

BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN İŞLETME YÖNETİMİNE ETKİLERİ

GİRİŞ:

Politik gelişmeler, ekonomi dinamiği ve teknolojik sıçramaların dünyamıza yeni bir çehre verdiğine tanık olmaktadır. Bilişim (enformatik) teknolojisindeki hızlı gelişmeye bağlı olarak ekonomilerin küreselleşmesi ve uluslararasılaşması, işletmeleri değiştirmektedir. İşletme yönetimleri, gittikçe inanılmaz hacimdeki bilgi akışı tarafından belirlenir olmaktadır; çünkü yönetim kararlarının temeli ni oluşturan bilgiler, modern iletişim teknolojileri ile daha hızlı işlenmekte ve iletilmektedir. Bu gelişmenin eğilimi, işletmelerin faaliyet sonuçları üzerindeki etkileri ve işletme yönetiminin bundan çıkaracağı sonuçlar, bu yazımızın konusunu oluşturmaktadır.

İkinci Dünya Savaşı sırasında ilk bilgisayarı inşa eden Alman Konrad Zuse, fizikçi olarak daha hızlı hesap yapmayı amaçlıyordu ve buluşunun sonuçlarını kestiremezdi. Aynı tarihlerde, deniz subayı olarak şifre çözme ile bilgisayar fikrine gelen Amerikalı William Norris, savaş sonrası bunu gerçekleştirmiş, ancak nasıl bir teknolojik devrime neden olacağından oda habersizdi. Tabi onların makineleri, dış görünüşleri bakımından bu günkülerle karşılaştırılmaz ise de, ilke değişmemiştir: Bilgisayarlar için ikili sistem geçerlidir, yani makineler her işlemde "0" ve "1" ayrımını yapmaktadır. İlk bilgisayarlar lambalı idi, savaş sonrası transistör bulundu ve böylece makineler küçüldü. Elektronik parçalardaki gelişme sonucu bulunan yonga (chip) ile bilgisayarın minyatürleştiğini görmekteyiz.

Prof. Dr. Fahir BİLGİNOĞLU
İ.Ü. İşletme Fakültesi
Muhasebe Anabilim Dalı

Ayrıca Zuse ve Norris'in yolları da farklı oldu; Zuse sermayesizlikten büyük bir bilgisayar şirketi kuramazken, Norris Control Data ile bir dünya şirketi yarattı.

Yetmişli yılların ürünü olan küçük masa bilgisayarı, seksenli yıllarda dünyayı değiştirdi. Steven P. Jobs (21) ve Stephan G. Wosniak (26), Kaliforniya'da bir garajda bir bilgisayar yaptılar; temel fikirleri, kolay kullanılabilir olması idi. Bunun sonucu 1976 yılında ilk kişisel bilgisayar (PC), ilk Apple doğdu ve buluş sahiplerini 1980 yılının Aralık ayında 24 saat içinde zengin etti. Garajın bulunduğu yer ise, günümüzde binlerce işletmenin faaliyet gösterdiği "Silicon Valley" olarak yonga teknolojisinin merkezi durumuna gelmiştir.

Bilgisayarı günümüzde yalnızca uzmanlara hizmet verir durumdan çıkararak, telefon gibi herkesin kullanımına sunanlar, Apple'in yaratıcılarıdır. Açılan çığır ile, bilgisayar satışları artmış fiyatlar ise anormal düşmüştür; örneğin 999 dolara kadar. Tabi bu gelişmeyi VW'nin yöneticilerinden olan Daniel Goudaverst'in şu benzetmesiyle daha iyi anlayabiliriz: "Otomotiv sektöründe, yonga teknolojisindeki gelişmeler yaşansaydı, bugün bir araba 50 kg. ağırlığında olur, saatte 5000 km. hız yapabilir ve 5 DM fiyatında olurdu.

Enformatikte Gelişim Eğilimleri

Günümüzde bir yandan "bilgi çağı", "bilgi toplumu" sözcükler kullanılırken, diğer yandan "bilgi" toprak, emek ve sermaye yanında artık dördüncü üretim faktörü kabul edilmek-

tedir. Bunun temel nedeni enformatik sektö-
ründe 35 yıl içinde yaşanan inanılmaz geli-
şmelerdir. Bu gelişmelerin anahtarı olarak
da, fiyat-ışgücü yeteneği oranındaki inanıl-
maz iyileşmedir. İşte bu nedenle, bilişimin gö-
rüntüsü sürekli değişmiş, daha hızlı gelişmiş
ve farklı alanlara girmiştir. Günümüzde, tüm
endüstri ve hizmet sektörlerinin hızlarını arttı-
ran merkezi bir motor durumundadır.

Enformatikte en göze batan gelişme, do-
nanım alanındaki sürekli fiyat-ışgücü yetene-
đi oranındaki iyileşmelerdir; bu çok genel ola-
rak yıllık % 20 düzeyindedir. Diğer bir deyişle,
teknik bir sıçrama olmasa dahi, gelecek
yıl bu iyileşme devam edecek demektir. Ma-
kinelerin ışgücünün artması ve aynı zamanda
ucuzlaması, temelde elektronik elemanların
minyatürleşmesi ile gerçekleşmekte ve bu-
nun sonucu birim maliyetler ölçek ekonomisi-
ne (economies of scale) bağlı olarak düşmek-
tedir. Elemanların küçülmesi iki önemli yar-
ar daha sağlamaktadır: Enerji gereksinimi
önemli düzeyde azalıyor ve güvenilirlik artı-
yor. Elektronikteki bu özellik, mekanik sektö-
ründen farklılığı belirlemektedir. Yonga di-
limlerinin (chip-wafers) üretiminde, bellek
yongasının kapasitesinin 4 faktör, yükseltil-
mesi, maliyetleri % 20-30 düzeyinde arttır-
maktadır ki, böyle bir maliyet artışı hiçbir en-
düstri sektöründe görülemez.

Yarı iletken teknolojisindeki gelişmelere
bakıldığında, her iki üç senede 4 faktörlük
bir gelişme izlenmektedir; diğer bir deyişle,
1986'larda 1. Megabit-yonga (5x7 mm ölçüle-
rinde) adının gösterdiği gibi 1 milyon bellek
yeri - 4. Megabit - yonga, 64. Megabit - yon-
ga'dan söz edilmektedir. Zaten bu nedenle-
dir ki, 1970'li yılların ortasında salonları kap-
layan ve iki haneli milyon dolarlık makinele-
rin yerini -örneğin IBM 370/168- aynı iş-
lemleri yapabilen, bunların aylık bekleme ki-
rası fiyatlarındaki PC'ler almıştır. Otuzbeş
yıl içinde enerji gereksinimleri 70.000 Watt'
dan 100 Watt'ın altına düşmüştür. Donanım-
daki bu dinamik gelişmelere bakarak 90'lı yıl-
ların sonunda bilgi işlemin iş yerinde telefon
gibi olacağını söyleyebiliriz.

İşletmelerdeki Temel Değişiklikler

Günümüz işletmelerindekő görüntü, bili-
şim teknolojisinin hızla yayıldığını göstermek-
tedir: Bilgisayar yoğunluğundaki artış, PC mo-
dası, CAM, CAQ, CIM, Just-in-time üretim
ve dağıtım, Electronic Mail, Electronic Data
Interchang, iletişim sistemleri ağları (üretici-
den tüketiciye) kurulması, bilişim sistemleri-
nin birbirine bağlanması, Home banking vs.
Bu gelişmenin sürdürülmesi için özel sektör
ve devlet (PTT) büyük yatırımlar yapmaktadı-
r. Bilişim teknolojisinin kullanımı iş hayatı-
daki temel değişikliklere neden olması doğaldır.
Bunun işletme yönetimine getireceği
şans ve riskleri, yöneticilerin önceden kestir-
mesi, temel görevlerindedir; ancak böylece
işletmeye uygun bir enformatik ve iletişim
konsepti, stratejik başarı faktörü olarak oluş-
turulabilir. Daha açık bir anlatımla, kim yarın
daha başarılı olmak istiyorsa, yeni bilişim
teknolojilerinin getirdiği rekabet koşullarına,
işletmesini zamanında uydurabilmelidir.

Yetmişli ve seksenli yıllar içersinde, ülke-
mizde büyük operatif uygulamaların otomas-
yonunda bilgi işlem sistemlerinin kullanılma-
sını görmekteyiz; finansal muhasebe, ücret
bordrosu, stoklar, alacaklar uygulaması gibi.
Şimdi içinde bulunduđumuz dilim yeni bir kul-
lanım kuşağı olarak görülebilir. Dünya ticare-
tinde ve dünya ekonomilerinde liberalleşme
ve küreselleşme işletmeyi saran çevre koşul-
larını iyice belirsiz hale getirmiştir; işte enfor-
matik yeni çözümlerle, ürün ve hizmetlerin
stratejik avantajlarına katkıda bulunmalıdır.
Seksenli yılların sonunda yaşanan bir olay,
stratejik bilişim uygulamasına örnek olarak
gösterilmektedir: Karmaşık yüzey hesapları
için geliştirilmiş bir bilgisayar sisteminin satıl-
ması, Sovyetler Birliđi'nin sessiz denizaltı per-
vaneleri yapmasına olanak vermişti. Genel
olarak ifade edilirse, bilgi işleme, bir işletme-
nin rekabet gücünü pazar yönünden de -yal-
nızca maliyet yönünden değil- etkileyecek
durumda olmalı. Bu yaklaşım imalat sektörü
için olduğu gibi hizmet işletmeleri için de ge-
çerlidir: Bu gün birçok banka, sigorta ve da-
nışmanlık şirketlerinin "uzman sistemler"
(Experten System) dayalı yeni uygulamalar

geliştirdikleri bilinmektedir. Bunlar belirlenmiş amaçlar doğrultusunda işletmelere, hizmetlerin arzında önemli rekabet avantajı sağlamaktadır.

Enformasyon teknolojisinin etkileri aşağıdaki noktalarda toplanabilir:

1. Dünya ticaretindeki liberalleşme ve küreselleşme, işletme sürecini karmaşık hale getirdiğinden, örgütsel yapıları değiştirmektedir, hiyerarşik yapı merkezkaç-yerinden yönetim-niteliğini gerektirmektedir. Bu, örgütün her düzeyinde çalışma gruplarının ve bağımsız kâr merkezlerinin oluşturulması demektir. Artık işbölümü yerine görevlerin birleştirilmesi ilkesi geçerli olmaktadır. Tabii unutulmamalıdır ki, bu yeni örgüt yapısı ancak bilişim sistemi ile yaşayabilir.

Yine dik piramidi andıran örgüt yapılarında atılım yapılması güçtür. Hele yaşlı bir yönetim işbaşında ise, yeni teknolojilerin getireceği şans değerlendirilemeyebilir, yeni teknolojiler zorunlu olarak geniş tabanlı piramite dayalı örgüt yapısını gerektirir; bilgiler daha geniş biçimde kullanıma sunulabilir ve işletme yönetiminde esneklik artar.

2. Birçok işletmede büyük hacimlerde bilgi yaratılmaktadır; ancak önemli olan gözden kaçabilmektedir. Burada yöneticiye düşen görev, kritik başarı faktörlerini belirleyerek tüm iş görenlerin kullanımına sunmaktır. En iyi bilişim sistemleri dahi, yöneticiler ondan en iyi yararlanmayı bilmiyorsa, fazla yararlı olamaz.

3. İşletmelerde 90'lı yıllarda görülecek temel eğilim, kişisel bilgisayarlardaki gelişmedir; bu çığır, farklı bilgi tiplerini entegre edecek ağ teknolojilerinin sağladığı bir uygulama düzeyidir ve "interpersonal computing" diye anılmaktadır. Kullanıcılar, PC'lerinde veya iş istasyonlarında, yalnızca sayılar, yazılar veya grafikleri işlemeyecek, sistemlerini ses, animasyon ve hareketli resimlerle destekleyecektir. Bilgisayar, haberleşme çağında tanıdığımız veya tanıyacağımız çeşitli medyaları tek ifade altında toplamış olacak. Böylece, örneğin electronic mail ve fax tek medyada

birleştirildiğinden, kim yazmak, yollamak, almak istiyorsa tek medyayı yani bilgisayarı - PC- kullanacak.

4. Bir taraftan rekabetin yoğunlaşması diğer yandan tüketicinin daha şımarık düzeye gelmesi, ürünlerin hayat eğrisini kısaltmaktadır. Bu eğilim olarak geliştirme ve üretim maliyetlerini yükseltmektedir. Yönetim, bilişim sisteminin yardımıyla ürün bileşenlerinin standartlaştırılmasını sağlayarak, işletme esnekliğini yükseltebilir.

5. Bilişim teknolojisi konusunda deneyimli olmak, yönetici için önemli bir başarı faktörü kabul edilmektedir. Bu nedenle, bu deneyimin bir an önce kazanılması önemli kabul edilmelidir. Unutulmamalıdır ki, işletmeye bilgisayar alınışı, artık geleneksel yatırım anlayışına dayanmamaktadır; diğer bir deyişle maliyet-fayda hesaplarına dayandırılmaz. Bilgisayara geçiş, işletmenin yaşamını sürdürmesini sağlayan stratejik bir üretim faktörüdür.

Yeni bilişim teknolojisi kullanımı, öncelikle pazar avantajı sağlamalıdır; maliyet düşürme ikinci amaçlardandır. Ancak bilişim teknolojisinin yüksek ve sürekli artan yatırımı, maliyet kontrolünü gerektirir.

6. Son on yıl içinde bilişim sektöründe yaşanan yenilik ve gelişmeler iş dünyasını ve doğal olarak işletmeleri etkiledi. Bilgisayar belirli sorunların çözüldüğü bir araç olmaktan artık çıkmış, "işyeri" durumundadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR:

1. Bea, F.X., E. Dichtl, M. Schweitzer; Alg. Betriebswirtschaftslehre, Bd.2, 3. Auf., Stuttgart, 1987.
2. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Ce BIT'91, Nr. 60.
3. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Ce BIT'92, Nr. 59.
4. Neu Zürcher Zeitung; Moderne Technologien, 2.1x92, Nr. 254.
5. Scheer, A.-W., Wirtschaftsinformatik, Springer Verlag, 1988.
6. Scheer, (Derl.), Rechnungswesen und EDV, 11. Saarbrücker Arbeitstagung, Physica Verlag, Heidelberg, 1990.

DEVAMSIZLIK VE İSTİFA İLİŞKİSİ KONUSUNDA BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Doç. Dr. Hasan ÇATALCA
İ.Ü. İşletme Fakültesi
Sayısal Yöntemler
Anabilim Dalı

İstifa kararına bağlı devamsızlığın ayrı bir önemi vardır. Gerçekten, istifa kararını vermiş olan bir kişi bir süre sonra işyerinde bulunmama eğilimi içerisine girebilir ve kararını uygulamadan önce çeşitli devamsızlık şekilleri gösterebilir. İşte burada devamsızlığın istifaların "habercisi" olma özelliği ortaya çıkmaktadır. Gerçekten artan devamsızlık sayısının o oranda da istifaları beraberinde getirdiği sık sık gözlenen bir durumdur. Bu özelliğiyle devamsızlık, işletmede istifaların habercisi olarak bir huzursuzluğun işareti, adeta bir "tehlike çanı"dır. Buna bağlı olarak, istifalar için geçerli olan birçok neden ve faktör devamsızlık için de söz konusudur. Nitekim bu anlamda Agne Lundquist devamsızlık faktörlerini, işgücü devrine paralel olarak, başlıca şu üç grupta toplamaktadır (1):

- 1- Ferdi (işgörene bağlı) faktörler,
- 2- İşletmeye bağlı faktörler,
- 3- Toplumsal faktörler.

Ayrıca Hilde Behrend ve Ernst Bornemann da devamsızlık üzerinde etkili olan faktörleri bu üçlü ayırım içerisinde ele almaktadırlar (2).

(1) Agne Lundquist, "Absenteeism and Job Turnover as a Consequence of Unfavorable Job Adjustment", *Acta Sociologica*, C. III, No.2-3 (1958), S.120.

(2) Hilde Behrend, "Voluntary Absence From Work", *International Labour Review*, C. LXXIX, No.2, (Şubat 1959), S.115-125 ve Ernst Bornemann, *Betriebspsychologie*, Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag, 1967, S.177-184.

İki olay arasındaki bu bağlantı, devamsızlığı işe girdikten sonra görülen uyumsuzlukla veya psikolojik huzursuzluklarla başlayan istifa kararı sürecinin önemli bir evresi haline getirmekte; dolayısıyla olaya işletme açısından işgücü devri ile eşdeğer bir önem kazandırmaktadır. Bu çerçevede içerisinde konuya bakış açımız, devamsızlığın istifa sürecinin belirli bir evresini veya evrelerini oluşturabileceği şeklindedir.

I. DEVAMSIZLIĞIN KAPSAMI VE İSTATİSTİK ÖLÇÜSÜ

Devamsızlığın potansiyel bir işgücünden tam anlamıyla yararlanılmaması demek olduğu açıktır. Bu durumda izin ve tatilleri devamsızlık içinde düşünmemek gerekecektir. Buna göre devamsızlık iki ana grup içerisinde ele alınabilir (3):

- 1- Hastalık,
- 2- Mazeretli veya mazeretsiz olarak işte bulunmama.

Bu devamsızlık şekilleri içinde çok daha değişik bir nitelik gösteren, kuşkusuz mazeretsiz işe gelmeme durumudur. Nitekim burada

(3) Bornemann, a.g.e., S.173.-Dale Yoder ve diğerleri, *Handbook of Personnel Management and Labor Relations*, New York, McGraw Hill, 1958, S.14.34-14.35.

işgörenin, kabul edilebilir bir mazereti de olsa işine bildirimsiz gelmemesi söz konusudur. İşgörenin tek taraflı tutumuyla ve birdenbire ortaya çıkan bu durumun, doğurabileceği olumsuz sonuçlar da dikkate alınarak işletme açısından daha fazla önem taşıyacağı açıktır. Buna bağlı olarak ve yukarıda verilen tanım da dikkate alınmak suretiyle devamsızlık dar anlamda sadece mazeretsiz gelmeme şeklinde de anlaşılmaktadır (4). İşte devamsızlığın çizilen bu kapsamı içerisinde istifa öncesi görülebilecek çeşitli devamsızlık şekilleri ortaya çıkabilir. Kuşkusuz bütün bu hallerin sırayla gerçekleşmesi düşünülemez; yani bir kimse istifa etmeden önce sadece hastalık durumları göstermiş olabilir veya mazeretsiz olarak işine gitmez ve böylece işyerini terketmiş sayılır. Ancak işgörenin istifa kararını verirken veya hatta bu karardan önce içine girdiği psikolojik durum davranışsal açıdan giderek çeşitli devamsızlık şekillerine dönüşebilir ve devamsızlığın istifa öncesi ekstrem hali olan mazeretsiz gelmeme şekline varabilir (5). Biz de çalışmamızda devamsızlığı, istifa öncesi psikolojik durumun çeşitli evreleri olarak bu teorik sıra içerisinde incelemeyi uygun gördük.

Devamsızlık için yukarıda verilen tanım ve çizilen kapsam dikkate alındığında, kullanılmayan (devam edilmeyen) çalışma süresinin kullanılması gereken (potansiyel) çalışma süresi içindeki payının devamsızlığın seviyesi hakkında anlamlı bir fikir vereceği söylenebilir. Bu da, devamsızlığın istatistik ölçüsü olarak bir "devamsızlık oranı"ni beraberinde getirir (6).

Böylece belirli bir dönem için devamsızlık oranının şöyle formüle edilmesi gerekecektir:

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Çalışılmayan (Devam Edilmeyen) Adam-Saatler}}{\text{Çalışılması Gereken Adam-Saatler}} \times 100$$

Yıllık izin ve genel tatillerin devamsızlık sayılmadığı dikkate alınarak, oranın pay ve payda değerlerinin bu süreleri içine almayaacağı açıktır. Bu durumda oranın payı, yıllık

izin ve genel tatil (işyerinin genel tatili vb.) dışında işe gelinmeyen süreleri; paydası da yine yıllık izin ve tatil düşüldükten sonraki "net çalışılması gereken süre"yi ifade edecektir.

Ancak, yukarıdaki oranın bir "genel devamsızlık oranı" olduğu belirtilmelidir. Gerçekten oranın payı çeşitli devamsızlık hallerini kavramaktadır. Halbuki istifalarla ilişkisi bakımından her devamsızlık halinin ayrı bir önemi ve ağırlığı vardır. Bu anlayış içerisinde çeşitli devamsızlık hallerine göre hesaplanacak "özel devamsızlık oranları" önem kazanmaktadır (7). Örneğin "vizite ve istirahatler" için hesaplanacak bir özel devamsızlık oranı,

$$\frac{\text{Vizite ve İstirahat Nedeniyle Çalışılmayan Adam-Saatler}}{\text{Çalışılması Gereken Adam-Saatler}} \times 100$$

şeklinde formüle edilecek ve doğal olarak "Vizite-İstirahat Oranı" adını alacaktır.

Buna göre, devamsızlık-istifa ilişkisi konusunda daha önce açıkladığımız yaklaşıma uygun olarak özel devamsızlık oranlarına ağırlık vereceğimiz ve ilgili analizlerde bu ölçüleri kullanacağımız açıktır (8).

