

## SATIŞTA BAŞARININ SIRLARI\*

- Satış elemanları, kendi **başarılarını** her zaman **tekrar**layabildikleri anda performanslarının zirvesine çıkarlar.
- Kendinizi **başarılı** olarak **hayal** edemiyorsanız başarılı olamazsınız.
- Başarı, başarının üstüne kurulur. Başka bir hüneri denemeden önce bir **hususta mahir** olmalıdır.
- Neyi **doğru yapıyorsanız** onun üstünde durun ve bunu daha sık yapın.
- Zirveye ulaşmış satış elemanları kendi satış stratejilerini geliştirmeye harcadıkları zaman kadar, **kendi düşüncelerini geliştirmeye** de zaman ayırırlar.
- **Gevşeme** (rahatlama) satış elemanının zihnini ve bedenini öylesine açar ki, satışta başarıyı daha iyi hisseder.
- Satışta en büyük sır, insanların, işleri sizin değil **kendilerinin** mantığıyla görmeleridir.
- Mamulünüz ne olursa olsun, her müşteri bir tek soruya cevap ister: "**Bana yarar ne var?**"
- Müşteri mamulünüzün ne olduğuna değil, onun **neye yarayacağına** bakar.
- Fikirlerinizin faydasını, **müşterinin gözüyle** konuştuğunuza emin oluncaya kadar genişletin.
- **İmza Atana, Kullananlara, Eleyicilere, Şampiyonlarınıza veya Muarızlarınıza** dikkat ederek adım atın.
- Satış stratejisi **müşterinin hedefleriyle** başlar.
- Mamulün kendisini veya fiyatını değil, malına **değer kazandıran, tatmin doğuran hususu** sat.
- Fikirlerini satmadan önce kendini sat.
- Madem ki **ilk intiba kalıcıdır**, o halde bunları kuvvetlendir.
- Güçlü bir ilk intiba için en önemli kâide, **insanların kendilerini önemli hissetmelerine** yardım etmektir.
- Satışın altın kuralı: "İnsanlara, **kendilerine nasıl muamele edilmesini istiyorlarsa** öyle davranmaktır."
- Görünüşün bir profesyonel satış elemanına benziyorsa, hem öyle biriymiş gibi davranman, hem de sana öyle davranmaları daha kuvvetle muhtemeldir.
- Müsbet bir ilk intiba uyandırmak istiyorsan **müsbet şeyler konuş**.
- Müşteriye tatbik ettiğin bir şey şayet sonuç vermiyorsa, arzuladığın karşılığı alıncaya kadar **başka birşeyler dene**.
- Sizin **müşterinin dünyasına gitmeniz**, onu sizinkine gelmeye iknâ etmekten çok daha kolaydır.
- Kendi **satış stilinizi**, değişik insanlara hitap edecek bir şekle dönüştürebildiğiniz, (**genişletebildiğiniz**) **oranda**, daha fazla satış şansınız olur.
- **Güven** oluşturmak için **ilave bir zaman ayırmak**, farklı kültürden insanlara satış yapmada büyük önem taşır.
- Satış sırasında **konuştuğundan daha fazla dinle**. Dinlemeyi gerçekten, yürekten iste.
- İyi satışçılar âşıklar gibi olur. **Aşık olduğu kişinin** ihtiyaçlarına ve tepkilerine kendilerini kaptırırlar.
- Bir hareket sezersen ve müşterinin beden dilinin ne anlama geldiğinden şüphe duyarsan, **tahkik et**.
- Satışta **en sık yapılan hata**, satış elemanının **çok fazla konuşmasıdır**.

\* Jim Schneider, *The Feel of Success in Selling*, Prentice-Hall, New Jersey, 1990'dan Prof. Dr. İsmail Kaya tarafından derlenmiştir.

- Satışta itibarın ölçüsü keskindir. **Ya vardır, ya yoktur.** O halde, bunu korumak için gereken herşeyi yap.
- Satış için kullandığın dayanaklar müşterinin kafasına iyice yerleştirilmemişse satış yapmamışsın demektir. İyi bir satışı bu **faedahaları perçinlemelidir.**
- Satışı **kapamanın vaktinin** gelip gelmediğini anlamamanın en kesin yolu, müşteriye sormaktır.
- Satışı kaparken, müşterinin **hemen** harekete geçmesini gerektiren sebepleri ileri sürmeyi ihmal etme.
- Satış kaparken, **müşterinin opsiyonlarını sınırla.**
- Satışta, işin peşini bırakmak, balığın olduğu yere gidip de oltayı **salmamaya** benzer. Balık sizin oralara geldiğinizi bilir ama ne için geldiğinizi hatırlamaz.
- Üstün satış elemanları kendileri için **sürekli opsiyon üretirler.** Zayıf satış elemanları ise, opsiyonlarını hemen tüketirler ve pazarlıkta kaybederler.
- Pazarlıkta **bilginin bir güç olduğunu** asla unutmama. Müşteriden mümkün olduğunca fazla bilgi al, ama onlara mümkün olduğunca az ver.
- Bir pazarlık sırasında işi bozan şey, konuşulan konular değil, hemen hemen daima **duyguların araya karışmasıdır.**
- İşlerin kolayca kendi istediğin gibi olmasını istiyorsan **dikkatini bir noktaya toplamlısın.** Eğer amacın çoksa, önceliklerin de yoktur.
- Amaçlarını daha **küçük adımlara dönüştür.** Böylece önce yapılacak işin ne olduğunu daha iyi görürsün ve daha sık başarılı olursun.
- Süper başarılı satış elemanları, **mümkün olanla muhtemel olanı** birlikte düşünebilirler.
- Süper başarılı satış elemanları, kendilerinin başarısında **önemli olan şeyler için zaman bulurlar.** Bunlar daha çok iş yapan değil, doğru işi yapan insanlardır.
- Muhtemel müşterileri araştırırken bunlara **satış yapabilme şansı,** satış potansiyeli kadar önemlidir.
- Bir satış elemanı **muhtemel müşteriler bulma işini** ihmal etmişse, başarılı olmaksızın ümidini kesmelidir.
- Süper satış elemanları başkalarını değiştirmeye kalkışmadan önce **kendilerini ve etraflarını düzene sokarlar.** Her satış için bir uygun zaman, bir de uygun olmayan zaman vardır.
- **Kimi bildiğiniz,** ne bildiğiniz kadar önemlidir. Satışınıza destek olacak bir halka (çevre) oluşturun.
- Satışların en zoru, malınızı başkalarına satmak için almaları konusunda insanları iknâ etmektir. Satışınıza destek olacak ekibe işlerini iyi yapabilmeleri için gerekli bilgileri verin.
- Çoğu satış elemanları iyi satış mektupları yazamazlar. Başka satış elemanlarından **farklı** ve onlardan **daha üstün olmak için** en iyi fırsatlardan biri de müşterilere mektup yazmaktır.
- Satıştan duyduğunuz korku ve rahatsızlık, neticede, başkalarının size nasıl davranacakları üzerinde etkili olur. Hislerinizi kontrol etmenin en iyi yolu, zihninizi, müşteriye şu anda **nasıl daha iyi yardımcı olabileceğinizi** düşünmeye yöneltmektir.
- İnsanlara **kendini dinletebilmek,** başkalarını etkilemenin en büyük sırlarından biridir. Bu işin acemilerine tavsiye: **Tabîi davranın,** yapmacık kalmayın.
- Gergin kalmayın, kendinizi koyverin. Bunu kendinizi canlı ve ilgi çeker hale getirerek lehinize çevirin.
- **Konuşma korkusunu** yenmenin esası, kendi ilgi alanlarından uzaklaşıp, dinleyicinin ilgi alanlarına kaymaktır.
- Konuşma kurslarının çoğunda, anlatmak istediklerimizi dinleyicilere nasıl iletteğimizi üzerinde durulur. Halbuki, iknâ edici bir konuşmada, konuşmacı kendi fikirlerini **dinleyicisinin bakış açısıyla bağlantılı hale getirerek** başarılı olur.
- 90 saniye için **herkes büyük bir hatip olabilir.** Yeter ki, konuya girer ve konuyu kapatırken bunları müşterinin bakış açısına uygun hale getirin.
- Sunuş bittiği anda asıl satış başlar.
- **İsteddiğiniz neticeyi** alıp gitmek istiyorsanız, **niçin** konuştuğunuzu asla unutmayın.

# FLAT HIERARCHIES AND INDIVIDUAL JOB SECURITY IN TIMES OF RECESSION

Hans H. HINTERHUBER  
Eric KRAUTHAMMER

*Lean Management and the new competitive conditions of the 1990s mean that managers and employees at all levels of responsibility and in all types of function are constantly under the pressure of time. The question arises for everyone, whether or not their present time management meets company requirements and conforms with their own personal notions. The authors present a practical action plan that can help managers and employees combine what benefits others with what gives them pleasure, through the better management of their time.*

## 1. Every Successful System Has Its Parasites

This fundamental law of biology is valid for every living organism. As a company can be compared to a living organism, the law also applies in this case. As the company grows, the number of functions and levels of responsibility increase, a fact that does not contribute to raising the value and/or improving the overall quality of the company. Figure 1 illustrates the gap between the growth in turnover and the number of employees as a function of the life cycle of the company. Therefore it is understandable if companies cut out levels of responsibility, combine functions and allocate new roles. The experiences of companies such as BP or Montedison, which have eliminated three or more levels of responsibility, combine functions and allocate new roles. The experiences of companies such as BP or Montedison, which have eliminated three or more levels of responsibility, are however, not just positive. The following points out the risks associated with flat hierarchies, describes ways to minimize these risks and presents some views on increasing individual job security in times of recession.

Journal of Strategic Change, Vol: 3, 125-131 (1994)'den alınmıştır.

## 2. The Strategic Management Competence of Line Managers

The flatter an organization, the greater the strategic management competence of line managers has to be, i.e. the larger the number of employees a line manager will have to coordinate and manage. In companies that practise lean management, such as Siemens and IBM, line managers coordinate and manage up to 18 employees. Even if these are extreme cases, the question arises of whether line managers are in a position to manage more than 10 employees;

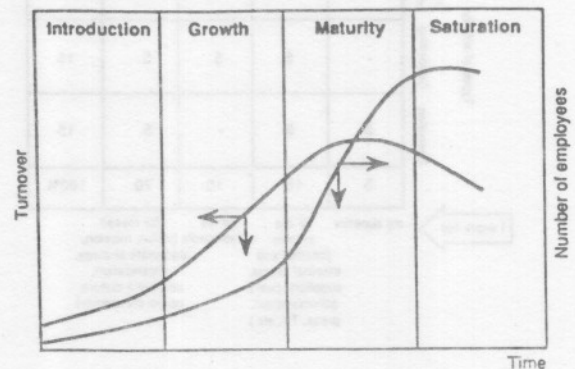


Figure 1. Growth of turnover and number of employees overtime.

if not, then lean management degenerates into anarchy. It is not only a question of managing more staff than previously, but also allowing the right employees to work in teams participating in and frequently making decisions; this requires persuasive, and negotiating skills further down the hierarchical order than many managers are used to. Therefore, line managers need extensive training in:

- managing, selecting and developing their staff,
- putting together and leading teams,
- providing leadership in situations where there is no agreement,
- solving disputes between employees,
- managing at a higher level of reasoning and a lower level of authority than before.

Line managers, particularly those in senior and top management positions, also have to ask themselves what management competence is required of them, what kind of activities they carry out and for whom they carry out work. Figure 2 illustrates the typical ideal representation of time management by senior and top managers, as determined by the authors in the course of numerous seminars. Successful managers in senior and top positions work 70 % of the time 'for themselves', i.e.:

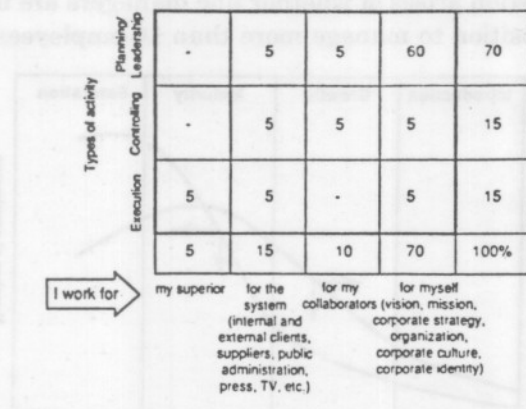


Figure 2. Typical allocation of time for higher and top management.

— formulating and communicating the company's vision and corporate policy, so both are reflected in the daily decisions made by employees at all levels of responsibility and result in necessary and continuing commitment,

- developing the overall strategy of the company with the aim of benefiting all of the 'stakeholders' or exchange partners and giving management the necessary framework and guidelines to enable strategy and operational plans to be creatively developed,
- shaping the organization, ensuring that the 'right' managers are in the right positions appropriate to their strengths, and
- influencing and setting a personal example regarding company culture and corporate identity in accordance with the company's vision and corporate policy, overall strategy and organization.

With this kind of time management, successful managers counteract the tendency to reduce lean management to structures and processes. Lean management is more than this and requires all four of the areas described here to be developed in harmony. In this context, supervision is interpreted as controlling, where the aim is seen as being not so much to seek out the guilty party and to punish, but rather to reward positive, entrepreneurial behaviour.

### 3. The Degree of Maturity of The Employees

The greater the degree of psychological and professional maturity of the employees, the flatter the organization can be and the higher the employees' learning ability can be raised. Nicholas G Hayek, representative of the Board of Directors of SMH, expresses this fact as follows: I'd go crazy if I had to explain something four times to someone. In the words of an Arabic proverb:

If someone doesn't grasp something straightaway it's not worth talking to them.

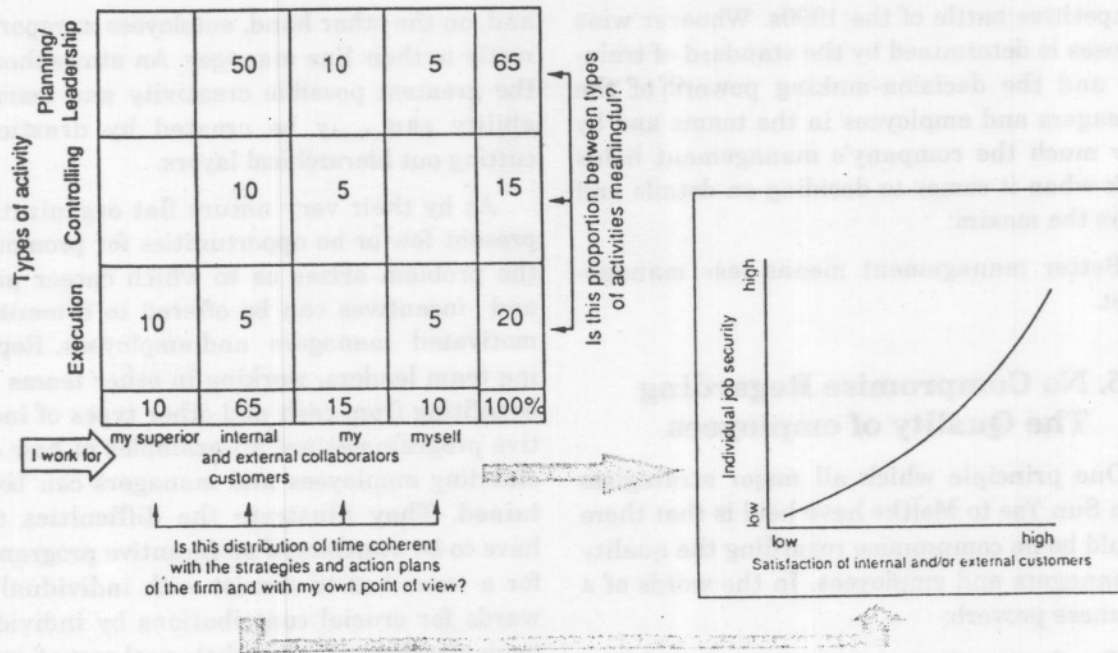


Figure 3. Typical allocation of time for middle and junior management.

If employees are not involved in company decisions and are not willing or able to think and act on their own and use their own initiative, then lean management is doomed to failure.

Typical ideal time management by managers and staff in middle and lower levels of responsibility differs from that by senior and top managers (Figure 3). The more they work for the 'system,' i.e. for internal and external clients, thereby benefiting the company, the more they work for themselves and the greater their job security becomes. The percentages given in Figure 3 should be regarded as approximate values as it is natural that large deviations occur depending on the level of responsibility. One aspect of general validity, however, is the link between individual job security and the benefit for the company: the greater the benefit afforded to the company by a manager or employee, i.e. the more they satisfy the internal and external clients, the more secure their job is. Indeed, successful managers and employees adhere to the wise maxim of Nasreddin, the 'Turkish Socrates':

In all things try always to combine what can benefit others with what gives you pleasure

#### 4. Flexible Teams

Lean management is based on small, multi-disciplinary teams empowered to make decisions and with interfunctional responsibility for processes or operations. The teams, which are responsible, for example, for the development of a new product from the development stage through after-sales service, must be made up of people who think in an unconventional way and who are really prepared to overcome obstacles. If it is not possible to exclude from the outset, people who only see difficulties, who have doubts and who just want to continue doing what worked well 10 years ago under completely different circumstances, then lean management has no chance of succeeding.

It is not just the composition of the teams that matters, however. If the company's management, as is often the case, insists on handing ideas down the hierarchical chain, the company will join the ranks of the losers in the intense

competitive battle of the 1990s. Whoever wins or loses is determined by the standard of training and the decision-making powers of the managers and employees in the teams and by how much the company's management holds back when it comes to deciding on details and obeys the maxim:

Better management means less management.

### **5. No Compromise Regarding The Quality of employees**

One principle which all major strategists from Sun Tse to Moltke have held is that there should be no compromise regarding the quality of managers and employees. In the words of a Japanese proverb:

He who is called to be leader, must know how to surround himself with winners.

This principle may seem banal. If you consider that flat hierarchies demand the utmost from managers and employees, it is clear that lean management can only be successful if you have committed and motivated people. In other words:

- every position should be filled by the best person available on the market;
- the best managers and employees should be assigned to processes and areas that are critical for the success of the strategy;
- if it is necessary to employ inefficient people, they must be given tasks that are not crucial to the success of the strategy;
- regular training and further training for managers and employees employed in critical processes and areas have to be provided.

### **6. Career Opportunities In Flat Organizations**

On one hand, flat organizations encourage the natural tendency of managers to have direct contact with a large number of employees

and, on the other hand, employees to report directly to their line manager. An atmosphere of the greatest possible creativity and learning ability can only be created by drastically cutting out hierarchical layers.

As by their very nature flat organizations present few or no opportunities for promotion, the problem arises as to which career paths and incentives can be offered to committed, motivated managers and employees. Replacing team leaders, working in other teams and benefiting from cash and other types of incentive programmes are all examples of how outstanding employees and managers can be retained. They illustrate the difficulties that have to be overcome if an incentive programme for a team has to coexist with individual rewards for crucial contributions by individual team members. The psychological cost of demotivation of individual team members who—rightly or wrongly—feel that they have been passed over, can wipe out the advantages of the best teamwork. In this case there is no plan available; only knowledge of human nature, the ability to put yourself in someone else's place and inner strength will help in this situation. (In principle, **individual** praise and/or reward of a team member is **not** possible!)

### **7. No Compromise On The Quality of Execution**

In a competitive market as in war, success depends on three basic factors:

- a clear objective
- an excellent strategy
- perfect execution

Once strategy was formulated and the corresponding action plans worked out, Napoleon expected perfect execution. Moltke, who introduced the idea of management based on guidelines, expected his chiefs of staff to work independently within their area of responsibility as effectively as possible, using their own initiative and in accordance with constantly changing circumstances.

They received their general guidelines from him but he never interfered in the details. Instead he gave them all the greatest possible freedom of action to proceed as they saw fit.

However it may be, flat hierarchies must not reduce the quality of execution. Particular care should be taken to ensure that as a result of cutting back middle management:

- (1) people who possess knowledge and skills that are otherwise not available to translate strategy into action are not lost. (Example: areas such as assembly, service and maintenance);
- (2) values, attitudes and behaviour that fundamentally shape the operational potential and culture of the company do not disappear.

If managers and employees who possess specific and often underestimated skills leave the company, certain tasks cannot be carried out to the required standard of quality. In some cases, costs are incurred that could have been avoided. This creates unrest within the organization and may undermine the credibility of the company culture exemplified by top management. Committed, motivated employees should be considered as 'culture bearers' whose creativity and initiative must be developed and exploited in accordance with the strategy.

A flat organization needs an effective and simple operational and strategic controlling system, not to find 'guilty parties' and call them to account, but to learn from mistakes in order to be able to do things better in the future.

### 8. Lean Management Puts Managers Under Constant Pressure of Time

All major entrepreneurs and strategists have an innate **sense of urgency**. They never put off till tomorrow what they can do today. The speed of execution gives a crucial competitive edge, once quality and proximity to clients and service can be taken for granted. As on the one hand, managers in a flat organization have

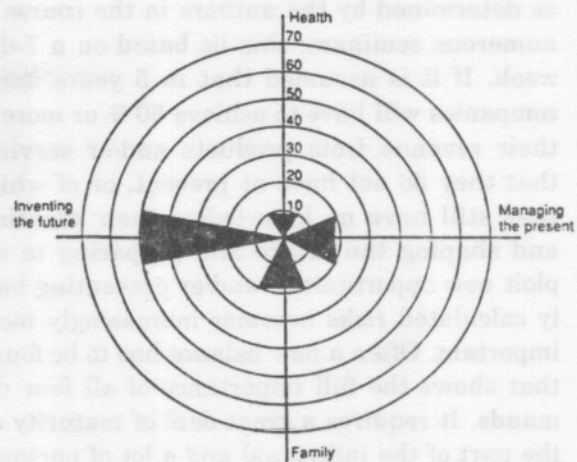


Figure 4. Ideal personal time management by senior and top managers.

