

YATIRIM KARARLARINDA İDARI VE TEKNİK PERSONEL İLE İŞÇİ BULMANIN ÖNEMİ

Asis. Ergül HAN

I — G İ R İ Ő

Yatırım kararı alacak herhangi bir müteşebbis veya kurum, herşeyden önce, yapacağı yatırımın maliyetini, kendini ödeme süresini ve ömrünü düşünmek zorundadır. Yatırımın maliyetini oluşturan unsurlardan biri ve ekonominin durumuna göre en önemlisi sayılabilecek olanı insan'dır. İnsan hem müteşebbis olarak ve hem de emek olarak, üretim sürecinin vazgeçilemeyecek faktörü durumundadır.

İnsan faktörünün, yatırım kararlarında önemle gözönüne alınmasındaki neden, onun bir taraftan yatırıma bir maliyet unsuru olarak girmesi, bir taraftan da sayı ve nitelik olarak ihtiyaca yeterli olup, olmamasıdır. Ayrıca, işe yerleştirme işlemi sırasında ve ondan sonra; işgücünün, işletmenin amacına en uygun bir biçimde, ahenkleştirilmesi ilk sayılan özellikleri kadar önem taşımaktadır.

Yatırım kararlarında, idari ve teknik personel ile işçi bulmanın önemine ilişkin bu çalışmayı aşağıdaki konularla ortaya koymak istedik :

Giriş kısmında, yatırım kavramı ve yatırım kararı kısaca belirtilmiştir.

İkinci kısımda, yatırım kararlarında işgücü bulmanın taşıdığı önem ve bu konuda karşılaşılan güçlükler ortaya konmuştur.

Üçüncü kısımda, idari ve teknik personelin bulunması, kaynakları, maliyet masrafları ve eğitimi üzerinde durulmuştur.

Dördüncü kısımda, vasıflı ve vasıfsız işçi bulunması, kaynakları, maliyet masrafları ve ücretlerin belirlenmesi ve eğitimi işlenmiştir.

A. Yatırımın Tanımı ve Bununla İlgili Kavramlar

Ülke ekonomisinde istihdam ve gelir yaratan unsurlardan biri «Yatırım Harcamaları»dır. Bu harcamalar tüketim fonksiyonu ile birleşip, kısa devrede istihdamı ve milli geliri belirlerler: $Y = C + I$ veya daha doğrusu $Y = C(Y) + I$. Dikkat edilecek nokta, tüketim fonksiyonu $C(Y)$, gelirin oluşumunda az çok kararlı, yerleşik değişkeni dile getirdiği halde; yatırımın, milli gelirden hızlı ve çalkantılı hareketlere yol açabilecek olan hassas, dinamik unsuru oluşturmasıdır. Ekonomik dengeyi bir durumdan diğerine kaydıran nedenler arasında yatırımın bu bakımdan stratejik bir önemi olmak gerekir. Bu nedenle burada, öncelikle yatırımın tanımını ve bununla ilgili kavramları belirtmek gereklidir.

Ülke ekonomisinde reel sermaye birikimi, normal olarak, gelirden tüketilmeyip, tasarruf edilen meblâğların, sermaye mallarına çevrilmeleri, başka bir deyişle yatırımları yoluyla gerçekleşir. Bu durumda yatırım tanımını, herhangi bir meblâğın belli bir üretim aracına harcanması veya daha kısa olarak serbest sermayenin, bağlı sermayeye çevrilmesi, biçiminde yapabiliriz. Yatırım tanımını harcama yönünden yaptığımız gibi, sonucu ve eseri noktasından da ele alabiliriz. Bu takdirde yatırım, ülke ekonomisinin reel üretim araçları varlığına (teçhizat ve stoklara) bir devre içinde yapılmış katkılar anlamına alınabilir.

B. Yatırım Kararında Dikkate Alınması Gereken Faktörler

Günümüz ekonomilerinde müteşebbisin yalnız özel kişilerden ve topluluklardan meydana gelmediği açıktır. Üzerinde bulundurduğu büyük projelerle devlet de yatırım yapan ve yapacak olan bir müteşebbis olarak karşımıza çıkar. Ancak büyük kısmı «otonom» nitelik taşıyan devlet yatırımlarına egemen olan ilkeler ile, özel teşebbüslerin yatırımlarına egemen olan ilkeler ayrı ayrıdır. Bunun yanında özel müteşebbislerin dahi yatırım kararlarında her zaman rasyonel davranacakları iddia edilemez. Diğer konularda olduğu gibi burada da yerine göre alışkanlık, görenek, gösteriş, devlet sektöründe halk ve seçmen kitlesine karşı hoş görünmek kabi-

linden türlü güdülerin etkisi küçümsenemez. Bununla birlikte çoğunlukla özel teşebbüslerden kurulu bir piyasa ekonomisinde «kârlılık» ve «etkinlik» unsurunun yatırım kararlarında en büyük etkiye sahip olduğu ileriye sürülebilir.

Piyasa şartlarına ve şanslarına göre üretimini genişletmek veya yeni bir yatırım yapmak isteyen bir müteşebbis kısa ve uzun süreli bir plânlama ile işe koyulup hesaplarını ve dolayısıyla kararını en kârlı ihtimale dayatmak durumunda olacaktır. Yatırım yönünden bu plânlamanın anlamı ve amacı, firmanın üretim süreci sırasında sermaye mallarının (teçhizat ve stokların) ortaya çıkması için harcamalara girmesi ve bu harcamaların karşılığını, üretim süresinin çeşitli noktalarında nakdî gelir olarak almasıdır. Müteşebbisin kararı, bu duruma göre, yatırım olayının bir ucundan giren ve öbür ucundan çıkan değerlerin karşılaştırılmasına bağlı olacaktır. Alınan verilerden fazla ise, tasarlanan yatırım kârlı ve etkili sayılabilir. Etkili demekten amaç, maliyet ve gelir birimiyle, yatırım hesabının müteşebbisi o yolda karar almaya itmek noktasındaki yeterliğini ortaya koymaktır.

Özel teşebbüslerin yatırım kararlarına en büyük etkiyi yapan «kârlılık» ve «etkinlik» faktörleri yanında, ulusal ekonomi açısından, yatırım projelerinde aranan en önemli faktörleri de belirtmekte yarar vardır :

— Sermaye-Hasıla Oranı : Yatırılan sermayenin, projenin yaratacağı katma değere bölünmesidir. Az gelişmiş ekonomilerde, bu oran düşük olmalıdır.

— Sermaye-İstihdam Oranı : Yatırım projesinin istihdam üzerindeki etkisini gösterir. Yine az gelişmiş ekonomilerde bu oranın düşük olması istenir.

II — YATIRIM KARARLARINDA İŞGÜCÜ BULMANIN TAŞIDIĞI ÖNEM

Yatırım kararı alınacak bir projenin ihtiyacı olan işgücünün belirlenmesi, herşeyden önce bazı ön çalışmaları gerektirir. İşgücünün hem sayıca ve hem de nitelik olarak bulunabileceği anlaşılır ise, yatırım kararı bir anlam ifade eder. İşgücü ihtiyacını gruplandırmak gerekirse şöyle bir sıralama yapılabilir :

— Yüksek seviyede yönetici personel

- Teknik personel
- Malî, ticarî, yönetici personel
- Ustabaşılar, teknikerler, teknisyenler
- Vasıflı işçiler
- İşçiler
- Çıraklar

Bu gruplarda toplanan işgücü ihtiyacına, hasta ve izinliler için % 8 (Türkiye'de % 10) bir artış düşünülmelidir (1).

Yatırımın gerektirdiği bu tür işgücünün sayısı ve yukarıda sıralanan gruplar arasındaki oranı, yapılacak iş analizleri sonucuna bağlıdır. Fakat şurası bir gerçektir ki, her yatırım yukarıda sıralanan gruplardan oluşan işgücünü az veya çok sayıda istihdam edecektir.