II- ÇEŞİTLİ DEVAMSIZLIK HALLERİNİN İSTİFALARLA İLİŞKİSİ: OTOSAN A.Ş. ÖRNEĞİ

Bu incelememizde devamsızlık istifa sürecinin bir evresi olarak kabul edildiğine göre, "devamsızlık" ve "istifa" değişkenleri arasında "korolesyon analizi" ağırlık taşıyacaktır.

(4) Bornemann, a.g.e., S.173.

(5) T.F. Lyons, "Turnover and Absenteeism: A Review of Relationships and Shared Correlates, *Personnel Psychology*, C. XXV (1972), S.277.-J. Bulak, "Fluctuation and Absenteeism as Expression of Work Motivation", *Syntéza*, C.I. (1972), S.3-6.

(6) Bornemann, a.g.e., S.174-175. - Lundquist, a.g.e., S.122.

(7) Bkz.: Behrend, a.g.e., S.111-115.

(8) İstifalar için kullanılan ölçü de,

$$\frac{\text{Dönem İçinde İstifa Edenler}}{\text{Ortalama İşgücü}} \times 100$$

şeklinde hesaplanan "istifa oranı"dır.

TABLO 1

Otosan Firmasında Devamsızlık Oranları ile İstifa Oranları Arasında Korelasyon Analizi Sonuçları (*)

	Kaydırmaz Seriler Arasında			İstifa Oranları 1 Ay Gecikmeli			İstifa Oranları 2 Ay Gecikmeli		
	Gözlem Sayısı	Korelasyon Katsayısı	Anlam Seviyesi	Gözlem Sayısı	Korelasyon Katsayısı	Anlam Seviyesi	Gözlem Sayısı	Korelasyon Katsayısı	Anlam Seviyesi
Vizite Oranları ile İstifa Oranları Arasında :	n=72	r=0.2629	p<0.025 (t=2.280)	n=71	r=0.1708	p<0.10 (t=1.440)	n=70	r=0.1946	p<0.10 (t=1.636)
İstirahat Oranları ile İstifa Oranları Arasında :	n=72	r=-0.1556	-	n=71	r=-0.1241	-	n=70	r=-0.2566	-
Ücretli Mazeret İzni Oranları ile İstifa Oranları Arasında :	n=72	r=0.1405	p<0.25 (t=1.187)	n=71	r=0.0155	p<0.40 (t=0.129)	n=70	r=-0.0574	-
Ücretsiz Mazeret İzni Oranları ile İstifa Oranları Arasında :	n=72	r=-0.1631	-	n=71	r=-0.1629	-	n=70	r=-0.2281	-
Mazeretsiz Gelmemeye Oranları ile İstifa Oranları Arasında :	n=72	r=0.3481	p<0.0025 (t=3.107)	n=71	r=0.1740	p<0.10 (t=1.468)	n=70	r=0.1758	p<0.10 (t=1.473)

(*) İlgili analiz ve testler için bkz.: Frank J. Kohout, *Statistics for Social Scientists-A Coordinated Learning System*, New York, John Wiley and Sons, 1974, S.180 ve dev.- Lawrence L.Lapin, *Statistics for Modern Business Decisions*, 2.B., New York, Harcourt Brace Jovanovich, 1978, S.351 ve dev.-Lincoln L. Chao, *Statistics for Management*, 2.B., Palo Alto, The Scientific Press, 1980, S.469 ve dev.

Daha önce belirtildiği şekilde hesaplanan aylık devamsızlık oranlarıyla istifa oranları arasında 72 ay üzerinden yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 1'de verilmiştir (9).

Tablodaki sonuçların, beraberinde veya kısa bir süre sonra istifayı getirme (istifayla sonuçlanma) açısından "vizite" ve "mazeretsiz gelmeme" hallerinin başlıca ağırlık taşıyan devamsızlık şekilleri olduğunu açık bir şekilde ortaya koyduğu söylenebilir (10). Her iki devamsızlık hali için de en yüksek (dolayısıyla anlamlı) korelasyonların kaydırmaz yani eşleştirilmiş seriler arasında elde edildiği görülmektedir. Özellikle istifa oranlarının bir ay geciktirilmesi, ay sonlarına rastlayan bir devamsızlık halinin bir sonraki aydaki (ayın başlarındaki) istifaları da açıklayabilmesini sağlamak; dolayısıyla her iki olaydaki değişmelerin sadece analize esas alınan zaman birimine (ay) ait takvim süresi ile sınırlandırılmasını önlemek açısından daha fazla önem taşır.

Şimdi eşleştirilmiş korelasyon katsayılarını dikkate alarak vizite ve mazeretsiz gelmeme halleriyle istifa bağlantısı üzerinde duralım:

Her şeyden önce, sağlık nedenlerine bağlı bir devamsızlık şekli olarak vizitenin durumu gerçekten ilgi çekicidir. İstirahatlerin, ardından bir istifayı getirmemesi doğal karşılanabilir. Çünkü istirahat herhalde mevcut (gerçek) bir hastalığın gerektirdiği bir durumdur ve bir istifa kararının uygulanması (istifa öncesi iş arama v.b.) konusunda fazla olanak sağlamayacağı açıktır. Buna karşılık, her zaman bir istirahati gerektirmediğini de dikkate alarak vizitenin daha sık ortaya çıkan bir durum olduğu söylenebilir. Vizite içerisinde

istifayla sonuçlanması bakımından "Firma dışında muayeneye gitme" yani "Hastaneye gönderilme" halinin ağırlık taşıdığı belirtilmelidir. Gerçi, istifa öncesi psikolojik durumun (huzursuzluğun) sonucu olarak işletme içerisinde gerçek nedenlerle veya gerçek dışı bahanelerle viziteye çıkma taleplerinde bir artış olabileceği açıktır; ancak ister dışarıda muayeneyi zorunlu kılan gerçek bir neden ister işgörenin artık ısrarlı hale gelen (gerçekte ciddi olmayan) bir şikayetin sonucu olsun "hastaneye gönderilme", herhalde mevcut bir istifa kararının uygulanması konusunda da fırsat tanıyabilecektir. Hele bu vizite şeklinin bazen bir öğleden sonrası, hatta belki de bir günü kapsayabileceği ve nihayet dışarıda geçen sürenin hiç değilse belirli bir bölümünün ücretli olduğu (11) da dikkate alınır, işgörenin istifa kararını uygulaması açısından gerek yeni girişimlerde bulunma gerek daha önce yaratılmış olan bazı olanakları pekiştirme konularında daha rahat olacağı da düşünülebilir.

Mazeretsiz gelmemelerle istifalar arasında daha kuvvetli bir ilişkiye rastlamamız, bu devamsızlık şekliyle istifalar arasındaki teorik bağlantı çerçevesinde herhalde bir sürpriz değildir. Gerçekten, mazeretsiz gelmeme bilindiği gibi istifa kararına bağlı (istifa öncesi) devamsızlığın son evresi, yani artık kesinlik kazanmış –hatta gereğinde şeklen bir istifaya bile mahal bırakmayan– bir istifa kararının ifadesidir.

Burada, mazeret izinleriyle mazeretsiz gelmeme bağlantısı üzerinde ayrıca durulabilir. Bunun için ücretli ve ücretsiz mazeret izin oranlarıyla mazeretsiz gelmeme oranları arasında yukarıda Tablo 2'de görülen korelasyonlar hesaplanmıştır.

Tablo'dan anlaşılacağı gibi mazeretsiz gelmeme hali ile ücretli mazeret izni arasında

(9) Gerek devamsızlık gerek istifa rakamlarında, dolayısıyla bunlarla hesaplanan ölçülerde idari ve büro personelinin kavranmadığı yani üretim faaliyetine katılan personele ait verilerin dikkate alındığı belirtilmelidir. Bunun nedeni de, devamsızlık-istifa ilişkisinin işletme faaliyet sonuçları açısından taşıyabileceği önemi vurgulamaktır.

(10) Kuşkusuz bu değerlendirme, istirahat ve ücretsiz izin oranlarına ait negatif, ücretli izin oranları için de nisbeten zayıf (sıfıra yakın) korelasyonları dikkate almaksızın yapılmıştır.

(11) Nitekim Otosan firmasında, "İşçilerin Sosyal Sigortalar Kurumu'nun sağlık tesislerinde viziteye çıkmaları sırasında geçen sürenin dört saatlik bölümüne ait ücretlerinin kesilmeyeceği" belirli toplu sözleşmelerde yer alan hükümler arasındadır.

TABLO 2

	Gözlem Sayısı	Korelasyon Katsayısı	Anlam Seviyesi
Ücretsiz Mazeret İzinleri ile Mazeretsiz Gelmeler Arasında	n = 72	r = -0.0683	p < 0.25 (t = -0.573) Anlamsız.
Ücretli Mazeret İzinleri ile Mazeretsiz Gelmeler Arasında	n = 72	r = 0.4242	p < 0.0005 (t = 3.919) Anlamlı.

oldukça kuvvetli, dolayısıyla anlamlı bir ilişki mevcuttur. Yani ücretsiz izinler herhangi bir şekilde mazeretsiz gelme halini beraberinde getirmemekte; fakat ücretli mazeret izinleri bir ölçüde mazeretsiz gelmemelerle sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla ücretli izinlerin genel olarak mazeretsiz gelme konusunda daha geniş zemin hazırladığı söylenebilir.

Nitekim bu tür izinlerin genellikle daha uzun süreli ve izin sırasında ücret garantisinin sağlanmış olması, özellikle mazeretsiz gelmemeye sonuçlanabilen bir istifa kararının uygulanmasını hızlandırıcı rol oynamaktadır.

Şu halde, bilindiği gibi yıllık izinlerin de dışında düşünülmesi gereken ücretli mazeret izinlerini mazeretsiz gelme hali, bunu da istifalar izleyebilmekte, yani ücretli izin dolaylı olarak bir istifanın kaynağını oluşturabilmektedir. Ücretli mazeret izinleriyle istifalar arasında kuvvetli, dolayısıyla bu izinlerin doğrudan istifayla sonuçlanabileceğini gösteren bir korelasyona rastlanmaması da (Bkz.: Tablo 1) bu şekilde açıklanabilir.

III- SONUÇ

Otosan firmasında çeşitli devamsızlık şekilleri içerisinde, istifalarla olan ilişkileri açısından "vizite" ve "mazeretsiz işe gelme" durumları dikkati çekmektedir. Bu arada vizite-istifa bağlantısı özellikle ilginçtir. Bu ilişki

istifa öncesi psikolojik huzursuzluğun bir işareti olmak yanında, sağlık nedenine bağlı bir iznin "amacı dışında" (istifa kararını gerçekleştirmek için) kullanılabilmesini göstermesi bakımından da gerçekten üzerinde durulması gereken bir husustur.

Mazeretsiz gelmelerin istifalarla olan bağlantısı ise, bu devamsızlık halinin bir istifanın habercisi olarak toplam devamsızlık içerisinde taşıdığı ağırlığı kanıtlamış olmaktadır.

Gerçekten çeşitli ülkelerde yapılan araştırmalarda da genellikle bu yönde sonuçlar elde edilmiştir. Bunlar arasında özellikle işletme düzeyinde derinlemesine incelemeler olarak Agne Lundquist ve Hilde Behrend'in çalışmaları, ortaya koydukları somut sonuçlarla dikkati çekmektedir.

Lundquist İsveç'te bir işletmede yaptığı incelemede toplam devamsızlık sayılarıyla işten ayrılmalar arasında 0.66, mazeretsiz gelinmeyen gün sayılarıyla işten ayrılmalar arasında da 0.60 oranında korelasyonlar saptamıştır. Yazar bu araştırmasında ayrıca devamsızlık ve işgücü devri nedenlerini, özellikle işe uyumu belirleyen faktörler açısından incelemiş ve işe uyumu sağlayan veya uyumsuzluğa yol açan çeşitli faktörlerin devamsızlık olduğu kadar işten ayrılmaya da neden olduğu sonucuna varmıştır (12).

(12) Bkz.: Lundquist, a.g.e., S.124-125.

Devamsızlık konusunda çeşitli araştırma ve incelemeleriyle tanınan Hilde Behrend'in Stuart Pocock ile birlikte İngiltere'de "General Motors (Scotland) Ltd." firmasında yaptığı ve altı yıllık bir dönemi kapsayan incelemesi de ilginç sonuçlar ortaya koymuştur (13). Toprak kaldırma araçları (buldozer vb.) imal eden bu firmada elde edilen sonuçların, gerek bir "uzun dönem gözlemi"ne dayanması gerek Otosan firmasıyla işkolu açısından paralellik göstermesi dolayısıyla ayrıca önem taşıdığı kanısındayız. Söz konusu çalışmada devamsızlık, çeşitli şekilleriyle ön planda "yaş faktörü"ne göre ele alınmış; nedenlerine ve departmanlara göre ayrıntılı olarak incelenmiştir. Konumuz ile ilgili olarak bulunan sonuçlar şöyle özetlenebilir:

- Devamsızlık gösteren ve işten ayrılanlar genellikle genç işçilerdir.
- Devamsızlık sayıları ve özellikle mazeretsiz gelmeme hallerinin sıklığı arttıkça işten ayrılmalar (istifalar) da artış göstermektedir.

İşte bu gerçeklerin ışığında denebilir ki, mazeretsiz gelmemelerin sıklığı henüz gerçekleşmemiş bir istifanın habercisi olarak herhalde işletme yönetiminin dikkatini çekmesi gereken bir olgudur. Böylece devamsızlıkla istifalar arasında kurulacak ilişki ve saptanacak paralellığe göre firma yönetiminin istifalar konusunda da önceden bazı tahminler yapması ve gerekli kararları alması düşünülmelidir. Ülkemiz işletmelerinden birine ait örnek olay niteliğinde olan çalışmamızın, konunun işletme ve personel politikaları açısından taşıdığı evrenselliğe katkıda bulunacağını umuyoruz.

(13) Bkz.: Hilde Behrend ve Stuart Pocock, "Absence and the Individual: A Six Year Study in One Organization", *International Labour Review*, C.CXIV, No.3, (Kasım-Aralık 1976), S.311-327.

(14) Bu konuda bkz.: Frederic E. Croxton, Dudley J. Cowden ve Sydney Klein, *Applied General Statistics*, 3.B., New Delhi, Prentice Hall of India, 1969, S.480-481.-Elam E. McElroy, *Applied Business Statistics*, San Francisco, Holden Day Inc., 1971, S.299 ve 302-303.-R.G.D. Allen, *Statistics for Economists*, Londra, Hutchinson Univ. Library, 1972, S.150-151.

EK

VERİLER VE ANALİZ YÖNTEMİ KONUSUNDA TEMEL AÇIKLAMALAR

Bu çalışmada toplanan başlıca veriler şöyledir:

- Aylık istifa sayıları,
- Aybaşı ve ay sonlarına göre işgücü mevcudu,
- Ay içerisinde çalışılması gereken adam saatler,
- Çeşitli devamsızlık şekillerine göre çalışılmayan adam saatler.

İstifa-devamsızlık bağlantısı "İstatistik İlişki Analizi", dolayısıyla "Regresyon-Korelasyon Analizi" modeli içerisinde ele alınmıştır. Kullanılan analiz yönteminin başlıca özellikleri şöyle sıralanabilir:

- İnceleme, bir "zaman serisi analizi" (longitudinal analysis) şeklindedir.
- Eşleştirilmiş seriler yanında kaydırılmış (geciktirmeli-lagged) değişkenler arasında da korelasyon analizi uygulanmış, dolayısıyla "Kaydırmalı Korelasyon" tekniği kullanılmıştır.
- Zaman serilerinde korelasyon analizinin özel durumu dikkate alınarak, gerek istifa gerek devamsızlık değişkenleri trend ve mevsime göre ayarlanmış; yani bu iki faktörün etkisinden arındırılmış değerleriyle analize sokulmuştur (14).

TEŞEKKÜR

Özellikle işletme düzeyinde yapılan bir çalışmada, ayrıntılı ve düzenli istatistik verilerin varlığı ve bunların temin edilebilir olması yanında yeterli bir gözlem için gerekli sayıda verinin mevcut bulunması da kuşkusuz büyük önem taşır. Örneğin, ilişkileri çok daha açık ve net olarak göstermesi bakımından gerek devamsızlık gerek istifa rakamlarında aylık verilere inilebilmesi çok sevindirici olmuştur. Otosan firmasının bu olanakları sağlayan Sayın Genel Müdür Yardımcısı başta olmak üzere Personel ve Muhasebe Bölümü yetkililerine teşekkürlerimi belirtmek isterim.

Doç. Dr. Hasan ÇATALCA

BEDEN DİLİ ÇOK ÖNEMLİDİR

***Doç. Dr. Acar BALTAŞ**
Psikolog

İnsanların yüzyüze kurdukları ilişkilerde duygu ve düşüncelerini anlatma araçları kelimeler, ses tonu ve sözsüz mesajlardır. Sözsüz mesajlar jestler, göz ve baş hareketleri, beden duruşu, yüz ifadeleri, mesafe, temas, kullanılan aksesuarlar gibi "beden dili" öğeleriyle ifade edilir.

Sosyal psikologların uzun yıllar sürdürdükleri çok sayıda araştırmanın sonucuna göre yüz yüze kurulan ilişkilerde kelimelerin etkisi %10, ses tonunun etkisi %30, beden dilinin etkisi ise %60 olarak bulunmuştur.

Kelimeler duygu ve düşüncelerimizi daha incelikli olarak anlatma aracı olduğu gibi duygu ve düşüncelerimizi örtmeye de yarar. Bedenimizin dili ilkel dilimizdir. Bu sebeple gerçek duygu ve düşüncelerimizi kelimelerle öğtebiliriz ve yalan söyleyebiliriz. Ancak bedenimiz daima doğruyu söyler.

Tanıştığımız bir insana karşı bizde oluşan sempati ve antipatileri kelimelere dökmekte, bu duyguların kaynağını kendimize ve başkalarına karşı inandırıcı biçimde anlatmakta zorluk çekeriz. Bu gibi durumlarda duygularımızın gerçeklerini açıklamak için, dilimizde kullanılan deyimlere başvururuz. Bu tür deyimlere örnek olarak şunlar verilebilir:

* "Kanım kaynadı"

* "Isınamadım"

* "Gözüm tuttu"

****Doç. Dr. Zuhâl BALTAŞ**
Psikolog

* "Gözüm tutmadı"

* "Yıldızlarımız uyuşmadı"

Kısaca özetlemek gerekirse, düşmanlık, sıkıntı, güven, saldırganlık, hoşlanma gibi yaşanan gerçek duygu ve tavırları yansıtmak konusunda beden dilinin mesajları, konuşulan kelimelerden çok daha önemli rol oynar.

Söze dökülmeyen bu mesajlar özellikle diğer insanlar üzerinde yaratılan ilk izlenim sırasında büyük önem taşır.

İLK İZLENİMİN ÖNEMİ

"Bir görüşte aşık olmanın" iş hayatındaki karşılığı "ilk izlenim"dir. Dünyada tekrarlanmayacak olan tek şey izlenimdir. İnsanlar üzerinde yarattığımız ilk izlenim 30 saniye içinde oluşur. Bu süreyi bilinçli olarak kullanmak, karşımızdakiler üzerinde istediğimiz izlenimin doğmasına imkân verir.

Beden dilinin ve beden dili ile ilgili işaretlerin öğrenilmesi ve bilinçli olarak uygulanması insanların kendilerini daha iyi tanımalarına ve ilişkilerinde daha etkili olmalarına, diğer insanlara karşı anlayış ve hoşgörü geliştirmelerine yardımcı olur.

* Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Nöroloji Anabilim Dalı

** Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı

BEDEN İÇ DÜNYAMIZIN ELDİVENİDİR

Bedenimiz iç dünyamızı saran bir eldivendir ve varlığımızın dünyaya açılışdır. Halk arasındaki yaygın görüşlerin ve dinlerdeki cezalandırıcı yaklaşımların etkisiyle, insanlar bedensel isteklerinden kaçınmaya zorlanmış, bedenlerini terbiye etmeleri gerektiği düşünülmüş ve böylece bedenlerine yabancılaşmışlardır.

Ana dilimizden başka bir dil öğrenmek için zaman ve enerji harcarız. Bir yabancı dili iyi öğrendiğimiz ölçüde kendimizi daha iyi ifade edebilir, karşımızdakini daha iyi anlarız. Temel dilimiz olan bedenimizin dilini öğrenmek için neden zaman ayırmadığımızı anlamak güçtür. Çünkü hiç kimse beden dilinin ifadelerinden kaçınmaz ve bunu bastırmaz. Bu sebeple bu dili öğrenmeye çalışmak bize büyük yarar sağlar. Bedenin dilinin işaretlerini öğrenmek insanın hem kendi, hem de karşısındakinin gerçek duygu ve düşüncelerini doğru olarak yorumlamasına imkân verir.

BEDEN DİLİMİZ KARŞIMIZDAKİLERİ ETKİLER

Bedenin dili konusunda hiçbir fikre sahip olmadığını düşünen bir kişi dahi, karşılaştığı kişinin merkezini (göğüs açıklığını) kullanma biçimine bakarak, farkında olarak veya olmayarak bundan sonuçlar çıkartır. Örneğin omuzları düşük, kolları ve elleri yana sarkık, başa öne eğik bir kişiyle karşılaştığımızda, bu kişinin hayat enerjisinin zayıf, hayatından veya içinde bulunduğu durumdan hoşnut olmayan bir insan olduğunu düşünürüz.

