

T.C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

134906

**İŞLETMEDE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARINI
ARTIRMA VE PERFORMANSLARINI DEĞERLENDİRMEDE
KATILIMLI YÖNETİMİN ÖNEMİ VE
NİĞDE SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

134906

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI
YRD.DOÇ.DR. Esen GÜRBÜZ

HAZIRLAYAN
Cuma ERŞANGUR

NİĞDE 2003

Y.Ü. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DEKÜMANTASYON MERKEZİ

T.C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Cuma ERŞANGUR' a ait "İşletmede Çalışanların Performanslarını Artırma ve Performanslarını Değerlendirmede Katılımlı Yönetimin Önemi ve Niğde Sanayi İşletmelerinde Uygulama" adlı çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

.....
Akademik Unvanı ve Adı Soyadı
Jüri Başkanı

.....
Akademik Unvanı ve Adı Soyadı
Jüri Üyesi

.....
Akademik Unvanı ve Adı Soyadı
Jüri Üyesi

ÖZET

Yoğun rekabetin yaşandığı ve her geçen gün daha da küreselleşen günümüz dünya ekonomilerinde faaliyet göstermek zorunda olan işletmeler, elindeki mevcut kaynakları çok daha etkin ve verimli kullanmak zorundadırlar.

Üretim faktörleri arasında gösterilen işgücü, diğer üretim faktörleri içerisinde en önemli olanıdır. Bu kaynağın iyi yönetilmesi, diğer üretim faktörlerinin etkinliğini ve verimliliğini doğrudan etkiler.

Çalışanların verimliliğini artırmada etkili olan maddi değerlerden çok daha etkili olan manevi araçları tespit etmek amacıyla, gerek akademik düzeyde gerekse uygulamada bir çok araştırma yapılmıştır; yapılmaya da devam etmektedir.

Biz de bu noktadan hareket ederek işletmelerde mevcut işgücünün kapasitesinden işletme yöneticilerinin çok daha fazla yararlanabilmesi ve böylece işletme amaçlarına daha kolay ulaşılabilmesi için, “Çalışanların her konudaki düşüncelerine gereken önemin verilmesi gerekir.” düşüncesinden yola çıkarak işletmelerde katılımlı yönetim konusunu ele almaya çalıştık.

Bu çalışma ile örgütlerde personel teminine ve temin edilen bu personelin mevcut performansının artırılması için yapılması gereken işlemlere değinerek, bu yöntemin işletmelerde uygulanması durumunda çalışanların performanslarını artırma ve onları örgütle bütünleştirme de etkili olacağına inandığımız katılımlı yönetim biçimlerini, özelliklerini, bu yönetim biçiminin uygulanabilmesi için işletmede yapılması gereken çalışmalar anlatılmaktadır.

Konuyla ilgili literatür taraması sonucunda, teorik bilgi verilmeye çalışılmıştır. Uygulama bölümünde ise işletmelerdeki yönetim teknikleri incelenerek, katılımlı yönetim biçiminin uygulanabilmesi için gerekli olan şartların işletmelerde bulunup bulunmadığı, tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, Niğde Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma için gerekli olan veriler, anket uygulaması ve görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiş ve yorumlanmıştır.

SUMMARY

It is essential that the firms have to use their present resources more efficiently and make them more productive because the competition among firms is becoming more and more intensive by the globalization of today's world.

Labour is the most important element among the other production factors, which are shown as the factors of production. Well-management of this resource directly affects other production factors' efficiency and productivity.

In order to detect moral factors affecting the productivity of the workers, lots of investigations are made both at academic level and in practice.

Starting from this point, in order to make the managers take advantage of the present labour capacity and reach the firm's goals more easily we took "participatory administration concept" as our subject.

With this study, we tried to talk about the employee maintenance in organizations' operations needed to increase the present performance of the labour, participatory management types which we believe that will increase the performance of the labour and unify them with the organization, its characteristics and crucial studies for its application to the firm.

