

İŞGÖREN ARAŞTIRMASI

Doç. Dr. Inal Cem AŞKUN

Her alanda olduğu gibi işgören (personel) dalında da kurulu düzenin işleyişinin kararlılığı, geliştirilmesi, yeni düzenlere ve amaçlara yönelmede araştırma tek dayanak olmaktadır. Bir görüşte işgören araştırmasına olan gereksinme şöyle belirtilmiştir (1):

«Eğer işgören yönetimi istenilen biçimde iyileştirilecek ve karşı karşıya kaldığı sorunlar daha etkili olarak çözülecekse, sürekli araştırma temeldir. İşgören politika ve programlarından sorumlu kişiler için uğraştıkları sorunların tüm evrelerinde araştırma yapmaları birinci derecede önem taşımaktadır. Böyle bir çalışma, sözgelimi iş analizi, işgören bulma ve seçimi gibi yürütülmekte olan bir programın her aşamasında nasıl başarılı olunacağını ve başarının nasıl iyileştirileceğini ortaya koyabilmelidir.»

Araştırma amaçlı bir analizdir. Sorunlara uygun çözümler için analitik bir arayışı simgeler. Bunun için veriler toplanır, sıraya konur, önceden belirlenen soruyu yanıtlama için analizden geçirilir. Bu nedenle araştırma sorun çözücü, başka deyişle amaçlıdır, dizgelidir (sistemattir).

(1) JOHN F. MEE, Personnel Handbook, The Ronald Press Com., New York, 1951, s. 53.

Araştırmalara konu olan sorunlar **sorular** ve **varsayımlar** olarak iki ayrı biçimde ortaya konabilir. Soru biçiminde olduğunda örneğin «işletmede işden ayrılanların sayısı çok fazla mı?», «Rakiplerle karşılaştırıldığında işletmede ücretler nasıldır?» şeklinde araştırma konuları belirlenebilir. Bunlar birtakım varsayımlar biçiminde de saptanabilir. şöyleki; «işletmede işden ayrılanların sayısı ortalamanın üstündedir», «işden ayrılanların sayısı azaltılabilir». Bu türlü varsayımların araştırma ile doğruluk derecesinin belirlenmesi yoluna gidilir (2).

ARAşTIRMA PLANLAMASI

Başka alanlarda olduğu gibi, işgören araştırması tasarımına da (projesine de) birdenbire, hazırlıksız girişilmez. Aksine, dikkatli planlama yapılmadığı zaman, bu tür tasarımların yürütülmesinde büyük güçlüklerle karşılaşılır. Öte yandan iyi bir araştırmanın ucuza çıktığı durumlara pek seyrek rastlanır. Bu bakımdan araştırma maliyetinin denetim altında tutulabilmesi için de planlamaya büyük gereksinme vardır. İyi bir planlama çalışmasında şu aşamalara önem verilmesi yerinde olur:

- 1- Üzerinde çalışılacak sorunun açık ve kesin olarak belirtilmesi
- 2- Araştırmanın amaçları, yararları ve gerekçesinin ana çizgileriyle açıklanması
- 3- İşbirliğini sağlamak için araştırmanın öteki ilgililer ve yüksek basamak yöneticileriyle gözden geçirilmesi
- 4- Öneri benimsendiği zaman, bunun tüm ilgililere açıklanıp, bundan etkilendiklerinden güven duyulması
- 5- Ayrıntıların planlanıp, biçime kavuşturulmasında gerekli mesleki öğüt ve yardımın yapılması için lüzumlu güvenin sağlanması
- 6- Araştırmada kullanılacak genyöntem ve araçların önceden gözden geçirilmesi
- 7- İzlenecek aşamaların zamana, vb. gereklere göre programlanması.
- 8- Tasarıma (projeye) başlanması.

(2) DALE YODER - H. G. HENEMAN - J. G. TURNBULL - C. H. STONE, Handbook of Personnel Management and Labor Relations, McGraw-Hill Book Com., New York, 1958, s. 25.6

Uygun Araştırma Yönteminin Seçilmesi

Araştırma planlamasında yerine getirilecek en önemli görevlerin başında yapılacak araştırmada kullanılacak yöntemin kararlaştırılması gelmektedir. Bu konuda şu yöntemlerden yararlanılabilir (3):

- 1- Tümdengelim Yöntemi.
- 2- Tarihsel Yöntem.
- 3- Örnek Olay Yöntemi
- 4- Kaynak İnceleme Yöntemi.
- 5- İstatistiksel Yöntem.
- 6- Görgül (tecrübî) Yöntem.

Mantıksal Yöntem olarak da bilinen **Tümdengelim** (dedüksiyon) **Yöntemi**, bir sorunun açıklanmasının genelden tikele doğru bir uslamlama ile yapılmasını öngörür. Bunda eldeki sorulara, bilinen ya da benimsenmiş genellemeler, yardımıyla yanıtlar aranır. Sözelimi «İşgörenler işverenlerinden mali raporları isterler mi?» sorusu şu biçimde yanıtlanabilir:

- 1- İşgörenler her zaman ek bilgi isterler.
- 2- Mali raporlar onlara bu bilgiyi sağlar.
- 3- Öyleyse, işgörenler mali raporları isterler.