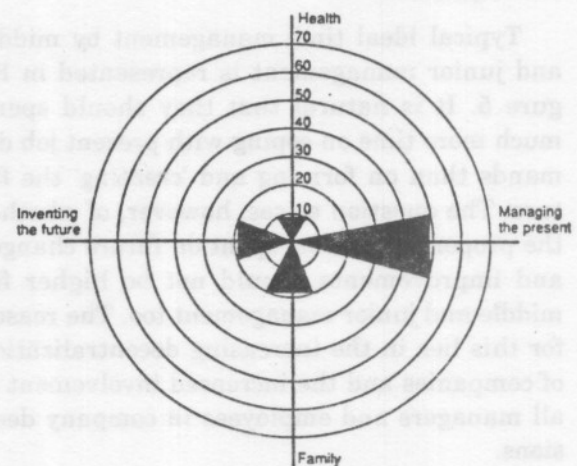


Figure 5. Ideal personal time management by middle and junior managers.

to decide and act quickly and on the other hand, have to inform, coordinate and manage more staff, they are constantly under pressure of time. This calls for rethinking of their personal time management. For managers and employees at all levels of responsibility and in all types of functions, the question arises of whether their personal time management meets the present and future requirements of the company and conforms with their own personal notions.

Figure 4 represents typical ideal personal time management by senior and top managers,

as determined by the authors in the course of numerous seminars; this is based on a 7-day week. If it is assumed that in 5 years many companies will have to achieve 50 % or more of their revenue from products and/or services that they do not have at present, or of which they still have no knowledge, then 'creating' and shaping the future and preparing to exploit new opportunities and/or preventing badly calculated risks becomes increasingly more important. Often a new balance has to be found that shows the full importance of all four demands. It requires a great deal of maturity on the part of the individual and a lot of personal effort to divide up one's own strengths to benefit the whole organization, so that one's own capacity for work and that of one's staff is not overexploited.

Typical ideal time management by middle and junior management is represented in Figure 5. It is natural that they should spend much more time on coping with present job demands than on forming and 'creating' the future. The question arises, however, of whether the proportion of time spent on future changes and improvements should not be higher for middle and junior management too. The reason for this lies in the increasing decentralization of companies and the increased involvement of all managers and employees in company decisions.

Where strategy is concerned, managers and employees are often bound by requirements and interrelations that they have to accept as unalterable. Therefore, it would be wise for them to use some of their time to shape their personal future and prepare options in case their own job should fall victim to the policy of lean management.

## **9. The Art And Science of Management In Flat Hierarchies**

The art and science of management in flat hierarchies lies in decentralizing the entrepreneurial spirit into teams which think in terms of processes and take full responsibility, while

keeping the management of the whole organization under control. This calls for a great deal of openness and flexibility on the part of the company management; they have to encourage the heads of business units, as well as leaders of production development teams, to think in terms of processes, develop their own strategies and formulate objectives, not least to be able to determine whether they concur with the overall strategy. The company management also has to establish 'indifference paths', however, to enable them to intervene where necessary without their decisions being rejected or watered down by the teams. The company management also has to be willing to part with managers and employees who are not equal to the demands of the strategies and of the flat organization.

In flat organizations the task has to take precedence over the individual; he/she should be completely taken up with the job in hand. There is a danger here that personal ambition no longer plays a part and that one human trait, vanity, goes unnoticed and is not used to promote strategy. Ambition and vanity are the driving forces behind all human endeavours.

There is a need to redefine time management—the concept of a career and incentive schemes for flat organizations, so that the energies of managers and employees can be channelled within the bounds of possibility.

Lean management is a new departure for companies and like all new departures, it brings about more changes than managers and employees are willing to accept. Anyone who takes up the challenge, however, and benefits new internal and/or external clients will see new prospects and opportunities open up.

In a world in which the only constant is change, there are no 'secure' jobs. Employees and managers who put themselves in the place of their internal and external clients and bring benefit to them, and can face new departures and setbacks with composure, optimism and humour. When Thomas A. Edison was asked, after countless failed experiments, why he was still working on the manufacture of a new battery, his reply was:



Failed experiments? By no means! I now know 50,000 ways in which a battery does **not** work.

Those who never stop learning can hold their own every step of the way.

#### Biographical Note

**Professor Hans H. Hinterhuber** is Director of the Department of Business Management at the University of Innsbruck and Professor at the Bocconi University in Milan.

**Eric Krauthammer** is owner and representative of the Board of Directors of Krauthammer International in Nyon, an international institute for leadership and management development and seminars.

#### Further Reading

Bentivogli, Ch., Hinterhuber, H.H. and Trento, S. (1994). The watch industry: a strategic analysis, **International Review of Strategic Management** (in press).

Hinterhuber, H.H. (1990). **Wettbewerbsstrategie** 2nd ed., W. de Gruyter, Berlin, New York.

Hinterhuber, H.H. (1992). **Strategische Unternehmensführung**, 5th ed., W. de Gruyter, Berlin, New York.

Hinterhuber, H.H. and Krauthammer, E. (1992). Zentrale Steuerung, dezentrale Führung, gemeinsame Kultur, **Gablers Magazin**, No. 8, pp. 23-29.

Hinterhuber, H.H. and Popp, W. (1992). Are you a strategist or wust a manager? **Harvard Business Review**, 70 (1), pp. 105-113.

## BİZİM MATBAANIN DUVARINDAN

**TÜRKÇE BİLEN  
ARANIYOR!**

**Allah inşallah şirketinizi batırsın ki,  
Çoluk çocuğunuz ilerde rahat etsin**

**Duyguları dışa vurmak  
Zayıflık değil  
Güç belirtisidir.**

**Bir işi 1 yıl için yapacaksan balık tut  
Bir işi 10 yıl için yapacaksan ağaç dik  
Bir işi ömür boyu yapacaksan adam yetiştir.**

**(Devam edecek)**

# ASTIN KENDİNİ DEĞERLENDİRDİĞİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNDE TEVAZU FAKTÖRÜ (MODESTY BIAS) VE BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Doç. Dr. Cavide UYARGİL

Performansın kişi için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefleri ast ve üst birlikte saptadıkları için, dönem sonunda bu hedeflere ne oranda ulaşıldığının belirlenmesinde, astın da değerlendirmelere katılması istenir. Dönemsel performansın hedeflere ulaşma derecesine göre gözden geçirildiği bu görüşmelerde astın kendi-kendini değerlendirmesi, sözkonusu değerlendirme yaklaşımının bir gereğidir.

Ancak bu yaklaşımda kişinin yaptığı değerlendirme kendi kişilik özelliklerine ya da çalışma davranışlarına yönelik olmayıp, yaptığı iş, ürettiği çıktı ile ilgilidir. Ayrıca çoğunlukla bu gibi değerlendirmelerde, kişi performansını sayısal değerlerle değil, sayısal olmayan ifadelerle ayrıntılı tanımlamalar yaparak ve standartlardan sapmaların nedenlerini açıklayarak değerlendirir.

Kişilerin ortak kriter ve standartlarla değerlendirildiği örneğin, değerlendirme skalalarının kullanıldığı sistemlerde, astların kendilerini değerlendirmeleri kritik bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Uygulamada sadece kişinin kendini değerlendirmesine dayanan sistemlere organizasyonlarda rastlanılmamaktadır. Ancak ilk amirin/amirlerin yaptığı değer-

lendirmelerin yanısıra, kişiye kendi-kendini değerlendirmek pek çok yöneticinin başvurduğu yollardan biridir. Sistem formel olarak böyle bir değerlendirme gerektirmese de, bir çok yönetici astlarının kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmek ve kendi görüşleri ile astlarının görüşlerini karşılaştırmak için bu yola başvurmakta ve bu yolun sistemin işleyişine yararı olduğunu belirtmektedirler.

Diğer bazı yöneticiler ise, astlarını kendilerine değerlendirtme yolundan pek fazla hoşlanmamakta ve özellikle astların kendilerinden daha yüksek puanlarla değerlendirme yapıyorlarmış ve astları daha düşük puanlara ikna etmenin zor olduğunu ifade etmektedirler.

Yukarıda da belirtildiği gibi, özellikle geleneksel değerlendirme sistemlerinde astın kendini değerlendirmesinin kritik bir konu olması nedeniyle, ilgili alanda çok sayıda araştırma yapılmış ve genel olarak aşağıdaki doğrultuda bulgular elde edilmiştir.

(1) Astın kendini değerlendirmesi ile amirin değerlendirmesi arasında düşük ile orta derecede bir ilişki bulunmuştur.

(2) Astın kendini değerlendirmesi çoğunlukla amirin yaptığı değerlendirmelerden daha

yüksek puanlarla olmakta, diğer bir deyişle ast kendine amirinden daha yüksek puan vermektedir.

Yukarıda belirtilen bu bulgular Batı kültürlerinde yapılan araştırmalarla belirlenmiş olup, aynı konunun Doğu kültüründe, Taiwan'da Fahr, Dobbins ve Cheng (1991) tarafından ele alındığı bir araştırmada farklı bulgularla karşılaşılmıştır. Söz konusu araştırmada astların kendilerini amirlerinin yaptıkları değerlendirmelere göre daha düşük puanlarla değerlendirmiş olmaları tevazu faktörü ile açıklanmış ve tevazu faktörünün de Doğu kültürlerinde önemli bir unsur olduğu ifade edilmiştir.

1993'de benzer bir araştırma bu kez Jiayuan Yu ve Kevin R. Murphy tarafından Çin Halk Cumhuriyetinde yapılmıştır. Özellikle Çin'de varolan kültürel değerlerin rahatlıkla benimsendiği ve gözlemlenebildiği ticaret ve sanayi merkezlerinden biri olan Şangay yakınında bulunan Nanjing'de üç fabrikanın çalışanlarına uygulanan bu araştırmada tevazu faktörünün kendi-kendini değerlendirmelerde var olduğu varsayımından hareket eden araştırmacılar, beklenileri doğrultusunda sonuçlarla karşılaşmamışlardır. Diğer bir deyişle, 453 kişiyi kapsayan bu çalışmada astların kendilerini değerlendirmelerinde amirlerinin değerlendirmelerinden daha yüksek ortalamalar elde edilmiştir. Doğu kültürünün özelliklerinin görülmeyeceği bu bulgularda Batı kültürlerinde görülen sonuçların benzerlerine ulaşılmıştır. Adı geçen yazarlar bulgularının açıklık kazanabilmesi için daha sonra yapılacak çalışmalarda örgütsel kademelerle tevazu faktörü arasındaki ilişkinin araştırılmasını önermektedirler.

### **Tevazu Faktörünün Araştırıldığı Bir Örnek Olay Çalışması**

Yapılan ön çalışmalar sonucunda, astların kendilerini değerlendirmelerinin amirlerin değerlendirmeleri ile birlikte dikkate alındığı sistematik çalışmalara ve bunlara ilişkin verilerin düzenli olarak korunduğu tek bir sisteme bankacılık sektöründe özel bir bankada rastlanmıştır. Bir çok işletme performans değerlendir-

me sistemlerinde yöneticilerin astlarının kendilerini değerlendirmelerine imkan tanıdıklarını ancak bunu sistemin bir gereği olarak değil de, kendi istekleri ile uyguladıkları bir yöntem olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle, bu gibi işletmelerden ihtiyaç duyduğumuz verilerin sağlanması mümkün olamayınca, çalışmamızın düzenli verilere ulaşabildiğimiz tek bir bankaya ait bir örnek olay çalışması ile sınırlandırılması uygun görülmüştür.

Grafik derecelendirme skalası yönteminin uygulandığı değerlendirme sisteminde astlar ve ilk amirler ayrı birer form üzerinde değerlendirmelerini 10'lu bir skala kullanarak ayrı ayrı (birbirlerinden bağımsız olarak) yapmakta ve değerlendirme görüşmesi sırasında amir hem astın kendi için verdiği puanları, hem de kendi değerlendirmesini astı ile tartışmaktadır. Ancak asta ilişkin kararların alınmasında (terfi, ücret artışı v.b.) amir değerlendirmeleri temel alınmaktadır. Eğer amir ile astın değerlendirmeleri arasında  $\pm 2$  ya da daha yüksek puan farklılıkları varsa (faktörler bazında) bu formlar İnsan Kaynakları Bölümü tarafından yeniden incelenmekte ve ilgili amir ile bu konuda görüşülmektedir.

Toplam 274 kişiye ait bir dönemlik (yıllık) verilerin elde edilebildiği bu çalışmada, tevazu faktörünün sözkonusu bankadaki değerlendirme sistemindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmış ve bu doğrultuda hipotezler oluşturulmuştur.

#### **Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı**

Kadın	Erkek	
146	128	N=274
% 53	% 47	% 100

#### **Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı**

İlkokul	7	% 2.5
Ortaokul	16	%5.8
Lise	89	% 32.5
Üniversite	151	% 55.1
Master	11	% 4.1
	N=274	%100.0

### Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	İki	%
19-25 Yaş	34	% 12.4
26-35 Yaş	183	% 66.8
36-59 Yaş	57	% 20.8
	N = 274	% 100.0

### Çalışanların Ünvanlarına Göre Dağılımı

Ünvan	İki	%
Yönetici	46	% 16.8
Yetkili	138	% 50.4
Memur	69	% 25.2
Sekreter	13	% 4.7
Hizmetli	8	% 2.9
	N=274	%100.0

### Çalışanların Kıdeme Göre Dağılımı

Kıdem	İki	%
1-3 Yıl	54	%19.7
4-7 Yıl	175	% 63.8
8+Yıl	45	%16.5
	N = 274	% 100.0

### Araştırmanın Bulguları

Genel (Tüm Çalışanlar İçin)		A.D.*	K.D.**
	Ortalama	8.55	9.05
	Varyans	0.40	0.33

Cinsiyet		A.D.	K.D.
Kadın	Ortalama	8.58	9.08
(n=146)	Varyans	0.41	0.32
Erkek	Ortalama	8.51	9.01
(n=128)	Varyans	0.41	0.38

Eğitim Düzeyine Göre		A.D.	K.D.
İlkokul	Ortalama	8.57	8.85
(n=7)	Varyans	0.29	0.48
Ortaokul	Ortalama	8.31	9.00
(n=16)	Varyans	0.50	0.40
Lise	Ortalama	8.45	9.09
(n=89)	Varyans	0.41	0.24
Lisans	Ortalama	8.60	9.00
(n=151)	Varyans	0.37	0.37
Y. Lisans	Ortalama	9.00	9.50
(n=11)	Varyans	0.40	0.27

\* Amir değerlendirmesi

\*\* Kendi-kendini değerlendirmesi

Yaş		A.D.	K.K.D.
19-25 yaş***	Ortalama	8.53	8.91
(n=34)	Varyans	0.32	0.45
26-35 yaş	Ortalama	8.60	9.04
(n=183)	Varyans	0.37	0.33
37-59 Yaş	Ortalama	8.44	9.14
(n=57)	Varyans	0.54	0.27

Ünvan		A.D.	K.K.D.
Hizmetli*	Ortalama	8.50	9.00
(n=8)	Varyans	0.57	0.57
Memur	Ortalama	8.45	8.83
(n=69)	Varyans	0.40	0.38
Sekreter*	Ortalama	8.46	8.85
(n=13)	Varyans	0.60	0.14
Yetkili	Ortalama	8.60	9.12
(n=138)	Varyans	0.57	0.55
Yönetici	Ortalama	8.63	9.24
(n=46)	Varyans	0.55	0.27

Kıdem		A.D.	K.K.D.
1-3 yıl*	Ortalama	8.52	8.70
(n=54)	Varyans	0.37	0.51
4-7 yıl	Ortalama	8.60	9.14
(n=175)	Varyans	0.41	0.27
8+yıl	Ortalama	8.44	9.11
(n=45)	Varyans	0.39	0.19

### Analiz Yöntemi ve Bulgular

Çalışmada iki ortalama (kendini değerlendirme ve amir değerlendirmesi puanları ortalaması) arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlemek için gerekli değerler bulunmuş ve uygulanan hipotez testleri sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Tevazu faktörünün sözkonusu işletmedeki astların kendilerini değerlendirmelerinde var olup olmadığını belirlemek amacı ile yapılan analizde, önce tüm çalışanların kendilerini değerlendirmeleri ile amir değerlendirmeleri arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı, daha sonra da bu kişilerin eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet, kıdem ve ünvanlarına göre tevazu faktörü araştırılmıştır.

İlgili tablolardan da görüleceği gibi, sekreterler, hizmetliler, kıdemi 1-3 yıl arası olanlar ve ilkokul mezunu denekler dışındaki diğer

\*\*\* Sözkonusu işgören gruplarında A.D. ile K.K.D. arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

tüm gruplarda astın kendini değerlendirmesinin amirin değerlendirmesinden yüksek olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle, ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık bulunmayan bu dört grup dışında kalan kişilerin kendi değerlendirmelerinin amir değerlendirmesinden yüksek olması nedeniyle, tevazu faktörüne rastlanamamıştır.

Sözkonusu işletmedeki 274 işgörenle sınırlı bu çalışmada, yukarıda da belirtildiği gibi Batı kültüründe elde edilen verilere benzer veriler sağlanmış olması bu banka koşulları açısından pek şaşırtıcı olmamıştır. Çünkü Türkiye'deki bankacılık sektöründeki diğer pek çok bankada

olduğu gibi, bu bankada da gerek yönetim gerekse insan kaynakları kalitesinin Batı standartlarından farklı olmadığı gözlemlenmiştir.

#### Yararlanılan Kaynaklar

**Fahr J.L., Dobbins G.H., Cheng B.S.**, "Cultural Relativity in Action: A Comparison of Self-Ratings made by Chinese and U.S. Workers", PERSONNEL PSYCHOLOGY, 1991.

**King P.**, PERFORMANCE PLANNING AND APPRAISAL, McGraw-Hill Book Co., New York, 1984.

**Stewart V., Stewart A.**, PARCTICAL PERFORMANCE APPRAISAL, Gower Press, Teakfield Limited, Hampshire, 1987.

**YU J., MURPHY K.R.**, "Modesty Bias in Self-Ratings of Performance: A Test of the Cultural Relativity Hypothesis", PERSONNEL PSYCHOLOGY, 1993.

**Doç. Dr. Ayşe Can Baysal**

# ÇALIŞMA YAŞAMINDA İNSAN

#### İsteme Adresi

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü

Avcılar-İSTANBUL

Tel: 590 14 27

# ÖZEL ORMAN İŞLETMECİLİĞİ

## 1. Giriş

İşletme, kişilerin istedikleri ya da isteyebilecekleri mal ve hizmetleri sunabilmek için gereksinim duyulan çabaları gerçekleştirme aracıdır denilebilir. İşletme, teknik bilgi ve bilimsel bulguların ve ekonomik metodların uygulandığı; insan davranışlarının çözümlendiği, sosyal sorumlulukların ve toplumsal etkileşimlerin bulunduğu birimdir.

İşletmeler çok değişik biçimde tanımlanabilir. Geniş anlamda bu tanıımı şöyle yapabiliriz: İşletme, insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretim faktörlerini (işgücü, doğa, sermaye, teknoloji ve zaman) bilinçli ve sistematik bir biçimde bir araya getirerek işletilen ya da işleyen her ekonomik birim işletmedir.

İşleyişinin sürekli ya da süreksiz olması, büyüklüğü ya da küçüklüğü, işletenin dar ya da geniş bir çevrenin gereksinimini karşılaması, mülkiyetinin devlet yada özel kişide olması, tek ya da çok sahibe bağlılığı, kapitalist ya da komünist bir düzen içinde işlemesi ya da işletilmesi bir ekonomik birimin işletme sayılmasına engel değildir. Önemli olan, bu ekonomik birimin yarar sağlaması, başka bir deyişle insan gereksinimlerini giderecek mal ya da hizmetlerin sağlanmasına elverişli olmasıdır<sup>(1)</sup>.

(\*) H. Mustafa PAKSOY, Arş. Gör., K. Maraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü.

(1) Rıdvan Karalar; **İşletme Ekonomisi Giriş 1**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İİBF, 1988, s. 12.

## H. Mustafa PAKSOY\*

Çağdaş ekonomik anlayış, her ne türlü olursa olsun devlet elinde ve tekelinde bir ekonomik birimin bulunmasını ve devlet tarafından işletilmesini akılcı bulmamaktadır.