During the research, it is given theoretical information by making literature scanning about the subject. In the Application Part, it is tried to detect whether the firms have conditions for the application of this management type or not. For this purpose, I examined the firms which operate in organized-industrial-zone of Niğde. Research data is obtained and interpreted by using questionnaire and negotiation methods.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME PERSONELİNİN YÖNETİMİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

1.1. PERSONELİN SEÇİMİ VE İŞE ALINMASI.....	3
1.2. PERSONELİN EĞİTİMİ.....	8
1.3. PERSONELİN ORGANİZASYONU.....	10
1.3.1. Organizasyonun Türleri.....	12
1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünün Organizasyonlardaki Yeri	14
1.4. PERSONELİN KOORDİNASYONU	17
1.5. PERSONELİN İŞE YÖNLENDİRİLMESİ	18
1.6. PERSONELİN MOTİVASYONU VE ÖDÜLLENDİRİLMESİ	19
1.6.1 İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyonun Önemi	22
1.6.2 Ödül ve Cezanın Personel Motivasyonuna Etkisi	23
1.7. PERSONEL DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	26
1.7.1. Geleneksel Personel Değerlendirme Yöntemleri..	28
1.7.1.1. Birim Amirinin Çalışanları Bireysel Olarak Değerlendirmesi	28
1.7.1.2. Birim Amirinin Çalışanları Gurup Olarak Değerlemesi	29
1.7.2. Grup Değerleme Yöntemleri	30
1.7.3. Çağdaş Değerleme Yöntemleri	30
1.8. PERSONELİN KONTROLÜ	33
1.8.1. Standartların Belirlenmesi	33
1.8.2. Faaliyetlerin Denetimi	34
1.8.3. Fiili Sonuçların Standartlarla Karşılaştırılması	35
1.8.4. Düzeltici Önlemlerin Alınması.....	35

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETME PERSONELİNİN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ANALİZİ

2.1. PERFORMANS KAVRAMI	36
2.2. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI	37
2.3. PERFORMANS DEĞERLEMENİN ÖNEMİ	38
2.4. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ	42
2.4.1. Kişisel değerlendirme	43
2.4.2. Üstlerin Görüşleri	43
2.4.3. Astların Görüşleri	44
2.4.4. Hedeflere Ulaşma Düzeyi.....	44
2.4.5. Pazar Payı ve Müşteri Memnuniyeti	45
2.4.6. Kalite Düzeyi.....	45
2.4.7. Karma Yaklaşımlar	46
2.5. PERFORMANS DEĞERLEMEDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER	
2.6. PERSONEL PERFORMANSININ YÜKSELTİLMESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	49
2.6.1. Demokrasi	49
2.6.2. Katılımlı Yönetim.....	50
2.6.3. Öz Yönetim.....	51
2.6.4. Stratejik Planlama.....	52
2.6.5. Ücret Yönetimi.....	53
2.6.6. Kariyer Yönetimi.....	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONELİN PERFORMANSININ ARTIRILMASINDA KATILIMLI YÖNETİMİN ÖNEMİ

3.1. KATILIMLI YÖNETİMİN TANIMI.....	56
3.2. KATILIMLI YÖNETİMİN AMAÇLARI VE ÖNEMİ	60
3.3. KATILIMLI YÖNETİMİN İŞLETMELERDE UYGULANABİLMESİ İÇİN GEREKLİ ASGARİ ŞARTLAR	65
3.4. KATILIMLI YÖNETİMDE BAŞARIYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	68
3.5. KATILIMLI YÖNETİMİN BAŞLICA YARAR VE SAKINCALARI.....	72

3.6. KATILIMLI YÖNETİM VE ÖNDERLİK BİÇİM İLİŞKİSİ	77
3.7. KATILIMLI YÖNETİMDE DAYANIŞMAYA VERİLEN ÖNEM	78
3.8. KATILIMLI YÖNETİMLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR	81
3.8.1. Endüstriyel Demokrasi.....	81
3.8.2. Kademeli Yönetim.....	82
3.8.3. Kara Katılma.....	83
3.8.4. Özelleştirme ve Mülkiyete Katılma.....	84
3.9. İŞLETMELERDE KATILIMLI YÖNETİM ŞEKİLLERİ.....	85
3.9.1. İşletmelerde Çalışma Hayatına Katılma.....	87
3.9.2. Kararların Hazırlanmasına ve İcrasına katılma.....	88
3.9.3. İşletmenin Üst İdaresine Katılma.....	89
3.9.4. İşletmenin Denetimine Katılma.....	91
3.10. KATILIMLI YÖNETİM ALANLARI.....	92
3.10.1. Teknik Alanda.....	93
3.10.2. Ekonomik Alanda.....	94
3.10.3. Personelle İlgili Alanda.....	94
3.10.4. Sosyal Alanlarda.....	95
3.11. KATILIMLI YÖNETİM SEVİYELERİ.....	95
3.11.1. Atölye Seviyesinde Katılımlı Yönetim.....	96
3.11.2. İşyeri Düzeyinde Katılımlı Yönetim.....	96
3.11.3. İşletme Düzeyinde Katılımlı Yönetim.....	96
3.11.4. Endüstri Düzeyinde Katılımlı Yönetim.....	96
3.12. UYGULAMADA KATILIMLI YÖNETİM BİÇİMLERİ	97
3.12.1. Gönüllü Katılma.....	97
3.12.2. Temsili Katılma.....	98
3.12.3. Eşit Sayıda Katılma.. ..	98
3.12.4. Sendikal Katılma.....	99
3.11.5. Öz Yönetim (Kendi Kendini Yönetim).....	101
3.13. İŞLETMELERDE EN SIK KARŞILAŞILAN KATILIMLI YÖNETİM KONULARI	106