**Sanayiın Alt Sektörleri ve Hizmetler
Sektöründe Fonksiyonel Bölümler (1961)
(BİN)**

Fonksiyonel Bölümler	Maden Çıkarma	İmalât	İnşaat	Hizmetler	Toplam
1. Yönetici ve Müteşebbisler	1,0	8,2	1,3	60,5	71,0
2. Meslekî Görevliler	0,6	4,2	5,2	61,0	71,0
3. Teknisyen	1,3	6,8	9,1	118,8	136,0
4. Alt kademe memurlar, satışla ilgili meslekler	3,3	20,2	6,8	479,7	510,0
5. Ustabaşı	8,2	17,0	7,8	14,0	47,0
6. Yetişkin işçi	29,0	317,0	109,0	202,0	657,0
7. Sıra İşçisi	26,6	476,6	120,8	634,0	1.258,0
Toplam	70,0	850,0	260,0	1.570,0	2.750,0

Kaynak : Kalkınma Planı; Birinci Beş Yıl (1963-1967); s. 445. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilâtı; Başbakanlık Devlet Matbaası; Ankara; 1963.

(1) Devlet Yatırım Bankası, «Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi,» C. II, Ankara, Ayyıldız Matbaası A.Ş., 1970. s. 187.

Yukarıdaki tabloda Türkiye’de 1961 yılında maden çıkarma, imalat, inşaat ve hizmetler bölümlerinde çalışanların, 1955 nüfus sayımından ve 1960 sayımının % 1 örnekleme sonuçlarından yararlanarak hesaplanan miktarları gösterilmiştir.

Aşağıdaki tabloda ise, 5 yıllık planların uygulanması halinde 1962-1977 yılları arasında sanayi ve hizmetlerde işgücünün gelişmesi gösterilmiştir. 1961 de 71.000 olan yönetici ve müteşebbisler miktarı, 1962 de 73.000; 1963 de 77.000 e yükselmekte ve 1977 de 194.000 yönetici ve müteşebbise ihtiyaç olacağı kestirilmektedir. Bu duruma göre, 1963-1977 arasındaki 14 yıl içinde 120.000 e yakın müteşebbis ve yöneticiye ihtiyaç duyulacaktır. Bu da ortalama olarak yılda 8570 yönetici ve müteşebbis eder.

İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, İstanbul, Eskişehir, İzmir, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademileri’nde yaklaşık olarak 15.000 öğrenci okumaktadır. Bunların ortalama yıllık mezun sayısı 1.500 ü bulmamaktadır. Hukuk Fakülteleri ile Siyasal Bilgiler Fakültesinden mezun olanları da yılda 750 kabul edersek yılda 2.200 dolaylarında ve Teknik Üniversiteler, Tekniker ve Teknik Okulları mezunları ile yaklaşık olarak 2.000 kişi yüksek öğrenim görmüş olarak hayata atılmaktadırlar. Bunlardan 1.000 tanesi devlet hizmetine girse, bu duruma göre, iş hayatına atılabilecek yüksek öğrenim görmüş potansiyel iş adamı müteşebbis ve yöneticilerin miktarı yaklaşık olarak 2.000 kişidir; geri kalanları ya öğrenimi olmayanlardan veya ilk ve orta öğrenimi olanlardan karşılanacaktır (?).

Bu duruma göre, ancak, yönetici ve müteşebbislerin % 20-25 i yüksek öğrenimi olanlardan karşılanabilecektir.

A. İşgücü Bulmada Karşılaşılan Güçlükler

Bu konuda özellikle, yüksek yönetici personel, teknik personel ve vasıflı işçi bulmada güçlükler ortaya çıkmaktadır. Yatırım projesinde öngörülen üretim tekniği, ülke ekonomisi içinde ileri bir düzeyde ise, işletme, faaliyete geçtiği sırada, üretim eyleminin yürütülmesinde de yine vasıflı işgücü sıkıntısı çekilebilir. Uygulamada görülen bu tür aksaklıklar, yabancı uzman istihdam etmeyi gerekli kılmakta ve bu da maliyeti etkilemektedir.

(2) Mehmet OLUÇ, «İşletme Organizasyonu ve Yönetimi,» C. I, 2. B., İstanbul, Sermet Matbaası, 1963. s. 32.

Sanayi ve Hizmetlerde İşgücünün Fonksiyonel Bölünümü (1962-1977), (Bin)

Fonksiyonel Bölümler	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1972	1977
1. Yönetici ve Müteşebbisler	73,0	77,0	81,0	88,0	97,0	106,0	141,0	194,0
2. Meslekî Görevliler (Toplam)	73,0	78,5	83,0	91,0	103,0	114,0	190,0	277,0
Mühendis	12,0	13,0	14,0	15,0	16,0	17,0	32,0	56,0
Sağlık Görevlileri	10,0	10,0	10,0	11,0	11,0	12,0	15,0	24,0
Öğretmen	22,0	24,5	27,0	20,0	39,0	47,0	85,0	106,0
Diğerleri	29,0	31,0	32,0	35,0	37,0	38,0	58,0	91,0
3. Teknisyen (Toplam)	142,0	151,5	165,0	177,0	194,0	213,0	348,0	570,0
Teknisyen	20,0	23,0	25,0	27,0	30,0	33,0	74,0	146,0
Yardımcı Sağlık Görevlileri	10,0	10,0	11,0	11,0	15,0	20,0	35,0	65,0
Öğretmen (İlk)	50,0	54,5	59,0	63,0	67,0	71,0	106,0	154,0
Diğerleri	62,0	64,0	70,0	76,0	82,0	89,0	133,0	205,0
4. Alt Kademe Memurlar ve Satışla İlgili Meslekler	530,0	580,0	635,0	695,0	765,0	840,0	1.245,0	1.720,0
5. Ustabaşı	50,0	55,0	60,0	66,0	73,0	81,0	142,0	270,0
6. Yetişkin İşçi	686,0	740,0	790,0	850,0	980,0	1.000,0	1.540,0	2.570,0
7. Sıra İşçisi	1.326,0	1.438,0	1.562,0	1.693,0	1.810,0	1.940,0	2.384,0	2.439,0
T o p l a m	2.880,0	3.120,0	3.376,0	3.660,0	3.962,0	4.294,0	5.990,0	8.040,0

Kaynak : Kalkınma Planı : Birinci Beş Yıl (1963-1967); s. 447. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilâtı Başbakanlık Devlet Matbaası; Ankara; 1963.

İşgücü bulmada karşılaşılan güçlükler çeşitli faktörlerde ileri gelebilir. Bunları aşağıdaki gibi sıralayarak incelemekte yarar vardır.

1. Kuruluşun Bulunduğu Yer

İşgücünün kolaylıkla ve istenen vasıfta bulunması, işletmenin kuruluş yerine bağlıdır. Bu nedenledir ki, işletmenin kuruluş yeri seçilirken dikkate alınan çeşitli faktörler yanında, gerekli sayı ve vasıfta işgücünün, bol ve ucuz olduğu yerler aranır.

Büyük şehirlerin içi ve çevresi işçilik faktörüne yer veren endüstrileri çeken yerlerdir. Buralarda, yetenekli, bilgili ve uzmanlaşmış işgücü bulmak daha kolaydır. İdarî ve teknik personel ile işçilerin bilgilerini arttırma, onların kurslara ve diğer eğitim kurumlarına devam edebilmeleri bakımından da büyük şehirler ve çevreleri daha uygundur. Özellikle orta büyüklükteki işletmeler büyük şehirleri ve buralarda kira ile tutulmuş yerleri tercih ederler. Büyük teşebbüsler ise, tesislerin kurulacağı arsa fiyatlarının yüksek olması nedeniyle, işçilik bakımından güçlük göstermesine rağmen, şehir dışında geniş ve ucuz alanlarda yerleşmektedirler. Böyle yerler, ileride genişleme halinde ve sosyal tesislerin yapılabilmesi açısından elverişli olmasına rağmen, işçilik faktörünün maliyetini etkilemektedir (3).