Gerçekten de bu duruş, çekingen, kapalı ve kendisini güven içinde hissetmeyen kişiye ait bir beden duruşudur.

Benzer biçimde, merkezini açmış, kollarını iki yana doğru genişletmiş ve başını yukarı doğru kaldırmış bir kişiyle karşılaştığımızda, dış dünyaya hemen ve şiddetle tepki vermeye hazır saldırgan bir kişiyle karşı karşıya olduğumuzu düşünürüz.

Kolların ve omuzların yana açılarak sınırların genişletilmesi, aynı zamanda hak isteme alanında kendini gösterir ve bu beden duruşuna sahip kimseler büyük çoğunlukla, kendi düşünce, duygu ve haklarını; başkalarının düşünce, duygu ve haklarının önünde görürler.

EL SIKIŞMA

Benzer şekilde beden dili konusunda hiçbir fikri olmayanlar bile elini sıktıkları kişiyle ilgili bazı şeyler düşünürler. Gerçekten de el sıkma biçimi insanın kişiliğini ortaya koyma yollarının en başta gelenlerinden biridir.

İnsanların birbirleriyle el sıkışma biçimlerine esas olarak üç mesaj hakimdir: üstünlük, eşitlik ve boyun eğme.

Yapılan bir araştırmada başarılı üst düzey yöneticilerinin büyük çoğunluğunun hem el sıkışma işlemini başlatan kişiler olduklarını, hem de avuç içleri yere bakar şekilde el sıkıştıklarını ortaya koymuştur.

İnsanlar mağarada yaşadıkları dönemden bu yana karşılarındaki kişi için hiçbir tehlike taşımadıklarının işareti olarak onlara avuçlarını göstermişlerdir. Öteden beri kollarını kaldırarak avuç içlerini göstermek, teslim olmak anlamına gelmektedir. Bu sebeple el sıkışırken avuç içinin hafif yukarı dönük olması karşıdakinin üstünlüğünü kabul etmek anlamına gelir.

Güvenli ve dengeli bir el sıkışma, ellerin dik olarak ve avuçların birbirlerini bütünüyle kavramalarıyla gerçekleşir. Böylece her iki insan da kendi varlığını karşısındakine hissettirmiş olur.

OTURMA BİÇİMLERİ

İnsanın oturma biçimi, kişilik özellikleri ve iç dünyasıyla ilgili olarak önemli bilgiler taşır. Oturma biçimini doğru olarak değerlendirebilmek için bu bilgileri dört açıdan incelemek gerekir. Bunlar sandalye veya koltuk üzerinde kapladığımız alan, beden duruşu-

muz (postür), bacaklarımızın kullanılış biçimi ve oturmak için seçtiğimiz yerdir. Bu bilgileri doğru olarak kullanmak, iş hayatında kişiye büyük yarar sağlar.

Kaplanan Alan

Bazı insanlar arkalarına yaslanır, oturdukları alanın bütününe kaplarlar ve durumdan memnun oldukları ve buldukları yerden uzun süre kalkmayacakları izlenimini verirler. Buna karşılık bazı kimseler ise buldukları sandalye ve koltuğun ucuna ilişirler, bütün ağırlıklarını bacaklarına verirler ve adeta diken üstünde otururlar.

Koltuğun ucuna oturmak, kalkıp gitmeye hazır olmak ya da misafire veya önem verilen birine hizmete hazır olmak gibi insanın yerinde durmaya istekli olmadığını gösterir. Böyle bir harekete isteği iç gerginliğin yansımasıdır.

Sandalyelerin bir ucuna adeta bir başkasına yer bırakacakmışcasına oturanlar, haklarından vazgeçmeye ve geri çekilmeye hazır insanlardır. Bu insanların havayı bile az soluduklarını, böylece başkalarına daha çok oksijen bıraktıklarını düşünmek mümkündür. Bu kimseler varlık sebeplerini başkalarına hizmet etmekte görürler ve kendilerine dönük eleştirileri çok fazladır ve çeşitli sebeplerle sık sık suçluluk duygusu yaşarlar.

Buldukları koltuğa kendilerini bütünüyle bırakanların belki o an için çok yorgun olduklarını düşünmek mümkün olabilir. Ancak bu kimseler büyük çoğunlukla iç dünyalarının rotalarını bulamamış, bu sebeple hareket etmekten kaçınan ve hareket etmeyi yük gibi gören kimselerdir.

Oturulacak boş yer olduğu halde, bir koltuğun koluna oturanlar kendilerine fazlasıyla güven duyan kimselerdir. Bu kimseler çevrelerindeki kendileri görüşlerini kabul ettirme eğilimindedirler ve çoğunlukla etrafındakilere üstünlük sağlamak isterler.

Seçilen Yer

Bir odaya girdiğimiz zaman seçtiğimiz yer kendimize olan güvenimiz ve o mekan içinde

bulunanlar arasında kendimizi nerede gördüğümüz konusunda fikir verir.

Yapılan araştırmalar, odaya girdiklerinde kapıya yakın koltuk veya sandalyeye oturanların özgüvenleri düşük kimseler olduğunu ortaya koymuştur. Kapıya yakın bir koltuğa oturmak aynı zamanda kişinin kendisini diğer kişilerden daha az değerli ve önemli gördüğünün işaretidir. Bu kişilerin oturma biçimleri incelendiğinde de, çoğunlukla sandalye veya koltuğun ucuna oturmak, kalkmaya hazır olmak gibi durumların rahatsızlığın ve düşük özgüvenin diğer belirtileri de bulunmuştur.

Buna karşılık girdikleri odada ev sahibine veya merkeze yakın yer seçenlerin özgüvenleri yüksek ve kendilerinden hoşnut kimseler oldukları ve bu kimselerin aynı zamanda koltuklarını ve sandalyelerini dolduracak biçimde oturdukları görülmüştür.

Bir toplantı veya konferansta ön sıralarda, özellikle en ön sırada, insanlar kendilerini savunmasız ve çıplak hissetmektedirler. İnsanın önündeki koltuk ve diğer dinleyiciler doğal bir koruma yaratır ve güven duygusu verir. Bu sebeple de boş bir salonda dinleyiciler orta sıralardan başlayarak salonu doldururlar.

Benzer şekilde bar, cafe ve benzeri eğlence yerlerine insanlar arkadaş olabilecekleri, ilişki kurup konuşabilecekleri birilerini bulmak için gelirler. Buralara gelenler büyük çoğunlukla ya sırtlarını bir köşeye dayararak veya diğer insanları gözleyebilecekleri bir kenara otururlar. Oysa bu yerler kişinin görülmek istediği diğer insanlar tarafından kolayca fark edilebileceği yerler değildir.

Böyle bir eğlence yerine arkadaş bulmak amacıyla gelenler için uygun olan, merkeze yakın yerde oturmak, sırtını topluluğa dönmek ve insanların çoğunluğunun bulunduğu yere yan olarak oturmaktır. Böylece hem insanları ve çevrede olup bitenleri görmek, hem de diğer insanlarla doğrudan yüz yüze ve göz göze gelmenin doğuracağı rahatsızlıktan kaçınmak mümkün olur.

Oturma Düzeni

Oturmak için seçilen yer ve oturan kişiler arasındaki mesafe sözsüz bilgilerle dolu olan çok değerli işaretler verir. Hemen herkes bir restorana girdiği zaman sırtını duvara verebileceği bir masaya oturmak ister. Ortalarda bir mesaya oturmak zorunda kalan bazı kişilerin restoranı terk ettikleri çok görülür. Bunun sebebi, insanın mağara devrinde yaşayan atalarından aldığı mirastır. Kendini güven altına alma ihtiyacı, savunmasız olan sırtını tehlikeye dönmeyerek, ortaya çıkar.

Yapılan araştırmalar, restoran, bar, cafe gibi yerlerde sırtını hareket eden bir topluluğa dönerek oturanların solunumlarının sıklaştığını, kalp vuruş sayılarının arttığını, kan basınçlarının yükseldiğini ortaya koymuştur. Eğer kişinin arkasında sokak veya bahçeye açılan cam veya kapı varsa, kişinin duyduğu rahatsızlık ve gerginlik artmaktadır.

Bu durum tıpkı gürültülü bir yerde uyuyan insanın durumuna benzemektedir. Kişi uyuduğu için gürültüyü algılamadığını söylese bile, otonom (irade dışı ve kendi kendine çalışan) sinir sistemi ile gürültüye tepki vermektedir. Bunun sonucu olarak da uykusu derinleşmediği için saat olarak yeterli miktarda uyusa bile, yorgun uyanmaktadır. Benzer şekilde masada sırtı kapı, cam veya hareket eden bir topluluğa dönük oturan kişi de sebini bilmediği bir gerginlik yaşamaktadır.

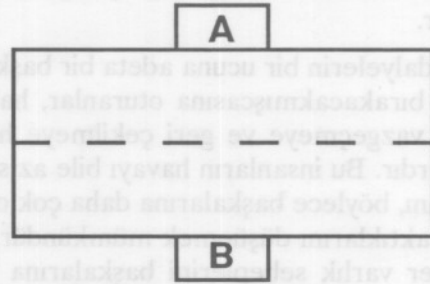
Bu bilginin, önemli kararların verileceği yemekli toplantılar sırasında büyük bir değeri vardır. Böyle yemekli bir toplantının düzenlenmesi durumunda, ev sahibinin masanın konumu ve konukların oturma düzeni konusuyula verilen bilgiler doğrultusunda ilgilenmesi, işi rastlantıya veya şef garsonun kontrolüne bırakmaması yerinde olur.

Karşı karşıya oturmak

Karşı karşıya oturmak genellikle rekabeti ifade eder. İster bir fikir çerçevesinde, ister bir iş ilişkisinde olsun, karşı karşıya oturmak, tıpkı satranç maçında ya da iskambil oyununda olduğu gibi masadan bir galip bir de mağup çıkacağını düşündürür

İletişim insanlara karşı yapılan bir eylem değil, insanlarla birlikte yürütülen bir eylemdir. Esas olan, bizim söylemek istediklerimiz ve niyetimiz değil, bunun karşımızdakiler tarafından nasıl algılandığıdır. Bu sebeple karşılıklı oturma insanlarla uzlaşmayı zorlaştıran özelliğini her zaman akılda tutmak gerekir. Özellikle ziyaretlerini satış amacıyla yapanların, görüştüğü kişinin karşısında oturmalarının hatalı olduğu anlaşılmıştır.

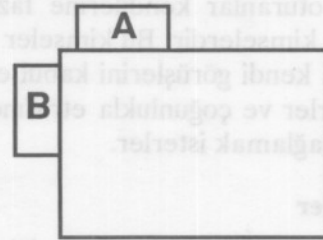
Muhatabını masanın karşısına oturtmak acemice bir tavidir. Eğer verilecek bir emir, yapılacak bir uyarı varsa, bu oturma biçimi uyarı veya emrin şiddetini artırır. Çağdaş bir yöneticinin, iletişim için geçerli olan ilkenin, yönetim için de geçerli olduğunu unutmamasında yarar vardır. "Yönetim insanlara rağmen olmaz, insanlarla birlikte olur".



Şekil 1: Karşı karşıya oturma rekabeti ifade eder.

90°lik Açıyla Oturmak

İşbirliğini sağlamak amacıyla kurulan bir ilişki içinde uygun olan, oturan kişiler arasında 90°lik bir açı oluşturacak biçimde yanlanmasına oturmaktır. Böylece kişinin karşısındaki, çıkarları kendisiyle çelişen biri olarak değil, bir problemi birlikte çözecek kişi olarak algılanması mümkün olur.



Şekil 2: Rekabeti ortadan kaldıran ve işbirliğini artıran oturma düzeni.

Unutmamak gerekir ki, çevresinde oturu lan masa, insanların kendilerini güvende hissettikleri bir korunma duvarıdır. Bu sebeple karşımızdaki kişiyi duvarımızın neresine aldığımız önem taşır.

Yanlamasına oturma düzeni arkadaşça ve dostça ilişki kurmaya imkân verir. Bu şekilde oturanlar arasında hem göz teması kurma imkânı olur, hem de kişiler masanın koruyucu özelliğinden yararlanarak kendilerini rahat hissederler. Buna ek olarak 90°lik açıyla yanlamasına oturan kişiler fikir alışverişinde bulunabildikleri gibi kendi çizgilerini de koruyabilirler.

Bu oturma biçimi bazılarınca demokratik oturma düzeni olarak adlandırılır. İş görüşmeleri için de en uygun oturma düzeni budur. Bu sebeple uyum içinde olmak istediğiniz kişiyle göğüs açıklığınızın hayali olarak keşistikleri bir üçgen oluşturacak biçimde oturmanız yerinde olur.

Böylece o kişinin, üzerinde büyük baskı hissetmeden kendi görüşlerini ortaya koymasına imkân sağlamış olursunuz. Böyle bir oturma biçimi konuşan kişiler arasında dostça ve rahat bir atmosferin doğmasına yardım eder. Çünkü bu oturma biçiminde duygular ve davranışlar açısından geniş bir hareket alanı vardır.

Konuşulan kişi üzerinde baskı uygulanmak istediği zaman, sorularının sandalye doğrudan o kişiye döndürülüp, göğüslerin karşı karşıya gelmeleri sağlanarak sorulmasının, kontrol etmek isteyen yarar sağladığı bazı çalışmalarda gösterilmiştir.

Bu manevra özellikle astları sorgularken veya karşınızdaki kişinin sizden bir şeyler sakladığını düşündüğünüz durumlarda yararlı olabilir.

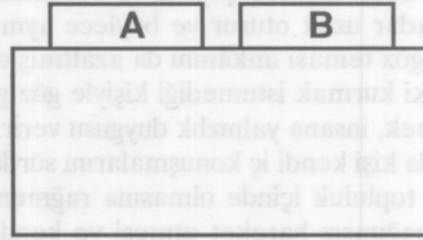
Yanyana Oturmak

Bir arkadaşınıza işiyle veya çocuğunuzla dersiyile ilgili yardım edeceğinizi düşünün. Nereye oturursunuz? Seçeceğiniz yer büyük bir ihtimalle onun yanındaki sandalye olacaktır.

Yan yana oturan ve hafif birbirlerine dönük olan iki kişi, büyük bir ihtimalle bir prob-

leme karşı ortak bir yaklaşım içindedirler. Benzer bir şekilde üç veya dört kişinin yan yana oturması, birbirlerine güven, dış dünyaya karşı ortak bir cephe oluşturmak anlamına gelir.

Yanyana oturmak işbirliğini ve olumlu duyguları en üst düzeye çıkarttığı için, muhababını ikna etmek isteyen bir kişinin masanın etrafından dolanarak yanına geçmek istemesinin ona avantaj sağlayacağı düşünülebilir. Bunu yapmak için uygun bir sebep varsa, böyle bir yaklaşım gerçekten yararlı olabilir.



Şekil 3: İşbirliğini en üst düzeye çıkaran oturma düzeni.

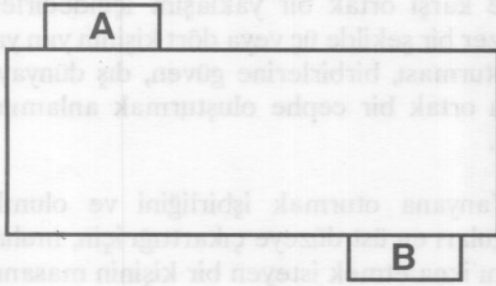
Örneğin masada oturan kişinin incelediği belgeyle ilgili olarak ona bilgi vermek gibi bir sebep, böyle bir davranışın uygunsuz kaçmasını önler. Ancak masanın etrafında dolanarak oturan kişinin mahrem alanına girmenin her zaman riskli bir davranış olduğu unutulmamalıdır.

Yanyana oturarak işbirliği ve olumlu duygular yaratacak oturma düzeni anne-baba ve çocukları, öğretmen ile öğrencisi, amir ile astı arasında kolaylıkla gerçekleştirilebilir ve olumlu sonuçlar verir.

Ancak unutmamak gerekir ki, yaş veya statü olarak daha geride olan kişinin bu oturma biçimine doğrudan teşebbüs etmesi her zaman risk taşır.

Çapraz Oturmak

Bir restoranda veya kitaplıkta hiç boş masa yoksa tek kişinin oturduğu dikdörtgen masanın neresine oturursunuz? Büyük ihtimalle Şekil 4'te görüldüğü gibi uzun kenarın diğer ucuna.



Şekil 4: İlişkiyi en alt düzeyde tutmayı amaçlayan oturma düzeni.

İnsanlar ilgi duymadıkları ve ilişki kurmak istemedikleri kişilere çapraz ve mümkün olduğu kadar uzak oturur ve böylece aynı zamanda göz teması imkânını da azaltmış olurlar. İlişki kurmak istemediği kişiyle göz göze gelmemek, insana yalnızlık duygusu verir. Bu durumda kişi kendi iç konuşmalarını sürdürebilir ve topluluk içinde olmasına rağmen oldukça bağımsız hareket etmesi ve kendisini yalnız hissetmesi mümkün olabilir.

Masanın Önemi

Bir işyerinde masa otoriteyi temsil eder. Bu işyeri doktor muayenehanesi olabileceği gibi resmi bir görevlinin odası da olabilir. Masa karşısında durmak veya oturmak insanlarda rahatsızlık yaratır. Bir doktor muayenehanesinde yapılan bir araştırma, doktorun masa arkasında oturması ile hastaların kendilerine rahat ve güvende hissetmeleri arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına göre, hastaların sadece %10'u doktorun masa arkasında oturmasının kendilerini rahatlattığını söylemiştir.

Bazı durumlarda kişi karşısındakine üstünlüğünü hissettirmek isteyebilir. O takdirde amacına ulaşması açısından masanın arkasında oturarak araya bir mesafe koymak uygundur. Ancak birçok durumda istenen sonuçları elde etmek için insanlarla işbirliği içinde olmak gerekir. Bu sebeple de masanın bize sağladığı rahatlığın, karşımızdaki kişiyi bizden uzaklaştırabileceğini ve elverişli işbirliği ortamının oluşmasını zorlaştırabileceğini hatırlamak yararlı olur. Doktor muayenehanesinde yapılan araştırma bu sebeple konuya açıklık

getirmektedir. Terapist veya danışman olarak görev yapan bazı psikologlar bu özelliği dikkate alarak, çalışma odalarını yeniden düzenlemektedirler.

Doğrudan rekabeti düşündürmeyen karşı karşıya oturma, birbirleriyle mümkün olduğu kadar çok göz teması kurmak isteyen iki sevgilin oturma biçimidir.

Bu oturma biçimi duygusal ve bedensel teması imkân verdiği için, kendilerini yakın hissedilen insanların birbirlerine daha da yaklaşmalarına yardım eder. Böyle bir yaklaşma aynı zamanda kişilerin birbirlerine olan duygularını dışlarındaki dünyaya göstermek amacını taşır. Birbirine dönük duran omuzların paralel hattan ayrılmaları ilginin çevreye yönelmesini veya konuşulan konulardaki anlaşmazlıkları işaret eder.

Yuvarlak masa

Oturma düzeni denince akla ender olarak bir yuvarlak masa gelir. Yuvarlak masa, katılanlar arasında eşitliği çağırır. Televizyonda edindiğimiz bilgiler bize hem Birleşmiş Milletler, UNESCO gibi batı kültürünü yansıtan, hem de OPEC gibi doğu kültürünü yansıtan örgütlerin toplantılarında ve çeşitli uluslararası toplantılarda yuvarlak masaların kullanıldığını göstermektedir.

Tarihte toplantılarını yuvarlak masada yaptığı bilinen ilk yönetici Kral Arthur'dur. Şövalyelerini yuvarlak bir masa etrafında toplayan Kral, böylece onlara eşit güç ve değer verdiğini göstermek istemiştir. Gerçekten de yuvarlak masa, çevresine oturanların kendilerini rahat, güvende ve sakin hissetmelerine imkân verir ve tartışmalar için elverişli bir atmosfer yaratır.

Dikdörtgen masalarda da oturanların güç ve statüleri açısından benzer bir durum söz konusudur. Gücü temsil eden kişi kapıya yüzü dönük olarak ve masanın başında oturur. Sağ ve solunda kendisine en yakın kişiler yer alır. Merkezden uzaklaştıkça güç azalır. Tam karşıda ise yuvarlak masada olduğu gibi ikinci derecedeki güç merkezi yer alır.

SONUÇ

Beden dilini ve sözsüz iletişim işaretlerini bilerek kullanmak ve bunları yorumlamak, gerek iş hayatında gerekse sosyal hayatta kişinin amaçladığı sonucu elde etmesinde ona büyük imkânlar sağlar. Ayrıca gerek kendimize gerek çevremizdekilere ait beden dili işaretlerini değerlendirmek insan ilişkileri dünyasında yeni ufuklar açan maceralı bir yolculuğu başlatır. Böylece hem kendimizi, hem çevremizdeki insanları gerçek duygu ve düşünceleriyle daha iyi anlamış oluruz ve onlara karşı anlayış ve hoşgörü geliştirmemiz mümkün olur.

