

İŞGÖREN YÖNETİMİNDE PLANLAMA VE ÖRGÜTLEME

Yrd. Doç. Dr. Meral AŞIKOĞLU*

I. GİRİŞ

Yönetim işlevleri genellikle Planlama, Örgütlendirme, Yöneltilme, Düzenleştirme, Denetim olmak üzere beş bölüme ayrılarak incelenmektedir. Bazı yazarlar bu beş işleve Yetiştirme işlevini de altıncı bir işlev olarak katmaktadırlar. İşgören bölümü işlevlerini ise, Ücretleme, Eğitim, İşgören Bulma ve Yerleştirme, İşgören Araştırması, İşe Alıştırma, İşgören Morali, Güdüleme, İş Analiz ve Tanımları şeklinde sıralamak mümkündür.

İşgören yönetim işlevlerini, İşgören Yönetiminde Planlama ve Örgütlenme, İşgören Yönetiminde Yöneltilme ve Düzenleştirme, İşgören Yönetiminde Denetim ve Yetiştirme olarak sıralamak mümkündür. Bu çalışmamızda İşgören Yönetiminde Planlama ve Örgütlenme İşlevleri ele alınarak incelenmiştir.

II— İŞGÖREN YÖNETİMİNDE PLANLAMA VE ÖRGÜTLEME A— İŞGÖREN YÖNETİMİNDE PLANLAMA

a- Planlama Tanım ve Kapsamı

Genel olarak planlama belirli bir işin yapılmasıyla ilgili yapım sürecinin önceden saptanmasıdır. Bir başka tanıma göre planlama;

* Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi.

amaca ulaşmak için ne gibi işlerin yapılacağını ve bunların yapılma sırasını gösteren bir modeldir (1).

Plan yapılırken, planda erişilmek istenen amaç, planın içinde yer almalıdır. Başka bir deyişle, plan için, başta bir amacın saptanmış olması zorunluluğu çıkmaktadır. Buna göre planın ana unsurlarından biri amaç olmaktadır. Plan yapılırken, bu amaca ulaşmak için kullanılacak araç ve gereçler üzerinde de durulur. Bazı planlarda bu araçlardan açık seçik söz edilir, bazılarında ise söz edilemez ancak planın gerçekleştirilmesinde kullanılacak araçlar planı hazırlayanların üzerinde durdukları sorunlardan biridir. Bazen araçların durumuna göre de amaçta bazı değişiklikler yapıldığı da gözlenmiştir (2).

Planlar belli koşullar ve araçların bulunduğu ve bulunacağı düşüncesine dayanılarak hazırlanır. Plan uygulanması sırasında ortaya çıkabilecek değişikliklere ve yaratılan yeni koşullara göre gerekli değişiklikleri olası kılacak bir kıvraklığa ve dinamik bir yapıya sahip bulunmalıdır.

İstenilen ana amaca ulaştıracak davranış biçimini belirleyen plana ana plan denir. Ana plan çok ayrıntılı olamaz. Ana amaca ulaşmak için izlenecek yolda kısa aralıklı konak noktaları vardır ki bunlara ikincil amaçlar diyebiliriz. İkincil amaçlara ulaşmak için de güdülemesi gerekli olan davranış biçimleri ve tutulacak yol belirtilir ki bunlar için de ayrıca ikincil planlar hazırlanır. İkincil planların süresi ana planlara nazaran daha kısadır.

b- İşgören Planlaması

İşletmeler varlıklarını sermaye ve insan kaynağına dayanarak sürdürürler. Uzun süreli planlarda sermaye ve finansman konusu genellikle ön planda yer alırken en az sermaye kadar hatta ondan daha önemli olmasına rağmen, insan kaynağının planlanması çoğu kez yapılmamaktadır. Bu durum özellikle gelişmekte olan ülkelerde daha da belirgin olarak göze çarpar. Bunun en önemli nedeni bu ülkelerde sermayenin oldukça kıt ve pahalı olmasıdır. Sermaye yetmezliği, nakit açığı gibi finansal sorunlar işletmelerde

(1) İNAL CEM AŞKUN, Yönetim Ders Notları (Eskişehir Akademisi Yayını, 1979), s. 6.

(2) A.g.k.

derhal etkisini gösteren önemli konulardır. İnsan kaynağının yetmezliğinden ortaya çıkabilecek problemlerin nedenleri ise genellikle tanımlanamamaktadır. Çok kere bu yetersizlik daha uzun sürede etkisini gösterecektir. Ayrıca işgücü temininin bu ülkelerde kolay oluşu ve gerektiğinde yüksek ücretle istenilen işgücünün bulunabileceğinin sanılması gibi etkenler de yöneticileri işgören planlaması üzerinde daha fazla durmamaya itmektedir. İşgören politika ve planlamasındaki aksaklıklar, başka deyişle insan kaynağının iyi kullanılmaması uzun vadede işletmeyi son derece güç bir duruma sokabilir.

Önceleri bir makina mühendisi ve birkaç ustabaşı ile üretimini sürdüren işletmeler için işgören planlamasının gereği ve yararı olmayabilirdi. Ancak günümüz büyük işletmelerini de aynı alışkanlıkla yönetmeye devam etmek gelecek için pek çok problem ve kargaşa tohumları ekmek ve hatta işletmenin varlığını tehlikeye atmak demektir.

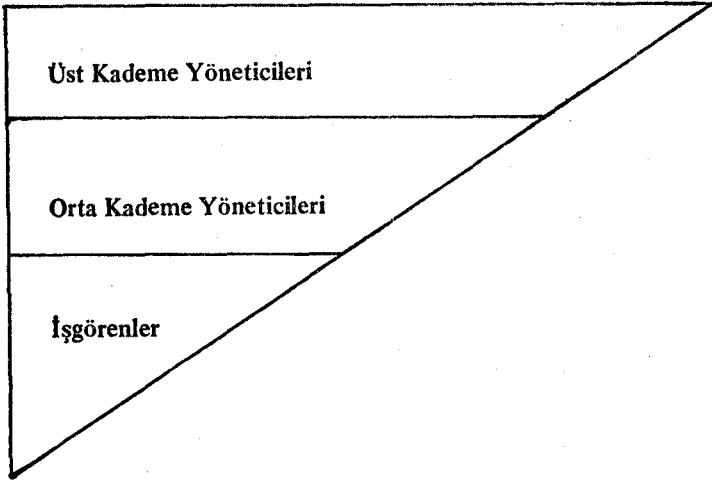
Alt görev kademelerinde yapılan planlama faaliyetleri genellikle kısa süreli dönemleri kapsar. Buna karşılık üst kademelerde çalışanlar daha uzun süreli dönemleri kapsayan bir çalışma sürecini düşünmek zorundadırlar. Örneğin; ilk kademe nezaretçisi veya ustabaşısı genellikle yarınki izini ve yakın gelecekteki işlerini planlarken buna karşılık bir işletmenin genel müdürü işletmenin gelecek yıllardaki faaliyetlerini planlamak zorundadır. Başka deyişle işletmenin beş yıl sonra hangi noktaya gelmesinin söz konusu olacağı genel müdür düzeyindeki bir çalışmayı içermektedir. İşletmelerde görev, yetki ve sorumluluk sınırları yükseldikçe planlama faaliyetlerinin kapsadığı dönemlerin süresi de uzamaktadır. Bu durumu ŞEKİL-1'deki gibi görmek olasıdır.

Şekilden de görüldüğü gibi işletme içinde alt kademe görevlerini planlama süresi, üst kademe görevlerine oranla daha kısadır. Görev kademesi yükseldikçe işletmede yapılan işler daha uzun süreler için planlanmaktadır.