On dokuzuncu yüzyılda devletçe sürdürülen etkinliklerin çoğu pürüzsüzce yürümüştür. Sözgelimi PTT, Avrupadaki devlet demir yolları vb. Ama ikinci Dünya Savaşı'ndan sonra yürürlüğe konan devlet programlarının genelde başarılı olmaya devam ettiği tek ülke Japonya'dır. Başka her ülkede -Komünist ülkelerde olduğu kadar demokratik ülkelerde de İkinci Dünya Savaşı sonrasına ait devlet programlarının çoğu felaket olmuştur. Eğer birtakım sonuçlar elde edilmişse; bunlar çoğu kez programların yürürlüğe konmasıyla amaçlanan sonuçların tam tersi olmuştur<sup>(2)</sup>. Devletin diğer alanlarda olduğu gibi ormancılık alanında da başarılı olamadığını, ormanların özel girişimciler elinde işletilmesinin artık bir zorunluluk haline geldiğini söyleyebiliriz. Bugün dünyada "sosyal ormancılık anlayışı" doğrultusunda AT ülkelerinde ormanlar devlet, diğer kamu kuruluşları ve özel sektör tarafından sahiplenilmiştir. AT ormanlarının % 57.9'u özel sektör, % 19.9'u devlet ve % 22.2'si de diğer kamu kuruluşlarına aittir. Topluluk üyesi 12 ülkeden sadece, Yunanistan ve İrlanda'da ormanların % 50'den fazlası devlete ait-

(2) Peter F. Drucker; **Yeni Gerçekler** (Çeviren: Birtane Karanakçı), Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları Genel Yayın No: 315, Tarih Dizisi, 25, 1991, s. 64.

tir<sup>(3)</sup>. Kısaca, dünyada ormanların özel girişimcilerce işletilmesinin uygulamaları vardır ve aynı uygulamaların Türkiye'de de yapılabilmesi denenebilir ve denenmelidir.

Bu çalışmada, ormanların özel girişimcilerce nasıl işletilebileceği ve özel orman işletmelerinin organizasyonu işlenmiştir.

## 2. Özel Orman Girişimcileri

Girişimci, kişilerin gereksinmelerini karşılamak için mal ve hizmet üretiminde bulunmak üzere, üretim faktörlerini sağlayıp birleştirilmesi olanaklarını oluşturan, kâr elde etme amacı güden ve riskleri yüklenen kişidir<sup>(4)</sup>. Eğer bunu devlet yapıyorsa girişimci devlet, özel şahıslar yapıyorsa girişimci özel şahıslardır. Özel orman girişimcileri ise; ormanların dikimi, bakımı, yetiştirilmesi, kesimi, orman ürünlerinin üretimi, pazarlanması ve dağıtımına kadar olan tüm işlemleri yapabilmek için gerekli toprak, işgücü, sermaye ve teknik ve teknolojik faktörleri biraraya getirerek orman ürünleri tüketicilerine talep edecekleri mamüleri sunabilme amacını güden kişilerdir.

Girişimci, işletmenin soyut ve somut tüm sorumluluklarını üstlenen kişi olarak çağdaş işletmecilik anlayışının gereği şu işlemleri yerine getirmek zorundadır:

**a. Yeni ürünler meydana getirmek ya da bilinen ürünlerin niteliklerini değiştirmek:** Orman ürünlerinin çeşitlenmesi, orman ürünlerine olan talebi tüketicilerin zevklerine daha uygun şekilde sunabilmek, ancak bu ilkenin yerine getirilmesi ile mümkündür. Devlet işletmeciliğinde, özel işletmeciliğe göre bu ilke biraz daha ağır işler.

**b. Yeni üretim yöntemleri uygulamak:** Hızla ilerleyen teknolojik gelişmeler karşısında kayıtsız kalmak, verimsiz çalışmaya neden olacağından ormanların yetiştirilmesinde, kesimi-

minde, taşınmasında ve orman ürünleri üretiminde en son teknolojik yenilikler özel girişimcilerce daha etken kullanılacaktır.

**c. Endüstride yeni örgütlenmelere gitmek:** Belli bir güce ve yaptırıma ulaşmak siyasal örgütlenmede olduğu gibi endüstride de söz konusudur. Orman hammadde ve malzemesine dayalı bir endüstrinin hemen hemen aynı dalda üretim yapan bir diğer endüstri ile yatay, dikey ya da karma birleşmeler şeklindeki işletmelerin bağımlı ve/veya bağımsız olarak işbirliği içinde hareket etmeleri devlet yönetimindeki bir işletmenin çeşitli yasal aşamaları tamamlama, değişik formaliteleri yerine getirme gibi aktifliği engelleyici koşullar içinde bulunmayan özel girişimcilerce daha kolay sağlanır.

**d. Yeni pazarlar bulmak:** İşletmeler için üretimi yapmak kadar pazarlama olanakları da önemlidir. Üretim artışı sağlanmadan verimlilik artışı sağlanamayacağından, artan üretim için yeni pazarlar bulmak; ormanların bilinçsizce ve ekonomiye katkısının çok az sağlanarak tüketildiği ülkemizde üretim yöntemleri, fiyatlama, kalite ve pazar araştırmalarına bağlıdır. Bu da serbest piyasa anlayışının gereği olarak özel girişimcilerce daha iyi yapılacaktır.

**e. Girdilerin satın alınabileceği yeni kaynaklar bulmak:** Ormanlık Sektörü'nde, orman hammadde ve malzemesine dayalı üretim yapan endüstri için en büyük sorun gelecekte orman kaynaklarının tükenebileceğidir. Eğer orman alanlarını artırıcı, mevcut ormanları koruyucu önlemler alınmazsa; idare süresi kısa olan (kavak, garipdost gibi) ağaç türlerinin yetiştirilmesi ve özel girişimcilerce ağaçlandırma çalışmalarının yapılmasına mevcut olanakların dışında yeni olanaklar sağlanmazsa Ormanlık Sektörü'nün ekonomiye sağlayacağı katkılar beklenenin çok altında olacaktır.

**f. Yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkileri artırmak:** Türkiye'de ormanların % 99.01'inin devletin elinde olması nedeniyle bugüne kadar devlet-orman köylüsü arasında ceryan eden ilişkiler beklenen düzeyde olmamıştır.

(3) H. Mustafa Paksoy, "Türkiye'de Ormanlık Sektörü'nün Kalkınmadaki Yeri ve Özel Orman İşletmeciliği", Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 1994, s. 11.

(4) Karalar; s. 14.

Sorun, ilk olarak 1950'lerin başında gündeme gelmiş ve yasal olarak 1956 yılında 6831 sayılı Orman Kanunu ve 1961 tarihli Anayasa'nın 131. maddesi, kurumsal olarak da 1970'de ORKÖY'ün (Orman-Köy İlişkileri Genel Müdürlüğü) örgütlenmesiyle noktalanmış çeşitli Bakanlık ve Genel Müdürlükler'e bağlı şube müdürlüğü ve daire başkanlıkları biçiminde somutlanmıştır. 1982 tarihli Anayasa'da "Orman Köylüsünün Korunması" başlığı altında ayrıca yer verilen söz konusu sorun, ilk gündeme getirilişinden günümüze değin, değişik çevrelerde birbirinden farklı amaçlar gözetilen tartışmaların konusu olmuştur. Bu tartışmalardan somut ürün verenlerinde ise temel amaç aynıdır: "Ormanların korunması, geliştirilmesi ve genişletilmesi hedeflerine ulaşılmasını sağlamak<sup>(5)</sup>..."

1970'lerin başında ORKÖY'ün örgütlenmesi ile devlet-orman köylüsü arasında diyalog kurulmaya çalışılmıştır. Ancak gereken sonuç alınamamıştır. Bundan dolayı ormanların korunması, geliştirilmesi ve genişletilmesi yeterince olmamıştır.

Özel orman işletmeciliğinde, yönetici-çalışan arasında formal ve informal ilişkiler birtakım bürokratik engeller olmayacağından daha iyi geliştirilebilecektir.

**g- İşletme ve devlet arasındaki ilişkileri geliştirmek:** Daha öncede belirtildiği gibi Türkiye'de ormanların mülkiyetinin tamamı hemen hemen devlete aittir. Bu nedenle orman işletmeleri ile devlet arasındaki ilişki devletin devletle olan ilişkisinden ibaret olmuştur.

Özel orman işletmeleri ile devlet arasında doğacak ilişki; devletin işletmelere çizdiği yasal çerçevenin serbest piyasa ekonomisi koşullarına uygun olmalıdır. İşletmeler de devlete olan vergisini ödemeli, ülkenin kalkınmasına katkıda bulunmalıdır.

### 3. Özel Orman İşletmelerinin İşletilmesi ve Organizasyonu

Ekonomide yer alan her işletmenin yönetimi, dolayısıyla yöneticisi vardır. Ormanların işletilmesi ve orman ürünlerinin üretimine dayalı işletmelerin yönetilmesi de kendine özgü özelliklerine uygun olarak, ancak yönetimin fonksiyonlarına da bağlı kalarak yapılmalıdır.

Ormanlar özelleştirilirken öncelikle orman içinde ve orman kenarında yaşayanlar, diğer bir ifadeyle orman köylüsüne belli ilkelere bağlı kalınarak devri ve böylece özel girişimcilerce işletilmesi orman köylüsü ile devlet arasında hoşgörüyü getirecektir. Ancak ormanların orman köylüsüne devri ile her bir orman köylüsünün tek başına hissesine düşen ormanı (veya devletten aldığı kadarını) ayrı bir şekilde işletmesi iyimser bir anlayış değildir. Bu bir çok yükü de getirir. Her bir köylünün sahip olduğu orman alanını tel örgü, çit vb. yollarla ayırırken bir çok sınır sorunu çıkacağı gibi, bu ayırım sırasında ormanların kesimi, zarar verilmesi de söz konusu olacaktır.

Ormanların sahipleri; bölge, il, ilçe, köy ve hatta belli büyüklükteki orman alanlarının ayırımına dayalı olarak ortaklık (şirket) şeklinde orman alanlarını işletebilirler. Böyle bir işletim, ormanların, miras dağıtımında olduğu gibi çok küçük alanlara bölünmesini önleyecektir. Bu ortaklık, yasaların öngördüğü ve Ticaret Hukuku'nda yer alan özel işletmelerden Kişi İşletmeleri (tek kişi işletmesi hariç, adi ortaklık, Koll. Şirket, Adi Kom. Şirket), Sermaye İşletmeleri (Anonim Şirket, Limited Şirket ve Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirket) ve Kooperatif İşletmeleri şeklinde olabilir. normal bir şirketin serbest piyasa koşullarındaki işleyişi ormanların işletilmesinde de geçerli olabilir.

Herhangi bir özel orman işletmesi ortaklığının organizasyonu, yönetim işlevleri esas alınarak; Hissedarlar, Yönetim Kurulu, Genel Müdür ve Genel Müdürlüğe bağlı Pazarlama, Üretim, Finansman, Personel ve Muhasebe bölümleri yer alacaktır. Bu arada devletin uzun süredir ormanları işletmesi nedeniyle bu alandaki bilgi, tecrübe ve görüşlerinden yararlanılmalı-

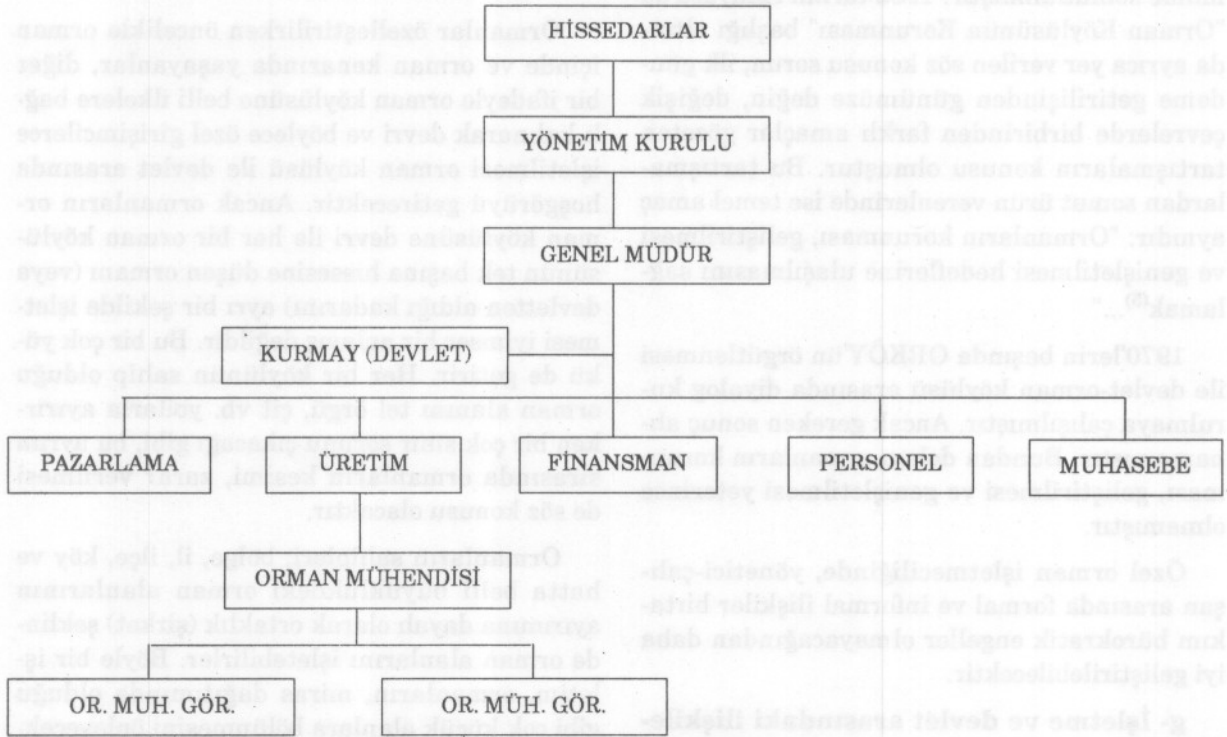
(5) Yücel Çağlar; Türkiye'de "Orman Köylüleri" ve Kalkındırılmasına Yönelik Etkinlikler, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 340, 1986, s. 167.



dır. Bunu da devlet Genel Müdürlüğe kurmaylık ederek aktarabilir. Üretim bölümüne bağlı olarak da orman mühendisi bulunabilir. Orman mühendisine bağlı Orman Muhafaza Görevlileri'nin bulunması, mühendisin bulunmadığı ve orman üretimi ve kesimi gibi konularda yardımcı eleman olarak görev yapabilir.

**d. Pazarlama:** Ürünlerin pazarlanması, pazar araştırmaları ve analizleri yapacaktır. Sağladığı bulguları üretim bölümüne aktaracaktır.

**e. Üretim:** Özel orman işletmelerinin en önemli bölümü olup; ormanların yetiştirilmesi, orman alanlarının artırılmasını sağlayacak ve



**Şema:** Herhangi bir özel orman işletmesi ortaklığı şirketi organizasyon şeması

**a. Hissedarlar:** Bir bölge ya da diğer ayrımlardan herhangi birine göre oluşan ortaklıkta payı bulunanlardır.

**b. Yönetim Kurulu:** Oluşan ortaklıkta karar organı olarak bulunacaktır. Başka bir ifadeyle şirketi idare eden ve üçüncü kişilere karşı temsil eden kurul olacaktır.

**c. Genel Müdür:** İşletme yönetimi, işletme politikaları ve işletme gidişatından sorumlu olacaktır.

**Kurmay (Devlet):** Özel orman işletmelerine danışmanlık hizmeti yapacak, fakat kararların alınmasında etkin olmayacaktır.

orman hammaddesini kullanarak talep edilen üretimi gerçekleştirecektir.

**Orman Mühendisi:** Ormanların yetiştirilmesi, kesimi ve ormancılıkla ilgili diğer teknik konularda bilgi verecektir.

**Orman Muhafaza Görevlisi:** Orman mühendisine yardımcı eleman olarak görev yapacaktır.

**f. Finansman:** İşletmenin gerek sabit, gerekse döner sermayenin sağlanması ve gerekli fon kaynaklarının belirlenmesi görevini yapacaktır.

**g. Personel:** İşletmenin gereksinim duyduğu işgörenlerin alınması ve işgörenlerle ilgili çalışmaların yapıldığı bölümdür.

**h. Muhasebe:** İşletme faaliyetlerinden sağlanan gelirlerin ve yapılan giderlerin belirlenmesini; dönem içi muhasebe kayıtlarını ve dönem sonu muhasebe raporlarını hazırlamakla yükümlüdür.

#### 4. Sonuç

Ormanlar, doğal kaynakların en önemlilerinden olup, orman ürünleri sanayiine doğrudan ya da dolaylı ana hammadde olarak girmektedir. Dolayısıyla bir ekonomik varlıktır. Diğer ekonomik varlıkların özel girişimciler tarafından işletilmesi ve bu işletmelerin organizasyonu ormanlar içinde sözkonusu olabilir. Ormanların idare süresinin (üretim süresi) 20 ile 200 yıl arasında değişmesi diğer sektörlere göre ormanlık sektörünü en farklı kılan durumdur. Burada ortaya planlamanın önemi çıkmaktadır. Ormanların idare süresinin uzun olması nedeniyle uzun dönemli planlamanın yapılması kaçınılmazdır. Orman ürünleri sana-

yiinin de kapasitesi bu doğrultuda saptanmalıdır. Aksi takdirde işletmenin atıl kapasite ile çalışması ve yapılan yatırım ve donanımın kendini amorti edememesi sözkonusu olacaktır. Temel amacı, kâr ve topluma hizmet etmek olan özel girişimci amacına ulaşamayacaktır.

Ormanlar özelleştirilmeden önce bir yasal çerçevenin belirlenmesi gerekir. Bu yasal çerçeve içerisinde özelleştirme yapılmalıdır. Özel ormanların işletiminde ve organizasyonunda girişimciye belirlenen yasal çerçeve içerisinde serbesti sağlanmalıdır.

Özel girişimcilikle ormanların;

- bakımı,
- korunması,
- üretkenliği,
- rantabilitesi
- ve ülke ekonomisine katkısı

devlet işletmeciliğindeki orana oranla daha yüksek olabilecektir.

Bütün Yönleri ile

# HİTABET

4. BASKI

**Nejat Muallimoğlu**

**İsteme Adresi:**

Avcıol Basım-Yayım  
Divan Yolu Bestekâr Osman Sk. Birkonlar İşhanı 8-2  
Cağaloğlu-İSTANBUL  
Tel: (0212) 526 04 24

# ÖRGÜT TEORİSİ: AMERİKAN VE AVRUPA STİLLERİ Neden Avrupa Katkılarıyla İlgileniyoruz?

Örgüt teorisine Avrupa'nın katkılarını getirmeye karşı ilğim kişisel deneyimimden doğmaktadır:

Mısır'da doğdum ve orada üniversiteye gittim. Mezun olduktan sonra çalışmak üzere Birleşik Devletler'e gittim. Okulu bitiren bir öğrenci olarak ilk önce Chicago, daha sonra New York Üniversitesi'nde genel olarak Amerikan sosyal bilimleriyle, özel olarak ta örgütsel literatürle ilgilendim. Hocalarımın çoğunu darkafalı (provincial) buldum çünkü kendi evlerinde kalarak kendi insanlarını, kendi örgütlerini ve kendi sistemlerini inceleme eğilimindeydiler. Chicago Üniversitesinde Friedman ekonomisi hakkında birçok şey öğrenmeme karşın Keynesian ekonomi hakkında çok az şey öğrenebilirdim. New York Üniversitesi'nde (NYU) Drucker, yönetim pratiği hakkında bana birçok şey öğretmiştir ama İngiltere'deki Glacier araştırması ya da Fransa'daki bürokrasi olayı hakkında herhangi birşey öğrenemedim. Birleşik Devletlerde üniversite profesörü olarak kendi literatürümü okumaya başladım. Daha sonra, değerli ve etkileyici (impressive) olmasına rağmen, Avrupa örgütsel literatürünün eritilmiş ve yayılmış olduğu hissine kapıldım. Öğretim

(\*) Prof. Dr. Sami KASSEM, Toledo Üniversitesi, Ohio MIR, Vol. 17, 3, s. 11-18'den çevrilmiştir.

için Avrupa'ya gittiğimde, Avrupalı örgüt düşünürlerinin Amerikalılara göre daha az örgütlü ve daha az agresif olduklarını şaşkınlıkla farkettim.

Onların, çalışmaları yalnızca ülke dışında değil kendi evlerinde bile bilinmeyen, tanınmayan askerler olduklarını gördüm. Onları biraraya getiren profesyonel bir toplum olmadığı gibi büyük gazete-dergi ve mecmualara da yazmazlar. Kimin yazı yazdığını, inceleme yaptığını ve düzenleme yaptığını görmek için Avrupa sahnesine göz gezdirdim: Amerikalılardı! "Amerikan Gelişimini" anımsadım ve kendime, "Eğer Amerika örgütsel yeteneği olmasaydı Beates başarılı olabilir miydi?" diye sordum. Neden İngilizler değil de Amerikalılar tarafından keşfedildiler.

Sonuçta, bir inceleyici olarak, davranışında her zaman kendini gösteren, "değer" kavramıyla karşılaştım. Avrupada ya da Orta Doğu'da nereye gitsem kendimi Batı değerlerini empoze etme ve Amerikan düşüncelerini uygulama konusunda inceledim. Kişileri, kendi düşüncelerini benimsetme ve onların yollarını ya da yaşamlarını değiştirme konusunda tedirgin mi ediyordum? Sınıfta olası modelleri mi yoksa pratik universalizmi mi anlatıyordum? Amerikan yolu en iyisi miydi? Her zaman merak et-

Sami KASSEM\*

tim! Geçen yaz bir Arap yönetici, kendisine, işçilerinin U.S.A.'da R. Likert (1967) tarafından hazırlanmış bir ankete nasıl yanıt verdiklerini gösterince oldukça sert bir tepki verdi. Sonuçların, kendisine Amerika'daki siyahların I.Q. testinin sonuçlarını anımsattığını söyledi. Olaydaki yanlış bunların beyazlar tarafından hazırlanmış, uygulanmış ve değerlendirilmiş olmasıydı. Bunlar sizin ne kadar zeki değil, ne kadar beyaz olduğunuzu ölçmekteydiler.