2. İşgücü Arzının Sınırlı Olması

İşgücü arzının sınırlı olması deyiminden, belirtilmek istenen amaç, yatırımın yapılacağı ülke veya bölgedeki işgücünün sayısı kadar ve daha çok bu işgücünün vasıf ve verim yönüdür (4).

Özellikle az gelişmiş ülkelerde, işgücünün bu kalitatif yapısını iyileştirmeyi amaçlayan eğitim, yetiştirme v.b. tedbirlerin yoksun oluşu, işgücü arzını kısıtlamaktadır. İşgücü arzının kantitatif yönünde hiçbir değişme olmadan, kalitatif yönü geliştirilecek olursa, işgücü arzı artmış olacaktır. Hatta yeni yatırımlara gitmeden dahi, insan gücünün düzenlenmesi, tam kapasite ile çalışma v.b. tedbirler yoluyla verimliliği etkileyerek, ulusal geliri arttırır-

(3) Suat KESKİNOĞLU, «Genel İşletme Ekonomisi Dersleri», C. I, İstanbul, Kâğıt ve Basım İşleri A.Ş., 1961. s. 115.

(4) Nusret EKİN, «İşgücü ve Ekonomik Gelişme», İstanbul, Fakülteler Matbaası, 1968. s. 25.

manın dahi mümkün olduğu, az gelişmiş ülkelerin kalkınmalarında her zaman söz konusu olmaktadır.

3. İşgücünün Organize Olması

İşgücü bulmada karşılaşılan güçlüklerden biri de ihtiyaç duyulan işgücünün miktar ve vasıf olarak zamanında bulunamamasıdır. Buna neden olarak, işgücünün iyi bir örgütlemeye gidememiş olması, diğer bir deyişle organize olmaması gösterilebilir.

İşgücünün organize olmasında etkili olan kuruluşlar şunlardır :

- Sendikalar
- Ücretli İş ve İşçi Bulma Büroları
- Resmî İş ve İşçi Bulma Büroları
- Okullar

Bu kuruluşlar aracılığı ile, ihtiyaç duyulan işgücü, herhangi bir ek masrafı gerektirmeden bulunabilir.

İşgücünün organize olmasıyla sağlanan yararları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (5) :

— İşçi ve işi daha süratle buluşturup işsiz kalma süresini kısaltmak yoluyla işsizliği azaltır.

— Boş yerlerin süratle doldurulması, işletmenin ve dolayısıyla ekonominin üretim hacmini artırır.

— İşçilerin, kendilerine uygun işe yerleşmelerini sağlayarak psikolojik olarak kendilerini tatmin etmelerini mümkün kılar.

— İşçiler uygun işlere yerleştirilirse, işi terk etme, geç gelme gibi durumları ortadan kaldırılır.

— İşgücünün organize olmasının son bir yararı da, piyasadaki ücret farklarının azalmasıdır. Zira daha geniş bir piyasa içinde işçiler iş seçimi, işverenler de işçi seçimi olanağına sahip olurlarsa, fiilî iş piyasasında mevcut olan aşırı ücret farklarının bir oranda azalması, normal bir düzeye ulaşması beklenir.

İşgücünün organize olmasının bu yararları hem işgücünü arzedener için ve hem de onu talep edenler için geçerli olmaktadır. Ancak, işgücünü oluşturanlar, işverenler karşısında, bu yolla

(5) Sabahattin ZAİM, «Çalışma Ekonomisi», İstanbul, Sermet Matbaası, 1968. s. 64-65.

kuvvetli bir duruma çıktıklarında, bu pozisyonlarından yararlanarak ücret düzeylerinin yüksek tutulmasını sağlamak ve işverenleri güç durumlara sokmak gibi, işverenler için zarar verici olabilirler. Hatta bu tür davranışların yalnızca işverenlere değil ulusal ekonominin genel dengesine de zararları olabilir.

Fakat şurası bir gerçektir ki, herhalde organize olmuş işgücünün yararları, çeşitli tedbirlerle ortadan kaldırılabilecek zararlarından çok fazladır.

4. Ücret ve Asgarî Ücret Sorunları

Bilindiği gibi ücret, işgücünün çalışması karşılığı elde ettiği bir gelirdir. Öte yandan ücret, işletme için bir maliyet masrafıdır. Bu nedenle, istihdam edilecek idarî ve teknik personel ile işçilere ödenecek ücretin miktarı ve uygulanacak ücret sistemi her zaman, işletme ile işçi —özellikle organize olmuş işçi— arasında bir sürtüşme konusu olmaktadır.

İstihdam edilecek işgücüne ödenecek ücretin miktarı ve uygulanacak ücret sistemi belirlenirken ne gibi faktörlere bağlı kalınacaktır? Yatırım kararı safhasında öncelikle bu soruların en az yanılma ile çözümlenmesi gerekir.

Bu bakımdan yatırımın gerekli kıldığı işgücünün vasfına, yatırımın türüne, yatırımın yapılacağı yere göre türlü ücret hadlerinin ve ücret sistemlerinin uygulanacağını dikkate almak gereklidir.

Rekabet esasına dayanan iş piyasasında aynı iş için aynı ücretin ödenmesi (ücret dışındaki istihdam koşullarının değişik olmasından doğan farklar dışında) gerekir. Gerçekte ise, aynı iş için değişik ücretler ödenmesi az rastlanan bir durum değildir.

Ücretler arasında meydana gelen farkları şu gruplara sokabiliriz (6) :

- Kişiler arası ücret farkları
- İşletmeler arası ücret farkları
- Coğrafi ücret farkları
- Vasıf ayrılıklarından ileri gelen ücret farkları
- Sanayi kolları arasındaki ücret farkları

(6) Ibid., s. 181-182.

Sıralanan bu farklı ücretler yanında, işletmede uygulanması düşünülen türlü ücret sistemleri de vardır. Hangi sistemin uygulanacağını önceden belirlemek ve bu sisteme göre işgücü bulmak çözümlenmesi gerekli diğer bir husustur.

Aşağıda işletmelerde en çok uygulanan başlıca üç sistem sıralanmıştır (7) :

- Zaman ücreti
- Parça (akord) ücreti
- Primli ücret

Ücretler arasındaki farklar ve işletmede uygulanması düşünülen ücret sistemi yanında son olarak «Asgari Ücret» konusuna da değinmek yararlı olacaktır.

Asgari ücret, bir yandan (işçiye) insan olması nedeniyle sosyal bakımdan uygun asgari bir yaşama düzeyi sağlamaya elverişli olan; öte yandan da işverenleri daha düşük ücret ödemekten alıkoyan, zorunlu niteliğe sahip bir ücrettir (8).

Asgari ücretin miktarı, işçinin korunması amacıyla siyasal otorite tarafından belirlenir. Belirlenen bu ücretin düzeyi bölgeler arasında farklılıklar gösterir, esasen bu farklılık asgari ücretin kendi özelliği gereğidir. Yatırım kararı alanlar için önemli olan bu farklılıktan mümkün olduğu kadar yararlanmaktır. Bunun için de kuruluş yeri seçimi yapılırken göz önüne alınması gerekli bir faktör olarak karşımıza çıkar.

B. İşgücü Bulmada Karşılaşılan Güçlüklerin Yatırım Kararına Etkisi

İşgücü bulmada güçlük yaratan ve yukarıda incelenen faktörlerin, müteşebbislerin yatırım kararlarına etkilerini sırasıyla ele alarak göstermeğe çalışalım :

1. Kuruluşun Bulunduğu Yerin Yatırım Kararına Etkisi

Önceki bölümlerde belirtildiği gibi, kuruluş yerinin seçiminde çeşitli faktörler dikkate alınır. Bu faktörlerin en önemlilerin-

(7) Suat KESKİNOĞLU, «Genel İşletme,» s. 180.