B- İşgören Yönetiminde Örgütlenme

Örgütlenme genellikle planlamadan sonra yapılan bir işlemdir. Planın yalnız kullanılması işletme başarısı için yeterli değildir. Plandaki amaçlara ulaşabilmek için örgütlemenin yapılması gerekmektedir. Örgütlenme amaçlara ulaşmak için biraraya gelen bir

Planlanan İşin Süresi



ŞEKİL-1: Planlama Sürecinin Kademelere Göre Dağılımı

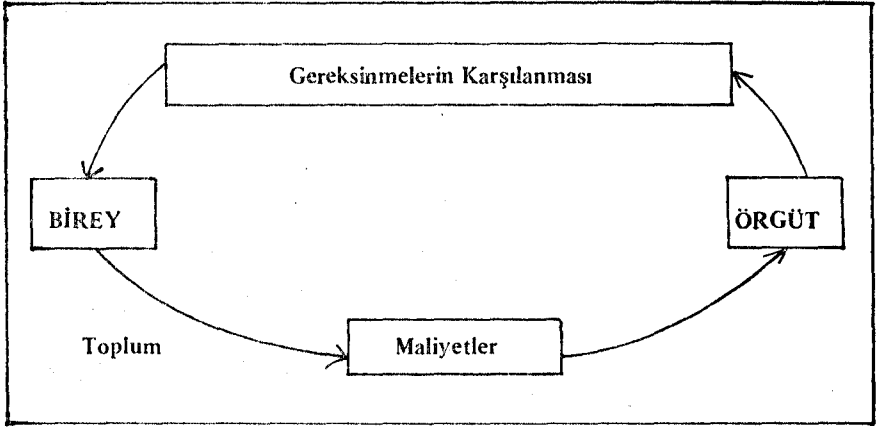
grup insanın birlikte çalışmasıdır (3). Örgütleme işlevinin aşamalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Görülecek işlerin belirlenmesi,
- Yer, amaç ve yöntemlerin belirlenmesi,
- Görev yetki ve sorumlulukların belirlenmesi,
- İşgörenlerin belirlenmesi dir.

Örgütleme, planlanan amaçlara ulaşmadaki yolları saptar. Örgütler içinde buldukları toplumsal çevrenin ürünleridirler. Çevrelerinde yer alan hızlı ve sürekli hareketlilik ve değişim olayı örgütlerin de kaçınılmaz sorunu haline gelmiştir. Toplumlar kendilerini oluşturan örgütlerin özelliklerini taşırlar. Toplumların değişmesi büyük ölçüde onları oluşturan örgütlerin değişmesine bağlı olacaktır.

Şekil-2'de görüleceği gibi örgütler insanın farklı özellikteki gereksinmelerini karşılarlar. (Ekonomik, Sosyal Kültürel) Bireylerin yalnız başına yapamayacakları şeylerin örgütler tarafından yapabileceklerini pek çok yazar savunmaktadır. Başka bir deyişle ör-

(3) İNAN ÖZ-ALP, *Yönetim ve Organizasyon*, Cilt, I, (Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir-1986), s. 159.



ŞEKİL-2: Birey gereksinmelerinin karşılanması.

gütler insan tarafından kendi yetersizliklerini yenmek amacıyla meydana getirilmişlerdir. Genelde örgüt; karşılıklı dayanışma halinde bulunan gerek kendi aralarında, gerekse kendileriyle toplumsal çevreleri arasında sürekli ve sistematik ilişkiler bulunan çeşitli alt sistem ve unsurlardan meydana gelen bir sistem olarak tanımlanır.

Örgütün tanım ve kapsamı beş ana esasa dayanarak açıklanabilir (4).

— Örgüt bireylerden oluşur, bireysiz örgüt ve örgütlenme düşünülemez. İşgören menfaatlerini koruyacak bir örgütün bireyleri yine işgörenlerdir.

— Örgütü oluşturan bireylerin çeşitli konularda birbirleriyle ilişkileri vardır. İşgören bölümü bir bütündür. Örgütü oluşturan işgörenler arasındaki etki ve iletişim ne kadar güçlü ise örgütsel faaliyetler o denli güçlü ve düzenlidir.

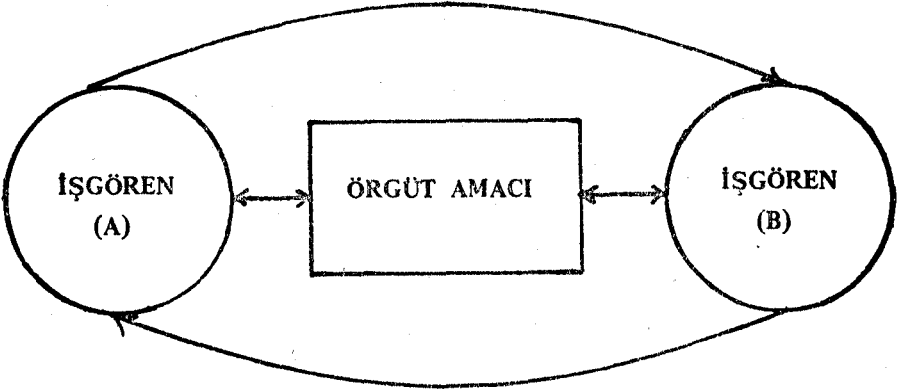
— Örgütlerdeki karşılıklı davranışlar her zaman bir yapı içinde düzenlenebilir veya tanımlanabilir. İşgören yönetiminde davranışlar işgören içinde ve belli bir statüde gerçekleşir.

— Örgütte bulunan her bireyin bireysel amaçları vardır. Örgüte katılmakta birey kendi amaçlarına ulaşmak için yardım göreceğini ümit eder.

(4) AŞKUN, A.g.k., s. 19-29.

— Örgütler farklı birey amaçlarını, hedef amaca götürecek birleşik amaçlar olarak gözönüne alırlar.

Örgüt üyeleri bireysel amaçlarına ulaşmak için bu bileşik örgütsel amaca doğru koşarlar. Bu nedenle örgütler, bireylerin amaçlarına ulaşmak için karşılıklı davranışlarda buldukları yapısal bir süreçtir. Anlatılanları özetle aşağıdaki şekilde şematize edebiliriz.



ŞEKİL—3 : Birey-Örgüt Amacının Etkileşimi

İşletmeleri birbirine bağlı çeşitli bölümlerden oluşan ve çevresi ile karşılıklı etkileşimde bulunan bir bütün olarak görmek gerekir. İşletmeler bütün olarak kendi içlerinde etkileştikleri gibi dış çevreleri ile de karşılıklı etki ve iletişimde bulunurlar. İşletmelerin verimli bir biçimde işlevlerini sürdürebilmeleri, alt sistemler arasında tam ve güçlü bir iletişim sisteminin kurulmuş olmasına bağlıdır (5).

İşletmedeki, yapısal ve işlevsel öğeler işletmenin örgütsel yapısını oluşturur. Yapısal öğeler, işgören, araç-gereç ve yönetim olarak sayılır iken işlevsel öğeler ise pazarlama, üretim, finans, muhasebe vb. olarak sıralanabilir (6).

Örgüte can veren, onu dingin durumdan dinamik duruma getiren, işgören yönetimidir. İşgören bölümü ve işgören yönetimi,

(5) MERAL AŞIKOĞLU, İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe-Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği, (Eskişehir, 1986), s. 71.

(6) CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZ-ALP, İşletmecilik Bilgisi (Eskişehir 1979), s. 92-100.

örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapısına etki etmektedir. İşgören yönetimi, işgören bulma, işe alma, ücret, iş analizi, iş tanıtımı vb. konularla örgütün biçimsel yapısına etki ederken, moral, güdüleme vb. konularda da biçimsel olmayan yapısını etkilemektedir (7).

Ana sistemin bünyesinde yer alan tüm alt sistemlerde, işgören bölümünün etkinliği göze çarpmaktadır. Sistem yaklaşımı açısından konu ele alındığında, işgören bölümünün örgütlenmesi önem taşımaktadır. İyi düzenlenmeyen yapısal yönü iyi saptanmayan işgören bölümü, işletme için büyük sorunlar çıkatabilir. Bu nedenle, işgören bölümünün örgütlenmesi yapılırken, alt sistemler ile ana sistemin ilişkileri iyi belirlenmeli ve bu doğrultuda bir örgütlenmeye gidilmelidir.

