

BEYAZ YAKALILARDA ARANMASI GEREKEN NİTELİKLER

Yrd.Doç.Dr. Pınar TINAZ*

GİRİŞ

Her insanın kendine özgü fiziksel, psikolojik, biyolojik, duygusal ve davranışsal nitelikleri vardır. Bunların her biri ölçülebilir birer boyuttur. İşte insanlar, bu boyutlar bakımından birbirlerinden farklılık gösterirler.

Bir işe başvuran bir kişi, taşıdığı bu niteliklerin tek bir bütünü olarak algılanmalıdır. Başka bir deyişle o kişinin aynı olan bir başka kişi yoktur. Bu nedenle personel yöneticisi, öncelikle adayın hangi niteliklere sahip olduğuna; ikinci etapta ise bu niteliklerin söz konusu iş için gerekli olup olmadığına bakmalıdır.

Bireysel farklılıkların mevcudiyeti, hem yönetici hem de örgütün bütünü açısından önem taşır. Yöneticiler bazı kişilerin daima diğerlerinden daha iyi performans gösterdiklerini bilmelidirler.

Bireysel farklılıklar kişinin kendisi açısından da önemlidir. İnsanların, yeteneklerini ve becerilerini en iyi şekilde kullandıkları işlerde çalıştıkları takdirde daha mutlu ve daha doyumlu olduklarını unutmamak gerekir. İnsanlar, yeteneklerini tam olarak kullanamadıkları veya beceri ve yeteneklerini aşan işlere yerleştirildikleri zaman, yaptıkları işten haz alamazlar. İş doyumsuzluğu, düşük performansın doğrudan doğruya bir nedeni olmamakla birlikte, işe geç gelme, devamsızlık ve işgücü devir oranlarında artışa yol açar. Bu nedenle işgörenele iş arasındaki en iyi uyumun sağlanması, uzun vadede hem kişinin hem örgütün ortak yararına yararlıdır.

GEREÇ VE YÖNTEM

Denekler

GRUP I :Marmara Üniversitesi'nin çeşitli bölümlerinden (6 psikoloji, 4 mühendislik, 2 ekonomi, 1 pazarlama, 1 yönetim eğitimi) 14 akademisyen.

GRUP II:Çeşitli kuruluşlardan, farklı mesleklerde (3 personel müd., 3 üretim planlama müd., 1 banka şube müd., 3 muhasebe müd., 4 satış müd., 14 üst düzey yönetici).

Yöntem :Dört fonksiyonel ana departman ve bunların alt departmanları ile beyaz yakalılara ilişkin 46 niteliği taşıyan değerlendirme formu (İngilizce ve Türkçe uyarlaması) (Tınaz, 1991.)

Bulgular

Üretim ve hizmet farkı gözetmeksizin tüm özel ve kamu kuruluşların da fonksiyonel departmantasyona uygun olarak belirlenen dört ana departman ve alt departmanları bazında anlamlı bulunan (Tınaz, 1991.), kişiler de aranması gereken 17 nitelik aşağıda yer almaktadır.

- | | |
|---------------------------|------------------------------------|
| 1) Sayısal beceri | 2) Zeka |
| 3) Değişikliğe adaptasyon | 4) Karar verme |
| 5) Stratejik düşünme | 6) Planlama, organizasyon, kontrol |
| 7) Dakiklik | 8) Sözel iletişim |
| 9) Yazılı iletişim | 10) Karar verme yeteneği |
| 11) Profesyonellik | 12) Dürüstlük |
| 13) Güvenilir olma | 14) Ekip çalışmasına uyum |
| 15) Muhakeme edebilme | 16) Dış görünüş |
| 17) İkna edebilme | |

* Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Öğretim Üyesi

TARTIŞMA VE SONUÇ

İnsanlar, yetenekleri, ilgi alanları ve nitelikleri açısından birbirlerinden farklılık gösterirler. Genellikle, örgüt politikaları, tüm çalışanları eşit kalsa dahi personel yöneticisi, bireysel farklılıkların mevcut olduğunu unutmamalı ve bunları gayet iyi bilmelidir(Tınaz, 1991)

Bireysel farklılıklar,örgütün personelle ilgili tüm fonksiyonlarında değer taşımakla birlikte, özellikle personel seçimi ve işe yerleştirme fonksiyonlarında çok daha büyük bir önem kazanmaktadır. İş için aranan niteliklerle kişinin niteliklerinin uyum halinde olması,örgütün verimliliği ve devamı açısından büyük önem kazanmaktadır (Luthans, 1989). Bu nedenle personel seçiminden sorumlu yönetici, kişiler arasındaki farklılıkları ve beyaz yakalı personelde aranması gereken nitelikleri çok iyi tanması gerektiğini asla unutmamalıdır.