(8) Metin KUTAL, «Asgari Ücret», İstanbul Sermet Matbaası, 1969. s. 6.

den birisi ihtiyaç duyulacak olan işgücünün miktar ve vasıf olarak bulunup, bulunamaması durumudur. Kuruluş yerinin seçimini etkileyen diğer faktörler, herhangi bir yerin seçiminde uygun olanaklar sağladığı halde, işgücünün bulunması zor veya olanaksız ise, bu kuruluş yerinin değiştirilmesi veya istenilen işgücünün istihdamı için daha yüksek masrafların yapılması gerekli olur. Bu ise, yatırım maliyetine yeni yükler getirir. Ayrıca, kuruluş yerinin, yerleşme bölgelerinin dışında olması halinde, kurulacak olan sosyal tesislerin maliyeti de yatırım kararını etkiler.

Usta işçiye çokça ihtiyaç gösteren yatırımlarda işletmelerin kuruluş yeri, usta işçilerin çok olduğu bölgelere doğru kayma eğilimini gösterir. Hernekadar, eğitim yolu ile usta işçi yetiştirmek mümkün ise de, bunun giderleri kuruluş dönemindeki bir işletme için istenilen bir durum değildir.

İşgücünün çok olduğu yerlerde daha çok el emeğine yer veren işletmeler kurulabilir. Böylece emek arzının bol ve ucuz olduğu yerlerde bu gibi işletmeler kârlı olarak çalışabilirler. Buna karşılık, işgücünün güçlük; bu yüzden, pahalıya mal edilebildiği yerlerde yoğun bir durağan sermayeye dayanan, el emeğinden çok makineye önem verilmiş işletmeler kurulur.

Yeter miktarda işgücünün sağlanabilmesi kadar, işgücünün maliyeti, durulmuşluğu ve üretkenliği de önemlidir. Özellikle birim başına maliyet giderleri içinde, işçi ücretinin oranı yüksek olduğu durumlarda bunun önemi büsbütün artar.

2. İşgücü Arzının Sınırlı Olmasının Yatırım Kararına Etkisi

Bu konuda, en önemli sorun, işgücünün sayıca değil, kalite olarak bulunabilmesidir. Yatırım türünün ve üretim tekniğinin öngördüğü işgücünün, yatırım kararında iyice incelenmesi gerekir. Uygulamada görüldüğü gibi, işletmenin faaliyete geçtiği ilk devrelerde, otomatik veya yarı otomatik olarak plânlanmış ve yardımcı aparat ve teçhizatla donatılmış bir çok tesisin, kullanılmayarak, kapasite kayıplarına uğramasının önüne geçilmelidir. İşletmenin ihtiyacı olacak vasıfta işgücünün, ülke ve bölge içinde mevcut olmaması halinde, çeşitli çözüm yollarının (yabancı uzman, yabancı ülkelerde eğitilmiş işgücü) önceden bulunması gereklidir. Son olarak da, bu tür tedbirlerin yatırım maliyetine olan etkileri hesaplanıp, ortaya konulmalıdır. İşgücü arzı analizi sonucunda hem

maliyete ilişkin hem de maliyet dışındaki faktörlerin incelenmesiyle yatırım kararı tekrar gözden geçirilmelidir.

3. İşgücünün Organize Olmasının Yatırım Kararına Etkisi

İşgücünün organize olması kısmında ortaya konulan faktörler, yatırım kararı alan müteşebbisler için ayrı ayrı incelenmelidir. İşgücünün durulmuşluğu, çeşitli bölgeler açısından dikkate alınmalı, işgücünün dirlik düzenliğinin yaygın olması, işletmede üretim faaliyetlerinin aksamadan yürütülmesinde yararlı olduğu için, böyle bölgeler tercih edilmelidir (9).

İşgücünün organize olmasında etkili olan kuruluşlarla yakın ilişkiler kurmalı ve bu yolla daha önce belirtilen yararlar elde edilmelidir.

İşgücünün iyi bir organizasyon kuramadığı sektör ve bölgeler yatırım alanı olarak seçilmişse, bu eksikliğin ortaya çıkaracağı toleranslar önceden hesaplanmalıdır.

4. Ücret ve Asgarî Ücret Sorunlarının Yatırım Kararına Etkisi

İşgücünün maliyetini etkileyen faktörler dikkate alınmalıdır. Bu anlamda, işgücü arz ve talebi ile ilgili olarak geçerli genel ücret düzeyi, aynı konuda çalışan işletmelerde çeşitli görevler gören işgücüne ödenen ortalama ücret düzeyi, sosyal sigortalar gereğince ödenmesi gerekli miktar, gerek işçilerle yapılan toplu sözleşmeler ve gerek o bölgenin gelenek ve göreneklerine göre işçilerle ilgili olarak yapılan ödemeler ve başka giderler göz önüne alınmalıdır (10).

Asgari ücret miktarının bölgeler arasındaki gösterdiği farklar da yatırım kararında incelenmek gerekir.

Yatırım türüne ve iş koluna göre farklılıklar gösteren ücretlerin yanında, işletmede uygulanması düşünülen ücret sisteminin seçimi de önemli bir sorun olarak ortaya çıkar.

İşgücünün bulunması ve yerleştirilmesi açısından ortaya çıkabilecek bu faktörler, yatırım projesinin hem kapasitesini ve hem de maliyetini önemli ölçüde etkilemesi bakımından, yatırım kararı

(9) Mehmet OLUÇ, «İşletme Organizasyonu,» s. 123.

(10) Ibid., s. 123.

safhasında iyi bir incelemeye tabi tutulmalı, tedbirleri ve alternatifleri ile birlikte sonuca bağlanmalıdır.

III — İDARİ VE TEKNİK PERSONEL BULUNMASI

Personel yönetiminin temeli, işletmenin ihtiyacı olan işgücünün bulunmasını, bu personelin işe yerleştirilmesini, yetiştirilmesini, işletmenin sosyal varlığını ve özellikle sosyal düzeninin sağlanmasını kapsar ⁽¹¹⁾.

Bu temel, personel politikasının birer aracı olan ve aynı zamanda ağırlık noktalarını oluşturan iki konudan meydana gelir :

- Personel Bulma
- Personeli Ücretleme

Birbirleriyle anlaşabilecek ve ahenkli bir çalışma ortamı yaratacak işgücünün bir araya getirilerek, istihdam edilmesine dikkat etmek, personel bulma politikasının temel amacıdır.

Bu konuda, bulunacak işgücünün sayısının ve vasfının belirlenmesini etkileyen iki ayrı sorun ortaya çıkar ⁽¹²⁾ :

— Özel bir takım sorunlar çıkardığı için, işgücünün gerekli olan sayısına uygun, kantitatif personel bulmaya dikkat etmek.

— Bu kantitenin içinde, ayrı ayrı faaliyetler için uygun vasıfta işgücü bulmaya, teknik deyimle, işgücünün kalite sorununu çözümeğe dikkat etmek.

Personeli ücretleme politikasının temelini ise, işletme personelinin verim gücü belirler. Bunun anlamı, her zaman çalışanların sayısının korunması değil, iş tasarrufu sağlayan makine ve teçhizata yapılan yatırımlar yoluyla, çalışanların sayısında bir azalmanın yaratılması biçimindedir. Ayrıca, verim gücünün korunması, carî verim düzeyine göre planlama anlamına da gelmez. Bunların yanında, personel politikasının amacı, personelin yeteneklerinin, işletmenin teknik ve ekonomik dinamiğine uydurulmasından da daha geniş bir anlam taşır ⁽¹³⁾.

(11) Konrad MELLEROWICZ, «Unternehmenspolitik», Bd. II, Freiburg im Breisgau, Rudolf Haufe Verlag, 1963, s. 305.

(12) Ibid., s. 305.

(13) Ibid., s. 306.

Personel yönetiminin temeli ve aynı zamanda araçları olarak gösterilen «Personel Bulma» ve «Personeli Ücretleme» faktörleri yanında «Personelin Eğitimi» faktörünü de yer vermekle, işletmenin personel politikasının sınırları çizilmiş olur.

Yeni kurulan bir işletmede her göreve işgücü bulmak için girişilen eylemler, işgücü bulma olarak deyimlendirilebilir (14).