Mantıksal yöntem bölümlendirme üzerinde de durur. Şöyleki sorunu bölümlere ayırıp, sonra onları bileştirir (senteze götürür) veya yeniden bilştirip, daha açık anlaşılmasını sağlar. Sözelimi, sorun işe gelmeme ise, eldeki veriler analizden geçirilir, ne gibi standartların uygulanacağı düşünülür, kayıt ve raporlama yöntemleri incelenir, işe gelmemenin bilinen nedenleri gözden geçirilir, sonra sorun «yorumlanır» veya «değerlenir». Aslında bir dereceye kadar bütün araştırmalarda böyle mantıksal bir genyönetme büyük çapta dayanılır.

Tarihsel Yöntemde, sorunun nasıl geliştiği önem kazanır. Tarihsel biçimdeki araştırmada geçmiş ya da şimdiki durumların ve davranışın, sorunu bir süre belli etmenler ile güçlere göre açıklamaları araştırılır. Yöntem, gelişimleri (trendleri) değişme süreçlerini; tarihsel gereçler, yazılı belgeler, kayıtlar ve yaşayan bellek kaynaklarından izlemeyi içerir.

(3) YODER - HENEMAN - TURNBULL - STONE, s. 25.14-25.17.

Örnek Olay Yöntemi, aslında kapsamı geniş bir durumu örnekleyen tek başına bir olayın mümkün olan tüm ayrıntılarını ortaya koymayı öngörür. Söz konusu olay, bir işveren veya işgöreni, bölümü, sendikayı, bir toplu sözleşme ilişkisini, bir gönereç (refah) programını ya da benzer başka bir durumu kapsar. Örnek olay çalışmalarında yöntem derinliğinedir ve olayın tamamından doğru, kapsamlı bir izlenim sağlamayı öngörür' Kuşkusuz tekbaşına bir olaydan tutarlı genellemeler çıkarma olanağı yoktur. Yöntemin değeri, örnek olay çalışmalarından daha iyi incelenebilip, analizden geçirilebilecek varsayımların (hipotezlerin) ortaya çıkmasını sağlayabilmesindedir.

Kaynak İnceleme Yöntemi (Survey), büyük çapta çeşitli kaynaklardan araştırma ile ilgili bilgilerin toparlanmasına dayanır. Başka deyişle, bu araştırma yöntemi, bir dizi kaynaktan amaçlı ve planlı veri toplamayı içerir. İncelemeler, deneme sonuçlarının veya varsayımların kontrolünde değerli olan temel verilerin çok miktarda toplanmasını kolaylaştırır. Sözelimi ücret ve aylık incelemelerine başvurulduğunda bunlar yörelerin, endüstrilerin ve işgücü pazarlarının ücret oranları hakkında temel bilgileri sağlar. Başka incelemelerle toplu sözleşmelerdeki çalışma saatleri, fazla çalışma ödemeleri, sosyal yardımlara ilişkin hükümler, işe alma koşullarındaki benzeri durumlar bilgi toplama konusu olabilir. Bir kaynaktan bu araştırma yönteminde geçilebilecek aşamalar şöyle belirtilmiştir (4):

- 1- Genel amaçların ortaya konması.
- 2- Türsel amaçların belirlenmesi.
- 3- Ana kütlenin belirtilip, numünenin seçilmesi.
- 4- Soru kâğıtlarının (anketin) hazırlanması.
- 5- Seçilen alanda çalışacaklara yönergelerin verilip, çalışmaların yürütülmesi.
- 6- Kapsam analizi ve kodlamanın yapılması.
- 7- Çizelgelerin ve analizlerinin planlanması.
- 8- Makinelerle tabloların çıkarılması.
- 9- Bulguların analizden geçirilip, raporun hazırlanması.

(4) LEON FESTINGER -DANIEL KATZ, Research Methods in the Behavioral Sciences, The Dryden Press, New York, 1953, s. 39-41.

İstatistiksel Yöntem, nicelikli veya ölçülmüş verilerin toplanması, bölümlendirilmesi, analizi ve yorumlanmasını kapsar. Yöntem **ölçme** ve **analize** ağırlık verir. Veriler kaynak incelemelerinden ya da kayıtlardan sağlanabilir. Bunlar çeşitli işlemler ve aslında bir tümevarım süreci olan «istatistiksel çıkarıma (inference)» ile analizden geçirilip, yorumlanır. Sözgelimi, bir ortalama yaş «çıkarsaması» için işgörenlerin yaşlarından bir numüne kullanılabilir. İstatistiksel yöntem, ortalamalar, dağılım ölçüleri trendler, korelasyonlar vb. genelleştirilmiş ölçülere ilişkin verilerden derlemeler yapma yollarının araştırılmasını öngörür. Olasılıkları dikkate alır. Çünkü bulgular daha büyük bir ana kütleyi temsil edebileceği gibi, rastgele ya da şans eseri de olabilirler. İstatistik, sonuçtaki değişmelerin (varyasyon) veya test puanlarındaki farkların önemini kontrol edebilir. Burada test puanları ve işgören boylandırmalarındaki bağıntıyı ya da kovaryasyonu ölçmeye gidilebilir. Zaman zaman ve yer yer yapılan karşılaştırmalar, ölçme ve istatistiksel analiz yardımıyla çoğu kez kolaylaştırılır. Eğer ölçme mümkün olursa, araştırmaya büyük destek sağlanır. Bunun içindir ki niceleme (quantification) geniş bir araştırma alanında önemli olmaktadır.