Başarılı bir işgörende bulunması gereken nitelikleri belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada bireysel niteliklerle ilgili çeşitli kaynaklar tarandı (Korman, 1971; McCormick, 1985; Morgan, 1986; Quinn, 1985). Beyaz yakalılarla ilgili 46 nitelik belirlendi. Bu nitelikler, alfabetik sırayla yer almaktadır:

- 1.Bağımsız çalışabilme
- 2.Bilgi verme
- 3.Dakiklik
- 4.Değişikliğe adaptasyon
- 5.Dengeli olma
- 6.Dürüstlük
- 7.Dış görünüş
- 8.Ekip çalışmasına uyum
- 9.Güvenilir olma
- 10.Genel fizik koordinasyon
- 11.Görsel hafıza
- 12.Hafıza
- 13.Hırs
- 14.İlgi düzeyi
- 15.İtaat
- 16.İkna gücü
- 17.İnisiyatif kullanma
- 18.Karar verme
- 19.Kendine güven
- 20.Kurumsallaşma bilinci
- 21.Liderlik vasfı
- 22.Muhakeme edebilme
- 23.Müsriflik
- 24.Olgunluk
- 25.Öğretme yeteneği
- 26.Otoritenin kullanılması
- 27.Parmak-el becerisi
- 28.Planlama organizasyon kontrol
- 29.Profesyonellik
- 30.Rapor verme
- 31.Sabır
- 32.Sadakət
- 33.Sanatsal yetenek
- 34.Sayısal beceri
- 35.Sosyal ortama uyum
- 36.Sosyal çevreyle iletişim
- 37.Sorumluluk
- 38.Sözel anlatım yeteneği
- 39.Stratejik düşünme
- 40.Sözel iletişim
- 41.Teknik yetenek
- 42.Tutumluluk
- 43.Uzağı görebilme
- 44.Yazılı iletişim
- 45.Yaratıcılık
- 46.Zeka

Sektör farkı gözetmeksizin tüm özel ve kamu kuruluşlarında fonksiyonel departmantasyona uygun olarak **Pazarlama, Üretim Planlama, Personel ve Finans** olmak üzere dört ana departman olduğu kabul edildi(Tınaz1991).

Başarılı bir işgörende bulunması gereken nitelikleri belirlemek amacıyla hazırlanan değerlendirme formunda dört fonksiyonel ana departman, bunların alt departmanları ve 46 nitelik yer aldı. Bu formun hem İngilizce hem Türkçe uyarlaması yapıldı. Bunun nedeni, tarama yapılan kaynakların yabancı dilde olması nedeniyle olası bir kavram karmaşasının önüne geçmekti. İngilizce formlar, akademisyenler; Türkçe formlar ise üst düzey yöneticiler tarafından değerlendirildi. Sonuçta

departmanlar ve alt-departmanlar bazında uzmanlar en az %50'sinin işaretlediği 17 değer anlamlı bulundu. Ancak niteliklerin departmanlar ve alt-departmanlar arasındaki dağılımları ve önem dereceleri farklıydı(Tınaz, 1991

Bu çalışmada saptanan,beyaz yakalılarda bulunması gereken 17 nitelik tek tek tanımlandı ¹.

1- Sayısal beceri: Çalışma hayatında sık sık karşılaşılan bir takım hesapları ve problemleri pratik olarak çözümlenebilmek için sayıları yorumlayabilme ve uygulayabilme becerisi.

2- Zeka: Zeka, mantıklı ilişkileri algılama,bir kimsenin problem çözmede bilgisini kullanma ve yeni durumlara uygun tepkilerde bulunma yeteneği olarak tanımlanabilir(Korman, 1968).

Psikologların hepsi, zeka kavramının tanımı hakkında aynı fikirde değillerdir. Bununla birlikte tanımlamaların çoğunda öğrenme yeteneği ve belli bir biçimde uyum sağlamadan söz edilmektedir(Tınaz, 1991).

Bu çalışmada zihinsel süreçler üzerinde durulmaktadır. Önemli olan insanların problem çözmeye yaklaşım ve yanıtlama tarzlarıdır.