Sistem mantığının işleyişinde asıl amaç, alt sistemlerin, ana sistemin amacına yönelik olarak uygun bir süreç içinde, işlevlerini sürdürmeleridir. İşgören bölümü de işletme ana sisteminin alt sistemlerinden biridir ve bu bölüm de çalışmalarını diğer alt sistemlerle bir bütünlük içinde yapar.

Bir işletmenin varlığını sürekli ve düzenli bir biçimde sürdürebilmesi için kendi içinde ussal bir örgütlemeye gitmesi zorunluluğu vardır. Genel bir anlatımla örgütlenme bir işletmede belirlenen amaçlara ulaşabilmek için sürekli ve sağlıklı işleyen bir sistem kurmaktır. Bu sistem içinde yönetim basamakları oluşturularak yetki ve sorumluluk devri gerçekleştirilir, aralararası ilişkiler düzenlenir, örgütsel organ ve bölümler belirlenir, iletişim bağları kurulur ve böylelikle örgütün işleyişi için gerekli alt yapı çalışmaları hazırlanır.

İşgören bölümünün örgütsel yapı içinde yer alması ve kendi içinde örgütlenmesi, işgören sorunlarının niteliğine ve mevcut işgörenlerin niceliğine göre değişir.

İşgören bölümü uzmanlık isteyen bir bölümdür, insan gücü kaynağının bilimsel ölçülere dayanarak en iyi biçimde değerlendirilmesini amaçlar. Böylesine güç bir işlevin örgütlenmesi oldukça zor ve özen isteyen bir konudur. Herşeyden önce işgören yönetiminin çalışma alanı; yapılacak işler, görevlendirilecek kişi-

(7) AŞIKOĞLU, a.g.k.

ler bu bölüm yetkilileri ile diğer bölümlerde görev alan yönetici ve işgören kesimiyle kurulacak ilişkiler açık ve anlaşılır bir biçimde ortaya konmalıdır. Şüphesiz ki bir işletmede işgören bölümünün örgütlenmesi gerekiyorsa bu yapının genel işletme politikasına ters düşmeyecek ve işletmenin kendine özgü koşullar ve gelenekleriyle bağdaşan bir anlayış içinde gerçekleştirilmesi zorunlu olacaktır.

Küçük işletmelerde çalışan işgören sayısı az ve ortaya çıkan işgören sorunları pek fazla değilse, böyle bir işletmede işgören bölümü kurulmasına gerek yoktur. Çünkü her bir bölümün açılması işletme için bir gider kaynağı oluşturur. Açılan bölüme alınacak elemanlar, araç, gereç ve yer kullanımı maliyet arttırıcı unsurlardır. Örgütsel işleyiş açısından da bölüm sayısının artmış olması pek iç açıcı değildir. Pek çok yetki ve sorumluluk kargaşası çoğu kez gereksiz bölümlerin açılmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle işletmede şişkinlik yaratacak aşırı bir örgütlemeden sakınmak için işgören işlevi belirli bir süre işletme müdürü ya da görevlendireceği bir organ tarafından yürütülebilir. Ancak işgören sorunları işletme müdürü ya da bir başka bölüm tarafından yüklenemeyecek boyutlara ulaştığında, bağımsız bir bölüm açılması ve bu bölümde **işgören bölümü** olarak örgütsel yapı içinde yerini alması kaçınılmaz olacaktır.

İşgören bölümü örgüt içinde yönetsel, hukuksal, psiko-sosyal sorunlar üzerinde uzmanlaşmış ve yönetime danışmanlık eden bir organdır. Bu bölüm işletmede insancıl ve sosyal sorunların en iyi biçimde çözüm yollarını araştırır ve en etkili biçimde uygulanmasına yardımcı olur ve işlevini işgören politikaları içinde tanımlanan ilkeler doğrultusunda gerçekleştirir. Öte yandan işgören bölümü, tüm bölümlerin işgören politika ve uygulamalarında uyum sağlamakla da yükümlüdür.

III — İŞGÖREN YÖNETİMİNDE PLANLAMA VE ÖRGÜTLEMENİN, İŞGÖREN İŞLEVLERİ İLE OLAN BAĞINTISI

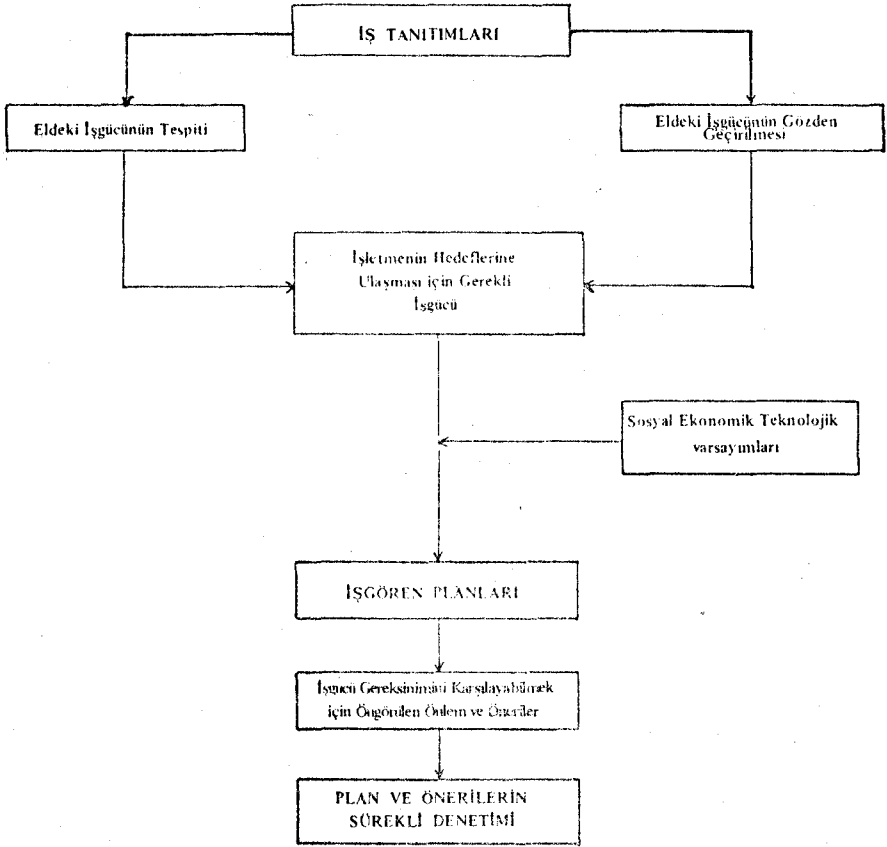
A— İşgören İhtiyacı ve İşgören Bulma İle Bağıntısı

İşgören bulma işlevi, işletmenin istenilen zamanda ve yerde, istenilen ölçülere sahip işgörenlerin bulunmasını ve uygun işlere yerleştirilmesini amaçlar. İşletmeler bu amaca yönelik pek çok insangücü planlama ve işgören gereksinimini tahmin yolları geliştirmektedir.

tirmişlerdir. Bu tür bir işgören planlaması iki ana sonuca yönelecektir;

— İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli işgücünün kalite ve hacim olarak belirlenmesi,

— İşgücü gereksinimini karşılamak için gerekli önlemlerin saptanmasıdır.



ŞEKİL—4 : İşgören Bulma-Planlama Modeli

ŞEKİL—4'de İşgören Bulma-Planlama Modeli geliştirilmiştir. İşgören Planlama Modelinde Altı bölüm yer almaktadır.

— İş Tanımları,

— Eldeki işgücünün saptanması ve gözden geçirilmesi,

- İşletmenin hedeflerine ulaşması için gerekli işgücünün saptanması,
- Sosyal, Ekonomik ve Teknolojik varsayımlar,
- İşgücü gereksinimini karşılayabilmek için öngörülen önlem ve öneriler, diğer planlarla iletişim,
- Plan ve tahminlerin sürekli denetimi ve yenilenmesi

Bütün bu bölümler aslında birbirleriyle içiçedir. Aşağıdaki belirlenen ilk üç bölüm işletmenin işgücü gereksiniminin saptanmasını kapsar.