Özetlemek gerekirse, bu yazıyı yazmak için aklımda üç neden vardı. Bunlar, Amerikan organizasyonel literatürünün etnosentrik olması, Avrupa örgütsel literatürünün etkileyici olmasına rağmen, erimiş ve tanınmamış olması ile örgütsel ve yönetsel uygulamalardaki Anglo-Sakson önyargısıdır. Benim temel hedefim, gerçek ve farklı bir Avrupa örgütsel düşünce yapısının olup olmadığını bulmaktır. Zaman ve yer kısıtlamaları göze alındığında, benim bu soruya yanıtım genel, tarihsel ve kavramsal olmak durumundadır.

### **Alanın Tarihsel Özeti**

Teorinin ne olduğu ve nelerin gerektirdiği hakkında birçok şey biliyoruz, ancak buna bağlı olarak örgütler hakkında çok az şey biliyoruz. Bunların özellikleri nelerdir? Nasıl oluşturulur, yönetilir veya bozulduklarında ne şekilde düzeltilirler? Geçtiğimiz 70 yıl boyunca, bu sorulara yanıt vermek için birçok atılım yapılmıştır. Bunlar, hem akademinin içinde hem dışında, hem Amerikalılar hem de Avrupalılar tarafından yapılmıştır. Avrupa uygulamasını Amerikan uygulamasından ayırdedebilmek için size örgüt teorisinin bazı temel ekollerini sunacağım. Bu yüzyılın başından beri örgütsel düşüncedeki baskın akımlar bir tez, antitez ve sentez formu oluşturmaktadırlar. Senteze karşıt olarak (açık sistem teorisi ve olasılık teorileri adı altında bilinir) hem tez (klasik örgütsel teori olarak bilinir) hem de antitez (insan ilişkileri teorisi olarak bilinir), örgütü oluşturmak ve yönetmek için "tek en iyi yol" olarak sunulmuşlardır.

Klasik ya da makina (machine) örgütsel modeli, şekil olarak bir piramide benzer. Resmi

örgütsel yapıyı oluşturmak için pratik deneylerde kullanılan prensip setlerinden (özelleşme, komuta birliği, dikey iletişim) oluşur. Buna karşıt olarak, "insan ilişkileri" akımı, yapıları karşı insanı, makinalara karşın değişimi öne çıkarır ve mühendislik sistemlerinden çok, biyolojik sistemlerden esinlenir. Bir örgüt oluştururken, yapılaşma olarak, birey yerine grupları kullanır, temel madde olarak, otorite yerine karşılıklı ilişkileri ele alır ve yukarıdan aşağıya doğru değil, aşağıdan yukarıya doğru gelişmeye başlar. Resmi örgütü geri kabul eder ve otorite temsiline, işçi katılımına, grup kararlarına, kişilerarası güven ve açıklığa ve işçi merkezci liderliğe önem verir. İnsan ilişkileri akımı (ya da katılımcı model) davranış bilimcilerin çalışmalarından elde edilmiştir. Amerikan örgütsel psikologlarının çalışmasına sıkıca bağlı olmasına rağmen (Mayo, Roethlisberger ve Dickson, Mc Gregor, Likert ve Argyris), en derin temelleri Avrupalılar tarafından geliştirilmiş düşüncelerde yer alır: Grup dinamiği üzerine Kurt Lewin, bilinçaltı motivlerin önemi üzerine Freud ve mantık dışı (rasyonel olmayan) motivler üzerine Pareto.

### **Yakın Atılımlar ve Sentez: Olasılık ve Açık Sistem Teorileri**

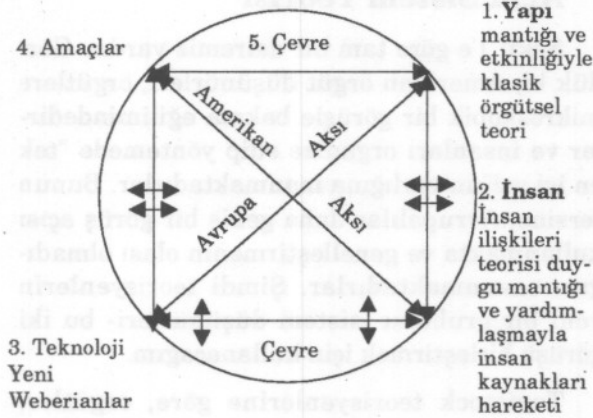
Hem klasik örgüt hem de insan ilişkileri akımlarının uygulamada yararlı olabilecek birçok düşüncesi olduğu açıktır. Bize örgütsel düzenleme ve yönetsel hareket için yol gösterirler. Ancak bizi fazla ileriye götürmezler. Kılavuzlukları her durumda eşit derecede etkili olamaz. Ayrıca iki akım da örgüt içi ve örgütlerarası çatışmalardaki gerçeği ve işlerliği gözardı etmektedirler. Bunlara yanıt vermek için, sentezde bazı yeni atılımlar hem Avrupa'da hem de A.B.D.'de yapılmıştır. (1950 ve özellikle 1960'larda). Bu yeni yaklaşımlar olasılık teorileri ve açık sistem teorileri olarak bilinirler. Geleneksel yapılarıyla beraber, birçok değişik çeşitleri de bulunmaktadır.

- 1- Alanın temel teorik yaklaşımlarını belirlemek,
- 2- Örgütsel analizdeki yeni eğilimleri ortaya çıkarmak,

3- Amerikan uygulamalarından Avrupai uygulamalara kaymak ve

4- Kurumu, beş bağımsız değişkenden (yapı, insan, teknoloji, amaçlar ve çevre) oluşmuş bir açık sistem olarak ele almak için, aşağıdaki diyagramı çizdim.

Daha önce belirttiğimiz gibi, klasik örgütsel teori, yapıyı önemserken, insan ilişkileri teorisi, insanı önemsemektedir. Sentezdeki yakın sosyolojik atılımlar, bu iki değişkenin önemini yadsımazken, kalan değişkenleri de (teknoloji, amaçlar, çevre) önemsemektedirler.



Şekil 1: Avrupa ve Amerikan stilleri üzerine düşünmek için bir örgüt teorisi şeması

## Teknolojik Yaptırım (Imperative): Bir İngiliz Özelliği mi?

### Tavistock Grubu

İngiltere'de bir grup sosyal bilimci (Marx, Lewin ve Bion'dan oldukça etkilenmiş bir grup), insan ilişkileri perspektifini, örgütün teknik görüntüsüyle birleştirme konusuyla ilgilenmişlerdir. Kömür endüstrisindeki teknoloji değişimi üzerindeki çalışmaları ve Hint Tekstili üzerine yaptıkları çalışmalardan, öncelikle önemli bir sosyo-teknik sistem kavramı geliştirmişler ve sonra da kurumların daha genel açık-sistem tanımlarını geliştirmişlerdir. Sosyo-teknik perspektife göre, herhangi bir üretim örgütü ya da parçası, bir teknoloji kombinasyonu ve sosyal bir sistemdir. Bu iki madde birbir-

lerini tanımlayan karşılıklı ilişkilerdir. Bu bakış açısından incelersek, teknoloji tarafından tanımlanan işteki sosyal ilişkilere bakmak kadar, çalışanların sosyo-psikolojik özellikleriyle belirlenerek uygulanan iş durumuna bakmak da fazla bir önem taşımamaktadır.

Hawthorne çalışmaları ve Tavistock Kömür Madenleri çalışmalarının gösterdiği gibi, sosyal ve teknik gereksinimler karşılıklı ilişki içindedirler.

### Güney Essex Grubu

Tavistock Grubundan bağımsız olarak çalışan Joan Woodward, Güney Essex'deki 100 firma üzerindeki çalışmasında, en başarılı firmaların klasik modelden en çok sapanlar olduğunu bulmuştur. Firma teknolojisiyle firmanın örgütsel yapısı arasındaki sistematik bir ilişki keşfetmiş ve ticari firmaları organize etmek için "en iyi yol" gibi görünmemesine rağmen, her teknik duruma en uygun özel bir örgüt formu gibi görüldüğünü belirtmiştir. Woodward'ın bulguları özellikle teknolojinin önemi üzerinde durmaya eğilimli olan ya da herşeyi tamamen bir yana itebilen Amerikan teorisyenleri arasında büyük bir ilgi uyandırmıştır.

### Aston Grubu

Woodward'dan ayrı olarak İngiliz araştırmacılarından oluşan diğer bir grup (Hickson, Pugh ve Pheysey, 1969) teknoloji ve örgüt yapısı arasında yeni bir ilişki yakalamışlardır. Literatür araştırmalarından, 6 yapı boyutu ve 5 teknoloji ölçümü ortaya çıkarmıştır. İki değişken birbirleriyle bağıntılı oldukları ve boyutun etkisi kontrol edildiği zaman ilişki kaybolur. 46 ticari firma ve hizmet örgütünü temel alarak, Aston Grubu "teknolojik yaptırım (imperative)" olmadığı sonucuna varmıştır. Teknolojinin yapıyı etkilediği modelleri destekleyen Amerikan sosyologları tarafından da bu bulgular sorgulanmışlardır.

## Amaç Teorisyenleri: Bir Amerikan Özelliği mi?

Klasik teori üzerine diğer bir girişim ise örgütsel amaçlarla ilgilenen Amerikan örgüt öğ-

rencilerinden gelmiştir (Parsons 1956, Selznick 1957, Perrow 1961, Blau ve Scott 1962, Simon 1964). Bu okul, amaçların verilmemiş olduğunu ve tekil olmadıklarını savunmaktadır.

Çok sayıda ve birbirleriyle çatışmaktadırlar. Barışsever dayanışma ve diğer dönemlerde, kişilikler ve rekabetçi bölümler arasındaki güçlü çekişme sürecinden ortaya çıkmışlardır. Bundan başka amaçlar gördükleri gibi değildir. En önemlisi de gayri resmi (unofficial) olmalarıdır. Amaçlar; iki nedenden dolayı Amerikan örgütsel literatüründe önemli bir yer oluştururlar. Birincisi, herkes için uygun normlar olan; amaç belirleme ve amaca ulaşmayı önemseyen Amerikan toplumunun değer sistemi için bir yanıt oluştururlar. İkincisi, amaçların tanımlarını optimizasyon için kriter olarak kabul eden normatif karar modellerinin Amerika'daki gelişimine bir tepki oluştururlar.

### **Çevresel Yaptırımlar: Bir Başka Avrupalı Özelliği mi?**

Klasik ve insan ilişkileri teorilerine karşı diğer bir girişim de, örgütlerle çevreleri arasında oluşan ancak pek önemsenmeyen bir diyaloga ilişkili olarak Avrupalı örgüt bilimcilerinden gelmiştir. Sınırsız çevrede büyüyen Amerikalı meslektaşlarının çoğunun örgütlere sınırlı küçük-iç gözlem (micro-internal view) uyguladıklarını hissetmişler ve onlara "kendilerine yönelik" gibi yaklaşmışlardır.

Karşılaştırma ve vak'a metodlarının bileşimini kullanarak Avrupalıların "Kurumsal Ekolü" örgütlerin kendi çevreleriyle ne kadar karıştıklarını, dizaynları ve fonksiyonlarını ne kadarının çevresel güçler tarafından sınırlandırıldığını göstermişlerdir. Daha belirgin olarak, çalışmalar, politik etkilerin vazgeçilmez; kültürel değerlerin önemli olduklarını ve karmaşık organizasyonlarda informal gruplar için kaçınılmaz ve evrensel hiçbir şeyin olmadığını ortaya çıkarmıştır (Grozier 1964). Tutarlı olarak değişen çevrenin organik dizaynının, mekanik olandan daha üstün olduğunu da belirtmişlerdir. (Burns ve Stalker 1961). Ayrıca Büyük İşletme, Büyük İş, Büyük Hükümet ve Büyük

Politik partilerin dünyasında sorunun yalnızca tirmanıcı değil, ama doğal da olduğunu ve örgütsel etkinliğin geliştirilmesinde birden fazla kriter olduğunu da söylemişlerdir.

Çevresel etkiler üzerindeki bu ilgi, Avrupa literatüründe çok baskındır ve bizi, dış faktörlere bağlı olduğu kadar belirsizliği de vurgulayan olasılık nosyonuna götürür.

Bu; "tek en iyi yol"un sonu ve ayrıca örgütsel düzenlemede seçeneklerin varlığı anlamına gelir.

### **Açık Sistem Teorisi**

Şekil 1'e göre tam bir dairemiz vardır. Gördük ki; Amerikan örgüt düşünürleri, örgütlere mikroskobik bir görüşle bakma eğilimindedirler ve insanları organize edip yöntemede "tek en iyi yol"un varlığına inanmaktadırlar. Bunun tersine, Avrupalılar daha geniş bir görüş açısı kullanmakta ve genelleştirmenin olası olmadığını savunmaktadırlar. Şimdi teorisyenlerin yeni bir grubunu -sistem düşünürleri- bu iki görüşü birleştirmek için kullanacağım.

Tavistock teorisyenlerine göre, örgütler, çevreden çok fazla etkilenen, bunları özümseyen ve geniş sistemler içinde kullanan açık sistemlerdir. Psikolojik, sosyolojik ve kültürel düzeylerin hepsi birbirleriyle ilgilidirler.

Bu görüş, hem örgütsel ekolün çalışmasında (tüm örgütü incelemeyi denediği için) hem de insan ilişkileri ekolünün çalışmasında (bireylerarası ilişkilerle ilgilendiği için) açıktır. Ancak kavramsal yanığı von Bertalanffy'nin (1950) çalışmasında bulunabilir.

### **Örgüt Teorisine Avrupalı ve Amerikalı Katkılar: Bir Kıyaslama**

Amerikan örgüt teorisi, Avrupalı örgüt teorisiyle nasıl kıyaslanabilir? Bu soruya alanın temel perspektiflerini inceleyerek geldim. Şekil 1'de Avrupalı aksı (1-3) ve Amerikalı aksı (2-4), Avrupa'da en çok yapı ve teknolojiye, Amerika'da ise en çok insan ve amaçlara önem verildiğini belirterek çizmiştim. Ancak ele alınması

gereken başka önemli noktalar da bulunmaktadır. Şimdilik Avrupalı yazarların Amerikalı meslektaşlarından daha fazla kimlik ve güce önem verdiklerini belirtmek ilginç olacaktır. Kimlik ve onun nasıl korunacağı (bizim örgütsel toplumumuzda) birçok Avrupalı teorisyen arasında ortak temadır (Miller ve Rice, 1967). İnsanın hem örgüt içinde hem de dışında rol oynayan, kendi kendini yöneten özelliğe sahip olduğunu vurgulayan bir kavram geliştirmişlerdir. Hjelholt (1972) kendi küçük toplumunda ve kimliklerini koruyan dinamik geniş topluluklar halindeki gruplardan söz etmiştir. Luhmann (1975) ve Pusic, açık sınıf toplumunda yaşayan Amerikalılardan daha sınırlı toplumlardan söz etmişlerdir. Bir ulusun sınırlılıkları ne kadar çoksa, bu ulus ve örgütler içindeki sınıflar arasındaki farklılıklar o denli önem kazanmaktadır. Durumlarını geliştirmek için, Avrupalılar, sosyal hareketler ya da sınıfsal politik partiler yoluyla kollektif harekete yönelmişlerdir. Bu işlevde, kendi değişken hükümetlerinde ve komşu ülkelerin hükümetlerinde birçok değişik radikal ideolojilerle karşılaşmışlardır. Amerikan ve Avrupa örgüt teorilerinin arasındaki diğer bir fark ise, teoriyi hazırlayan kişide yatmaktadır. Amerikan örgüt literatürü içerisinde tamamen psikolojik ve tamamen

sosyolojik ekol arasında ayırım kolayca yapılabilir. Ancak birincisi ikincisine göre örgütleme girmede çok daha başarılıdır. Teorileri gelişmiş olsa bile, "insan ilişkileri" döneminden kalma gelenekleri kullanmıştır. Tanımlayıcı olmaktan çok kuralcı ve niçin-bilmekten çok nasıl-bilmekle ilgilidir. Amerikan örgüt teorisinden en fazla geriye kalan; Argyris, Mc Gregor, Herzberg ve Likert gibi psikolojik ekole mensup teorisyenlerin ürünleridir. Yapıdan çok davranışla, sistemler ve çevre arasında neler olup bittiğinden çok, kurum içinde neler olup bittiğiyle ilgilenen bir ekoldür. Üniversitelerde bu ekole yakın olanlar iş ekolleriyle bağıntılıdır.

Başarıları için önemli bir kriter, iş örgütleriyle yaptıkları iletişim oranıdır. Amerikan kavramını verdikten sonra genel sistemi ve içindeki güçlü ilişkileri daha az sorgulamaktadırlar. Merton, Gouldner, Dubin, Blau ve Scott, Etzioni gibilerini kapsayan Amerikan sosyolojik ekolu tamamen değişik bir görüntü sunmakta ve Amerika ile Avrupa arasındaki kıyaslamamda söylediklerimin çoğu da bunlardan çok daha azına uygulanmaktadır.

Avrupalı örgüt teorisyenleri, Amerikalılarla kıyaslandıklarında işle ilgilenme gibi başarılı bir geleneğe sahip değillerdir. Ayrıca Avru-

**Tablo 1**  
**Amerikalı ve Avrupalı Örgütsel Teori=Bir Kıyaslama**

	<b>Amerikalı</b>	<b>Avrupalı</b>
1- Yaklaşım	Mikroskopik (Davranışsal)	Makroskopik (Yapısal)
2- Çalışma Alanı	Örgütsel Psikoloji	Örgütsel sosyoloji
3- Dikkat	İnsanlar=Gereksinimleri ve tutumları	Bir bütün olarak örgüt
4- İlgi	Örgütün içinde ne olup bittiği	Sistem ve çevre arasında ne olup bitiyor
5- Metodoloji	Fonksiyonel (İşleve yönelik yaklaşım)	Yapısal
6- İdeoloji	Laboratuar deneyleri araştırmalar, gözlem, uzun vadeli tek-vaka çalışmalarını.	Kıyaslamalı vak'a çalışmaları
7- Etkileyen Yazarların Merkez Yönelimleri	Uyum temelli statusko (tutucu) Anti-Marksist	Sorun temelli Marksist
	- Pratiksel teoristler	- Soyut teoristler
	- İşletme okullarına bağlı olarak	- İş dünyasıyla nedensel bağlar.
	- İş dünyasıyla yakın bağlar	- Niçin-bilmek veya teori'ye yönelik
	- Nasıl-bilmek veya tekniğe yönelik. Örnek insan kaynaklarının belirlenmesi, Olaylar arası analiz, MBO, T Grup, Kontrol Çizelgesi	
	- "tek en iyi yol"un keşfedilmesi isteği	- "tek en iyi yol"un yıkılması isteği.
8- Örnekler Yaklaşımlar		
a) İş dizaynı	İş zenginleştirilmesi	Sosyo teknik sistemler
b) Kurum Gelişimi	Gayrı resmi katılımcı işletme	Endüstriyel demokrasi
	İnsan işlevci	Teknolojik-yapısal

pa'da az işletme okulu vardır, böylece Avrupalılar daha çok sosyoloji bölümlerinde veya bağımsız araştırma kurumlarında bulunurlar. Dolayısıyla inceledikleri, işletme değildir. genellikle hareket-araştırma veya toplum politikası kurucularına öğüt vermede gelişebilirler.

Analizimi özetlemek için, Tablo 1'de Amerikalı ve Avrupalı uygulamaların örgüt teorisindeki temel farklılıklarını belirtmeye çalıştım. Daha önce belirttiğim gibi Avrupalı yönlendirilmiş Amerikalılar vardır (Perrow). Yine, Amerikan düşüncesiyle yönlendirilmiş Avrupalılar da vardır. (Mulder) Ancak iki düşünce sistemindeki değişimleri belirtirken, içlerindeki iç farklılıklarda mutlaka incelenmelidir.

Daha önce tartışılanların yanında ayrıca Tablo 1'de araştırma metodolojisindeki araştırma önemi (işlev'e karşı yapı) ve uygulama alanı konusundaki farklılıklarda belirlenmiştir. İkincisinde Amerikalı şekliyle bireysel işlere yönlendirilmiş iş zenginliğini buluruz. Avrupa'daki karşılığı; gruba yönelik sosyo-teknik yaklaşımdır. Amerikadaki gayri resmi katılımcı yönetim Avrupada "endüstriyel demokrasi"nin karşılığıdır. İkincisi birincisine zıt olarak güç işlevinden çok güç yapısını değiştirmekle ilgilidir. Atlantığın iki yanında ortaya atılan örgüt değişim aktivitelerinin biçiminde büyük bir fark olmaktadır. Örneğin Amerika'daki Ulusal Araştırma Laboratuvarlarındaki bireysel yönetimi grupla, Hjelholt'un mini toplumları arasındaki farkın yansıtılması gibi.

## **Sonuç: Global Kurum Teorisine Doğru**

Hem Avrupalı hem de Amerikalı teoristler geçmişte birbirlerine gereksinim duymaktaydılar ve buna gelecekte de devam edeceklerdir. Avrupa kurucu babaların önemli fikirlerini geliştirecektir: Marx, Freud, Weber, Lewin, Pare-

to, von Bertalanffy. Amerika yaşayan bir laboratuvar sağlayacak, bu laboratuvar da toplum yeni fikirleri denemeye açık olup bunları pratik hareket programlarına geçirecek ve bilinen teorileri şaşırtacak yeni durumlar keşfedecektir. Gelecekte Amerikalı ve Avrupalı teorisyenler alanın geleneksel birikimini beraberce kavrayacaklar ve problemleri çözümlenmede herşeyin üzerinde bir denge kuracaklardır.

