinin, başlangıçta karşılaştığı gereksiz zorlukları önlemek,
 - * İşe alışmayı erken ve kalıcı olarak sağlamak,
 - * İş metodlarını kişiye uydurarak, çalışma isteğini ve performansı aktive etmek,
 - * Çalışanları tehlikelere karşı uyanık hale getirmek ve kendi kendilerini tehlikelerden korumaya yöneltmek,
 - * Bilgi ve tecrübelerini sürekli arttırma fırsatı vererek, işlerinin çeşitlenmesini ve değerlendirilmesini sağlamak,
 - * İşletme içi ve sosyal ilişkiler hakkında görüş edinecek, işletme olayına daha sorumlu bir şekilde katkıda bulunmak,
 - * İşgörenlerin kişiliklerinin gelişmesi, davranışlarının olumlu yöne kanalizasyon edilmesi,
 - * Eğitimin toplumsal kaynaşma ve ilişkilerinin düzenlenmesini sağlaması,
- c- Organizasyonel Hedefler
 - * İş genişlemesi sonucunda, gerektiğinde işletme içindeki yerlerinin kolaylıkla değiştirilmesi,
 - * İşçi yokluğunun yol açtığı, makina boş kalma olayının azalması,
 - * Öğrenme sürecinin basitleşmesi, kısalması,
 - * Yönetimin sürekli tekrarlanan hatalarla uğraşmaktan kurtulması,
 - * İşe alışmadaki zorlukların giderilmesi,
 - * İş eğitime karşı, daha iyi bir bakış açısı ve böylece ortaya çıkabilecek durumlara işletmenin uyumunun daha esnek olmasını sağlamak,

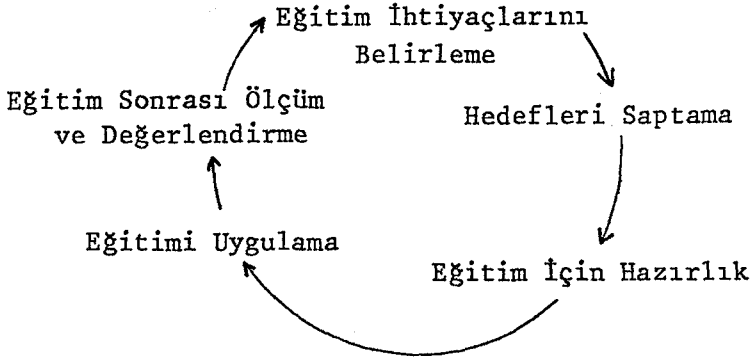
2- Eğitim Planının Çıkarılması

Eğitimin bir plan çerçevesinde düzenlenmesi verimliliği ve beklenen başarıya ulaşmayı sağlar. Bu nedenle, eğitime yer veren işletmeler, uğraşlara geçilmeden önce uzun, orta ve kısa süreli programlar hazırlarlar. Planlama üç aşamada tamamlanır.

- a- Var olan durumun, eğitim ihtiyacının ve eğitimde kullanılacak kaynakların saptanması
- b- Eğitim yolu ile ulaşılması istenilen hedeflerin belirlenmesi
- c- Hedeflere ulaşmak için yapılması gereken çalışmaların ortaya konması böylece, eğitim konularının neler olduğu, kimlerin, nasıl, nerde, ne zaman ve kimler tarafından eğitileceği, eğitim araç gereçlerinin

belirlenmesi, tekniklerin seçimi ve eğitim bütçesi saptanarak uygulamaya gecilir. Planlamaya başlamak için birinci aşama olarak eğitim ihtiyacı saptanır.

Sekil - 25 : Eğitim Çevrimi



Kaynak için bkz.: Robert N.Lussier, Human Relations in Organization, Homewood, III: Irwin, 1990, s.372.

2.1- Eğitim İhtiyacının Saptanması

Eğitim ihtiyacını kısaca "Bir iş için gerekli olan beceri, bilgi ve davranışlarla o işi bilfiil yapan kişinin beceri, bilgi ve davranışları arasındaki olumsuz fark" olarak tanımlayabiliriz.

Eğitim gereksinmesini saptamada en geçerli yol psikoteknik metodlarıdır. Bu metotta öncelikle iş analizleri yapılarak ve buradan elde edilen bilgilere dayanarak bir iş profilinin çıkarılması gerekir. Her işin gerektirdiği nitelikler saptanır. Daha sonra işlerin gerektirdiği yetenek ve özelliklerin işgörende ne ölçüde bulunduğu saptanmaya çalışılır. İşte bu aşamada psikoteknik devreye girer. İşgörene zeka, kişilik, bilgi testleri uygulanarak kapasiteleri saptanmaya çalışılır. Test bataryası uygulandıktan sonra alınan sonuçlar, önceden saptanmış olan, toplam batarya standart puanıyla karşılaştırılır. Puanı, standart puanı asanlar, eğitime tabi tutulmazlar; standart puana eşit puan alanlar için kısa eğitim programları uygulanabilir. Puanı, standart puandan düşük olanlar ise eğitime ihtiyacı duyan işgörenlerdir.

Burada önemli bir noktada adayların hangi konularda eğitileceğini saptamaktır. Bu amaçla uygulanan testler ayrı ayrı incelenir ve işgören hangi testten yeterli puan alamamış ise, o yönde bir eğitime gidilir.

Eğitim ihtiyacının saptanmasında uygulanan diğer bir yöntemde "görüşme yöntemi"dir. Eğitim konusunda yetkili kişiler, her bölüm yöneticisi ile ayrı ayrı görüşerek; o bölümde çalışan personelin, hangi konularda eğitilmesi gerektiğini belirler.

3- İşgören Eğitim Teknikleri

Eğitim tekniklerini, işbaşı ve işdışı olmak üzere iki ana grupta toplayabiliriz (99):

3.1- İşbaşı Eğitim Teknikleri

Personelin işi bırakmadan, çalışırken eğitilmesi ilkesine dayanır. İşbaşında eğitim, pratik, düşük maliyetli ve kolay olmasından ötürü çoğunlukla tercih edilir. Ancak bu yolun seçilmesi için, bireylerin görevlerine ilişkin temel bilgilerinin olması gerekir. Rol ve statülerin tam olarak açıklanmadığı, görev tanımlarının, yetki ve sorumlulukların tam yapılmadığı bir örgütsel düzende, girilecek eğitim uygulaması sonuçsuz kalır(100).

3.1.1- Yönetici Gözetiminde Eğitim :

Üst, astının zayıf yönlerini gidermek için, yeni bilgi edinmesine ve yeteneklerini geliştirmesine uygun bir ortam yaratabilir. İşe yeni giren bir işçi, çoğu kez çalışacağı atölyede, beceri kazanmış bir ustabaşının yanına verilir. Yeni yöneticide, eski yöneticinin yanında bir süre yardımcı olarak çalıştırılır ve işbaşında yetiştirilir. Yönetici yanında eğitim, hem kolay, hem etkili, hem de maliyeti düşüktür. Buna karşın belirli sakıncaları da vardır. Üst, öğretme yeteneğine sahip olmayabilir ya da bazı şeyleri bilinçli olarak öğretmeyebilir. Üst, astına işi öğretirken, işlerini aksatabilir ve zaman kaybeder. Üst, yanlış ve eksik bilgiler aktarabilir.

3.1.2- Yetki Devri ile Eğitim :

Yardımcılara gerekli ve yeterli ölçüde yetki verilerek, eğitimleri sağlanır. Bu, astın sorumluluk bilincini ve karar alma yeteneğini kazanmasını sağlar. Üst, amaçları belirler, işin yöntemini ve yapılma biçimini asta bırakır ve sonucta onu denetler. Ancak üst-ast arasında çok iyi diyalog olmalı, işbirliği ve dayanışma içinde olunmalıdır. İlk günlerde yapılacak hatalar hoş karşılanmalı ve asta güven duyulmalıdır.

3.1.3- Monitör Aracılığı ile Eğitim :

Daha çok, işçi düzeyinde uygulanan bir yöntemdir. İşçileri iş başında, en iyi şekilde yetiştirmenin formülü, kalifiye işçi, usta, ustabaşı veya teknisyenler arasından seçilen, "monitör" denilen belirli kişilerin, teknik ve pedagojik bilgilerle donatılarak, işçi eğitimine yöneltilmelerinde bulunmaktır. Monitörler, tek tek veya gruplar halinde eğitilecek işçi kitlesine, yapılacak işin bütün teknik gereklerle-

(99) Singer, s.179.

(100) Mürside Özgeldi, "İş Ortamında Eğitimin Önemi," İş Ortamının Kalitesinin Yükseltilmesi Semineri Bildirisi, Tüsside, s.165.

rini acıklama, tanımlama veya yol gösterme yetenekleriyle donatılmıştır.

Eğitilecek işgörene, işe ve kullanılacak ağıtlara ilişkin gerekli bilgi vermek, yeni çalışma yöntemlerine ve üretim tekniklerine uyumlarını sağlamak, monitörün görevidir. Monitörlerin teknik bilgi ve pratiğe sahip olmaları yanında, öğretme yeteneğine, insancıl davranışlara ve kişisel sorunlara ciddiyetle eğilme gibi özelliklere sahip olması gerekir.

3.1.4- Staj Yolu ile Eğitim :

İşgörenlere, ileride yüklenecek görevlerle ilişkili koşulların, çalışma ortamlarının, işlerin, mesleki sorumluluğun öğretilmesi amaçlanır ve uyum sağlanması kolaylaştırılır. Staj yolu ile eğitim, işin fiziki ve sosyal koşullarına uyuma yeteneklerini geliştirir. Staj eğitiminde pratik çalışmalara ağırlık verilirken, teorik bilgileri de ihmal etmemek gerekir. Staj sonunda, stajyerlere başarılı yönlerini olduğu kadar, hatalı ve eksik yönlerini de iletmek gerekir.

3.1.5- İş Değiştirme (Rotasyon) Yoluyla Eğitim :

Yüksek ve orta kademeli yöneticiler, çeşitli işlerde belirli sürelerle görevlendirilirler. Böylece, işletmeyi tüm fonksiyonları ile kavrama ve yakından tanıma olanağını elde ederler. Bu yöntemin sakıncaları, eğitim amacı ile de olsa sürekli değişik yöneticilerle ve yöntemlerle çalışmanın, işgörenler için sıkıcı olma ihtimalidir.

Yeni işte uzmanlaşmak için geçen zaman, ekonomik kayıplara neden olabilir. Yöneticinin, kendi işinden belirli süre ayrı durması; o işin gereklerini yerine getirmeyi geciktirir. Sürekli yer değiştirme, yöneticide piyon olma duygusu yaratabilir(101).

3.1.6- Komite Aracılığı ile Eğitim :

İşletmelerde, çeşitli amaçlarla oluşturulan komitelere, yeni yetişen yöneticilerin katılımı; onlara yönetim olgunluğu, karar yeteneği ve tecrübeli yöneticilerin üstün yönlerine yakından tanık olma fırsatını verir. Sorumluluk duyguları gelişir ve kendi fikir ve görüşlerini sunarak, işletmenin verimli çalışmasına katkıda bulunur. Bu yöntemde iki teknik önemlidir :

- * Komite çalışmalarında, gruba uyum birkaç toplantıda gerçekleşmelidir. Aksi halde, zaman kaybına neden olur.
- * Komite çalışmasının sonucunun ortak kararlarla belirlenmesi, bazı kimselerin sorumluluktan kaçmasına yol açabilir. Bu nedenle, toplantı sırasında veya sonrasında, katılımcıların raporlarının istenmesi iyi olur.

3.1.7- İşe Alıştırma (Örüntü) Eğitimi :

İşletmeye yeni giren yada bölüm değiştiren işgörenlere uygulanır. Yeni işe ilişkin bilgilerin verilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması, yani işe uyumun sağlanması için kullanılır. İşe alıştırma eğitiminde güdülen amaçlar şunlardır (101):

- * İşgörene işletmeye ilişkin temel bilgiler vermek
- * Yeteneklerine en uygun işte çalışmasını sağlamak
- * İşgörenin işe ve işletmeye yabancılaşmasını önlemek
- * Yeni işgörenin, ilk günlerde kendisini kanıtlama potansiyelini en iyi biçimde değerlendirmek
- * İşin gerektirdiği incelik ve ustalık, ilk günlerde işgörenlere verilmesi amaçlandığında, daha sonradan ortaya çıkabilecek sorunları önlemek
- * İşgörene sahip çıkarak, moral bozukluğu, verimsizlik, isten ayrılma gibi problemleri önlemek

3.2- İş Dışı Eğitim Teknikleri

İşgörenin işini yaparken değilse, işinin başından uzaklaştırarak, işletme içinde ya da dışında gerçekleştirilir. Bu teknik, eğitim zamanından kazandırır. İş başında eğitimde olayların göreceli önemi, rastlantılara bağlıdır. Kisinin iş başında karşılaştığı olaylara bakarak genelleme yapması güçtür. Bazı bilgilerin, iş başında verilmesi de güç olabilir. İş dışı eğitimde kullanılan teknikler şunlardır:

3.2.1- Anlatma :

En kolay, en eski ve en ucuz yöntemdir. Genellikle, işletmede konunun uzmanı tarafından, geniş bir dinleyici kesimine bilgi vermek şeklinde uygulanır. Tek yönlü iletişim tekniğini kullanması nedeniyle, yeterince etkili değildir. Katılanların konuyu ne ölçüde anladığı denetlenemez. Uzun sürerse dinleyiciler için sıkıcı olabilir.

3.2.2- Toplu Tartışma :

Acık oturum (forum) : Konuşmacı önce konuya ilişkin kısa bilgi verir. Sonra dinleyiciler görüş, eleştiri ve önerilerini özgürce açıklarlar. Dinamik bir yapıdadır; fakat genellikle ortak bir çözüme ulaşılmaz.

Panel : Birkaç kisi (3-7) oluşan konuşmacılar, değişik görüşlerini dinleyicilere iletirler. Sonra, dinleyiciler - grup ve grubun kendi arasında tartışma ortamı doğar. Böylece, bilgi vermenin ötesinde sorun derinlemesine incelenir.

Sempozyum : 2-4 kişilik bir grup, belirli bir konuyu çok yönlü olarak, izleyicilere sunarlar. Konuşmacılar kendi aralarında tartışmaz, fakat dinleyicilerin sorularını yanıtlayabilirler. Oturuma katılan dinleyici kesim, genellikle konuyu bilen ve ilgisi olan kişilerdir.

3.2.3- Heyecanlı Fikir Tartışması (Brain- Storming)

Kısa bir süre içinde ve belirli bir konu üzerinde grubun yaratıcı gücünden yararlanmak amaçlanır. Bu yöntemde,

değişik eğitim ve meslek grubundan oluşan kişiler bir araya getirilerek belirli bir konuda tartışılır. Bu sırada ortaya atılan bütün görüşler sistematik olarak kaydedilir. Söz konusu tartışma yönteminin işleyişi açısından bazı temel kurallar şöyle özetlenebilir:

- * Tartışılacak sorun veya konu topi olarak sunulur.
- * Önerilen düşünce ve görüşler kısa ve öz olarak toplanır.
- * Önerilerin araştırılmasına girişilir.
- * Katılanların sinirsel tutukluğunu giderici önlemler alınır.

Tartışmaya katılan 10 üyenin görüş ve önerileri, ikişer kişiyi gözetleyen raportörler aracılığı ile not edilir. Yönetmen tartışma biçimine yön verir, fakat özüne karışmaz. Üyeler demokratik bir ortamda baskı altında olmaksızın, her konuda düşüncelerini açıklayabilirler. Üyelerin düşünce üretme, yaratıcılık ve davranış yeteneği gelişir.

3.2.4- Seminerler :

Genellikle yüksek ve orta kademeli yöneticiler işletme içinde, üniversite yada meslek kuruluşlarında düzenlenen seminlere katılarak bu eğitim tekniğinden yararlanırlar. Çoğunlukla, güncel konular ele alınır. Seminerler konferanslara göre daha uzun süreli olup, genellikle bir kaç gün sürerler. Sonuncu gün belirli seanslarda incelenen konu dinleyicilerin soru ve önerilerine açılır.

3.2.5- Kurslar :

Çalışma saatleri dışında düzenlenir ve bir kaç haftadan bir kaç yıla kadar uzun süreli olabilir.

İşçi düzeyinde düzenlenen kurslar : İşe ilişkin pratik bilgi, okuma, yazma, iş güvenliği, işçi sağlığı gibi konularda olabilir. İşe girmeden önce, işçi düzeyinde hızlandırılmış eğitim programları düzenlenebilir. Devlet yada özel örgütlerce düzenlenebilecek bu programlarda amaç, kalifiye eleman yetistirmektir.

Çırak düzeyinde düzenlenen kurslar : İşletmeler, gelecekte kalifiye eleman sıkıntısı çekmemek için düzenler.

Monitör düzeyinde düzenlenen kurslar : Monitörlerin eğitim görevlerini yerine getirebilmeleri için, önce kendilerinin eğitimi gereklidir. Bu nedenle, bir kaç ay süren sıkı eğitim kurslarından geçirilirler. İş analizine dayalı olarak, kurumun saptadığı eğitim gereksinmelerine göre bir eğitim uygulanır. Bunun yanında, psiko-pedagojik, insancıl ilişkiler, yeni eğitim yöntem ve teknikleri, genel ve mesleki kültür gibi konularda eğitilirler.

Orta ve yüksek kademe yöneticiler düzeyinde düzenlenen kurslar : İşletme içinde veya dışında özellikle üniversitelerde düzenlenebilir. Bu kurslarda amaç, yöneticilerin sürekli değişime uyumunu sağlamaktır. Bu amaçla, ekonomik, teknik, sosyal sorunlar üzerinde çalışmalar yapılmakta ve özellikle personel yönetimi, organizasyon,

haberleşme, insancıl ilişkiler ve yeni yöntemlere ilişkin bilgi verilir.

3.2.6- Gezi- Gözlem :

Çalışılan işyerinin dışında yapılan veya olan işleri, oluş ve yapılış halinde görmektir. İlgören, benzer işletmelere götürülerek, bilgilerini arttırmak, çalışma düzeni, kosul ve teknikleri hakkında eğitimlerini sağlamak amaçlarıdır. Eğer gezilen işletmede çalışma şartları daha iyiye, işgören olumsuz yönde etkilenebilir. Gezi sonunda edinilen bilgi ve izlenimlerin bir rapor halinde istenmesi yararlı olur. Biraz pahalı bir yöntemdir.

3.2.7- T. Grup Yöntemi (Duyarlılık Eğitimi)

Ferdi, kendi duyguları, değerleri, algıları ve tutumları ve bunların baskalarını ne yönde etkilediği konusunda, daha bilgili hale getirmeye çalışan bir değişme stratejisidir(102). Bu teknikte temel görüş, örgüt faaliyetlerinin etkenlikten uzaklaşmasının nedeninin, fertlerin duygusal problemleri olduğudur.

Bu eğitime katılan kimseler, hem kendisini hem de başkalarını daha iyi anlamaya çalışır. Güdülerini, duygularını analiz eder. Böylece, bireyde artan duyarlılık, onda kişiler arası ilişki kurma yeteneklerini arttıracak ve onun baskalarına daha yararlı olmasını sağlayacaktır.

Eğitime tabi olan kişiler belirli bir zaman için işletmedeki rollerini bırakıp, değişik bir ortamda, liderlik, grup süreçleri ve kişisel davranış konusunda karşılıklı etkilere girerler. Bu ortamda üst-üst ilişkileri bir tarafa atılıp karşılıklı etkilerin, eşitlik esasına dayandırılması gerekir. Ancak bu sayede, grup çalışmalarına katılma ve insanları etkileme yöntemlerini yeniden gözden geçirip, geliştirmeleri mümkün olur. Bir T. Grup eğitimi grubu genelde 10-16 kisi den oluşur. Bu sayıya bir iki eğitimci dahildir. Her grup eğitimcinin yönetiminde herhangi bir gündeme, yapıya, iş bölümüne ya da kurallara dayanmadan faaliyete başlar. Alışılmış kuralların yokluğu, başlangıçta grupta rahatsızlık doğurur. Bu sırada eğitimciler dikkatlerini haberleşme, iktidarı ele geçirme girişimleri, yanlış anlamalar ve yanlışlar arası diğer gelişmeler üzerinde toplarlar. Eğitimcinin görevi, kişisel gözlemlerini gruba iletmek ve diğer üyelerin bu çeşit algılarını kendilerinininki ile karşılaştırmak ve bunu sağlayabilmek için üyeleri özgür olmaya teşvik etmektir. Eğitimci aynı zamanda, grup üyelerinin rollerini yorumlayabilmeli; üyelerin kendi katkılarını tahli edebilmelerini sağlamalıdır. Bu yöntemin etki ve yararları şunlardır:

Değişik davranış ve tavırlar psikolojik açıdan de-

ğerlendirilir. Bireylere günlük yasantılarında, başkalarına saygı ve sevgi göstermek, duygularını paylaşabilmek gibi insancıl ilişki temelleri vermeyi sağlar.

Katılanları, gerçek hayata ve onun getirdiği olumlu, olumsuz etkilere alıştıırır. Tartışmalara olgunluk getirir.

Birey davranışlarında gelişme sağlar. Başlangıçta yaratılan ortam, grup kurallarına ve şasırtıcı sonuçlara uyma yeteneği kazandırır.

3.2.8- Örnek Olay Yöntemi :

Özellikle genç yöneticilerin, işletme yönetimine alıştıırılmalarında uygulanır. 15-20 kişilik gruplara "Örnek Olay " adı verilen ve yöneticilerin karar vermelerini gerektiren, işletmede her zaman karşılaşılabilecekleri olağan veya olağanüstü bir olay metni verilir. Bu metnin kalitesi, gerçek hayatta çözüm bekleyebilecek bir işletme sorununu tüm ayrıntılarıyla bireylere verebilmesine bağlıdır. Eğitilen birey kendisini, o problemi çözmekle yükümlü olan yöneticinin yerine koyabilmelidir. Daha sonra eğitimin başkanlığında tartışma acılır ve eğitilenler bu olay karşısında nasıl bir tavır takınmaları gerektiği konusunda fikir edinirler ve bilicli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler üretmeye yönlendirilir.

Burada tartışılan konular, T. Grup eğitiminde olduğu gibi soyut olaylar değil, somut olaylardır.

3.2.9- Rol Dynama Yöntemi (Role Playing) :

Eğitim programındaki kişilerden bir grup seçilir. Bu grubun üyelerinin kişiliklerine göre, olayda geçen yöneticilik görevleri verilir. Bunlardan, işletmede ortaya çıkabilecek bir sorunu çözümlmeleri istenir. Olay, tüm eğitilenlere sınıfta anlatılır ve amacı açıklanır.

Bu yöntem, bireyleri iş yaşamına alıştıırır, bunu yaparken başkalarıyla yakın ilişkiler ve işbirliğine geçmeyi öğretir ve çözümler üretmeye yönlendirir. Gerçek yaşamda, bireylerin davranışlarına çıkarlarında yön verir. Bu yöntemde, rol oynama sırasında alınan kararlarda, bu göz ardı edildiği için, pek gerçekçi olmayabilir.

3.2.10- İşletme Oyunu Yöntemi (Business Game) :

Sadece üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesinde kullanılır. Eğitilenler küçük gruplara ayrılır. Her grup bir işletmeyi oluşturur. Gerçek iş dünyasındaki koşullar, işletmenin ne tür olduğuna bağlı olarak yaratılmaya çalışılır. Yetiştirmenin amacına ve işletmenin türüne göre veriler verilir. Yöneticiler verileri kullanarak kararl alır, diğer işletmelerle ilişkiler kurarl ve sorunlara çözüm ararl. Bunlar önceden hazırlanmış formlara doldurulur. Daha sonra bir jüri yada bilgisayar tarafından değerlendirilir ve sonuçlar yöneticilere duyurulur.

Bu yöntemle, katılımcılar gerçek iş yaşamına ve çevre ilişkilerine alıştıırılır. Ancak bu yöntemin oldukça pahalı olması ve alınan kararlarda gerçek iş yaşamına her

zaman uygun düşmemesi dezavantajlarıdır.

3.2.11- Beklenen Sorunlar Yöntemi (In-Basket) :

Katılımcıdan çalıştığı farzedilen işletmedeki yöneticilerin bir yada birkaçının yokluğundan doğan boşluğu gidermesi istenir. Yine varsayımsal bir durumla ilgili veriler sunulur ve katılımcılar ayrı ayrı masalara oturtulur. Her masada bir evrak sepeti bulunur. Katılımcılar bu verilere dayanarak, gereken kararları alırlar. Bazı işleri astlarına devrederler, bazı çözümler üretirler. Bu işler tamamlandıktan sonra, grup önünde sonuçlar tartışılır. Her üye kararlara nasıl vardığını anlatır. Böylece eğitime katılanların analiz, sentez ve karar verme yetenekleri geliştirilir. Ancak bu yöntemde verilerin nazırlanması, yorumlanması ve alınan kararların değerlendirilmesi oldukça güçtür.

3.2.12- Görsel- İsisel Eğitim Yöntemleri :

Eğitim alanında grafik, afiş, film, maket, teyp, radyo, televizyon, slayt gibi görsel isitsel teknikler, işgörenlerin öğretilenleri daha iyi kavramaları amacıyla kullanılır. Dikkat edilecek nokta, uygun olan eğitim programına en uygun görsel-isisel tekniklerin seçimidir.

3.2.13- Yönetim Skalası (Managerial Grid) :

Davranışlarda değişme yaratabilmek için basvurulan yaygın bir yöntemdir. T.Grup Eğitimine göre dana geniş bir alanda kullanılabilir. Blake ve Mouton kendilerinin şekillendirdiği yönetim kafesleri esasına dayalı, yönetim geliştirme programları hazırlamışlardır(103).