Görgül Yöntem, en yalın anlamıyla «kontrollü koşullar altında gözlem» diye tanımlanmıştır (5). Aslında yöntem, varsayılan bir nedenin veya ilgili bir «etmenin» etkisinin gözlenebildiği bir durumun yaratılmasını içerir. Öyle ki, söz konusu etmen, kontrol altındaki öteki koşullanmış etkilerle birlikte gözlenir. Yöntemin özü, değerlendirilenden başka değişkenleri kontrol altında tutmasıdır. Bunun için sık sık «kontrol gruplarının» kullanılması öngörülür. Sözgelimi, yeni bir eğitim yöntemini değerlemek için, bir gruba bu yeni yöntem uygulanırken, aynı nitelikteki başka bir gruba -kontrol grubu- uygulanmaz. Görgül Yöntem, çoğu kez «laboratuvar» yöntemi olarak da tanıtılır. Ancak laboratuvar araştırması daha dar bir kavram olduğu için, işgören araştırmasındaki birçok çalışmaya uygun düşmez. Görgül Yöntemin işgören araştırmasında kullanıldığı başlıca konuların başında test programları, görüşmeler (mülâkatlar), eğitim teknikleri moral incelemeleri, özendirme ücret planları gelmektedir (6).

(5) F. STUART CHAPIN, *Experimental Design in Sociological Research*, Harper and Brothers, 1947, s. 1.

(6) Uygulamada Görgül Yöntemin kullanıldığı ün yapmış araştırmalar, Birleşik Amerika'da Western Electric Şirketinin «Hawthorne» atölyelerinde yapılmıştır. Bu araştırmalar hakkında geniş bilgi veren kaynak için bkz.: F. J. ROETHLISBERGER-WILLIAM J. DICKSON, *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1939.

Araştırma Önerisinin Yazılması

Herhangi bir araştırma konusu üzerinde kesin karara varıldığı zaman, araştırma önerisi artık resmen yazılabilir. Bu, bir işletmede bölüm başına veya örgütün üst basamak yöneticilerine verilecektir. Bazı durumlarda, önerinin bir sendikaya, vakıfa ya da başka bir mali destek kaynağına verildiği de olur. Genellikle resmi bir araştırma önerisinde şu hususlara yer verilir:

- 1- Önerilen araştırmanın başlığı.
- 2- **Araştırmanın Tanıtımı:** Yapılmak istenen çalışmanın açıklaması, amaçları, şimdiki duruma etkileri, başka araştırmalarla karşılaştırılmaları burada yapılır.
- 3- **Genyöntem:** Araştırma önerisinde çalışmanın nasıl yürütüleceği, ne tür analizlerin yapılacağı hangi biçim ve yöntemin uygun görüldüğü açıklanmalıdır.
- 4- **Gerekli Görevli ve Olanaklar:** Araştırmada görev alması gerekenlerin nitelik ve kimlikleri ile lüzumlu araç, gerek, vb. olanaklar belirtilmelidir.
- 5- **Süreler:** Araştırmanın ne zaman başlayacağı ne kadar süreceği, bitiş tarihi ve bu tarihe göre ana çalışma konularının süreleri saptanmış olmalıdır.
- 6- **Bütçe veya Giderler:** Araştırmanın maliyeti, sağlanması gereken fonlar ve bunların nasıl kullanılacağı açıklanmalıdır.
- 7- **Yönetim:** Araştırmayı yürütme sorumluluğunu kimin alacağı, varsa bu görevin kendisine verilmesinin özel nedenleri, bu çalışmayı yönetmedeki tecrübesi, eğitimi, yetisi hakkında bilgi verilmelidir.

Bunlardan başka, önerinin ilgili bölüm başkanının, yürütmekten başlıca sorumlu olacak kişinin imzalarını taşıması gerekir.

ARAŞTIRMA TASARIMININ GENYÖNTEMİ

Tasarım bir kere benimsedimi, edimli (fiili) çalışmalara geçilebilir. Bunun için de oldukça ayrıntılı olmak üzere şu aşamalardan geçme zorunluluğu çıkmaktadır (7):

(7) YODER - HENEMAN - TURNBULL - STONE, s. 25.20-25.28.

1- Sorunun Belirlenmesi

Herhangi bir araştırmada ilk ve temel gerek, sorunu dikkatli olarak belirlemektir. Kesinlikle hangi soruya cevap aranacaktır? Yanıtlanması gereken başka ne gibi yardımcı sorular vardır? Bunları özel olarak ve kesin belirtme olanağı bulunmakta mıdır? Böyle bir sorun belirleme çabası, başlıbaşına iş olabilir. Çoğu kez soru kesinlikle saptanabilirse, aşağı yukarı buna verilecek yanıtın yarıyarıya, daha başlangıçta bulunduğu varsayılır. Bu günlük hayatta «Soru cevabın yarısıdır» şeklinde de söylenir. Aslında gerçekten zor sorun ne gibi soruların sorulacağına karar vermektir. Bütün diğer alanlarda olduğu gibi işgören araştırması alanında da, asıl dikkatin soru veya soruların seçilip, belirlenmesine verilmesi zorunluluğu çıkmaktadır. Sözgelimi, genel sorunun işletmede ücretlerin, rakiplerle karşılaştırmalı olarak nasıl olacağını kararlaştırmak şeklinde belirlendiğini varsayalım. Bu durumda acaba gerçekte neyi bilmek istemekteyiz? Aslında soru, şimdi ödediğimiz ücretlerin; aynı türdeki işgörenlere, rakiplerimizin ödedikleriyle nasıl karşılaştırılacağı mıdır? Yoksa gerçek sorunumuz rakiplerimizin ve bizim geçen yıl ne yaptığımız mıdır? Ya da şu iki sorudan birisi midir: Bu yörede rakiplere göre sınırlılık mı vardır? Araştırılacak türsel iş ücretlerinden çok; bütün işgörenler için ödenen «ortalama» ücretler mi söz konusudur?