Şimdi, yeni işletme metodlarında ve tekniklerinde Amerika'nın Avrupa'ya baskın görünmesine rağmen, bu baskınlık yeni teorilerin ve kavramların oluşturulması sırasında kaybolacaktır.

Değişik kültürler, özel bir dikkatle kurumun değişik yönlerini ve yönetimlerini belirtmişlerdir. Halbuki Amerikan kurumsal bilimciler insan-işlevci yaklaşımı benimserlerken Avrupalı karşıtları teknolojik yapıyı yaklaşımı benimsemişlerdir. Birinci yaklaşım kişiler ve onların ortak hedeflerini önemserken diğeri yapıyı, teknolojiyi ve örgütlerin çevresini önemser. Avrupa'nın değişken kültürlerinin aksine, Amerikan kültürü eşitliği, başarıyı ve otonomiyi herkesin uygun idealleri olarak önemser. Bu kültürel belirtileri verdikten sonra Amerikan örgütsel bilimcilerinin bu ideallere; eşitliğin gücü, formülasyon stratejisi, hedeflerin yönetimi ve örgütsel otonomi olarak yaklaşımları şaşırtıcı değildir.

İnanıyorum ki, örgüt teorisi konusundaki Avrupa yaklaşımları A.B.D.'de fazla bilinmemektedir. Hatta Avrupa da bile bilinmemektedir. Halbuki tanınmayı hak etmişlerdir. Umarım bu yazı dünyanın diğer taraflarında da devam eden dialoğa bir kıvılcım oluşturacak ve gerçek bir global örgütsel teoriye bizi götürecektir.

Kimse disiplinler ve ülkeler arasında bir sınır belirleyemez.



## DOĞRUSAL PROGRAMLAMA BİR MAMÜL KARIŞIM VAK'ASI: BARIŞ PETROL

Dr. Mehpere TİMOR

Faruk Sezer Barış Petrol'ün Aliğa'daki rafinerisinde yönetici olarak çalışmaktadır. Barış Petrol 1992'de kurulmuş olup, Faruk Sezer rafineride yönetici olarak göreve başladığı günden itibaren işletmenin daha etkin faaliyetlerde bulunması için çalışmalar başlatmıştır. Bu çalışmaların devamı olarak Pazartesi günü, bölgedeki ünlü bir üniversitede Yönetim Bilişim sistemi dersleri veren Prof. Dr. Jale Toksöz ile yaptıkları öngörüşmeden sonra rafineri faaliyetlerinin etkinleştirilebilmesi için alınabilecek tedbirler konusunda işbirliği yapma konusunda karar birliğine varılmıştır. Jale Toksöz ile Faruk Sezer ayrıntıları görüşmek üzere Çarşamba günü saat 11.00'de bizzat görüşmeye karar vermişlerdir. Jale Toksöz, Çarşamba günü biraraya geldiklerinde, "Büyük petrol rafinerilerinde doğrusal programlamanın rafinerinin faaliyetlerini programlamada etkin bir biçimde kullanıldığından" bahsederek, "Bu yöntemin göreceli olarak daha küçük bir rafineri olan Barış Petrol'de de başarı ile uygulanabilmesi için hiçbir sebep olmadığını" ifade etmiştir.

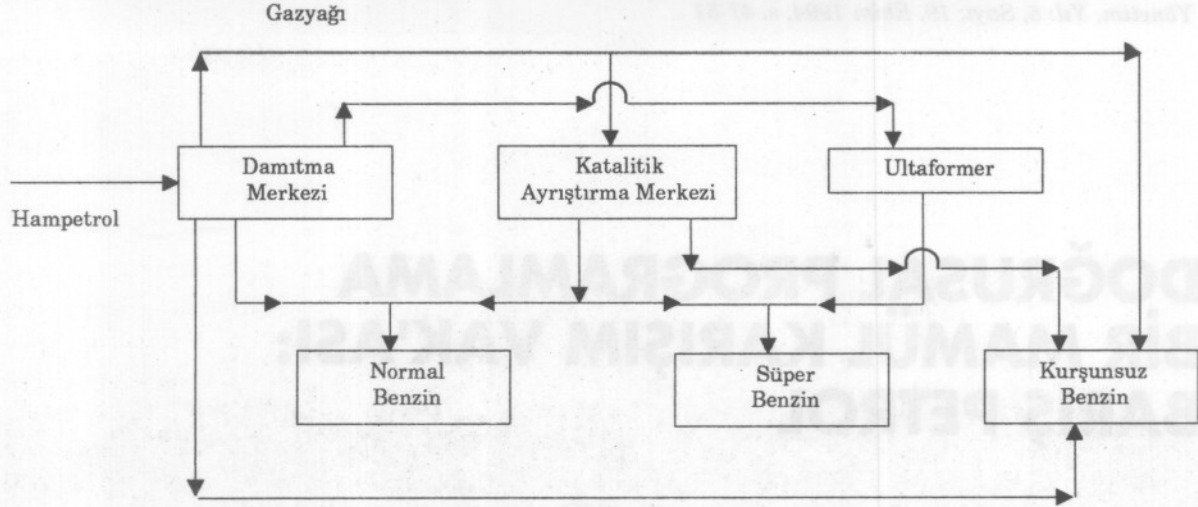
Faruk Sezer, Jale Toksöz ile yaptıkları bu görüşme esnasında, Jale Hanım'ın rafineri faaliyetleri hakkında çok fazla bilgiye sahip olma-

dığını farketmiştir. Bunun üzerine Faruk Sezer, sekreterini arayarak "Rafineri içindeki malzeme akışlarının ve rafineri faaliyetlerinin sistematik olarak gösterildiği faaliyet şemasının bir fotokopisinin çekilerek hemen Jale Hanım'a verilmesini" istemiştir. Sekreter Ayla Hanım, istenen fotokopiyi görüşme devam ederken hazırlayarak kendilerine sunmuştur. (Şekil-1)

Barış Petrol esas olarak üç ürün pazarlamaktadır: Normal benzin, Süper benzin ve Kurşunsuz benzin. Barış Petrol rafinerisinde temel olarak üç birim bulunmaktadır: "Damıtma merkezi", "Katalitik ayrıştırma merkezi" ve dönüştürme işlemlerinin gerçekleştirildiği "Ultraformer merkezi".

Hampetrol damıtma işleminden geçirildiğinde dört farklı hammadde oluşmaktadır. Bu maddelerin miktarları işlenen hampetrolün türüne göre değişmektedir. Dört farklı hammaddeden biri olan gazyağı, kurşunsuz benzine karıştırılabilmekte veya katalitik ayrıştırma ünitesine hammadde olarak gönderilebilmektedir. Diğer hammaddelerden biri ise ultraformer'a katkı malzemesi oluşturmakta, geriye kalan iki hammaddeden biri normal veya süper benzin karıştırılabilmekte, diğeri ise doğrudan doğruya kurşunsuz benzine karıştırılabilmektedir.

Bu vak'a T.W.KNOWLES'in "Management Science-Building and Using Models" isimli kitabında yer alan BAİLEY OİL isimli vak'adan esinlenerek düzenlenmiştir.



Şekil-1

Katalitik ayrıştırma merkezinde işlem gören hammadenin % 55'i doğrudan normal veya süper benzine, % 45'i ise kurşunsuz benzine karıştırılmaktadır. Ultraformerda işlem gören hammadeden yüksek oktanlı benzin elde edilmekte ve bu ürün normal veya süper benzinde kullanılmaktadır. Varil başına işlem maliyetleri sırasıyla; damıtma merkezinde \$ 0.55, katalitik ayrıştırma merkezinde \$ 0.50, ultraformer'da ise \$ 0.63'dır.

Bariş Petrol, imzalamış bulunduğu anlaşma gereğince haftada 10.000 varil normal benzin, 6.500 varil süper benzin ve 18.000 varil kurşunsuz benzin arz etmek zorundadır. İşletme, ekstra normal benzin, süper benzin ve kurşunsuz benzini sırasıyla \$ 37.80, \$ 49.70 ve \$ 33'dan satabilmektedir. Normal benzin ve süper benzinde bulunması gereken minimum oktan düzeyleri % 87 ve % 91'dir. Kurşunsuz benzin en fazla % 56 kirliliğe sahip olmalıdır.

Rafineri merkezlerinde işlenen herbir hammadde için, işlendikleri merkez itibarıyla elde edilecek oktan düzeyleri aşağıda verilmiştir:

**Normal ve süper benzine Karıştırılan Hammadde için,**

Kaynak:	Oktan Düzeyi (%)
Damıtma Merkezi	85
Katalitik Ayrıştırma Merkezi	90
Ultraformer	92

**Kurşunsuz benzine Karıştırılan Hammadde için;**

Kaynak:	Kirlilik Düzeyi (%)
Gazyağı	54
Damıtma Merkezi	50
Katalitik Ayrıştırma Merkezi	64

Bütün bu bilgileri alan Jale Toksöz Faruk Sezer'e; "Ayrıntıları bizzat görüştüğümüz iyi oldu, şu anda rafineri faaliyetlerini ne şekilde gerçekleştirdiğinizi ayrıntılı olarak görmüş durumdayım. Bu bilgiler çalışmaya ışık tutacaktır. Anladığım kadarıyla, katalitik ayrıştırma merkezinde işlenen gazyağının miktarını belirlemede esnek davranabiliyorsunuz, ayrıca hampetrol miktarlarında değişiklik yaparak elde edilebilecek dört hammaddeyi de değiştirebiliyorsunuz. Bu bilgilerde bir yanlışlık varsa lütfen beni uyarın." Faruk Sezer'in bilgileri onaylaması üzerine Jale Toksöz farklı hampetrollerin satın alma miktar ve fiyatlarını sorar. Faruk Sezer, "Üç değişik hampetrol satın alıyoruz. Bunların miktar ve fiyatlarını şu tablodan izleyebilirsiniz." diyerek aşağıdaki tabloyu verir.

Hampetrol	Varil Başına Maliyet	Maksimum Satın Alınabilecek Miktar
A	\$ 19.40	10.000 varil/hafta
B	\$ 19.46	17.000 varil/hafta
C	\$ 19.48	15.000 varil/hafta

Jale Hanım tabloyu incelerken, Faruk Sezer açıklamasını sürdürür; "Herbir hampetrolde maksimum miktarlar kadar satın alabiliriz, ancak damıtma merkezimizde haftada en çok 39.500 varil işleyebiliyoruz. Şimdi size vereceğim tablodan herbir hampetrolü işlerken elde ettiğimiz dört farklı hammaddeye ait yüzdelik oranları izleyebilirsiniz." diyerek aşağıdaki tabloyu verir.

	Hampetrol		
	A	B	C
Gazyağı	0.49	0.51	0.48
Ultraformer hammadde	0.20	0.17	0.19
Kurşunsuz Benzin Hammad.	0.16	0.10	0.16
Normal ve Süper Benzin Hammaddesi	0.15	0.22	0.17

Bütün bilgileri alan Jale Hanım, "Bu şekil ve tabloları alarak üzerinde çalışmalarımı sürdürüp, rafineriniz için bir doğrusal programlama modeli oluşturmaya çalışacağım. Bir sonuca ulaşır ulaşmaz sizi hemen ararım." diyerek oradan ayrılır.

Pazartesi günü sabah erkenden Faruk Sezer'i arayan Jale Toksöz Salı günü öğleden sonra görüşmek üzere randevu alır. Salı günü Fa-

ruk Sezer'in odasına elinde büyük bir dosya ile gelen Jale Toksöz gururla,

"Verdiğiniz tüm bilgileri kullanarak rafineriniz için bir doğrusal programlama modeli geliştirdim." diyerek Faruk Sezer'e Tablo-1'i verir. Faruk Sezer verilen tabloya gözatınca hayal kırıklığı içinde; "Ben bu tablodan hiçbir şey anlamadım. Sizin çalışmanızın rafineri faaliyetlerimizi programlamada yardımcı olacağını umuyordum. Fakat bu tablo ile ne yapılabilir doğrusu pek anlayamadım." der. Bunun üzerine Jale Toksöz gülümseyerek devam eder; "Bu gördüğünüz tablo sadece problemin modelini göstermektedir. Ne yapılması gerektiğini ifade eden çözüm ikinci tablodadır." diyerek ikinci bir tablo uzatır. (Tablo-2)

Kendisine verilen yeni tabloya bakan Faruk Sezer bu defa sinirlenerek;

"Bu devasa tabloları hiç mi hiç anlamadım. Bakan Jale Hanım, anlayamadığım şeyleri kullanabilmem mümkün değil. Lütfen bana ne yapılması gerektiğini açıklar mısınız? Anlamadığım şeylerle zaman öldürebilecek halde değilim. Yetiştirilmesi gereken bir sürü başka işim var."

**TABLO-1**

$$\text{MAX} - 19.95 X_1 - 20.01 X_2 - 20.03 X_3 - .5 X_4 - .63 X_5 + 37.8 X_6 + 33 X_7 + 49.7 X_8$$

SUBJECT TO

- 2)  $.49 X_1 + .51 X_2 + .48 X_3 - X_9 = 0$
- 3)  $.2 X_1 + .17 X_2 + .19 X_3 - X_5 = 0$
- 4)  $.16 X_1 + .1 X_2 + .16 X_3 - X_{10} = 0$
- 5)  $.15 X_1 + .22 X_2 + .17 X_3 - X_{11} = 0$
- 6)  $-X_4 + X_9 - X_{12} = 0$
- 7)  $.55 X_4 - X_{13} = 0$
- 8)  $.45 X_4 - X_{14} = 0$
- 9)  $X_5 - X_{15} = 0$
- 10)  $X_{11} - X_{16} - X_{17} = 0$
- 11)  $X_{13} - X_{18} - X_{19} = 0$
- 12)  $X_{15} - X_{20} - X_{21} = 0$
- 13)  $-X_6 + X_{16} + X_{18} + X_{20} = 10000$
- 14)  $-2 X_{16} + 3 X_{18} + 5 X_{20} \geq 0$
- 15)  $-X_8 + X_{17} + X_{19} + X_{21} = 6500$
- 16)  $-6 X_{17} - X_{19} + X_{21} \geq 0$
- 17)  $-X_7 + X_{10} + X_{12} + X_{14} = 18000$
- 18)  $-6 X_{10} - 2 X_{12} + 8 X_{14} \leq 0$
- 19)  $X_1 + X_2 + X_3 \leq 39500$
- 20)  $X_1 \leq 10000$
- 21)  $X_2 \leq 17000$
- 22)  $X_3 \leq 15000$

END

**TABLO - 2**

OBJECTIVE FUNCTION VALUE			ROW	SLACK OR SURPLUS	DUAL PRICES
1) -561650.400			2)	.000000	-45.815910
			3)	.000000	-52.045000
			4)	.000000	-45.815910
			5)	.000000	-31.849990
			6)	.000000	-45.815910
			7)	.000000	-46.725000
			8)	.000000	-45.815910
			9)	.000000	-52.675000
			10)	.000000	-31.849990
			11)	.000000	-46.725000
			12)	.000000	-52.675000
			13)	.000000	-37.800000
			14)	.000000	-2.975000
			15)	.000000	-49.700000
			16)	.000000	-2.975001
			17)	.000000	-45.815910
			18)	977.277400	.000000
			19)	.000000	23.792350
			20)	.000000	1.224487
			21)	2500.000000	.000000
			22)	.000000	.802877
VARIABLE	VALUE	REDUCED COST			
X1	10000.000000	.000000			
X2	14500.000000	.000000			
X3	15000.000000	.000000			
X4	12627.270000	.000000			
X5	7315.000000	.000000			
X6	767.499300	.000000			
X7	.000000	12.815910			
X8	4232.500000	.000000			
X9	19495.000000	.000000			
X10	5450.000000	.000000			
X11	7240.000000	.000000			
X12	6867.728000	.000000			
X13	6945.000000	.000000			
X14	5682.272000	.000000			
X15	7315.000000	.000000			
X16	6460.500000	.000000			
X17	779.500000	.000000			
X18	4307.000000	.000000			
X19	2638.000000	.000000			
X20	.000000	.000005			
X21	7315.000000	.000000			

NO. iterations = 26  
DO RANGE (SENSITIVITY) ANALYSIS?  
YES

**RANGES IN WHICH THE BASIS IS UNCHANGED:**

VARIABLE	OBJ COEFFICIENT RANGES		
	CURRENT COEF.	ALLOWABLE INCREASE	ALLOWABLE DECREASE
X1	19.950000	INFINITY	1.224487
X2	-20.000000	.802877	23.792350
X3	-20.030000	INFINITY	.802877
X4	-.500000	INFINITY	7.048749
X5	-.630000	INFINITY	40.143880
X6	37.800000	11.074170	51.263630
X7	33.000000	12.815910	INFINITY
X8	49.700000	INFINITY	11.074160
X9	.000000	26.762580	46.651670
X10	.000000	INFINITY	13.381290
X11	.000000	16.057550	108.147000
X12	.000000	7.048749	INFINITY
X13	.000000	INFINITY	12.815910
X14	.000000	INFINITY	15.663890
X15	.000000	INFINITY	40.143880
X16	.000000	.000014	59.500000
X17	.000000	59.500000	.000014
X18	.000000	9.916666	.000004
X19	.000000	.000004	9.916666
X20	.000000	.000005	INFINITY
X21	.000000	INFINITY	.000005

### RIGHTHAND SIDE RANGES

ROW	CURRENT RHS	ALLOWABLE INCREASE	ALLOWABLE DECREASE
2	.000000	2931.111000	119.445000
3	.000000	3386.000000	3069.997000
4	.000000	2931.111000	233.696800
5	.000000	511.666200	4396.667000
6	.000000	2931.111000	119.445000
7	.000000	2931.111000	5196.667000
8	.000000	2931.111000	53.750260
9	.000000	3386.000000	3069.997000
10	.000000	511.666200	4396.667000
11	.000000	2931.111000	5196.667000
12	.000000	3386.000000	3069.997000
13	10000.000000	767.499300	INFINITY
14	.000000	8793.332000	3069.997000
15	6500.000000	4232.500000	INFINITY
16	.000000	5196.667000	3069.997000
17	18000.000000	2931.111000	95.982600
18	.000000	INFINITY	977.277400
19	39500.000000	212.872300	1744.317000
20	10000.000000	7487.799000	2500.000000
21	17000.000000	INFINITY	2500.000000
22	15000.000000	10586.200000	2500.000000

**Prof. Dr. Hayri Ülgen**

# **İŞLETMELERDE ORGANİZASYON İLKELERİ VE UYGULAMASI**

**2. BASKI**

**İsteme Adresi**

**İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü  
Avcılar-İSTANBUL  
Tel: (0212) 590 14 27**

**Prof. Dr. Müh.  
Bülent KOBU**

University of Massachusetts Dartmouth

**Prof.Dr.Müh.  
Bülent Kobu**

# ÜRETİM YÖNETİMİ



SEKİ  
İST

Genişletilmiş ve Değiştirilmiş

**8. BASKI**

1994

**İsteme Adresi:**

**İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü**

**34850 Avcılar - İstanbul**

**Fax: (0212) 591 99 78**

# PAYLAŞIMLI VE AYRIM ESASLI TEŞVİKLİ ÜCRET ÖDEME SİSTEMLERİ

Arş. Grv. Dr. Faik BAŞARAN  
İ.Ü. İşletme Fakültesi  
Üretim Anabilim Dalı

## Ücret Ödeme Sistemleri

İşletmelerin çalışanları için uygun ücret ödeme planları geliştirmeleri gerekir. İşletmenin başarısı veya başarısızlığı büyük ölçüde çalışanlarının performansını doğru değerlendirebilmesine bağlıdır. Eğer ücretler çok düşük tutuluyorsa işletme yönetimleri çalıştıracak uygun nitelikli işgörenler bulabilmekte zorluk çekerler. Aksine, ücretlerin çok yüksek tutulması da maliyetlerin yükselmesine yol açar, ürün fiyatlarına yansır. Fiyatların emsallerine göre yüksekliği işletmenin ürün veya hizmetine olan talebi etkiler.

Ücret her zaman için işgöreni ödüllendirmenin temel aracıdır. Ücret düzeyleri işgörenin çalıştığı sanayi kolunun gerektirdiği teknik özelliklere, işyerinin bulunduğu bölgeye bağlıdır. Ücret sistemlerindeki genel bir ayırım a) zamana ve b) çıktı miktarına göre yapılır. Uygulanan sistemin ikisinin karışımı olabilmesi de mümkündür. Eğer işgören ücreti saatlik veya aylık olarak çalıştığı süre karşılığında ödeniyorsa verimliliğindeki değişimlerin ücretini etkilemesi söz konusu olmayacaktır. Teşvikli ücret sistemleri sağlayacağı verimlilik artışının yanı sıra toplam maliyetleri de düşürerek işletme yönetimlerine yardımcı olur. Ancak yapılan faaliyetler belirli bir standarda bağlanamıyorsa veya makina ağırlıklı işler uygulanmalarında güçlüklerle karşılaşılır.