Bu bölümde ilk olarak iş tanımları ve her iş için gerekli bilgi ve yetenek düzeyleri, işlerin birbirleriyle organik ilişkileri belirlenir. Böylece hangi işlerin daha kritik olduğu hakkında da bir fikir edinilebilir. Ayrıca örgütteki mesleki kademeler de tanımlanmalıdır. Örgütteki mesleki kademeler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

a— Kilit orundaki işgörenler

- Üst yönetim
- Orta yönetim
- Teknik işgörenler

b— İşçi statüsündeki işgörenler

c— İdari işgörenler

- Büro işleri
- Büro yönetimi, şeklinde belirlenebilir.

Bu kademeleri de kendi içlerinde nitelikli, orta nitelikli ve niteliksiz olarak ayırmak mümkündür. Ancak bu tür ayırım her kade-me için uygun düşmeyebilir. Örneğin; İşçi statüsündekiler rahatlıkla böyle bir ayırma tabi tutulabileceği halde, yöneticileri böyle bir ayırma tabi tutmak oldukça zordur. İş tanımlarında o iş için gerekli işgörenin nitelikleri ve sayısı yanı sıra gerekli adam/saat miktarı da belirlenmelidir. Böylece iş tanımlarıyla eldeki işgören arasındaki ilişkiyi kurmak ve işgücü gereksinimini saptamak için uygun bir birim geliştirilmiş olacaktır. Böylelikle işgücü gereksinimindeki dalgalanmaların ne kadarının fazla mesai ile karşılanabileceği gibi sorular temel bir birime oturtularak daha kolay yanıtlanabilecektir.

Eldeki işgücünü saptamak için işletmede kaç işçi, kaç memur ve kaç yönetici çalıştığını belirlemek yeterli olmayacaktır. İşgücünün tesbiti aşağıdaki ayırmalara göre yapılmaktadır. 1. Bölümlere göre (veya şirketlere), 2. Bölümlerde (veya şirketlerde) Başka deyişle; iş yerlerine maaş ve ücretlere, cinsiyete-yaş gruplarına, işletmedeki hizmet sürelerine, geçmiş iş deneyimlerine, görev dağılımına, eğitim ve özel yeteneklerine göre.

Günümüzde işgören işlevlerinin bazıları tüm işletmeler tarafından bazıları da belirli boyutlara erişmiş işletmeler tarafından uygulanmaktadır. İşgören yönetimi programının kapsamı bir işletme içinde uygulanacak işgören işlevlerinin nicelik ve niteliğini belirler. Bir işletmenin işgören programının boyutları ve içeriği yalnızca işletmenin boyutları ile ilgili değildir. İşletmenin çalışma konusu, coğrafi konum yeri, işkolunda çalışan işgücünün mesleki özellikleri, işletmenin üst yönetim kademesinin işgören yönetimi sorunlarına verdikleri önem, işgören politikasının kapsamının belirlenmesinde etkili olurlar. İşletme içinde snai ilişkilerin gelişme düzeyi de, işgören programının belirli doğrultuda geliştirilmesinde etkili olmaktadır. Başarılı bir uygulama sağlamak amacıyla işgören programı hazırlanırken bazı ilkelere uyulması önerilmektedir.

İşgören programı, uygulandığı işletmenin gereksinimlerini karşılamak amacıyla düzenlenmelidir. Benzer işletmelerdeki uygulamalar, aynı işletmelerde ortaya çıkan farklılıklar, düzeltmeler ve uyumluluklar sağlanmaksızın işletme içinde uygulamaya konulmaz. Bir işletmede başarılı planlama çalışmaları bir başka işletmede çeşitli nedenlerle başarılı olmayabilir. Plan ve Programların başarısı, onların güzel bir yazılı metin şeklinde oluşturulmaları kadar o plan ve programların uygulayanların, uygulamadaki bilgi beceri ve belirli doğrultuda ussal davranışlarıyla sağlanmaktadır.

İşletmelerde çeşitli alanlarda ihtiyaç duyulan işgücünün öngörülmesi konusu herşeyden önce bir işgücü planlamasına gitme zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. İşgücü planlaması işletmenin tümüyle ilgili genel bir işletme planının bütünleştirici bir bölümü olarak düşünülürse, işletmede işgücü ihtiyacının öngörülmesinde daha yerinde hareket edilmiş olacaktır. Bundan amaç gereken zaman ve yerde yeterli ustalıkları olan işgörenlerin bulunmasını sağlamaktır.

Bilindiği gibi işgücü, işletmelerin çoğunluğu için önemli bir maliyet gideri ya da üretim faktörü olduğundan işletmede fazla işgücüne yer vermek zararlı sonuçlara yol açacaktır. Bu konuda işletme durumunu değerleyebileceği iyi bir planlamaya gitmek zordur.

İşgücü ihtiyaçlarının öngörülmesi yönetsel bir planlama biçimi olmaktadır. İşletmelerde işgören yöneticileri veya işe alma konusuyla uğraşanlar, ekonomideki işgücü hareketlerini izleyerek elde ettikleri verilerle işletmede öngörülen işgücü ihtiyacı ve bununla ilgili planlama çalışmalarına yardımcı olmak zorundadırlar.

İşletmede işgücü planlamasına gitmek ve böyle bir planla işgören ihtiyaçlarını öngörmek günümüzün hızla değişen sosyal, ekonomik ve özellikle teknolojik koşulları altında bir takım güçlükler taşıyorsa da aslında işletmelerin amaçlarına ulaşmaları gelişip büyümeleri ve hatta yaşayışlarını sürdürmeleri için planlama temel konuların başında gelmektedir. Ancak işgücü planlaması tek başına ele alınacak bir konu değil, işletmenin öteki çalışma alanlarının planlarıyla birlikte düşünülüp aralarında bağıntı kurulması, gereken bir nitelik taşımaktadır.

İşgücü planlamasını yürütebilmek için işletmelerin işgören işlevlerinin en yeni teknikleriyle düzenlenmiş bulunması iş ve işgören alanlarında analiz değerlendirme çalışmalarının tamamlanmış olması gerekmektedir.

İşletmelerde işgören müdürlüğüne işgören ihtiyacını belirleyecek ve bu işgörenleri bulacak uzmanlaşmış bir bölüm eklenmelidir.

İşgören yönetiminde, planlama oluşturulurken meydana gelen ilk sorun işin niteliğine göre işgören bulma sorunudur. Ülkemizde işgören bulma sorunuyla iş ve işçi bulma kurumu ilgilense de bu uygulamadan çok, işgören bulma işi gazete ilanları ve tanıdık aracılığı gibi daha yaygın bir kullanım alanına girmiştir.

Ayrıca işgören bulmada testler; işgören yönetiminde araştırma geliştirme ve değerlendirme amaçları için kullanılan önemli bir araç niteliği gösterebilir bunlardan yararlanırken sonuçların kesinliğine güvenip peşin yargılarla hareket edilmektedir. Bu da kötü sonuçlar doğurur. Oysa başlangıçta iyi bir test politikası saptanıp, iyi bir planlama yapılır, rastgele uygulamalara girişmekten kaçınılırsa test

sonuçları hem olumlu olur, hemde sağlıklı bir temele oturtulmuş olur, dolayısıyla bu durumda örgütü olumlu yönde etkiler.

Bazı işletmeler işletmeye yerinde, ve zamanında işgören bulma konusunda titizlikle durmazlar ve bunu günlük yapılması gerekli bir iş gibi görürler. Oysa bazı işletmeler de buna karşılık çok iyi örgütlenmişlerdir. Örneğin bir yıl içinde emekliye ayrılmalar, ölümler, sakatlanmalar, ayrılmalar ve çıkarmalar dolayısıyla, çeşitli işlerde ne denli boşalmalar olacağını, bir takım kestirmelerle önceden hesaplayabilir ve önlemlerini zamanında alabilir ve hazırladıkları plan ve programlarda bu bilgilere yer verebilirler. Hazırlanan plan ve programlarla uygulamacılar her zaman rahatlıkla istenilen zamanda işgören gereksinimlerini karşılayabilirler.