Sevmenin yolu anlamaktan geçer. İnsanlar arasındaki şüphe ve korku, her zaman bilgisizlik ve uzaklıktan kaynaklanır. Bu sebeple insanları anlamayı kolaylaştıran her bilgi, insanları birbirine yaklaştırır ve aralarında anlayış ve sevgi köprüleri kurulmasına yardımcı olur.

Bu konuya ilgi duyanlar Dr. Zuhal ve Dr. Acar Baltaş'ın yazdığı "Bedenin Dili" (Remzi Kitabevi) kitabında "Yalan İşaretlerinden", "Kur davranışlarına" kadar beden diliyle ilgili birçok konuyu bulabilirler.

Dr. Öztin Akgüç

KREDİ TALEPLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

(Genişletilmiş 5. bası)

*Uygulamada karşılaşılan sorunlara ağırlık verilmiş,
bu yolla kitabın pratik açıdan yararlı olması sağlanmıştır.*

İSTEME ADRESİ

AVCIOL BASIM-YAYIN

Divanyolu, Bestekâr Osman Sk. 8/2 Cağaloğlu-İSTANBUL Tel: 522 40 51- 526 04 24

The language the whole world understands

Paradox: as European integration intensifies, interest in common symbols declines

Communication among the human population of the planet Earth is carried on in several thousand languages - and around 30 different alphabets. The number of written variants on these is estimated at three or four times as many! That was all very well when people's lives were confined to local communities, but modern telecommunications and travel opportunities now demand a drastic rationalization of the means of transferring a message from one set of brain cells to another.

The only modern, internationally understood written language is ISOTYPE (International System Of Typographic Picture Education). It was devised in Vienna almost seven decades ago, in 1925, by the Austrian economist and sociologist Professor Otto Neurath. This picture language has since made its triumphal march around the globe, above all for public information in the travel and tourism sectors.

Vienna is still the location of the secretariat of the ISO/TS145/SC1, more comprehensible as the International Organization for Standardization/Traffic Symbols 145/Sub-Committee 1 (Public Information Symbols). This is where the need for new symbols is coordinated and assessed, where symbols are devised, and



This toilet symbol in the end received majority support in the international test. However, several countries, including Austria, still prefer to rely on the well-established two letters...



...which have become accepted even in countries which use other alphabets.



This symbol for a waiting room was first used during the Olympic Games in Munich. It would have been accepted as an international norm if a high copyright fee had not been demanded for its use. And so the symbol was simply changed. The new version shows...



...the two waiting figures sitting facing each other in a more friendly atmosphere. The clock has been put forward by five hours.



Automation is the name of the game in all forms of transport from the metro to the ski lift. The tickets are checked and cancelled by electronic machines at the admission points, but these are not always easy to find in the midst of a crowd. This symbol marks the spot.



Austria's resorts have discovered a lucrative gap in the tourist market - all-embracing facilities for young children to allow their parents a well-earned holiday. This symbol shows where to find the kindergarten...

tested for international acceptance. The need keeps pace with technical developments, for example to indicate the location of the electronic machines which are increasingly in use for checking tickets at rail stations, ski lifts, etc.

The paradox is that this development is not keeping pace with European integration, which will increasingly demand commonly understandable means of information and communication. Interest in a common pictorial language for public information has stagnated for three years in the Western European countries. The recent series of developments and tests of new symbols initiated from Vienna cost an estimated 200,000 AS (about 18,000 US dollars), but to date no Western European country has offered to make an adequate contribution - a contribution equivalent to no more than a few restaurant bills.

Quite the contrary - Austrian developments are gladly taken over free of copyright. Or national symbols are used, which is not exactly conducive to international understanding and better public information. Nevertheless, a series of new symbols has been developed in Austria in cooperation with the Austrian National Tourist Office. We show a few of them here.

PERFORMANS GELİŞTİRME VE DEĞERLEME TEKNİĞİ OLARAK COACHING

GİRİŞ

Çalışma yaşamının günümüz rekabet koşullarında beşeri kaynaklarını etkinlikle kullanmak isteyen yöneticiler, en az geleneksel yönetim işlevlerine olduğu kadar astlarını eğitme, geliştirme ve yönlendirme faaliyetlerine de önem vermelidirler. Günlük dilde "adam yetiştirme" olarak adlandırdığımız bu işlev, işletmelerin birçok sisteminin gerektiği biçimde faaliyette bulunmasına yardımcı olurken, gerek üst ve gerekse astın da kişisel ve mesleki gelişimlerini gerçekleştirmeleri anlamını taşımaktadır.

İşletmelerde yönetici ve yönetici adaylarını çeşitli yönetsel pozisyonlara hazırlamak için birçok geliştirme yönteminin uygulandığını görmekteyiz. Bunlardan bazıları işbaşı eğitimi (on the job training) temeline dayanan, diğer bir deyişle eğitim sürecinde kişinin öğreneceği malzeme ya da konuyu fiilen uygulayarak edindiği yöntemlerdir. Diğer bazılarında ise kişilere gerekli teorik ve kavramsal bilgiler klasik dersane teknikleri ile sunulur. Ayrıca duyarlılık eğitimi, rol oynama, yönetim kafesi vb. bazı davranışsal temelli geliştirme teknikleri de kişide gerekli yönetsel beceri, tutum ve davranışların geliştirilmesine yöneliktir.

Coaching tekniği de ilgili literatürde yönetici geliştirme tekniklerinden biri olarak sınıf-

landırılır. Ancak konu biraz derinliğine incelendiğinde, coaching'in diğer geliştirme yöntemlerinden farkı ortaya çıkacaktır. Bu çalışmadaki asıl amacımız da coaching tekniğinin bir yönetici geliştirme yöntemi olmanın ötesinde, işletmelerde ne tür yararlar sağladığının irdelenmesine yönelik olacaktır. Bu nedenle, önce söz konusu teknik evreleri ele alınarak süreç olarak tanıtılacak, daha sonra da performans değerlendirme sistemi ile olan ilişki ve etkileşimi ortaya konmaya çalışılacaktır.

Organizasyonlarda eğitim sürecinin önemi gelişen teknoloji ve sanayileşme ile giderek artarken, yöneticinin kişisel olarak bu süreç içinde alması gereken rol de daha açıklıkla ortaya çıkmıştır.

İşletmelerde eğitim işlevinin formel yapı içinde görevli bölüm ve bu bölümün elemanları tarafından yerine getiriliyor olması, yöneticinin eğitimlik görevini ortadan kaldırmaktadır. Özellikle son yıllarda yöneticilerin iki yönlü haberleşme ile, kendi astları ile doğrudan gerçekleştirebilecekleri bir etkileşim sürecinde eğitimlik rollerini etkin bir biçimde kullanarak astlarının mesleki gelişimlerine büyük katkıda bulunabilecekleri fikri ortaya

Doç. Dr. Cavide UYARGİL
İ.Ü. İşletme Fakültesi

A- YÖNETİCİLERİN EĞİTİCİLİK GÖREVİ VE COACHING TEKNİĞİ

Organizasyonlarda eğitim sürecinin önemi gelişen teknoloji ve sanayileşme ile giderek artarken, yöneticinin kişisel olarak bu süreç içinde alması gereken rol de daha açıklıkla ortaya çıkmıştır.

İşletmelerde eğitim işlevinin formel yapı içinde görevli bölüm ve bu bölümün elemanları tarafından yerine getiriliyor olması, yöneticinin eğitimlik görevini ortadan kaldırmaktadır. Özellikle son yıllarda yöneticilerin iki yönlü haberleşme ile, kendi astları ile doğrudan gerçekleştirebilecekleri bir etkileşim sürecinde eğitimlik rollerini etkin bir biçimde kullanarak astlarının mesleki gelişimlerine büyük katkıda bulunabilecekleri fikri ortaya

atılmıştır. Böyle bir etkileşim sonucu yönetici astının sorun-çözümleme becerilerini geliştirmesine yardımcı olmakta ve "coaching" adı verilen bu teknik aracılığı ile rahatlıkla yetki göçerebileceği elemanlara sahip olabilmektedir. Yöneticinin bu tür faaliyetlerine belirli bir zaman ayırması gerekse de, sonuçta sağlanan bireysel ve örgütsel etkinlik, harcanan sürenin çok ötesinde kazançlar olarak nitelendirilecektir.

Organizasyonlarda eğitim süreci çalışanların arzulanan davranışlar doğrultusunda faaliyet göstermelerini sağlamak amacı ile uygulanır. Eğitim yolu ile kişilere kazandırılan bilgi, beceri, tutum ve değerler önceden belirlenen örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlayacak davranışların ortaya konulmasına neden olurlar.

Yönetici ile astı arasında gerçekleşen coaching tekniğinde de amaç aynıdır. Yönlendiren kişi yani yönetici, astında belirli davranış değişiklikleri, diğer bir ifade ile daha etkin bir performans amaçlar. Amacına ulaşmak için astının da fikir ve görüşlerini belirtmesine imkân sağlar. Böylece astın katılımı öğrenme sürecinin gerçekleşmesini de kolaylaştıracaktır.

Beach (1) coaching'den yararlı ve maliyeti oldukça düşük olan bir yönetici geliştirme tekniği olarak söz etmektedir. Bu tekniğin organizasyonlardaki diğer formal yönetici geliştirme tekniklerinin yanısıra ancak onlardan bağımsız olarak yürütülebileceğini öne sürmektedir.

G.E. Allenbaugh (2) ise, Coaching'i eğitim ve danışmanlık davranışları ile karşılaştırmaktadır. Eğitim bilgi ve becerilerin gelişimine, danışmanlık performans ile ilgili psikolojik faktörler ve kişiliğe ağırlık veririrken, coaching her iki kavramın arasında yer almakta ve her ikisinin bazı ortak özelliklerini içermektedir.

(1) Dale S. Beach; *Personnel, The Management of People at Work*, 4. Baskı, Macmillan Publishing Co., New York, 1975, S.392.

(2) G.E. Allenbaugh, "Coaching.. A Management Tool for a More Effective Work Performance, *Motivation of Personnel*, der. A. Dale Timpe, Ower Publishing Co. Ltd. 1986, S.253.

B- COACHING SÜRECİNİN EVRELERİ

Coaching sürecinde yönetici ile astı arasındaki gerçekleşen faaliyetler aşağıda belirtilecek olan evrelerden oluşur (3).

1- Yönlendirme Faaliyetinin Uygulanacağı Olanakların/Koşulların Seçimi:

Yönetici yönlendirme faaliyetini günlük rutin işlere uygulayabileceği gibi, özel bazı görevlerde ve iş değişikliklerinde de kullanılabilir. Bir astın terfi etmesi, organizasyonda herhangi bir işin yapısının değişmesi, yeni bir ürünün geliştirilmesi gibi durumlar coaching tekniğinin uygulanabileceği uygun koşullardır.

2- Kaynakların Belirlenmesi:

Yönlendirme faaliyetinin uygulanacağı koşul belirlendikten sonra, yönetici durumu değerlendirir. Şayet kendi zamanı, bilgisi ve becerisi bu koşullarda astına yardım etmesine imkân veriyorsa, en ideali olan yöneticinin kendisinin yönlendirme faaliyetini fiilen yerine getirmesidir. Ancak bazen sahip olduğu kaynaklar, tüm koşullar için yöneticinin yönlendirme faaliyetini fiilen yürütmesine imkân vermez. Bu gibi durumlarda konunun uzmanı olan kişi asta yardımcı olacaktır. Ancak, yönetici gene de bu konuya ilişkin fikirlerini belirtecek, astını destekleyecek ve asta yardımcı olacak uzman ile astını karşı karşıya getirecektir.

3- Coaching İçin Uygun İklimin Yaratılması:

Coaching için uygun iklimin yaratılması konusunda yöneticilerin belirli faaliyetlere başvurması ve çeşitli önlemler alması gerekmektedir. Öncelikle performans standartlarının açık seçik belirlenmiş ve sayılabilir/ölçülebilir nitelikte olması ve iyi hazırlanmış iş tanımlarına sahip olunması astların amaçları daha iyi kavramalarına ve bu amaçlara ulaşmak için yöneticilerin yardımlarına ihtiyaçları olduğunu anlamalarına neden olacaktır.

(3) D. Megginson ve T. Boydell, *A Manager's Guide to Coaching*, British Association for Commercial and Industrial Education, London, 1983, S.25-32.

Ayrıca, coaching'ın, başarılı olabilmesi için çalışanların birbirleri ile yardımlaşmalarının çok doğal olduğunun, sınama/yanılma yolu ile öğrenmenin gerçekleşebileceğinin ve bu nedenle hata yapmaktan ve risk almaktan korkmamaları gerektiğinin de astlara anlatılması gerekmektedir.

4- Öğrenme Sürecinde Yönetici ile Astı Arasındaki Yardımlaşmanın Geliştirilmesi:

Coaching tekniğinde yönetici ile astın öğrenme süreci içindeki yardımlaşma ve etkileşimi oldukça önemli bir husustur. Yöneticiden yaptığı işin sonuçlarına ilişkin geri-besleme sağlayan ast, işinin yapılışına ilişkin kendi görüşlerini, hangi hususlarda güçlü ya da zayıf olduğunu belirler ve yöneticisinin desteklemesi üzerine riskten kaçınmaz, risk almayı ve yaptığı hatalardan öğrenme sürecinde yararlanmayı öğrenir. Böylece yeni yetenekler ve beceriler geliştiren astı, yönetici ödüllendirir ve duygularını anlamasında yardımcı olur. Bu şekilde kendini tanıyan ast, performans ve kişiliğini daha iyi algılar ve yöneticisinin de yardımı ile kendine ilişkin algılarını dışa yansıtabilir.

5- Yönetici ve Astın Uygulama Planı Hususunda Görüş Birliğine Varması:

Bu evrede yönetici ve astı coaching sürecinde kimin hangi konuda sorumlu olacağını karşılıklı olarak belirlerler. Bazen bunu sözel olarak saptamak zor olabilir. Bu durumda her ikisi karşılıklı olarak bir anket formunu birlikte doldurarak kendi sorumluluk alanlarını belirleyebilirler. Bu tür bir ankette belirtilen başlıca sorumluluk alanları arasında amaçların belirlenmesi, astın gelişiminin izlenmesi, öğrenme sürecinin izlenmesi, kazanılan becerilerin gözden geçirilmesi gibi hususlar sayılabilir.

6- Amaçların Belirlenmesi:

Bu evrede iki tür amaçtan söz edebiliriz: Yapılacak işe ilişkin amaçlar ve gerçekleştirilecek öğrenme sürecine ilişkin amaçlar. Yapılacak işe ilişkin amaçlar açık seçik ve müm-

künse sayısal olarak belirlenmiş olmalıdır. Zaman ve bütçe açısından varolan sınırlamalar belirtilmeli ve temel amaçlar belirli hedef alanlarına ayrılmalıdır. Öğrenme ile ilgili amaçlara gelince, elde edilecek bilgi, beceri ve kişisel gelişme saptanmalı ve eğer mümkünse bunlar daha sonraki durumlarda da uygulanabilmek için form haline getirilmelidir.

7- Gelişmelerin İzlenmesi:

Ast öğrenme sürecinde karşılaştığı güçlükler konusunda mümkün olduğunca açık davranmalıdır. Yönetici de astını izleyerek, görüşlerini bildirerek, geri-besleme sağlayarak ona yardımcı olmalıdır.

8- Asta Gerekli Yardımı Sağlamak:

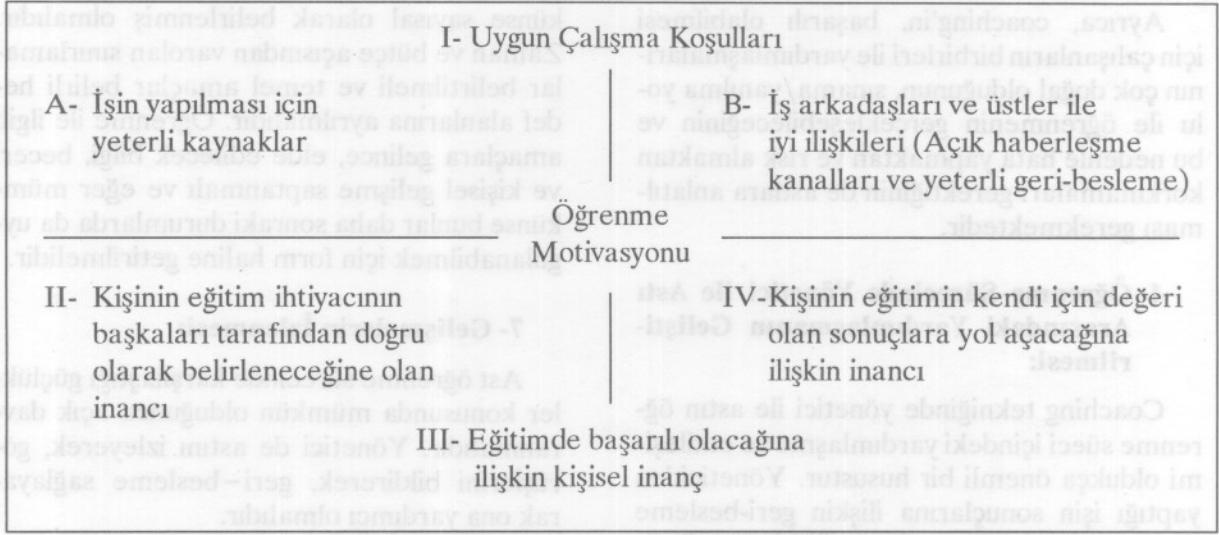
Yöneticinin astına sağlayacağı yardımın türü yapılan işin bünyesine bağlı olup, zamanlama, biçim ve asta sunuluş tarzı açısından farklılıklar gösterir. Örneğin, bazen yönetici astına çeşitli sorular sorarak onun sorunu daha iyi görmesine ve kendi kendine çözümlemesine yardımcı olurken, bazen de doğrudan önerilerde bulunarak astına yardımcı olur.

9- Yöneticinin Astının Öğrenme Sürecini İzlemesi:

Öğrenme sürecinden kişiler farklı derecelerde yarar sağlarlar. Aynı şekilde, aynı süreçten yönetici ve astın öğrenme dereceleri farklı olacaktır. Bu nedenle, yönetici astının öğrenme sürecini izlerken ona neler öğrenmesi gerektiğini söylemek yerine, süreçten neler sağladığını, neler öğrendiğini sormalıdır.

10- Kazanılan bilgi ve yeni becerilerin teyidi:

Öğrenme sürecinin sonunda astın elde ettiği bilgi ve becerileri uygulama imkânı kendisine verilmelidir. Çoğu eğitim programlarının sonunda katılımcılar bu tür olanakları elde edemediklerinden hüsrana uğrarlar ve kendi benliklerine ilişkin geliştirdikleri olumlu görüşleri zamanla yitirmeye başlarlar. Bu nedenle yönlendirme faaliyetlerinde astın ge-



çek anlamda kendini geliştirmesi isteniyorsa, kazandığı bilgi ve becerilerini uygulayabileceği koşullar gecikmeden yaratılmalıdır.

C. COACHING'IN ETKİNLİĞİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER:

1. Yönetici ile ast arasındaki ilişkinin niteliği:

Coaching'ın yönetici ile astı arasında gerçekleşen ikili bir etkileşim ve ilişki biçimi oluşu, bu tekniğin başarısının büyük ölçüde ast ile üstü arasındaki ilişkinin niteliğine bağlı olmasına neden olmaktadır. Genellikle bu ilişkide belirsizlik mevcutsa ve ast yöneticisine pek fazla güvenmiyorsa, coaching'ın asıl anlamını pek anlamayacak ve bu durumda süreç etkinliğini kaybedecektir.

2. Astın öğrenme isteği:

Kişinin öğrenebilmesi için öncelikle öğrenmeyi istemesi gerekmektedir. Çoğu eğitim programlarında kişinin öğrenme konusundaki motivasyonu ihmal edilerek, öğrenme becerisinin üzerinde durulur. Bunun nedeni ise, kişilerin öğrenme konusundaki motivasyonlarının, öğrenme becerisinin belirlenmesinden daha güç ve karmaşık oluşudur.

Motivasyon kişiye enerji sağlayan, onu yönlendiren ve belirli davranışlarının devamını temin eden bir güç olarak kabul edilmektedir. Eğitim sırasında ise bu güç kişinin öğren-

me konusunda azimli olmasını, eğitim olgusuna dikkatini yoğunlaştırmasını ve öğrenilen konunun pekiştirilmesini sağlar. Öğrenme isteğinin (motivasyonunun) yukarıdaki şemada hangi faktörler tarafından belirlendiği gösterilmektedir (4).

Eğitimin gerçekleştirildiği koşullar öğrenme motivasyonu açısından oldukça önemlidir. Eğitimde kullanılan malzeme, beşeri ve finansal kaynakların yeterli olup olmadığı, kişilerarası ilişkilerin niteliği bu konuda belirtilmesi gereken hususlardır. Haberleşme sürecinin etkin bir biçimde yürütüldüğü, eğitimde katılanlara kolaylıkla anlamlı ve yeterli geri-besleme sağlanan koşullar kişilerin öğrenme motivasyonunu rahatlıkla arttırmalarına neden olacaktır.