Zaman esaslı ücret sistemleri genellikle büro çalışmalarına uygulanmakla birlikte mavi yakalı işçilere de uygulanabilir. Çalışan işgören sayısı bilindiğinde işçilik maliyetlerinin hesaplanması kolaydır. Çalışanlar, bu sabit ödeme sistemini, her çalışma dönemi sonunda ne kadar ücret ödenebileceğini bildikleri için, tercih edebilirler. Buna ek olarak çıktının ölçülmesinin güç veya imkansız olduğu sektörlerde, örneğin yaratıcılık veya zihinsel çalışma gerektiren dallarda zaman esaslı ücret ödeme sistemlerine başvurulur. Bazı durumlarda da kalite miktardan daha önemli olabilir. Örneğin sağlık hizmetlerinde bakımı yapılan hastaya verilen hizmetin kalitesi hasta sayısından bağımsızdır. Diğer taraftan çalışanların çalışmalarından dolayı ödüllendirilmesi de gerekmektedir. Böylesi bir teşvik sistemiyle bazı işgörenler zaman esaslı ücret ödeme sisteminde ürettiklerinden daha fazlasını üreteceklerdir. Sabit maliyetlerin değişmeyeceği gözönüne alındığında birim başına düşen toplam maliyetin artan çıktı sayısına bağlı olarak azalacağı da belirtilebilmektedir. İşgörenler gayretleri ile ücretleri arasındaki ilişkiyi gördükleri için bu sistemi benimseyeceklerdir. Böylesi bir ücret ödeme sistemi zaman esaslı sistemden daha fazla kazanabilmesine olanak tanır. Diğer taraftan teşvikli ücret sistemlerinin hesaplanmaları, gerektirdiği büro faaliyetleri zaman esaslı ücret ödeme sistemlerinden daha fazladır. Çıktıların ölçülmesi, standartların belirlenmesi gerekir.

Zaman esaslı ücret ödeme sistemlerinin işyeri yönetimi açısından avantajları arasında hesaplama ve yönetim kolaylığı, ücret seviyelerinin sabit tutulması sayılabilirken işgörenin fazla üretmeye teşvik eilememesi dezavantaj olmaktadır. İşgören açısından ise belirli bir miktara erişme zorunluluğu olmaması ile sabit ücret avantajlı, üstün gayretin ödüllendirilmesi dezavantajlı yönlerdir.

Miktar esaslı ücret ödeme sistemlerinde işyeri yönetimleri birim başına maliyetlerin düşmesi ile artan çıktı miktarlarını avantaj, ücretlerin hesaplanmasındaki güçlüğü, çıktı miktarlarının ölçümü gerekliliğini, kalitenin değişme olasılığını, ücret artışlarını dengeleyememeyi ve programlama güçlüğüne devantaj olarak görürler. İşgören açısından ise daha fazla kazanma olasılığı ile gayrete bağlı ödüllendirme sisteminin olumlu, ücret dalgalanmasının olması ise olumsuz yönüdür. Makina arızası gibi işgörenin kontrolunda olmayan nedenlerin işçinin alacağı ücreti etkilememesi için gerekli tedbirler alınmalıdır.

Başarılı bir ücret ödeme sistemini yerleştirebilmek için:

1) Planın asgari ücretten fazla kazandırabilmesi gerekir. İyi performans gösteren işgörelere en az % 30 oranında ek ödeme yapılmalıdır,

2) Plan hem işgörenin hem de işverenin çıkarlarını gözetmelidir,

3) Plan basit ve anlaşılır olmalıdır,

4) Oluşturulan standartlar çalışanın standardı tutturılmaktan vazgeçmesine neden olmalıdır,

5) Elde olmayan nedenler işgörenin kazancını etkilememelidir. Bir ücret ödeme sisteminde maksimum yarar sağlanabilmesi için planın kolay uygulanabilir, anlaşılabilir, tutarlı ve adil olması gerekir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde fabrika işçilerinin ortalama saat ücretleri 10 USD'dır ki ücret düzeyi diğer ülke işgörenlerinin kazançlarından daha yüksektir. Sendikalaşmanın yoğun olduğu bazı sektörlerde bu ücret 20 veya 30 USD'a kadar da çıkabilmektedir. 3. Dünya

ülkelerinde ise saatlik hatta günlük kazancın 1 USD olduğu gözönüne alınırsa ekonomik sorunların, A.B.D. için konuşulduğu zaman, ücretler nedeniyle oluştuğu varsayımı daha anlaşılabilir olmaktadır. Yüksek ücret düzeyleri nedeniyle oyuncak sanayiinden ayakkabıya, tekstil sektöründen çeliğe değin birçok üretim dalı A.B.D. dışına kaydırılmıştır. İşsizliğin yoğun olarak yaşandığı ülkelerde bu tür fabrikaların kurulması dünyanın ekonomik dengelerinin oluşturulmasında önemli bir adımı oluşturmuştur.

Teşvikli ücret sistemlerinin uygulanması verimlilik artışının önemli bir yolu olarak değerlendirilmesine karşın Amerika Birleşik Devletleri örnek olarak alındığında çelik endüstrisinde çalışan işgörenlerin yaklaşık % 80'i teşvik sistemlerinden yararlanabilmekteyse de diğer sektörlerde bu oran bu denli yüksek olmamaktadır. A.B.D. işgörenlerinin teşvikli sistemlerle tanışmış olanlarının oranı % 26 dolaylarındadır.

Bazı işverenlerin teşvik sistemlerini uygulamak istememesinin temelinde verimlilik artışının önemli ölçüde üst yönetime bağlı olduğu anlayışı yatmaktadır. Dolayısıyla bu görüşe göre artış nedeniyle oluşacak kazancın paylaşılması gerekmekte, paylaşılacaksa bile bu belirli zaman aralıklarıyla ücretlere yansması şeklinde olmalıdır.

Verimlilik artışı işgörenler topluluğundan ziyade yönetimin ulaşmak istediği bir amaçtır. İşgörenler esas olarak ücret, iş güvenliği, çalışılabilir bir ortam talebindedirler. İşletme yönetiminin verimlilik isteği bir yanda, işgörenlerin talepleri diğer yanda iken bu iki ucu birleştirebilmenin yolu teşvikli ücret sistemlerinden geçmektedir. Teşvikli ücret sistemleri ile verimlilik artışının sonuçları işyeri yönetimi ile çalışanlar arasında paylaşılır. Verimlilikteki artışın nasıl paylaştırılabileceği enflasyon etkisi, gelir dağılımı, makinalaşmanın artması gibi konuların yanısıra toplu pazarlık görüşmelerinde ele alınabilir. Bazı kuruluşlarda işgörenler artan verimlilikle birlikte işsiz kalacaklarına, sorumlu olmadıkları yeni işlerle görevlendirileceklerine, işleri normalinden daha hızlı yapmaya zorlanacaklarına inanıyorlarsa açıkça



olmasa bile fiili olarak bunu çıktı miktarlarına yansıtacaklardır. Bu durumda işletme yönetimi bilerek veya bilmeyerek işgöreni yüksek verimliliğe zorlayacaktır. Oysa teşvikli ücret sistemleri artan verimlilikten her iki tarafın da kazancının olmasını gözeten bir anlayıştır.

### **Teşvikli Ücret Sistemlerinin Tasarımı**

Ücretlerin belirlenmesinde verimliliğin de gözönüne alınması konusu, ücretler ve verimlilik arasında direkt ilişki bulunduğu genellikle kabul gören bir görüştür. Amerika Birleşik Devletleri'nde 400 fabrikayı kapsayan bir araştırmada iş ölçümü faaliyetleri ile verimliliğin ortalama 14.6 oranında arttığı, buna ilave olarak bir de teşvikli ücret sistemlerinin kullanılmasıyla ek % 42.9 artış olduğu gözlenmiştir.

Bir işletmede çalışan işgörenlerin performansları birbirlerinden değişik olabilir. Bu değişiklik o işletmenin çalışana olabilmek için gereken minimum düzeyden başlayacaktır. İşletme faaliyetleri işgörenlerin kullanıma sundukları işgüçleri ile gerçekleşir. İşletme yönetiminin görevi bu işgücünü yönlendirmektir. İnsan davranışları ile motivasyonun yakından ilintili olduğu bilinmelidir. Bir işgörenin motive edilebilmesinin önemli yollarından birisi de işletmedeki pozisyonuna bağlı olarak ödüllendirilmesidir.

Genel olarak kişilerin yaptıkları işlerden iki yolla tatmin oldukları söylenebilir. Örneğin yapılan işin verdiği haz, işi başarma duygusu, kişinin belli özelliklerini geliştirmesi nedeniyle duyduğu tatmin konunun bir yönüdür ve kişinin işe bakışı, işi değerlendirmesi ile ilintilidir. İkinci yol ise işletmenin yapılan iş nedeniyle işgöreni ödüllendirmesidir. Bu ödüller direkt ödemelerin yanısıra sosyal güvenlik, tatiller, şirket araçlarından yararlanma, emeklilik ikramiyeleri de olabilmektedir. Sözü edilen tatmin öğelerinin işyeri yönetimi tarafından kontrol altında tutulabilmesi içsel öğelerin denetlenmesinden daha kolaydır.

İşyeri yönetimleri çalışanlarına yaptıkları üretime ve iş için sarfettikleri süreye bağlı olarak ödeme yapabilmektedirler. İşgörenin çıktı miktarını ölçebilmenin yollarının aranması ge-

reker. Birçok işgören ücretlerini zamana bağlı olarak alır. Saatlik veya günlük ücret ödeme planlarının geçerli olduğu işletmelerde ödemeler herhangi bir üretim standardı veya çıktı ölçümüne bağlı değildir. Diğer yandan bazı işletmeler çalışanlarına bireysel veya grup olarak gösterdikleri performansla bağlı ücret ödenmesini de uygun görebilirler. Teşvikli ücret sistemleri işgörenlerin önceden belirlenmiş yöntemler uyarınca ürettikleri miktara bağlı olarak ödeme yapılmasını konu alır.

Ücreti çalışanın verimliliğine bağlamanın birçok yolu vardır. Bireysel ödeme planlarında amaç işgörenin mümkün olduğunca daha çok miktarlarda ve kaliteli üretiminin sağlanmasıdır. Bu amaç işletmenin diğer amaçlarının da temelini oluşturmaktadır. Yapılan ödemeler çıktılara bağlı olduğunda ödemenin kabul edilebilir nitelikteki ürünlere yapılması gerektiği gözönüne alınmalıdır.

Bilimsel yönetim sistemlerinin gelişmiş olmadığı dönemlerden bu yana uygulanan en eski ödeme biçimi parça başına ücret ödeme sistemidir. Parça başına ücret ödeme sisteminde işgörenler ürün sayısına bağlı olarak ücret alırlar. Sistemin en önemli avantajı basitliğidir. Hem işgören hem de işveren yapılacak ücret ödemesini rahatlıkla hesaplayabilir.

İşgörelere ödenecek ücretin belirlenmesinde birim zamanda üretilmesi gereken miktarın ne olduğu, bu miktar için ödenmesi uygun olacak ücretin düzeyi, işgörelere ücretlerinin çalıştıkları zamana mı, ürettikleri miktara mı göre ödenmesi sorunları ücret ödeme sistemleri için yanıtları araştırılan sorular olmaktadır. Ücret ödemelerinin ürün miktarıyla orantılı olması halinde iş ölçümü teknikleriyle % 100 tempoya karşılık gelen üretim miktarı bulunur. Ürün başına yapılacak ödeme belli olduğuna göre % 100 temponun üzerine çıkılabilmişse ödüllendirme, aşağısında kalınmışsa cezalandırma gerçekleştirilecektir. Tekrarın yoğun olduğu endüstrilerde kullanım alanı bulan parça başı ücret sisteminde çıktılar işgörenin direkt olarak kontrolündedir. Bu türden işyerlerinde bazen, örneğin haftadan haftaya olmak üzere, işgörenin kontrolü altında olmayan nedenlerden dolayı üretim miktarı değişebilmektedir. Bunun ücretlere yansması probleminin üste-

sinden gelebilmek amacıyla işgörenin üretim miktarından bağımsız olmak üzere belirli bir asgari ücret garantisinin olması istenebilir ki çeşitli ülkelerde hükümetler bu garantiyi arayan yasalar koymuşlardır.

**Kazanç Paylaşım Planları (Halsey, Rowan, Bedaux, Barth)** ile belirli bir kök ücret garanti edilip, standartları aşan üretim miktarlarında kazanç işletme ile işgören arasında belirli oranlarda paylaşılır. İşgören payından artakalan kısım çeşitli yönetsel faaliyetlerde kullanılmak üzere işletmeye kalacaktır. Bazı durumlarda direkt işgörelere ulaşmayan kazanç miktarları esas üretimi yapan işçiye ortam hazırlayan endirekt işçiler ile ustabaşılar arasında da paylaşılabilir. Örneğin bir işgören % 130 tempo ile çalışmışsa ve teşvik % 100'den itibaren başlıyorsa işgörelere % 30 tempo için ek ödemede bulunulur ancak teşvikin mutlaka % 100 tempodan başlaması gerekmez.

**Ayrım Esaslı Teşvikli Ücret Sistemleri (Taylor, Merrick, Gantt, Emerson)** yüksek performans gösteren işgörelere teşvik ederek diğerlerinden ayırır. Yüksek çıktılı işgörelere yüksek oranlarda ödemeler yapılırken verimliliklerini daha da arttırmaları için teşvik edilirler.

Bazı teşvik sistemlerinde üretim ile ücretler arasında doğrusal bir ilişki de bulunmamaktadır. Paylaşım ilişkisini çeşitli şekillerde farklılaştıran çok sayıda plan hazırlanabilir. Planlar genellikle çıktı sayısı arttıkça kazancı düşürmektedir ve ek kazanç standart ücretin iki katının üzerine de çıkmamaktadır.

Ücretin dışındaki faktörler de motivasyon ve performans üzerinde rol oynar. Sosyal statü, liderlik fonksiyonu gibi unsurlar çalışanları etkileyen önemli faktörlerdir. İşyeri dahilindeki ilişkilerin çalışanların işyerinin amaçlarını benimsemede önemli rolü vardır.

### **Değişik Uygulamalarıyla İşveren-İşgören Paylaşım ve Ayrım Esaslı Teşvikli Ücret Sistemleri**

İşyerindeki teşvik sistemlerinin işgörenin performansına bağlı olarak belirlenebilmesi

için çeşitli modeller geliştirilmiştir. Çıktı miktarının ölçülebildiği, performans ile miktar arasında ilinti kurulabildiği, işin standartlaştırılmış olup iş akışının düzgün ve gecikmelerin çok seyrek yaşandığı işyerlerinde teşvikli ücret sistemleri uygulama alanı bulabilmektedir.

Teşvikli ücret sistemlerinde de aslında birim zamandaki çalışmaya ücret ödenmektedir ama yapılan işin ölçümü söz konusudur. Belirlenen standartlara göre işgörenin performansı değerlendirilmektedir.

İşveren-İşgören paylaşımli teşvikli ücret sistemlerinde taraflar çıktıya bağlı olarak kazancı paylaşmak durumundadırlar. Bu tür planlar işgörenin kazancını, belirli düzeyler için, parça başına alacağı ücretin üstüne çıkartmak söz konusu olduğunda kullanılır. Genellikle asgari ücret garantisinin verilmiş olduğu planlarda birim başına düşen direkt işçilik maliyetleri, standartların üzerine çıkıldığında, parça başına ücret verildiğinde olduğundan daha düşüktür.

Değişik planların açıklanabilmesi için ele alınan örnekte bir işletmedeki kök ücretin 15 para birimi/saat olduğu belirtilmektedir. Standart üretim miktarı 20 adet/saat, sabit maliyetler payı 7 p.b./saat'tir. Malzeme maliyeti 10 p.b./parça olduğuna göre çeşitli tempo değerlerine bağlı olarak parça başına işgören kazancının yanısıra toplam maliyetler de araştırılmaktadır.

**Halsey Teşvikli Ücret Sistemi**'ne göre genellikle geçmiş üretim raporlarından elde edilen standart süreler ile belirli bir işin tanımlanabilmesi için gerekli standart zaman oluşturulur. Eğer iş bu süre zarfında yapılabiliyorsa veya süre aşılyorsa işgörelere harcadığı süreye uygun (asgari) ücret ödemesinde bulunulur. İşin standart süreden daha kısa zamanda tamamlanabilmesi durumunda asgari ücrete ek olarak sağlanan zaman tasarrufuna bağlı ödeme vardır. Pratikte bu oran % 30 ila % 70 arasında değişmekle birlikte genellikle tasarruf edilen süre getirisinin % 50'si işveren % 50'si işgören payı olarak alınır. Örneğin bir işgörenin saatlik kazancı 0.96 p.b./saat ve bir iş için belirlenen standart süre 10 saat ise işi 7 saatte tamamlayan bir işgören bunun karşılığında

0.96 x 7 = 6.72 p.b. ücret alacaktır. Buna ek olarak

i) % 50 - % 50 paylaşmalı sistem uyarınca 3 saatlik tasarrufun % 50'si olan 1.5 saat için de  $0.96 \times 1.5 = 1.44$  p.b.'lik ilave geliri olacak böylelikle 7 saatlik çalışma karşılığı  $6.72 + 1.44 = 8.16$  p.b. kazanç elde edecektir.

ii) % 30 - % 70 paylaşmalı plan uyarınca tasarruf edilen 3 saatin % 30'u olan 0.9 saatin ücret karşılığı olan  $0.96 \times 0.86$  p.b. ile birlikte işgörenin toplam kazancı  $6.72 + 0.86 = 7.58$  p.b.'ne vükselecek, diğer bir deyişle saatlik ücreti 1.08 p.b. olacaktır.

**Halsey Planı** uyarınca standart zamanların genellikle geçmiş kayıtlara göre belirlendiğine dikkat etmek gereklidir. Bu ise böyle oluşturulan standartların zaman etüdü ile bulunacak değerlerden daha düşük olacağı anlamına gelmektedir. Geçmiş kayıt standartlarının normal standartların genellikle % 62.50 gibi bir oranını temsil ettiği kabul gören bir görüştür. Standartlar zaman etüdü çalışmalarıyla oluşturulsa dahi ücret sisteminin bu orana oturtulması olumlu olabilmektedir. **Halsey Paylaşmalı Ücret Sistemi**'nde işgörenler % 62.50'a kadar asgari ücret garantili olarak çalışırken bu sınırdan sonra % 50 - % 50 paylaşımına geçilir.

Kazanç sütununun hesaplanmasında % 62.50'dan yani asgari ücret garantisinden sonraki değerler örneğin % 70 tempo için

$15 + 0.50 [(0.70 \div 0.625) - 1] 15 = 15.90$  para birimi/saat

hesaplanması yapılmıştır. Bu durumda

Parça Başına İşçilik Maliyeti =  $15.90 \div 14 = 1.14$  p.b./adet

Parça Başına Sabit Maliyet =  $7.00 \div 14 = 0.50$  p.b./adet

olacaktır. Parça Başına Toplam Maliyet ise

P.B.T.M. =  $1.14 + 0.50 + 10 = 11.64$  p.b./adet bulunur.

**Rowan Planı**'nda da belirli standart zamanlara bağlı olarak işlerin tamamlanmasında tasarruf edilen süreler için teşvikler verilmektedir. Ancak **Rowan**'da teşvik işgörenin kök ücretinin bir oranı olarak ele alınır. Teşvik için yapılan ek ödeme tasarruf edilen süre oranı kadardır. Örneğin saatlik ücreti 1.50 p.b. olan bir işgören standart süresi 5 saat olan bir işi 4 saatte tamamlamışsa tasarruf ettiği süre toplam sürenin % 20'sine eşit olduğu için saatlik ücretin % 20'sini ek kazanç olarak hak edecektir. Bu durumda alacağı ücret

$$1.50 + (0.20 \times 1.50) = 1.80 \text{ p.b./saat}$$

olarak hesaplanacaktır. Aynı sonuca tempo değerleriyle de ulaşılması

$$1.50 + \{[(5 \div 4) - 1] \div 1.25\} \times 1.50 = 1.80 \text{ p.b./saat}$$

hesaplamasıyla mümkündür.

$$1.80 \times 4 = 7.20 \text{ p.b.}$$

işgörenin bir işi tamamlaması sonucunda alacağı ücret olmaktadır.

**Rowan Planı** da **Halsey** gibi zaman standartlarının iş ölçümü çalışmalarından ziyade

Tempo	Üretim Miktarı	Kazanç	Parça Başına İşçilik Maliyeti	Parça Başına Sabit Maliyet	Malzeme Maliyeti	Parça Başına Toplam Maliyet
60	12	15.00	1.25	0.58	10	11.83
70	14	15.90	1.14	0.50	10	11.64
80	16	17.10	1.07	0.44	10	11.51
90	18	18.30	1.02	0.39	10	11.41
100	20	19.50	0.98	0.35	10	11.33
110	22	20.70	0.94	0.32	10	11.26
120	24	21.90	0.91	0.29	10	11.20
130	26	23.10	0.89	0.27	10	11.16
140	28	24.30	0.87	0.25	10	11.12

Halsey Planı

geçmiş kayıtlardan yararlanılarak elde edildiği durumlarda kullanılır. Yapılan ücret ödemeleri çıktı miktarı ile, azalan oranda olmak üzere, artar. İşgörenlere, çıktı miktarı ne olursa olsun, kök ücretin iki katından fazla ödeme yapılmaz. Kazanç eğrisi standart üretimi % 62.50 veya % 100'den itibaren kabul ederek başlayabilir. İşgören ücreti ilk başta birden artmasına karşın daha sonra artış hızı düşer. Standart miktarların altındaki düşük tempo değerlerindeki kazançların parça başına ücretle elde edilebilecek olandan yüksek, % 100'den başlayan standart tempo üzerinde parça başına ücretle elde edilebilecek olandan az olduğu görülmektedir.