Özellikle kilit noktalarda çalışan işgörenlerin yerlerinin boşalmasını önceden kestirmek çok önemlidir. Bu kestirmeyi yapabilmek için yukarıda da belirttiğimiz gibi, ölümler, emekliye ayrılmalar, yükseltmeler, dolayısıyla ortaya çıkabilecek boşalmaların ne olabileceği önceden düşünülmeli ve planlara bağlanmalıdır.

İşgören bulma konusunda hazırlanan plan ve programlarda işgörenlerin ne zaman işlerini boşaltacaklarının kestirilmesi kadar ihtiyaç duyulan işgörenlerin işletme dışından mı yoksa, kaydırmalar yoluyla işletme içinden mi bulunacağı konusunda yer almalıdır. Bunun yanında bu işgörenleri kim alacak? Nasıl alacak? sorularının da cevapları verilmiş olacaktır. Başka deyişle işgören kaynaklarının tesbiti ve kullanılması, gibi bilgilere de ihtiyaç duyulabilir.

İşgücü ihtiyacı, örgütlenme açısından ele alındığında; işgücü ihtiyacı veya gereklerini öngörmek için şimdiki durumun, örgütün yapısına veya örgütte çalışanların yeterliliğine göre analizden geçirilmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Örgüt şemalarında özellikle kilit noktadakilerin belirlenmesi de yerinde olacaktır. İşgücü ihtiyaçları bir çok kez üretimdeki dalgalanmalara bağlı kaldığı için, bu durumlar da göz önüne alınarak buna göre bir planlama ve örgütlemeye gidilmelidir.

Yapılan araştırmalarda 600 ve daha yukarı işçi çalıştıran 15 büyük işletmede, işletmelerin gereksinim duydukları personelin ve işe yerleştirme konusunda kesin politikalarının olmadığı gözlenmiştir. İşletmeler adaylarının işletme dışından mı, yoksa işletme içinden mi seçecekleri konusunda tam bir kararlılık içinde bulunmamakta ve «duruma uygun» işlemleri yeğ tutmaktadır. Belirgin

olmayan, açık ve kesin biçimde ilkeleri belirlenmemiş olanı, işe alma ve yerleştirme politikaları tepe yönetiminin keyfi uygulamaları ile sonuçlanmaktadır. Bu uygulamalarda dıştan temin yolunun ege-men olduğu gözlenmiştir (8).

Ayrıca incelenen işletmelerde çoğunlukla kısa dönemli, işe alma politikalarının benimsendiği görülmektedir. Nitekim gelecek dönemlerdeki personel gereksiniminin yalnızca yönetim ve satış kestirimlerine dayanarak nicel olarak saptandığı 7 işletme dışında hiçbir işletmede işgücü ihtiyacı planlamasının yapılmadığı görülmüştür. 5 işletmede iş analizleri ve iş tanımlarına rastlanmamış, ancak bir işletmede politika araçlarının işe alma konusunda kullanıldığı görülmüştür. Seçim teknikleri ise ancak 3 işletme tarafından uygulanmaktadır. Bu da geçmiş yılların deneyimlerinden elde edilen sonuçlara göre kullanılmadığı için formalite niteliğini aşmamıştır (9).

Ülkemizde eksik istihdam içinde çalışılan bir işgücü pazarının olması sonucu, işletmelere iş için başvuran insangücü sayısı git-tikçe artan bir gelişim göstermektedir. Bundan dolayı işletmeler etkin yönetim politikalarını benimseme sorumluluğunu duyma-maktadırlar. Bütün bu aksaklıkları ve sorunları önlemek, işletme içinde işgücü kaynaklarının geliştirilmesini ve kullanılmasını sağ-lamak için işletmedeki işgörenlerin ustalık envanterinin yapılarak buna göre bir planlama ve örgütlemeye gidilmesine gerek vardır.

B — Eğitim İşlevi İle Bağıntısı

İşletmelerde işgörenin seçimi, işe yerleştirilmesi ve işine alış-tırılmasından sonra gelen aşama, çalışanların eğitilmesidir.

İyi hazırlanmış bir eğitim programının uygulamasında, hem işletmenin ve hem de çalışanların karşılıklı yararları vardır. Eğitim programları hazırlanırken belirli görevlerde çalışanların da işbirli-ğini sağlamak gerekir. Etkinliği olmayan, çağdaş eğitim yöntemleri dışında kalan, verimlilik sağlamayan eğitim faaliyetleri, işletmeye yarar sağlayamayacağı gibi işletme için bir maliyet unsuru olarak görülecek ve uygulaması da kısa bir süre sonra bırakılacaktır.

(8) ALEV Ergenç, Ömür Nezcân TİMURCANDAY, «Personel Sorunları» (Bildi-ri) Yönetim Bilimleri Yüksek Okulu, III. Yönetim Sorunları Bilimsel Semi-neri, 1980, s. 3.

(9) A.g.k., s.4.

Eğitim programlarının hazırlanması aşamasında řu sorulara cevap aranmalıdır. Ne amaçla eğitim yapılmaktadır? Öğretim faaliyetleri için öngörölen süre ne kadardır? Eğitim programını kim yürütecektir? Eğitim programı içinde hangi konulara yer verilecektir? Eğitim sırasında hangi araç ve gereçlerden yararlanılacaktır? Eğitim faaliyetlerinden alınması beklenen sonuçlar nelerdir?

Eğitim faaliyetlerinin planlanması, işgören yönetimi içinde ayrı bir uzmanlık dalıdır. Küçük işletmelerde bir kişinin, eğitim faaliyetleri ile ilgili her türlü çalışmalarını yapması mümkündür. Ancak eğitim faaliyetlerinin yoğun olduğu büyük işletmelerde ise, eğitim işleri ayrı bir bölümün görevi olarak düzenlenmekte ve bu bölümlerde eğitimle ilgili çeşitli uzmanlık dallarında elemanlar çalışmaktadır. Eğitim bölümünde çalışan yönetici işletmede tüm görevleri ayrıntılı bir biçimde bildiği ölçüde, çeşitli bölüm yöneticileri ile, uygulanacak eğitim programları hakkında etkin bir iletişime girebilir ve eğitim faaliyetlerinin büyüme, kararlılık ve etkileşim amaçlarına uygun olarak gelişmesini sağlayabilir.

Eğitim uzmanları, eğitim ihtiyaç ve olanaklarının saptanmasından, eğitilecek işgörenin seçilmesinden, kursların planlanmasından ve tüm eğitim işlevlerinin yürütülmesinden sorumludurlar.

İşletmelerin organizasyon yapılarındaki bozukluklar, eğitimden beklenen yararların sağlanmasını engelleyebilir. Eğitim planlamasına katılanlar, edindikleri bilgi ve becerileri çalışmakta oldukları işyerindeki organizasyon aksaklıkları nedeniyle, uygulamaya aktaramayabilirler.

Eğitim programı uygulamaları, çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarında bir gelişme sağlama amacını taşıdığı gibi çalışanların, çalıştıkları örgütün planlarına uygun bir şekilde çalışmalarını sağlama amacını da taşıyabilmektedir. Bu anlamda sadece bilgi, beceri ve davranış değişiklikleri sağlamak yeterli değildir. Eğitim sonrasında çalışanların, örgütün hedefi doğrultusunda çalışmalarının sağlanması da önemli bir amaçtır.

Üst basamak yöneticileri için işletmeler, sürekli ve sistemli bir eğitim politikası içinde olmasa da pahalı işten uzak eğitim uygulamalarına girişirken yöneltilen işgörenler ya hiç eğitim çalışmalarına girmemekte ya da ucuz ve kısa süreli işbaşında eğitime tabi tutulmaktadırlar. Eğitim işlevini yerine getirecek kişilerin hazırlanan eğitim planlarına bağlı kalarak ve bu kişilerin görev yetki

ve sorumlulukları belirlenerek bu işlevlerden beklenen verimliliğe ulaşılabilir.