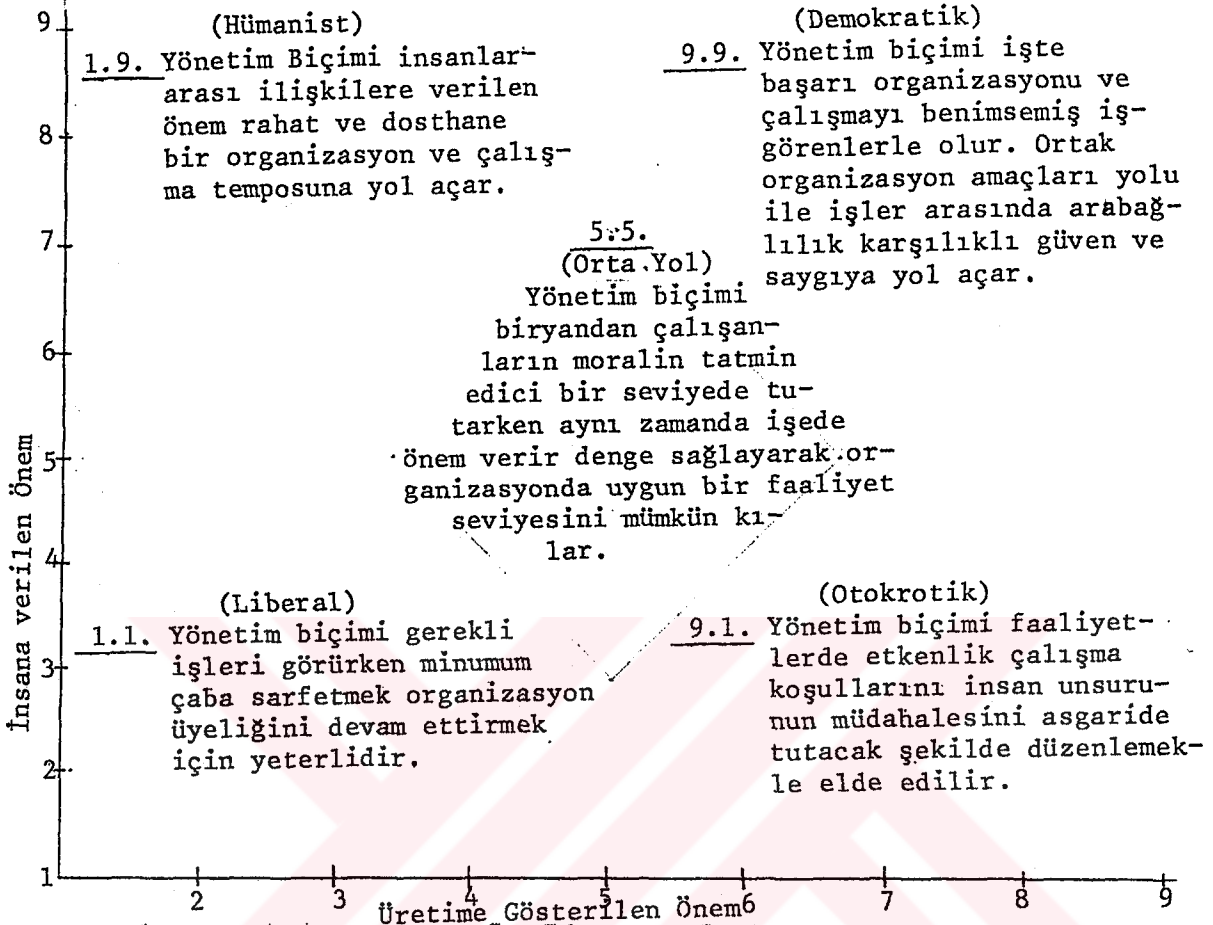
Hazırladıkları programlar, en iyi yöneticilerin hem ise hem de işgörene yönelik olduğu esasına dayalıdır. Araştırmacıların geliştirdikleri testin uygulanması sonucu, yöneticinin yönetim tipinin, yönetim skalasında hangi bölgede yer aldığı saptanabilir. Yönetim skalası teknikleri ile organizasyon geliştirme programları, genellikle haberleşme ve planlama süreçlerini geliştirmeye çalışmaktadır(104).

Söz konusu skala, beş cesit yönetim davranışını grafik halinde şekil-26'da göstermektedir.

(103) Robert Blake ve Jane S. Mouton, The Managerial Grid, Gulf, Houston, 1964'den Hicks ve Gullett, s.241.

(104) Dereli, s.274.

Sekil- 26: Yönetim Skalası



Kaynak için bkz.: R. Blake, J. Moutn ve L. Grenier, "Breakthrough in Organization Development," Harvard Business Review, 1964, vol.42, s.136 dan Dereli, s.272.

Şimdi geliştirme programlarının nasıl uygulandığını inceleyelim :

1. kademe. işgörenin kendisini değerlendirme formları hazırlamasını, kendisini skala üzerinde uygun yere yerleştirmesini ve organizasyona ilgili problem çözme gibi uygulamaları yapmasını ihtiva etmektedir (105).

5-9 Üyeden oluşan ve organizasyondaki kademeleri temsil eden, organizasyon koşullarında gruplar oluşturulur. Bu gruplar, faaliyet seviyeleri hakkında bilgi aldıktan sonra, problem çözme yeteneklerini geliştirmek, Üretimle ilgili insan ilişkileri sorunlarıyla ilgilenmek için, kendilerine ayrılan odalarda, etkenlik derecelerini eleştirirler. Etkenliği arttırıcı planlar hazırlarlar.

Bir haftalık seminerde, her grup üyesi kendi liderlik biçimini geliştirir. Yöneticiler takım kurma alanında, be-

cerilerini geliştirerek, çalışanlarla ilişki kurma ve problem çözme yeteneğini arttırarak 9.9. lük seviyeye ulaşırlar (106).

Böylece, yönetsel ve organizasyonel etkinliği sağlama- da ilk adımı atmış olurlar.

2. kademede grup içi ve 3. kademede gruplar arası ilişkilerde gelişim, davranış bilimlerine ait bilgilerle sağlanmaya çalışılır. Her üye grup ortamını, problemlerini in-celer çözüm önerir ve diğer üyeleri kendisini değerlendirir. Daha sonra, grup kendi arasında tartışır ve çözüm getirir. Her üye, biri ast biri üst rolünde olmak üzere en az iki toplantıya katılır. Amac gruplar arasındaki aynı ve farklı kademelerdeki işgörenler arası ilişkileri geliştirmektir. Böylece birlikte çözüm üretmek ve organizasyon amaçlarına öncelik tanıma fikri, ön plana getirilecektir.

4. kademede, sendika- işveren ilişkileri, temel politika- lar, iş emniyeti, organizasyon yapısının düzenlenmesi, özel nitelikteki amaçların departmanları temsil eden grup- larca saptanması, böylece amaçların saptanmasına yardımcı olmaları gibi konularla, organizasyonun her kademesinde or- ganizasyonun amaçlarına bağlılığı gerektiren konular üze- rinde durulur.

5. kademede, artık davranış bilimleriyle ilgili teori- ler anlaşılmış, haberleşme problemler, çözülmüş, organi- zasyon amacına tamamen bağlanılmış olmalıdır. Yöneticinin ana hedefi, 4. kademede saptanan amaçların gerçekleştiril- mesine yardım etmek ve daha önce belirtilmemiş problemleri saptamaktır.

6. kademede ise, denge ve devamlılık sağlamak amacla- nır. Bu aşamada, organizasyon daha önceki kademelerde ger- çekleştirilen değişimleri desteklemeli, eskiye dönüşü ön- lemeye çalışmalıdır.

3.2.14- Meslek Geliştirme Programları (Career Development):

Çalışanların mesleklerini planlayıp, geliştirmeleri amacıyla düzenlenirler. Kuruluşların personel bölümünce, çalışanların mesleki durumları ile ilgili bilgileri top- lama, çalışanların birbirinden farkını ayırmada, moti- vasyon arttırmada ve verimlilikte önemli bir faktördür. Mesleki durumla ilgili bilgilerin idari bölümce toplan- ması işçilerin becerilerini değerlendirmede, eğitimle ilgi- li seçimlerde büyük kolaylık sağlar (107).

Mesleki bilgi toplama, işçilerin kendilerini gelişt- tirmeleri ile ilgili ihtiyaçlarını karşılamakta çok fay- dalıdır. İdari Müdürlüğün en önemli sorumluluğu, fertle- rin maximum potansiyele gelmesi için, gerekli yardımcı

(106) Robert N. Lussier, Human Relations in Organiza- tion, Homewood, ILL : Irwin, 1990, s.338.

(107) Singer, s.189.

sağlamasıdır.

a- Meslek Yönlendirmesi (Career Pathing) : Çalışanın yetenek, tercih, amaç, kuvvetli ve zayıf yönlerinin bulunmasına yardım eder.

b- İş Gelistirmesi (Job Progression) : İşin gereği ile çalışanın yeteneği arasında uyum sağlamak suretiyle, işgörenin gelişimi sağlanır. Çalışanların gelişmesi için bilgi, sorun çözümü ve sorumluluk gerektiren, değişik: fonksiyonlarla, değişik departmanlarda çalıştırılarak, deneyim kazanmaları sağlanır.



K- YÖNETİMDE HABERLESME (İLETİŞİM)

Haberleşme, bireyler arası bilgi, düşünce ve duygu alışverişidir (108).

Yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği üzerinde en önemli süreçlerden birisi haberleşme sürecidir.

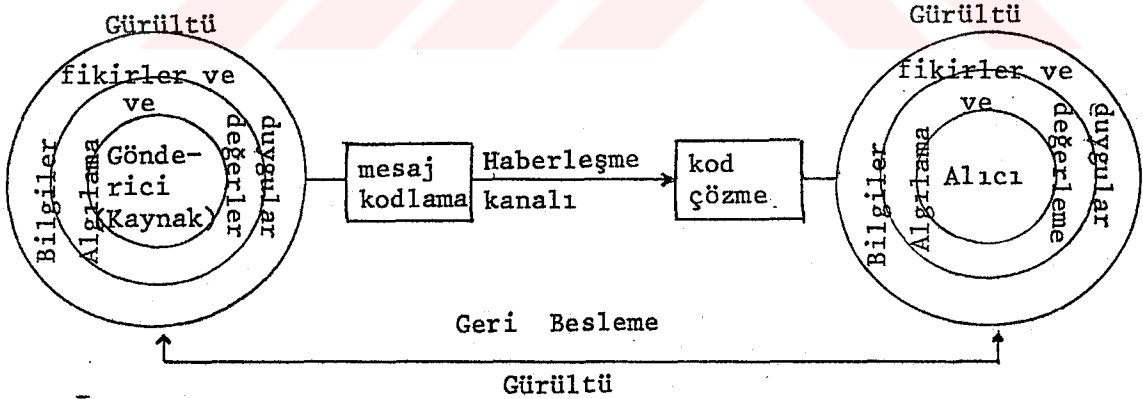
İşletmelerde, yöneticiler, yönetilenler, aynı düzeyde görevli kişiler ve dış çevre devamlı olarak birbirleriyle iletişim kurmak zorundadırlar. Bundan başka, amaçlara erişebilmek için organizasyonlarda liderliğin uygulanması, insanların motive edilmesi, kararların alınması, çapalarda eşgüdüm sağlanması ve faaliyetlerin kontrol edilmesi gerekir. Bu fonksiyonların her birisi kişiler arası etkileşimi ve dolayısıyla iletişimi gerekli kılar (109).

İşletme örgütlerinde üst-üst ilişkileri yatay ve çapraz ilişkiler aslında biçimsel veya biçimsel olmayan haberleşme türlerini oluştururlar.

1- Haberleşme Süreci

Haberleşme sürecinin unsurları şunlardır : Gönderici (kaynak), alıcı, göndericinin ve alıcının algılama ve değerlendirme biçimleri, mesaj, kanal, geri besleme ve gürültü. Bir haberleşme mekanizmasını aşağıda görüldüğü şekilde şematize edebiliriz (110).

Şekil-27 : Haberleşme Süreci



(108) Uzuncarsılı, "Yönetimde İletişim" Yönetici Geliştirme Semineri Bildirisi, Tösside Kayıt No:672, s.89.

(109) Hicks ve Gullett, s.249.

(110) Eren, s.286.

Gönderici : Bilgi,duygu yada fikri ifade eden mesajı oluşturan kişi yada gruptur. Haberleşme sürecinin başarısı büyük ölçüde göndericinin bilgi, yetenek ve özelliklerine bağlıdır. Mesaj yazılı,sözlü,görsel yada herhangi bir duyu organı ile iletilir nitelikte olabilir.

- Gönderici mesajı hazırlarken sunlara dikkat etmelidir:
- a- Alıcının bilgi ve tecrübe seviyesindeki sembolleri kullanılmalıdır. Yani alıcının anlayabileceği mesajlar gönderilmelidir.
 - b- Soyut ifadelerden çok somut ifadeler tercih edilmelidir.
 - c- Sembolleri alıcının daha önce olumsuz olduğu anlamda kullanılmamalıdır.
 - d- Alıcının anlamaması muhtemel olan kelimeleri açıklamalıdır.

Algılama : Algılama; insanların çevrelerindeki bilgileri seçmesi, kavraması, yorumlaması ve düzenlemesi sürecidir. Bir başka ifade ile algılama, bireylerin görme, duyma, dokunma v.b. gibi yollarla gelen duygusal uyarıları seçerek, düzenleyerek ve yorumlayarak çevrelerine ait anlamlı bilgiler haline getirmeleri işlemidir (111).

Kişinin çevresindeki bir nesne, bir kişi, bir olay veya faaliyet algılama için uyarı görevi yapmaktadır. Kişi bu uyarılardan bazılarını dikkate almamakta, bazı uyarılarda algılama süreci sonunda bir tepki göstermektedir. Aynı uyarı farklı kişiler tarafından değişik şekillerde de algılanabilir. Bunların sebebi algılama sürecini, kişilerin değer yargılarının, ihtiyaçlarının, amaçlarının, kültürel ortamın, bilgi ve tecrübelerinin, duygularının v.s. faktörlerden etkilenmesidir. Bu faktörden dolayı algılamada seçicilik ortaya çıkmakta ve bazı mesajların veya mesajın bir kısmının bilerek veya bilmeyerek algılanmaması söz konusu olmaktadır. Diğer bir deyimle, birey herseyi değil görmek istediğini görecektir, anlamak istediğini anlayacaktır. Kişiler belirli ön tiplere (basmakalıp) (stereotype) ve ön yargılara sanıpseler belirli kaynaklardan gelecek olan mesajları hiç algılamayacaklar veya göndericinin kastettiğinden farklı bir biçimde algılayacaklardır (112).

Sosyal algılama ise bireyin çevresindeki diğer kişiler arasındaki ilişkileri algılama sürecidir. Sosyal algılama bizim, belli kişilere nitelikler atfetmemiz sürecidir (111).

Sosyal algılamada, algılanan kişinin yüz ifadesi, görünüşü, sesi, kişisel özellikleri, algılayan kişinin diğer kişileri nasıl algıladığı, kişisel özellikleri, o anki ruh hali, deneyimler ve ortam etkili olur.

(111) Mahmut Paksoy, Tüsside KN:672,s.57.

(112) Uzuncarsılı, "Yönetimde İletişim",Tüsside KN: 672, s.91.

Sosyal algılamayı bozan faktörler

- a- Basmakalıp yargı (stereotype) : Bir bireyi, bir gruba dahil etme eğilimidir ve grubun özelliklerinin bireye yansıtılması şeklinde gerçekleştirilir. Böylece bireyin özellikleri dikkate alınmadan önce birey hakkında karar verilir. Basmakalıp yargı, bireyin diğer bireyleri doğru algılayışını kısıtlar ve kişinin gruptan hangi yönlerden farklı olduğunu görmesini engeller.
- b- Hale etkisi (Halo effect) (Yaygınlaştırma Eğilimi): Hale etkisi, olumlu yada olumsuz olarak, algılayıcının, bir kişinin tüm yönlerini, o kişiden edindiği bir tek izlenime göre değerlendirmesidir. Yani kişinin bir özelliği tüm yönlerine yaygınlaştırılmış olur.
- c- Yansıtma (Projection) : Kisilerin kendi sanıp oldukları huy ve özellikleri başka kişilerde de görmek eğiliminde olmalarıdır. Bu faktör de algılamayı bozucu yönde etki yapmaktadır.
- d- Beklenti : Beklentiler, tecrübelerden kaynaklanan ve bunlar doğrultusunda algılama eğilimi oluşturan faktörlerdir. Bu durumda kişi olay ve diğer kişiler, beklentileri yönünde görme ve değerlendirme hatasına düşer.

Sosyal algılamadaki hatalar, haberleşmeyi ve dolayısı ile etkinliği olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle bu hatalardan kaçınma, yanlış anlamaları ve çatışmaları bir ölçüde azaltacaktır.

Mesaj:

Göndericinin, ifade etmek istediklerini anlatmak için kullandığı fiziksel ürünleridir. (konuşulan sözler, yazılı kelimeler, rakamlar, sembalar)

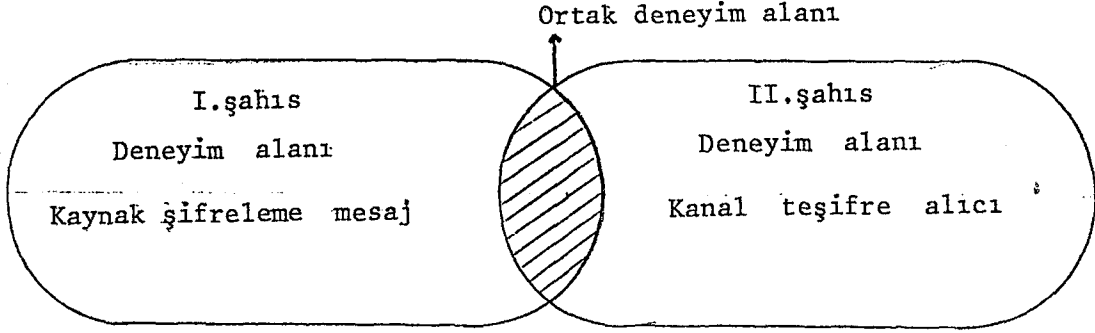
Mesaj kodlama, sembollerin düzenlenme biçimlerini ifade eder. Etkili haberleşme için, mesajın anlaşılır nitelikte olması önemlidir.

Kanal:

Mesajın gönderilmesinde kullanılan, gönderici ile alıcı arasında baş kuran araçtır. Bunlar görme, işitme, telefon, v.s. şekillerde olabilir.

Alıcı:

Gönderici tarafından kodlanan ve gönderilen mesajı çözen ve anlam veren kişi yada gruptur. Alıcının mesajı doğru algılaması, alıcının sembolleri bilmesi ve gönderici ile benzer anlamlar vermesi ile yani aralarında uygunluğun bulunması ile mümkündür. Schran'ın bu faktörü "deneyim alanı" olarak adlandırmış ve arkadaki şekilde göstermiştir (113).



Deneyim alanı, bilgi, çevre ve sosyo kültürel geçmiş gibi faktörlerden oluşur.

Gönderici ve alıcının ortak deneyim alanlarının büyük olması iletişimin başarısını olumlu yönde etkiler.

Geri besleme:

Mesajın alınmış ve anlaşılmış olup olmadığını, kaynağın görebilmesine olanak veren alıcı tarafından verilen bir yanıttır. Böylece, alıcı kaynak durumuna geçer. Eğer ilk kaynak, mesajın hatalı bir biçimde alındığını görürse ileride yapacağı haberleşme ile bunu düzeltebilir.

Gürültü:

Haberleşmenin doğruluk ve güvenilirliğini azaltan herhangi bir unsurdur. Göndericinin yanlış kodlaması, anlatmaması, mesajın tekrarlar, imla hataları içermesi, kanalda aksaklıkların olması, alıcının mesajı yanlış çözmesi, yanlış algılaması gürültü kapsamına girer.

2- Haberleşmeyi Engellleyen Faktörler

a. Fiziksel engeller : Dana çok iletişim kanalı ve bunu etkileyen çevresel faktörlerle ilgilidir. Teknik arızaları fiziksel engellere örnek gösterebiliriz.

b. Kişisel engeller : Gönderici ve alıcının farklı kişilikte olmaları yani, amaçlarının, değer yargılarının, kültür düzeylerinin, duygusal ortamlarının, vs. farklı olması mesaj sembollerini farklı algılamayıda beraberinde getirecektir. Bunun dışında, mesajın niteliği yada alıcının göndericiye olan tutumu da alıcının mesajları farklı şekillerde değerlendirmesi ile sonuçlanabilir.

c. Algılamada seçicilik : Bazı mesajlara veya mesajın bir kısmına alıcının kayıtsız kalması, bilerek yada bilmeden algılamaması ile ilgilidir.

3- Organizasyonlarda Haberleşme

Organizasyonlarda haberleşme iki türlü olur.

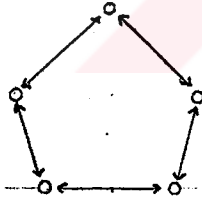
a- Bıçimsel Haberleşme : Örgütteki hiyerarsik yapı gereğı kullanılan haberleşme türüdür. Bıçimsel haberleşmede temel iki grup vardır (112) : (1) Merkezci, (2) Merkezkaç

Merkezci iletişim kaynaklarında, hiyerarsik yapının başı tüm bilgileri kontrol eder. Bu biçimdeki haberleşme, hız ve etkinlik gerektiren basit görevlerde başarıyla uygulanabilir. İşgörenlerin morali düşüktür. Sorunlar karmaşıktıkça merkezkaç etkileşim kanalları dana etkin olmaktadır. Yaratıcılık ve üretkenlik gerektiren durumlarda, bu iletişim dana etkindir.

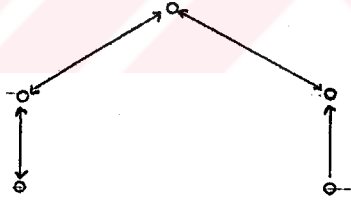
b- Bıçimsel Olmayan Haberleşme : Örgütlerde kendiliğinden oluşan gruplar, kendi kural, norm, liderlik biçimi ve dolayısıyla bıçimsel olmayan iletişim kanallarını oluştururlar. Resmi olmayan bilgiler, çoğunlukla sözel olarak iletilir. Üyeler genellikle bilginin doğru olduğunu kabul ederler. Bıçimsel olmayan haberleşmeyle oluşturulan bilgilerin değiştirilmesi çok zor olduğundan, pek çok yönetici tarafından tehlikeli olarak kabul edilir. Gerçekte iyi bir yönetici, bu unsuru örgüt amaçları doğrultusuna çevirebilir.

Haberleşme ilişkileri beş model halinde gösterilebilir.

Dairesel



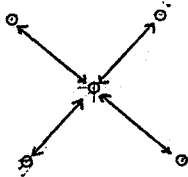
Zincir



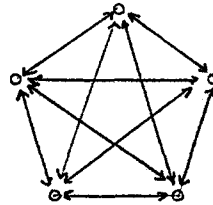
Y Modeli



Merkezi



Sepeke Modeli



Bu bes modelin karşılaştırmaları aşağıdaki tabloda yer alır.

Tablo-5: haberleşme Modellerinin Karşılaştırılması

Model Karşılaştırma Faktörleri	Merkezi	Y modeli	Zincir	Dairesel	Şebeke modeli
1 merkezileşme derecesi	çok yüksek	yüksek	orta	az	çok az
2 merkezileşme kanal sayısı	çok az	az	orta	orta	çok yüksek
3 önderlik tatmini	çok yüksek	yüksek	orta	az	çok az
4 grup tatmini	az	az	orta	orta	yüksek
5 kişisel tatmin	yüksek	yüksek	orta	az	çok az
6 hız	çok yüksek	yüksek	orta	az	az
7 doğruluk	yüksek	yüksek	orta	az	az

Kaynak için bkz. : Ülkü Uzuncarsılı, "Yönetimde İletişim,"
Tüside K.N:672, s.93.

4- Haberleşmenin Etkin Olabilmesi İçin Dikkat Edilecek Noktalar

a- Yanlış anlamaya olanak vermemek için, mesajın tüm haberleşme unsurlarıyla desteklenmesi (duygular, jestler, mimikler, kelimeler, grafikler, şemalar).

b- Gönderici, mesajlarını alıcının seviyesine göre kodlamalıdır. Net ve doğru konuşmak, göndericinin birden fazla anlamı olan sembolleri başka sembollerle de tanımlamak, karmasık kavramların üzerinde durmak, gereksiz tekrarlardan kaçınmak, çok kısa ve çok uzun ifade şekillerinden kaçınmak yararlı olacaktır.

c- Göndericinin, olaylara alıcının gözüyle bakmaya çalışması (empati).

d- Alıcının iyi bir dinleyici olması, yani mesajla ilgilenmesi, anlayış göstermesi, tartışmadan kaçınması, konuşmayı kesmemesi.

e- Geri beslemede bulunurken, olumsuz tepki yaratmamak için mesajı değerlendirmekten çok tanımlamaya çalışmak, göndericinin kontrolünde olmayan konuları natırlatmaktan kaçınmak, zamanında yapmak, göndericinin düzeltebileceği davranışlara yönelmesini sağlamak.

f- Her insanın belirli fikir, duygu ve bilgileri, mesajı gönderen kişiye ve mesajın niteliğine göre değişen kabul

sınırı vardır. Bu sınırlar, mesajın içeriğini hazırlarken ve gönderirken, alıcının kişiliğini ve bizle olan geçmiş ilişkilerini dikkate almamız gerekir.

g- Gönderici mesajını kodlarken ve gönderirken, alıcının kişilik yapısını, standartlarını, tutum ve alışkanlıklarını, tecrübelerini, statü, rol ve görevlerini, toplumun örf ve adetlerini göz önüne almalıdır.

h- Mesaj alıs verisi sırasında duygularda iletilir. Bazı duygusal etkileşimler, bir takım duygu ve davranışları güçlendirirken (korkmuş bir kişinin kızgın bir kişi ile karşılaşınca daha çok korkması), bazı duygusal etkileşimlerde kişiler arası çatısmaya yol açabilir (Kızgın birisinin, neşeli birisine ters düşmesi gibi). Bu nedenle mesajlar iletilirken alıcının o anki psikolojik durumu göz önünde bulundurulmalıdır. Mesajların bazen içeğinden çok sunuş şekli önem taşımaktadır.

i- Gönderici, kişilik özelliklerinden kaynaklanan iletişim aksaklıklarını giderebilmek için, önce kendi kişilik özelliklerini, sonra da alıcının kişilik özelliklerini bilmesi, anlaması daha sonra mesajı kodlaması daha yararlı olacaktır.

j- Haberleşmede basamak atlamamak, mesajı değişikliğe uğratmamak gerekir.

k- Kullanılan iletişim araçları iyi seçilmelidir.

l- Yönetici ve işgörenler iletişimin gerekliliğine inanmalı ve iki yönde iletişimin gerçekleştirilmesine çalışılmalıdır.

L- ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİNİ GELİŞTİRME TEKNİKLERİ

Çalışma yaşamının kalitesi: Pek çok toplumun ekonomik gelişim süreçlerinde oluşan ve çalışanın memnuniyeti ve üretim konularında önemli bir etki olarak nitelendirilen çalışma sorunları ve bunların çözümleridir (114).

Çalışma yaşamının kalitesinin bir başka tanımı: Bir çalışanın, çalışma yaşamı boyunca ulaşabildiği maddi ve maddi olmayan "değerler" in toplamıdır.