Tempo	Üretim Miktarı	Kazanç	Parça Başına İşçilik Maliyeti	Parça Başına Toplam Maliyet
60	12	15.00	1.25	11.83
70	14	15.00	1.07	11.57
80	16	15.00	0.94	11.38
90	18	15.00	0.83	11.22
100	20	15.00	0.75	11.10
110	22	16.36	0.74	11.06
120	24	17.50	0.73	11.02
130	26	18.46	0.71	10.98
140	28	19.29	0.69	10.94

#### Rowan Planı

**Bedaux Planı** uyarınca işin standart zamanının bulunması için hareket ve zaman etüdü çalışmalarından yararlanılır. **60 Bedaux** luk işin saatlik standart performans değeri olduğu kabulüyle her işin tamamlanabilmesi için gerekli "**B**" değerleri tespit edilir. İşgörenler saatlik kök ücretlerine ilaveten saatlik "**B**" tasarruflarının % 75'ini ek kazanç olarak elde ederler. 5 saatlik standart süreli bir iş için işgören 4 saat harcamışsa 5 saatte

$$5 \times 60 = 300$$

puan toplamış olmaktadır. Bunun

$$300 - (4 \times 60) = 60$$

puanı ilave puan olduğu için

$(1.5 \div 60 B) \times 0.75 \times 60 = 1.125$  para birimi teşvik primi olacaktır. Toplam kazanç ise

$$(1.5 \times 4) + 1.125 = 7.125 \text{ p.b.}$$

olarak bulunur. Standartlara erişemeyen işgörenlere kök ücretleri ödenirken normal **Bedaux Planı** uyarınca ödenmeyen % 25'lik bölüm araştırma çalışmaları için kullanılır. Bazı uygulamalarda işgörenlerin % 100 tempoya erişmeleri ile kök ücret kendilerine % 120 oranında ödenebilmektedir. Gerçekte **Bedaux Sistemi** işgörenlerin işyerinde sıklıkla görev değiştirmesi halinde kullanılmak üzere geliştirilmiştir.

Tempo	Üretim Miktarı	Kazanç	Parça Başına İşçilik Maliyeti	Parça Başına Toplam Maliyet
60	12	15.00	1.25	11.83
70	14	15.00	1.07	11.57
80	16	15.00	0.94	11.38
90	18	15.00	0.83	11.22
100	20	15.00	0.75	11.10
110	22	16.125	0.73	11.05
120	24	17.25	0.72	11.01
130	26	18.375	0.71	10.98
140	28	19.50	0.70	10.95

#### Bedaux Planı

% 100 tempoyu aştıktan sonra ödemeler için, % 110 değeri örnek olarak alınırsa

$$15 + 0.75 \times (1.10 - 1.00) \times 15 = 16.125 \text{ p.b.}$$

hesaplaması yapılmıştır.

**Barth değişken paylaşımlı plan** ise **Halsey** ve **Rowan** sistemlerine benzemekte olmasına karşın garanti edilmiş kök ücret uygulaması yoktur. İşgören ücreti, standart süre ile gerçekleşen süreyi çarparak kökü alındıktan sonra, saatlik ücret işleme sokularak bulunur. Örneğin standart süresi 10 saat olan bir iş 7 saatte tamamlanabilmişse saatlik ücreti 0.96 p.b. olan bir işgören

$$\sqrt{10 \times 7 \times 0.96} = 8.03 \text{ p.b.}$$

ücrete hak kazanmış olacaktır.

**Barth Değişken Paylaşımlı Plan** asgari ücret garantili olmadığı için işgören performansı standartların altında olduğu zaman yüksek tempo değerlerinde parça başı ücretten daha düşük, düşük tempo değerlerinde de belli sınırlar dahilinde, daha yüksek olabilmektedir.

Tempo	Üretim Miktarı	Kazanc	Parça Başına İşçilik Maliyeti	Parça Başına Toplam Maliyet
60	12	11.62	0.97	11.55
70	14	12.55	0.90	11.40
80	16	13.42	0.84	11.28
90	18	14.23	0.79	11.18
100	20	15.00	0.75	11.10
110	22	15.73	0.72	11.04
120	24	16.43	0.69	10.98
130	26	17.10	0.66	10.93
140	28	17.75	0.63	10.88

#### Barth Değişken Paylaşım Planı

**Barth Planı**'nda tempo değerleri de gözönüne alınarak yapılan PBİM hesaplamalarında

Standart Süre =  $60 \div 20 = 3$  dakika = 0.05 saat, örneğin % 60 tempo değeri için işlem süresi de

$$60 \div 12 = 5 \text{ dakika} = 0.083 \text{ saat}$$

olarak bulunmuştur. Dolayısıyla bu tempo değeri karşılığı işçilik ücreti

$\sqrt{0.05 \times 0.083 \times 15} = 0.97$  p.b./adet olmaktadır. Buna karşılık gelen saatlik kazanç ise, saatte % 60 tempo ile 12 birim mal üretildiği gözönüne alınırsa

$$0.97 \times 12 = 11.62 \text{ p.b.}$$

bulunur. Aynı hesaplamanın normal ve fiili tempo değerleri ile de yapılabilmesi mümkündür:

$$\sqrt{(k = 1) \times 1.00 \times 0.60 \times 15} = 11.62 \text{ p.b./saat}$$

$$11.62 \div 12 = 0.97 \text{ p.b./adet}$$

**Taylor Planı**'nda standartlar zaman ve hareket etüdü ile sağlanır. Standartların altına düşülünce düşük, üstüne çıkılınca yüksek teşvik primi verilir. Plan "**Kademeli Ücret Sistemi**" olarak da adlandırılmaktadır. Sistem standartları teşvik etmektedir ancak yanlış belirlemeler varsa durum ya yüksek işçilik maliyetlerinde ya da işgören kayıplarında kendini gösterir. İşgören kazancı standardı aşan çeşitli tempo değerlerinde belirli katsayılarla çarpılır. 100 - 119 tempolar arasında  $k = 1.2$ , 120 - 139 arasında  $k = 1.33$ , 140 ve üzeri tempolarda  $k = 1.50$  alınır.

Sistem uyarınca standartlar altında kaldığında tempo ile orantılı, üstüne çıkıldığında

değişik oranlarda teşvik edilen ücretlendirme söz konusu olur. Örneğin % 140 tempo değeri için

$$1.40 \times 1.50 \times 15 = 31.50 \text{ p.b./saat}$$

hesaplaması yapılarak işgören kazancı belirlenmiştir.

Tempo	Üretim Miktarı	Kazanc	Parça Başına İşçilik Maliyeti	Parça Başına Toplam Maliyet
60	12	9.00	0.75	11.33
70	14	10.50	0.75	11.25
80	16	12.00	0.75	11.19
90	18	13.50	0.75	11.14
100	20	18.00	0.90	11.25
110	22	19.80	0.90	11.22
120	24	23.94	0.9975	11.29
130	26	25.94	0.9976	11.27
140	28	31.50	1.125	11.38

#### Taylor (Kademeli Ücret) Planı

**Merrick Planı**'nda prim basamakları orta ve yüksek performansla çalışanları teşvik etmek amacıyla ikiye indirilmiştir. İlk prim basamağı standardın % 83'üne, ikincisi ise % 100'üne ulaşıldığında uygulanır. Asgari ücret garantisi bulunmamaktadır.

$$\% 83'e \text{ kadar} \quad k=1.00$$

$$\% 83-\% 99 \text{ arası} \quad k=1.08$$

$$\% 100-\dots \quad k=1.20$$

Tempo	Üretim Miktarı	Kazanc	Parça Başına İşçilik Maliyeti	Parça Başına Toplam Maliyet
60	12	9.00	0.75	11.83
70	14	10.50	0.75	11.25
80	16	12.00	0.75	11.19
90	18	14.58	0.81	11.20
100	20	18.00	0.90	11.25
110	22	19.80	0.90	11.22
120	24	21.60	0.90	11.19
130	26	23.40	0.90	11.17
140	28	25.20	0.90	11.15

#### Merrick Planı

**Gantt Planı** üretim standartlar altına düşse dahi asgari ücret garantisinin olduğu bir sistemdir. İşgören standartlara ulaşmakla birlikte genellikle % 20, bazı durumlarda da % 33 oranında teşvik primine hak kazanır. Standart

performansın tayininde **Taylor** ve **Merrick** sistemlerinde olduğu gibi iş ölçümü çalışmaları yapılır. Hesaplamalarda örneğin % 140 tempo değeri için

$$1.40 \times 1.20 \times 15 = 25.20 \text{ p.b./saat}$$

değeri bulunmuştur. Eğer  $k=1.33$  olsaydı işgören saatlik ücreti

$$1.40 \times 1.33 \times 15 = 27.93 \text{ p.b.}$$

düzeyine yükselecekti.

Tempo	Üretim Miktarı	Kazanç	Parça Başına İşçilik Maliyeti	Parça Başına Toplam Maliyet
60	12	15.00	1.25	11.83
70	14	15.00	1.07	11.57
80	16	15.00	0.94	11.38
90	18	15.00	0.83	11.22
100	20	18.00	0.90	11.25
110	22	19.80	0.90	11.22
120	24	21.60	0.90	11.19
130	26	23.40	0.90	11.17
140	28	25.20	0.90	11.15

Gantt Planı

**Emerson Planı**'nda her iş için belirlenen standart süreler işgören verimliliğini tespit için kullanılır. Bir işin standart süresi 4 saat iken işgören 5 saatte yapıyorsa verimliliğin  $4 \div 5 = \% 80$  olduğu söylenir. **Emerson Randıman Planı** uyarınca % 67 verime kadar kök ücret ödenirken % 70 verimde % 1, % 80 verimde % 4, % 90 verimde % 10, % 100 verimde % 20 ve sonrasındaki her % 1'lik artış için önceki % 1 prim ödemesi yapılır. Örneğin % 140 tempo-  
daki işgören kazancı

Tempo	Üretim Miktarı	Kazanç	Parça Başına İşçilik Maliyeti	Parça Başına Toplam Maliyet
60	12	15.00	1.25	11.83
70	14	15.15	1.08	11.58
80	16	15.60	0.98	11.42
90	18	16.50	0.92	11.31
100	20	18.00	0.90	11.25
110	22	19.50	0.89	11.21
120	24	21.00	0.88	11.17
130	26	22.50	0.87	11.14
140	28	24.00	0.86	11.11

Emerson Planı

$15 \times [1.00 + 0.20 + (0.40 \times 1)] = 24 \text{ p.b./saat}$  şeklinde hesaplanmıştır.

Tempo	Halsey	Rowan	Bedaux	Barth	Taylor	Merrick	Gantt	Emerson
60	1.25	1.25	1.25	0.97	0.75	0.75	1.25	1.25
70	1.14	1.07	1.07	0.90	0.75	0.75	1.07	1.08
80	1.07	0.94	0.94	0.84	0.75	0.75	0.94	0.98
90	1.02	0.83	0.83	0.79	0.75	0.81	0.83	0.92
100	0.98	0.75	0.75	0.75	0.90	0.90	0.90	0.90
110	0.94	0.74	0.73	0.72	0.90	0.90	0.90	0.89
120	0.91	0.73	0.72	0.69	0.9975	0.90	0.90	0.88
130	0.89	0.71	0.71	0.66	0.9976	0.90	0.90	0.87
140	0.87	0.69	0.70	0.63	1.125	0.90	0.90	0.86

Parça Başına İşçilik Maliyetleri Özet Tablosu

Tempo	Halsey	Rowan	Bedaux	Barth	Taylor	Merrick	Gantt	Emerson
60	11.83	11.83	11.83	11.55	11.33	11.33	11.83	11.83
70	11.64	11.57	11.57	11.40	11.25	11.25	11.57	11.58
80	11.51	11.38	11.38	11.28	11.19	11.19	11.38	11.42
90	11.41	11.22	11.22	11.18	11.14	11.20	11.22	11.31
100	11.33	11.10	11.10	11.10	11.25	11.25	11.25	11.25
110	11.26	11.06	11.05	11.04	11.22	11.22	11.22	11.21
120	11.20	11.02	11.01	10.98	11.29	11.19	11.19	11.17
130	11.16	10.98	10.98	10.93	11.27	11.17	11.17	11.14
140	11.12	10.94	10.95	10.88	11.38	11.15	11.15	11.11

Parça Başına Toplam Maliyet Özet Tablosu

Yukarıda yer alan özet tablolar çeşitli tempo değerlerindeki işgören kazançları ve toplam maliyetleri parça başına olmak üzere gösterilmektedir.

Düşük tempo değerlerinde **Halsey Planı** işgören açısından avantajlı iken toplam maliyetlerin en düşük olduğu planlar **Taylor** ve **Merrick** uygulamalarıdır. % 100 tempo söz konusu edildiğinde **Hasley Planı** yüksek ücret ödeme özelliğini korurken toplam maliyetlerde **Rowan**, **Bedaux** ve **Barth** planları **Taylor** ile **Merrick**'e göre daha düşük değerler vermektedir. Bu üç planın düşük parça başı toplam maliyetleri yüksek tempo değerlerinde de varlıklarını sürdürmektedir. Yüksek tempo değerlerinde işgörene ödenecek parça başı ücret açısından en yüksek değerleri **Merrick Planı** vermektedir.

İşyerinin koşullarına uygun hangi **Teşvikli Ücret Sistemi** ile çalışılırsa çalışılsın **Üretim Planlama ve Kontrol**'un etkin uygulamaları işçinin boş kalmasını engelleyecektir. Kullanılan sistemin tanıtımı ve benimsetilmesi başarı için önemli adımlardan birisidir. Ortaya çıkan aksaklıkların giderilebilmesi için, gerektiğinde, standart zamanların tespiti amacıyla iş ölçümü aşamasına yeniden dönülebilir. Hatalı ürünler için prim ödenmesi uygulamasıyla kalite sorununun işgörenin yanısıra hammadeden de kaynaklanabileceği gözönüne alınmış olur. Bir teşvik sisteminin etkinliğinin en önemli unsurları emek ile prim arasındaki direkt ilişkinin varlığı, teşvik edici ve adil olmasıdır.

#### KAYNAKÇA

Belcher, David W., **Wage and Salary Administration**, Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc., 1962.

Dilworth, James B., **Production and Operations Management, Manufacturing and Nonmanufacturing**, New York: Random House Business Division, 1989.

—, **Operations Management, Design, Planning and Control for Manufacturing and Services**, Singapore: McGraw-Hill Inc., 1992.

Gençylmaz, Güneş, **Teşvikli Ücret Sistemleri**, İstanbul: İ.Ü., İşletme Fakültesi, ÜYAM Yayını, 1988.

International Labour Office, **Payment by Results**, Geneva: International Labour Office Publications, 1951.

Mayer, Raymond R., **Production and Operations Management**, New York: Mc Graw-Hill, 1975.

Milli Prodiktivite Merkezi, **Ücret Esasları, Prim ve Primli Ücret Sistemleri**, İstanbul: Milli Prodiktivite Merkezi Yayını, 1972.

Monks, Joseph G., **Operations Management, Theory and Problems**, New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1987.

Öz-Alp, Şan, **Hareket ve Zaman Etüdü**, Eskişehir: İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, 1980.

Schroeder, Roger G., **Operations Management, Decision Making in the Operations Function**, Singapore: Mc Graw-Hill, 1989.

Stevenson, William J., **Production/Operations Management**, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1982.

Whitmore, Dennis A., **Work Study and Related management Services**, London: Heinemann, 1968.

Prof. Dr. Feridun Özgür

# MUHASEBE İLKELERİ

8. Baskı

**İsteme Adresi**

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü

Avcılar-İSTANBUL

Tel: (212) 590 14 27

# İŞLETME YÖNETİMİNDE YENİ BİR KAVRAM: MALİYET YÖNETİMİ

## Giriş:

Tüm dünyada olduğu gibi, ülkemizde de rekabet, teknolojik gelişme ve 90'lı yılların başından beri var olan ekonomik resesyona karşısında, işletme stratejileri ve örgüt yapıları değişim göstermektedir. Bu değişim, daha büyük, daha yakın müşteri grubunu ve daha ince (lean) örgüt şeklini gerekli kılmaktadır; bu koşulların yaratılmasına bağlı olarak, işletme yönetiminin odak noktaları ve maliyet muhasebesinden yönetim aracı olarak yararlanma anlayışı da değişmektedir. Özellikle anglo-sakson ve alman yazınında son yıllarda sıkça yer alan yeni bir kavram "maliyet yönetimi", bu değişimin bir sonucudur. Bu yazımızda, kısaca işletme yapı ve faaliyetlerinin, maliyetlerin etkilenmesi amacıyla düzenlenmesi diye tanımlayabileceğimiz, maliyet yönetimi kavramını ele alacağız. Yönetimin görev kapsamında olan söz konusu düzenlemeler şu alanlarda kendisini gösterir: Amaçlanan maliyet düzeyi, maliyet yapıları, maliyet esnekliği, maliyet davranışının etkilenmesi, maliyet karmaşıklığının azaltılması ve son olarak maliyet şeffaflığının sağlanması.

## Maliyet Muhasebesi ve Maliyet Yönetimi:

Tarihi gelişim içinde maliyet muhasebesinin geçirmiş olduğu aşamaları şu şekilde sistematize edebiliriz:

- Maliyetlerin saptanması, dağıtımı ve birim maliyetleme anlayışına dayalı geleneksel tam maliyetleme;
- Planlama ve kontrol anlayışına dayalı değişken maliyetleme;
- Karar vermeye dayalı direkt maliyetleme;
- Nihayet günümüzde amaçlar bakımından tam bir birlik olmasa bile, eğilim olarak yönetime dayalı maliyetleme anlayışı.

Maliyet Muhasebesinde yaşanan aşamalara ve günümüzde ulaşılan düzeye bakıldığında, işletmelerin değer yaratma süreçlerinde kendi maliyet pozisyonlarını etkileyebilme gereksiniminin gittikçe önem kazandığını söyleyebiliriz.

Yönetim kavramı ile sonradan (ex-post) maliyet karşılaştırmalarına dayalı maliyet kontrolü aşılmış, maliyetlerin etkilenmesi boyutu açılmıştır. Bu haliyle maliyet yönetimi artık muhasebenin bir alt disiplini olmaktan çıkmış, yönetimin bir görevi olmuştur, çünkü maliyet büyüklüğünün zamanında belirlenmesi ve nedenlerin üzerine gidilmesi söz konusudur. Tüm işletmede maliyet bilincinin oluşmasını sağlayan maliyet yönetiminin temelde ilintili olduğu alanlara aşağıda birer birer değinilecektir.



### **a- Mutlak ve Göreceli Maliyet Düzeyini Etkileme:**

İşletmenin toplam maliyetlerinin veya belirli maliyet yerlerinin maliyetlerinin mutlak tutarlarının düşürülmesi, aynı zamanda göreceli maliyet düzeyinin de düşürülmesi demektir; bu nedenle kapasiteye ilişkin sabit maliyetler ve üretimin veya faaliyetlerin değişken maliyetlerinin ayırımı yapılmaktadır.

Sabit maliyetlerle ilgili etki, kapasiteye bağlı sabit maliyetlerin kontrol altında tutulmasına bağlıdır. Kapasitenin optimal şekilde bölünmesiyle sabit maliyetler gerekli en düşük düzeyde tutulabilir. Görülüyor ki sabit maliyet yönetimi, kapasite düzeyi saptama ve kapasite yapısı birbiri içine girmiş kavramlardır. Zamana göre belirlenen kapasite profili ile kapasite büyüklüğü sabit maliyetlerin oluşumunda belirleyici faktördür: Büyük makine, küçük makineye göre sürekli daha büyük maliyet blokuna neden olur; yine iki yıldan fazla kira sözleşmesi sabit maliyetin yönetimini olanaksız kılar. Sabit maliyet düzeyinin belirleyicisi, kapasite ile ilgili kararlardır.

Değişken maliyet düzeyinin etkilenmesi, verimliliğin yükseltilmesi ile sağlanır; araçların yakıt tüketiminin veya makinelerin enerji kullanımının düşürülmesi gibi.

### **b- Maliyet Yapısının Optimizasyonu:**

Maliyet yapısı, izlenecek politika ile etkilenebilir; burada potansiyel etki alanları şöyle sıralanabilir.

- Faktör fiyatları,
- Yardımcı dairelerden dağıtımla gelen tutarlar,
- Değer yaratma faaliyetleri-ürüne bağlı maliyet ilişkileri,
- Direkt ve indirekt maliyetler ilintisi,
- Ürün ömrüne bağlı maliyetler.

### **c- Maliyet Esnekliğinin Optimizasyonu:**

Bu tür bir esneklik sabit-değişken maliyet ilişkisini ifade eder; teknoloji ve personel politikası, esnekliği belirler.

### **d- Maliyet Davranışını Etkileme:**

Maliyet politikalarına bağlı olarak, uzun dönemde maliyet gelişmelerini etkileme mümkündür.

### **e- Karmaşıklık Maliyetini Düşürme:**

Ürün, faaliyet ve kaynak düzeyinde karmaşıklıktan ileri gelen fazla maliyet, standardizasyon ve normlaştırma uygulaması ile giderilebilir.