Eğitimin gerçekleştirildiği koşulların yanı sıra bireyin eğitime ilişkin belirli inançları da bu konuda etkili olacaktır. Eğer kişi kendi eğitim ihtiyacının başkaları tarafından (burada üstüne olan güveni etkili olacaktır) doğru bir biçimde belirlendiğine ve bu şekilde söz konusu eksikliklerini gidereceğine, eğitimin sonunda kendisi için değerli ve yararlı sonuçlar elde edeceğine ve kendisine verilecek olan eğitimde başarılı olacağına inanıyorsa, öğrenme motivasyonu yüksek olacaktır.

(4) Wayne F. Cascio, *Applied Psychology in Personnel Management*, 3. Baskı, Printice Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1987, S.367-368.

3- Öğrenme ve Sorun Çözümlemeyi Güçleştiren Bireysel Engeller (Blokler):

Coaching tekniğinde astın öğrenen ve sorun çözümleneyen kişi olarak karşılaştığı sorunlardan biri de öğrenme sürecini olumsuz olarak etkileyen engeller ya da bloklardır. Bu gibi durumlar çeşitli başlıklar altında incelenebilir⁽⁵⁾:

a. Algısal Engeller: Kişinin sorunun niteliğini anlamasını ve/veya soruna uygun çözüm yolları bulmasını engelleyen algısal engellere şu örnekleri verebiliriz: Herhangi bir durumu gözlemlerken tüm duygularımızı kullanamamamız, çok açık ve aşık olmanı incelememe eğilimimiz, sadece görmeyi arzuladığımızı görmemiz, sorunu farklı görüş açılarından ele alamamamız.

b. Kültürel Engeller: Kişinin belirli norm ya da fikirleri doğru/yanlış, iyi/kötü olarak kabul ederek görüşlerini bunlara göre belirlemesi öğrenmeyi güçleştiren kültürel engellerdir. Uzmanların daima kendi konularında haklı olduklarına inanılan bir kültürde, her uzmanın sorgusuz bir biçimde hata yapmayacağına inanmak kültürel bir engeldir. Ayrıca, yöntem ve süreçleri sorgulamamak, her zaman yararlı olduğuna inanıp sürekli rekabeti desteklemek, duygulardan çok mantığa dayalı kararlar vermek de bu konuda verilecek tipik örneklerdir.

c. Duygusal Engeller: Bireysel olarak hissedilen güvensizlikler öğrenme ve sorun çözümlenmeyi engelleyen duygusal unsurlardır. Örneğin, riskten kaçınmak, hata yapmaktan korkmak, sabırsızlık, kaos ve belirsizlikleri hoş görememe, çabuk başarıya ulaşma isteği gibi duygular çoğu kişide farklı derecelerde vardır.

d. Zihinsel Engeller: Öğrenme ve sorun çözümlenmede genel olarak gelişmiş zihinsel yetenekler süreci olumlu olarak etkilerse de, alt düzeyde zihinsel yeteneklerin yeterli olduğu eğitim programlarında bile bazı zihinsel

engeller, öğrenmeyi olumsuz yönde etkileyebilir. Örneğin, kişinin teknik bir dil kullanmadaki yetersizliği, düşünce sisteminin yeterince esnek olmayışı, aynı anda birden fazla sorun ya da fikirle başedememe, sorunu bütün olarak görememe gibi.

D- YÖNETİCİNİN COACHING SÜRECİNDEKİ SORUMLULUKLARI

Coaching sürecinin başlatılması ve yürütülmesinde en önemli sorumluluk astını yönlendirecek olan yöneticiye aittir. Tepe yönetim fikir olarak yöneticiyi destekleyebilir, bu konuda onu bilgilendirir ve gerekli beceriler kazanmasına yardımcı olabilir. Ancak sürecin başarısı ve etkinliği temel olarak yöneticinin kendisine bağlıdır. Gerçi sürecin belirli evrelerinde astın katılımının da önemi oldukça fazladır. Fakat gene de bu konudaki asıl sorumluluk yöneticidedir. Bu nedenle, işletmede coaching'ın geliştirilmesi hususunda yöneticinin aşağıda belirtilen sorumlulukları bulunmaktadır:

- Yönetici kendi personeline coaching kavramını ayrıntılı bir biçimde tanıtmalı ve bu konunun uygulamasına geçileceğini bildirecek ilk coaching eğitimini bölümündeki diğer yöneticilere kendisi vermelidir.

- Kendi bölümünde öğrenme sürecini güçleştirecek bireysel ve örgütsel engeller varsa, bunları saptamalı ve bunlar için gerekli önlemleri almalıdır. Bu arada kendisinde de bu tür kişisel sorunlar varsa, onları da ortaya koymalıdır.

- Yönetici tüm görev ve faaliyetleri içinde coaching'ın yerini ve önemini belirlemeli ve bu tekniği de işinin normal bir bölümü olarak kabul etmelidir.

- Coaching konusunda gerekecek becerileri hem kendi, hem de diğer yöneticilerinin kazanmasına yardımcı olmalıdır. Özellikle astlara faaliyetlerinin sonuçlarına ilişkin geri besleme sağlamak için gerekli becerilerin kendinde ve diğer yöneticilerde geliştirilmesine önem vermelidir.

- Yönetici astlarının da bir gün coaching

(5) D. Megginson ve T. Boydell, A.g.e., S.15-17.

teknikini kullanarak kendi astlarını yönlendireceklerini düşünerek onların öğrencilik rollerinin yanında eğiticilik rolünü de öğrenmelerini sağlamalıdır.

- Yönetici coaching'ın yararına inanan diğer yöneticilerle bir baskı grubu oluşturarak bu tekniğin işletmede yaygınlık kazanmasına çalışmalıdır.

Daha önce coaching'ın evrelerinde belirtilen faaliyetlerinin yanısıra, yöneticiler astlarının yönlendirilmesinde yukarıda belirtilen sorumlulukları da üstlenerek, söz konusu tekniğin başarılı bir biçimde uygulanmasında etkili olurlar.

E- PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNE BİR ALTERNATİF OLARAK COACHING

Değerleme, işletmelerde çeşitli örgütsel kararların alınabilmesi için sık sık başvurulan bir süreçtir. Çeşitli amaçlarla ve sık olarak kullanımı, sürecin dinamik ve sürekli bir nitelik kazanmasına neden olmuştur.

Genel olarak formel ve sistematik değerlendirme çalışmalarının yanısıra, informal ve sistematik olmayan değerlemeler örgüt yaşamının önemli bir unsurudur. Birlikte çalışan ve/veya karşılıklı ilişki ve etkileşim içinde bulunan kişiler sürekli olarak birbirlerini değerlendirirken, bu gibi değerlemelerin sonuçları açıkça ifade edilemez. Ancak sözkonusu işletmede formel ve sistematik bir değerlendirme çalışması yapıldığında, daha önceki informal ve şahsi değerlemeler, yapılmakta olan değerlendirme çalışmalarının sonuçlarında doğal olarak etkili olacaktır⁽⁶⁾.

1- Klasik Performans Değerleme Yöntemleri ve Sakıncaları:

Performans değerlendirme sürecinde örgütler çeşitli değerlendirme yöntemlerinden yararlanırlar.

(6) Cavide Uyarğil, "İşletmelerde Performans Değerleme Çalışmalarında Karşılaşılan Başlıca Sorunlar", TÜSSİDE, İşletmelerde Personel Seçimi ve Performans Değerleme Semineri, 1-2 Şubat 1988, Gebze, S.113.

Bu yöntemlerden bir kısmı klasik değerlendirme yöntemleri olarak adlandırılırlar. Sıralama, derecelendirme, zorunlu dağılım, kritik olay yöntemi bu gruba verilecek başlıca örneklerdir. Performans değerlemeye ilişkin literatür incelendiğinde, özellikle klasik değerlendirme yöntemleri uygulandığı hallerde, değerlendirme sürecinin doğal yapısından kaynaklanan bazı özelliklerin, programların başarısını olumsuz yönde etkilediğinden sözedildiği görülecektir. Bu özellikleri kısaca şöyle özetleyebiliriz⁽⁷⁾:

- Değerleme sistemlerinin çoğunda asıl ağırlık noktası kişinin güçsüz yönleri ve hatalarıdır. Üstler astlarının performanslarını bu açıdan değerlendirirler. Üst için oldukça zevksiz olan bu iş, aynı zamanda ast ve üst arasındaki ilişkileri de doğal olarak olumsuz yönde etkileyecektir.

- Performans değerlendirme sistemleri çoğunlukla birbirleri ile çelişen iki farklı amacı gerçekleştirmeye çalışırlar: Kişinin elde edeceği ödüllerin belirlenmesi ve kişinin gelişimini sağlamak için yönlendirilmesi ve geri-besleme temini. Birinci amacın gerçekleştirilmesi sırasında kişi kendini en mükemmel haliye göstermeye ve hatalarını örtmeye ya da hatalarına mazeret bulmaya çalışır. Bu koşullar altında kişinin performansına ilişkin elde edilen verilerin bazıları, ikinci amacın gerçekleştirilmesinde yardımcı olmaktan çok uzak olacak ve hatta üstü, astının hangi hususlarda geliştirilmesi gerektiği konusunda yanlış olarak yönlendirecektir.

- Çoğunlukla astlar kendilerine yöneltile eleştirilere olumsuz olarak tepki gösterecekleridir. Özellikle ast ile üst arasında karşılıklı güven yoksa ve tarafların haberleşme becerileri iyi gelişmemişse, bu tür tepkiler daha da yoğunlaşacaktır.

Yukarıda belirtilen bu üç husus tüm değerlendirme çalışmalarında çeşitli derecelerde varolmakla birlikte, genel olarak klasik değerlendirme yöntemlerinde kendini daha da belirgin olarak hissettirmekte ve programların başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.

(7) G.E. Allenbaugh, A.g.e., S.257.

2- Performans Değerleme Yöntemi Olarak "Amaçlara göre yönetim" ve coaching ile ortak özellikleri

Klasik değerlendirme yöntemleri, kişisel özellikleri temel alan değerlendirme faktörlerini, performans ve sonuçları değerleyen faktörlerden daha ağırlıklı olarak kullandıkları için eleştirilirler. Ayrıca bu yöntemlerde subjektif ve kişisel yargıların değerlendirmede önemli rol oynadığı da ileri sürülür. Bu sakıncaların yanısıra, önceki bölümde belirtilen olumsuz özellikleri nedeni ile de klasik değerlendirme yöntemleri oldukça eleştirilmektedir. Bu eleştirilere cevap verecek ve klasik yöntemlerin eksikliklerini giderecek bir performans değerlendirme tekniği olarak Amaçlara göre yönetim - ise bir teknik ya da yaklaşım biçimi olarak daha geniş bir perspektif içinde ele alınmaktadır. Ancak bu çalışmamızın sınırları içinde Amaçlara göre yönetim bir performans değerlendirme yöntemi olarak coaching ile olan ortak noktaları açısından incelenecektir.

Genel olarak performans değerlemede iki temel amaç vardır⁽⁸⁾: Birincisi, o andaki performansın kalitesini, kişinin başarılı ve başarısız olduğu hususları belirleyerek değerlendirmektir. Bu değerlendirme sonucunda kişinin performansını geliştirmek için neler yapılması gerektiği de açıklık kazanır.

İkinci temel amaç ise işletmenin yönetim potansiyelinin belirlenmesidir. Bu amaç üst düzey yönetim pozisyonlarında yer alacak kişilerin saptanması ve bu kişilerin sözkonusu pozisyonların gereklerine uygun olarak geliştirilmesi faaliyetlerini kapsar.

Klasik performans değerlendirme yöntemleri yukarıda belirtilen bu amaçları etkin bir biçimde ve başarı ile gerçekleştirmekte yeterli olamaz. Oysa amaçlara göre yönetim aşağıda belirtilen özellikleri nedeni ile performans değerlemenin bu iki temel amacını en iyi biçimde gerçekleştirebilecek bir yöntemdir:

(8) Stephen J. Carroll, Jr.-Henry L. Tosi, Jr., *Management by Objectives*, The MacMillan Co., New York, 1973, S.112.

- Ast ile üst, astın amaçlarını dönemsel olarak birlikte belirler ve dönem sonunda amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini gene birlikte gözden geçirirler. Amaçlardan sapmaları ast nedenleri ile üstüne açıklar. Böyle bir faaliyetler dizisi içinde kuşkusuz ast ile üstün arasında tam bir açıklık ve güven sözkonusu olacaktır.

- Açıklık ve güven unsurlarının hakim olduğu bu ilişkide üst-astına sürekli olarak geri-besleme sağlayacak ve geri-beslememin etkisinin astın davranışlarına nasıl yansıdığı da izleyebilecektir. Bu bir anlamda üstün astının kişisel ve mesleki gelişimini izlemesi anlamına da gelmektedir.

Yukarıda özet ile belirtilen bu temel noktalar amaçlara göre yönetimi klasik performans değerlendirme yöntemlerinden ayıran başlıca belirgin özellikler olup, aynı zamanda Coaching ile olan ortak noktalarını da oluşturmaktadır.

Coaching'de üst ile ast yüzyüze ilişkiler içinde bir yandan astın işine ilişkin bilgisini, deneyimini ve iş tatminini arttırmaya çalışırken, değer yandan astın kişisel ve mesleki gelişimini de gerçekleştirmesini sağlamaktadır.

Amaçlara göre yönetimin temel ilkeleri olan ast ile üstün amaçları birlikte belirlemesi ve asta üstü tarafından sürekli geri-besleme sağlanması hususları coaching tekniğinin de en belirgin özelliklerinden olup, ayrıca açıklık ilkesi de bu tür faaliyetlerini başarısında çok önemli bir rol oynamaktadır. Genellikle coaching astın alacağı ödüllerin belirlenmesi amacına yönelik bir faaliyet olamadığı için, astlar kendilerini değerlerken daha açık ve dürüst davranabilmekte ve aynı nedenle üstler de astlarının güçsüz yönlerini daha kolaylıkla araştırıp, bunları geliştirici çözümler önerebilmektedirler.

SONUÇ

Coaching ister bir yönetici geliştirme tekniği olarak kabul edilsin, ister yöneticilerin günlük rutin görevlerinden biri olarak yönlendirme adı altında tanımlansın, işletmelerdeki klasik yetiştirme/geliştirme faaliyetlerinden

beklenen yararların ötesinde bazı özellikler taşımaktadır.

Coaching öncelikle yönetici ile astı arasında bireysel olarak ve astın yaptığı işe ve performansına yönelik biçimde gerçekleştirildiği için, eğitilen kişinin kendine özgü eğitim ihtiyaçlarına ve bu doğrultudaki özel sorunlarına doğrudan cevap verebilecek niteliktedir.

Tüm geliştirme faaliyetlerinin sonunda astının performansındaki gelişmeyi izleyen üst, bu gelişime dayanarak astına yetki devretmeye başlar ya da devretmekte olduğu yetkiyi artırır. Coaching'de astın gelişim sürecini yönetici ve ast birlikte yaşadıkları için, yönetici yetki devri konusunda daha isteklidir. Diğer bir deyişle, yönetici yetki devri için geliştirme faaliyetinin son bulmasını beklemeyiz. Performansdaki gelişmeye paralel olarak astına giderek daha fazla yetki devreder ve ondan daha karmaşık sorunları çözümlemesini ister.

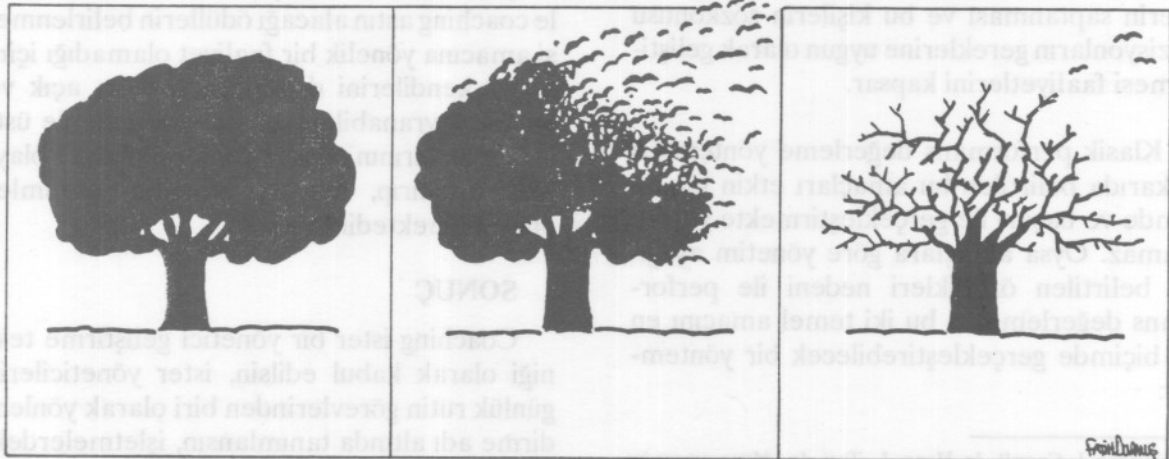
Coaching'in geleneksel yönetici geliştirme faaliyetlerinden diğer bir farkı da, süreç içinde yönetici ve astın yeni fikirler geliştirip, bu yenilikleri daha kolaylıkla deneyebilmeleridir. Çünkü ast-üst arasındaki haberleşme açıklık ilkesi içinde gerçekleştiğinden, yaratıcılık ve yeniliklere yatkınlık bu koşullarda daha rahat ortaya çıkabilmekte ve gelişebilmektedir. Ayrıca ast yöneticisi ile etkileşiminde o anki performansını geliştirirken kendini daha üst pozisyonlar için de hazırlamaya başlar. Böylelikle coaching işletmenin kariyer planla-

ma sisteminin de bir bölümünü oluşturacaktır.

Yukarıda belirtilen yararları çerçevesinde Coaching'in günümüz yönetim anlayışı içinde, işletmelerin beşeri kaynaklarının etkinlikle kullanımında ne denli önemli bir yeri olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle yöneticilerimiz gerek kendi, gerekse astlarının gelişimleri açısından bu tekniği tanımak ve uygulamakla örgütlerine önemli yararlar sağlarlar.

KAYNAKLAR

- Allenbaugh, G.E., "Coaching... A Management Tool for a More Effective Work Performance", Motivation of Personnel, der. A.Dale Timpe, Ower Publishing Co., Ltd., 1986.
- Bass, B.M. -Barrett, G.V., Man, Work and Organizations, Allyn and Bacon, Inc., Boston, 1972.
- Beach, D.S., Personnel, The Management of People at Work, 4. Baskı, Macmillan Publishing Co., New York, 1975.
- Carroll, S.J.Jr. - Tosi, H.L.Jr., Management, by Objectives The Macmillan Co., New York, 1973.
- Cascio, W.F., Applied Psychology in Personnel Management, 3. Baskı, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1987.
- Megginson, D. - Boydell, T., A Manager's Guide to Coaching, British Association for Commercial and Industrial Education, London, 1985.
- Uyargil, C., "İşletmelerde Performans Değerleme Çalışmalarında Karşılaşılan Başlıca Sorunlar", TÜSİDE, İşletmelerde Personel Seçimi ve Performans Değerleme Semineri, 1-2 Şubat 1988, Gebze.



ÇOKULUSLU ŞİRKETLERİN EVSAHİBİ ÜLKEDE KARŞILAŞTIĞI ENGELLER VE FIRSATLAR

Y. Doç. Dr. Huriye ÇATALCA

İstanbul Üniversitesi

İşletme Fakültesi Öğretim üyesi

GİRİŞ:

Bu çalışmada çokuluslu şirketlerin bir ülkede faaliyet gösterirken karşılaştığı engeller ve riskler ile evsahibi ülke tarafından yaratılan fırsatlar açıklanmaya çalışılmıştır. Bunun için önce çokuluslu şirketlerin ne gibi özelliklere sahip olması gerektiği ortaya konmuş, daha sonra evsahibi ülkede şirketleri sınırlayan engellerin neler olabileceği ele alınmıştır. Bu engellerin yanında birtakım fırsatların da olacağı ve bunların çokuluslu şirketlerin yatırım yapmasını cazip hale getireceği düşüncesiyle, evsahibi ülkede ortaya çıkan fırsatlar incelenmiştir. Son olarak, çokuluslu şirketlerin yöneticilerinin hangi özelliklere sahip olması gerektiği vurgulanmıştır.

1. Çokuluslu Şirketlerin Özellikleri

Çokuluslu şirketlerin temel özellikleri birden çok yabancı bağlı veya yan kuruluşu sahip olmalarıdır⁽¹⁾. Bu temel özelliğin yanında bu şirketlerin sahip olması gereken diğer özellikleri de şöyle sıralanabilir⁽²⁾:

- Şirketin ana sözleşmesinde dünya çapında yatırım, üretim ve pazarlama faaliyetlerine girme amacı açıkça belirtilmelidir.

- İşletme varlıklarının en az % 20'si dış ülkelerden sağlanmalıdır.

- İşletmenin satış ve kârlarının toplamının en az % 35'i yabancı yatırımdan sağlanmalıdır.

- İki ya da daha fazla ülkede yatırımda bulunmalıdır.

- Yabancı yavru şirketin mülkiyetinin en az % 35'ine sahip olmalıdır.