Öteden beri kurulup işlemekte olan bir işletmede, işletme dışı kadar işletme içi kaynaklarda göz önüne alınırsa da, yeni kurulan bir işletmede bütün işgücünü dış kaynaklardan bulmak gerekir.

A. İşgücü Koşullarının Belirlenmesi

Büyük işletmelerde işgücünün bulunması ve işe yerleştirilmesi Personel Dairesine bağlı uzmanlar tarafından yerine getirilir. Küçük kuruluşlarda ise her müdür kendi kısmında çalışacak elemanları seçer, bunlarla yüz yüze görüşmeler yapar ve hiç bir uzmanın yardımı olmaksızın işe alır.

Her iki durumda da ihtiyaç duyulan personelin vasfı ve miktarı önceden belirlenmelidir.

1. Alınacak Personelin Vasfının Belirlenmesi

Personelin bilimsel esaslara dayanılarak işe alınabilmesi için önceden, başvuranların durumlarının karşılaştırılmasına yarayacak bazı standartların belirlenmesi gerekir. Bu standartlar herhangi bir kişinin işe alınabilmesi için gerekli asgari koşul ve vasıfları belirler. Bu koşul ve vasıfların belirlenmesi hangi işe eleman alınacaksa o işin etüdü ile mümkündür. Bu iş etüdüne «İş Analizi» Denir (15).

2. Alınacak Personelin Sayısının Belirlenmesi

İşe alınacak personelin sahip olması gereken koşullar belirlendikten sonra bu personelin sayısı kararlaştırılır. Bunun belirlenmesi iki safhada olur.

a) İş Yükü Analizi : Yapılacak satışların tahminine dayanıla-

(14) Mehmet OLUÇ, «İşletme İktisadı II», Tamamlanmamış Kitap, s. 123.

(15) Selçuk YALÇIN, «Personel İdaresi», İstanbul, Fakülteler Matbaası, 1971. s. 51.

rak işin programlanmasını (imalât programı) üretilecek birim, ünite başına düşen işçiliğin belirlenmesi konusu ile ilgilenir ⁽¹⁶⁾.

İmalât programları satış tahminlerine göre düzenleneceği için bu tahminlerin mümkün olduğu kadar doğru yapılması gerekir. İşletme bu satış tahminlerine dayanarak düzenlediği imalât programını uygulayabilmek için elinde yeter sayıda personel bulundurmalıdır. Yapılan tahminler satışların artacağını gösterdiği takdirde imalât da bunu karşılamak üzere arttırılacağından işletmeye yeni ek personel alınması ihtiyaç olacaktır. Buna karşılık satışların gerilediği devrelerde işletmeler stoklar için üretimde bulunurlar. Bu yolla imalâta çalışan işçi sayısının azaltılması yoluna gidilmez.

İş yükü analizi belirli bir süre içinde belirli bir işin yapılması için gerekli personel sayısının belirlenmesini sağlar.

b) **İşgücü Analizi** : İşgücü analizinde iki önemli konu incelenir.

— Devamsızlık, çalışması gereken ve yapacağı iş programlanmış olan personelin işine gelmemesidir. İzinli ve tatilde olan personel devamsız olarak kabul edilemez.

Her işletmede belirli bir devamsızlık mevcuttur. Devamsızlık oranı % 3-6 arasında ise normal kabul edilir. İşe gelmediği günler personele ücret ödenmese dahi bu devamsızlık işletmeye pahalıya mal olabilir.

— İşgücü devri, bir işletmeye giren ve çıkan işgücü hareketleriyle gösterilir.

İşgücü devrinin yüksek olması pek fazla istenmez. Bu nedenle, devamsızlık ile birlikte işgücü devrinin dikkatle izlenmesi gerekir.

Böylece, iş yükü analizi, örneğin işletmenin 50 personele ihtiyacı olduğunu gösterir. Devamsızlık oranının incelenmesi 5 personel daha alınmasını, işgücü devrinin incelenmesi ise, yukarıdakilere ek olarak 4 personel daha alınmasını gerektirebilir. Bu duruma göre, işe alınacak personel sayısı, işletmece 59 olarak belirlenir.

(16) Ibid., s. 55.

B. İdarî ve Teknik Personel Bulma Kaynakları

Personel bulmak, muhtemel elemanları araştırmak ve bunların işletmede bir işe girmek için başvurmalarını teşvik ve sağlamaktır (17). Bir işe girmek için ne kadar çok sayıda başvurma olursa, işletme bakımından iyi bir seçim ve ayırma yapma şansı da o kadar artar.

Genellikle yeni kurulan işletmeler personel sağlanabilecek muhtemel kaynakları önceden belirlerler. Bu kaynaklar aşağıdaki gibidir :

1. Kendiliğinden Başvuranlar

Bunlar teşvik edilmemiş rastlantıya dayanan başvurmalardır. Bir kısmı işletmenin giriş kapısına sözlü olarak yapılır. İşletmeler bu kaynaktan yararlanırlar, bu gibi başvurmaları kabul ederler ve ciddiyletmele inceleyerler.

2. Resmî ve Özel İş ve İşçi Bulma Kurumları

Devletin İş ve İşçi Bulma Kurumu, birçok yerlerde hem iş arayanlara hem de işgücü arayanlara aracılık ederler. Bu kurumlar iş bulmak için kendilerine başvuruların ne gibi işler yapabileceklerini ve niteliklerini belirten dosyalarını tutarlar ve işgücü arayanların da hangi işlere, ne nitelikte işgücü aradıklarını öğrenirler ve bunlar arasında aracılık ederler.

Bununla birlikte, birçok yerlerde gerek iş arayanlar ve gerekse işgücü arayanlar resmî İş ve İşçi Bulma Kurumunu yererler. Gerekli ilginin gösterilmediğinden, işlerin savsaklandığından veya yavaş yürüdüğünden yakınırırlar (18).

Özel İş ve İşçi Bulma Kurumları aracılığı ile de işgücü ihtiyacı karşılanabilir. Bizde tarım alanı dışında özel İş ve İşçi Bulma Büroları açılması yasaklanmıştır. Bu gibi özel büroların çalıştığı yerlerde bunların devlet kurumlarından daha iyi işlediği, iş arayanların daha iyi ve daha yüksek ücretli işlere yerleştirildiği söylendiği gibi, bu büroların iş arayanları sömürdüğü de öne sürülmüştür.

Resmî İş ve İşçi Bulma Kurumları, daha çok, iş arayan işsizleri işe yerleştirmeye öncelik verirler. Oysa, özel İş ve İşçi Bulma

(17) Ibid., s. 59.

(18) Mehmet OLUÇ, «İşletme İktisadı II», s. 147.

Kurumları, çalıştıkları yerlerin ücret veya aylıklarından daha iyisini arayan ve böyle bir yer bulurlarsa, alacakları yıllık ücretin belli bir yüzdesini İş ve İşçi Bulma Bürosuna vermeye razı birçok kimselere de iyi yerler bulmaya çalışırlar. Bu arada, organizasyon danışma büroları da, özellikle yüksek yönetim basamakları için personel bulunmasında ve salık verilmesinde önemli rol oynarlar. Resmî İş ve İşçi Bulma Kurumları, her çeşit ve özellikle işçi bulmaya yardım ederler. Özel bürolar, belirli nitelikteki işgücü ihtiyacını daha iyi karşılamak hususunda tedbirler alabilirler.

Küçük işletmeler daha çok resmî İş ve İşçi Bulma Kurumları kanalı ile işgücü bulmaya önem verirler.

Büyük işletmelerin, daha çok, saat başına ücretle çalışan işgörenleri resmî İş ve İşçi Bulma Kurumları kanalı ile buldukları; buna karşılık, aylıkla çalışan ve büro işlerinde çalışan personeli özel İş ve İşçi Bulma Büroları kanalı ile buldukları görülmektedir.