Çalışma yaşamının kalitesinin yükseltilmesi çalışmalarını, işin yapısını, işi yapanları ve teknolojiyi bütünleştirmeyi sağlar. Bu çalışmalara son yıllarda duyulan gereksinimin nedenleri şunlardır:

a- Toplumsal Nedenler:

Grevler ve işgücü-yönetim anlaşmazlıkları, sanayilerde tüm toplumlarda görülmektedir. Bu hareket ile, işgücünün ihtiyaçlarının tespiti ve temini ile bu problemler ortadan kalkacaktır. Çalışma yaşamının kalitesinin yükseltilmesi ile birlikte toplumda eğitimin yaygınlaşması ve düzeyinin yükselmesine paralel olarak, yeni normlar ve değerler doğar. Ayrıca, işgörenin verimlilik artışı sağlandığından kişisel doyumu yanı sıra, tüm toplumun kalkınmasında yardımcı olunacaktır. Bu hareketle, örgüt sosyal sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırken, çevre kirliliğide gözönüne alınacaktır.

b- Örgütsel Nedenler:

Yüksek işgücü devri, devamsızlık oranları, grevler, kayıplar, kalite ve verim düşüşleri.

c- Bireysel nedenler:

İsten duyulan tatminsizlik, buna bağlı olarak iş ortamında ve sosyal yaşamda huzursuzluk çalışma yaşamının kalitesinin yükseltilmesi ile azaltılabilir. Kişiyi özerklik, kişisel gelişim ve sürekli öğrenim olanakları sağlar. Demokratik bir ortam oluşur. Eğitim düzeyinin yükselmesi, sosyal değerlerin değişmesi de çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesi programına ilgiyi arttırmıştır.

Howe ve Mindell (1979), eski ve çağdaş çalışanlar arasındaki farklardan bazılarını şöyle özetlemişlerdir (115):

* Geleneksel çalışan, şirkete çağdaş çalışandan daha fazla bağlılık ve teslimiyet gösterir.

* Ücret çalışanlar için her zaman önemli olmuştur; ama

(114) Rüçhan Işık, "Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Hükümet, İşçi, İşveren ve Özellikle ILO'nun yaklaşımları," MPM Yayın NO:442, s.48.

(115) Lawrence S. Aft, Productivity Measurement and Improvement, Reston, Va: Reston Pub. Co, 1983, s.351.

çağdaş çalışanlar için daha çok yapılan işin sonucu olarak görülmektedir.

* Çağdaş çalışanlar, geleneksel çalışanlara göre, organizasyonel kabulle daha çok ilgilidir.

* Çağdaş çalışanlar, onları etkileyen kararlarda rol almaya daha fazla isteklidirler.

* Geleneksel çalışanlar, iş güvenliği ile daha fazla ilgilidir.

* Çağdaş çalışanlar, yönetimden gelen bildiriğe, şirkette olup bitenlere göre değer verirler.

* Çağdaş çalışanlar, daha fazla kısa dönemli amaç yönelimine sahiptir.

* Çağdaş çalışanlar, işin daha fazla ilgi çekici ve mücadeleliye davet edici olmasını ister.

* Çağdaş çalışanlar, gelişme fırsatı isterler.

* Çağdaş çalışanlar, yaptıkları işte yaratıcı olmak isterler.

* Geleneksel çalışanlar için işleri genellikle aileden ve boş vakitten önce gelir. Çağdaş çalışanlar içinse aile ve boş vakit genellikle işten önce gelir.

Çalışma yaşamının kalitesinin yükseltilmesi için aşağıdaki unsurlar gerçekleştirilmeye çalışılmalıdır:

- a- Katılımcı yönetim uygulamak (işçilerin istek ve niteliğine göre)
- b- Kardan pay dağıtarak, kişinin işletmeyi benimsemesini sağlamak
- c- Düşmanca olmayan, karşılıklı güvene dayanan ilişkiler kurarak "onlara karşı biz" duygusunun önüne geçmek
- d- Eğitim ve mesleki gelişim olanakları sunmak
- e- Uygun ve adil ücretleme sistemi ile ücret dışı ve ödülle yönelik teşvik programları uygulamak
- g- Güvenli ve sağlığa zararlı olmayan çalışma ortamı yaratmak
- h- İş güvencesi, emeklilik sigortası, işçilere eşit muamele gibi uygulamalarla sosyal adalet ve güvenliği sağlamak
- ı- Nezaretin kaliteli, haberleşmenin etkili olduğu, kurallılıktan arınmış, durumsallık yaklaşımını benimsemiş bir yapıda olan, endüstriyel ilişkilere özen gösteren, amaçlarını topluma, işletmeye ve işgörene göre belirlemiş bir yönetim biçimini uygulamak
- j- İşgörenin iş zenginleştirmesi, iş genişletmesi gibi metodlarla, işine ilgi duyup sevmesini, iş üzerinde işin yapılış şekli, hızı gibi konularda kontrol sahibi olmasını, işin rasyonalizasyonunu ve geniş beceriye göre yeniden oluşumunu sağlamak
- k- İşin kişinin genel yaşamında dengeli bir yerinin olmasını, çalışma saatlerinin kişiyi sosyal yaşamdan uzaklastırmamasını sağlamak
- l- Bireyin sosyal tamlanmasını sağlamak için, kişisel yarlığını ve öz saygınlığını kavul etmek. Özcan Köknal, Tıpta Ruhbilim adlı kitabında şöyle demektedir: "Kisi,

toplumda yeri, işi, görevi, sorumluluğu, özgürlüğü, saygınlığı olduğuna inanmalıdır."

- m- Teknoloji seçiminde insan unsurunda gözönüne almak
- n- Örgüt çevre kirliliği, istihdam politikaları gibi sosyal sorumluluklarını yerine getirmeli ve yasal düzenlemelere uymalıdır.

İşletmelerin bunları gözardı etmesi halinde, işgören için işletmenin ve işinin değer, azalacaktır. Bu hareket, bir bakıma örgüt kültürü yaratma girişimi sayılabilir. Çalışma yaşamının kalitesi kavramı bireysel düzeyde ele alındığında; üyelerin önemli kişisel gereksinimlerini tatmin etme doğrultusundaki çabalardan oluşan bir süreçtir. Buna göre, bu hareket kişilerin çalışma yaşamlarında tatmin ve mutluluk duymalarına yöneliktir.

Organizasyon bir sistem olduğuna göre, bu sistemi oluşturan alt sistemlerin hepsi birbirleriyle ilişkilidir ve ancak hep bir arada gerçekleştirilmesi organizasyonel etkinliği büyük ölçüde etkiler. Örneğin haberleşme açısından kapalı, hiyerarşik kademesi çok ve yönetimi merkezi olan bir organizasyonda QCC, kalite timleri, verimlilik timleri gibi katılımcı grupların başarılı olmaları beklenmemelidir.

Çalışma yaşamının kalitesinin yükseltilmesi amacını gerçekleştirecek değişikliklerin birden olması mümkün olmadığından, çok fazla beklenti içinde olmak herhangi bir çalışma yaşamının kalitesinin yükseltilmesi programını sabote edebilir (116). Bu nedenle, amaçlara uzun dönemde erişileceği, sendika ve yöneticiler tarafından kabul edilmelidir.

1- Çalışma Şartlarını İyileştirme

Çalışma şartlarını iyileştirme diğer bir verimlilik arttırıcı tekniktir. Bunun sık sık üzerinde durulur fakat az uygulanır. Bu teknik aşağıdaki unsurlar üzerinde durur (117):

- a- İşletmede çalışma şartlarının detaylı olarak gözden geçirilmesi
- b- İyileştirilmiş çalışma şartlarının dizaynı
- c- Çalışma şartlarında iyileştirmeyi devam ettirme ve düzenleme

Her iş yerinde, mevcut çalışma şartlarını belirlemek için gözden geçirilecek faktörler şunlardır:

- * Isı, ışık, rutubet
- * Gürültü
- * Çevrenin görüntüsü

(116) Aft, s.356.

(117) Sumanth, s.417.

- * İşlenen malzeme, parça veya ürünün tehlikesi
- * Elle işlenen ağır malzemenin derecesi

Operatörlerin emniyet düzeyi, bu beş faktörün yeterli derecede yerine getirilmesine bağlıdır.

2- Çalışma Saatlerinin Düzenlenmesi

Fizyolojik olarak bakıldığında, insan fizyolojisine en uygun çalışma süresi 7,5 saattir (118). Yapılan araştırmalar günde 7,5 saat çalışmanın ergonomik olmasının yanında, çalışmanın kesintisiz olup olmaması konusunda önemli olduğunu belirlemiştir. Bu yüzden, günlük çalışma süresinin yanında dinlenme süreleride ayarlanmalıdır.

Her işletme, zaman zaman işçönlere fazla mesai yaptırır. Fakat fazla mesai ancak zorunlu kalındığında yapılmalıdır. Fazla mesai, işçilere zihni ve bedeni yönden aşırı gerginlik verir ve sonuçta, işçi farkında olmadan verimliliği azalır. Yorulan işçinin dikkati dağılır, gereksiz hareketler yapar ve iş kazalarına neden olabilir. Bu nedenle, her işçinin hafta içinde yapacağı fazla mesai sınırlandırılmalıdır.

2.1- Esnek Zamanlama

Çalışanlara, kendi çalışma saatlerini belirleme özgürlük ve sorumluluğunu veren, personel zamanlama sistemidir. Birkac ayrı esnek zamanlama sistemi mevcuttur; fakat hepsi iki ana unsura sahiptir(119):

a- Esas(sabit) Zaman : Bütün işçilerin işte olması gereken zaman

b- Esnek Zaman : İşçilerin geliş ve gidiş saatlerinin değiştiği zaman

8 saat ÷ 1/2 saat öğle yemeği

Esnek Band	Sabit Çalışma Süresi	Esnek Band
6:30	9:30	15:00
		18:00

8 saat ÷ 1/2 saat öğle yemeği

Sabit zaman: 5 saatlik çalışma ve 1/2 saat öğle yemeği zamanını kapsar

Esnek Zaman: Sabit sürenin her iki tarafındaki 3'er saatlik zaman

Enerji krizleri, yüksek işçilik maliyetleri, işgücünde artan kadın sayısı gibi faktörler, personelin çalışma zamanlarının saptanmasında değişiklikler yenilik ihtiyacı

(118) Akbulut, 1986'dan Telman, "Çalışma Sistemi ve Verimlilik," Tüside K.N:617, s.175.

(119) Sumanth, s.426.

cını yarattı.

Esnek zamanlama sistemi, fertlerin verimliliğini, şahısların çalışma saatlerini biyo-ritmlerine göre ayarlama fırsatı vererek de arttırır.

Esnek zamanlama sistemlerinin çoğunda başlama zamanı bitiş zamanını belirler; örneğin: 9.30-15.00 esas zaman dilimi etrafında, bir işgören isterse sabah 6.30'da gelip, 6.30-9.30 arasındaki esnek süreyi kullanarak 15.00'de işini bitirebileceği gibi; sabah 9.30'da gelip, akşam 18.00 de de işini bitirebilir.

Daha fazla esneklik, öğle yemeği periyodunun her iki tarafında esnek band kullanarak sağlanabilir.

Aşağıdaki şekilde, 9.00-11.00 ve 13.00-15.00 arası, tüm işgücünün mevcut olduğu süreyi göstermektedir.

8 saat + 1/2 saat öğle yemeği

Esnek band	Sabit süre	Esnek band	Sabit süre	Esnek band
------------	------------	------------	------------	------------

6:30
9:00
11:00
13:00
15:00
17:30

8 saat + 1/2 saat öğle yemeği
Esnek zaman diliminin avantajları (120) :

- a- Fazla mesai süresini azaltır.
- b- Gecikme, hemen hemen yok denecek düzeye indirilir.
- c- Kalifiye elemanı özendirmeyi ve elde tutmayı sağlar.
- d- En önemlisi, insanın verimliliğini arttırır; çünkü işçiler daha bağımsız olur ve işde kendi kendini yönetir.

Esnek zamanlama sisteminin kullanıldığı işletmelerde, kesin bir şekilde işçinin isten soğuması azalır, üretkenliği artar, annelere, öğrencilere ve yaşlılara çalışma imkanı sağlanır(121)..

Bu sistemin bazı dezavantajları da vardır. İşçiler denetçilerinininkinden farklı saatler seçerlerse, denetçileri onların kaytarmak için bu yola başvurduğunu düşünebilir. Bu nedenle bazı işyerleri bilgisayarlı zaman kaydetme tedbirleri kullanırlar ve bu da işçilerin kendilerine güvenilmediğini hissetmelerine yol açabilir.... Yinede uygulamaya değer bir sistemdir. Şirketler, esnek zamanlama sisteminin uygulanmasından sonra, verimliliğin %12 arttığını rapor etmişlerdir(122).

(120) Sumanth, s.427.

(121) Nathan, 1977, p.36'dan Aft, s.336.

(122) Nathan, 1977'den Aft, s.367.

2.2- Yoğunlaştırılmış Hafta İçi Çalışma

Bu kavram bazı işletmeler için uygundur. Yoğun hafta içi çalışma, haftadaki çalışma saatlerini aynı bırakarak, çalışma günlerini azaltma tekniğidir. Örneğin günde 8 saat ve haftada 5 gün ise gelmek yerine, günde 10 saat ve haftada 4 gün ise gelmek, yoğunlaştırılmış hafta içi çalışmadır. Günümüz iş yasaları, yoğunlaştırılmış çalışma periyodu kullanan iş yeniliklerine sınırlı kalmaktadır.

2.3- Vardiya Sistemleri

Çalışma sisteminde insanı, dolayısıyla üretimi etkileyen konulardan birisidir. İnsan vücudu zamana göre ayrılmış, programlanmış bir yapıdır. Günün saatlerine bağlı olarak biyolojik bir tempo gösterir. Vücudun bu çalışma temposuna "Circadian rhythm" (biyolojik saat) denir (123).

Vardiya sistemine bağlı olarak etkilenen vücut tem-polarından en önemlisi, uyku düzeninin yani sağlıklı yaşamaya temposunun bozulmasıdır. Çeşitli vardiya sistemlerinin, biyolojik saati dikkate almamalarından ötürü, işgö-renlerde uykusuzluk, hazımsızlık, yorgunluk, istahsızlık, mide ağrısı gibi şikayetlere neden olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca, vardiya sisteminin biyolojik saat unsurunu gözönüne alarak oluşturulması, iş kazası oranlarının da olumlu yönde etkileyecektir.

Her işgörenin biyolojik ritminde farklılık görüleceğinden, vardiya sistemi hazırlanırken, kişilerin biyolojik ritimleri ve vücudun vardiya sistemine alışıp alışamaması gözönüne alınmalı, işgören seçimi yaparkende, vardiyalı çalışmaya uygun olup olmadığı araştırılmalıdır.

İnsan başarısının da, insanın vücudunun günlük ritmine paralel bir değer gösterdiği araştırmalarla ortaya konmuştur. Fizik performansın günlük eğrisinde, sabah ve öğleden sonra olmak üzere iki tepe noktasının olduğu ileri sürülmüştür (124). Performansın gece yarısından sonra, en düşük seviyede olduğu, hataların gece yarısı saat 3.00 civarında maximum bir sayıya eriştiği, minimum sayıda yapılan hataların ise öğleden sonra olduğu tespit edilmiştir.

3- İşçi Sağlığı ve İş Emniyetinin Sağlanması

İşyerinde çalışma ve dinlenme ortamının işçileri rahatsız etmeyecek, sağlığa zarar vermeyecek şekilde olması gerekir.

İşyerinde emniyetin sağlanması, yönetimin her kademesinin görevleri arasındadır. Emniyet tedbirlerinin alınmasında usta başı ve işçilerinde fikirleri sorulmalıdır,

(123) Telman, "Çalışma Sistemi ve Verimlilik," Tüssi-de K.N:617, s.172.

(124) A.g.e., s.173..

çünkü tehlikeli noktaları en iyi bilenler onlardır.

İnsanların çalışacağı makinalar ve üretim alanları planlanırken, makinanın insanların çalışmasına uygunluğu insan kapasitesinden daha çok güç gerektirip gerektirmediği düşünülmelidir. İşgörenlerin duruşu ve oturuşu göz-önüne alınmalıdır.

İşyerlerinin düzenli tutulması, depolamanın iyi yapılması, makinaların iyi dizaynı, elektrik izolasyonunun yapılması kazaları önleyici tedbirler arasındadır. Bunların yanısıra işçilerin eğitimi ve gerekli emniyet tedbirlerini alarak çalışmalarında çok önemlidir.

İşyerinin doktorunun, revirinin olması ve işgörenlerin emniyeti için tedbirlerin alınması, işgörenlerin işletmeye ve yöneticilerine güven ve bağlılık duymalarına, daha verimli çalışmalarına neden olacaktır.

4- Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim, astların amaçların saptanmasına ve kararlara katılmasına yer veren bir yönetim biçimi olmasının yanında aynı zamanda bir planlama ve personel değerlendirme tekniğidir. Amaçlara göre yönetim takım çalışması ruhunu ve dayanışmayı güçlendirir, işgörenlerin tatmin seviyesini yükseltir ve onları organizasyon için olumlu önerilere yöneltir.

Bu yöntemin arkasındaki felsefe, performans ile organizasyonunun amaçları arasında bir ilişki kurmaktır. Bu durumda, kişisel başarı ve organizasyon birbirine bağlanmış olmaktadır. Amaçlar, yöneticilerle astların ulaşılabilir ve ulaşmaya değer olarak anlastıkları, istenen sonuçlardır. Kişisel amaçlarla firma amaçları ne kadar özdeşleşirlerse, bireyin amaçları benimsemesinde o kadar artacaktır.

Amaçlar, organizasyonun bütünü, her departman, her yönetici ve her işgören için belirlenir. Amaçlar, ölçülebilir ve zamanla sınırlı olmalıdır. Bu şekilde belirlenen amaçlar, aynı zamanda personelin etkenliğinin ölçülmesine yarayan standartlar haline gelirler. Amaçlar belirlenirken, bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için gereken kaynak temini ve yetki göçerimi sağlanmalıdır.

Amaçlar saptanırken, bireylerin ve bölümlerin amaçlarının uyum içinde olmasını ve bölümlerin amaçlarıyla, daha üst düzeydeki organizasyonel amaçların birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olmasını, dikkatli planlamayla sağlamak gerekir.

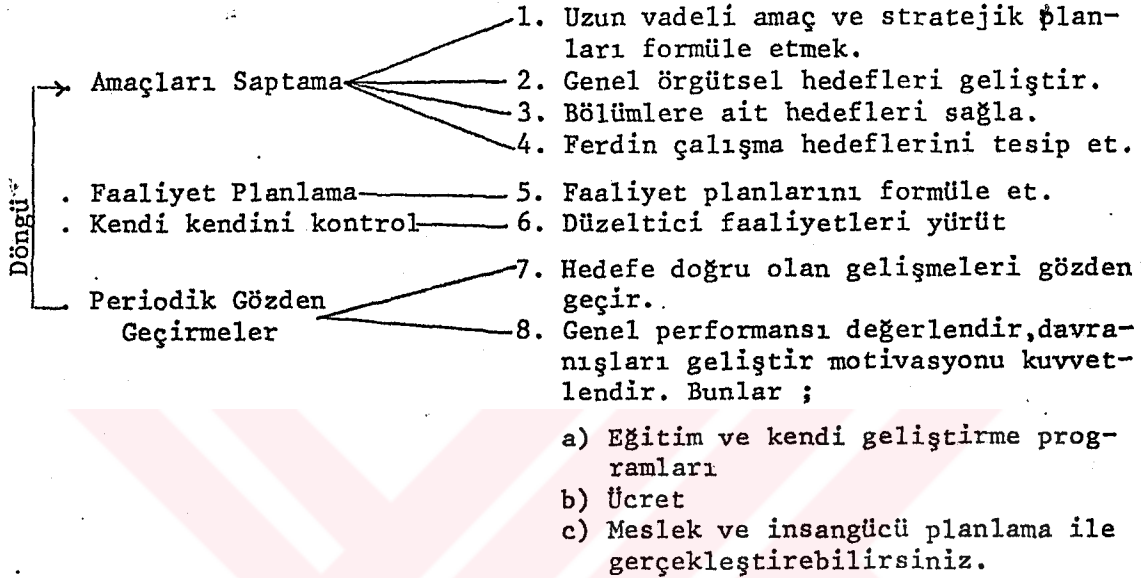
Amaçların saptanmasına personelden olabildiğince çok kişi katılmalıdır. Aksi halde amaçlara göre yönetimin planlama ve motivasyon yönü zayıflar. Amaçların ve bunlar arasındaki ilişkilerin saptanmasından sonra, bunlara ulaşmada kullanılacak araç ve yapılacak görevler planlanmalıdır. Bu aşama bir sonraki aşamadaki, kişi ve alt sistemlerin etkinliğinin (basta saptanan amaçlara ne derecede yaklaştığının) ölçümüne temel teşkil eder. Gerekirse,

amaçlar gözden geçirilerek düzeltici tedbirler alınabilir yada amaçlar tüm olarak yeniden analiz edilir. Amaç saptamaları yılda birkaç kere yapılmalıdır.

Sekil-28: Amaçlara Göre Yönetim Prosesi

Gerekli Unsurlar

Ana Basamaklar



Kaynak için bkz.: Sink, s.350.

Amaçlara Göre Yönetimin Avantajları:

- Planlamayı teşvik etmesi
- İşgörenlerin amaçları ile organizasyonun amaçları arasında uyum sağlayarak, iş tatmininin, motivasyonun artmasının sağlanması ve böylece, işgörenin organizasyona işine ve yönetime bağlılığının artması
- İşgörenlerin kendilerinden ne beklenildiğini açıkça görebilmeleri, böylece enerjilerini o konu üzerinde yoğunlaştırmaları -ki bu özellik, işletme için önemli konulara yönelip yönelmediklerini anlamaları daha zor olan, yönetici kadro için- önemlidir.
- Başarıyı engelleyen sorunların kolaylıkla, bir ekip olarak ortaya çıkarılması ve çözülmesi
- Yönetim kontrolünde daha etkili bir düzen ve çalışma standardı getirmesi, yetki ve sınırların belirlenmesi
- Amaçlar ve görevler belirli olduğu için, haberleşme, açık, kesin ve kolay olur.
- İşgörenlerin yeteneklerinin ortaya çıkması için uygun

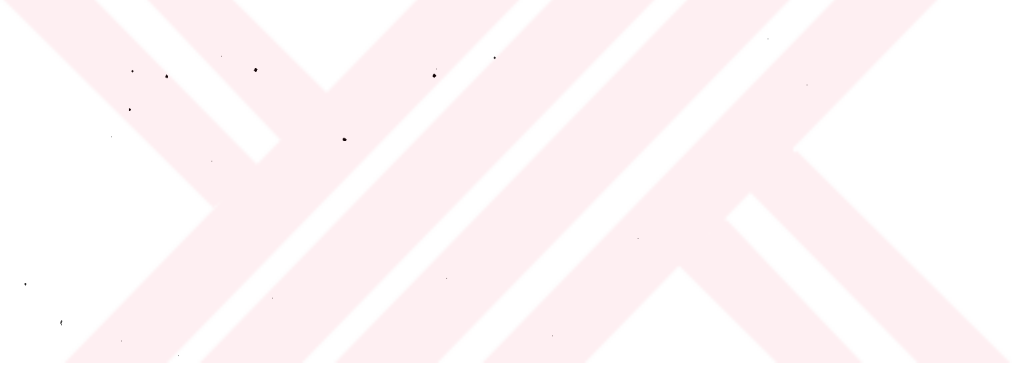
bir ortam yaratılmış olur.

h- Kendi kendini kontrol mekanizması olması

i- Performans değerlemesine yardımcı olması

j- İsgörenlerin kendi kendilerini kontrol edebilmelerinin sonucu olarak, eksik yönlerini saptamaları ve bu yönlerini geliştirmeye yönelmeleri

Amaçlara göre yönetimin dezavantajı olarak, fazla zaman gerektirmesini gösterebiliriz.



5- Monotonluk Sorunu ve Önleme Yöntemleri

Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına kısaca monotonluk adı verilmektedir. Monotonluk işgörenler için şikayet ve tatminsizlik kaynağıdır.

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte, aşırı işbölümü ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin yaratıcı güçlerini, akıllarını kullanmalarına gerek kalmamıştır.

Monotonluğun Nedenleri (125):

1. İşin özellikleri
2. İşçinin monotonluğa karşı duyarlılığı
3. İşyerinin manevi ortamı
4. İşçinin psikolojik durumu

Monotonluğun Giderilmesinde Alınabilecek Önlemler Şunlardır:

5.1- İş Genişletme :

Belirli bir işin, işçinin daha çok çeşitli işlem yapabileceği şekilde yeniden düzenlemesidir. İşçinin yaptığı işe çok benzeyen birkaç işi beraber yapmasıdır. Böylece işçinin karar ve hareket alanı genişleyecek ve diğer işçilerle etkileşimde bulunma olanağı artacaktır.

5.2- İş Zenginleştirme :

İş zenginleştirme, finansal olmayan motivasyon tekniğidir (126). Birbirinden farklı nitelikteki işler dikey düzeyde aynı kişi tarafından yapılır. İşin içeriği değiştiği gibi işgörenin taşıdığı sorumluluk ve yetki miktarını arttırmak gerekir. İş zenginleştirme ile, ortaya çıkan üründe işçinin daha çok payı olacak, sonuç itibarıyla kendisi ile övünebilecek ve kendisini ürünle bütünleştirebilecektir. İş zenginleştirme daha çok yönetici kademesinin söz konusudur.

5.3- Dönüşümlü Çalışma (Job Rotation):

İşgörenlerde monotonluğu azaltmak için, işgörenler değişik işlerde çalıştırılmalıdır. Dönüşümlü çalışma sistemi ömür boyu istihdam anlayışı üzerine kuruludur (127).

(125) Uzuncarsılı, "Monotonluk sorunu ve Monotonluğu Önleme Yöntemleri" Tüsside, İş Ortamının Kalitesinin Yükseltilmesi Semineri Bildirisi, s.33.

(126) Sumanth, s.409.

(127) Naato Sasaki, Japonya'da Yönetim ve Sanayi Yasası, Çev. Nazım GÜVENÇ, 1991, s.11.

Yararları şöyle sıralanabilir (128):

- a) İsgören sürekli değişik işler yapmakla birçok işi öğrenmektedir.
- b) Değişik işlerde çalışmakla geniş ölçüde beceri kazanmaktadır.
- c) Çeşitli iş ve işlemleri öğrendiğinde ürünün ortaya çıkarılmasında kendisinin bir payı olduğunu hissetmektedir.
- d) Diğer işgörenleri tanıma olanağına sahip bulunmakta ve sosyal çevresi genişlemektedir.

Japonya'daki iş yönetimini geliştirme sisteminin benzersizliğinin gerisinde şirket dışındaki eğitim programlarından çok şirket içi eğitimde dönüşümlü çalışma sisteminin uygulanması yatmaktadır (129).