Çokuluslu şirketler ayrıca mülkiyetleri kendinde olan çok sayıda üretici ve pazarlayıcı kuruluşa sahiplerdir ve bunların faaliyetlerinin büyük bir kısmı Batı Avrupa, Kanada ve A.B.D.'de yoğunlaşmıştır. Öte yandan bu şirketlerin hemen hepsi gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerde yatırımda bulunmaktadır.

Çokuluslu şirketlerin her zaman büyük sermayelere sahip olması gerekmemektedir. Bazen orta veya küçük ölçekteki şirketler de uluslararası alanda faaliyet gösterebilirler⁽³⁾. Çokuluslu şirketlerin bütün faaliyetleri uluslararası alanda sürdüğü için bunların başarısı dünya ekonomisinin büyümesine ve etkinliğine bağlıdır⁽⁴⁾. Bu şirketler faaliyetlerini sürdürdükleri evsahibi ülkede birçok engel ve fırsatlarla karşılaşmaktadırlar. Çünkü, bu şirketler sadece ana şirketin politika ve hedef-

(1) Thomas Aitken, *The Multinational Man, The Role of the Manager Abroad*, George Allen and Urwin Ltd., London, 1973, s. 143.

(2) İnan Özalp, *Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi*, Kalite Matbaası, Ankara, 1976, s.15.

(3) Arvind V. Phatak (Çev: Atilla Baransel ve Tomris Somay), *Uluslararası Yönetim*, Yön Ajans, İstanbul, 1984, s.4.

(4) Franklin R. Root, *International Trade and Investment*, 5. Bası, South-Western Publishing Co., Cincinnati, 1984, s.472.

leri ile sınırlı kalmamakta, aynı zamanda içinde faaliyet gösterdiği ülkenin çevre koşullarına da uymak zorunda kalmaktadırlar. Çokuluslu şirketlerin evsahibi ülkede karşılaşabileceği dış çevre koşulları; para ve finans politikaları, ordu ve ülke güvenliğinin düşünülmesi, evsahibi ülkedeki yasal düzenlemeler, ekonomik durum, ideolojiler ve sosyal-kültürel faktörler olmaktadır (5). Evsahibi ülke çokuluslu şirketlerin davranış özgürlüklerini sınırlandırabilmektedir (6). Ülkede kritik çevre koşulları diye adlandırılan ödemeler dengesi güçlükleri, yabancı ticaretle ilgili korumalar, vergilendirme, değer sistemleri işletmenin davranışlarını etkileyen faktörlerden sadece birkaçıdır.

2. Çokuluslu Şirketlerin Karşılıklı Engeller

Çokuluslu şirketler yeni bir ülkede faaliyete başlama kararı verdiklerinde birçok engelle karşılaşmaktadırlar. Bunların başında evsahibi ülkelerin bu şirketlere getirdiği sınırlamalar gelmektedir. Şirketler bu nedenle açık ve genel bir strateji sürdürmede zorlanmakta, genellikle de belirsiz ulusal talepler için esnek politikalar belirlemek zorunda kalmaktadırlar. Evsahibi ülkenin talepleri çokuluslu şirket için sınırlamalar getirmektedir. Getirilen bu sınırlamalar şunlardır (7):

a) Mülkiyet: Evsahibi ülke veya bu ülke firması yönetiminde söz sahibi olacak miktarda hisseyi mülkiyetinde tutmak istemektedir. Yani, şirketin sahipliğine talip olmaktadır (8).

b) İstihdam: Her evsahibi ülke yönetimde belirli pozisyonların ve diğer kademelerin evsahibi ülke vatandaşları tarafından doldurulmasını talep etmektedir.

c) Kârlar ve ücretler: Kârlar ve ücretlerin maksimum düzeyde belirlenmesi istenmektedir.

d) Eğitim ve geliştirme: Evsahibi ülke vatandaşları için eğitim ve geliştirmede ısrar edilmesi yaygın bir olaydır.

e) Ülke pazarı: Çoğu evsahibi ülke çokuluslu şirketten ihracatlarının geliştirilmesini talep etmektedir.

f) Teknoloji: Birçok evsahibi ülke kendi ülkesinde yatırım yapan şirketten yeni teknolojileri de beraberinde getirmesini beklemekte ve istemektedir. Çünkü, bu ülkelerde genellikle teknolojik araştırma yetersiz ve dışa muhtaçtır (9). Bunun için yeni teknolojik lisanslar alma evsahibi ülke için önemlidir (10).

Bütün bu sınırlamalardan başka çokuluslu şirket için risk unsuru taşıyan birtakım konular da bulunmaktadır. Bu konulardan birinde riskin yüksek olması çokuluslu şirketi o ülkede faaliyette bulunma konusunda düşünceye sevk etmektedir. Risk unsuru taşıyan bu faktörleri şöyle sıralamak mümkündür (11).

a) Politik çevredeki riskler: Bu risklerin başında yatırım yapılacak ülkedeki ideolojik kavgalar, toprak talebi, yabancı güçlerin işgali, bölgesellik gibi nedenlerle çıkan kargaşalar ve savaşlar gelmektedir. Çokuluslu şirket faaliyette bulunacağı ülkedeki politik durumu çok iyi incelemelidir.

b) Ekonomik çevredeki riskler: Bunlar, yüksek enflasyon, çalışma hayatında ve ekonomik durumda ortaya çıkan düzensizlikler ve kargaşalar, adaletsiz gelir dağılımı, grevler, üretim maliyetlerindeki sürekli artışlar, kalifiye olmayan işgücü, ithalat gelirindeki düşüşler, gıda ve enerji fiyatlarındaki ani artışlar vb. gibidir. Çokuluslu şirketler ekonomik istikrarın olduğu ülkeleri tercih etmektedirler.

(5) Barry M. Richman ve Melvyn Copen, *International Management and Economic Development*, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1982, s.364.

(6) C.K. Prahalad ve Yves L. Doz, *The Multinational Mission*, The Free Press, New York, 1987, s.67.

(7) Lawrence R. Jauch ve William F. Glueck, *Business Policy and Strategic Management*, 5. Bası, McGraw-Hill, Inc., Singapore, 1988, s.133 ve Barry M. Richman ve Melvyn Copen, a.g.e., s.364.

(8) Don R. Beeman ve Sherman A. Timmins, "Who are the Villains in International Business?", *Business Horizons*, Cilt 25, No.5, Eylül-Ekim 1982, s.8.

(9) M.S.S. El-Namaki, "Encouraging Entrepreneurs in Developing Countries", *Long Range Planning*, Cilt 21/4, No.110, Ağustos 1988, s.100.

(10) Don R. Beeman ve Sherman A. Timmins, a.g.m., s.8.

(11) Lawrence R. Jauch ve William F. Glueck, a.g.e., s.133; Barry M. Richman ve Melvyn Copen, a.g.e., s.368.

c) Finansal çevredeki riskler: Bu riskler zayıf finansal kuruluşları, döviz kurlarındaki dalgalanmaları, kârların ve sermayenin evsahibi ülkede kalmasını, değişen vergi politikalarını, ekonomik istikrarsızlıktan doğan finans bulma güçlüklerini kapsamaktadır. Bu ülkelerde finans piyasasının durumu çok içaçıcı değildir (12). Çokuluslu şirket finansal çevreyi çok iyi analiz etmelidir. Aksi takdirde faaliyetleri zararlı sonuçlanabilir. Buna örnek olarak, döviz kurlarının birbirlerine oranla değerleri süratli değişiklik gösteren bir ülkede şirket kârlarının aniden zarara dönüşebilmesi, gösterilebilir.

d) Sosyo-kültürel çevredeki riskler: Bu grup riskler dini bölünmeleri, ülkedeki örf ve adetleri, sosyal sınıflar arası çatışmaları, eğitim düzeyi, okuma-yazma oranı vb. gibi konuları kapsamaktadır.

Bir ülkede faaliyette bulunacak çokuluslu şirket yukarıda sıralanan engel ve riskleri gözönüne almak zorundadır. Bunlardan başka altyapı yetersizliği ve teknolojik eksiklik de diğer engeller olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, farklı çevrede faaliyette bulunmanın riskini de gözardı etmemek gerekir (13). Şirket yatırım yaparken ülkenin hangi koşullarda olduğunu iyi incelemelidir. Bazı durumlarda gelişmiş ülkede yatırım yapmak gelişmemiş veya gelişmekte olan bir ülkede yatırım yapmaktan daha riskli olabilir. Örneğin, çokuluslu şirketler için tarife dışı diye bilinen ticaret sınırlamaları, döviz kurlarındaki ani değişiklikler ve siyasi ambargolardan doğan kayıplar bazen hükümet darbeleri veya kargaşalardan doğan kayıplardan daha büyük olabilmekte ve şirkette daha büyük hasar yapabilmektedir.

Evsahibi ülkenin taleplerine cevap verme ihtiyacı çokuluslu şirketin stratejisi ile çoğu zaman çatışmaktadır. Bu ülkenin beklentileri ve talepleri, şirketin kaynaklarını ve kapasitesini zaman zaman zorlayabilir (14). Ayrıca

uluslararası çevre rekabete daha açıktır, çünkü, çokuluslu işletme, kültürleri, eğitim uygulamaları, ekonomik yapıları ve iş hayatındaki uygulamaları farklı olan bir ülkede faaliyet göstereceği için, her zaman bu farklılıktan doğan dezavantajları hissedecektir (15). Şirket evsahibi ülkenin içinde bulunduğu her tür çevre koşullarını incelemeli, çevrenin taşıdığı risklerin boyutuna bakmalı ve ona göre yatırım yapma kararını vermelidir (16). Çokuluslu şirket faaliyetine başladıktan sonra evsahibi ülkede kendi ülkesinden farklı yönetim taktikleri kullanmaları için yöneticilerini eğitmeli ve özel politikalar geliştirmelidir. Çünkü, evsahibi ülke şirkete işbirliği sağladığı gibi çatışma ortamı da yaratabilir. Bu çatışmaların temelinde ise evsahibi ülkenin müdahaleci politikaları yatmaktadır (17). Bu ülkede işbaşı bulunan hükümetle iyi ilişkiler kurabilecek yöneticileri istihdam etmek, gerekirse yöneticilerini bu konuda eğitmek ve esnek politikalar oluşturmak şirket için önemli olmalıdır.

3. Faaliyetlerin Karşılaştırılması

Çokuluslu bir şirketin kendi ülkesi ile evsahibi ülkedeki faaliyetleri karşılaştırıldığında aşağıdaki tablo ortaya çıkmaktadır. Bu tabloda dil, kültür, siyasal durum, ekonomi, devlet müdahalesi, işçilik, finansman, piyasa araştırması, reklam, para, taşıma/iletişim, kontrol, anlaşmalar, iş ilişkileri ve ticari engeller faktör olarak alınmakta ve çokuluslu şirketin kendi ülkesindeki ve ev sahibi ülkedeki koşulları bu faktörler yardımıyla karşılaştırılmaktadır (18).

4. Yönetmel Karışıklıklar

Evsahibi ülke ve rekabetçi güçler arasındaki çatışma iki görüş arasında kalan çokuluslu şirketlerde stratejik karar vermeyi güçleştirmektedir (19). Bu stratejiler genellikle be-

(12) M.S.S. El-Namaki, a.g.m., s.102.

(13) Brian Leavy, "Assessing Country Risk for Foreign Investment Decisions", *Long Range Planning*, Cilt 17, No.3, Haziran 1984, s.141-149.

(14) Yves L. Doz ve C.K. Prahalad, "How MNCs Cope with Host Government Demands", *Harvard Business Review*, Cilt 58, No.2, Mart-Nisan 1980, s.149-150.

(15) Lawrence R. Jauch ve William F. Glueck, a.g.e., s.131-132.

(16) Thomas Aitken, a.g.e., s.149.

(17) C.K. Prahalad ve Yves L. Doz, a.g.e., s.83.

(18) Lawrence R. Jauch ve William F. Glueck, a.g.e., s.131.

(19) Yves L. Doz, *Government Control and Multinational Strategic Management: Power Systems and Telecommunication Equipment*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1979, s.116-119; Thomas Aitken, a.g.e., s.159.

ÇOKULUSLU BİR ŞİRKETİN FAALİYETLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI ⁽²⁰⁾

Faktör	Kendi Ülkesinde	Evsahibi Ülkede
Dil	Genelde kendi dili	Daha çok mahalli dil
Kültür	Nispeten homojen	Farklar çok fazla
Siyasal durum	İstikrar mevcut	Sürekli değişken
Ekonomi	Nispeten düzenli	Ülkeler arasında ve ülke bölgeleri arasında büyük farklar var
Devlet müdahalesi	Asgaride ve tahmin edilebilir	Fazla ve hızla değişmekte
İşçilik	Vasıflı	Vasıflı değil
Finansman	Finans piyasası gelişmiş	Az gelişmiş, devlet kontrolünde
Piyasa araştırması	Verileri toplamak kolay	Veri toplamak güç ve pahalı
Reklam	Yayın aracı çok, sınırlama az	Yayın araçları sınırlı
Para	Kendi ülkesinin parası kullanımda	Bir para biriminden diğerine değişim gerek; değişen kurlar ve devlet sınıflandırmaları sorun yaratıyor
Ulaşım/iletişim	İyi	Genelde yetersiz
Kontrol	Pek yok	Kötü. Merkezileşmiş, işlemeyen kontrol
Mukaveleler	İki taraf için bağlayıcı	Taraflardan biri memnun kalmazsa hükümsüz kılabilir
İş ilişkileri	İşçi çıkarmak kolay	Çoğunlukla işçileri işten çıkaramaz, toplu sözleşmeden çok politik görüş önemli
Ticari engeller	Yok	Çok önemli ve yaygın

lirsiz evsahibi ülke talepleri için memnunluk yaratmayı amaçlayan esnekliğe sahip olmalıdır. Bazı yöneticiler ulusal taleplere cevap vermede daha büyük serbestiye sahiptir; bu da şirkete daha çok otonomi sağlar.

Tepe yönetim için en zor görev evsahibi ülke için stratejilerini belirlemektir. Bunun için de ana şirketin evsahibi ülkedeki bağlı şirketine kararlarında ve davranışlarında ser-

bestlik tanınması gerekmektedir ⁽²¹⁾. Çünkü, şirket kendi ülkesinden bağlı şirketin olduğu ülkedeki çevre değişikliklerinin hemen farkına varamayabilir ve zamanında karar alamayabilir. Zamanında alınmış kötü kararın zamanında alınmamış iyi karardan daha iyi

⁽²⁰⁾ Lawrence R. Jauch ve William F. Glueck, a.g.e., s.130.

⁽²¹⁾ Barry M. Richman ve Melvyn Copen, a.g.e., s.370.

olduğu bilinmektedir. Bundan dolayı, bağlı şirkete karar serbestisi tanıma ve karar mekanizmalarını çabuklaştırma önemlidir.

Yönetimdeki karışıklıkları önlemek için tepe yönetimin güçlü bir örgüt oluşturması, koalisyonları geliştirmesi, şirketin otonomiye sahip olması ve karar verme sürecini hızlandırması gerekmektedir. Evsahibi ülkelerin oluşturduğu engel ve riskleri inceledikten sonra yarattığı fırsatların neler olduğunu incelemekte yarar vardır.

5. Yaratılan Fırsatlar

Evsahibi ülke tarafından yaratılan fırsatları şöyle sıralamak mümkündür:

- Evsahibi ülke genellikle gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerden biri olduğu için çokuluslu şirket burada rahatlıkla bol ve ucuz işgücü bulabilir (22). Fakat, buldukları işgücü daha çok vasıfsızdır.

- İşgücü maliyetleri düşüktür.

- Nüfus yoğunluğu fazla olduğu için potansiyel pazar büyüktür.

- Gelişmekte olan ülkelerde tüketim eğilimi fazladır. Dolayısıyla, şirket ürettiklerini daha kolay satabilir.

- Ücretler genellikle çokuluslu şirketin kendi ülkesindekinden daha düşük düzeydedir.

- Bazı durumlarda şirketlerin bir ülkede imalat yapıp başka ülkede bu malı pazarlamaları ülkelerin sağladığı ekonomik fırsatlardan dolayı şirkete avantaj sağlayabilir (23).

- Genellikle evsahibi ülkenin yeterli pazar bilgisi yoktur. Bu durum çokuluslu şirket için pazara hakim olma avantajını getirebilir (24).

- Yabancı yatırım politikası güden evsahibi ülke çokuluslu şirketler için bir fırsat sağlayabilir. Örneğin, ülke özel ihrac bölgeleri,

vergi ayrıcalıkları vb. gibi fırsatlar yaratabilir.

- Çokuluslu şirket genellikle teknik ve yönetsel bilgide üstünlüğe sahiptir ve bu üstünlüğü faaliyette bulunduğu ülkede de sürdürerek o ülkedeki diğer şirketlere göre rekabete avantaj sağlayabilir (25). Çünkü, evsahibi ülkenin genellikle teknolojik araştırmaları yetersiz ve teknolojik dışa bağımlıdır.

- Evsahibi ülke işletmeleri daha çok küçük ölçekte olup aile işletmeleri görünümündedir, halka açık değildir. Bu nedenle çokuluslu şirketin bu şirketlere göre rekabet yeteneği daha güçlüdür (26).

- Bu ülkelerde tasarrufu değerlendirecek olanaklar sınırlıdır, bu yüzden yabancı yatırımlara açıktır.

- Yatırımların kâr oranı yüksektir.

Çokuluslu şirketlerin evsahibi ülkeden elde ettiği yararlar yanında evsahibi ülkenin de bu şirketlerden birtakım yararlar elde ettiği gerçeği gözardı edilemez. Bu yararlar aşağıda belirtilmiştir:

- Çokuluslu şirket yeni teknoloji getirir. Böylece gelişmekte olan ülkeler ile gelişmiş ülkeler arasındaki teknoloji dengesizliğinin artması önlenir.

- İstihdam olanakları sağlanır.

- Yeni iş alanlarının açılmasına ve yan sanayi gelişmesine neden olur.

- Hükümet şirket gelirinden vergi olarak pay alır.

- Üretim kapasitesine katkıda bulunur.

6. Şirket yöneticilerinin özellikleri

Yabancı ülkede yatırım yapacak şirketlerin yöneticilerini iyi seçmesi gerekmektedir. Bunun nedenlerinden daha önce söz edilmiştir. Bu yöneticilerde olması gereken özellikler ise şunlardır (27):

(22) Barry M. Richman ve Melvyn Copen, a.g.e., s.372.

(23) Lawrence R. Jauch ve William F. Glueck, a.g.e., s.129-131.

(24) M.S.S. El-Namaki, a.g.m., s.100.

(25) Barry M. Richman ve Melvyn Copen, a.g.e., s.372.

(26) İnan Özalp, a.g.e., s.16-17.

(27) İnan Özalp, *Uluslararası İşletmecilik*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1986, s.123.

- Sonuç elde etme özelliğine sahip olma,
- Teknik ve yönetsel beceri,
- Enerjik ve inisiyatif sahibi olma,
- Değişik ortamlara uyma yeteneği,
- Diplomatik yetenek,
- Kültürel değişmelere uyum,
- Dil bilme veya öğrenme yeteneği.

Ayrıca, çokuluslu şirket yöneticilerinin gittikleri ülkedeki örgüt yapısına uyabilmek ve çevrelerine kolay adapte olabilmek için eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir⁽²⁸⁾. Bu eğitim genellikle yöneticinin görev yaptığı evsahibi ülkedeki şirkette olmalıdır.

SONUÇ

Çokuluslu şirketlerin evsahibi ülkede bir takım engel ve risklerle karşılaştığı bilinmektedir. Çokuluslu şirket yatırımını yapmadan önce gideceği evsahibi ülkenin çevresel risklerini ve işbaşındaki hükümetin taleplerini detaylı olarak araştırmalı, bu engel ve riskleri ortadan kaldıracak önlemleri düşünmeli, çevresel değişimleri önceden görebilmeli ve son olarak da evsahibi ülke hükümetleri ve halkı ile kolay diyalog kurabilen, çevrelerine çabuk uyum sağlayabilen ve hızlı karar verebilme özelliğine sahip yöneticiler seçmelidir. Aksi takdirde kâr etme amacı ile girişilen yatırımlar şirkette zarara yol açabilir.

⁽²⁸⁾ Asya Pazy ve Yoram Zeira, "Training Parent-Country Professionals in Host-Country Organizations", *The Academy of Management Review*, Cilt 8, No.2, Nisan 1983, s.262, bu konuda ayrıca bakınız: Asya Pazy ve Yoram Zeira, a.g.m., s.266.