Burada ortaya atılan «Problemin» veya sorulan sorunun aşağı yukarı her sözcüğünün, çok dikkatli biçimde dengelenmesi gerekecektir. Şöyleki; ücretlerle neyi anlatmak istiyoruz? Özendirme (teşvik) planlarıyla ilgili kazançlar ne durumdadır? Bu konuda ücretlerin kapsamına ilişkin olarak karşılaşılabilecek bütün durumları dikkate almak gerekecektir. Sonra, hangi işler ele alınacaktır - bütün işler mi yoksa kilit ya da ana işler mi? Eğer kilit işlerse, hangi işlerin bu nitelikte olduğu kabul edilecektir? Bu çok yalın örneklerden de görölmektedir. ki, işlenebilecek bir sorunu belirtmek için, kapsamına giren tüm sorunların yanıtlarının açıklıkla verilebilmesi gerekir.

2- Üzerinde Çalışılacak Varsayımın Belirlenmesi

Birçok araştırmalarda, sorun ya da sorunlar işlerliği olan terimlerle kesin olarak tanımlanmadığından, boşuboşuna zaman harcanır. Bu işlerlik ancak, sorun belli varsayımlar ya da sorularla ortaya konduğunda sağlanabilir. Üzerinde çalışılacak bir varsayım belirlendiğinde artık, daha önce ne anlama geldiği karıştırılan kavramlar açıklığa kavuşabilir. Çünkü burada sorun, türsel bir amaca ve çalışılacak açık veri türlerine göre yeniden ortaya konur. Bu arada yeterli bilgilerin sağlanmasına büyük önem verilir.

3- İlgili Yayınların Taranması

Araştırmaya geçilmeden önce ilgili yayınların taranması, araştırma konusunda yapılmış benzeri ya da tıpkısı çalışmaların niteliği, başarı düzeyi, çözdükleri, çözemedikleri sorunlar hakkında değerli ipuçları vererek, araştırmacının yolundaki engelleri aşmada büyük kolaylıklar sağlar. Yayınların taranmasında aşağıdaki **yayın bilgi kartı** kullanılabilir:

Yazar
Yayın Adı
Dergi
Cilt No Yılı Sayfa
Yayın Yeri
Yayımcı
NOTLAR :
.....
.....

4- Çalışmanın Biçimini Belirleme

Biçimleme süreci, çalışmayı yürütmeye kullanılacak yöntemlerin seçilmesi ya da geliştirilmesini kapsar. Sözgelimi, şu tür sorular böyle bir sürecin içinde yer alır: Uygun yanıtlar nasıl sağlanabilir? Örneğin, hangi yöntem verimlilik ile morali karşılayacaktır? Kanış verici ücret karşılaştırmaları nasıl yapılabilir?

Çalışmanın metodolojisi seçilen yöntemin mantığı ile ilgilidir. Bu üzerinde düşünülen sorulara yanıt sağlamada uygun tekniklerin seçimini kapsar. Sözgelimi sonuçlar örnekleme tekniği ile mi, yoksa «kontrol grubu» yöntemi kullanılarak mı elde edilecektir? İstatistiksel analiz yardımcı olacak mıdır? Ayrıca, önceden bilinmeyen, başka etmenlerin mümkün etkileriyle ilgili soruların üzerinde de durmak gerekir. Genellikle araştırmalarda az etmenle çalışma yolu izlenir. Bunun nedeni, çabalara kesinlik kazandırıp, biçimlerini

dikkatlice saptama eğilimine dayanmaktadır. Yoksa çalışmalar dağınıklık gösterip, gereksiz yere birçok verinin toplanması yoluna gidilir. Böyle bir genyöntem pahalı ve israfçı bir tutuma girer. Daha önemlisi, kendisinden beklenen yanıtları vermez.

5- Ön İncelemenin Yapılması

Edimce verilerin toparlanmasına geçmeden bir ön inceleme yapmada yarar vardır. Bunun için verilerin kaydedileceği çizelgeler üzerinde ayrıntılı durulabilir. Böylece, sonuçta bu çizelgeler doldurulduğunda, araştırılan sorular için istenen yanıtı verip vermeyeceği açığa çıkabilir. Bu arada hazırlanan soru kâğıtları, planlanan görüşmeler ve çeşitli kayıtların düşünüldüğü gibi olup olmadığı incelenebilir. Dikkatli bir gözden geçirme, sonradan ortaya çıkacak ve pahalıya malolacak birçok yanılığı önler.