5.4- İşin Yeniden Tasarımı :

İşin yeniden tasarımı metodunda, işcinin karar vermesinin belirgin hale getirilmesi hedeflenmiştir. Bu uygulamaya örnek olarak Japonya'da Mazda Toyota otomobil fabrikalarını gösterebiliriz. Burada bütün otorite tepede toplanmış olup, aşağı doğru çok geniş bir hiyerarsi kademeleri olan bu işletmede, özel karar vermeler paylaşılarak zincirin çeşitli kademelerine dağıtılmıştır (130). Böylece oluşturulan katılımcı iş dizaynı, bir takım oluşturulmasının ve işlerde ortaya çıkan sorunların işgörenlerle birlikte düzenlenmesini hedefliyor (131).

5.5- Müzikten yararlanma :

İscilere müzik dinleterek, onların işe karşı olan ilgilerini arttırabiliriz.

5.6- Dinlenme Sürelerinin Programlı Bir Şekilde Ayarlanması:

Dinlenme sürelerinin programlı bir şekilde ayarlanması ile, fiziki yorgunluğun etkisi azalır, sosyal ilişkilerin, arkadaşlığın güçlenmesi sağlanır. Dinlenme süreleri, üretimin düşmeye başladığı zamanlarda verilmelidir. Kısa ve çok süreli dinlenme yerine, uzun ve az sayıda dinlenme daha etkilidir.

5.7- Fiziksel Çevre Kosullarının İyileştirilmesi :

Isık, ısı, nem, gürültü, renk gibi fiziksel koşulların ideal hale getirilmesi monotonluğun yarattığı stresi bir ölçüde azaltabilir.

(128) Uzuncarsılı, Tüsside, Monotonluk Sorunu ve Monotonluğu Önleme Yöntemleri, s.34.

(129) Sasaki. Japonya'da Yönetim ve Sanayi Yapısı, s.5.

(130) Telman, Tüsside KN:617, s.171.

(131) İsmail Ataay, Verimlilik ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi Şempozyumu MPM Yayınları :442, s.72.

6- ÖRGÜTSEL KÜLTÜR

Edger Schein kültürü bir grup tarafından oluşturulan, keşfedilen ana davranışlar paterni olarak tanımlar. Örgüt- zasyonel kültür paylaşılmış değerler ve üyelerin nasıl davranacağını gösteren yükümlülükleri kapsar (132). Örgüt- teki ilişkilerin ürünü olarak ortaya çıkar.

Endüstrileşme ile birlikte modernizasyon süreci ortaya çıkmış, bireycilik körüklenmiş ve toplumu birbirine bağlayan değerler yavaş yavaş kaybolarak, özgürlüğün yanısıra yalnız- lık, yabancılaşma ortaya çıkmıştır.

Endüstri öncesi dönemde toplum, manevi bir dünya kuran ve anlamlar üreten faaliyetlerden ve ilişkilerden oluşmak- tadır. Sosyal düzen değerlerle sağlanmakta ve düzenin kurum- ları toplumdaki anlam çerçevesi içersinde meşrulaştırılmak- tadır (133).

İnsanların ilişkilerinin ürünü olarak ortaya çıkan, in- sanların çevrelerinde olup biten olay ve nesneleri açıkla- yabilmek ve anlam verebilmek için subjektif bir biçimde kurdukları "Sosyal gerçeklik" tüm üyeler tarafından kabul edilip paylaşılarak toplumsal bütünlüğü sağlar ve ortak bir dünya yaratılarak "kültür" oluşturulur.

Batı toplumlarında toplumun işleyişi için gerekli olan motivasyon... maddi ödüllerle sağlanmaya çalışılmakta ... maddi olmayan doyum sorununa bir çözüm getirilememektedir (134).

Batıda şirket hiç su götürmez şekilde ekonomik bir var- lıktır. Japonya'da ise ekonomik bir çevrede etkinlik gös- terse de herseyden önce toplumsal bir varlıktır (135).

Organizasyon kültürü, insanların amaca yönelik rasyon- nel davranış yerine, değere yönelik rasyonel davranışta bulunmasını sağlar. Ulaşılmaması gereken amaçları anlam ve sosyal değer taşıyan amaçlara dönüştürürken, amaçların paylaşımını ve amaçlara bağlılığı sağlar.

Organizasyon kültürünün oluşması için şu şartlar gerek- lidir (136).

(132) Lussier, s.341.

(133) Olgun Kırçıl, "Kalite Kontrol Grupları İçin Ge- rekli Yönetmelik ve Organizasyonel Altyapı Olarak Z Tipi Organizasyonlar" Kalite Kontrol Grupları Semineri bildi- risi, MPM Yayınları : 320 Ankara, Alkar Matbaası, 2.b., 1989, s.99.

(134) A.g.e., s.100.

(135) Sasaki, Japon Şirketlerinde Karar Alma Mekaniz- ması, Çev.Nazım Güvenc, 1991, s.7

(136) Kırçıl, Kalite Kontrol Grupları Semineri, s.104.

1. Uzun bir süre birarada olan ve aynı sorunları paylaşan insanlar.

2. Bu insanların bu sorunları birlikte çözebilme fırsatını bulması ve bu çözümlerin etkilerini gözleyebilmesi.

3. Grubun yeni üyeler kazanması.

Bu organizasyonda oluşan kültürün güçlülüğü, grup üyelerinin homojenliğine ve kalıcılığına, grubun paylaştığı yasantıların sıklığı ve sürekliliğine bağlıdır.

Örgütsel kültürler sanat, şarkılar, hikayeler, semboller, sloganlar ve vecizelerden yaratılır. Mc Donalds'ın Kalite, Hizmet, temizlik ve değer (Q,S,C,V) sloganı buna örnek verilebilir (137).

Bir organizasyon iyi bir performans ve verimliliğe sahipse, olumlu bir organizasyon kültürü yaratılmış demektir. Bunun sağlanması için üst düzey yöneticilerin işyerlerini devamlı inceleyerek, bunların önem verilen değer yargılarına ne derece uyduğunu gözlemelidir.



7- ÖRGÜTSEL İKLİM (HAVA)

Örgüt içi ilişkilerin yapısı ile ilgilidir. Örgüt üyelerinin örgütsel çevre hakkındaki fikirlerinin oluşumu örgütsel iklime bağlıdır. Örgütsel iklim kişilerin işten tatmin duymasını sağlayabilir ve işin kalitesini etkileyebilir.

Örgütsel iklimi etkileyen unsurlar (138):

1. Yapı : Çalışanlar üzerindeki zorlamalar, kural sayısı, kaideler ve metodlar
2. Sorumluluk : Birinin işindeki kontrol derecesi
3. Ödüller : Birinin cabasından dolayı verilen ödül veya cezalar.
4. Sıcaklık : Ast-üst ilişkilerinin ve genelde insan ilişkilerinin iyi olması, rahat iletişim kurulması, morali ve iş tatminini etkilemektedir.
5. Destek : Başkaları tarafından yapılan yardım derecesi.
6. Risk : Riske atılma derecesi insanların sevdikleri ortamlarda çalışmalarını verimli, yenilikçi ve yaratıcı olmasını sağlar.

Örgütsel iklim problemleri, moral düşüklüğü, geç gelme, yüksek işçi devri oranı, sabotaj çalışmaları, işçi şikayetleri, işçilerin sendika kurmaktan ve grevden bahsetmeleri, işlerinden fazla gurur duymamaları gibi belirtileri ile anlaşılabilir. Rensis Likert'in yönetim sistemleri yaklaşımı ve oldukça yaygın bir şekilde kullanılan anket geri besleme (survey feedback) tekniği ile örgüt ikliminin ölçümü gerçekleştirilebilir.

Anket Geri Besleme : Bu teknik, en eski ve en popüler organizasyon geliştirme tekniklerinden biridir. Teknik, değişiklik için baz olarak kullanılmak üzere gerekli bilgi toplamak için anket düzenler. Bu teknik 6 aşamadan oluşur (139).

1. Yönetim ve değişimden sorumlu kişi uygun ön anket hazırladığı için bazı ön planlamalar yapar.
2. Anket organizasyonun bütün üyelerine verilir.
3. Anket bilgileri problemleri sahaları açığa çıkarıp geliştirmek için analiz edilir.
4. Değişimden sorumlu kişi sonuçları yönetime bildirir.
5. İdareciler sonuçları değerlendirir ve astları ile sonuç tartışımı yapar.
6. Düzeltici faaliyet planları geliştirilir ve uygulanır.

(138) Lussier, s.343.

(139) A.g.e, s.336

8- UYUM SAĞLAMA ÇALIŞMALARI

Bir işyerinde işletmede uyum sağlamak sadece felsefi bir ihtiyaç değil tüm verimliliği arttırıcı pratik bir vasıtaadır. Uyum bir işyerindeki hissedarların yönetim kurulu-
nunun, idarenin her kademesinde çalışanların ve işçilerin ilgi ve çıkarlarının bütünülesmesidir.

Japonya'da "Wa" yani uyum her organizasyonun gerçek-
leştirmeye çalıştığı bir kavramdır. Japon işgücünün 1/3 ünü kapsayan ömür boyu çalışma anlaşmaları bu felsefenin bir sonucudur. Çünkü orada işçiler şirketlerini aileleri-
nin bir devamı gibi görürler, çalıştıkları şirkete son de-
rece bağlıdırlar ve bilirlerki eğer şirketlerini diğerle-
rinden daha üst seviyeye çıkarırlarsa kaygısız bir yaşam ve işten atılma korkusundan uzak bir çalışma ortamı ortaya çıkar.

Uyumlu çalışmanın uzun ve kısa vadeli etkileri, insan ve tüm verimlilikte görülen artıştır (140).

9- Z TEORİSİ

1970-80'lerde A.B.D.'de verimlilik artışı çok yavaş-
lamıştı. Özellikle Japon işletmeleri A.B.D.'de çok başa-
rılı olmaya başlamıştı (141).

Bu Japon işçisinin sosyo-kültürel çalışma adet ve alış-
kanlıkları ile çalışma ahlak ve kurallarına bağlı olduğu kadar, batı ülkelerindeki yönetim biçiminden çok farklı bir yönetim biçimi ve uygulamalarına bağlı olmaktadır (142)

William Ouchi'nin Z teorisi adlı kitabıyla (1981) bu teori Amerika'da oldukça ilgi görmüştür.

Ouchi, bir süre Japon ve Amerikan organizasyonlarını karşılaştırmalı olarak inceledikten sonra şöyle bir sonuca ulaşmıştır. Amerika'da faaliyet gösteren, Amerikalı işçi-
lerin çalıştığı ve Japon yönetim sisteminin uygulandığı Japon kuruluşları diğer Amerikan kuruluşlarından her ba-
kimden daha başarılıdır. Diğer taraftan Japonya'daki Ame-
rikan kuruluşları ise ancak Japon yöneticiler ve Japon yönetim sistemi kullanıldığı zaman başarılı olabilmekte-
dir. Ouchi ve Johnson, Amerikan ve Japon örgütlerinin yö-
netim özellikleri için birer ideal tip oluşturmıştır. Ti-
pik Amerikan organizasyonları A tipi, tipik Japon organi-
zasyonları J tipi olarak adlandırılmış ve Japon organi-
zasyonlarına benzer Amerikan organizasyonları ise Z tipi organizasyonlar olarak tanımlanmışlardır. Bunu Amerikan endüstrisinin yenilenmesini sağlayacak bir gelişme ola-

(140) Sumanth, s.428.

(141) Hatiboğlu, s.145.

(142) Eren, s.89.

rak değerlendirmislerdir.

A ve Z tipi organizasyonlar 6 tane ideal tip boyutunda birbirinden farklılaşmaktadır (143).

Tablo:6-Z tipi organizasyonlarla A tipi organizasyonların özelliklerinin karşılaştırılması

Z tipi	A tipi
.Uzun süreli istihdam.	.Kısa süreli istihdam.
.Kollektif karar alma.	.Bireysel karar alma.
.Bireysel sorumluluk.	.Bireysel sorumluluk.
.Değerlendirme ve terfi işlemlerinin yavaş yapılması.	.Değerlendirme ve terfi işlemlerinin kısa sürede yapılması.
.Informal değerlendirme.	.Formal değerlendirme.
.Uzmanlığa dayanmayan kariyer.	.Uzmanlığa dayanan kariyer.
.İnsanlarla bir bütün olarak ilgilenilmesi.	.İnsanların iş sırasındaki yaşamları ile ilgilenilmesi.

J tipi organizasyonlardan Z tipini ayıran tek özellik, Japon organizasyonlarında sorumlulukların bireylere değil gruplara verilmesidir.

Z Tipi Organizasyonun Özelliklerinin İncelenmesi :

1. Uzun süreli istihdam : Hayat ile işin bütünleşmesine neden olmaktadır. Ancak bunun gerçekleşmesi için işletmenin istikrarlı ve güçlü olması gerekmektedir. Z tipi organizasyonlarda çalışanların organizasyonla ilişkileri sözleşmeye değil bağlılıığa dayanır.

2. Değerlendirme ve terfi işlemlerinin seyrek (yavaş) yapılması : İşören çalışmalarının uzun dönemde değerlendirileceğini bildiği için saporla ve verimli bir şekilde çalışmayı öğrenecektir. Değerleme kesin performans kriterlerine dayanılarak yapılmaktadır. Bu kişiler uzun bir süre bir arada çalıştıklarından birbirlerini kişisel olarak tanımaları mümkün olmakta ve değerlendirme işlemi öncelikle sezgisel bir biçimde, kişisel özellikler esas alınarak yapılmaktadır (144).

3. Uzmanlığa dayanmayan kariyer : Yeni işe giren kimse 1 yıl boyunca işletmeyi bir bütün olarak tanıyabilmek için değişik görevlerde, değişik bölümlerde dolayarak bilgi edinir. Daha sonra öğrenmesi gereken esas işte 8-10 yıl çalıştıktan sonra terfi ettirilecek ve yine değişik bölümlerde mesleki görgü ve bilgisini arttırsın diye çalıştırılacaktır.

(143) Kircıl, Z Tipi Organizasyonların Özellikleri ve Çevre Şartlarıyla İlişkileri, s.23

(144) A.g.e., s.25.

Böylece mesleğinin doruğuna geldiğinde, işletmenin tüm iş kollarında mesleki bilgi ve tecrübeye sahip olacaktır. Tepe yönetimi için bu tip bir nitelik çok önemlidir. Böylece uzmanlık mesleğe değil kuruluşa yönelik olmaktadır.

4. Kollektif karar alma : Önemli bir kararın verilmesi karardan etkilenecek geniş bir grubun fikrinin alınmasını gerektirmektedir.

Japonya'da bir işletmede önemli bir karar verilecekse, eldeki en uygun görünen çözüm tarzı önerilmekte ve bu öneriyi yazma görevi en genç ve tecrübesiz elemana verilmektedir. Bu elemanın üstleri en iyi çözümü bildiği için onlardan fikir almaya çalışır, herkesle görüşür. Bu ortak bir görüş birliğine ulaşma çabasıdır. Öneriye kendi fikirlerini ekler. Tecrübeli yöneticiler, teknik yönden imkansız, politikaya uymayan hatalı yada eksik bile olsa bu fikirler nedeniyle genç elemanı uyarmazlar. Böylece yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına olanak verildiği gibi, genç elemenda hata yaparak öğrenmenin yararlarına sahip olur.

Bu öneri, alt kademelerden üst kademelere doğru her yöneticinin onayı alınarak çıkarılır.

Stratejik kararlar, onaylar alındıktan sonra mutlaka üst kademe yöneticilerinin katıldığı ortak yürütme kurulunda tartışılır.

Bu sistem, çalışanları motive etmekte, naberleşmeyi etkin kılmakla işletme sorunlarına tüm çalışanların esit katılımını sağlamaktadır. Ancak karar verme süreci uzun zaman almaktadır.

5. Bireysel sorumluluk : Karar vermenin kollektif, sorumluluğun bireysel olması çelişkili gibi görülmekte. Olgun Kircıl olaya şu şekilde açıklık getirmiştir.

"Diyelimki bir kişi belli bir görevden sorumludur yani sorumluluk bireysel. Kişi, o bireysel sorumluluğunu yerine getirirken çok rahatlıkla başkalarına danışabilir ve o bireysel sorumluluğunu kollektif olarak caba göstererek gerçekleştirebilir (145).

6. Informal değerlendirme (örtülü kontrol mekanizması) : Japonya'da çalışılan bürolar hiçbir duvar yada bölmenin bulunmadığı kocaman bir salondan oluşmaktadır. Salondaki sıra sıra masalarda personel, her masa başında kısım sefleri, salonun ortasında da müdür bulunduğu için çalışanlar hep biraradadır, kaharlarda ortaklaşa alındığı için birbirlerini doğal olarak denetleyen üstü örtülü kontrol mekanizması gelişmiştir.

7. İnsanlarla bir bütün olarak ilgilenilmesi : Birey işletmede ömür boyu sürececek bir iş yaşamına başlayacağından işletmeyi kendi hayatının bir parçası olarak görmektedir. İşletmede insanları iş yaşamı ile sosyal ve özel

yaşamları ile birlikte bir bütün olarak ele alır. Bu nedenle insanlar arasında sadece iş ilişkileri değil, duygulara dayanan yakın ilişkilerde kurulur. Böylece bireyler birbirlerine bütünüyle açık olur, anlayış gösterir ve güven duyguları gelişir ve Z tipi organizasyon bir aileye veya bütünleşmiş bir topluluğa benzer.

10- ZAMAN BAKIMINDAN VERİM ARTTIRICI YÖNETİM

Bu özellikle beyaz yakalı, nezaretçi ve idari personel için güçlü bir tekniktir. Kişilerin idari işlerde harcadığı zamanı, minimuma indirmeyi amaçlar.

Zaman harcamayı arttıran unsurlar şunlardır :

- Randevusuz ziyaretçiler tarafından işin engellenmesi
 - Uzun ve gereksiz toplantılarda bulunmak
 - Ertelemek
 - İş devretme yetersizliği ve detaylarla uğraşma
 - Yapılacaktan fazlasını almak
 - Belirli işleri yapmada sorumluluk ve otorite eksikliği
 - Gecikmiş, yanlış ve yetersiz bilgi
 - Çok kişiden emir alma
 - Birçok kritik olayla ilgilenme
 - İşlerin hedef tarihlerinin planlanmasında eksiklik, plansız çalışma
 - İş tamamlama azminin eksikliği, ağırdan alma, son dakikaya bırakma
 - Telefonun kötü kullanımı
 - Zayıf dosyalama sistemi
 - Kişilere, bölümlere gereksiz gidis gelişler, fazla şahsi mesguliyetler
 - Aşırı konuşma süresi
 - Çok fazla toplantı programları
 - Gereğinden uzun raporlar yazmak veya okumak
 - Özel ricalar ve görev dışı işlerle uğraşmak
 - Telaşın doğurduğu sorunlar
 - Herseyi okumaya çalışma, hızlı okumayı bilmemek
 - Neyin önemli, neyin önemsiz olduğunu düşünmemek
- Bu zaman harcamalarını minimuma indirmek için, her bölüm için programın ana kuralı "aynı kağıdı iki defa ele alma" dır. Program daima insanın verimliliğini arttırır (146).

11- STRES YÖNETİMİ

Stres belirtileri şunlardır (147):

(146) Sumanth, s.426.

(147) Hatiboğlu, s.260.

- 1- İlgisizlik
- 2- Tatminsizlik
- 3- Kolayca tedirgin olma
- 4- İşe gelmeme
- 5- Tansiyon, Ülser, damarla ilgili kalp rahatsızlıkları gibi hastalıklar
- 6- Kaza yapma eylemi

Stresin nedenleri, çalışanların belirsizlik içinde olmaları, çatışma yaşıyor olmaları, gergin bir çalışma ortamında bulunmaları, iş arkadaşları ile zıtlasmaları ve çevre ve işlerinde kontrollerinin az olması olabilir.

Stresin nedenlerini ortadan kaldırmak için sunlar yapılabilir.

- 1- İş hakkındaki belirsizliğin ortadan kaldırılması (iş tanımları, iş gereklerini belirleme gibi teknikler kullanılabilir), amaçların açık olması
- 2- Olumlu bir örgütsel iklimin yaratılması
- 3- İşgörenin iş tatminini sağlayacak tekniklerin uygulanması
- 4- Nezaretin kaliteli olması

12- SIFIR HATA PROGRAMI

Bu program işçi davranışlarını değiştirerek kaliteyi arttırmayı amaçlar. Temaları "doğru ve bir kere yap" tır.

Bu program, hataya eğilimli durumları kavramak ve hatayı yok etmek için en uygun kişinin, hatayı yapanın kendisi olduğu felsefesine dayanır. Hataların oluşabileceği alanların saptanmasına yardım edecek öneriler teşvik edilir. Daha az hata ile iyi kalite ve daha yüksek verimliliğe ulaşılır (148).

13- ÖDÜLENDİRME BİCİMLERİ

Kuruluşlar işçileri performanslarına göre ödül vererek motive etmek isterler. Ödül finansal (ücret, ikramiye, kar paylaşımı, yan gelir, emeklilik gibi) veya gayri finansal (terfi, durum, ek görev, özel ödül gibi) olabilir.

Ücret ödül çeşitlerinin kalbi olduğundan burada a) Ücret sistemleri, b) Yan ödeme ele alınacaktır (149).

13.1- Ücret Sistemleri

3 ana ücret metodu vardır. Bunlar : Saatlik ücretler, düz maaş, komisyon (orım) veya ikramiye.

Kuruluşlar bir veya birden fazla ödeme metodu kullanabilirler.

(148) Sumanth, s.424.

(149) Lussier, s.372.

13.1.1- Saat Bası Ücret :

Çalışılan saat sayısı temel alınarak yapılan ödeme-
dir.

13.1.2- Düz Maas :

Burada çalışılan saat sayısına bakılmaksızın ödeme yapılır. Çalışılmayan saatler göz önüne alınmaz. Bu tür ödeme idari personel ve yöneticiler için geçerlidir.

13.1.3- Prim ve İkramiye

Önce temel işçi ödenekleri, standartlara ve diğer ölç-
ceklere göre saptanmalıdır. İşçi maliyetleri ile satışlar
arasındaki oran düştüğü zaman bu verimliliğin, üretimin
arttığı anlamına gelir... Bu artan kazanç işçiler ve sirket
tarafından paylaşılır. Genellikle tartışılmasına rağmen,
verimlilik artışı ile oluşan ekstra karın en çok
rastlanan dağıtımlarından biri %50-50'dir. Böylece işçiler
ve sirket esit paylaşırlar.

İkramiye düzenli bir ilkeye bağlı olarak örneğin, üç
ayda bir ödenirse işçiler üretimi arttırmalarının karşılığını
daha doyurucu, tatminkar ve adil bir şekilde aldıklarını
göreceklidir (150).

13.2- Yan Ödeme Arttırımı

Performans değerlendirmeden bir yıl sonra yan ödemede
arttırmaya gidilebilir. Yan ödeme direkt veya indirekt
olarak yapılabilir. Artış direkt ödeme veya sosyal nak
artışı olabilir. İndirekt ödemeler, sigorta, sosyal gü-
venlik, hastalık ücreti, izin ücreti, kar paylaşımı (ter-
mettö), öğrenim ücreti, çocuk bakımı ve benzerleri. İn-
direkt ödeme kurultan kuruluşa geçisir. Yan ödemelerin
ortalaması, işçi esas ücretinin %35'i civarındadır (151).

Direkt ödemedeki artışlar genelde 3 yoldan gelir (151).
a) Sabit (düz) artış oranı, b) Yüzde artış, c) Başarıya
göre artış.

1- Düz artış oranı : İşçiler bu sistem altında şu an
aldıkları ücrette bakılmaksızın aynı ücret artışını alır-
lar. Örneğin: bütün çalışanlar yılda 500 \$ artışla haftalık
ödemelere bölünmüş olarak alırlar.

2- Yüzdelik artış : Bu düz artış oranından daha popü-
lerdir. Yüzdelik artış altında, bütün işçiler mevcut ücret-
lerine yapılan yüzde artış üzerinden ücret alır. Örneğin:
bir işçi yılda 10.000 \$ alırsa %5 artışla ücreti
10.500 \$ olur.

3- Bu sistem altında yüksek performans gösteren işçi-
ler düşük olanlardan daha fazla artış alırlar. Burada
amacı performansı ödülle bağlamaktır. 1986'da yapılan

(150) Aft. s.339.

(151) Lussier, s.379.

gözlemlere göre, sadece iscilerin %20'sinde performansla ücret arasında bağlantı olduğunu göstermiştir. 1988'de %28 oranında çalışan, performans-ücret arasında net bağlantı olduğunu belirtmiştir. Başarıya bağlı artis performanstan ziyade politikaya baz alınarak verilebilir. Bircok süpervisor yüzdelik artısta farklılık gösterir. Başarıya bağlı artis yüzdesi esas ücretin %10-20'si arasında olmalıdır. Verimlilik artışı için iscileri motive etmekte başarıya dönük ücret artışıları arasında gözle görülür ayrıcalıklar olmalıdır. Bu artışıları dağıtmanın bir yolu sudur. Iscilerin %5'ini mükemmel, %15'ini çok iyi, %40'ını iyi, %15'ini yeterli ve kalan %5'ini kabul dışı diye ayıralım. Isciler hangi kategoriye giriyor ise artış şöyle olmalıdır; mükemmel %12-14, çok iyi %9-11, iyi %8-6, yeterli %5-3, kabul dışı %0 artış.

Bircok kuruluş belirtilen 3 yolun birlesimini kullanır.

Yan ödeme eğilimleri : Her yıl daha az sayıda işçi ücret uygulamalarının adil olduğunu söylemektedir. Halen devam eden ve popülerlik kazanan değişiklikler şunlardır (152):

1- 1990'larda yan gelirler daha çok kişisel performans ve ise katkı ile direkt bağlantılı olacaktır.

2- Kuruluşlar harici gelirleri sabit ve değişken elemanlar olarak göreceklerdir. Sabit eleman (ücret, maaş, yan gelirler, vs.) bölümü azalacak ve değişken (temettü, ikramiye, vs.) bölümü artacaktır.

3- Tüm maaşlı işgücü. Dow Chemical, IBM ve Gillette gibi kuruluşlar iscilerine saat ücreti yerine maaş veriyorlar.

4- Beceriye dayalı gelirler. Bu metodla iscilere yaptıkları belirli bir iş dışındaki diğer işlere dayalı ödeme yapılır. Beceriye dayalı gelir sistemi kullanan kuruluşlar şu faydaları rapor etmişlerdir.

%90'ı daha esnek işgücüne sahip olduklarını beyan etmiştir.

%80'i kusurlu üretimin azaldığını

%75'i kaliteli ürünün (verimin) arttığını

%70'i ise gelimemenin azaldığını. Üretim maliyetinin düştüğünü

%45'i iş gücü maliyetinin azaldığını rapor etmiştir.

Ücret dışı yan gelirler : Bircok kurum idari personeli ve mavi yakalı çalışan durumundaki nezaretçi personeli tesvik mahiyetinde bazı haklar sağlamayı gerekli bulurlar. Bircok durumda her zaman verilen ikramiye ve temettüden baska iscilere ödül ve bazı yan gelirler sağlanır.