C — İş ve İşgören Değerlemesi ile Bağıntısı

İş değerlemesi, iş değerlendirme planını uygulamada birçok değişik ayrıntılı yöntem ve tekniklerin yerine getirilmesi ile ilgili bulunmaktadır. İş değerlendirme programının oluşturulup işlemede uygulanması yine, planla yürütülecek bazı hazırlık çalışmalarının yapılmasını zorunlu kılar.

İşdeğerlemesine ilişkin bir plan hazırlanmak istendiğinde bu planda bir takım zorluklar ve sorunların ele alınması, sonucun daha olumlu olmasını sağlayacaktır.

İş değerlendirme gibi işletmede eylemlere ve görevlilere geniş çapta etkisi olacak bir plan öngörülmesi ile bunun öncelikle örgütün bütün basamaklarındaki işgörelere tanıtılması zorunluluğu karşımıza çıkar. İşgören yöneticileri, gözetimcileri ve işgörenler işletmeden ne yapılmak istendiğini, planın amaçlarını, öncelikle işletmede böyle bir plan oluşturmaktan umulan sonuçları, anlamak ihtiyacını duyarlar. İş değerlendirme plan ve programını tanıtmaya ve benimsetmeye ilgili en zor görevlerin başında karşımıza çıkan iletişim gereğini yöneticiler, gözlemciler ve işgörenler yönünden ayrı ayrı incelemek daha olumlu sonuçlar alınmasını sağlar.

— İşgören Yöneticilerinin Değerlenmesi

İşletmede yapılması önerilen iş değerlendirme planının öncelikle işgören yöneticilerine ve bu arada özellikle üst basamak yöneticilerine tanıtılıp benimsetilmesi gerekir. İşletme faaliyetlerine uzun sürede etkisi olacak, iş değerlendirmeyle ilişkin bir başarılı şekilde uygulanması için tepe yönetimin bu konuda olur ve desteğine ihtiyaç vardır. Çünkü bir planın oluşturulup yürürlüğe konması, harcanması gereken zaman, çaba ve para yönünden oldukça pahalıya mal olmaktadır.

— Gözetimcilerin Değerlenmesi

Günlük işleyiş sorunları ile karşı karşıya kalan kişiler olarak gözetimcilerin iş değerlendirmeindeki rolü önem kazanmaktadır.

İşgören yönetiminde biçimsel planların uygulanması bunlara göre çalışacak her işgörenin belli kurallara uymasını zorunlu kılar.

Eksik hazırlanmış bir planın yürürlükte olduğu yerde genellikle saptanan politika ve denetimde eksiklikler olacaktır.

— İşgörenlerin Değerlenmesi

İş ve işgören değerlendirme planının amaçlanana ve bu arada doyurucu bir ücret yapısına ulaşması isteniyor ise bunun için yalnızca gözetimcilerin desteğine değil aynı zamanda işgörenlerin desteğine de gereksinme duyulur.

İşletmeyi bir grup insan ve araç gereçlerin rastgele bir araya geldiği varlıklar yığını olmaktan kurtaran temel etken onu ve örgütü çalıştıran yönetim mekanizmasıdır. Örgütü oluşturan elemanlar belli bir etkileşim ortamında birbirlerini bütünlerler ve tek başlarına taşıdıkları değer üzerinde bir değer ortaya koyarlar ki bu, işletmelerin örgüt değeri olarak tanımlanır.

İş değerlemesinden gereği gibi yararlanılabilmesi için iş değerlemesinin işletmede çok dikkatli ve titizlikle yapılması gereklidir. Gerek işveren ve gerekse işçi sendikaları tarafından işletmede uygulanacak iş değerlendirme yöntemi tam olarak benimsenmeli ve anlaşılmalıdır. Başka deyişle, iş değerlendirme çalışmaları işletmede sadece işveren tarafından yürütülmesi gerekli bir konu değildir. İş değerlendirme yöntemiyle ücret düzeylerini belirleyen işletmeler, işgörenine bu yöntemi onların kolayca anlayabileceği bir biçimde açıklamak durumundadırlar. Bu nedenle iş değerlendirme konusunda çalışanların tam bir uyum içinde olmaları gerekir.

Eğer işletmenin ücret planı, gerçekten güdüsel bir güce sahip olacaksa, sadece işlerin örgütte ve çevredeki görece değerinin değil, onları yapan işgörenlerin başarısının ölçülmesi zorunluluğu vardır. İşgören değerlendirme planının örgüt açısından başarı kazanması için bazı temel varsayımlara dayandırılması gerekir. Boylandırıcıların eğitimi için plan yapılmalı, eğitim programlarında süreklilik sağlanmalı, planın geliştirilmesi ve yönetimi için yeterli tüm gözetim sağlanmalıdır. Ancak ülkemizde bu akışa bağlı kalınmamaktadır, bu nedenle işgören değerlemesinde birçok sorunla karşılaşmaktadır.

İşletmelerde, işgören yöneticileri uygulamada iş ve işgören değerlendirme uygulamasına ilişkin değişik tutumlar izlemektedirler. Bazı işgören yöneticileri kurul fikrini benimserken bazıları ise görevi tek kişiye vermektedir. Bu arada önemli olan iş ve işgören

değerleme planının sorumluluğu örgüt içinde tek kişiye mi yüklenecektir, yoksa bir komiteye mi verilecektir. Bunun için genellikle seçilecek kişilerde bazı özelliklerin bulunması gerekir. İşletmelerde çoğunlukla bu işler, gerekli temel bilgi ile tecrübeye sahip kişilere işgören bölümü yöneticisinin sorumluluğu altında «iş değerlemesi yöneticisi» ünvanı ile verilmektedir. Genel uygulamada bu kişi işgören veya çalışma ilişkileri yöneticilerine karşı sorumlu tutulmakta, bununla beraber sözkonusu işgören böyle bir bölümün dışında başkan ya da genel müdür ile kontrolör veya genel müdür yardımcısına bağlı olarakta çalışabilmektedir.

Bu konuda alınacak kararlar işletmenin tümünü ilgilendireceğinden dolayı söz konusu işgören yöneticisine yardımcı bir danışma kurulunun seçilmesi öğütlenmektedir. Grubun görevi bölümler arasındaki planlama, örgütlenme ve diğer işlevlerde yardımcı olmaktır.

İş ve işgören değerlemesinde çağcıl anlayış; herşeyden önce işgörenin kendisini geliştirip işinin değeri karşısında aldığı ücreti hak etmesi olduğuna göre, onu bu konuda yalnız bırakmamak gerekir. Astının eksikliğini ya da kusurunu görebilen yöneticinin bunu gidermekte astına yol gösterip yardımcı olması, kendisi yetersiz kalıyorsa, onu yetiştirecek eğitim programlarına sokarak ona destek olması yoluna gitmesi gerekmektedir.

D — Ücretleme İşlevi İle Bağlantısı

Ücretlendirme, işgören yönetiminin temel işlevlerinden en önemlilerinden biri olmakla birlikte işletmelerde bu konuda da bilimsel ölçüler içinde bir kararlılık gözlemlenememektedir. İşletmeler bu konudaki politikalarını «yüksek ücret ödeme», «düşük ücret ödeme» biçiminde tanımlamakta ve nitelendirmektedirler. İş başındaki başarı ve işin özelliklerini göz önünde tutan objektif ve hakça ücret politikaları henüz işletmelere yaygın olarak girmiş değildir. Nitekim iş değerlendirme, başarı değerlendirme, gibi ücret belirleme araçlarının kullanılması izlenen politikaların ne denli subjektif, sunulan emeğin nitelik ve niceliğine bağlı olmadığını göstermektedir. Bu teknikler ancak bir kaç büyük işletmede, toplu sözleşme dışında kalan personel için uygulanmaktadır. Bunun dışında, gerek işletmeler gerekse sendikalar subjektif ücret politikalarına yandaş tutum takınmaktadırlar. Sendikaların «Seyyanen Zam» işlemleri bunun kanıtı olmaktadır.