3. Okullar

Çeşitli üniversiteler, akademiler, yüksek okullar, liseler ve meslek okulları yeni mezun olmuş öğrencilerini işe yerleştirecek bürolar kurabilirler. Bu bürolar da personel bulma kaynakları arasında yer alırlar⁽¹⁹⁾. Bazı işletmeler, çeşitli okulların bitirme günlerinde fakülte veya okullara gidip, oraları yeni bitirenlerle görüşüp, konuşurlar; onların okuldaki durumlarını ve bitirme derecelerini incelerler ve seçtiklerine işletmelerinde çalışmalarını teklif ederler.

İşletmenin personel bölümü, işgücü kaynağı olabilecek, akademi, fakülte ve okulların durumlarını yakından izlemeli, işe uygun, en iyi işgücü adaylarını hangi okuldan bulabileceklerini, onların programlarını, oraları eskiden bitirmişlerin durumlarını öğrenerek karara bağlamalıdır.

Profesörler ve öğretmenlerden de iyi öğrencilerini okulu bitirince işletmeye göndermeleri istenebilir. Bizde de bazı işletmeler bir dereceye kadar bu yoldan yararlanmaktadırlar. Bu konuda ayrıca, mezunlar derneklerinden de yararlanılabilir.

(19) Ibid., s. 154.

4. Diğer Firmalar

Özellikle yüksek yönetici, teknik eleman ve usta işçilerin bulunduğu bir kaynak olarak kabul edilebilir. Esasen, kalifiye elemana çokça ihtiyaç gösteren konularda işletmeler, kalifiye elemanların çok olduğu bölgelere doğru kayma eğilimini taşırlar. Bunun nedeni, buralarda önceden kurulan işletmelerin kalifiye eleman yetiştirmede oynadıkları rolden ileri gelmektedir. Bir kez, bir yerde bir konuda birkaç işletme kuruldu mu, orada kalifiye eleman bulunması kolaylaşır.

Bir işletmenin diğer işletmelerden veya kamu kesiminden özellikle yüksek yönetici ve teknik personel sağlanması bir bakıma, yetmişmiş işgücünü kolaylıkla bulması açısından iyi ise de, uygulamada genellikle bu tip eylemler hoş karşılanmamakta ve işletmeler arasında istenmeyen bir takım ilişkilerin meydana gelmesine neden olmaktadır.

Diğer bir sakınca ise, böyle elemanların eski çalıştıkları işletmelerde edindikleri kötü alışkanlıklarını sürdürme eğilimi taşımalarıdır.

5. İdari ve Teknik Personel Bulmada Uygulanan Diğer Yollar

İdarî ve teknik personel bulunması ile ilgili incelemeleri «İdarî ve Teknik Personel Bulma Kaynakları» adı altında ortaya koymaya çalıştık. Ancak bir kaynak olmamasına rağmen, işgücü bulmada çoğunlukla uygulanan bir yol olarak «Gazete ve Dergilere Verilen Duyurular» da söz konusu edilmelidir.

Bu yolla, işçiden çok idarî ve teknik personel bulmaya çalışılır. Mühendis, mimar, kimyager, iktisatçı, muhasebeci, işletmeci gibi işgörenler bulunması ile ilgili duyurular meslek dergilerine verilebilir. Saat başına ücret esasına göre çalıştırılacak teknik işgörenler, sekreterler, eğer alt kasamaklarda kullanılacaklarsa onlarca okunacak gazetelerde duyurulur yayımlanmalıdır.

Gazete ve dergilere verilen duyurular çeşitli biçimlerde ve başlıklarla yapılabilir.

Son olarak «Sendikalar» dan da işgücü, özellikle saat başı ücret esasına göre çalışan işgücü bulunmasına yardımları olabilmesi nedeniyle söz etmek yerinde olur.

C. İdarî ve Teknik Personelin Maliyet Masrafları (Ücretleme)

Personel maliyet masraflarının arkasında insan faktörü vardır. Burada insan faktörü ile ilgili iki sorunun çözümü gerekir. Sorunlardan biri işletmedeki insanlar arasındaki ve insanlarla eşya arasındaki ilişkilerin organizasyonu, ikincisi insan emeğinin maliyet masrafıdır (20).

Personel ile işverenin birbirleri ile anlaşmazlığa düşmeden, karşılıklı uyum halinde yaşayabilmeleri için ücret miktarlarının âdilâne bir biçimde belirlenmesi gerekir. Bundan başka işgücünün maliyet masrafları çok kez işletmeye ilişkin maliyet masraflarının tümü içinde en büyük yeri alır.

Yeni kurulmakta olan bir işletmeye alınacak olan idarî ve teknik personelin çalışması karşılığı alacağı ücret nasıl belirlenecektir? Bu sorunun cevabını aşağıda vermeye çalışalım.

Halen ücretler geçmişte uygulanan keyfi esaslara göre değil, objektif esaslara dayanılarak belirlenmektedir. Ücretlerin bu biçimde belirlenmesi ise ancak, işletmede yapılacak olan iş değerlemesine, benzer veya aynı işletmelerde uygulanan ücret hadlerine v.b. faktörlere bağlı olmaktadır.

Bu nedenle önce iş değerlemesi konusu kısaca ele alınacak ve diğer faktörler açıklanmaya çalışılacaktır.

1. İş Değerlemesi

İş değerlemesi işletmede türlü işlere ödenen ücretleri doğrudan doğruya kesin bir biçimde belirleyip, saptamamakla birlikte, ücretlerin özellikle en iyiye yakın bir biçimde hesaplanmasında başlıca dayanak olmaktadır.

Çeşitli işlerde söz konusu olan uzmanlık, çalışma isteği, sorumluluk ve iş koşulları gibi faktörleri esas alarak; işlerin kapsamı ve önemi bakımından bir derecelendirme ve ayırımı amaçlayan iş değerlemesi, hiç bir zaman kişilerle ilgilenmemekte, yalnızca işlerin yapılışı ile ilgili koşullar üzerinde durmaktadır. Herhangi bir işgörenin çalışmasını değerlemek v.b. konular iş değerlemesinin kapsamı dışında kalmaktadır (21).

(20) Suat KESKİNOĞLU, «Endüstride Hesap İşleri Bilgisine Giriş», 2. B., İstanbul, Hilâl Matbaacılık Koll. Şti., 1968. s. 122.

(21) Selçuk YALÇIN, «Personel ...», s. 79-80.

İş değerlemesi, işletmede yapılan bütün işleri objektif ölçülerle derecelmeyi ve değerlemeyi amaçlar. Bu amaç da, ancak her işin kesin değerini ölçmek ile değil, herhangi bir işin işletmede mevcut diğer işlerle kıyaslanarak, nisbî değerini saptamakla gerçekleştirilebilir.

Buna göre, iş değerlemesinin tipik tanımını şu biçimde yapabiliriz : İş değerlemesi, işletmede diğer işlerle ilgili olarak tek bir işin değerini belirleme eyleminin tamamıdır. İş tanımlarını ve iş gereklerini sağlamak için iş analizleri ile başlar ve sonra iş ya da iş kümelerinin görelî (nisbî) değerini belirlemek için düzenlenmiş bir sisteme göre, tanımlarla ilgili sürecini kapsar (22). «Öncelikle belirtmek gerekirse, iş değerlemesi bir ücret sistemi değildir. İyi bir ücret düzeninin kurulmasında yararlanılabilen bir yöntemdir (23).»

İş değerlemesi, bir iş düzeninde, iş durumlarını belirlemek için kullanılan bir değerlemedir. Değerleme yatkınlık, tecrübe ve sorumluluk gibi gerekli iş koşulları için puanlama veya diğer sistematik değerlendirme yöntemleri aracılığı ile gerçekleştirilebilir.

İş değerlemesinin temelini iş analizi oluşturur. Birçok işletmelerde iş ayırımı ve değerlendirme iş analizi temeline dayanılarak yapılmıştır. Türli iş sınıflarına ilişkin, ayırımı yapılmış bir sistem bulunması için bütün işlerin inceleme ve karşılaştırılması yapılmıştır. Daha sonra bu iş ayırımı ücret ve maaşların kontrolünde bir ölçü olarak bütün işletmelerde kullanılmıştır. Bu iş ayırımı, aynı zamanda gerekli yükselme ve yer değiştirme işlemlerinin yapılması konusunda da bir ölçü olmaktadır.