Asağıda bazı yan gelir tipleri gösterilmiştir:

- 1- Sağlık sigortası
- 2- Maliyet sigortası
- 3- Eğlence harcamaları
- 4- Taşınma harcamaları
- 5- Ev alma veya kiralamak için mali yardım
- 6- İsci ve aileleri için bedava uçak bileti
- 7- Bedava şirket arabası, telefon, gazete ve kuaför
- 8- Evlenme yardımı
- 9- Yurt dışında eğitim için bedava seyanat
- 10- Yüksek öğrenim yardımı

Üst yönetim düzeyindekiler için yan gelirler alışılmısın çok dışındadır. Üstte belirtilen yardımlardan başka, bir şirketin, genel müdürün veya bir firmanın üst idarecisi için çok pahalı bir araba, bot veya karavan veya dünya üzerinde herhangi bir yerde tatil imkanı verilebilir. Bütün bunlar personel için iyi bir motivasyon sağlamakla beraber, bu yan gelirler makul sınırlar içinde ve toplam verimlilik içinde büyük harcama artışlarına sebep olmayacak şekilde yapılmalıdır (153).

13.3- İsci Terfisi ve Nakil

İsci terfisi insan verimliliğini arttırıcı finansal ve para dışı motivasyon şeklidir. İscinin durumunu bir üst seviyeye getirmek, o kişinin mevcut işindeki randımanı, gayreti, bilgisi ve becerisini göz önüne alarak yapılmalıdır. Terfi, işgörenin daha fazla sorumluluğu bulunan bir işe naklidir. Terfi motivasyonun sağlanmasının yanı sıra, iyi işçileri elde tutmaya, işçileri işletmeye çekmeye, eğitimi teşvik etmeye ve tatminsizliği de azaltmaya yardımcı olan bir teşvik unsurudur.

Nakil, işgörenin aynı beceriyi gerektiren başka bir işte çalıştırılmasıdır. İyi işçilerden değişik işlerde yararlanmak, yanlış işe yerleştirmeleri düzeltmek, işin monotonluğunu azaltmak, geçimsizliği ortadan kaldırmak ve işçilerin sağlığı ve yası gereği başka işe yerleştirmelerini sağlamak gibi olanakları nedeniyle, personelin verimini olumlu yönde arttırma amacıyla uygulanabilir.

14- Denetleme Kalitesi

Denetleme, kisilerin amaclarını verimli ve etkili bir biçimde yerine getirebilmeleri için, işin yapılması ve devamlılığın sağlanması ile ilgilidir. Bu tanımda ana kelimeler işin yapımı ve devamlılığıdır. Denetlemenin kaliteside bunları etkileyen bir faktördür (154).

Bir nezaretçi ile işgören arasında iki tip ilişki oluşabilir (155).

a) İşlevi olan ilişki : Karsılıklı görevler ön plandadır ve resmi niteliktedir.

b) Var olma ilişkisi : Bireylerin, birbirleri ile olan ilişkilerinde yakınlık, anlayış ve vericilik ön plandadır. Endüstride amir ve işgörenler arasındaki ilişki önce, işlevi olan ilişki ile başlar, bu ilişki var olma ilişkisine dönüşebilirse kalite ve verimlilik artışı sağlanabilir.

Nezaretçilerin organizasyonlarda önemli rol oynamalarının iki sebebi vardır (156):

1) Nezaretçiler, işçilerin ilk amirleridir. Bu nedenle, işletme yöneticileri, personeli bunlar aracılığıyla değerlendirir.

2) Diğer taraftan organizasyonda çalışan personel, yöneticileri bunlar aracılığı ile tanır ve değerlendirir.

Modern endüstride en önemli ilişki, çalışan ile ilk amiri arasındadır. Bir nezaretçi, işçiler için hoş yada düşmanca bir atmosfer yaratabilir. Eğer işte mutlu bir ortam yaratılırsa, insan verimliliği buna paralel olarak pozitif yönde etkilenecektir.

Denetim kalitesini arttırmak için nezaretçinin, insanlar arası ilişki eğitimi, insan yönetme eğitimi ve diğer davranış durumları hakkında eğitim görmesi gerekir. Sadece teknik yönü iyi olan mühendis veya teknisyen iyi bir nezaretçi olmayabilir (157).

Nezaretçilerin tavırlarının ılımlı, güven verici, amaca ulaşma hakkında olumlu inanclarını yansıttacak şekilde, eleştirilerde yapıcı ve yol gösterici, yönetimle işçi arasında uyum sağlayıcı olması en az teknik bilgisi ve tecrübesi kadar önemlidir.

Verimlilik devam ettikçe veya arttıkça işçilerin işlerini bildikleri gibi yapmaları sağlanmalıdır. İşi nasıl yaptıkları fazla farketmez. Nezaretçi için ranatsızmış gibi görünen bir durum, işçi için gayet ranat olabilir.

(154) Sumanth, s.420.

(155) Telman, Tüside KN:617, s.22.

(156) Hatiboğlu, s.172.

(157) Sumanth, s.420.

ilir. Yöntemlere değilse sonuçlara önem verilirse daha iyi sonuçlar alınır.

15- Katılımcı Yönetim

Katılım iki alanda olabilir. Bunlar:

1- Ekonomik anlamda : İşletmenin karından pay verilmesi şeklindedir. Bu tür katılımın arkasındaki felsefe; problem, hedef ve fikirlerde işçi ve yönetim arasındaki işbirliğini sağlamaktır. İnsanlar, şirketin kar etmesi, böylece kendilerinin kazancılı çıkması için daha verimli çalışırlar.

2- Politik anlamda : Kararlar ilgili kişilerin oluşturduğu bir grup tarafından alınır. Kararlara katılma, üyenin kendisini grubun içinde, gruba ait ve grubu bir takım olarak algılamasını sağlar.

İşgörenlerin kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükseldikçe, baskaları tarafından kullanılan bir araç durumundan kurtulmak, örgüt ve kendisi ile ilgili sorunlara çözüm önerileri getirmek, işletmede ne olup bittiğini bilmek, kararlara katılmak yani kısaca kendi düşüncelerini ifade etmek istemektedir. Bu da yetkinin kisisellikten çıkıp anonim bir biçimde kullanılmasını gerektirmektedir.

David J. Sumanth'a göre katılım, kişinin zihinsel ve duygusal olarak bir gruba bağlılığı ve kişinin grup hedeflerine katkıda bulunması ve onlarla sorumluluğu paylaşmasıdır (158).

İşgörenlerin kararlara katılmasındaki amaç, kişinin yetenekleri ölçüsünde örgütsel kararlara katılımı ile bireyin atıl kapasitesinden yararlanmak, işgörenlerin bütün kapasitesiyle, beceri ve yaratıcılığı ile bir insan olarak algılandıklarını farketmeleri ile motivasyon seviyelerini yükseltmek ve verimin, insan kaynağı direkt devreye sokulduğu için kendiliğinden ve sürekli olarak artmasını sağlamaktadır. İşgörenlerin kararlara katılımının bir yararıda, karar verirken yönetimin düşünce tarzına yaklaşıp, onların problemlerini anlamaya başlamalarıdır. Karar katılımla, işgörenlerin yaratıcılığı ve cesareti de artacaktır.

Kararlara katılmasına olanak tanıyan bireyin yüksek bir moral düzeyine kavuştuğu, "psikolojik doyuma" ulaştığı, kisisel olgunluğa yöneldiği, kendisini en azından dinleyen bir yönetici olmaktan mutlu olduğu ve bütün bunlara bağlı olarak tüm enerjisini, yapıcı ve yaratıcı gücünü istekle, inanca ortaya koyduğu izlenir (159).

Baslıca yönetime katılma biçimleri

a) Gönüllü katılım : Yasal zorunluluk olmadan, işve-

(158) Sumanth. s.409.

(159) Sabuncuoğlu, Tüccide KN:672. s.21.

ren ve işgören temsilcileri ya eşit sayıda ya da azınlık-çoğunluk esasına göre oluşturulan bir komiteye katılır. Tüm finansal, teknik ve işyeri koşullarının iyileştirilmesi, istihdam sorunları hakkında tartışılır. Genellikle komite kararları öneri niteliğindedir.

b) Temsili katılma : Yasal olarak, işveren ve işgören temsilcilerinin ortaklaşa oluşturdukları komitelerdir. Komite, ekonomik, sosyal ve personel yönetimine ilişkin tüm konularda karar alabilir. Ancak işveren kararları tümüyle uygulamak zorunda değildir ve yasal yükümlülüğü yoktur. Örgüt, yönetimin kararlarından haberdar edilmelidir.

c) Eşit sayıda katılım : Yasal olarak, işveren ve işgören temsilcileri eşit sayıda üye ile bir komite oluşturur. Ekonomik, politik, sosyal ve özellikle, istihdam, çalışma koşulları vs. konularda aldığı kararlar yaptırım yetkisi taşır. Bu tür yönetime katılma biçiminin uygulandığı yerlerde grev, işgal vs. eylemler yasaktır.

d) Sendikal katılma : İşgörene tanınan yönetime katılma hakkı, onların işveren karşısındaki temsilcileri tarafından doğrudan doğruya yürütülebilir ve eşit sayıda katılım biçimine benzer.

e) Kendi kendini yönetim (Öz yönetim) : Bu türdeki katılma biçiminde, işgören temsilcileri, işveren ya da sermayedar sınıfı temsilcileri olmaksızın çalıştıkları işletmeyi yönetmektedirler.

Öneri sistemleri :

Frito-Lay, 3M, IBM gibi başarılı şirketler verimliliği arttırmak için öneri metodunu kullanırlar. Eğer öneri sistemi gerektiği gibi işletilirse, kuruluşlar bir çok yeni fikirler kazanabilirler.

Canon fabrikasında yıllık işçi başına öneri sayısı 50'dir. Fuji Elektrik'te kişi başına yılda ortalama 300 öneri düşer. Nezaretçiler kişileri değil fikirleri yönetirler. Öneri sistemleri oluşturulup kullanılırken bazı prensipler vardır. Bunlar (160):

1. Katılımı gönüllü hale getirin
2. Sadece büyük fikirler, yüklü meblağda tasarruf için gerekmez, hepsi önemli olabilir
3. Bütün öneriler adil bir şekilde değerlendirilmeli
4. İşçilere öneriler hakkında süratle geri bilgiler verin
5. Değişikliklerin nasıl yapıldığını açık olarak işçilere izah edin
6. Önerileri kullanılan işçiler ödüllendirilmelidir. Ödülün mutlaka parasal olması gerekmez

MAYTAG 1987'de öneriler için 200.322 \$ ödemistir. Öneri başına 7.500 \$ düşmüştür. Airlines öneriler için, mikro dalga fırın, vizon kürk gibi hediyeler vermektedir. Bazı şirketlerde, işçiler hafta içinde ilan tantesına

öneriler yazarlar ve cuma günü iş saati bitiminden 1 saat önce komite hangi önerilerin kullanılacağını ve haftanın önerilerini yine ilan tahtasına belirtir (160).

Uygulamada en sık rastlanan yönetime katılma konuları: kazaların önlenmesi, firelerin ve kötü malların azaltılması, işletme amaçlarından personeli ilgilendirenlerin iyileştirilmesi, iş devamsızlıklarının ve diğer zaman kayıplarının önlenmesi, işçilerin güvenliği, kalite kontrolü, araç ve gereçlerin bakım ve korunması, işin fiziksel koşulları, iş geç kalmalar, çalışanların sağlığı, iş değerlendirme, çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesi, disiplin işlerinin kontrolü, işçi ve cıvık eğitimi kursları, işgücü devri, üretim standartlarını oluşturma, motivasyon araçlarının belirlenmesi gibi konulardır.

Kararlara katılımın bir uygulamasında, grup (takım) oluşturarak, grubun seçenек üretim, karar verme fonksiyonlarını gerçekleştirmesi şeklindedir. Bu uygulamalara grup kavramının ve grup dinamiklerinin açıklanmasından sonra değinilecektir.

15.1- Katılımcı yönetimin yararları:

1. Yönetilenlerle yöneticiler arasında işbirliği kurulduğu, onların fikirlerine önem verildiği ve işçilerin kendilerini bir araç olarak görmeleri öğendiği için motivasyon seviyesi yükselcektir.

2. Çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmek, tek bir bireyin alışkanlıklarını ve sosyal tutumlarını değiştirmekten daha kolaydır.

3. Birey sorumluluk almaya teşvik edileceği, sorunlara asina olacağı ve kendisinden tecrübeli kişilerle çalışacağından yönetime katılma bazen eğitici amaçlarada hizmet etmektedir.

4. Kişisel amaçlarla, örgütsel amaçların dengelenmesinde, kararlara katılma önemli rol oynar. Kişisel sorunları bulmak ve çözümlmek için istek duyar ve basardığında tatmin olur.

5. Verimliliği ve kaliteyi arttırır.

6. Personel devir oranı, iş devamsızlık ve geç gelmeler azalır.

7. Sosyal ilişkilerin sakin ve dostane olmasına yardımcı olur.

15.2- Katılımcı yönetimin sakıncaları:

1. Yöneticilerin otoritesi zayıflamaktadır.

2. Ancak iş hakkında bilgisi olan, sorunları kavrayabilen mantığını kullanan kişilerin kararları, örgüt amaçlarına hizmet edecektir.

3. Fikirleri kabul edilmeyenler gruba karşı gelebilir. Böylece birçok yararlar ortadan kalkabilir.

4. Katılımcı yönetim sonucu, üyeler arası sıkı bağlılık, üyelerin çıkarıları yönünde ve örgüte karşı işbir-

liği niteliği kazanabilir.

5. İşgörenlere kendileri ile ilgili kararları etkilene olanağı vermek, ilgili olmadıkları konularda katılma isteği ouymalarına neden olabilir. Bilmedikleri konu hakkında sağlıklı karar verememeleri örgütü zarara sokabilir.

6. Bazı sendikalara göre, yönetime katılma sendikal hareketi zayıflatma ve işgöreni, işveren safına çekmek için uygulanır. Bu şekilde düşünülen sendikalar bu uygulamaya direnc gösteredebilirler.

7. Bazı işverenler, verimliliğin mutlak yetki ile sağlanacağını düşünüp bu uygulamaya karşı çıkabilirler.

8. Grup kararları kişisel kararlardan daha bakanaladır. Zaman gerektirir.

15.3- Katılımcı yönetimin etkinliğini arttıran faktörler:

1. İşgörenlerin yönetime katılma konusunda istekli olmaları

2. Astlar yönetime katılımı ciddiye almalı ve bilinçli hareket etmeli

3. Astların kendi amaçlarını gerçekleştirme ile katılımcı yönetim arasındaki bağı farkında olmaları

4. Astların fikir ve isteklerini açıkça dile getirebilecekleri ortam yaratılmalı

5. Astların fikirlerini ifade kapasitesinden emin olunmalı

6. Yöneticilerle astlar arasındaki ilişkiler düzeyli olmalı, yöneticilerin biçimsel yetkesini ortadan kaldırmamalı. aksi halde yöneticilerin tecrübe ve bilgilerinden yararlanma imkanı ortadan kalkacaktır

7. Haberleşme etkin kılınmalı ve astlara fikirlerini açıklamak için olanak ve zaman tanınmalı

8. Astlara işletme amaç ve işlevlerini bildirmelidir

9. Yönetime katılmanın, işgören, işveren ve sendika çıkarlarına eşit ölçüde hizmet etmesi

10. İşgörenlerin örgüt yerine sendika çıkarlarına hizmet etmemeleri

16- Grup Olusumu

İşletmelerde kimin hangi işi, ne şekilde yapacağını biçimsel organizasyon belirler. Biçimsel organizasyona göre işletmenin belirli bölüm ve kısımlara ayrılması, işletme faaliyetlerinin gruplar tarafından gerçekleştirilmesini sağlar. Bu gruplar, organizasyon tarafından, belirli bir amacı gerçekleştirmek için özellikle kurulmuş resmi gruplardır. Bu gruplar iki sınıfa ayrılır (161).

a) Fonksiyonel grup : Nezaretçi ve onun çalışanlarından oluşur. Organizasyonun her kademesinde mevcuttur.

biraraya gelerek grup oluştururlar.

Hawthorne işletmesi çalışmaları ile, informal ilişkilerin kişilerin çalışmaları sırasında davranışı etkileme yönünden taşıdığı önem ortaya çıkmıştır. Bu alışmaları yöneten E.Mayo'nun varsayımları şöyleydi (163).

a) İnsanı harekete getiren esas itibarıyla sosyal ihtiyaçlardır.

b) İnsan, işletme yönetiminin kontrol ve teşvik edici unsurlarına kıyasla mensup olduğu arkadaşlık grubunun sosyal baskılarına daha çok cevap verir.

c) st aştın sosyal ihtiyaçlarını karşılayabildiği oranda, aşt işletme yönetiminin talep ve gereklerine daha iyi cevap verebilecektir.

Her grubun biçimsel olmayan bir lideri vardır. Grubun yöneticilere karşı olumlu yada olumsuz tavırları, işletmeye bağlılıkları, nefretleri, ümitleri, normal kabul ettikleri çalışma hızı, ücret haddi ve kendisine özgü normları vardır. Gruba dahil olan herkes bunları bir dereceye kadar paylaşmak ve görevlerini yerine getirmek zorundadır. Aksi halde grup dışına itilir. Grup içi ilişkiler her zaman akılcı ve çıkarıcı nedenlere bağlı olmayabilir. Grup ilişkileri karmaşık ve dinamik bir yapıya sahiptir.

Üyeler arasında güven duygusunun yitirilmesi, kişisel çıkarların grup çıkarlarından önemli olması ve köklü çatışmalar grubun son bulmasına yol açar.

Gruplar, işletmelerin verimliliği üzerinde etkin olabilirler. Kendi içinde uyumlu, anlaşan ve dayanışma sağlayan gruplar gldr. Bu nedenle, yöneticilerin grup olgusunu tanıyıp, kabul etmesi ve grubun işletme amaçlarını benimsemesini sağlaması gerekir. Yönetici grubun etkinliğini ve verimliliğini arttırmak için, gruba yeni bireylerin katılımlarını sağlayarak grubu güçlendirmeli, yetkili kişilerle grup arasında haberleşmeye önem vermeli, böylece grubun eksik veya yanlış bilgilenmesi önlenmeli ve çalışanların kararlara katılması sağlanmalıdır.

16.1- Grup Dinamikleri:

Grup yöntemi veya grup yapısı olarakda adlandırılır. Grup gelişimini sağlayan etkileşim modeline değinir(164). Grup bir iş üzerinde çalışırken birbirlerini etkilemeleri performanslarını da etkiler. Grup dinamizmini anlama ve bu bilgiyi kullanma, grup performansını idare becerisininde etkileyecektir. Grup dinamizminin elemanları şunlardır:

1. Hedefler: Grubun etkili olabilmesi için, grubun açık hedefler üzerinde fikir birliğine sahip olması gerekir. Grup lideri grubun amaçlarının, grubun yeterlili-

(163) Dereli, s.80.

(164) Lussier, s.301.

ğine bağlı olarak saptanmasına izin vermelidir. Araştırmalar zor ve belirli hedefler saptanmasının performansı arttıracığını göstermektedir.

2. Grup büyüklüğü: Grubun amaçlarına bağlı olarak sayı değişir. Bazıları 3-9 arası, bazıları 5, bazıları 6-8 demektir. Eğer grup küçük ise çok tedbirli, çok büyük ise çok yavaş eğilimlidir.

3. Grup normları (standartları): Norm; grubun üyelerinin davranışlarından ortak beklentileridir. Normlar grubun devamlı ve istenen davranışların devam etmesi için ne yapılması gerektiğini belirlerler.

Fonksiyonel gruplar genelde, davranış şekli için gerekli tüzüklerin hazırlanmasına yardım eden sabit planlar yapar. Hizmet grupları bunun tersinedir. Bütün gruplar, kendi geleneksel kurallarına bir şekil vermeye yönelirler.

4. Grup bağlılığı: Grup üyelerinin aralarındaki yakınlıktır. Grup normlarının uygulanması bağlılık derecesine bağlıdır.

5. Grup içindeki durum: Grup üyeleri etkileşim içinde bulundukları zaman büyük boyutlarda birbirlerine saygı duyarlar. Statü, bir üyenin grubun diğer üyelerine göre algılanan pozisyonudur. Daha fazla saygı, prestij ve güçle sahip bir üyenin grup içindeki pozisyonunda yüksek olur.

6. Grup rolleri: Grup belirli bir amaca ulaşmak için belirli fonksiyonları yerine getirir. Bu fonksiyonlar yerine getirilirken kişiler roller üstlenir. Roller grup üyelerinin kendi pozisyonlarının gereksinimlerini nasıl yerine getireceklerine ait beklentilerdir.

16.2- Gruplarda Karar Verme

Karar verme karşılaşılan sorunlara çözüm getirmek için çeşitli faaliyet veya düşünce tarzlarının içinden tercih yapma ve uygulama davranışıdır. Herbert Simon'a göre bireyler en iyi kararı değil, kendilerini tatmin edecek kararları verirler. Alternatiflerin sonuçlarının ne olacağını tam olarak bilemezler (165).

Grup kararlarında karar modellerinden çıkarılacak sonuç, alınan kararların sınırlı rasyonellikte olacağı ve bunun yanında hem üyelerin tatminini hemde örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak bir içeriğe sahip olması gerektirir (166).

(165) Hüner Sencan, "Grup Sentalitesi ve Gruplarda Karar Verme," Organizasyonlarda Etkin Takım Çalışmasının Sağlanması Seminer Bildirisi, Tüsside KN:587, 1990, s.7.

(166) A.g.e., s.8.

16.3- Seçenek Üretiminde ve Karar Vermede Grupları Kullanma Yöntemleri

Karar verme yöntemi, karar verilecek sorunun niteliğine, karar verecek grubun örgüt içindeki durumuna, grubun sürekli ve süreksiz olmasına bağlıdır.

16.3.1- Nominal Grup Tekniği

Oylama metodu ile seçenek üretme ve değerlendirerek karar verme yöntemidir. Genelde bölüm müdürleri veya sorunla ilgili teknik uzman ve danışmanlar seviyesinde uygulanır. Nominal grup tekniğinde toplantı önceden planlanmamıştır ve yüzyüze yapılır. Lider ve üyeler birbirlerinin davranışlarını çok az etkilerler. Görevin başa- rılmasına ve sosyal ilişkilere esit derecede önem verilir. Pek çok fikir üretilir ve sorunla uzun süre ilgi- lenilir. Bu yöntem 6 adımda gerçekleştirilir (167):

1. Herkes karar vermeleri gereken sorunu tanımlayan yazılı bir belgeye ferdi olarak ürettiği fikrini yazar.
2. Lider herkesin görebileceği şekilde, fikirlerin kaydını tutar.

3. Tartışma yoluyla seçenekler açıklanır ve ilave fikirler kaydedilir.

4. Her çalışan fikirler üzerinde oylama yapar ve oylama ile seçenekler azaltılır.

5. İlk oylama tartışması ikna için değil, seçenek açıklamak içindir. Bu sırada, çalışanlardan verdikleri değişik seçeneklerin ardından, mantık sunmaları istenir.

6. Son oylama lidere önerilen alternatif çözümlerin secimini sağlar. İdare kararı uygular veya uygulamaz.

16.3.2- Etkileşim Grupları

Sadece karar için değil, görevleri nedeniyle bir arada bulunurlar. Genel karar verme yöntemi; liderin sorunu açıklaması, bireylerin öneri ve tartışmalarına imkan sağlanması ve çözümün çoğunluğun fikirlerine göre biçimlenmesidir. Kararların alınmasında, kuşkusuz grup yönetim tarzının, demokratik, otokratik veya serbest bırakıcı olmasının önemi vardır. Önceden planlanmamış yüzyüze toplantılardır. Bu gruplarda 4 tür karar verme süreci gözlenmiştir (168).

- Oylama: En yaygın ve doğal olarak demokratik gruplarda uygulanır.

- Oybirliği: Bir problemin çözümü için grup ortak fikrini ortaya çıkarma yöntemidir. Burada probleme getirilen çözüm herkes tarafından kabul edilir. Bu yöntem nominal gruplaşmanın bir devamıdır. Ana fark, oybirliği ile bir çözüm getirmek için fikirler liste halinde bir araya

(167) Lussier, s.281.

(168) Sencan, Tüside, KN:587, s.14.

getirilir (167). Ortak fikirle karar almanın esas faydası, çözüm grubun olduğu için, üyelerin genelde kararı tamamlamasında daha etkin olmasıdır.

- Kararı erteleme: Grubun itirazları kabul etmesi yöntemidir. Ertelenen süre içinde azınlık ve çoğunluk üyeleri sorunu tekrar düşünerek tartışacaklarından ortak bir çözüm bulabilirler.

- Kararın yetkili makama devri: Demokratik grupların yavaş karar almaları şeklinde eleştirilmesi sonucunda, bazen grubun yetkilerine birey yada küçük komitelere devredilir. Karar verilecek konunun önemli olması halinde sıkça başvurulan bir yoldur. Etkileşim gruplarında daha çok sayısal ve duygusal ilişkilerin korunması amacı güdülür. Görevin başarılmasına çok az önem verilir, az fikir üretilir. Sorunla uzun süre ilgilenilmez. Görevden kaçma eğilimi vardır.

16.3.3- Delphi Tekniği

Nominal grup tekniği gibi üst düzey örgüt sorunlarının çözümünde kullanılır. Önceden planlanmıştır. Lider ve üyeler birbirlerinin davranış biçimlerini etkilemezler. Görevin başarılmasına büyük önem verilir. Sorunla uzun süre ilgilenilir ve çok fikir üretilir.

Grup üyeleri, örgütle bir görev ilişkisi içinde değildir. Grubun üyeleri belli bir konuda uzman oldukları için bir grup olarak düşünülür. Grup üyeleri farklı işletmelerde de çalışıyor olabilir (169). Bu durumda bir örgüt herhangi bir sorunu açıklayan bir mektup, anket formu yada çözüm seçenekleri listesini uzmanlara yollar. Cevaplar alındıktan sonra yani her anket sonunda fikirler analiz edilir. Daha fazla bilgi için ikinci bir anket formu yine uzman gruba yollanır. Cevaplayıcılardan bağımsız olarak geri besleme anketini doldurmaları ve ikinci anketteki fikirleri öncelik sırasına koymaları istenir. Bu işlem 5 yada daha çok sayıda tekrarlanarak, ortak bir fikir edinilir. Bu teknik esasen teknolojik tahminler için kullanılır.