6- Verileri Toparlama ve Analizden Geçirme

Araştırmanın «ayak işi» kuşkusuz verileri toparlayıp, analizden geçirmedir. Araştırma biçimi ve metodolojisi üzerinde eğer dikkatli durulmuşsa, o vakit ne tür verilerin gerekli olduğu daha kolaylıkla bilinebilir.

Toparlanan veriler çoğu kez uzunca bir analizi zorunlu kılar. Bunun kapsamına verilerin sınıflandırılması, karşılaştırılıp, işleme alınarak özetlenmesi girer. Eğer gerçekte araştırma biçimi, önceden en iyi şekilde belirlenmişse, o zaman işin çoğunluğu basmakalıp bir dizi işlemi yürütmek olur. Sonuçlar, makine işlemleri, cetvelleme ve analiz kolaylığı için kodlanabilir. Burada verilerin uygun biçimde programlanmış olmasına özen göstermek gerekir. Öte yandan hangi teknikler kullanılırsa kullanılsın, bir takım kısıtlayıcıların varlığını da hesaba katmak yerindedir. Sözgelimi verilerin ötesinde bir genellemeye gitmelidir. Bir örnek olay çalışmasından evrensel sonuçlar çıkarmak yanlış bir tutumdur. Bir «trend» ya da «regresyon» eğrisini, gözlem sınırlarının yukarısına çıkarmamak doğru olur.

7- Sonuçları Açıklama ve Yorumlama

Araştırma sonuçları genellikle «bulgular» olarak nitelendirilir. Bazı çalışmalarda «sonuçlar» diye genel bir deyim kullanılmaktadır. Ancak bazı bulgular belli bir sonucu göstermeyebilir. Varsayımlar (hipotezler) doğrulanabilir veya bazı durumlarda kanıtlanmayabilir. Yalnız, umulan yanıtları vermediği için varsayımlar kolayca bırakılamaz. Çünkü bazan olumsuz sonuçlar, olumlu bulgular kadar değerli olabilir. Öte yandan kimi araştırma sonuçları, özellikle ek soruların ortaya çıkmasına yol açtıkları için değer taşır. Ayrıca

proje raporlarının bulguların önem ya da anlamını açıkça göstermeleri gerekir.

8- Raporları Hazırlama

Araştırma raporlarının hazırlanmasında şu noktalar önemli olabilmektedir:

1. Eğer mümkünse raporun hem yazılı hem sözlü sunulmasında yarar vardır. Sözlü sunuşun dinleyicilerden gelecek sorunları yanıtlamada büyük üstünlüğü vardır.
2. Bulguların grafiklerle gösterilmesi, bunun sadece sözcüklerle yapılmasından daha etkili olur. Bazan kuru ve sıkıcı bir anlatım, bir şema ya da grafik eklemesiyle canlılık kazanabilir.
3. Kısalığın, böyle tasarımlarla (projelerle) doğrudan doğruya etken ilişkisi olamayanlar için özellikle çok büyük yararı vardır. Bu bakımdan araştırmanın en önemli yönlerini ortaya koyan bir özetin rapora konulması yerindedir.
4. Birçok yerde olduğu gibi araştırma raporlarında da basitleştirilmiş bir yazı dili ile anlatıma büyük gereksinme vardır. Dil, kullanılan terimler, cümlelerin uzunluğu ve cümle yapısı özel dikkat ister.
5. Araştırma raporlarının, sunulacakları kimselerin durumlarına göre düzenlenmesi şarttır.

Bir kaynakta raporun kapsamına ilişkin plan şöyle belirlenmiştir (8);

1. **Başlık**
2. **Başlığın dipnotu** (Buraya araştırmayı yapanlar yazılacaktır).
3. **Genel Özet** (Bir ile beş sayfa arasında niçin böyle bir araştırmanın yapıldığı açıklanıp, kısaca elde edilen bulgular ya da kesin sonuçlar özetlenecektir).
4. **Eylem için öneriler** (yazılması isteğe bağlıdır).
5. **Araştırma temeli** (Araştırma gereksinmesinin ayrıntıları, sorunun tanıtılması, ilk soruşturmalar hakkında bilgi verilecektir).

(8) A.R. WIREN-C.HEYEL, Practical Management Research, New York, Mc Graw-Hill Book, 1945.

6. **Metodoloji ve biçim** (Araştırma kapsamına giren sorulara uygun yanıtlar bulmada yürütülen mantığın, kullanılan tekniklerin, araçların, karşılaşılan sorunların ve araştırmadaki kısıtlayıcıların açıklanması burada yapılacaktır).
7. **Ayrıntılı bulgular** (Tablolar, şemalar ve araştırma sonuçlarına ilişkin yorumlara bu bölümde yer verilebilecektir).
8. **Özel ekler** (Anketler, cetvel örnekleri, programlar ve araştırmada kullanılan diğer araçlar buraya alınabilecektir).