İş değerlemesinin ne demek olduğunu ve ne işe yaradığını, esas çalışmamızın kapsamı içinde kısaca gördükten sonra, iş değerlendirme işleminden sonra, belirlenen işlere ne miktarda ücret veya maaş ödenecektir? Şimdi bu sorunun cevabını bulmaya ve bu konuda yararlanılan faktörleri belirtmeye çalışalım.

2. Benzer İşletmelerdeki Durum

Yeni kurulan bir işletme, ücretleme konusunda yukarıda belirtilen işlemleri yerine getirdikten ve iş durumlarını ortaya koyduk-

(22) İnal Cem AŞKUN, «İş Değerlemesi ve Türkiye'deki Uygulama», MPM. Yayınları, Ankara, Gürsoy Basımevi, 1969. s. 13.

(23) Ibid., s. 14.

tan sonra, belirlenen bu işlere yerleştirilecek personele ödenecek maaş veya ücretin miktarını hesaplamak zorundadır.

Genellikle yeni kurulan işletmeler, istihdam edecekleri personeline, ücret piyasasında geçerli olan miktardan daha azını vermezler. Daha yükseğini verirler. İşletmenin istihdam edeceği personelin alacağı ücretin —çoğunlukla— belirlendiği ölçü ise, yeni kurulan işletmenin çalışacağı sektörde daha önce kurulmuş olan benzer işletmelerde aynı personelin aldığı maaş veya ücret miktarıdır.

O halde, ücret veya maaşları belirleyecek olan ilgili komisyon, öncelikle bu sorunu çözmek ve elinde bir veri tutmak zorundadır.

3. Ücretlerin Artış Hızı

İşletmede istihdam edilecek personele ödenecek carî ücretin miktarı kadar, bu ücretlerin zaman içindeki artış hızı da ölçülüp bulunmak zorundadır. Ele alınacak bir zaman serisi, ücretleri belirlemekle yükümlü komisyona, ücretlerin artış hızı hakkında kesin olmasa bile, doğruya en yakın sonuçları verir. Bu yolla, ileride ücret miktarlarının ne kadar artabileceğini öğrenmek ve ona göre maliyet hesaplarını yapmak yararlıdır.

Ücretlerinin en fazla artış gösterdiği yüksek yönetici ve teknik personelin bulunması ve ücretlendirilmesinde bu konuya gerekli önem verilmelidir.

4. Ücret Yanında Maliyeti Etkileyen Diğer Masraflar

Hemen hemen her işletmede, işgücüne ödenen ücret yanında, bazı yan ödemeler de yapılır. Personelin izinli olduğu günlerde ödenen paralar, fazla çalışma zamları, sigorta primleri, bunlardan ayrı olarak, personele ödenen primler, ikramiyeler ve personelin sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için yapılan masraflar söz konusu edilebilir.

D. İdarî ve Teknik Personelin Eğitimi

Bu eğitim sistemi meslek okullarından başlayarak okul içi eğitim sisteminde harcanan çabalara, işletme içi seminer ve kurslara, iş başında eğitim programlarına kadar çeşitli meslekî eğitim faaliyetini içine alır.

Bu bölümde işletme kuruluşundan sonra, idarî ve teknik personelin eğitim sorunları, iş başında eğitim ve kurs, seminer ve diğer programlar biçiminde ele alınmaya çalışılacaktır.

1. İş Başında Eğitim

İş başında eğitim, işgöreni işinin başından ayırmaksızın çalıştığı sırada eğiterek, uzman duruma getirmektir ⁽²⁴⁾. Bu yöntemle, işgören, hem çalışır, hem kazanır ve hem de öğrenir.

İş başında eğitimin bir uygulama biçimi de rotasyon yöntemi- dir. Bu yöntemle personel, birçok servisleri dolaşacağı için bilgi ve tecrübesini arttıracaktır.

2. Kurs, Seminer ve Diğer Programlar

Personelin eğitimi bu yolla da yapılabilir. Burada aday iş başında değil de işten uzak ve ayrı yerde eğitim görecek ve bilgisi kuvvetlendirilerek gelişmesi sağlanacaktır.

Aday personel,

— İşletme tarafından,

— İşletme ile birlikte bir okul tarafından,

— Ya da, yalnız okul veya eğitim merkezleri tarafından düzenlenen ve yönetilen kurs ve seminerlere katılır.

İdarî ve teknik personelin eğitim ve geliştirilmesinde şu konular önem kazanır ⁽²⁵⁾ :

— Personelin eğitiminde kişilerin kendi kendilerini yetiştirmelerine önem verilir.

— Bu yolda tek bir yöntem mevcut değildir, her yöntemin kendine özgü amaçları vardır.

— İş başında veya işe yakın olarak geliştirme pratik olup, uygulama bakımından daha avantajlıdır.

— Adayın işletme örgütündeki yeri ne kadar yüksek olursa iş başından uzak eğitim yoluna gidilmesi ihtiyacı o derece artar.

(24) İş ve İşçi Bulma Kurumu Genel Müdürlüğü, «İşgücü Eğitiminin Esasları», No. 60, Ankara, 1969. s. 1.

(25) Selçuk YALÇIN, «Personel ...», s. 74.

IV — VASIFLI VE VASIFSIZ İŞÇİ BULUNMASI

Yeni kurulan bir işletmede her göreve işgücü bulmak için girişilen eylemlere, işgücü bulma dendiği daha önceki bölümlerde belirtilmişti.

Daha önceki «İdarî ve Teknik Personel Bulunması» başlığı altında incelediğimiz konu ile, «Vasıflı ve Vasıfsız İşçi Bulunması» başlığı altında inceleyeceğimiz konu hemen hemen aynı özellikleri taşır. Ancak, idarî ve teknik personel bulmada bazı noktalar ağırlık taşırken, işçi bulmada daha başka noktalar ağırlık taşmaktadır. Örneğin, idarî ve teknik personel bulmada İş ve İşçi Bulma Kurumlarının pek etkili olmamasına karşılık, işçi bulmada en büyük kaynak durumundadırlar. Ücretlerin belirlenmesinde her iki işgücü için ayrı ayrı kurumsal etkenler vardır. Yine eğitim konusunda, uygulanan eğitim sistemleri değişik olmaktadır.

Her şeye rağmen, işletmeye alınacak işgücü için yapılan çalışmalar; örneğin, işgücü koşullarının belirlenmesi, alınacak işçinin vasfının ve sayısının belirlenmesi, iş yükü ve işgücü analizleri; ilke olarak daha önce incelenen biçimde yapılır. Bu nedenle, bunları tekrar etmeyerek, «İşçi Bulma Kaynakları»nı incelemeğe geçebiliriz.

A. İşçi Bulma Kaynakları

Vasıflı ve vasıfsız işçinin bulunma kaynakları ile idarî ve teknik personel bulma kaynakları arasında benzerlik varsa da, bazı kaynaklar özellikle işçi bulmada daha çok yararlı ve önemli olmaktadır. Şimdi bu kaynakları sıralayalım.

1. Resmî ve Özel İş ve İşçi Bulma Kaynakları

Vasıflı ve vasıfsız işçinin en çok sağlandığı kaynak budur. Resmî İş ve İşçi Bulma Kurumları her alanda faaliyet gösterdiği halde, özel İş ve İşçi Bulma Büroları ancak tarım alanında çalışırlar. Bunun yanında kanunen yasak olduğu halde, diğer alanlarda da bazı kişi ve büroların bu işi yaptıkları görülmektedir.

2. Diğer İşletmeler

Daha çok vasıflı işçi bulmada kullanılabilir bir kaynaktır.

3. *Kendiliğinden Başvuranlar*

Bunlar da ya kendileri fabrika kapısına kadar gelirler ve işe girmek için başvururlar, ya da, mektupla başvurularını yaparlar.

Vasıfsız işçi için gazete duyuruları pek kullanılmaz. Ancak vasıflı işçi bulmada bir yol olabilir.