16.3.4- İlham Tekniği (Beyin Fırtınası)

Problem çözmek için değerlendirmeden, bir çok seçenek sunma yöntemidir. Gruba problem tanıtılır ve çözüm için olabildiğince çok alternatif istenir. Çalışanlar teşvik edilerek son derece değişik hatta acayip fikirler üretmeleri sağlanır. Başkalarının önerileri geliştirilir. Bu teknikte herkes eşit söz hakkına sahiptir. Bütün seçenekler üretilmeden, seçenek değerlendirilmesine başlanmamalıdır.

Bu teknik problem için gerekli yaratıcı fikir üretiminde, yeni bir ürüne isim verme ve pazarlamada kullanılır.

KARAR SÜRECİNE KATILMA DÜZEYİ

Alternatif getirir, değerler, önerir, kabul eder, uygular.
~~Alternatif getirir, değerler, önerir ve öneriyi kabul eder.~~
 Grup alternatifler getirir, değerler önerir.
 Grup alternatifler getirir tercih yapmadan değerler.
 Grup alternatifler getirir.
 Lider veya dış güçler bireylerden bilgi alır.
 Kararları lider veya dış güçler alır. (Grup kararı yoktur.)

Hiç Katılmama	Az Katılma	Orta derecede Katılma	Tam Katılım
---------------	------------	-----------------------	-------------

KARAR SÜRECİNE KATILMA DERECESTİ

Şekil - 29 : Gruplarda karar sürecine katılım düzeyi

Kaynak için bkz. : Şencan, s.12.

nılabılır. Bu yöntem belirsiz durumlarda karar vermek için uygun değildir (170).

16.3.5- Olağandışı Fikir Üretme

Yeni alternatifler ve fantezi türü fikir üretme yöntemidir. Fikirlerin miktarından çok yeniliği önemlidir. Lider grubun düşünme yöntemini açmak için, önceleri durumun esas yapısını açıklamaz. Örneğin yemek odasında ailece bir kavram geliştirilmek istendiğinde, lider genel boş vakit faaliyetlerini tartışarak başlar (170).

16.3.6- Bağımsız İş Grupları

Bu gruplar kendi kendini idare gruplarıdır. Bağımsız iş grupları verimliliği arttırıcı en yaygın kullanılan yaklaşımlardan biridir. Bu iş grupları ile otorite yönetimden iş gruplarına kaydırılır. Gerçekte hiç bir grup tamamen bağımsız değildir. Bunun için bazı yazarlar yarı bağımsız terimini kullanır. Bağımsız iş grupları hedefler, kalite kontrolleri, üretim metodları, görev dağılımı, yeni üyelerin seçimi, işin nasıl yapılacağı hakkında karar verir.

Bağımsız iş grupları geneelde denetimli gruplardan daha verimlidir. Fakat her zaman değil. Bazı kişiler grup halinde çalışmaktan hoşlanır. Bazıları hoşlanmaz.

Bağımsız iş grupları ile daha az icci ve idareci gerekir.

Sherwin-Williams Şirketinin fabrikasında personel sayısı 200 idi. Bağımsız iş grupları ile bu sayı 160'a düştü. Michigan Bay City'de General Motors'un parça üretim işyerinde bağımsız iş grupları ile, yine aynı eski makineler kullanılarak 15 ayda 500.000'lik valf üretimi 800.000'e çıkarılmıştır. Bozuk malda %45 azalmıştır. Harley Davidson Motosiklet Şirketinde de bu gruplarla üretim için gereken süre azaldığı gibi işcilikte %25 azalmıştır (171).

17- Takım Kurma

Takım, bazı özel çalışma amaçlarını gerçekleştirmek için tasarlanmış, düzenli çalışma ve rol ilişkilerine sahip ikiden fazla bireyin oluşturduğu topluluktur.

Takım kurma, iş gruplarının daha etkili çalışmasına yardım için dizayn edilmiş bir örgüt geliştirme tekniğidir (172).

(170) Lussier, s.281.

(171) Lussier, s.380.

(172) Lussier, s.338.

Patten Vaill'in takım kurma tanımı şöyledir (173): Bir grubu etkin yapmaya ve amacına ulaşır hale getirmeye yönelik kolaylaştırıcı bir örgüt geliştirme tarzı yani, bir insan grubunu; biçimsel olmayan, rahat ve ılımlı bir atmosfere sahip, herkesin katılımında bulunduğu, tartışmaların yapıldığı, amacın ve görevlerin üyelerce iyice anlaşılıp kabul edildiği, anlaşmazlıkları olmakla birlikte, fikir birliğine ulaşmanın mümkün olduğu, yapıcı, samimi ve rahat eleştirilerin yapıldığı, insanların fikirleri kadar duygularının da açığa vurdukları, işlerin acıklıkla paylaşıp benimsendiği, faaliyetlere zaman zaman ara verilerek, işlerin yolunda gidip gitmediğinin araştırıldığı örgütsel yapılara dönüştürme çabaları.

Grup içindeki bireylerin grup arkadaşlığı yerine, takım arkadaşlığı geliştirebilmeleri için üyelerin yas, cinsiyet, etnik köken ve kişilik özelliklerinin dengeli olması gerekir. Aksi halde duygusal bozukluklar ortaya çıkacak ve takım ruhu gelişemeyecektir. Üyeler arası görev ve rol dağılımı, alt gruplar, grup eğilimi, grup dinamikleri, biçimsel olmayan liderlik pozisyonları, haberleşme şebekeleri yani kısaca grubun yapısal özellikleri tanınmalıdır. Üyelerin iş gereği birlikte çalışan meslekdaşlarmış gibi davranmaları yerine, "biz" duygusu ile hareket eden bir bütün olmaları gerekir.

Marjinal insanlarla dolu, değer-yergıları farklı üyelerden oluşmuş bir grubun takım haline dönüşmesi zordur. Bu nedenle, grupları takım haline dönüştürme çabasından önce, takım olmaya yatkın kişileri biraraya getirmek daha yararlı olacaktır.

Takım oluşum hedefleri (174):

Takım oluşum program hedefleri grup gereksinimlerine ve değişimden sorumlu kişilerin becerisine bağlı olarak bir hayli değişir. Bazı tipik hedefler şunlardır:

- * Takımın amaçlarını ve her takım üyesinin sorumluluklarını açıklamak
- * Takımı hedeften saptırmaya eğilimli problemleri açığa çıkarmak
- * Takım problem çözme, karar verme, hedef tayini ve planlama becerilerini geliştirmek
- * Tercih edilen takım çalışmasını tespit etmek
- * Her takım ferдинin kaynaklarını tam olarak kullanmak
- * Açık, güvene dayalı dürüst çalışma işbirliği ve grup üyelerinin anlayışını geliştirme

(173) Tanıl Kılınç, "Takım Kurma ve Geliştirme Olgusu," Organizasyonlarda Etkin Takım Çalışmasının Sağlanması Semineri Bildirisi, Tüsside, KN:587, 1990, s.39.

(174) Lussier, s.339.

Her takımın etkinliği ve takımların birbirleri ile çalışmaları bütün organizasyon sonuçlarını direkt olarak etkiler.

Kısmi ve tüm verimliliği arttırmak için çeşitli katılım yaklaşımları mevcuttur. Bunlar (175):

* Kalite kontrol emberi

* Verimlilik kalite takımları (Bir bakıma QCC'nin devamı gibidir.)

* Verimlilik faaliyet takımları

* Öz yönetim grupları

* Verimlilik emberi

* Verimlilik bakım grupları

Bütün bu yaklaşımların ardındaki prensip; grup bilgisi ferdi bilgiden daha iyidir ve işçiler kendi işlerini bas-kalarından daha iyi bilir. Biz bunlardan bazılarını ele alacağız.

17.1- Takım alışmalarından Bazıları

17.1.1- Sorun özme Grupları (QCC) (Kalite Kontrol evrim-leri)

QCC, işğörenin görevlendirildiği iş için gerekmeyen, bu nedenle işğören tarafından kullanılmayan yetenekleri- nide ortaya çıkarıp işğörenin atıl kapasitesinden yarar- lanmak, hem işçiye hem işletmeye bir takım faydalar sağ- lamaktır. Böylece örgüt ile işğören arasındaki bütünlük sağlanacaktır.

Kalite evrimleri (emberleri), bir kuruluşun verim- lilik, etkenlik, kalite gibi çok çeşitli sorunlarını gö- rşmek, tartışmak ve özlemek amacı ile oluşturulan kü- k çalışan kümeleridir (176).

1960'lı yıllarda Japonya'da geliştirilen, özü daha öncede Hawthorne araştırmaları ile bulgulanmış bir uygu- lamadır.

QCC gruplarını savunanlar, örgütlerde insanlar arası ilişkinin giderek yokolduğu, böylece kuruluşların can sı- kıcı ve monoton işyerlerine dönuştüğu belirtilmektedir. Bunun sonucu olarakda çalışanların kuruluşlarına karşı ilgisiz ve kendilerini önemsiz buldukları bu yüzden ku- ruluşların giderek verimsiz hale geldiklerini belirtirler.

alışmalar daha ayrıntılı biçimde ele alınırsa, Hawthorne araştırmacılarının, grup uygulamalarını (adını koymadan) yıllar önce önerdiği görülecektir. Hawthorne çalışmalarının sonuçlarını kalite kontrol grupları uygu-

(175) Sumanth, s.411.

(176) lk Dicle, "Kalite evrimleri (QCC): Sorun öz- mede Grup Yaklaşımı," Kalite Kontrol Grupları Semineri Bil- dirisi, MPM yayını:320, 1989, s.150.

lamasıyla bir arada sunarsak (177):

1) Çalışanlar kendilerini ilgilendiren konularda görüşlerinin alınmasını ve bunların uygulanmasını isterler. (QCC'de temel nokta, çalışanların kendi ilgi alanlarıyla ilgili konularda kendi kararlarını almaları ve bunların uygulanması için yönetimle sıkı işbirliğine girmeleridir)

2) Çalışanların oluşturduğu ve sosyal organizasyonun en önemli unsuru olan iş grupları, çalışanlar açısından çok önemli bir ihtiyacı karşılamaktadır ve yönetim, bu grupların varlığını kabul ederek, onları işlerin yapılması sürecinde kullanmalıdır. (Kalite Kontrol grupları da böyle bir anlayışı benimsemektedir. Bu sayede yönetimle en alt kademedeki insan kaynaşmakta, böylece sosyal organizasyonu oluşturan bu gruplar, formal organizasyonla bütünleşmektedir)

3) Çalışan ile yönetici arasındaki ilişkiler emir verme biçiminde değil, ortak bir amaca yönelik olarak birlikte hareket etme biçiminde olmalıdır. (Kalite kontrol grupları, yönetici ile çalışan arasındaki işbirliğinin açık iletişim halinde olması gerektiğini savunan bir anlayışa sahiptir. Burada, çalışanın beyin gücünü kullanması esastır)

Sorun çözme grubu, herhangi bir işyerinde, bir işle doğrudan ilişkili olan 4-12 kişiden oluşan bir iş ekibinin, tamamen gönüllülük ilişkisine bağlı olarak haftada ortalama bir kez toplanır. Kalite, verimlilik, koordinasyon, etkinlik gibi konularda karşılaşılan sorunları belirler, tartışır, çözümler üretir ve bilimsel verilere, istatistik ve analizlere dayanılarak seçilen çözüm, yönetime somut kanıtlarla sunulur. Bu nedenle ve üst yönetimin desteği ile önerilerin uygulanma oranı yüksek olabilmektedir. Kuruluşun her türlü sorunu, 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 geçebilir. Bu bir anlamda karar verme yetkisinin tüm örgüte yaygınlaştırılmasıdır. İscinin yönetime katılımıdır.

Grup üyeleri, problem çözümlerini kolaylaştıracak bazı eğitimlerden geçebilirler.

17.1.1.1- QCC'nin Amaçları:

Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Sendikası kalite çevrimlerinin ana amaçlarını şöyle sıralamaktadır (178):

1. Kuruluşun gelişmesine katkıda bulunmak,

(177) Nurdoğan Arkış, "Grup Davranışlarının Organizasyon Açısından Önemi ve Kalite Kontrol Grupları," MPM yayını:320, s.145.

(178) Dicke, s.154.

2. İşyerini yaşanmaya değer, anlamlı bir ortam haline getirmek,

3. İnsana saygıyı arttırmak ve işgücünün sonsuz yeteneklerinden tam olarak yararlanmayı sağlamak,

Bu genel ilkeler ışığında saptanan daha somut amaçlar arasında ise şunlar yer almaktadır:

1. Ustabasının önderlik ve atölye yönetimindeki yeteneklerini geliştirmek,

2. Üretim sürecinin çeşitli aşamalarında görev alan tüm çalışanların gönül gücünü yükseltmek ve sorunlara daha duyarlı hale getirmek,

3. Baskandan düz işçiye kadar tüm örgütte kalitede "tüm kalite" bilincini yaygınlaştırmak.

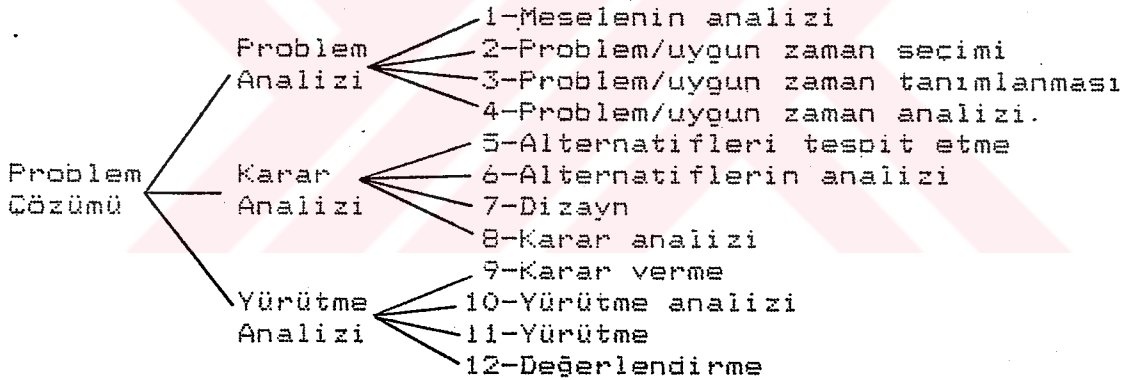
Çalışan bakımından kalite çevrimlerine üye olmanın sağladığı başlıca yararları şöyle özetleyebiliriz.

1. Küme üyeliği varolan bazı kişisel yeteneklerin gelişmesini sağlar.

2. Küme üyeliği yeni bir takım yeteneklerin kazanılmasına da olanak sağlayabilmektedir.

Bu amaçların gerçekleşmesi, bir yandanda kaliteli üretim ve hizmet, giderlerde azalma ve verimlilik artışı gibi amaçların gerçekleşmesini de sağlar.

Problem çözümü en az 12 unsuru içerir (179).



Sorun çözme grupları batı ülkelerinde genellikle üç değişik biçimde uygulanmaktadır (180).

a) Grup öneri sistemi olarak: Çalışanların sadece yaptıkları işle ilgili yararlı fikirleri toplanır. Kalıcı ve katılımcı bir yönetime geçiş değil, geçici bir programdır.

b) Özel projelere yönelik olarak: Program, yeni bir teknolojinin uygulanması, verimlilik, iş emniyeti, moral,

(179) Sink, s.397.

(180) Olgun Kırçıl ve Nurdoğan Arkış, Türkiye'de Sorun Çözme Gruplarının Uygulanabilmesi İçin Gerekli Yönetim ve Organizasyon Özellikleri, MFM yayınları: 346, Ankara: Alkar Matbaası, 1986, s.9.

maliyet veya temel bir kalite sorunu gibi problemler ortaya çıktığında uygulanmakta ve sorunun çözülmesi ile sorun çözme gruplarının varlığıda son bulmaktadır. Bu problem yönetim tarafından belirlenip tanımlanır. Katılım açısından kalıcı bir gelişme olmadığından çalışanların günlük iş yaşamı değişmemektedir.

c) Geçiş aracı olarak: Bu uygulamada yönetim felsefesinin, ilişkilerin ve varolan yapıların sorun çözme gruplarının daha fazla gelişmesini engellediği durumlarda, yönetim felsefesinin ve organizasyon kültürünün gelişmesi sağlanarak yani sorun çözme grupları bir geçiş aracı olarak kullanılarak örgütsel gelişme gerçekleştirilir.

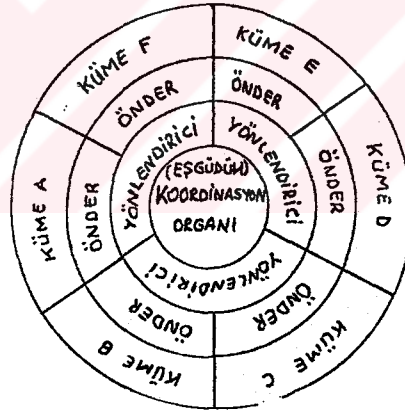
17.1.1.2- QCC'nin Yapısı

Kalite çevrimleri (a) devamlı üyeler; (b) önder; (c) yönlendirici ve (d) eşgüdüm organından oluşur (181).

Devamlı üyeler: İş gereği yakın ve sürekli iş ilişkisi içinde olan çalışanlar.

Max 12 kişi, her kümenin belirli bir kişiliği olmalı ve flama, amblem gibi sembollerle tanınması sağlanmalı.

Sekil 30: Kalite çevrimlerinin yapısı



Kaynak için bkz.: Dicle, s.156.

Önder: Ustabası veya üyeler arasında belirli süre için seçilen çalışan olabilir.

Yönlendirici: Kümelere her aşamada yol göstermek, sorun çözme ve karar verme sürecinde üyelerin gerek duydukları teknik ve mühendislik bilgilerini sağlamak gibi görevleri vardır.

Koordinasyon organı: Küme sayısı azsa 1 kişi, çoksa bir komite olabilir. Komite üyeleri, küme önderleri, yönlendiriciler, üst ve orta kademe yöneticileri ve personel bölümünden davranış bilimleri vb. alanlarda eğitim görmüş elemanlar bulunmalıdır.

Herhangi bir kurulusta belli basamaklar, belli teknikler uygulanmadan sadece QCC gruplarının özü kavranarak, yöneticilerin yaratıcılıklarını kullanarak işletmenin yapısına uygun daha yeni ve farklı uygulamalar ortaya koyması ile başarılı sonuçlar elde edilebilir.

17.1.1.3- Etkin Bir QCC Programı İçin:

1- İnsanlar arası ilişkilerin olumlu olması ve etkili bir iletişim sağlanması gerekir.

2- Üst kademe yöneticilerinin destek olması gerekir.

3- Yönetim, işgörenler üzerinde onların yararına olacak bir program başlattı şeklinde bir imaj yaratmalı. İşgörene, QCC nedir, şirkete ve işçiye ne yararlar sağlar açıklanmalıdır.

4- İşgörenlerin eğitim seviyeleri yüksek olmalı, işgörenler eğitilerek yenilik üreten insanlar haline getirilerek, onların tüm kapasitelerinden yararlanılmalıdır. (Eğitimde, balık kılçığı, pareto analizi, beyin fırtınası, kalite kontrol, stok kontrol, problem önleme teknikleri, veri toplama teknikleri, neden-sonuç analizi, yönetime sunuş vb. teknikler uygulanır.)

5- Diğer yönetimle ilgili bilgilerde olduğu gibi QCC de de önemli olan dayandığı kavramlar arası ilişkilerdir, yani özdür. Her kuruluşun kendine has insan ilişkileri mevcuttur. Bu duruma uygun olarak grup uygulaması adapte edilmelidir. Bunun yapılabilmesi içinde grupların felsefesinin çok iyi kavranması ve kuruluşun böyle bir uygulamaya örgütsel ve yönetsel özellikleri bakımından hazır olması gerekir.

6- Gönüllülük ilkesine dayanmalı.

7- QCC topluma ve işletme yapısına uygun şekilde uygulanmalı.

8- Ustabası, nezaretçi gibi küme çalışmalarına aktif olarak katılan orta ve alt kademe yöneticilerin genel ve teknik eğitimi ile önderlik niteliklerinin yeterli olması gerekir.

9- Sendika küme çalışmalarını desteklemeli, üye bulmak için yardımcı olmalıdır.

10- QCC grupları için yönetsel ve organizasyonel alt yapı olarak Z tipi organizasyonlar tercih edilmelidir. (İşgörenlerin birbirine güvenmesi, kuruluşa bağlı olmaları, kuruluş için fedakarlık yapabilmeleri, istihdam süresi, informal değerlendirme, terfi, içselleştirilmiş kontrol, kollektif çalışma ve karar verme, uzmanlaşmanın kuruluşa yönelik olması, üyelerin sorumluluk üstlenebilmesi.) Böylece organizasyon kültürü yaratmaya çalışılmalıdır.

11- Rehber lidere uyarılarda bulunmalı.

12- Yönlendirici fazla müdahale etmemelidir. Aksi halde grup tarafından pasifize edilebilir.

13- QCC çalışmalarının sonucu yönetim tarafından kısa sürede gruba duyurulmalı, çalışmaları ile ilgili ara ödül ve feedback verilmeli.

14- Yönetimin QCC planlarının uzun vadeli olması.

15- Grup oluşumunda, yaş, tahsil, statü gibi konularda hemen hemen aynı seviyede olan kişilerin biraraya getirilmesine çalışılmalıdır.

16- Toplantıları, kişileri savunma durumuna geçirmeyecek şekilde idare eden bilgili başkanlar yönlendirmelidir.

17- Çalışanların kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamalarına imkan sağlanmalıdır. Bunun için kararlara katılım, sorumluluk üstlenme, işte kontrol sahibi olma gibi üst düzey ihtiyaçlarının giderilebilmesi için öncelikle maddi tatminin sağlanması gibi alt düzey ihtiyaçlar giderilmelidir.

18- Yöneticiler, görevlerinin, astlarının kendi kendini kontrol edebilecekleri ortam şartlarını hazırlamak olduğuna ve birlikte çalışan insanların daha yaratıcı ve üretken olduğuna inanmalı.

19- QCC'den sonuç alabilmek için uzun vadeli planlar yapılmalıdır. Kısa vadede sonuç elde etmek için, QCC programının kişisel amaçları gerçekleştirmesinden çok kuruluş amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmek, küme çalışmalarından Japonya'daki kadar olumlu sonuçlar alınmasını engeller.

Çalışanın motivasyonunun yükseltildiği, kuruluşa bağlılığın ve kuruluşla bütünleşmenin sağlandığı, ekip çalışmalarının özendirildiği kuruluşlarda daha olumlu sonuçlar alınır.

20- QCC dengeli ve işgücü devrinin az olduğu ekonomik ortamlarda daha başarılıdır. Çalışanlar arasında yakın bağlar olması için işgücü devrinin düşük olması önemlidir. Ekonomik ortalamanın dengeli olması ise eğitim vb. giderler için kuruluşun bir miktar para ayırması gerekeceğinden önemlidir.

17.1.2- Verimlilik ve Kalite Takımı (VKT)

VKT, benzer görevleri yapan, küçük bir gruptan oluşan ve işyerinde iş, üretim ve hizmetlerle ilgili problemleri araştırarak, çözen ve seçim yapan kişiler topluluğudur (182).

Grup üyeleri VKT liderinin kısa bir tanıtımından sonra gönüllü olarak katılır. Takım lideri bir nezaretçi veya işçi olabilir. Fakat mevcut otoriteyi devam ettirmek için nezaretçi tercih edilir. Gerekirse kura ile üye sayısı 10 kişi ile sınırlandırılır.

VKT işçi moralini, kaliteyi ve verimliliği arttırmada

etkili bir yoldur. Onların tek bir amacı kişilerin çalışma kapasite ve becerisini maximuma çıkarmaktır. Bunu yaparken, ihtisas eğitimlerini, idarenin desteği ile sağlamaktadırlar.

Takım ruhu, pozitif düşünce, mükemmelliğe ulaşma felsefesi, VKT'nin moral arttırma, iletişim, sadakat, verimlilik, kalite ve örgütsel amaçlara etkili bir şekilde ulaşmadaki 3 önemli karakteristiğidir.

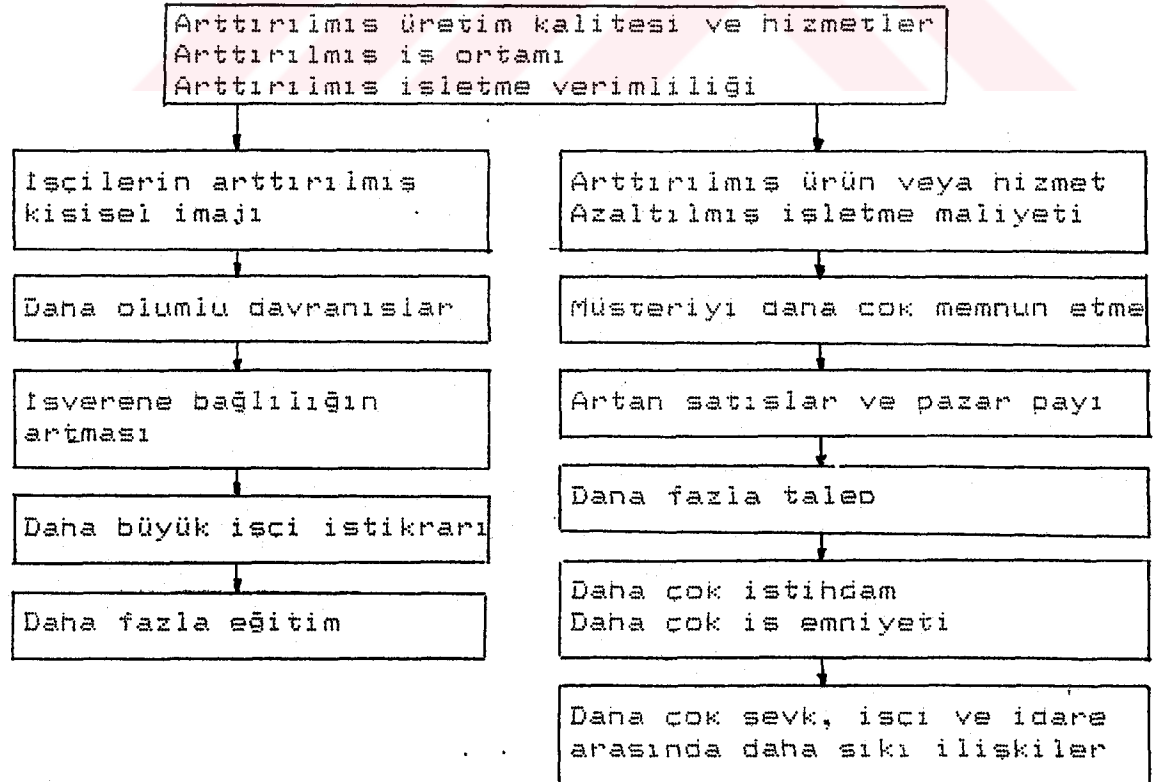
VKT'nin, kalite çemberleri ile bir çok ortak yanları vardır:

1. Beraberce moral ve iş tatminini sağlarlar.
2. Beraberce örgütün her kademesinde iletişim sağlarlar.
3. Beraberce kalite ve verimliliği arttırırlar.
4. Beraberce seçim yapar, araştırır ve problem çözerler.