İşgören Araştırmasında Tasarım Konularına Örnekler

Uygulamada hangi tasarımların (projelerin) işgören araştırmasına konu olduğuna ilişkin bir inceleme sonucunda şu tasarım listesi hazırlanmıştır (9):

1. **Ölçme Teknikleri:** Özel seçme testleri, ağırlıklı başvuru (müracaat) çizelgeleri (formları), boylandırma cetvelleri, ilgi ya da tutum ölçme araçları, bölümsel etkinliğin ağırlıklı indeksleri. Standartların gözden geçirilmesi, geçerlilik araştırmaları. Test güvenilirlikleri. Benzetme modellerinin kurulması.
2. **Görüşme Yapma ve Yol Gösterme:** Etkinlik değerlemesi, gereksenen etmenlerin (faktörlerin) belirlenmesi, programların ve süreç yönergesinin hazırlanması.
3. **Gözetim ve Önderlik:** Önderlik biçimi, önderlik modelinin astlar üzerine etkileri, yönetim veya önderlik yetisinin ilk belirlenmesi.
4. **Gözetimsel Tutumlar ve İşgören Davranışları:** Kanıksızlık (tatminsizlik) kaynaklarının politika ve gözden geçirme uygulamasını gereksindiren alanların ölçme ve değerlendirilmesi.
5. **İş Kanışı:** İş analiz ve değerlendirilmesi, çalışma ortamında insan davranışı, iş gerekleri ve biçimi, iş ilişkileri.
6. **Eğitim Gereksinimleri:** İşgücü kestirimlerinin değiştirilmesi, işden çıkma ve çıkarılma görüşmeleri, iş genişletme, program değerlendirilmesi,

(9) İnceleme Birleşik Amerika'da 38 işletmede yapılmıştır. Bunun için bkz.: DEAN F. BERRY, The Politics of Personnel Research, University of Michigan, Ann Arbor, 1967, s. 75-77.

sınır (marjinal) yetenekli işçilerin yeniden eğitimi, işe alınacak işgören karmasının belirlenmesi.

7. **Eğitim Teknikleri:** İş başında yetiştirmenin değerlendirilmesi, yazılı ve diğer eğitim türleri. Programlı öğrenme değerlendirilmesi.
8. **Eğitim Konuları:** Eğitimin yapılacağı düzey, anlama ve seçenekli çizelgelerin hazırlanması. Program geliştirme.
9. **Güdüleme:** Etmenlerin, durumların, kişilik özelliklerinin belirlenmesi; güdüleme ve başarı arasındaki bağıntı ile ölçülmesi, özendirme (teşvik) sistemleri.
10. **İşgören-Yönetim Haberleşmesi:** Etkinliğin ölçülmesi, düzeltilmiş sistemleri geliştirme, bilgi verme, bilgi alma, bilgi noktaları oluşturma, rapor değerlendirme.
11. **İşgören ve Yönetici Değerlemeleri:** Tekniklerin, uygulamaların, geliştirme alışkanlıklarının değerlendirilmesi; ileriye dönük incelemeler, yükselim (terfi) planlaması.
12. **İşgören Değişimi ve İşe Devamsızlık:** Nedenlerin ölçülmesi, etkenlerin (faktörlerin) belirlenmesi, giderlerin ve düzeltme çarelerinin değerlendirilmesi.
13. **Ücret Ödeme Yöntemleri:** Ücret ve aylık araştırmaları yönetsel uygulamalar, almasıklı (alternatif) sistemlerin karşılaştırmaları.
14. **Teknikler, Politikalar ve İşe Alma Çabalarındaki Tecrübe:** İşgücü planlamasını yorumlama ve sonuçları kestirme, yüksek öğrenimi olanların işe alınmaları ve işden ayrılmalarını değerlendirme.
15. **İşgören Sosyal Yardım Planları:** Plan türleri, düzeyleri, almasııkları tecrübeleri, işgörenin giderlere ilişkin bilgisi, işçi kanışı (tatmini), öneri sistemleri.
16. **Kazalar:** Kaza yapma eğilim yaş, tecrübe, tehlikeli alanlar. Kaza önleme yöntemlerinin değerlendirilmesi.
17. **Güvenlik:** Güvenli eylemlerin özellikleri, güvenliğin bireysel ve örgütsel özellikleri.
18. **İşgören Gereklere:** Seçme, yerleştirme, yükseltme veya aktarmaların geliştirilmesi.

19. **Emeklilik:** Esnek emeklilik düzeni, yaşlı işçilerin veya grupların kullanılmasında, emeklilik planlaması, emeklilikte yol gösterme, çalışma yaşamı sonrasında bağlılığı.
20. **Yararışım Boylandırması (Liyakat derecelendirme) ve İnceleme:** Çeşitli sistem ve tekniklerin değerlendirilmesi, geliştirme alanlarının saptanması.
21. **Kayıtlar:** Kayıt biçimleri, denetim, makine yapılabirliği (fizibilite) araştırmaları, elektronik kayıt otomasyonu için hazırlık yapılması.
22. **Uсталık Bulucu ve Yerleştirici Düzenler:** İşletme içi bilgisayar programları geliştirme, yetenekleri ve meslekleri sınıflama.
23. **Sözleşme Görüşmeleri ve Hakem Toplantıları:** Sorunların araştırılması, veriler ve öneriler, giderleri hesaplama, şikayet genyöntemleri, disiplin yöntemleri.
24. **Örgütsel Davranış ve Sorunları:** Değişikliğe uyarılma, örgütsel başarıyı ölçme, yönetsel uygulamalar, yetki-sorumluluk ilişkileri, rekabet, disiplin sorunları, grup davranışı ve etkileşim, örgüt planlaması.
25. **Yorgunluk, Tekdüzenlilik (monotonluk), Çalışma İlişkileri:** Verimlilik, moral, üretim, hizmet niteliği üzerine etkiler, çıktı (mal veya hizmet) standartlarıyla ilişkiler, iş düzeni.
26. **İnsan-Üretim İlişkilerinde Uzmanlık ve İnsancıl Etmenler:** İnsan-makine ilişkileri, ışıklandırma, müzik, gürültü durumlarının araştırılması.
27. **Yüksek Yetenekte İşgücünün Sorunları:** Bilim adamları, mühendisler vb. meslek adamlarının yöneticilerinin amaçları, meslek adamlarının amaçları, ödüllendirme sistemleri.
28. **Yönetim Yöntemleri, Yetenekler veya Uсталıklar:** Yaratıcılığın araştırılması, heyecanlı fikirler, hızlı okuma, risk alma, karar verme, konferans teknikleri, amaç saptama, güç (enerji) düzeyleri, sorun çözme.
29. **Çalışma Tıbbı ve Sağlığı:** Akıl sağlığı, iş hastalıkları, önleyici tıp.
30. **Ölçüt Geliştirme:** Anlamli ve yararlı nesnel başarı ölçütleri ile değerlerini oluşturma.
31. **Mesleğe Dayalı Grup Çalışmaları:** Sakat, engelli ve kadın işçilerin işe alınması, etkili işgücü kullanımı.