B. İşçinin Maliyet Masrafları (Ücretleme)

İşgücünün maliyetini belirleyen etkenler arasında, işçi arz ve talebi ile ilgili olarak cari genel ücret düzeyini, aynı konularda çalışan işletmelerde çeşitli görevler gören işçilere ödenen ortalama ücret düzeyini, sosyal sigortalar gereğince ödenmesi gerekli miktarı, gerek işçilerle yapılan toplu sözleşmeler ve gerek o bölgenin gelenek ve göreneklerine göre işçilerle ilgili olarak yapılan ödemeler ve başka giderleri, bu arada usta işçi yetiştirilmesinde katlanılan giderleri sayabiliriz ⁽²⁶⁾. Bunlardan en önemlilerini kısaca sıralamak yerinde olur.

1. *Benzer İşletmelerdeki Durum*

İşletmeye alınacak yeni işçilere vermeyi düşündüğümüz ücret, benzer işletmelere bakarak, diğer şartlar da dikkate alınarak belirlenebilir.

2. *Asgarî Ücret*

Daha önce de belirtildiği gibi, asgarî ücret işçinin insanca yaşabilmesi için verilmesi gereken en az ücret miktarıdır.

İşletmeye yeni alınan işçilere ödenecek ücret miktarları belirlenirken, asgarî ücret düzeylerinin göz önüne alınması gerekir.

3. *Sendikalar*

Günümüzde işçi ücretleri, işçi ve işveren sendikalarının veya işçi sendikaları ile işverenin karşı karşıya gelmesi ile belirlenmektedir.

Bu bakımdan kurulacak olan işletmenin, ihtiyacı olacak işgücünün, hali hazırdaki sendikaları dikkatle izlenmeli, işletme kurulduktan sonra, bu yolla çıkabilecek sürtüşmelerden kaçınılmalıdır.

(26) Mehmet OLUÇ, «İşletme Organizasyonu ...», s. 123.

İşçi ücretleri ve işçi ile işverenin karşılıklı olarak her türlü ilişkileri zamanımızda «Toplu İş Sözleşmeleri» ile düzenlenmektedir. Bu bakımdan, sözleşmelerin yapılmasında işletmenin çıkarları açısından her türlü faktörün dikkate alınması ve işletme faaliyetlerini aksatmadan, iş hayatının sürdürülmesi konusuna gereken önem verilmelidir.

C. İşçinin Eğitimi

İşçi seçilip işletmeye alındıktan sonra yetiştirilmelidir. Yetiştirmek için, işçinin eğitilmesi gerekir. Bu yolla, işçinin belli bir işi yapabilmesi için bilgisi ve el yatkınlığı artırılmış olur. Eğer işletmede plânlanmış bir eğitim programı düzenlenmez ise, eğitim masraflarının önüne geçilmiş olmaz. İşçiler deneyerek ve hata yaparak kendi kendilerini yetiştirirler. Sonuçta bu durumdan işletme zararlı çıkar. Bu nedenle işveren ile işçilerin bu alandaki çıkarları karşılıklıdır.

İşçilerin işletme için daha yararlı diğer bir deyişle prodüktif olabilmeleri için uygulanan eğitim biçimleri başlıca iki türdür.

1. İş Başında Eğitim

İşçiyi işinin ve tezgâhının başından ayırmaksızın yapılan eğitimidir. Bugün işletmeler tarafından en fazla kullanılan sistem iş başında eğitimidir. Bu sistemin yaygın oluşunun birçok nedenleri vardır (27).

İşletmedeki işlerin çoğu kısa bir süre içinde (bir, iki hafta) öğrenilebilecek tipte işlerdir. Bunun gibi işler için özel programlara ihtiyaç yoktur.

İş başında eğitim kolaydır, bu yöntemde «eğitim şubesi» ile emir komuta kontrolü arasında sorumluluk bölünmesi yoktur.

Bu yöntem masrafsızdır. İşletme için bir yük meydana getirmez.

2. Kurs, Seminer ve Diğer Programlar

İşçinin çalıştığı veya çalışacağı iş hakkında bilgi ve görgüsünün artırılması için grup olarak ve bir öğretici tarafından uygulanan eğitim çalışmalarından kurs ve seminer sayılabilir.

(27) Selçuk YALÇIN, «Personel ...», s. 72.

Bu tür eğitim biçimin yarar ve sakıncaları şöylece sıralanabilir (28) :

Yararları :

— Öğretmen bir uzman olduğu için öğretme bakımından daha ehliyetlidir.

— Öğrenci (yani işçi) işin baskısı altında bulunmayacağı için daha kolay ve kısa zamanda öğrenir.

Sakıncaları :

— Eğitimdeki sorumluluğun bölünmesi örgüt bakımından bazı sorunların ortaya çıkmasına yol açar.

— Bu tür eğitim biçimi, malzeme ve ekipman ihtiyacı nedeniyle yeni yatırımları gerektirebilir.

Diğer programlar olarak, yardımcı okulları, acemi işçi programlarını v.b. sayabiliriz.

V — S O N U Ç

Yatırım kararlarında idarî ve teknik personel ile işçi bulmanın önemi, yukarıdaki açıklamalarla ortaya konmağa çalışılmıştır. Yatırım tutarına etki eden diğer unsurların yanı sıra, işgücü maliyetinin de önemli bir düzeye ulaşabileceği ve işin malî yönü kadar, verimlilik ilkelerine uygun, ahenkli bir çalışma ortamının yaratılmasının ve insancıl ilişkilerin düzenlenmesinin de önemli bir nokta olduğu belirtilmek istenmiştir.

Ele alınan konuyu özetlemek gerekirse, yatırım projesinin yıllık çalışma rejimlerine, teknik ve idarî zorunluklara göre kadro olarak gerekli bütün işçiler belirlenip nitelikleri gösterilerek, niteliklerine göre —teknisyen, ustabaşı, kalifiye işçi, düz işçi gibi— gruplanır. Bölgesel benzeri koldaki ücretler, asgarî ücretler, işletmede uygulanacak ücret sistemi, ücretlerdeki artış trendi v.b. konular, dikkatle incelenerek her grup için ortalama işçi başına düşen ücret gösterilir. Bu eylemde, kalkınmakta olan ülkelerdeki ücret artış eğilimi ve diğer bir kısım nedenlerle, bunlarda işletmenin iradesi dışında ortaya çıkabilecek artışlar unutulmamalı ve her halde yüksek tahmin ve takdirler tercih edilmelidir. İşçi başına

(28) Ibid., s. 73.

düşen ücretlerin belirlenmesinden sonra grup adetlerine göre tutarları hesaplanarak, bu tutara munzam ücretler, tazminatlar, sosyal sigortalar primleri, diğer sosyal yardımlar, yolluklar ve bu anlamdaki eklemeler mutlaka yapılmalıdır.

İşçi ücretleri yanında, aylıklı ücret ve giderleri de göz önüne alınarak, yüksek basamak yöneticilerinden itibaren aşağıya kadar ihtiyaca göre kadrolar belirlenir. Ücretlere ilişkin durumda olduğu gibi, artış, terfi, v.b. konular ile ücret yükselme eğilimi de düşünülerek yine fazla tahmin ve takdirlerle kadro değerlendirilir. Kadro tutarlarının belirlenmesinden sonra esas ücretlere eklenmesi gerekli diğer masraf türleri de hesaplanarak genel toplama sokulmalıdır.

Yatırımın gerektirdiği personel bulunup işe yerleştirildikten sonra, işletme içinde, işgücü verimliliğinin en yüksek düzeyde gerçekleşmesi için gerekli iş düzeninin kurulması, işletmede insan ile eşya ve insan ile insan arasındaki her türlü ilişkinin ahenkleştirilmesi ve işgücünün eğitilmesi gerekmektedir. Bütün bu düzenleştireme ve ahenkleştirme fonksiyonlarını yerine getirebilecek iyi bir organizasyonun kurulması ve bunun uygulanması amacın gerçekleşmesi için şart görünmektedir.