VKT'nin, kalite çemberlerinden farklı avantajlı durumları vardır:

1. Kalite çemberleri genellikle operatör seviyesinde uygulanırken VKT organizasyonun her kademesinde etkilidir.
2. VKT'deki grup üyelerini birbirine bağlayan takım ruhu üstün bir faktördür. Takım lideri aktif bir üyedir.
3. VKT'nin amacı herseyde üstün olmak ve kazanmaktır.
4. VKT yönteminde eğitim süresi, kalite çemberindekinden çok kısadır.
5. VKT verimlilik ve kalite üzerinde daha fazla durur.

Sekil 31: VKT'nin faydaları



BÖLÜM III

KOCAELİ SANAYİ BÖLGESİNDE İNSAN KAYNAĞI YÖNETİMİNDE
KALİTATİF TEKNİKLERİN KULLANIM DURUMU

A- ARASTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

1- Amacı

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'nin en önemli sanayi bölgesi olan Kocaeli ili çerçevesinde bulunan işletmelerde, insan kaynağının verimliliğini arttıran kalitatif tekniklerin ne ölçüde uygulandığını belirlemektir.

Bu araştırma ile,

- Firmanın yönetim biçimi,
 - Firmada iş ve mevki tanımları, iş gereklerini belirleme çalışmaları, iş analizi, işgören değerlendirme, verimlilik ölçümleri, işgören seçim sistemi, iş değerlendirme gibi tekniklerin uygulanıp uygulanmadığı, hangi periyodlarla uygulandığı,
 - İşgörenlerin işlerinden zevk alabilmeleri ve monotonluğun önlenmesi için ne gibi tekniklerin uygulandığı,
 - Yönetici ve işgören eğitimine ne derecede önem verdikleri,
 - İşletmede örgütsel kültür yaratmaya çalışıp çalışmadıkları
- belirlenmeye çalışılmıştır.

2- Yöntemi

a- Örnek Seçimi

1991 yılında Üretimden satısa göre, İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen 500 büyük firma arasından %10 örnekleme ile 50 işletme seçilmiş ve 30 adet firmadan cevap alınabilmıştır.

İşletmelerde insan kaynağının verimliliğini arttırmak için, kalitatif tekniklerin ne ölçüde uygulandığını belirlemek amacıyla mülakat, anket ve gözlem yöntemleri kullanılmıştır.

b-Verilerin Toplanması

Anketlerin büyük çoğunluğu yüzyüze görüşerek doldurulmuş ve çok az bir kısmı faxlanmıştır.

Ankete verilen cevapların sağlıklı olmasını sağlamak için, anketi dolduran yetkilinin özellikle Personel Müdürü yada Şefi pozisyonunda olmasına özen gösterilmiştir.

c- Soruların Niteliği

Anket formu 65 adet soru ve III bölümden oluşmuştur.

Birinci bölüm 6 adet sorudan oluşur ve işletme hakkında genel bilgileri edinmeyi sağlayan işletmenin adı, çalışan yönetici ve işgören sayısı gibi soruları kapsar.

İkinci bölüm, formu dolduran yöneticiyi ve çalıştığı bölümü tanımayı amaçlayan 5 adet sorudan oluşur.

Üçüncü bölüm insan kaynağı yönetiminde kalitatif tekniklerin uygulanıp uygulanmadığını araştıran 54 soruyu kapsar.

B- ARASTIRMA KONUSU İŞLETMELER

1- Faaliyet Konularına Göre Dağılım

Tablo: 7- Faaliyet Konularına Göre Dağılım

KONUSU	İŞLETME SAYISI	%
Genellikle Tüketim Malı Üreten Sanayiler	3	6
- Gıda, içki, tütün sanayi	1	2
- Dokuma ve deri sanayi	2	4
Genellikle Ara Malı Üreten San.	36	72
- Orman ürünleri ve mobilya san.	-	-
- Kağıt ve kağıt ürünleri basım san.	3	6
- Kimya sanayi	21	42
- Taş ve toprağa dayalı sanayi	3	6
- Metal ana sanayi	9	18
Genellikle Yatırım ve Dayanıklı Tüketim Malı Üreten Sanayiler	11	22
- Metal esya sanayi	-	-
- Makina sanayi	4	8
- Elektrikli makina alet ve cihazları sanayi	4	8
- Taşıt araçları sanayi	3	6
TOPLAM	50	100

2- Büyüklük Derecelerine Göre İşletmeler

a- Üretimden Satışa Göre

İşletmelerin nepsi, İstanbul Sanayi Odası'na belirlenen 1991 yılında üretimden satışa göre, en büyük 500 işletme arasından seçilmiştir.

b- Çalışan Miktarına Göre

Tablo: 8.- Çalışanların Miktarına Göre İşletmelerin büyüklük derecesi

İşgören sayısı	Yönetici personel miktarına göre		İşgören miktarına göre		Büyüklük derecesi
	Sayı	%	Sayı	%	
1-50	12	41	4	14	Küçük
50-500	16	55	17	58	Orta
500'den faz.	1	4	8	28	Büyük
TOPLAM	29	100	29	100	

İşletmelerin %14'ü küçük, %58'i orta ve %28'i büyük kategorilerine girmektedir. İşgören dışındaki yönetici ve uzman personel sayısının, aynı kesinlikte bir büyüklük derecesi göstermediği anlaşılmaktadır.

C- SORULARIN SINIFLANDIRILMASI VE ANALIZI

I- İşletmelerin yönetim biçimleri ve eğitim teşkilatları hakkındaki sorular

10- Formu dolduran yöneticinin varsa insan ilişkileri konusundaki eğitim düzeyi, bu konuda katıldığı kurslar ve seminerler vs.

Tablo: 9

	İşletme sayısı	%
Hic	9	30
Az	8	27
Çok	13	43
Toplam	30	100

Personel işlerinden sorumlu yöneticilerin ancak %43'ü insan ilişkileri konusunda yeterli derecede eğitilmiş, fakat bu oran insan kaynağına verilmesi gereken önemi yansıtmamaktadır. İnsan kaynağının ihtiyaçlarını farketmek ve bunları karşılayarak işgörenlerin motivasyonunu, verimini arttırmak için insan ilişkileri konusunda oldukça fazla bilgi sahibi olunması gerekmektedir.

11- İşletmenizdeki yönetici kadronun varsa insan ilişkileri konusundaki eğitim düzeyleri, bu konuda katıldıkları kurs ve seminerler

Tablo: 10

	İşletme sayısı	%
Hic	12	40
Az	8	27
Çok	10	33
Toplam	30	100

İşletmelerin ancak %33'ünde yönetici kadronun insan kaynağı hakkında bilgilendirilmek için çalışmalarına yoğun biçimde katıldığını görüyoruz. Bu oranda yukarıdaki gibi, işgörenlerin ihtiyaçlarını saptayabilmek ve karşılayabilmek için yetersizdir.

12- Kuruluşunuzda uygulanan yönetim biçimi aşağıdakilerden hangisidir?

Tablo: 11

	İşletme sayısı	%
Otokratik	4	13
Demokratik	13	44
Tam serbesti tanıyan	1	3
Orta yol	8	27
Hümanistik	-	-
Duruma göre tavır alan	4	13
Toplam	30	100

İşletmelerin %74'ünde demokratik ve buna yakın yönetim biçimlerinin olması, işgörenlerinde söz hakkının olması, böylece kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmeleri sonucunu doğurur.

35- Kuruluşunuzda eğitim teskilatı var mı?

Tablo:12

	İşletme sayısı	%
Evet	19	64
Hayır	11	36
Toplam	30	100

İşletmelerde eğitim teskilatının olması işgörenlerin gelişimine, dolayısı ile kendilerine güven ve saygılarının, buna bağlı olarak da işletmeye bağlılıklarının artmasına neden olduğu için önemlidir. Araştırma kapsamına giren işletmelerin %64'ünde eğitim teskilatı oluşturulmuştur.

36- Eğitim ihtiyacını saptama çalışmaları yapılıyor mu?

Tablo:13

	İşletme sayısı	%
Evet	23	77
Hayır	6	20
Cevap vermeyen	1	3
Toplam	30	100

İşgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek karşılanabilmesi, onların gelişimi için çok önemlidir. İşletmelerin %77'sinde eğitim ihtiyacının belirlenmesi için çalışmalar yapılmaktadır. Buda hem işgören hemde işletme için yararlı sonuçlar doğurur.

37- Yukardaki soruya evet cevabı verdiğinizde, eğitim ihtiyaçları saptanırken is analizi ve psikoteknikten yararlanıyor musunuz?

Tablo:14

	İşletme sayısı	%
Evet	15	50
Hayır	15	50
Toplam	30	100

İşletmelerin %50 si yani eğitim teskilatı olan işletme sayısı kadar bir kısmı, eğitim ihtiyacını belirlerken is analizi ve bilgi, yetenek, zeka, psikolojik vb. testler uygulayarak bilimsel verilerden yararlanmaktadır.

II- İnsan kaynağı yönetiminde kullanılan kalitatif tekniklerle ilgili sorular

13- İşletmenizde iş ve mevki tanımları yapılıyor mu?

Tablo:15.

	İşletme sayısı	%
Evet	25	83
Hayır	5	17
Toplam	30	100

İş ve mevki tanımları, sorumlulukların ve işin niteliğinin anlaşılmasını sağlar. Araştırma kapsamına giren işletmelerin %83 gibi büyük bir kısmında bu yöntemin uygulanması, görev ve sorumlulukların işgörenler tarafından anlaşılması, böylece belirsizliğin yol açtığı huzursuzlukların ortadan kalkması ve iş değerlendirme, işgören değerlendirme, terfi, işgören seçme vs. tekniklere taban oluşturmaları açısından olumludur.

15- İşletmenizde iş gereklerini belirleme çalışmaları yapılıyor mu?

Tablo:16

	İşletme sayısı	%
Evet	22	73
Hayır	8	27
Toplam	30	100

Bu teknikle işin kimliği belirlendikten sonra, işgörende aranan nitelikler daha ayrıntılı biçimde ele alınır. Araştırma kapsamına giren işletmelerin %73'ünden olumlu cevap alınması, işe uygun eleman seçimi ve eğitim ihtiyacı belirlemede sağlıklı sonuç elde etmeleri bakımından önemlidir. Böylece, işgörenler kapasitelerine ve ilgilerine uygun işlere yerleştirilecek, dolayısı ile işlerine uyuları ve verimlilikleri sağlanacaktır.

16- İşgörenlerin rolleri ve görevleri kendilerine bildiriliyor mu?

Tablo:17

	İşletme sayısı	%
Evet	29	97
Hayır	1	3
Toplam	30	100

İşletmelerin %97'sinde işgörenlerin rol ve görevlerinin kendilerine bildirilmesi, iş ve mevki tanımlarının yapılmasının bir sonucudur. İşgörenlerin rol ve görevlerini bilmeleri, kendilerinden ne beklenildiğini anlamalarını sağlayacağından önemlidir.

17- İş dizaynı çalışmaları yapılıyor mu?

Tablo:18

	İşletme sayısı	%
Evet	22	74
Hayır	7	23
Cevap vermeyen	1	3
Toplam	30	100

İşletmelerin %74'ü iş dizaynı yaparak, işçi özellikleriyle işin önemli bölümlerini bütünleştirmeyi ve hem işgörenin hemde işletmenin ihtiyacını yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Bu çalışma, işin işgören açısından ilginç ve anlamlı bir hale gelmesini sağladığı için önemlidir.

19- İşletmenizde iş analizi yapılıyor mu?

Tablo:19

	İşletme sayısı	%
Evet	23	77
Hayır	7	23
Toplam	30	100

Bir işin nitelik, çalışma koşulları, işin incelik ve gereklerini inceleme tekniği olan iş analizi, işletmelerin %77'sinde uygulanmaktadır. Bu teknik işgören seçimi ve değerlemesi, örgütlenme, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, ücretleme, terfi, işgüvenliği gibi pek çok konuya açıklık getirir. İşletmenin bu tekniği uygulayarak pek çok konuda bilimsel verilere göre dolayısı ile adil bir biçimde davranması, işgörenlerin işletmeye bağlılık ve güvenlerini arttıracaktır.

22- İşletmenizde iş değerlemesi çalışmaları yapılıyor mu?

Tablo: 20

	İşletme sayısı	%
Evet	20	67
Hayır	9	30
Cevap vermeyen	1	3
Toplam	30	100

İşin kuruluşça değerinin ve parasal değerinin belirlenmesi yöntemi olan iş değerlendirme, işletmelerin işletmelerin %67'sinde uygulanmaktadır. Ücretleme, işgören seçimi, işin gerektirdiği performans ve eğitim düzeyinin belirlenmesi, gerekli sağlık koşullarının saptanmasına yardımcı olması nedeniyle verimlilik üzerinde etkilidir.

- 24- (22). soruya cevabınız evetse, iş değerieme çalışmaları-
nızda iş analizlerinden yararlanıyor musunuz?

Tablo:21

	İşletme sayısı	%
Evet	18	60
Hayır	12	40
Toplam	30	100

Araştırma kapsamına giren işletmelerin %60'ı bu çalışmayı yapmaktadır. İşletmelerin iş değerieme çalışmalarında iş analizlerinden yararlanmaları yani bilimsel veriler kullanmaları sonucunda gerçekçi sonuçlar elde etmeleri, işgörenlerin güvenlerini kazanmaları açısından ve diğer tekniklere sağlıklı bir alt yapı hazırlaması bakımından önemlidir.

- 26- işletmenizde işgören değerieme çalışmaları yapılıyor mu?

Tablo:22

	İşletme sayısı	%
Evet	21	70
Hayır	9	30
Toplam	30	100

Bu teknik işgörenin performansını, yeteneklerinin işe uyup uymayacağını ve ileride nasıl bir performans göstereceğini saptaması bakımından önemlidir. İşletmelerin % 70'i bu soruya olumlu cevap vermiştir. Bu teknik işgörenlerin ücretlerini belirlemek, işçilerin eksikliklerini belirlemek, transfer, terfi ve işi bıraktırma kararlarını vermek, başarılı işçileri takdir etmek gibi konulara yardımcı olarak, motivasyonu arttırmayıda sağlayacaktır.

- 29- (26). soruya cevabınız evetse, işgören değerieme çalışmalarında iş analizlerinden yararlanıyor musunuz?

TABLO:23

	İşletme sayısı	%
Evet	15	50
Hayır	15	50
Toplam	30	100

İşletmelerin %50'lik bir kısmı işgören değeriemeyi iş analizlerinden yararlanarak, sağlıklı bir biçimde yapmaktadır. Bu teknikle işgörenler için çok önem taşıyan ücretleme sisteminin adil bir biçimde uygulanmasıyla, işgörenlerin güveninin ve bağlılığının artması sağlanabilecektir.

- 31- İşletmenizin eleman ihtiyacını karşılamak için bir seçim sistemi oluşturdunuz mu?

TABLO:24

	İşletme sayısı	%
Evet	21	70
Hayır	9	30
Toplam	30	100

Adaylar arasından işe en uygun olanını seçme sistemi, işletmelerin %70'inde uygulanmaktadır. İşe uygun eleman seçimi iş kazalarının azalması, eğitimde kolaylık, üretimin artması, başarı ve bunun sonucu olarak doğacak iş tatmini gibi yararları açısından önemlidir.

- 32- Yukarıdaki soruya evet cevabı verdiyseniz, ilk görüşme ve başvuru formlarının incelenmesi sonucu, eleme dışında kalan elemanlar arasından seçim yapabilmek için, psikoteknikten yararlanıyor musunuz?

TABLO:25

	İşletme sayısı	%
Evet	11	37
Hayır	19	63
Toplam	30	100

Araştırma kapsamına giren işletmelerin %37'si işgörenlerin işe uygun olup olmadığını zeka, yetenek, bilgi ve psikolojik testler kullanarak, yani objektif kriterlere göre araştırmaktadır. Bu teknik iş-kisi uyumunu artırıcı bir tekniktir.

- 33- Yukarıdaki soruya evet cevabını verdiyseniz, aşağıdaki işgören seçme testlerinden uyguladıklarınızı işaretleyiniz.

TABLO:26

	İşletme sayısı	%
Kişilik	2	7
Zeka	5	17
Yetenek	7	23
Bilgi	9	30
Toplam	30	100

Bu sonuca göre psikoteknikten yeterince yararlanılmamaktadır diyebiliriz. Özellikle yönetici düzeyinde elemanların seçiminde kullanılan kişilik testleri %7 oranında kullanılmaktadır. %30'luk bir oranla bilgi testleri en çok kullanılan test türü olmasına rağmen, bu da yeterli bir oran değildir.

- 34- İşletmenizde işgörenlerin ilgi alanlarına uygun işlere yerleştirilmesine özen gösteriyor musunuz?

TABLO: 27

	İşletme sayısı	%
Evet	25	83
Hayır	5	17
Toplam	30	100

İşletmelerin %83'lük bir bölümü işgörenlere ilginç gelen, yeteneklerine uygun ve sevdikleri bir işe yerleşmelerini sağlayarak, onların işlerinden zevk almalarına ve motivasyonlarını arttırmaya yönelmişlerdir.

- 63- İşletmenizde verimlilik ölçümleri yapılıyor mu?

TABLO: 28

	İşletme sayısı	%
Evet	25	84
Hayır	4	13
Kısmen	1	3
Toplam	30	100

- 65- Verimlilik ölçümleri yapıyorsanız, işcilik verimliliğini ölçüyor musunuz?

TABLO: 29

	İşletme sayısı	%
Evet	22	73
Hayır	8	27
Toplam	30	100

İşcilik verimliliğinin ölçüm sonuçları işgörenlerin işletmeye ve işlerine bağlılıklarının bir yansıması şeklinde düşünülebilir ve yöneticiler bu sonuçlara göre kendi eksikliklerini farkedebilirler. Bu açıdan bakıldığında işletmelerin %73'ünün işcilik verimliliğini ölçmeleri, insan kaynağı açısından da yararlı olacaktır.

- III- İşletmelerde örgütsel kültür yaratmak amacıyla yapılan çalışmalar hakkındaki sorular

- 39- Kuruluşunuzda örgütsel kültür yaratmaya çalışılıyor mu?

TABLO: 30

	İşletme sayısı	%
Evet	24	80
Hayır	6	20
Toplam	30	100

İşletmelerin %80'i örgütsel kültür yaratmanın insan kaynağı üzerindeki etkisini kavramıştır. Örgütsel kültür yaratmanın sonucunda iyi bir performans ve verimlilik

liğin yanısıra, mutlu işgörenler kazanılır.

- 40- Yukarıdaki soruya cevabınız evetse, örgütsel kültür yaratmak için aşağıdaki uygulamalardan hangileri kullanılıyor?

TABLO:31

	İşletme sayısı	%
İş güvencesi	14	47
Yakın, sıcak ilişkiler kurmak	17	57
Sorunları beraber çözmek	20	67
Örgütsel değerler oluşturmak	6	20
Örgütsel merasimler	9	30
Örgütsel semboller	2	7
Örgütsel uyum	9	30
İşgörenlerle geziler, kutlamalar	10	33
Yöneticilerin astları ile ilişkilerini iş dışındada sürdürmeleri	9	30
İşgörenlerin kişisel sorun ve duygularını iş yaşamına taşımalarını sağlamak	15	50
Terfileri başarıya göre değilde, çalışma süresine göre gerçekleştirmek	3	10
Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine önem vermek	11	37
Disiplin düzeninin adil olmasını ve adil uygulanmasını sağlamak	16	53
Toplam	30	100

İşletmelerde örgütsel kültür yaratmak amacıyla en çok yakın, sıcak ilişkiler kurmak, sorunları beraber çözmek, işgörenlerin kişisel sorun ve duygularını iş yaşamına taşımalarını sağlamak ve disiplin düzeninin adil olmasını sağlamak tercih edilen davranış türleridir. Fakat genelde işletmelerde bu konuya fazla önem verildiği söylenemez. Buna göre, işgörenlerin birbirleri ile dostça bir ortamda, birbirlerine destek olarak bir aile gibi çalışmaları beklenemez.

- 42- Kuruluşunuzda, üstlerle astlar ve aynı seviyede çalışanlar arasında hızlı, dürüst ve açık bilgi akışı sağlanıyor mu?

-TABLO:32-

	İşletme sayısı	%
Evet	23	77
Hayır	5	16
Kısmen	2	7
Toplam	30	100

İşletmelerin %77'si bu soruya olumlu cevap vermişlerdir. Bu uygulama çalışanların birbirleri ile etkin bir biçimde iletişim kurabilmelerini, örgütsel bilgilerin

tüm çalışanlara iletilmesine dikkat edilerek, onlara değer verildiğinin gösterilmesini, böylece işgörenlerin kendilerini işletmenin önemli bir parçası olarak görmelerini sağlayacaktır.

- 43- İşgörenlerin davranışlarını yönlendirmek için, aşağıdaki davranış şekillerinden hangileri daha sık kullanılıyor?

TABLO:33

	İşletme sayısı	%
Ödüllendirme	16	53
Uyarıda bulunma	26	87
Cezalandırma	6	20
İşe son verme	3	10
Cevap vermeyen	2	7
Toplam	30	100

Uyarıda bulunma %87'lik bir oranla işgörenlerin davranışları değiştirmek için en çok tercih edilen yöntemdir. Oysa ödüllendirme, gerek motivasyonun arttırılması gerekse işletmeye bağlılığın sağlanması bakımından daha etkili bir yöntemdir.

- 44- Yukarıdaki soruda ödüllendirme sıklığını işaretlediyseniz, işgörenleriniz için hangi ödüllendirme biçimlerini tercih ediyorsunuz?

TABLO: 34

	İşletme sayısı	%
Prim ve ikramiye	13	43
Başarıyla orantılı ücret artışı	4	13
Yan ödeme artışı	-	-
Takdir etme	12	40
Cevap vermeyen	13	43
Toplam	30	100

Ödül olarak prim ve ikramiyeyi tercih eden işletmelerin oranı %43'tür. İşgörenlerin üretimlerini arttırınca kendilerinin de karlı çıkacaklarını bilmeleri, onları verimi arttırmaya yöneltecektir. Ayrıca işletmelerin %40'ında ödül olarak takdir etme tercih edilmiştir. Bu da işgörenin kendine olan güven ve saygısını arttırarak, iş tatmini duymasına neden olacak bir unsurdur.

- 45- Kuruluşunuzda işgörenlerin işlerinden memnun olup olmadıkları araştırılıyor mu?

TABLO: 35

	İşletme sayısı	%
Evet	14	46
Hayır	14	46
Cevap vermeyen	2	8
Toplam	30	100

İşletmelerin %46'sı işçinin işini sevmesinin verimlilik için önemli olduğunu anlamıştır.

- 46- Monotonluğu önlemek için aşağıdaki tekniklerden hangileri uygulanıyor?

TABLO: 36

	İşletme sayısı	%
İş genişletme	7	23
İş zenginleştirme	10	33
Dönüşümlü çalışma	10	33
İşin yeniden tasarımı	5	16
Müzikten yararlanma	2	7
Dinlenme sürelerini programlı bir şekilde düzenleme	9	30
Toplam	30	100

İşgörenlerin verimliliğini, moralini ve motivasyonunu büyük ölçüde düşüren monotonluğu önlemek için yeterli derecede çaba gösterilmemektedir.

- 47- Kuruluşunuzda ısı, ıslık, rutubet, gürültü, çevre görüntüsü, makina-insan uyumu gibi çalışma şartlarına yeterince önem veriliyor mu?

TABLO: 37

	İşletme sayısı	%
Evet	24	80
Hayır	4	13
Kısmen	2	7
Toplam	30	100

Bu gibi çevre şartları işgörenlerin verimliliğine etkileyen unsurlardır. Bunların yerine getirilmesi örgütsel kültür oluşumuna etki etmektedir. İşletmelerin %80'lik bölümü çevre şartlarını işgörenlerin rahat çalışmasını sağlayacak biçimde düzenlemiştir.

- 52- İşletmenizde işçilerinizin güvenliği için yeterince özen gösteriliyor mu?

TABLO:38

	İşletme sayısı	%
Evet	29	97
Hayır	1	3
Toplam	30	100

İşletmelerin hemen hemen hepsi işgüvenliği için yeterince özen göstermektedir. Bu işgörenlerin işletmeye güven duymasını ve çalışanlara önem verildiğini düşünmelerine neden olarak, örgütsel kültür oluşumunu sağlar.

- 53- Örgüt amaçları belirlenirken işgörenlerin fikirleri alınıyor mu?

TABLO:39

	İşletme sayısı	%
Evet	19	63
Hayır	8	27
Kısmen	2	7
Cevap vermeyen	1	3
Toplam	30	100

Amaçlar belirlenirken işgörenlerin fikirlerinin alınması takım çalışması ruhunu ve dayanışmayı güçlendirir, işgörenlerin tatmin seviyesini yükseltir ve onları işletme için olumlu önerilere sevk eder. Araştırma kapsamına giren işletmelerin %63'ü bu soruya olumlu cevap vermiştir.

- 54- Belirlenen amaçlar işgörelere bildiriliyor mu?

TABLO:40

	İşletme sayısı	%
Evet	25	84
Hayır	5	16
Toplam	30	100

Belirlenen amaçların işgörelere bildirilmesi, onların çabalarını hangi yöne kanallize edeceklerini bilmelerini, böylece performanslarını arttırmalarını sağlar. İşletmelerin %84'ü bunu gerçekleştirmektedir.

55- İşletmenizde katılımcı yönetim sistemleri uygulanıyor mu?

TABLO:41

	İşletme sayısı	%
Evet	16	54
Hayır	13	43
Kısmen	1	3
Toplam	30	100

Yönetilenlerle yöneticiler arasında işbirliği kurulduğu, onların fikirlerine önem verildiği, sadece bir araç olarak görülmediklerini düşünmelerini sağladığı, bireyleri sorumluluk almaya yönelttiği, kişisel amaçlarla örgütsel amaçları dengelediği, sosyal ilişkilerin dostça olmasını sağladığı, iş tatminini ve verimliliği sağladığı için önemlidir. İşletmelerin %54'ünde uygulanmaktadır.

57- İşgörenlerin yaratıcılığını arttırmak için çalışmalar yapıyor musunuz?

TABLO:42

	İşletme sayısı	%
Evet	20	67
Hayır	8	27
Kısmen	1	3
Cevap vermeyen	1	3
Toplam	30	100

Bu yöntem işletmenin yanısıra işgörene de iş tatmini duyması bakımından yararlıdır. Kisi monoton bir iş yapmak yerine, kendi yeteneklerini, yaratıcı gücünü kullanarak daha zevkli bir uğraş edinmiş olacaktır. Bu soruya işletmelerin %67'si evet cevabını vermiştir.