Zeka, çeşitli temel becerilere ayrılır. İnsanlar bilgiyi alır, işler ve sonra bunu problemlerin yorumlanması ve çözümünde kullanırlar. Bu temel beceriler iki renk tonu arasında ayırım yapabilmek gibi çok basit ya da uzun bir isim listesinin anımsanması için bir plan yapma yeteneği gibi çok karmaşık olabilir (Myous, 1987).

Bir başka deyişle zeka düzeyi, bir kimsenin belirli sınırlar içinde neyi başarabileceğini gösterir. Zeka çok önemli bir faktör olmakla birlikte, bir kimsenin beceri, yetenek ve yeterlilik derecesinde başka etmenler de katkıda bulunmaktadır. Şayet ticari bir örgüt içinde kişi, zeka düzeyi ne olursa olsun tüm potansiyelini ifade edecek şekilde çalışıyorsa, o kişi doğru işe yerleştirildiğinde başarılı olacaktır.

3- Değişikliğe adaptasyon: Bir örgüt ortamında pek çok yeni, alışılmadık ve bilinmedik durumlar ortaya çıkabilir. Yönetim tarzında bir değişiklik, yeni bir departmanda çalışmaya başlamak, yeni bir teknolojik sistemin uygulanması v.b. gibi. Yeni bir ortamda veya yeni bir durumda herhangi bir stres ve huzursuzluk belirtisi göstermeden çalışanlar, bu niteliğe sahip kişiler olarak kabul edilebilir.

4- Rapor verme: Rapor verme,ticari bir organizasyonda özel bir işin tamamlanmasıyla ilişkili bilginin, çeşitli yönetim kademelerine ve ya ilgili departmanlara iletilmesidir.

Söz konusu olan büyük bir önerme ise rapor,daha ayrıntılı ve gerçekçi olmalıdır. Ancak kısa amaçlarla kullanılacak bir rapor,daha sınırlı, kısa ve kesin olmalıdır. Rapor verme kurallarına göre dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli husus da, doğru bilginin, doğru kişiye verilmesidir.

5- Stratejik düşünme: Stratejik düşünme, her şeyi düşünerek ve özenle yerine yerleştirme anlamına gelir. Stratejik düşünme,çabuk ve uygun kararlar gerektirir. Başarılı insanların çoğunun, yüksek bir stratejik düşünme yeteneği vardır.

Katı bir strateji, stratejinin hiç olmaması kadar tehlikelidir. Uzun süreli bir strateji ise yanıltıcı olabilir. Zira pek çok bilinmeyen mevcut olduğu gibi, değişmeler de meydana gelebilir. Strateji, esnek olmalıdır.Bir çok kişi plan yapabilme ve bu plana uygun hareket edebilme kapasitesine sahiptir.Ancak herkesin stratejik düşünme yeteneğine sahip değildir. Bu, üstün bir yetenektir.

6- Planlama, organizasyon, kontrol: Planlama, organizasyon, kontrol yönetimin temel fonksiyonel alanlarıdır.

Planlama, gelecekte neyin, nasıl, ne zaman yapılacağına ve o işi kimin yapacağına karar vermektir(Koontz, 1984). Esas olarak planlama fonksiyonu, üç temel sorunun yanıtlanmasına yönelik olmalıdır. (Mescon, 1985);

1) Şu anda neredeyiz?

2)Nereye gitmek istiyoruz?

3)Oraya ulaşmak için ne şekilde gitmeliyiz?

¹ Diğer 29 bireliğin tanımları için bkz. Tınaz, P., "A New & Synamic Approach to White Collar Personnel Selection"(yayınlanmamış doktora tezi) s. 128-129-130; Marmara Ün. Sos. Bil. Enst. Organizational Behaviour Anabl. Dalı, İst. 1991.

Organizasyon, belli bir girişimin gerçekleştirilmesinde görev alacak kişilerin rollerinin, bir yapı içinde yerleştirilmesine dair yönetim fonksiyonudur (Kempner, 1977). Kontrol etme, planın gerçekleştirilmesinde yapılan faaliyetlerin ölçümü ve düzeltilmesi işlemi olarak tanımlanabilir. Planlama işlemini kontrol işlemi takip etmelidir. Aksi takdirde planın tek başına başarılı olması beklenemez(Kast, 1981).