Ücretleme işlevinin yerine getirilmesi planlı ve örgütsel bir çalışmayı gerektirmektedir. İş değerlemesi yapılarak işler ağırlıklarına göre boylandırılırlar. Bununla; işletmede hangi işin daha zor, hangi işin daha hafif olduğu ve her bir işe ödenecek ücret miktarlarının belirlenmesi olanağına kavuşulduğu gibi, işgören yöneticileri bu tabloyu çıplak gözle görme olanağına da sahip olurlar.

İş değerlerinin belirlenip, iş ve işgören sınıflarının tanımlanmasından sonra, sıra bunların sonuçlarına dayalı bir ücret yapısı kurmaya gelir. Söz konusu yapının oluşturulması iki evredeki bir eylemi gerektirir. Bununla birincisi ücret araştırması, ikincisi ise işlerin, araştırma sonuçlarına göre ücretlendirilmesidir. İşletme dışı ücret adaletini iş değerlemesine getiren tek amaç ücret araştırmasıdır. Genellikle bir ücret araştırması yapmada izlenecek yöntemlerin planlama evresini dört aşamalı olarak aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Araştırma amacının belirlenmesi,
- Araştırma yapılacak alanın belirlenmesi,
- Araştırmaya konu olacak işletmelerin belirlenmesi,
- Araştırma konusu olacak işlerin belirlenmesi.

Ücret araştırması tamamen planlı bir çalışmanın ürünü olmalıdır. Araştırmaya geçmeden önce, ücret düzeylerini belirlemek üzere, güdülecek amaçlar, karışıklığa yol açmayacak şekilde belirlenmelidir. Çünkü başarılı bir ücret araştırması yapmanın temel koşullarından birisi, amacın açıkça belirlenmemiş olmasıdır. Araştırma sırasında başka işletmelerden toplanacak bilgilerin hangi noktada olacağını da çok iyi belirlenmiş olması gerekir. Örneğin; yalnızca kök ücretlerin soruşturulması yeterli değildir. Bunun yanında ücretin eklentileri dediğimiz primler, ikramiyeler ve sosyal yardımlar ile çalışma saatleri, ücretli, ücretsiz izinler, fazla çalışma durumu ve ücretleri, ücret artışlarının sağlanma biçimi vb. konularda planda yer almalıdır.

İşletme ilke olarak alınabilecek ücret politikaları ışığında, dışardan nitelikli işgörenleri bulma, kendi işgörenlerini elinde tutma, maliyetler, sendika ile yapılacak toplu sözleşmeler gibi etkenleri dikkatli bir analizden geçirdikten sonra ücret eğrisine son şekli verecek politikayı saptayacaktır. Bu politikaların ışığında başta kök ücret olmak üzere, ücret eklentilerinde, en az ve en çok ücret eğrilerinde gerekli değişimleri yapabilecektir.

Maaş ve ücrete ilişkin işlemler aynı zamanda tam bir örgütsel çalışmayı gerektirir. Örneğin, bu işlemler işgören bölümünce yürütülür. Ancak bu çalışmalar sırasında işgören bölümü ilgili bölümlerle işbirliği yapar. Genel ücret artışlarında, çalışmanın değerlendirilmesiyle ilgili ücret artışlarında, işlemler işgören bölümünce yürütülmekle beraber, işgören bölümü yöneticisi ilgili bölümlerle işbirliği halinde çalışır. Bu çalışmalarda işgören bölümünün rolü genellikle yol gösterici ve düzenleyicidir. Çalışanlar üzerinde doğrudan doğruya kontrol her bölüm yöneticisinin kendi sorumluluğudur.

Belli bir ücret politikasının yeterli ölçüde oluşmadığı ve örgütsel çalışmanın görülmediği işletmelerde seyyanen zam uygulamasının olumsuz etkileri daha fazladır. Mesleki yetişkinlik ve daha fazla öğrenim gerektiren görevlerde çalışanlar kendilerine oranla daha az yetişkinlik gerektiren görevlerde çalışanlarla eşit miktarda ücret artışı olmaktan memnun olmazlar. Kendilerinin mesleki yetişkinlikleri ve uzmanlıklarına yeterince değer verilmediğini düşünürler bu nedenle işletmeden ayrılmanın yollarını ararlar. Çalışanlara seyyanen zam uygulaması mesleki yetişkinlik ve uzmanlığa verilen önemi azalttığı gibi eşit işe eşit ücret politikasını da zedeler. İşletme içinde belirli bir plana göre kurulan ücret sistemini de bir süre sonra amacından saptırır.

E — Moral İşlevi ile Bağıntısı

İşgören-morali varlık duygusu yaşama sevincidir. İşgören morali bireyin içinde bulunduğu çeşitli çevrelerin etkisiyle işletmede işine, örgütsel ve sosyal çevresine karşı taşıdığı devingenliği çok yüksek bağlılık duygusudur. Tanımdan da görüldüğü gibi işgören moralini belirleyen, daha doğrusu işgörenin işine ve işletmeye karşı bağlılık duygusunu belli bir moral yapısına dönüştüren etkenler, çeşitli öğelerin içiçe bağıntı ve etkileşimlerinden kaynaklanmaktadır.

İşletme yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu, çalışanların yüksek bir morale sahip olmalarını isterler ve işgörenin moralini yükseltecek, moralin sürekliliğini sağlayacak bir politika uygulamaya çabalarlar. Bu amaçla çalışma şartlarında morali yükseltecek ayarlamalar yapmayı tasarlayıp, işgören moral durumunu saptayacak incelemeler yaparlar. İşgörenin yüksek bir morale sahip olması gerektiğine inanan yöneticiler, işletme politikası ilkeleri arasında iş-

gören moraline ilişkin görüşlere de yer vermektedirler. İşgören morali ile ilgili uygulamalarda işletme yöneticileri değişik güdülerden hareket ederler. Bazı yöneticiler morali işletmenin manevi açıdan en büyük işi sayarak duygusal bir tutum içinde çalışanları korumak düşüncesiyle morale önem verirler iken bazıları ise işgörenin yüksek bir morale sahip olmasını kendi durumları için bir güvence sayarlar. İşgörenin yüksek bir morale sahip olması gereğinin en önemli gerekçisi iyi bir morale sahip işgörenin çalışmasında daha başarılı ve verimli olacaktır.

İşletme boyutlarının büyümesi çalışanların morali konusunda sistemli çalışmaların yapılmasına yol açmaktadır. Önceleri çalışanlarla yüzyüze ve sık aralıklarla görüşebilen ve onların hatırını soran ve çalışma durumlarını izleyebilen işgören yöneticileri, örgütün büyümesiyle bu tür ilişkilerini azaltmak zorunda kalmışlardır. Bu gelişmeler sonucunda işgören moralinin düzeyi yapılarak inceleme ve değerlendirmeler yoluyla öğrenilebilir. Ancak bu çalışmaların belirli plan dahilinde yürütülmesi zorunludur. Plansız programsız yapıldığı takdirde işgörenin morali yükselecek yerde düşer, iş ilişkileri olumsuzlaşır, iş verimi düşer, iş kurallarına ve iş emirlerine uyumsuzluk işletmenin ekonomik verimliliğini ve etkinliğini azaltır.

Morale ilişkin planlamanın gereği özellikle moral araştırmalarında ortaya çıkar. İşgörenin çalıştığı işletmenin amaçları, yönetim politikaları, örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapıları, ast üst ilişkileri, işgörenin örgüt içi orunu, çalıştığı bölümün örgütteki yeri ve işlevleri, örgütte iletişim araçları ile kanalları, örgütün işgören politikaları, sendika ilişkileri, finansal durumu, halkla ilişkileri, işletmenin ürettiği mal veya hizmetin kalitesi, kamu oyundaki saygınlığı işgörenin örgütsel moralini meydana getiren başlıca öğeler arasında yer almaktadır.