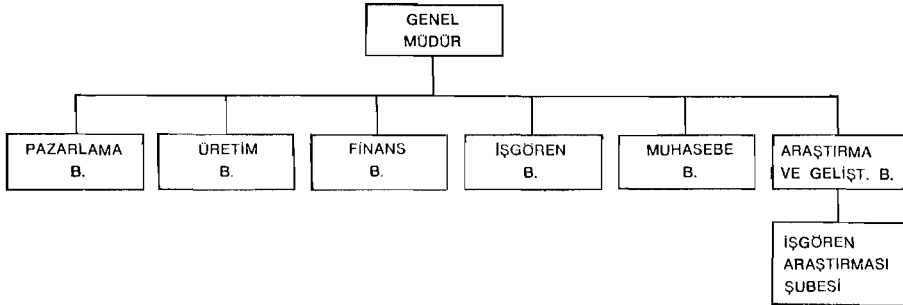
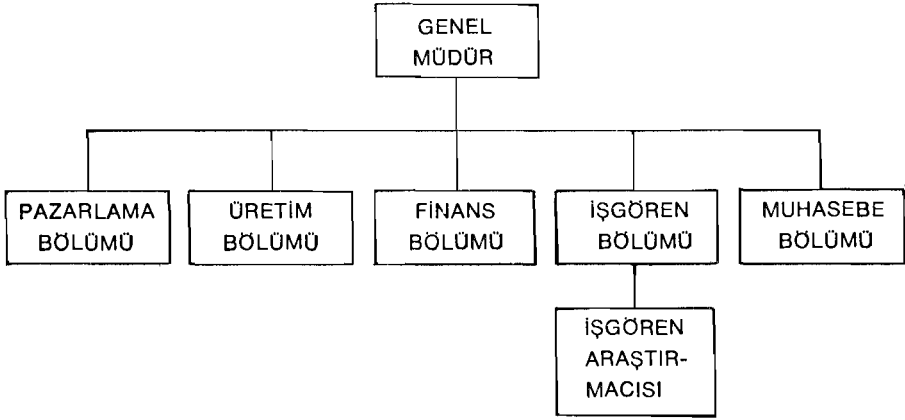
32. **İşletme Politikası veya Uygulamasına İlişkin Sorunlar:** Fark gözetme, töresel (ahlâkî) sorunlar, politik eylem.

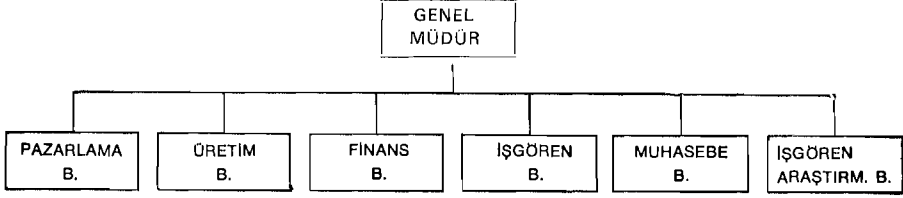
33. **Otomasyon:** Gereksenen ustalıklara etkisi, iş düzenlemesi ve çalışma gücü bileşimi.

ARAŞTIRMA ÖRGÜTÜ

Rasgele yapılan plansız araştırma çağdaş işletmecilik anlayışı ile bağdaşmayan bir tutumdur. Eğer işletmede bir işlev sürekli ve ciddi olarak yapılmak isteniyorsa, bunun kesinlikle örgütsel bir temele dayandırılması gerekir.

İşgören araştırmasında örgütsel temel işletmenin büyüklüğüne göre belirlenecektir. Küçük ve orta işletmelerde işgören yöneticilerine ya da bölümlerine araştırma görevleri de verilebilir. Ancak belli bir büyüklüğe erişmiş işletmelerde, ya ayrı bir işgören araştırma görevlisini işe almak, ya işletme-





nin, eğer varsa, araştırma ve geliştirme bölümünde bir şube oluşturmak, ya ayrı bir bölüm kurmak gerekir.