KAYNAKÇA

- Aitken, Thomas: *The Multinational Man, The Role of the Manager Abroad*, George Allen and Urwin Ltd. London, 1973.
- Beeman, Don R. ve Sherman A. Timmins; "Who are the Villains in International Business?", *Business Horizons*, Cilt 25, No.5, Eylül-Ekim 1980.
- Doz, Yves L. ve C.K. Prahalad; "How MNCs Cope with Host Government Demands", *Harvard Business Review*, Cilt 58, No.2, Mart-Nisan 1980.
- Doz, Yves L.; *Government Control and Multinational Strategic Management: Power Systems and Telecommunication Equipment*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1979.
- El-Namaki, M.S.S.; "Encouraging in Developing Countries", *Long Range Planning*, Cilt 21/4, No.110, Ağustos 1988.
- Jauch, Lawrence R. ve William F. Glueck; *Business Policy and Strategic Management*, 5. Bası, McGraw-Hill Inc., Singapore, 1988.
- Leavy, Brian; "Assessing Country Risk for Foreign Investment Decisions", *Long Range Planning*, Cilt 17, No.3, Haziran 1984.
- Özalp, İnan; *Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi*, Kalite Matbaası, Ankara, 1976.
- Özalp, İnan; *Uluslararası İşletmecilik*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1986.
- Pazy, Asya ve Yoram Zeira; "Training Parent-Country Professionals in Host-Country Organizations", *The Academy of Management Review*, Cilt 8, No.2, Nisan 1983.
- Phatak, Arvind V.; (Çev: Atilla Baransel ve Tomris Somay), *Uluslararası Yönetim*, Yön Ajans, İstanbul 1984.
- Prahalad, C.K. ve Yves L. Doz; *The Multinational Mission*, The Free Press, New York, 1987.
- Richman, Barry M. ve Melvyn Copen, *International Management and Economic Development*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1982.

MENKUL KIYMET PROGRAMLARI

ANALİST

Doç. Dr. Gültekin Karaşin

İSTEME ADRESİ

AVCIOL BASIM - YAYIN

Divanyolu, Bestekâr Osman Sk. 8/2 Cağaloğlu-İSTANBUL Tel: 522 40 51 - 524 04 24

VERİMLİLİK VE DİSİPLİN

Gelişen dünyamızla birlikte insanlar da, karmaşıklaşan toplum yaşantısının hızlı temposuna ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. Bu karmaşık yapı içinde – gelişmeye ve yeniliğe kapalı olmadan – nesillerin iyi alışkanlıklar edinerek yetişmelerini sağlamak ve böylece toplum düzenini de korumak, önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktadan hareketle disiplini, toplumsal yaşantıyı düzenleme biçimi ve bu doğrultuda ortaya çıkan alışkanlıklar olarak kabul etmek yanlış olmayacaktır. Burada disiplin, düzeni sağlamada bir kontrol noktası teşkil etmektedir. Davranışların, iyi alışkanlıklar çerçevesinde yönlendirilmesi için hem bireysel, hem de toplumsal kısıtlara göre kontrolü şarttır. Bireysel kontrol, kişinin özdisiplinini temsil eder; birey toplum içinde nasıl davranması gerektiğini bilir ve buna uygun davranışlar gösterir. Özdisiplini güçlü olan bireyler, düzenli bir toplumun oluşmasını sağlarlar. Tabii tüm bu açıklamalar, varsayımlara dayanır ve olması gerekeni gösterir.

Olması gerekeni bir ölçüde gerçeğe dönüştürmeye çalışan Japonlar'ın verimli bir toplum oluşturmak için kurdukları "disiplin okulları" 23 Eylül 1980 tarihli bir gazeteye konu olmuş ve o dönemde büyük yankılar uyandırmıştı. Yaklaşık 10 sene önce uygulanabilirliği ispat edilmiş ve başarılı olmuş bu yönetimin belki toplumumuzda ve işletme yönetiminde de uygulama alanı bulabileceğini varsayarak bu yazıyı bazı bölümleriyle aktarma gereği duyduk;

Arş. Grv. Tijen ERSOY
İ.Ü. İşletme Fakültesi

"Japonya'da, son savaştan bu yana sürdürülen ekonomik atılım mücadelesi, çok ilginç boyutlara teşvik ediliyor. Ülkenin bazı yörelerinde kurulan disiplin okullarında yetiştirilen "ekonomik savaş komandoları" Japon endüstri hamlesinde birer kurmay olarak yer almaya hazırlanıyorlar. Bu ilginç okullardan biri Tokyo yakınlarında, Fujinomy-Fujinomya'da bulunuyor. Kamisha Yoser Gakko (Kadro Eğitim Enstitüsü) adlı okulun sloganı "On üç günde, yüz litre ter ve gözyaşı dökülecek cehennem" olarak saptanmıştır.

"Bu ilginç okula sloganı da kendisi bulan müdür Motohasi amaçlarının çalışan vatan-daşa usûl eğitiminde bulunmak ve birkaç önemli prensip öğretmek olduğunu belirtiyor ve: "Bizce öğretilmesi gerekli tek şey, yaşamda gelecek özveri ve özgüvenin kazandırılmasıdır. Önce kendini göstermesini bilmek, konuşmayı, yazmayı, dinlemeyi ve düşünmeyi en sağlıklı biçimde öğretmek gerekir. Teori sonradan gelir. Bunları eskilerde Japon aileleri çocuklarına öğretirdi. Şimdi toplum değişti ve gevşedi. Biz, ter döktürerek, ağlatarak, kaybedilen bu değeri, tavrı yeniden kazandırmayı amaçlıyoruz" diyor.

"Burada staj görenler, 20 ile 50 yaş arasında değişiyor. Kimi gönüllü gelmiş, kimini ise çalıştığı işyerinden göndermişler. On üç gün süreli kursları başarıyla tamamlayan stajyer, topluma tam disiplinli bir "ekonomik üretim neferi" olarak dönüyor. Disiplini ile hem çevresini etkiliyor, hem de çalıştığı yerde verimi arttırıyor.

"Staja başlayan her kişi, belirlenen tek tip formayı giyiyor ve değme askeri okullarda görülmeyen bir disipline tabi tutuluyor. Kırık not alanların üniformalarına, hangi dersten kırık not aldıklarını belirleyen şeritler takılıyor. Okulda eğitim sabah saat 4.30'da başlıyor. On dakika yıkanıp giyinerek binanın önünde yirmişer kişilik gruplar halinde toplanıyorlar. Ve, okula yakın tepelere doğru şarkılar, marşlar söyleyerek kronometre ile koşuya başlıyorlar. Gün, "Saticının marşı" adlı çok ilginç bir marşla başlıyor. Saticının teri ile kazanarak teri ile satacağının söylendiği marşta, geç kalmanın zararları üzerinde de duruluyor ve geç kalanın iki kat çalışması gerektiği hatırlatılıyor. Jimnastikten sonra, genellikle yağmurlu olan sabahlarda bahçede konuşma egzersizleri yapılıyor. Değerli bir çalışanın ses tonunun ve konuşma tarzının mükemmel olması gerektiğini belirten okul yöneticileri stajyerlere müzik dersleri de veriyorlar. Bu arada konuşmalar genellikle haykırılarak yapılıyor. Bunun kişiye özgüven kazandırdığı belirtiliyor. Nitekim, iki kişilik stajyer grupları halkın şaşkın bakışlarına rağmen, toplum içinde yüksek sesle şarkı söylemek zorundalar. Yetkililer, "Pek çok stajyer utangaçlıklarından yakınıyorlardı. Kendilerine güvenleri yoktu. Kurs bitiminde hepsi, kalabalık içinde güvenle, rahatlıkla, kelimeleri basa basa konuşmayı ve saygı uyandırmayı öğrendiler" diyorlar.

"Disiplin okulunda itaat ile birlikte verilen işi en iyi şekilde başarmak için de yollar öğre-

tiliyor. Bu kursları tamamlayan kişinin yapamayacağı iş bulunmuyor. Kişinin yaşam içinde işiyle uğraştığı sürece çeşitli duygular içinde olacağını belirten okul yöneticileri, stajyerleri acıya alıştırdıkları gibi ağlamaya da alıştıyorlar. Kursiyerler rahatlıkla sevinçten, kederden ağlayabiliyorlar. Yatak düzeltme sırasında da tüm öğretilen konular ezbere okunuyor. Disiplin okullarında çalışma ve dinlenme saatleri diye bir ayırım bulunmuyor. Yöneticiler, onüç günlük sürede, her saat ve her dakikanın "düzenli ve verimli bir insan olmayı öğrenmek" için ayrıldığı fikrindedir.

"Bu zor koşullara, stajyerlerin büyük bölümü uyamıyor ve ilk günlerde kaçanlar çok oluyor. Ancak kararlılar ve azimliler, kendilerini eğitmek için dişlerini sıkıyorlar!.."

...

Kısaca özetlemeye çalıştığımız bu yazının anafikri, yorumlanmayacak kadar açık. Çalışmak, üretmek, karşılığını hak etmek için düzenli ve disiplinli bir toplumsal yapıya ve bu toplumu oluşturacak güçlü kişilik yapılarına ihtiyaç vardır. Aradığımız verimliliğin ve ulaşmaya çalıştığımız kalkınma seviyesinin anahtarı da, şu birkaç satırda gizlenmiş olsa gerek...

* Hak edilerek kazanılan az bir şey, haksız olarak kazanılan çok şeyden daha iyidir.

"Hz. Muhammed"

ÇALIŞMA YAŞAMINDA İNSAN

Doç. Dr. Ayşe Can Baysal

İSTEME ADRESİ

İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü

FAKÜLTE BİLİMSEL ATÖLYESİNDEN:

GLOBALIZATION OF CREDIT CARD USAGE: THE CASE OF A DEVELOPING ECONOMY

A. Tansu BARKER
Brock University

Ahmet ŞEKERKAYA
İstanbul University

ABSTRACT

The attitudes of Turkish consumers toward credit card usage and the approach of card issuers to penetrate the market are investigated. The better educated, higher income, middle aged members of the upper-middle class seem to be the prime target. The usage and the administration of credit cards appear to be influenced by the infrastructure of the country.

INTRODUCTION

The two basic strategic alternatives to internationalization may be summarized as "import substitution" and "export promotion". In the former, public policy-makers encourage domestic and multinational firms to reduce imports and further encourage domestic firms to take over the sectors dominated by foreign corporations. Quite often this approach leads to protectionism, high tariffs and has failed to produce an internationally competitive industry. The latter approach encourages specialization in order to increase exports. Export promotion is usually ushered in with a reduction of tariffs and duties, relaxing of exchange rate controls and is often accompanied by a certain degree of technology transfer.

The Turkish economy started such a transition from import substitution to export promotion nearly a decade ago in 1982. The approach included attempts to upgrade the infrastructure of the country including financial services. Subsequently, credit cards have be-

come visible in the local economy with the archrivals Visa and Mastercard competing for market share.

The purpose of this paper is to investigate the attitudes of Turkish consumers towards credit card usage. Within the framework of transition from a controlled economic environment to an export-oriented, freemarket economy, Turkey provides the opportunity to examine the introduction and the acceptance process of credit cards. The study of credit cards in a developing country, such as Turkey, also helps to highlight and provide insights into the phenomenon of globalization. The methods used by credit cards companies in penetrating the Turkish market can be examined to see if their approach has been global and the degree to which modifications have been necessitated.

In developed countries, credit cards and other plastic money have been touted as the sign of things to come and there have been predictions of a cashless society (Levy and Lagene 1983). Plastic money affords a tremendous range of conveniences based on the hightech nature of the infrastructure in developed countries. It is now possible to charge groceries and buy gasoline from an automated pump even when there is no attendant. While credit cards have been around for decades in the developed countries, in many developing countries they have been introduced recently and could be classified as a *dynamically continuous* innovation (Robertson

1967). Use of the credit card requires the buyers to act in drastically new ways, change their way of thinking and modify their behaviour patterns radically in developing countries and the Turkish consumer is no exception. In an environment where cheque usage is rather limited, the credit card is both a prestigious novelty and a source of risk for the customer, the issuer and the accepting retailer.

CREDIT CARDS IN TURKEY

The first credit card to appear on the Turkish scene was Diners Club which was introduced in 1969 followed by Eurocard in 1975. Both cards were accepted mainly at the better hotels and restaurants and a limited number of up-scale retail establishments. Mastercard and Visa have been introduced in the mid 80's on the coattails of the new economic liberalization and market economy policies initiated by the government. Turkish banks have made significant strides during the last decade to introduce high-technology into their operations, provide better and more varied services to their export-oriented commercial and retail customers who were hungry for new offerings. The influx of foreign banks during the same period certainly had a dramatic influence on the domestic banks and the proliferation of ATM's preceded introduction of credit cards. The credit cards issued by the banks in Turkey are valid only for domestic purchases and cannot be used to charge overseas transactions. They can be paid in fully within 30 days or in instalments where the monthly credit charge could vary from 6 to 10% as a function of the inflation rate (between 35 to 80% in the last 10 years). So far, 12 banks have issued approximately 500 thousand bank credit cards (population 57 million) which are accepted in around 150 thousand establishments. Most issuers charge a \$20 application fee and an annual subscription fee ranging from \$10 to \$20. Like the US (Hawer 1987), Visa is the more popular card with Mastercard following it. Unlike North America where the consumer is liable for no more than \$50, in case of theft or loss, the card holder is responsible for all outstanding balances for up to two weeks after reporting the incident.

METHODOLOGY

The survey was developed and pre-tested using a sample of 40 subjects over the age of 18 which is the minimum age for obtaining a credit card. After making the necessary modifications, the final survey was administered to 200 card holders and 200 non-holders in a suburb of Istanbul. The survey was comprised of a battery of questions regarding attitudes towards credit cards, sources of information used and another section including demographic characteristics. While each quota was filled using convenience sampling techniques, the results are likely to provide a realistic indication of the concerns and the preferences of many consumers as the survey was conducted in a non-exclusive neighbourhood that has the regional headquarters of all 12 issuing banks. Respondents were classified as holders or non-holders based on whether they had a bank credit card. Cards issued by stores are not included in this study.

ATTITUDES OF USER AND NON-HOLDERS

The most important reason for using a credit card mentioned by these users was "ease of payment" (64%) followed closely by "risk of carrying cash" (58%) suggesting very strongly that convenience outweighs the credit feature. This is contrary to the trend in the US where the outstanding card balance has been increasing steadily (Thornhill 1972) and credit cards have replaced in-store accounts as a way to get credit (Arora 1987). Other reasons for using credit cards were "the need for credit" (24%) and "prestige in shopping" with 15%. Non-holders stated that the primary reason (40%) for not having a credit card was due to "lack of information". The next two reasons for not having a credit card were due to "lack of information". The next two reasons for not having a card were "strict requirements to qualify" (21%) and "possibility of impulse buying" with 16%. Smaller numbers of respondents mentioned reasons such as "not economical" (9%), "not beneficial" (8%), and "not reliable" (7%). Clearly, there is a major opportunity to convert many customers by providing more information about the usage and benefits of credit cards.

The reasons that users provided for carrying credit cards were significant by occupation, marital status, and level of education. These findings are similar to what is reported in the literature (Kinsey 1981) where people with higher incomes, better education and married couples value convenience more than the credit feature. Apparently the value of time is critical in the developed countries with respect to convenience. However, in many LDC's convenience also includes the problem of carrying cash which is very bulky in an inflationary environment with banknotes of small denomination. The difficulties of paying by cheque also increase the convenience of credit cards for many people who are culturally inclined to make payments as discretely as possible in front of their guests.

○ Ease of payment was significant by age with the 29 to 39 olds considering it more important than the others. The middle age group seems to be the heaviest users and have been found in the literature (Mandell 1971, Kinsey 1981, Arora 1987) to be very affected by the credit card revolution.

In addition to the reasons for using credit cards, both users and non-holders were analyzed across demographic characteristics which have been found to be significant (Adcock et al. 1977, Goldstucker and Hirschman 1977, Wise et al. 1977, Arora 1987). An analysis of users revealed that men have felt that lack of knowledge and the difficulty of qualifying were bigger impediments than women. Either women are actually more knowledgeable or men have paid more attention to the issue than women by virtue of being the primary income earners. There were no notable trends established among the reasons given by the non-holders on the basis of age.

○ Wage and salary earners seemed to be less knowledgeable, and believed that cards would lead to impulse buying or unnecessary purchases more than the self-employed who are relatively better off. The attitude of the salaried respondents is a function of their fixed incomes where the monthly payment might turn out to be an unexpected burden

when coupled with the service charges that are levied. Professionals might be better informed partially because of their experiences overseas and partially as a result of the feeling by salary earners that credit cards are for the well-to-do and not for them. Cross-tabulation of the users by profession revealed that the higher income earners were interested in transaction convenience rather than instalment buying. This finding is similar to the behaviour found in the US (Plummer 1971, Walker and Sauter 1974).

NON HOLDERS

The most important reason (40%) non-holders do not carry credit cards is not being well-informed and not knowing much about it. Some respondents (21%) felt that it was difficult to qualify if they wanted to get a card. Given that there were many respondents with adequate income and education levels, credit card issuers must be very careful to disseminate accurate information regarding the conditions to qualify so that misconceptions are not formed early in the introduction stage. Other respondents (16%) believed that having a credit card would lead to impulse buying or unnecessary purchases. The benefit of the card in allowing one to buy a bargain when on sale would be a powerful promotional theme for these people. Approximately 15% felt that it was not safe or was not useful and they did not have a need for it. Interpreted in the light of those who said they were not well informed, it is quite clear that the card companies have not done a very good job of informing the customer of the benefits and the procedures involved in using a card. Indeed, some card issuers have not done much more than scratching the surface of the potential segment beyond the executives and others who represent the pent-up demand based on familiarity with cards that were obtained and used outside the country. This is an important strategic decision involving whether the credit card will become a commonplace method of payment or whether it will be seen as a convenience for a small "elite" segment therefore conjuring up images of prestige in ownership while shopping.

There were no significant differences among the nonholders based on their marital status or level of income. Level of education was important as university graduates had a more favourable attitude toward credit cards. However, university graduates felt more strongly than the others that it would actually lead to impulse buying. One possible reason for this behaviour is that many young graduates with rather limited incomes actually have higher consumption aspirations than those with lower levels of education and fear the temptation to buy now and pay later.

SOURCES OF INFORMATION

The sources of information used by card-holders in getting credit-cards included a rather disappointing 18% for "advertising". However, men seemed to put more credence in advertisements than women. Nevertheless, it is quite clear that the banks which issue credit cards have a long way to go in educating the public. The most important reason cited for carrying a card was "personal preference" with 65%. Apparently, there is a certain segment that is ready to take advantage of the benefits offered by credit cards and is knowledgeable enough to apply for one in the absence of comprehensive and convincing advertising.

Information Sources	USERS %	Nonholders %
Personal Preference	65 (1)	51 (1)
Card Advertisements	18 (4)	27 (3)
Family and friends	22 (3)	34 (2)
Work environment	29 (2)	18 (4)

Some 29% of the respondents stated that they were influenced by their work/business environment. Salary and wage earners appear to be more influenced by their work environment compared to the professionals and self employed, possibly as a function of the differences in their socialization process. Approximately 22% of the respondents indicated that they were influenced by family and friends. Perhaps one way to dissipate information and remove some of the doubt surrounding credit cards is to use the aspiration theme with family members and friends in

promotional campaigns. There were no statistically significant differences among the users based on gender, age, marital status and level of education.

The sources of information which influence the attitudes of non holders is somewhat different except for personal preference which is ranked the highest by both groups. The high percentage of personal preference (65%) against card usage by non-holders is probably based on lack of knowledge. It is more likely that the number of those who are knowledgeable but deliberately decided not to get a card is very small in this group. There is also reason to expect that many people who felt they could not qualify even if they wanted a card would probably use this alternative to express their views. Therefore, additional information on the nature and benefits of credit cards is very likely to result in conversions from this category of non-holders. Again, the importance of family and friends, suggesting the power of word-of-mouth advertising, is underscored for non-holders as well users. Both in developed (Hirschman and Goldstucker 1978) and in less developed countries word-of-mouth advertising has been found to be a powerful means of promotion (Amine 1989). Card companies have the opportunity to seek out opinion leaders and invite them to obtain cards in order to expand their customer base and take advantage of their influence. In the late sixties, even companies in the US were selecting certain target groups and inviting these people to apply. Some groups, such as recent college graduates, were courted with preapproved applications. Nevertheless, the early adopters are crucial in communicating their positive attitudes in order to convince others. Advertising appears to be more important for non-holders (27%) than the users (18%). Better ads that possibly address the concerns of the non-holders and encourage them to apply are likely to attract these people. However, the influence of the work place is the least important for this group and suggests that they are not very likely to respond positively to solicitations through their employer or similar formal and impersonal means as compared to "family and friends".

In looking at the sources of information, differences among the non-holders based on gender, age, level of education and income were not significant. However, advertisements were deemed to be a more influential source of information for salary-earners than they were for the self-employed and the professionals. Married people also listed that the influence of friends and family were more important as a source of information compared to the singles who listed ads and their peer group as being more important.

CONCLUSIONS

With approximately 500 thousand credit cards in circulation, there is no doubt that plastic money is in its infancy in Turkey. The usage and the management of credit cards by the issuers, retailers and even by the consumers is very much influenced by the infrastructure of the country where it is used. Many of the problems that are of concern in Turkey, and in other LDC's and developing countries, are part and parcel of the overall sophistication and the technological capacity of the banking and the telecommunications system. Just the simple task of mailing out statements cannot be assumed away outside the developed countries given the uncertainties involved. Security checks and credit authorization for purchases over a certain minimum balance require that the phone lines allow quick and reliable interface with central computer. Delays and errors at this stage alone are a concern for both the customers and the retailers in terms of security and reliability as well as time and labour costs. At the retailer level, the degree of customer and service orientation has a direct bearing on the satisfaction and the willingness of the customer to obtain or use credit cards. For instance, it has been indicated in the literature (Kinsey 1981, Bowers and Crosby 1979) that ownership of a savings and a chequing account is one of the critical factors in credit card ownership. The fact that very few people actually have chequing accounts and even fewer retailers are willing to accept them has a bearing on the convenience of payment of card balances.