7- Dakiklik: Bir görevin tamamlanmasının, kişilerin kooperasyon ve koordinasyonuna bağlı olması nedeniyle iş hayatında dakiklik çok önemlidir. İşgörenlerin yönetime, amirlerine ve müşteriye karşı da sorumlulukları vardır. Kararlar alınıp, sözler verilir veya planlar yapıldığı zaman belirlenmiş zaman dilimleri ve bitiş zamanı büyük önem taşır.

8- Sözel iletişim: İletişim, bilginin bir kişiden bir diğer kişiye aktarılması ve anlaşılmasıdır. Fikirler, olaylar, düşünceler ve değerlerle başkalarına ulaşma yoludur. İletişim, insanlar arasında bir anlam köprüsüdür. Böylelikle birbirlerinin ne hissettiklerini, ne bildiklerini anlayıp paylaşabilirler (Dawis 1989).

İletişimin en önemli özelliği, biri gönderici diğeri alıcı olmak üzere daima iki tarafı ilgilendirmesidir. İletişim, göndericinin söylediği şey olmayıp, alıcının anladığı şeydir.

İletişimsiz bir organizasyonun var olması mümkün değildir (Tınaz, 1984). Bilgilerin çoğu sözlü olarak aktarılır. Sözel iletişim, iki kişinin yüz yüze konuşması veya bir yöneticinin daha kalabalık bir dinleyici grubuna hitap etmesi şeklinde olabilir(Koontz, 1984).

9- Yazılı iletişim : Yazılı ve sözlü iletişim, genellikle birarada kullanılırlar. Böylelikle birinin yeterliliği, diğerrinin eksikliğini giderir. Yazılı iletişimin başarılı olmasına dair bir kaç öğüt aşağıda yer almaktadır:

- Basit sözcükler ve cümleler kullanılmalı;
- Kısa ve bilinen sözcükler kullanılmalı;
- Örnekler vermeli, şemalar kullanılmalı;
- Kısa ifadeler ve paragraflar kullanılmalı;
- "Yönetici, 'i planlamaktadır" gibi aktif fiiller kullanılmalı;
- Düşünceler mantıklı bir şekilde ve doğrudan ifade edilmeli;
- Gereksiz sözcüklerden kaçınılmalı (Koontz, 1981).

10- Karar verme yeteneği: Karar vermek, iki veya daha fazla seçenek arasında bir seçim yapmak anlamına gelir. Yeni bir işe başlamak, yeni bir yazı makinası almak veya yeni bir yönetim metodu belirlemek gibi çok çeşitli etkinlikler söz konusu olabilir. Ya da gelecekte belli bir zamanda, belirli bir şekilde davranılması gerektiğine dair bir seçim de yapılabilir. "Saptamak", "halletmek", "sonuçlandırmak" ve "çözümlenmek" gibi sözcükler, sık sık karar vermeyle aynı anlamda kullanılır.

Bir karar almadan bir planın mevcudiyetinden söz edilemez. Karar verme, tüm geleneksel yönetim fonksiyonları ile yakından ilgilidir(Luthans, 1989). Yöneticiler, zaman zaman karar vermeyi ana işleri olarak görürler. Çünkü yöneticiler, ne zaman, nerede, ne şekilde ve kim tarafından yapılacağı hakkında seçim yapmak zorundadırlar.

Karar verme, varsayımda bulunma, seçenekleri belirleme, zamanında ve amaca uygun seçenekleri geliştirme ve nihayet en iyi seçeneği seçme, yeni bir karara varma şeklinde düşünülmelidir (Koontz, 1984).

11- Profesyonellik: Ahlaki davranış, sosyal sorumluluk ve profesyonellik kavramları arasında çok yakın bir ilişki vardır(Kast,1981). Bir görevin en iyi ve en mükemmel şekilde tamamlanması,profesyonelliğin gereğidir. Profesyonel bir kişi, en uygun ve en iyi şartlarda, mümkün olan en kısa zamanda işin gereklerini yerine getirebilmelidir.

12- Dürüstlük: Dürüstlük, ahlaki ve yasal bir kavramdır. Bir ticari organizasyonda dürüstlük, işgören-işveren-müşteri üçgeninde her bir grubun yararlarının gözetilmesi anlamına gelir. Dürüst bir kişi asla aldatmaz, çalmaz ve başkalarının güvenini sarsacak davranışlarda bulunmaz.