59- Takım çalışmaları yapıyor musunuz?

TABLO:43

	İşletme sayısı	%
Evet	18	60
Hayır	12	40
Toplam	30	100

Takım çalışmaları belirli bir amacı olan, fertlerin kapasitelerini tam olarak kullanmaya yönelik -ki bu işgörenlerin iş tatmini duymalarını sağlar-, açık, güvene dayalı, fikirler kadar duygularında paylaşıldığı ve dayanışma ruhu taşıyan, böylece kişilere bir gruba ait olma duygusunu veren oluşumlardır. Araştırma kapsamına giren işletmelerin %60'ı bu çalışmaları uygulamaktadır.

SONUÇ :

İşletmelerde yer alan insanların davranışlarını önceden tahmin etmek oldukça zordur. İnsanlarla beraber çalışmanın, onlara yön vermenin hazır formülleri yoktur. Çünkü insan davranışları belirsiz gereksinim ve değer yargılarından kaynaklanır.

İşletmelerde verimlilik için, öncelikle insan kaynağının en önemli öge olduğunun farkına varılmalı, işgörenlerin gereksinimleri doğru olarak saptanmalı ve yönetim politikasını bu saptama doğrultusunda belirlemelidir.

Türkiye'nin en gelişmiş sanayi bölgesi olan Kocaeli Bölgesi'nde bulunan ve Sanayi Odası'na Üretimden satışlara göre 1991 yılının en büyük 500 işletmesi sıralamasına giren 30 işletmede yapılan araştırma sonucunda, insan kaynağının verimliliğini arttırmak amacıyla kalitatif tekniklerin uygulandığı fakat bu uygulamalar için yetişmiş eleman sayısının yetersiz olduğu saptanmıştır. Bu yüzden işletmelerin bu çalışmalardan istenen verimi elde edemeyecekleri düşünülmektedir.

İşletmelerin bir kısmında otomasyona geçilmiş olması, insan unsurunun arka plana itilmesinin bir nedeni olarak gösterilebilir.

Bu işletmelerin bir bölümünde, gerek eğitsel ihtiyaçları belirleme, gerekse uygulamada çok önemli yeri olan eğitim teşkilatlarının olmadığı da belirlenmiştir.

Özellikle Japonya'da uygulanıp, verimlilik üzerinde büyük olumlu etkisinin olduğu bilinen ve diğer gelişmiş ülkelerde de uygulanmaya çalışılan katılımcı yönetim, araştırma kapsamına giren Kocaeli Sanayi Bölgesi işletmelerinde etkin olarak kullanılmamaktadır. Örgütsel kültür oluşturma araçlarının en önemlisi sayılan katılımcı yönetimin uygulanmamasının yanısıra, işgörenlerin örgüte bağlılıklarının sağlanması amacıyla, işgörenlerle yakın ilişkiler kurma çalışmalarının yetersiz olması ve işgörenlerin iş tatminini duymalarına neden olacak olan yaratıcı güçlerini kullanma olanağının verilmemesi gibi nedenlerle, örgütsel kültür oluşturmadan uzak oldukları söylenebilir.

İşletmeler, eğitim teşkilatları oluşturmaya ve etkin eğitim sağlamaya çalışmalı, yönetici kadroyu insan ilişkileri konusunda eğiterek, insan kaynağı yönetiminde kullanılan kalitatif tekniklerden daha etkili sonuç almayı amaçlamalı ve takım çalışmalarına ağırlık vererek, katılımcı yönetime yönelmelidir.

Gerek yönetim biçimi, gerek örgütsel hava, gerekse kullanılan kalitatif teknikler örgütsel kültür oluşumunda birbirlerini tamamlayan unsurlardır. Bu nedenle, işgörenlerin kendilerini işletmenin bir parçası olarak kabul etmeleri için, bu unsurların hepsinin yerine getirilmesi gerekir.

EK: I- Arastırma Kapsamına Giren İşletmeler

- Turcas Petrolcölük A.Ş. Madeniyag Hazırlama Tesisi
- Kale Oto Radyatör San. ve Tic. A.Ş.
- Marshall Boya ve Vernik San. A.Ş.
- Aslan Cimento A.Ş.
- Arcelik A.Ş.
- Goodyear Lastikleri T.A.Ş.
- Cam Elyaf San. A.Ş.
- İGSAS İstanbul Gübre San. A.Ş.
- Rabak A.Ş.
- Tezsan Takım Tezgahları Sanayi ve Tic. A.Ş.
- Chrysler Kamyon İmalat ve Tic. A.Ş.
- Makina Takım Endüstrisi A.Ş.
- Türkkablo A.Ö.
- Koruma Endüstri Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.
- Gübre Tas Gübre Sanayi Süper Fosfat Fabrikası
- Türk Pirelli Lastikleri
- Petkim Petrokimya Holding A.Ş.
- Gaz Aletleri A.Ş.
- İstanbul Motor Piston ve Pim San. A.Ş.
- Çelik Halat ve Tel San. A.Ş.
- Fenis Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.
- Türk Henkel A.Ş.
- Simko Ticaret ve Sanayi A.Ş.
- The Shell Company of Turkey Ltd.
- İzocam Tic. ve San. A.Ş.
- I-Bimsa Uluslararası, İe, Bilgi ve Yönetim Sistemleri A.Ş.
- Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.
- Petrol Ofisi A.Ş. Bölge Md.
- Mannesmann Sümerbank Boru Endüstrisi T.A.Ş.
- Kartonsan Karton Sanayi ve Tic. A.Ş.

EK-2

1992 YILINDA TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK 500 İŞLETMESİ SIRALAMASINA GİREN, KOCAELİ BÖLGESİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE, PERSONEL YÖNETİMİNDE KALİTATİF TEKNİKLERİN NE ÖLÇÜDE UYGULANDIĞINI ARAŞTIRAN ANKET FORMU

I- İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİLER

- 1- İşletmenin adı:
- 2- Adresi:
- 3- Bağlı bulunduğu işletme varsa adı:
- 4- Kac yıldır faaliyet gösteriyor? :
- 5- Halen çalışan yönetici ve uzman personel sayısı:
- 6- Halen çalışan işçi sayısı:

II- ANKET FORMUNU DOLDURAN YÖNETİCİ VE ÇALIŞTIĞI BÖLÜM HAKKINDA BİLGİLER.

- 7- Formu dolduran yöneticinin adı, soyadı:
- 8- Çalıştığı departmanın adı:
- 9- Unvanı:
- 10- Formu dolduran yöneticinin varsa insan ilişkileri konusundaki eğitim düzeyi, bu konuda katıldığı kurslar, seminerler vs.:
- 11- İşletmenizdeki yönetici kadronun varsa insan ilişkileri konusundaki eğitim düzeyleri, bu konuda katıldıkları kurs ve seminerler:

III- PERSONEL YÖNETİMİNDE KULLANILAN KALİTATİF TEKNİKLERİN İŞLETMEDE NE ÖLÇÜDE UYGULANDIĞINI BELİRLEYECEK SORULAR

- 12- Kuruluşunuzda uygulanan yönetim biçimi aşağıdakilerden hangisidir?
 - ☐ Otokratik
 - ☐ Demokratik
 - ☐ Tam serbesti tanıyan
 - ☐ Orta yol
 - ☐ HÜmanistik
 - ☐ Duruma göre tavır alan

- 13- İşletmenizde iş ve mevki tanımları yapılıyor mu?
☐ E ☐ H
- 14- Yukarıdaki soruya cevabınız evet ise, iş ve mevki tanımları hangi periyodlarla yapılıyor?
☐ 6 AY ☐ 1 YIL ☐ 2 YIL ☐ DAHA FAZLA
- 15- İşletmenizde iş gereklerini belirleme çalışmaları yapılıyor mu?
☐ E ☐ H
- 16- İşgörenlerin rolleri ve görevleri kendilerine bildiriliyor mu?
☐ E ☐ H
- 17- İş dizaynı çalışmaları yapılıyor mu?
☐ E ☐ H
- 18- Yukarıdaki soruya cevabınız evet ise, işler dizayn edilirken işin işgörenler için ilginç bir hale getirilmesine çalışılıyor mu?
☐ E ☐ H
- 19- İşletmenizde iş analizi yapılıyor mu?
☐ E ☐ H
- 20- Yukarıdaki soruya cevabınız evet ise, iş analizi için aşağıdaki tekniklerden hangisi kullanılıyor?
☐ Soru formu doldurma
☐ Gözlem ve görüşme
☐ Birleşik yöntem
- 21- (19). soruya cevabınız evet ise, iş analizleri hangi periyodlarla yapılıyor?
☐ 6 AY ☐ 1 YIL ☐ 2 YIL ☐ DAHA FAZLA
- 22- İşletmenizde iş değerlemesi çalışmaları yapılıyor mu?
☐ E ☐ H
- 23- Yukarıdaki soruya cevabınız evet ise, iş değerlemesi yapılırken aşağıdaki yöntemlerden hangisi kullanılıyor?
☐ Sıralama
☐ Sınıflandırma
☐ Puanlama
☐ Faktör karşılaştırma
- 24- (22). soruya cevabınız evet ise, iş değerlendirme çalışmalarınızda iş analizlerinden yararlanıyor musunuz?
☐ E ☐ H
- 25- (22). soruya cevabınız evet ise, iş değerlendirme çalışması hangi periyodlarla uygulanıyor?
☐ 6 AY ☐ 1 YIL ☐ 2 YIL ☐ DAHA FAZLA
- 26- Kuruluşunuzda işgören değerlendirme çalışmaları yapılıyor mu?
☐ E ☐ H
- 27- Yukarıdaki soruya cevabınız evet ise, işgören değerlendirme aşağıdaki tekniklerden hangileriyle yapılıyor?
☐ Sıralama ☐ Doğrudan indeks
☐ Karşılaştırma ☐ Amaçlara göre yönetim
☐ Zorunlu dağıtım ☐ Kritik olay
☐ Dereceleme ☐ Zorunlu seçim
☐ Fonksiyonel dereceleme ☐ Kompozisyon
☐ Kontrol listesi ☐ Sosyometrik değerlendirme
☐ Grup değerlendirme ☐ Değerleme merkezleri

- 28- (26). soruya cevabınız evet ise, işgören değerlendirme çalışması hangi periyodlarla uygulanıyor?
☐ 6 AY ☐ 1 YIL ☐ 2 YIL ☐ DAHA FAZLA
- 29- (26). soruya cevabınız evet ise, işgören değerlendirme çalışmalarında iş analizi çalışmalarından yararlanıyor musunuz?
☐ E ☐ H
- 30- (26). soruya cevabınız evet ise, işgören değerlendirirken kişi hakkındaki genel kanaat, performans ile ilgili ölçümlerden daha çok önem taşıyor mu?
☐ E ☐ H
- 31- İşletmenizin eleman ihtiyacını karşılamak için bir seçim sistemi oluşturdunuz mu?
☐ E ☐ H
- 32- Yukarıdaki soruya evet cevabı verdiyseniz, ilk görüşme ve başvuru formlarının incelenmesi sonucu, eleme dışında kalan elemanlar arasından seçim yapabilmek için, psikoteknikten yararlanıyor musunuz?
☐ E ☐ H
- 33- Yukarıdaki soruya evet cevabı verdiyseniz, aşağıdaki işgören seçme testlerinden uyguladıklarınızı işaretleyiniz.
☐ Kişilik testleri
☐ Zeka testleri
☐ Yetenek testleri
☐ Bilgi testleri
- 34- İşletmenizde işgörenlerin ilgi alanlarına uygun işlere yerleştirilmesine özen gösteriliyor mu?
☐ E ☐ H
- 35- Kuruluşunuzda eğitim teşkilatı var mı?
☐ E ☐ H
- 36- Eğitim ihtiyacını saptama çalışmaları yapılıyor mu?
☐ E ☐ H
- 37- Yukarıdaki soruya evet cevabını verdiyseniz, eğitim ihtiyaçları saptanırken iş analizi ve psikoteknikten yararlanıyor musunuz?
☐ E ☐ H
- 38- Kuruluşunuzda eğitim çalışmaları yapılıyorsa, eğitim çalışmaları sırasında kullandığınız teknikleri işaretleyiniz.
- | | |
|--|--|
| <u>A- İşeası Eğitim Teknikleri</u> | <u>B- İş Dışı Eğitim Teknikleri</u> |
| ☐ Yönetici gözetiminde | ☐ Anlatma |
| ☐ Yetki devriyle | ☐ Toplu tartışma (panel, forum) |
| ☐ Monitör aracılığı ile | ☐ Heyecanlı fikir tartışması (brain-storming) |
| ☐ Staj yoluyla | ☐ Seminerler |
| ☐ İş değiştirme (rotasyon) | ☐ Kurslar |
| ☐ Komite aracılığı ile | ☐ Gezi, gözlem |
| ☐ İşe alıştırma (orientasyon) | ☐ T. Grup eğitimi |
| ☐ Yönetim skalası (izgarası) | ☐ Örnek olay metodu |
| ☐ İş geliştirme | ☐ Rol oynama metodu |
| ☐ Meslek yönlendirme | ☐ İşletme oyunu metodu |
| | ☐ Beklenen sorunlar metodu |
| | ☐ Görsel-İşitsel eğitim yöntemleri |

- 39- Kuruluşunuzda örgütsel kültür yaratmaya çalışılıyor mu?
☐E ☐H
- 40- Yukarıdaki soruya cevabınız evet ise, örgütsel kültür yaratmak için aşağıdaki uygulamalardan hangileri kullanılıyor?
☐İş güvencesi
☐Yakın, sıcak ilişkiler kurmak, işgörenleri desteklemek
☐Sorunları beraber çözümlmek
☐Örgütsel değerler oluşturmak
☐Örgütsel merasimler yapmak
☐Örgütsel semboller yaratmak
☐Örgütsel uyumu sağlamak
☐İşgörenlerle beraber geziler düzenlemek, kutlamalar yapmak
☐Yöneticilerin astlarıyla olan ilişkilerini iş dışında da sürdürmelerini sağlamak
☐İşgörenlerin kişisel sorun ve duygularını iş yaşamına taşımalarını sağlamak
☐Terfileri görevde gösterilen başarıya göre değilde, işletmedeki çalışma sürelerine göre gerçekleştirmek
☐Kisinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine önem vermek
☐Disiplin düzeninin adil olmasını ve adil uygulanmasını sağlamak
- 41- Sizce, kuruluşunuzdaki işgörenler kendilerini kuruluşun bir parçası olarak görmekten gurur duyuyorlar mı?
☐E ☐H
- 42- Kuruluşunuzda, üstlerle astlar ve aynı seviyede çalışanlar arasında hızlı, dürüst ve açık bilgi akışı sağlanıyor mu?
☐E ☐H
- 43- İşgörenlerin davranışlarını yönlendirmek için aşağıdaki davranış şekillerinden hangileri daha sık kullanılıyor?
☐Ödüllendirme
☐İstenmeyen davranış için uyarıda bulunma
☒Cezalandırma
☐İşe son verme
- 44- Yukarıdaki soruda ödüllendirme şikkını işaretlediyseniz, işgörenleriniz için hangi ödüllendirme biçimlerini tercih ediyorsunuz?
☐Prim ve ikramiye
☐Başarıyla orantılı ücret artışı
☐Yan ödeme artışı
☐Takdir etme
- 45- Kuruluşunuzda işgörenlerin işlerinden memnun olup olmadıkları araştırılıyor mu?
☐E ☐H

- 46- Monotonluğu önlemek için aşağıdaki tekniklerden hangileri uygulanıyor?
- ☐ İş genişletme
 - ☐ İş zenginleştirme
 - ☐ Dönüşümlü çalışma (Job rotation)
 - ☐ İşin yeniden tasarımı
 - ☐ Müzikten yararlanma
 - ☐ Dinlenme sürelerinin programlı bir şekilde düzenlenmesi
- 47- Kuruluşunuzda ısı, ışık, rutubet, gürültü, çevre görüntüsü, makina-insan uyumu gibi çalışma şartlarına yeterince önem veriliyor mu?
- ☐ E ☐ H
- 48- Vardiya sistemiyle çalışıyor musunuz?
- ☐ E ☐ H
- 49- Yukarıdaki soruları evet şeklinde cevapladıysanız, vardiyada belirli işçiler mi kullanılıyor?
- ☐ E ☐ H
- 50- Esnek çalışma saatleri uyguluyor musunuz?
- ☐ E ☐ H
- 51- Yoğunlaştırılmış hafta içi çalışma sistemi uyguluyor musunuz?
- ☐ E ☐ H
- 52- İşletmenizde işçilerinizin güvenliği için yeterince özen gösteriliyor mu?
- ☐ E ☐ H
- 53- Örgüt amaçları belirlenirken işgörenlerin fikirleri alınıyor mu?
- ☐ E ☐ H
- 54- Belirlenen amaçlar işgörelere bildiriliyor mu?
- ☐ E ☐ H
- 55- İşletmenizde katılımcı yönetim sistemleri uygulanıyor mu?
- ☐ E ☐ H
- 56- Yukarıdaki soruya cevabınız evet ise, aşağıdaki katılımcı yönetim sistemlerinden hangilerini uyguluyorsunuz?
- | | |
|--|--|
| Ekonomik anlamda | Yönetimsel anlamda |
| ----- | ----- |
| ☐ Kardan pay alma | ☐ Temsili katılma |
| | ☐ Gönüllü katılma |
| | ☐ Öneri sistemleri |
| | ☐ Esit sayıda katılım |
| | ☐ Sendikal katılım |
| | ☐ Kendi kendini yönetme |
| | ☐ Grup ve takım oluşturma |
- 57- İşgörenin yaratıcılığını arttırmak için çalışmalar yapıyor musunuz?
- ☐ E ☐ H
- 58- Yukarıdaki soruya evet cevabını verdiyseniz, aşağıdaki uygulamalardan şirketinizde yapılanları işaretleyiniz.
- ☐ Yeni fikirler için yarışmalar düzenlemek
 - ☐ Yeni fikirleri işyerindeki bir panoda göstermek
 - ☐ İyi fikirlere ödüller vermek

- 59- Takım çalışmaları yapıyor musunuz?
☐E ☐H
- 60- Yukarıdaki soruya cevabınız evet ise, aşağıdaki takım çalışmalarından hangilerini uyguluyorsanız işaretleyiniz.
☐Kalite kontrol çemberleri
☐Verimlilik-Kalite takımları
☐Verimlilik-Faaliyet takımları
☐Öz yönetim grupları
☐Verimlilik çemberleri
☐Verimlilik-bakım grupları
- 61- (59). soruya cevabınız evet ise, takım üyelerini belirlerken özel bir seçim yapıyor musunuz?
☐E ☐H
- 62- Yukarıdaki soruya cevabınız evet ise, üyelerde aradığınız özellikler aşağıdakilerden hangileridir?
☐Yaş
☐Cinsiyet
☐Etnik köken
☐Kişilik özellikleri
☐İşyerindeki pozisyon
- 63- İşletmenizde verimlilik ölçümleri yapılıyor mu?
☐E ☐H
- 64- Yukarıdaki soruya cevabınız evet ise, hangi periyodlarla verimlilik ölçümü yapıyorsunuz?
☐3 AY ☐6 AY ☐1 YIL ☐DAHA FAZLA
- 65- Verimlilik ölçümleri yapıyorsanız, işçilik verimliliğini ölçüyor musunuz?
☐E ☐H

YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

1. AFT Lawrence s., Productivity Measurement and Improvement, Reston, WA: Reston Pub. Co, 1983.
2. BARANSEL Atilla, Çağdas Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 73, II. Baskı.
3. BAYKAL Besim, Günümüzde Yönetim.
4. BİRDAL İlker, İşletme Ekonomisi, İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1.b., 1986.
5. DERELİ Toker, Organizasyonlarda Davranış, İstanbul Ar Yayın Dağıtım, 2.b., 1981.
6. EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No: 236, 1991.
7. HATİBOĞLU Zeyyat, İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı, İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi No:6, İstanbul: Met/Er Matbaası, 1986.
8. HICKS Herbert G. ve GULLET C.Ray, Organizasyonlar: Teori ve Davranış, çev: Besim Baykal, İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No: 1, 1981.
9. İNCİR Gülten, Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, MPM Yayınları: 401, Ankara: Yenicağ Ltd. Şti., 1990.
10. KIRÇIL Olgun, Z Tipi Organizasyonların Özellikleri ve Çevre Şartlarıyla İlişkileri, Ankara: MPM Yayınları: 315, 1985.
11. KIRÇIL Olgun ve ARKİŞ Nurdogan, Türkiye'de Sorun Çözme Gruplarının Uygulanabilmesin İçin Gerekli Yönetim ve Organizasyon Özellikleri, MPM Yayınları: 346, Ankara: Alkar Matbaası, 1986.
12. KÖKNEL Özcan ve ÖZÜĞÜRLÜ Kurban, Tıpta Ruhbilim, İstanbul: Tas Matbaası, 1983.
13. LUSSIER Robert N., Human Relations In Organization, Homewood, ILL: Irwin, 1990.
14. MASON Richard O., SWANSON E.Burton, Measurement For Management Decision, Reading, Mass: Addison. Wesley Pub. Co., 1981.
15. PROKOPENKO Joseph, Productivity Management, Geneva International Labour Office, 1987.
16. SABUNCUOĞLU Zeyyat, Personel Yönetimi, İstanbul: Teknografik Matbaacılık A.Ş., 5.b., 1988.
17. SINGER Marc G., Human Resource Management, Boston, PWS-Kent, 1990.
18. SINK D.Scott, Productivity Management Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement, Newyork: Wiley, 1985.

19. SUMANTH David J., Productivity Engineering and Management, Newyork: Mcgraw Hill, 1984.
20. TELMAN Nursel, İş Psikolojisi, İstanbul: Amac Basımevi, 1987.

DERGİLER

Verimlilik Dergisi, MPM Yayını Cilt: 19, sayı: 4, 1990.

ARASTIRMALAR

1. ARKIŞ Nurdoğan, "Grup Davranışlarının Organizasyon Açısından Önemi ve Kalite Kontrol Grupları," MPM Yayını: 320.
2. ATAAY İsmail, Verimlilik ve Çalışma Hayatının Kalitesini Geliştirme Sempozyumu, MPM Yayınları: 442.
3. ATASAYAR Kubilay, "Türkiye'de Verimlilik ve çalışma Hayatının Kalitesini Geliştirmede Ulusal Düzeyde, İş Kolu Düzeyinde ve İşyerlerinde Uygulanabilir İşbirliği Önerileri," Panel Bildirileri, Verimlilik ve Çalışma Hayatının Kalitesini Geliştirme Sempozyumu, Ankara : MPM Yayınları: 442, 1991.
4. CELEP Cevat, "Yönetici Davranışının Personelin İş Başarısındaki Rolü ve Kit Örneği," Doktora Tezi, Konya S.U. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mart 1990.
5. DİCLE Ülkü, "Kalite Çevrimleri: Sorun Çözmede Grup Yaklaşımı," Kalite Kontrol Grupları Semineri Bildirisi, MPM Yayınları:320, 1989.
6. ERDOĞAN İlhan, "Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem," Tüsside Kayıt No: 520.
7. İŞİK Rüçhan, "Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi : Hükümet, İşçi, İşveren ve Özellikle İLO'nun Yaklaşımları," MPM Yayın No: 442.
8. KAYNAK Tuğray, "Yönetim, Motivasyon ve Verimlilik," Tüsside KN: 431.
9. KEPİR Handan, "Verimliliği Arttırmada Psikoteknik," Tüsside KN: 520.
10. KILINÇ Tanıl, "Takım Kurma ve Geliştirme Olgusu," Organizasyonlarda Etkin Takım Çalışmasının Sağlanması Semineri Bildirisi, Tüsside Kayıt No: 587, 1990.
11. ÖZGELDi Mürside, "İş Ortamında Eğitimin Önemi," İş Ortamının Kalitesinin Yükseltilmesi Semineri Bildirisi, Tüsside.
12. ÖZKAN Coskun, "İş Eğitimi ve Öğrenme," Tüsside.

13. PAKSOY Mahmut, "Yönetimde İnsan İlişkileri," Yönetici Geliştirme Semineri Bildirisi, Tüsside Kayıt No: 672, 1990.
14. SABUNCUOĞLU Zeyyat, "Grup Dinamiği ve Liderlik," Yönetici Geliştirme Semineri Bildirisi, Tüsside Kayıt No: 672, 1990.
15. SABUNCUOĞLU Zeyyat, "Personel Değerlemesinin Önemi ve Başlıca Yöntemleri," İşletmelerde Personel Seçimi ve Performans Değerlendirmesi Semineri, Tüsside Kayıt No: 021, 1988.
16. SADULLAH Ömer, "Beşeri Kaynaklar Yönetiminde Başarı Değerleme Uygulamalarına Bir Bakış," Personel Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar Semineri Bildirisi, Tüsside Kayıt No: 431, 1988.
17. SADULLAH Ömer, "Günümüzde Personel Departmanlarının Konumu ve Önemi," Personel Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar Semineri Bildirileri, Tüsside Kayıt No: 431, 1988.
18. SASAKI Naato, Japonya'da Yönetim ve Sanayi Yapısı, Çev. Nazım Güzenc, 1991.
19. SENCAN Hüner, "Grup Sentalitesi ve Gruplarda Karar Verme," Organizasyonlarda Etkin Takım Çalışmasının Sağlanması Semineri Bildirisi, Tüsside Kayıt No: 587, 1990.
20. TELMAN Nursel, "Çalışma Sistemi ve Verimlilik," Nursel Telman Seminer Bildirileri, Tüsside Kayıt No: 617, 1990.
21. TELMAN Nursel, "Personel Seçiminde Kişilik Testlerinin Önemi," Nursel Telman Seminer Bildirileri, Tüsside Kayıt No: 617, 1990.
22. UZUNÇARSILI Ülkü, "Monotonluk Sorunu ve Monotonluğu Önleme Yöntemleri," İş Ortamının Kalitesinin Yükseltilmesi Semineri Bildirisi Tüsside.
23. UZUNÇARSILI Ülkü, "Motivasyon Süreci ve Motivasyon Modelleri," Yönetici Geliştirme Semineri Bildirisi, Tüsside Kayıt No: 672, 1990.
24. UZUNÇARSILI Ülkü, "Yönetimde İletişim," Yönetici Geliştirme Semineri Bildirisi, Tüsside Kayıt No: 672, 1990.

DZGECEMIS

1969 izmit doğumluyum. Orta öğrenimimi 1986 yılında, izmit Lisesi'nde tamamladım. Yıldız Teknik Üniversitesi Makina Mühendisliği Bölümünün Isı Proses Opsiyonundan 1990 yılında mezun olduktan sonra, aynı yıl yine Yıldız Teknik Üniversitesi'nin Sosyal Bilimler Enstitüsünde İşletme Yönetimi yüksek lisans programına katıldım.

22/01/1993

Seher YILMAZ