The Turkish customer is going through the introduction stage of the product cycle whereby the better educated, higher income, middle aged members of the upper-middle class seem to be the prime target. Whether this segment can be reached fully and then expanded to cover other groups to make credit cards as wide-spread as they are in developed countries can be examined by looking at the critical success factors:

1. **RELATIVE ADVANTAGE:** To the users, the card certainly represents a relative advantage in the form of convenience. To many of the Turkish non-holders relative advantage means credit terms and payment by instalment. However, in an inflationary environment, the monthly interest charged on these balances could turn out to be a disadvantage if one recalls the reputation of bank credit cards for charging very high interest rates relative to the rate of inflation in North America.

2. **COMPATIBILITY:** Like many developing countries, the Turkish economy is very much based on cash transactions at the retail level. Therefore, except for the innovators and the early adopters, the credit card is not at all compatible with their usual payment practices and beliefs about shopping. The attitudes of both the targeted consumers and many retailers need to be modified before credit cards become commonplace and widely accepted.

3. **TRIABILITY:** Credit cards are impossible to "sample" or try out for a limited time. Therefore, the "qualification/screening" process and the setting of initial limits are very crucial. The task is further complicated in developing countries by a general lack of data that could be used for credit checking as well as the unavailability of established, central agencies that could be used in credit investigations. Banks can experiment with relatively small credit limits to increase the number of users.

4. **COMPLEXITY:** For most consumers, once their attitude towards plastic money is changed, there is very little complexity in using the credit card, provided the consumer

is able to read and write (which might be a point to be concerned about in many LDC's). The bigger problem is at the retail level where staff have to be trained to follow the NEW mechanical procedure as well as showing sensitivity to the feelings of the customer especially during the authorization/verification process lest s/he feels offended by the delay. Especially within the high context environments (who you are is important) of the developing and LDC countries, it is extremely important to make sure that delays in the verification procedure are not interpreted as a reflection on the credit-worthiness or the "value" of the customer.

5. OBSERVABILITY: To the extent more and more retailers accept credit cards, the convenience of not carrying cash and the availability of credit might be made "tangible" for the customer. At the retailer level, tangibility of the advantages of accepting credit cards will have to be based on its potential to increase sales and contribute to profits.

In conclusion, credit card usage appears to have attracted the better educated, middle-aged and married members of the upper-middle class. Most of the users can be classified as "wealthy local entrepreneurs and professionals" who indeed form the primary segment for credit card usage (Amine 1989). The Turkish banks that issue credit cards have the strategic decision of whether to go beyond their existing customers in order to increase their customer base. There seems to be a need to educate the potential customers on the value of credit cards by employing more effective communication and promotion campaigns than has been the case. As in the developed countries (Roll 1986), the biggest source of growth for Turkish banks is through cross-selling to existing customers. Therefore, banks must do a much better job of market segmentation (Mathews and Slocum 1972) and evaluating the files of their own customers to identify and attract potential credit card users. However, many aspects of the infrastructure hinder quick expansion of credit card usage. Just as important as the customers is the retailers who accept credit cards. The issuing banks

have to spend a lot more effort in attracting additional outlets outside the larger metropolitan areas. As well, it is vital that the retailers who are often independent and small operators are educated on the proper ways of serving the customer. Service befitting the prestige expectation of the users and card security are areas that cannot be minimized. Credit card marketing in developing countries seems to be one of those cases where adopting to local conditions would be well advised in order to avoid costly mistakes.

REFERENCES

- Adcock, W.A., E. Hirschman and J. I. Goldstucker (1977), "Bank Credit Card Users: An Updated Profile", *Advances in Consumer Research*, vol.4, pp.236-241.
- Amine, Lyn (1989), "A Study of Diffusion, Acceptance and Marketing of Credit Cards in the Middle East", *Developments in Marketing Science*, vol.12, pp.89-92.
- Arora, Raj (1987), "Consumer Knowledge of Finance Charges on Credit Card Purchase", J. Hawes (ed.), *Developments in Marketing Science*, vol.10, pp.15-18.
- Bowers, Jean S. and Kristan R. Crosby (1979), "Credit Card Use by Low-Income Consumers", *The Journal of Consumer Credit*, vol.10, Winter, pp.80-87.
- Goldstucker J. and E. Hirschman (1977), "Bank Credit Card Users: New Market Segments for Regional Retailers", *MSU Business Topics*, vol.25, Summer, pp.5-11.
- Hawes, Douglas K. (1987), "Profiling Visa and Mastercard Holders", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Spring, pp. 62-69.
- Hirschman, E.C. and J. Goldstucker (1978), "Bank Credit Card Usage in Department Stores", *Journal of Retailing*, vol.54, Summer, pp.3-9.
- Kinsey, Jean (1981), "Determinants of Credit Card Accounts: An Application of Tobit Analysis", *Journal of Consumer Research*, vol.8, September, pp. 172-182.
- Levy M. and C.A. Ingene (1983), "Retailers: head off Credit Cards with Cash Discounts?" *Harvard Business Review*, vol.61, May-June, pp.18-21.
- Mandell, Lewis (1971), "Consumer Perception of Incurred Interest Rates", *The Journal of Finance*, vol.26, December, pp.1143-53.
- Mathews, II. Lee and J. W. Slocum (1972), "Correlates of Commercial Bank Credit Card Use", *Journal of Bank Research*, Winter, pp.20-27.
- Plummer, T. Joseph (1971), "Lifestyle Patterns and Commercial Bank Credit card Usage", *Journal of Marketing*, vol.35, April, pp.35-41.
- Robertson, T. (1967), "The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation", *Journal of Marketing*, vol.31, January, pp.14-19.
- Roll, Richard J. (1986), "Targeting Markets in Consumer Banking", *The Bankers Magazine*, vol.169, February, pp.45-50.
- Thornhill, William T. (1972), "Bank Credit Cards: Past, Present and Future", *Credit World*, November, pp.15-19.
- Walker, O. C. and R. F. Sauter (1974), "Consumer Preferences for Alternative Retail Credit Terms", *Journal of Marketing Research*, February, pp. 70-78.
- Wise, G. L., H. E. Brown and M. K. Cox (1977), "Profiling the Heavy User of Consumer Credit", *Journal of Consumer Credit Management*, Spring, pp.116-123.

ARAŞTIRMA

ERFORSCHUNG: INTERKULTURELLES MANAGEMENT

Dr. Helmut Gachowetz

Salzburg Üniversitesi

Organizasyonpsikolojisi Enstitüsü Müdürü

Ein Zwischenbericht zum Forschungsprojekt: Interkulturelles Management -Einstellungen, Werthaltungen und Beurteilung der eigenen Arbeitssituation bei ost- und südeuropäischen Führungskräften in Wirtschaft und Verwaltung.

Studie 1: Vergleich zwischen bulgarischen, österreichischen und türkischen Führungskräften.

Die im Gange befindliche wirtschafts-politische Neuorientierung Europas rückt den ost- und südosteuropäischen Raum ins Zentrum des Interesses. Durch das Beitrittsstreben der Türkei zur EG und die Veränderungen in Osteuropa sind auch bisherige wirtschaftliche Trampelflache zu überdenken. Zusätzlich entwickeln die durch den Zusammenbruch des Ostblocks ausgelösten Veränderungen eine Dynamik, die weit über den bloßen Wechsel eines Wirtschaftssystems hinausgeht und sehr komplexer Natur ist. Das zeigt sich vor allem auch am Scheitern vieler voll Optimismus begonnener Kooperationsprojekte. So brachte zwar das Verschwinden alter politischer Strukturen grundsätzlich neuen Handlungsspielraum, aber noch nicht das Verschwinden jahrzehntelang herrschender (z. B. nomenklaturistischer) Denkstrukturen. Andererseits erfolgt gleichzeitig ein Erwachen kultureller Eigenarten, die bisher offensichtlich lediglich überdeckt werden konnten.

Doç. Dr. Erdal Tekarslan

İ. Ü. İşletme Fakültesi

Davranış Bilimleri Anabilim Dalı

Dies wird deutlich am Beispiel der islamisch geprägten Länder der ehemaligen UdSSR, die sich nun zunehmend an marktwirtschaftlich relativ erfolgreich operierenden Ländern wie der Türkei orientieren. Diese neue Bedeutung der Türkei in diesem Entwicklungsprozeß beinhaltet aber auch die Möglichkeit von Auswirkungen auf bisherige Beziehungen zu langjährigen westlichen Wirtschaftspartnern. Die sich neu öffnenden Handlungsspielräume bedürfen eines Gestaltungsprozesses, der erst ganz am Anfang steht. Insgesamt ist damit zu rechnen, daß bisher gewohnte Regelungsmechanismen zur Gestaltung wirtschaftlicher Kooperation etwa auf der Grundlage von generellen Vereinbarungen und Abkommen zwischen Volkswirtschaften neuen Bedingungen anzupassen sind. Zumindest während dieses Innovationsprozesses kommt vor allem der direkten Interaktion zwischen Unternehmen bzw. den sie repräsentierenden Führungskräften eine entscheidende Bedeutung zu. Vielfache, auch persönliche Erfahrungen des Autor zeigen, daß die bloße Überwindung der sprachlichen Barrieren nur eine notwendige, aber keinesfalls hinreichende Bedingung für eine wechselseitig zufriedenstellende Kooperation darstellt. Dies gilt im übrigen nicht nur für den Bereich der Wirtschaft, sondern im selben Ausmaß für wissenschaftliche Kooperationen. Dabei kann sogar die Erfahrung ge-

macht werden, daß z.B. die Beherrschung der deutschen (oder auch englischen) Sprache durch einen Partner aus einem anderen Kulturkreis zunächst über die oft fundamentalen Unterschiede im Denken hinwegtäuschen kann und beide auch mit bester Absicht aneinander vorbeigieren. Mißverständnisse sind so vorprogrammiert und umso gravierender in ihren Auswirkungen, je länger das nur scheinbare "Verstehen" anhält. Deshalb ist es umso notwendiger, die kulturell geprägten Denk- und Wertmuster der jeweiligen Partner zu kennen, zu verstehen und damit auch erst zu berücksichtigen. Mit dieser in aller Kürze dargelegten Begründung wurde am Forschungsinstitut für Organisationspsychologie der Universität Slazburg das Projekt "Interkulturelles Management" mit dem Schwerpunktbereich Ost- und Südosteuropa begonnen. Realisierbar wurde das Vorhaben durch den Abschluß von Rahmenverträgen zur Forschungs Kooperation mit der Betriebswirtschaftlichen Fakultät der Universität Istanbul einerseits und der Firma "Information Services Corporation" in Sofia andererseits.

Das, was allen Gruppen gemeinsam ist, in einer ersten Studie haben 50 bulgarische, 60 österreichische und 55 türkische Führungskräfte teilgenommen, läßt sich am ehesten auf der rational-kognitiven Ebene ansiedeln, wie etwa Ansichten über wirtschaftliche Aspekte des Handelns: "Unternehmen sollten in erster Linie einen möglichst hohen Gewinn anstreben" oder "In der Marktwirtschaft können nur gesunde Firmen überleben". Besonders interessant ist das Ergebnis der Einstufung des Begriffs "Marktwirtschaft" durch die drei Gruppen: Es ergab sich eine relativ hohe Übereinstimmung, besonders hoch zwischen Österreichern und Türken. Eine Einstufung des jeweils eigenen Wirtschaftssystems, wie es vor etwa 5 Jahren war, ergab, daß sowohl Türken als auch Bulgaren in fast allen Aspekten, die sie bei der Marktwirtschaft gleich mit den Österreichern beurteilten, abwischen, und zwar in die gleiche Richtung. Beispiel: Das Kriterium "Jedem stehen alle Möglichkeiten offen" wurde von

allen drei Gruppen für die Marktwirtschaft bejaht, von Türken und Bulgaren für das jeweils eigene Wirtschaftssystem verneint. Einig sind sich Österreicher und Türken vor allem in der Beurteilung der eigenen Arbeitssituation und in der Ablehnung der Verstaatlichung großer Unternehmen. Hier unterscheiden sie sich deutlich von den Bulgaren, die die eigene Arbeitssituation weniger günstig erleben und offensichtlich nach wie vor die Verstaatlichung großer Unternehmen akzeptieren. Letzteres wird im übrigen durch eine vor kurzem in Sofia veröffentlichte Umfrage bestätigt, wonach nur 21 Prozent der Befragten eine weitere Privatisierung der zu 96% verstaatlichten Wirtschaft befürworten (weil "davon nur die Reichen profitieren").

Nicht nur quantitativ am stärksten ausgefallene, sondern auch inhaltlich bemerkenswerte Gemeinsamkeiten ergaben sich zwischen Türken und Bulgaren, worin sie sich von den Österreichern unterscheiden: Das bezieht sich auf ein offensichtlich hochaktuelles Bedürfnis nach Orientierung, gefolgt von einer hohen Einschätzung der Bedeutsamkeit von Strukturen, an denen man sich orientieren kann. Persönlichen Beziehungen wird mindestens der gleiche Stellenwert eingeräumt wie einer guten Leistung, wenn es um das Vorwärtskommen geht. Deutlich unterscheiden sich beide Gruppen von den Österreichern hinsichtlich eines ausgeprägten Wachstumsdenkens und einer gewissen und Technikgläubigkeit:

Die folgenden drei Aussagen "Wissenschaft und Technik werden die wichtigsten Probleme der Zukunft lösen"; "Eine gesicherte Zukunft kann nur durch dauerndes Wirtschaftswachstum erreicht werden"; "Eine gesunde Firma muß das Ziel haben, größer zu werden" wurden alle drei bejaht von 74% der Bulgaren 70% der Türken und nur 25% der Österreicher. Wesentliche Unterschiede zwischen Österreichern und Türken bestehen darin, daß die Türken enge Verbindungen zwischen Politikern und der Wirtschaft sehen und (folglich) der Meinung sind, daß sich Führungskräfte aktiv politisch betätigen

sollen. Die unterschiedliche Betonung von Beziehungen im (politischen) Umfeld des Unternehmens setzt sich für die Innenrelationen fort: Persönliche Beziehungen und deren Gestaltung, aber auch Kontrolle scheinen für die Türken deutlich wichtiger zu sein, verbunden mit dem starken Bedürfnis, das Gesicht zu wahren. Die Österreicher hingegen sind wesentlich stärker an der Aufgabe orientiert, ebenfalls haben sie mehr das Unternehmen als Ganzes als Handlungsziel im Auge. Deutlich bestätigt wird dies durch die Frage danach, was die Führungskräfte glauben, daß ihren jeweiligen Mitarbeitern besonders wichtig ist: bei den Österreichern steht dabei an erster Stelle "Die Möglichkeit, die eigene Arbeit gestalten zu können" und "Möglichst interessante Tätigkeit". Genau das erachten die Türken für ihre Mitarbeiter als am wenigsten wichtig. Dafür vermuten sie bei ihren Mitarbeitern als besonders wichtig "Möglichst angenehmes Betriebsklima" (Österr.: Rang 5), "Gerechtigkeit und Vertrauen im Unternehmen" (Österr.: Rang 6) und "Möglichkeit, bei der Führung mitreden zu können" (Österr.: Rang 7). Insgesamt läßt sich sagen, daß die Österreicher stärker an der Aufgabe, die Türken stärker an den Beziehungen orientiert sind. Die Türken halten

den Menschen als stärker von äußeren Umständen geleitet, haben ein höheres Bedürfnis nach Kontrolle und Gestaltung der Beziehungen. Interessant erscheint in dem Zusammenhang, daß die Türken die Kontrolle stärker auf einen bestimmten Zweck, nämlich das Steuern von Verhalten, bezogen zu sehen scheinen, während die Bulgaren stärker die Betonung auf die Kontrolle an sich, also aus Prinzip, zu legen scheinen und sich darin von beiden anderen Gruppen deutlich unterscheiden. Zusammenfassend kann vorläufig festgehalten werden, daß zwischen Türken und Bulgaren beträchtliche Ähnlichkeiten bestehen, wobei mögliche Unterschiede in anderen Bereichen nicht ausgeschlossen sind. Die Unterschiede zwischen Österreichern und Türken können in folgender Formel zusammengefaßt werden: Für den Österreicher stellt die Aufgabe, das Sachproblem das Zentrum seines Interesses dar, die Beziehungen bilden dazu das Umfeld. Für den Türken sind die Sachaufgaben Mittel zur Gestaltung der Beziehungen, die für ihn das Wesentliche auszumachen scheinen: Nicht so sehr auf das WAS, sondern mehr auf das WIE scheint es anzukommen. Oder mit einer bekannten Formulierung ausgedrückt: Der Weg ist das Ziel!

Prof. Dr. H. Öner Esen

İŞLETME YÖNETİMİNDE SİSTEM YAKLAŞIMI

(2. BASI)

İSTEME ADRESİ

İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü AVCILAR - İSTANBUL Tel: 590 14 27

BİLİMSEL ANTLAŞMALARIMIZ:

ARAŞTIRMA İŞBİRLİĞİ HAKKINDA GENEL ANLAŞMA

Madde 1: İŞBİRLİĞİ YAPACAK TARAFLAR

1. Salzburg Üniversitesi
Organizasyonpsikolojisi Araştırma Enstitüsü,
Sigmund Hafnnergasse 18
A-5020 Salzburg, Avusturya
2. İ.Ü. İşletme Fakültesi
İşletme İktisadi Enstitüsü
İstanbul-Avcılar, Türkiye

Madde 2: İŞBİRLİĞİ ALANLARI

İşbirliği yapacak olan taraflar, Organizasyonpsikolojisi, Örgüt Geliştirme ve Yönetim Psikolojisi alanlarında, bilimsel bilgi birikimini arttırmak ve geliştirmek amacıyla, bilimsel işbirliği yapmayı taahhüt ederler. "Kültürlerarası Yönetim" konuları araştırmaların ağırlık noktasını oluşturacaktır. Burada özellikle, farklı kültür çevrelerinden gelen, ekonomi ve yönetim alanlarındaki üst düzey yöneticilerinin, işbirliği koşulları araştırılacaktır. Araştırma sonuçları, Avusturyalı ve Türk yöneticilere, kültürlerarası seminerler şeklinde sunulacaktır.

Madde 3: İŞBİRLİĞİ TARZI

Aşağıdaki faaliyetler ile işbirliğinde güdülen amaca ulaşılabilecektir:

1. İşbirliği alanlarında, bilgi alışverişi ile araştırma ve uygulama tecrübeleri karşılıklı olarak aktarılacaktır. Ayrıca, dönüşümlü konferanslar ile ilgili üniversitelerin ileri düzeydeki öğrencilerine seminerler tertiplenecektir.
2. FOG'nin 15. maddesine uygun sayı ve kapsamda ortak araştırma projeleri konusunda anlaşmalar gerçekleştirilecektir. Her iki tarafın desteği doğrultusunda, üçüncü bir ülke ile buna benzer anlaşmalar yapılabilecektir.
3. Her iki enstitünün bilim adamları bir değişim program kapsamında çalışabileceklerdir. Taraflar, bu tür araştırma faaliyetlerinde, kendilerinin sahip oldukları bütün çalışma imkânlarını sunacaklarını taahhüt ederler.

4. Uluslararası nitelikte oturum ve sempozyumlar düzenlenebilecek, ayrıca, işbirliği alanlarında çalışan diğer ülkelerin üniversitelerinde görevli bilim adamları ile ilişkiler kurulup, geliştirilebilecektir.

Madde 4: GİZLİLİK

1. İşbirliğine taraf olanlar, ne işbirliği süresince ne de işbirliği bitiminde, ortak araştırmalar ya da karşılıklı bilgi alışverişi sonucu elde ettikleri bilgileri (özellikle yayınlanmamış bilgi, rapor taslakları, araştırma yöntemleri ve proje taslakları) üçüncü kişilere iletmeyip, gizli tutacaklarını taahhüt ederler.

2. İşbirliğine taraf olanlar, aynı zamanda, ortak araştırmalarda görev alan kişilerin de bu hususlara uymalarını sağlayacaklardır.

Madde 5: ANLAŞMA SÜRESİ

Karşılıklı araştırma işbirliği 1 Ocak 1993 tarihinde başlamak kaydı ile süresiz olarak belirlenmiştir. En erken birinci yılın bitiminde, üç ay önceden bildirmek koşulu ile, herhangi bir nedene dayanmaksızın taraflar anlaşmayı fesh edebilirler.

Madde 6: YAYINLAR

Ortaklaşa gerçekleştirilen araştırma projelerinin sonuçları, ilgili araştırma anlaşmalarının hükümleri çerçevesinde, araştırmaya katılan bilim adamları tarafından ortaklaşa yayınlanabilir. Yazar sıfatı, gerekli teorik ve metodolojik katkı ölçüsünde kazanılabilecektir. Ayrıca, bilgilerin toplanmasında görevli kişiler ile ilgili enstitüler de yayınlarda belirtileceklerdir.

Madde 7: ANLAŞMANIN TANZİMİ

İşbu anlaşma Türkçe ve Almanca olmak üzere ikişer nüsha olarak tanzim edilmiştir. Her iki tarafa, bunların birer nüshası verilecektir.

Salzburg ve İstanbul - Aralık 1992