13- Güvenilir olma: Güvenilir olma, kişinin sorumluluklarını yerine getirmesi yoluyla, başkalarının güvenini kazanma yeteneğidir. Konumuz gereği, "başkaları" sözcüğü ile tüm kuruluş kastedilmektedir. İşverenle işgörenlerin, şirketle müşterilerin karşılıklı olarak birbirlerine duydukları güven çok önemlidir.

14- Ekip çalışmasına uyum: Ekip çalışması, çok yönlü bir etkileşimdir. Ekipte yer alan her birey, yetenekleri ve becerileri ile gereksinimlerin giderilmesine katkıda bulunur. Bir grubun içindeki bireylerin ancak diğer kişilerin rollerini iyice bildikten sonra bir ekip olarak çalışmaları mümkündür. Ekibin her üyesi, işini başarabilecek nitelikte olmalı ve işbirliği yapmak istemelidir. Bu anlayış düzeyine ulaşıldığında kişiler, herhangi birinden emir beklemeden durumun gereklerine uygun bir şekilde bir ekip olarak harekete geçebilirler (Dawis, 1989).

Ekip çalışmasına uyumu olan bir kişi, ekibin bir başka üyesinin başarısını takdir edebilmeli ve bir kimsenin başarı ve sevinç duygularını paylaşmayı bilmelidir.

15- Muhakeme edebilme: Muhakeme edebilme, doğru karar verme yeteneğidir (Korman, 1971).

İnançlar ve değerler, bir muhakemenin yapı taşlarını oluşturan temel kavramlardır. Muhakeme edebilmede iki faktör önemlidir. Birincisi, karar veren kişinin çeşitli değerlerin doğruluğunda az ya da çok emin olmasıdır. İkincisi inançların, önem bakımından farklılık göstermesidir. Son seçimde, bir başka deyişle hem inançlar hem değerler önem taşımaktadır.

16- Dış görünüş: İşin gereğine uygun giyim-kuşanım ifade eden, bütün olarak fiziksel görünüş kastedilmektedir.

Çalışan insan, sade, temiz ve düzgün giyinmeli; saç düzgün taranmış olmalı; vücut temizliğine önem göstermelidir.

17- İkna edebilme: İkna edebilme, bir kimsenin bir şeyi yapmasını veya ona inanmasını, nedenlerini açıklamak suretiyle sağlamaktadır. Bir çalışma ortamında ikna yeteneği ile ilgili olarak iki temel işlevden söz edilebilir. Öncelikle işveren, personelini işin kalitesini, güvenliğini, ücreti açısından ikna etmelidir. İkna edebilmenin bir diğer işlevi de, müşteriyi satın aldığı hizmete veya mala gerçekten gereksinimi olduğuna inandırmaktır.

KAYNAKÇA

- Dawis, K. (1989) : Human Behavior at Work; 6th Ed.; McGraw-Hill. Sing.
- Kast, F., Rosenweig, J. (1981) : Organization & Management: A System & Contingency Approach; 4th Ed; McGraw-Hill; USA.
- Kempner, T. (1977) : A Handbook of Management ; 3rd Ed.; Richard Clay G.B.
- Koontz, H., O'Donnel, C., Wehrich, H. (1984) : Management; McGraw-Hill Sing
- Korman, A.K. (1971) : Industrial/Organizational Psychology; Prentice Hall Englewood Cliffs, N.J.
- (1968): Longman's English Larousse ; Hazel Watson & Winey London.
- Luthans, F. (1989) : Organizational Behavior; 5th Ed.; McGraw-Hill; Sing.
- McCormick, E.J.; Ilgen, D.R. (1985) : Industrial & Organizational Psychology; 8th Ed., London.
- Mescon, M. Albert, M., Kheoduri, F. (1985) : Management Individual & Organizational Effectiveness: 2. Ed.: Harper & Row Publ.; New York.
- Morgan, C.T., King, R.A., Weisz, J.R., Schopler, J. (1986) : Introductions to Psychology: Seventh. Ed.; McGraw-Hill; Sing.
- Myous, D.G.: Social Psychology (1987) : 2. Ed., McGraw-Hill; USA.
- Quinn, U.N. (1985) : Applied Psychology: McGraw-Hill; Sing.
- Tınaz, P. (1991) : A New & Dynamic Approach to White-Collar Personnel Selection; (yayınlanmamış doktora tezi) Marmara Ün. Sosyal Bil. Enst. Organizational Behavior Anabilim Dalı, İst.