Bu üç tür örgütsel düzen, işlevsel bölümler olan büyük bir endüstri işletmesinin örgüt şemasında almasıyla yukarıdaki biçimlerde gösterilmiştir.

Uygulamada bu tür örgütsel temellere girmek istemeyen işletmeler, işgören araştırmasına gereksinme duyduklarında, bunları tasarımlar biçiminde dışardaki araştırma bürolarına veya bu alanda çalışmaları olan yüksek öğretim ve araştırma kurumlarına verebilmektedirler.

İşletmede işgören araştırması örgütünün görevler şu şekilde özetlenebilmektedir (10):

1. İşletme içi ve işletme dışında çalışma ilişkileri, işgören yönetimi konuları, yöntemleri, geniyöntemlerindeki gelişmeleri izlemek.
2. Dışardaki araştırma gruplarınca yürütülen çalışmalara katılmak.
3. Mesleki yayınları, mevzuatı inceleyip, yararlı bilgileri özet olarak kayda geçirip, saklamak.
4. Mesleki konferans, seminer, kongre vb. toplantılara katılmak.
5. Bir araştırma kitaplığı ve arşivi kurarak, ilgili yayın, belge ve dosyaları buradan izlemek.
6. Yüksek eğitim ve araştırma kurumları bakanlıklar, işç, işveren örgütleri vb. kurumlarla araştırma konularında işbirliği yapmak.
7. İşgören konularında saptanacak politikalara, yapılacak yayınlara, planlama çalışmalarına katkıda bulunmak.

(10) BERRY, s. 101-102; YODER-HENEMAN-TURNBULL-STONE, s. 25.9-25.11.

Uygulamada işgören araştırması örgütü için yukardaki genel görev çerçevesi çizilirken, bir kaynakta işgören araştırması yöneticisinden aşağıda görüldüğü biçimde görevler beklendiği açıklanmıştır (11):

«Bu orunu tutan görevli Çalışma İlişkileri (veya İşgören Bölümü) Bölümünce yüklenilen araştırmalardan sorumludur. Araştırma tasarımlarını (projelerini) planlar, belirler, yardımcılarının çalışmalarını yöneltir, gözetimlerini yapar. Bölümün araştırma eylemlerini başka işletme ve kurumlardaki ile düzenleştirir, standartları denetler öğütverici, hizmete dayalı işlevleri diğer bölümler için yerine getirir. İş analizlerinin yapılması, iş gereklerinin hazırlanması ile işgören seçimi testlerinin geliştirilip, standartlaştırılmasına yardım eder. Ücretler, iş değerlemesi, toplu sözleşme, işgücü tedariki, işgücü değişim oranı, işe devamsızlık, kaza olasılıkları, işgören tutumları, moral, işler için yeterlikler, ücret özendirme (teşvik) planları, işgören yerleştirme genyöntemleri, vb. konulardaki araştırmaları yönetip, gözetimini yapar.

Başka işletmelerdeki yeni gelişmelere, yöntemler, standartlar, yönetsel eğilimlere ilişkin analizleri yapıp, raporları hazırlar. Anketleri, işlev şemalarını inceleyip, sorunların sınıflamasındaki denetimleri yapar. Bölümdeki görevlileri, araştırmaların geçici sonuçlarından bilgili kılar, işgücünün özel sorunlarında danışmanlık yapar. Bölümlerin amaçlarına ulaşmada daha iyi yöntemleri belirlemek için sürekli olarak politikaları değerler. Son araştırma raporlarını hazırlar. Yönetim, Çalışma Bakanlığı ve diğer kurumlar için çeşitli işgören eylemlerine ilişkin istatistikler ile raporları derleyip, toplar.»

SONUÇ

İşletmecilikte genel araştırma ve geliştirme çalışmaları için işlevsel bir bölümü oluşturan **işgören araştırması**, işletmenin diğer araştırma kesimleri arasında, konusunu doğrudan doğruya görevlilerin sorunlarından alan tek araştırma alanıdır.

Çağımızda işgören sorunlarının ne denli çapraşık ve ağır nitelik taşıdıkları görülen önemli işletme gerçeklerinden olduğuna göre, işletmelerin yö-

(11) PHILIP H. KRIEOT-MARGARET BENTSON, «Jobs in Industrial Relations», Bulletin No. 3, Industrial Relations Center, University of Minnesota, January, 1947, s. 44-45.

netimi ve işlevlerinde işgören araştırması üzerinde titizlikle durma gereği kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Son derece devingen (dinamik) bir ortamda hızla gelişen ve nitelikleri çeşitli etmenlerin etkisiyle de aynı hızda değişen işgören sorunlarının çözümlü,, her şeyden önce işletme yönetiminde sağlam, tutarlı işgören politikalarının belirlenmesi zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

İşgören politika ve stratejilerinin saptanmasında tutarlı yolların izlenmesi, sorun alanlarında güçlü bir işgören araştırması işlevinin sürdürülmesine bağlı kalmaktadır. Bu işlev artık küçük, büyük tüm işletmelerin yaplarına yerleştirmeleri gerekli yaşamsal (hayatî) bir ödev niteliği göstermektedir. Böyle bir ödevde gereken önemi vermeyen işletmelerin, sonradan karşılarına çıkan ağır işgören sorunlarına yenilmeleri ve ağır kayıplara uğramaları hiç de şaşırtıcı olmayacaktır.