### **f- Maliyet Şeffaflığının Sağlanması:**

Maliyet dağıtım tablosunda, tüm maliyet türlerinin sabit, değişken ve yarı değişken şekilde gösterilmesi maliyet şeffaflığını yükseltir; tüm dairelerdeki hizmet alış-verişlerinin, özellikle işletme içi üretim gözönünde bulundurularak rakamlaştırılması gerekir.

Yukarıda değinilen etki alanlarından da anlaşılacağı üzere, ürün, faaliyet ve kaynak yönetimi ile günümüzde amaçlanan "maliyet yönetimi" gerçekleştirilmiş olur. Maliyet kontrolü, fiili maliyetlerin izlenmesini aşan bir faaliyetdir; burada sibernetik yönetim ilkesine göre -geri besleme- maliyet kontrolü yapılır ve sapmalar önlenir. Maliyet yönetiminde bu izlenen yol kısaltılır ve daha iyileştirilir. Stratejik maliyet kontrolü ile planlama safhasındaki öncelikler irdelenir ve maliyetleri etkileme faaliyetleri yürütülür. Maliyet muhasebesine düşen görev, özel maliyet hesaplamalarına olanak vererek, yönetimin bilgi gereksinimini karşılayacak bir raporlama sistemi oluşturmasıdır.

### **Sonuç:**

Özellikle yüksek teknolojiye dayanarak üretim yapan otomotiv, bilgisayar veya elektronik sektörlerindeki gibi işletmelerin maliyet bilgileri gereksinimini geleneksel birim maliyetleme sistemleri karşılayamamaktadır. Bu özellikteki firmaların ürünleri, hızlı bir teknolojik gelişme baskısı, çok yüksek geliştirme maliyetleri ve düşen fiyatlarla piyasada rekabet etmektedir. Bir yandan kaynak kullanımı kontrol altında tutularak maliyetlerin yönetimi sağlanırken, diğer yandan homojen kütle üreti-

minden, esnek üretim diye de tamamlanan heterojen ürün çeşitlemesine gidilerek müşteri isteklerine cevap verilmeye çalışılmaktadır.

Geleneksel maliyet muhasebesinin birim maliyetleme yaklaşımı ve standart maliyetleme enstrümanı, işletmenin uzun dönemli tepe yönetiminde yeterli olamamaktadır. Gerçek bir maliyet yönetiminin sağlanması için "faaliyet tabanlı maliyetleme" (Activity Based Costing) ve "hedeflenen maliyet yöntemi" (Target Costing) adları altında iki yeni maliyetleme yaklaşımı 1990'lı yıllarda işletme ekonomisi yazınına girmiştir. Faaliyet tabanlı maliyetleme, özellikle genel üretim maliyetlerinin ürünlere yüklenmesinde "hakkanîyet ilkesinin" uygulanmasına yöneliktir. Target costing ise, yeni ürünlerin eski standartlarla değerlendirilemeyeceği gerçeğine dayanır. Bunun yanında moneter ol-

mayan bir çok büyüklüğün de yönetim enstrümanı durumuna geldiği izlenmektedir.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR:

- 1) Bursal, N. ve Y. Ercan; Maliyet Muhasebesi, 5.B, İstanbul, 1994.
- 2) Can, K. ve H. Grevenner; "Lean Management-Neue Herausforderungen für das Controlling", KRP, 1/1994, Wiesbaden.
- 3) Can, K.: "Target Costing-Kontenmanagement in den frühen Produktentwicklungsphasen", Management Accounting, Bd. 1, St. Gallen, 1994.
- 4) Männel, W.: "Kostenmanagement als Aufgabe der Unternehmensführung", KRP, 4/1993, Wiesbaden.
- 5) Rau, K.-H. ve J. Schmidt; "Erfahrungen bei der Einführung der Prozesskostenrechnung in einem mittelländischen Unternehmen", KRP, 1/1994, Wiesbaden.
- 6) Seidenschwarz, W.: "Target Costing-Verbindliche Umsetzung marktorientierter Strategien", KRP, 1/1994, Wiesbaden.

**Dr. Öztin AKGÜÇ**

# **FINANSAL YÖNETİM**

**6. BASKI**

**İsteme Adresi**

Avcıol Basım-Yayın  
Divan Yolu Cad. Bestekar Osman Sk. Birkonlar İş Hanı 8-2  
Çağaloğlu-İSTANBUL  
Tel: 526 04 24

# STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA

Dr. Semra ÖZAKMAN

## Giriş

1960'lı yılların başlarından itibaren personel yönetiminde yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkan İnsan Kaynakları Planlama (İKP), bir güç niteliği taşıyan insan unsurunun etkinliğini ve geliştirilmesini amaçlamaktadır. Bu kavram insan kaynakları planlama, insangücü planlama, işgücü planlama, insan kaynakları yönetimi vb. adlar altında anılmaktadır.

Makro anlamda İKP ulusal işgücünün yapısı, gelecekteki işgücünün arz ve talebi, mesleklerin durumu ve toplam işgücü gereksinimleri ile ilgilendir. Mikro anlam İKP ise; işletme düzeyinde aynı işlemlerin boyutlarının küçültülerek uygulanması şeklinde tanımlanabilir.<sup>(1)</sup>

İşletme düzeyinde yapılan İKP'da ülkenin siyasal, ekonomik, teknik, sosyo-kültürel ve nüfus (demografik) değişikliklerinin de dikkate alınması zorunluluğu gözden kaçmamalıdır. Bu nedenle de, İK Planlama, stratejik işletme planları ile birlikte ele alınmalı, stratejik İK planının, stratejik işletme planının bir türevi olduğu kabul edilmelidir.<sup>(2)</sup>

En genel anlamı, İKP doğru sayıda, doğru nitelikte personeli, doğru yerde ve doğru zamanda sağlama sürecidir<sup>(3)</sup> ve amacı işletmenin gelecekteki personel ihtiyacını tahmin ederek bu talepleri karşılayacak insan kaynağını hazır bulundurmaktır.<sup>(4)</sup>

İnsan kaynakları yönetim, geleneksel personel yönetiminden oldukça farklı bir yaklaşımı gerektirir. İnsan kaynakları yönetimini personel yönetiminden ayıran temel özellikler şunlardır:

- İnsan kaynakları yönetimi, insan gücünün maliyetini kontrol edilemez bir maliyet unsuru olmaktan çok, bir yatırım unsuru olarak kabul eder.
- İnsan kaynaklarına ilişkin politikaların geliştirilmesi ve insan kaynağına ait problemlerin çözümünde pasif ve reaktif bir yaklaşım yerine, önceden hazırlanmış bir program ile yaklaşır.
- Personel departmanının rolü kayıtlara yönelik iken, insan kaynakları yönetimi geleceğe yönelik bir yaklaşım benimseyerek belirleyici rol oynar.

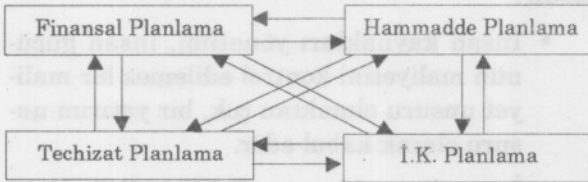
(1) E.H. Brack-T.G. Gutteridge, Institutional Manpower Planning "Rhetoric Versus Reality", **California Management Review**, Spring 1978, Vol. XX, No. 3, s. 12.  
(2) S.M. Nkomo, "Strategic Planning for Human Resources-Let's Get Started", **Long Range Planing**, Vol. 21, No. 1, 1988, s. 66.

(3) C.I. Verhoeven, **Techniques in Corporate Manpower Planning, Methods and Applications**, Kluwer-Nichoft Publishing, boston, 1982, s. 1.  
(4) W.F. Cascio, **Managing Human Resources; Productivity, Quality of Work Life**, Mc Graw Hill, 1989, s. 155.

- İnsan kaynakları yönetimi, stratejik planlama, ekonomik ve pazar planlama, yatırım ve teçhizat planlama vb. faaliyetlerle bir arakesit oluşturma özelliği taşır.
- İşe alma, ücretlendirme, eğitim, organizasyonel planlama ve kariyer yönetimi gibi alt fonksiyonları ayrı ve bağımsız işlevler olarak düşünmez, bütün bu unsurları bütüncül, dinamik bir sistem olarak kabul eder.
- İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel hedefler ile bireysel amaçları birarada ele alan bir yaklaşım kullanır.<sup>(5)</sup>

### 1. İKP ile Genel Stratejik Planlama Arasındaki İlişki

Genel planlama veya organizasyonel planlamanın amacı özetle, mevcut ve gerekli kaynakları (para, hammadde, teçhizat, personel) birbiri ile uyumlaştırmaktır. Kaynakların birinde çıkacak bir değişim diğer kaynakları dolaylı veya doğrudan etkileyecektir. Bu nedenle herbir kaynağın planlama süreci, diğer kaynaklar hakkında detaylı bilgiyi gerekli kılacaktır (Şekil 1).



Şekil 1: İKP ve diğer planlama alanları arasındaki ilişki.

Yeni bir makinanın satın alınmasının daha fazla hammaddeyi gerektireceği ancak bunun finansal açıdan sınırlamalar yaratacağı ve aynı zamanda sayı ve nitelik açısından farklı bir insan kaynağına ihtiyaç doğuracağı düşünülmelidir. Bu konuların önemi, organizasyonun türüne göre değişiklik gösterecektir; örneğin, bir sanayi kuruluşunda hammaddenin planlaması çok önemli iken, bir banka işletmesi için bu konunun hiçbir önemi olmayacaktır<sup>(6)</sup>.

(5) Burack-Gutteridge, A.g.e., s. 16.

(6) Verhoeven, A.g.e., s. 14.

İKP diğer işletme planlarından farklı bir yaklaşımı gerektirir. Çünkü konusu insandır ve istihdam edildiği şirketin malı olarak kabul edilemez. İnsankaynağı, eğer kuruluşun aldığı kararlardan hoşnut kalmazsa, o işyerinden ayrılma özgürlüğüne sahiptir. Bu durum diğer kaynaklar için geçerli değildir. İşgücü bireysel ve toplu olarak kendi kendisinin sahibi olan bir varlıktır. Bu nedenle, İKP sürecinde, insanları "bir sayı" olarak görmemeli, sayıların ötesinde bazı özellikler taşıdığı dikkate alınmalıdır<sup>(7)</sup>.

Ayrıca, klişe olarak öylenen "insanlar bizim en önemli varlığımızdır" sözüne rağmen, birçok kuruluşta insan unsuru temel bir kaynak veya yatırım olarak görülmemektedir. İyi yönetildiği kabul edilen birçok kuruluş, "yatırımların geri dönmesi" kavramını üretim ve finansal konularda sürekli kullanırken, insan kaynağı sözkonusu olunca bu kavramı pek kullanmamaktadırlar. Emir-komuta hattındaki birçok yöneticinin kanısı, uygun nitelikteki personelin ihtiyaç duyulduğu anda en kısa sürede bulunabileceği şeklindedir.

Stratejik, İK planları, genellikle sermaye ve finans kaynaklarının planlamasının gerisinde kalmaktadır. Planlamanın insan boyutu, genel stratejik planların oluşturulmasındaki motivlerden çok, kısa süreli uygulama şeklinde yorumlanmaktadır.

Miller ve Burack, 200 İnsan Kaynakları Planlamacıları arasında yaptıkları araştırmada, araştırmacıların nitelikleri ile İKP uygulaması için gerekli olan nitelikler arasında büyük uçurumlar olduğunu ortaya koymuşlardır<sup>(8)</sup>. Bu da İK planlarına verilen bir değer göstergesi olarak kabul edilebilir.

### 2. Stratejik İKP'nin Kapsamı

İnsan kaynaklarına ilişkin amaç ve stratejiler örgütün genel stratejik planlarının bir alt unsurudur. Örneğin; işletmede meydana gelen

(7) A.R. Smith, "Corporate Manpower Planning", *The Nature of Corporate Manpower Planning*, A.R. Smith (Der.), Gower Press, 1980, s. 6.

(8) Nkomo, A.g.e., s. 68.

bir değişim, yapılacak işlerin yapısını ve bu işleri yapacak insan unsurunun niteliğinin farklılaşmasına neden olacaktır. Bir kuruluşun mevcut insangücü yapısı, örgütün değişime uyum yeteneğinin bir belirleyicisi olarak kabul edilmelidir. Biçimsel olarak insan kaynakları planlamayı başaramamış bir kuruluş, insan gücünün yetersizliği veya mevcut insan kaynağının yanlış kullanımı nedeniyle, pazar taleplerini karşılayamamanın maliyetine katlanmak durumundadır. Bu nedenle stratejik insan kaynakları planlama ile kuruluşun stratejik planlarının birbirinin içinde ve tamamlayıcı olması zorunluluğu temel bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kuruluşun amaç ve stratejileri ile stratejik İKP arasındaki bağlantı, stratejik yönetim literatüründe üç aşamalı bir stratejinin çizilmesi ile anlaşılabilir; bunlar kurumsal düzey planlaması, işletme birimlerinde planlama ve işlevsel düzeyde planlamadır.

**Kurumsal düzeyde** planlama süreci, "bulunmamız gereken işletme düzeyi nedir?" sorusunun cevabını içermelidir. **İşletme düzeyindeki** planlamada, belirli sanayii veya mal/hizmet üretiminde nasıl başarılı olunacağı sorusu cevaplandırılmalıdır. **İşlevsel düzeydeki** planlama sürecinde ise, kaynak verimliliğinin maksimizasyonu veya kaynak planlaması yapılmıştır. Kaynak planlama stratejik planlamanın odak noktasını oluşturur. İhtiyaçların planlaması, kaynakların kazanılması veya yaratılması ve kaynak dağıtımını içerir. İşlevsel alanda geliştirilmiş bireysel politikaların birarada ele alındığı, fonksiyonel stratejilerin açık olarak ortaya konduğu bir sonuca ulaşmalıdır.

Çok şirketli bir kuruluşta, üç düzeyde stratejik İKP yapılabilir. **Kurumsal düzeyde** stratejik İKP, şirket felsefesi ile desteklenmiş insan kaynakları stratejisinin geliştirilmesine dayalıdır. **İşletme veya birim düzeyinde** İKP, belirli mamül veya pazardaki amaçlar ve stratejilerle desteklenmiş insan kaynakları taleplerini karşılamaya yönelik olmalıdır. **Bölüm düzeyinde** ise, herbir işlevsel insan kaynağı alanında (kadrolama, kariyer geliştirme ve eğitim, ücretlendirme vb.) politika ve programlar geliştirme yönünde çalışmalar yapılmalıdır.

Bu üç düzey planın, örgütsel amaç ve stratejilerle bütünleşmiş bir şekilde "puzzle parçaları" gibi birbirine geçmiş ve arakesitleri belirlenmiş olması gerekmektedir<sup>(9)</sup>.

### 3. Stratejik İKP'nın Özellikleri

Stratejik İKP'nın iki temel özelliği vardır. Bunlardan biri **tahmin**, diğeri ise **programlamadır**. Tahmin aşaması şu anda mevcut insan kaynağının sayı ve niteliğine dayalı olarak organizasyonun gelecek dönemlerde ihtiyaç duyacağı personel yapısının belirlenmesi sürecini içerir. **Programlama** ise, tahminleri uygulamaya geçiren faaliyetlerin geliştirilmesi ile ilgilidir. Bu faaliyetler yeni uyarlamalar, eğitim ve geliştirme konularını kapsar. Tahmindeki sayılar önemlidir. Ancak bu sayılar, oluşturulan programlar çerçevesinde değer kazanır<sup>(10)</sup>.

İKP tahmini genel işletme planlamasından farklı bir yaklaşım gerekli kılar. Genellikle, İK tahmin çabaları, gelecekteki işletme stratejilerinden doğacak insan kaynağı ihtiyacından çok, mevcut stratejilere göre yer değiştirerek işgören talebini karşılama şeklinde yorumlanmaktadır. İKP tahmini, hem sayısal hem niteliksel açıdan stratejik bir perspektifi gerektirir. Sonuç, kadrolama ihtiyaçları (her iş için gerekli olan insan sayısı) nın tahmini olmamalı, stratejik işletme amaçlarına ulaşabilmek için gerekli olan kalite bileşimini sağlamaya yönelik olmalıdır.

Talep tahmininin kalite yönü genellikle gözden kaçmaktadır. Pazardaki yer, örgütsel büyüklük, rekabet koşulları vb. değişikliklere bağlı olarak ihtiyaç duyulan yeni becerilerin anlaşılması önem taşımaktadır. Örneğin, bir işletme statik bir yapıdan büyüme stratejisine geçme gibi bir yol benimserse, yöneticilerin korumacı türdeki becerilerinden çok, girişimci türde becerilerine ihtiyaç duyulacaktır<sup>(11)</sup>.

Genel planlamacılar, x ürününden gelecek 3 yıl içerisinde ne kadar satılabileceği sorusunu

(9) Ibid, s. 70.

(10) E.H. Burack-R.D. Smith, **Personnel Management: A Human Resources Systems Approach**, New York, N.Y, John Wiley and sons, 1982, s. 115.

(11) Nkomo, A.g.e., s. 70.

sorarken, İK planlamacısı bu soruyu şöyle ifade eder.

- Gelecek 3 yılda veri olarak kabul edilen satış tutarları veya miktarları için ne sayıda pazarlamacı, satış elemanı, planlamacı, analist vb. türde personele ihtiyacımız var?

İK planlamacısı bu soruya ek olarak:

- Orta kademe yöneticiler arasındaki işgücü devir oranının gelecekteki durumuna göre, yer değiştirme veya yedekleme ihtiyaçları nelerdir?
- Yeni yönetici ihtiyacına göre, şu andaki işgücü yapısı içerisinde bunların ne kadarı eğitilmelidir?

gibi soruları da gündeme getirir.

İK Planları organizasyonun bazı özelliklerine göre farklılıklar gösterebilir. Bu özellikler şunlar olabilir;

**Organizasyon türü:** Bazı organizasyonlar örneğin imalat sektörü, bir hizmet kuruluşundan daha karmaşık olma durumundadır. Daha çok sayıda farklı türde bölümlerin varlığı ve mesleklerin çeşitliliği daha karmaşık bir yapının ortaya çıkmasına neden olacaktır.

**Organizasyon büyüklüğü:** Organizasyonun büyüklüğü tahmin üzerinde kesin ve doğrudan etkili bir unsurdur. Büyük işletme daha çok sayıda işgören, daha fazla uzmanlık ve daha büyük sayıda mesleği bünyesinde bulundurur. Ayrıca büyük işletmeler geniş bir coğrafi (bölge, ulus veya uluslararası) alanda çalışmak zorundadır.

**Organizasyonun dağılımı:** Bazı organizasyonlar coğrafi açıdan dağılmış bir durumdadır. Bu nedenle işgücü piyasasından, tüm coğrafi alanlarda uygun sayı ve nitelikte işgücü bulmada güçlükler doğabilir.

**Bilginin doğruluğu:** Mevcut bilginin kesinliğinden emin olunması detaya inildikçe güçlükler yaratır. Bilginin doğruluğu ve detayı için kuruluşun daha fazla para ödemesi gerekir. Küçük işletmeler daha az ve genel bilgi ihtiyacı içerisinde dirler. İşletmeler büyüdükçe ve

karmaşılaştıkça İK planlamacısının doğru ve detaylı bilgi alması güçleşecektir<sup>(12)</sup>.

## Sonuç

Stratejik İKP birçok planlama çemberini gerektirir. İç ve dış kaynakların birarada gözlemlendiği bir sistem kurmak, zaman ve kaynak ayrılmasını zorunlu kılar. Kapsamlı bir İKP geliştirmek, puzzle çözmeye benzer. Tüm parçaların varlığı puzzle'nin bitirilmesi için gereklidir. Bir parçanın kaybolması puzzle'nin tamamlanmamasına yol açar. Bütüncül bir sisteme oturtulmamış, parça parça uygulamalar yarardan çok zararlı sonuçlar doğurur.

İKP hem işletme hem bireyin görüş açılarını dikkate alan bir sistem geliştirmek durumundadır. İşletmenin ihtiyaçları ile işgörenin yerini bulabilmesi için kendisine verilen fırsatlar arasındaki ilişkiyi kuran genel bir faaliyet planının yapılması gerekmektedir. İnsan kaynakları konusunda hata yapan işletmelerin, uzun dönemde başarılı olması söz konusu değildir. Eğer İKP uzun vadeli bir plan çerçevesinde ele alınırsa, çalışanların tatmin edilmesi de daha kolay olacaktır.

## KAYNAKÇA

BURACK, E.H. GUTTERIDGE, T.G., "Institutional Manpower Planning, Rhetoric Versus Reality", *California Management Review*, Vol. XX, No. 3, Spring 1978.

BURACK, E.H.-SMITH, R.D., *Personnel Management A'duman Resource Systems Approach*, New York, N.Y. John Wiley and sons, 1982.

CASCIO, W.F., *Managing Human Resource; Productivity, Quality of Work Life*, Mc Grav Hill, 1989.

NKOMO, S.M., "Strategic Planning for Human Resources. Let's Get Started", *Long Range Planning*, Vo. 21, No. 1, 1988.

SMITH, A.R., "Corporate Manpower Planning", *The Nature of Corporate Manpower Planning*, A.R. Smith (Der.), Gower Press, 1980.

VERHOEVEN, C.I., *Techniques in Corporate Manpower Planning, Methods and Applications*, Kluwer-Nichoff Publishing, Boston, 1982.

(12) Burack-Smith, A.g.e., s. 117.