İşletmede örgütsel yapı örgütün en üst basamağından en altına kadar çalışan tüm işgörenler için çeşitli moral etkileri yaratan bir özellik gösterir. Örgütsel yapı, işgörenin bu yapıdaki orunu ile orunun örgütün yatay ve dikey boyutlarında yer alan öteki birimleriyle ilişkilerine göre bir moral birikimi yaratır. Örgütte söz konusu birikimi tek yönlü tanımlama olanağı yoktur. En azından örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarına göre bu birikimi inceleme zorunluluğu vardır.

İşgören moralinde diğer bir sorun da işletmede her örgüt basamağındaki kişilerin değişik moral yapı ve sorunları içinde olma-

ları, bunları çözmeye çoğu kez ortak yöntem ve politikaların pek etkili olmayışlarıdır. Ayrıca moralin yatay ve dikey boyutlarda bir işgörenden diğerlerine doğru yayılma niteliğide vardır ki bu özellik yönetimin karşısına, örgütün moral sorunlarının daha büyük ölçeklerde çıkmasına yol açmaktadır. Kuşkusuz moralin yayılma alanı sadece örgütle sınırlı değildir, etkileri çok daha değişik konuya da alanları içine almaktadır.

İşletmelerde verimlilik saptanan ölçülerin altında ise, işgören moralinin yeterli düzeyde olmadığı ortaya çıkar. Bu durumda işletmede insancıl ilişkilerin ve işbirliğinin güçlendirilmesi gerekmektedir. İşletmelerde işbirliğinin kurulabilmesi için de işgörendenlerin; aile moralinin, örgütsel moralin, evrensel ve toplumsal moralin yüksek olması gerekir. İşgören moralini belirli düzeyde tutabilmek için, işletmede iyi bir iletişim sisteminin kurulması gerekir. Bu sistem işgörenin psiko-sosyal gereksinmelerini gözönünde de bulundurarak kurulursa, bunun işletmeye sağlayacağı fayda sayılamayacak kadar çok olacaktır.

F — Güdüleme İşlevi ile Bağıntısı

Güdü terimi bir gereksinmenin karşılanması eylemini belirtir. İşletme örgütünün belli politikalar planlar yardımıyla işgörenin davranışlarına biçim veya yön vermesi görevidir. Bir güdü birikimi, herhangi bir amaç ve planla harekete geçirildiğinde kişinin davranışı üzerindeki etkilerini görebiliriz. Ancak bu durumda kişinin güdülenmesinden söz edebiliriz. İşin zenginleştirilmesi işlemi, yapılmakta olan bir işin temel niteliğini yeniden planlamadır. Yeniden planlamak daha fazla maharet ve yeteneği gerektirecek şekilde, güdü düzeyini artırmak ve işleri daha anlamlı hale getirmektir. Güdülemede odak noktası «gereksinme» kavramı olduğuna göre işgörendenlerin gereksinmelerinin karşılanması güdü kavramını harekete geçirir.

İşgörenin gereksinme yapısını sistem olarak benimsersek bu yapının üzerinde devinim getireceği doğal amaçlar büyüme, kararlılık ve etkileşim olacaktır. Önemli olan 3 temel yolunda işgörenin gereksinme yapısının sağlıklı bir gelişme göstermesinde kişinin yüksek bir irade gücüyle kendi kendini denetleyebilmesi, bu yolda kendisini başta çalıştığı örgüt olmak üzere toplumsal çevrenin de destekleyebilmesidir.

İşgörenin gereksinme alanını iki ana bölümde almak ve incelemek gerekmektedir.

- İşgörenin insan olarak gereksinimleri
- İşgörenin örgüt üyesi olarak gereksinimleri.

İşgörenin örgütsel gereksinimleri; bir işgörenin en azından geçimini sağlamak için bir işletmede çalışmaya başlamasıyla onun genel gereksinme kalıbı ya da modeli içinde örgütsel gereksinimleri de hemen belirir. Örgütsel gereksinimler örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan iki ana yapısına göre ayrı şekil alır. İşgörenin içinde çalıştığı biçimsel örgüt yapısındaki gereksinimleri ile üyesi bulunduğu veya olmaya çalıştığı birimler, olmayan örgüt yapısına ilişkin gereksinimleri kuşkusuz birbirinden çok farklıdır.

Günümüzde özellikle işletme yönetiminde geri kalmış çevrelerde ücretin güdülemede etkin olacağına inanıldığından ve belki yapay olarak işgören de buna koşullandırıldığından, sadece ücret artışlarıyla yetinilmekte, bu da işgören güdülemesi yönünden büyük yetersizlikler göstermektedir. Ücret kuramları, işgörenleri tek yönlü ve ekonomik açıdan ele almıştır. Ancak işletmeye canlılık veren işgörenlerin, başka deyişle insan etmeninin sadece ekonomik açıdan değerlendirilmesi yeterli değildir. İşletmede sağlıklı bir ücret düzeyinin kurulabilmesi için en azından işgöreni, işletmeye yönelen ve davranışlarına etkili olan nedenleri inceleyen başlıca kurumlara da değinilmesi gerekir (10).

IV — SONUÇ

İşgören yönetiminde planlama ve örgütlemeyi işgören işlevleriyle birlikte içiçe inceledik. Tek tek belirttiğimiz gibi planlama ve örgütlemenin, eğitim, işgören bulma, iş ve işgören değerlendirme, ücretleme, moral ve güdüleme işlevlerinde etkisi olduğu kesindir.

Yakın zamanlara kadar önemini anlaşılamaması nedeniyle işgören yönetimi işletmelerde gelişigüzel bir şekilde ele alınmıştır. Bu konuda yöneticiler daha çok yönetim alanındaki planlama ve örgütlemeye yer vermişler, işgören yönetimindeki planlama ve örgütleme çalışmaları ise yok denecek kadar azdır. Ne yazık ki

(10) SİNAN ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama, (E.İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir 1981), s. 40.

Türkiye’de bazı işletmelerin tepe yöneticileri işgören yönetiminin kapsamı hakkında gerekli bilgiye sahip değillerdir. Bunun sonucu olarak da işgören bölümü yöneticisinin yerini örgütün alt basamaklarında yer verirler ve bu orunları işgören yönetiminde gerekli bilgi ve tecrübeye sahip olmayan kişilerle doldururlar. Türkiye’deki bazı işletme tepe yöneticilerinin; işgören bölümünün görevlerini, kayıtları ve dosyaları tutmak, işgörenleri mutlu kılmak ve istihdam işleriyle uğraşmaktan ibaret olduğu hakkında eksik bir takım fikirleri vardır. Böyle yanlış fikir ve davranış işletmede ancak eksik bir işgören programı uygulaması ortaya çıkarabilir.

İşletme örgütü, sürekli devinim halinde olan toplumsal çevre içerisinde ve işlevsel olarak işletme bir açık sistemin bütünü oluşturmaktadır. Sistem yaklaşımı açısından incelendiğinde işgören yönetimi işletmenin üretim, pazarlama, finans, muhasebe gibi işlev sistemlerinden birisidir ve bu sistemler tam ve uygun bağlantılar içinde olmalıdır. Ayrıca öteki sistemlerde olduğu gibi işgören işlevi de işletmenin çevresi ile bağıntı içindedir ve sürekli olarak kuruluşlar insangücü pazarı, sendika, devlet gibi özgür kurumlarla olan bu bağıntıyı işletme içine yansıtmaktadır.

Türkiye’nin bugünkü sosyal ve ekonomik yapısı içinde işgören yönetimi problemlerinin kısa sürede çözümlerini bekleyemeyiz. Alınacak geçici ve bilimsellikten uzak önlemler bu konuda verimli olmayacaktır. Problemlerin uzun vadede bilinçli ve bilimsel tedbirlerle çözümlenmesinde zorunluluk vardır.