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARINI ARTIRMA VE DEĞERLENDİRMEDE KATILIMLI YÖNETİM UYGULAMALARINA İLİŞKİN NİĞDE SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	108
4.2. ARAŞTIRMADA ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEME.....	109
4.3. KULLANILAN YÖNTEM VE UYGULANMASI.....	109
4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLAR.....	111
4.5. ARAŞTIRMADA UYGULANAN ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	112
4.5.1. Ankete Cevap Veren Deneklerin Nitelikleri	112
4.5.1.1. Ankete Katılan Deneklerin Örgütlerdeki Görevleri.....	112
4.5.1.2. Ankete Katılan Deneklerin Kademeleri.....	113
4.5.1.3. Deneklerin Öğrenim Durumları.....	114
4.5.1.4. Yöneticilerin Kademeleri.....	115
4.5.2. İşletmenin Örgüt Yapısı Ve Büyüklüğü.....	115
4.5.2.1. Çalışan Personel Sayısı.....	115
4.5.2.2. İşyerinin Örgütlenme Yapısı.....	116
4.5.2.3. Personel Temin Etme Kaynakları.....	117
4.5.3. Çalışanların Motivasyonlarını Artırma Yöntemleri.....	118
4.5.3.1. Çalışanları Motive Etme Yöntemleri.....	118
4.5.3.2. İşin Geliştirilmesinde Yararlanılacak Kaynaklar.....	119
4.5.4. Yöneticilerin Tutum Ve Davranışları.....	120
4.5.4.1. Çalışanlara Açıklanması Gereken Kararlar.....	120
4.5.4.2. Yönetici Almış Olduğu Tüm Kararları Çalışanların Tepkisine Rağmen Uygulamaya Koymalı mıdır?.....	121
4.5.4.3. Çalışanların Sorumluluk Alma Konusundaki Görüşleri	122
4.5.4.4. Çalışanların Başarı ya da Başarısızlıklarını Kendilerine Bildirme Yöntemi	123

4.5.5. İşletmelerde Performans Değerleme	124
4.5.5.1. İşletmelerde Kullanılan Performans Değerleme Yöntemleri.....	124
4.5.5.2. Çalışanların Performanslarının Artırılmasında Kullanılan Yöntemler.	125
4.5.6. İşletmelerde Katılımlı Yönetim Uygulamaları.....	126
4.5.6.1. Katılımlı Yönetimin Anlamı.....	127
4.5.6.2. Yönetimle İlgili Kararlara Çalışanların Katkısı.....	128
4.5.6.3. İşletmelerde Hangi Tür Sorunların Çözümünde Çalışanlara Başvurulmakta.....	129
4.5.6.4. Katılımlı Yönetim İle İlgili Yol Yöntem ve Süreçleri Çalışanlara Benimsetme	130
4.5.6.5. Katılımlı Yönetim Sürecinde En Önemli Görev ve Sorumluluk Kimlere Verilmeli?.....	131
4.5.6.6. Katılımlı Yönetimin Uygulanması İçin Gerekli Şartlar.....	132
4.5.6.7. Yönetime Katılma Biçimleri.....	133
4.5.6.8. Çalışanların Yönetime Görüş Bildirdiği Konuların Belirlenmesi.....	134
4.5.6.9. Katılımlı Yönetimin Ortaya Çıkardığı Sorunlar.....	135
4.5.7. Verilerin Genel Bir Değerlendirmesi	136
SONUÇ VE ÖNERİLER	141
YARARLANILAN KAYNAKLAR	145
EKLER.....	154
EK : 1 ANKET FORMU	155
EK : 2 ARAŞTIRMA İÇİN ANKET UYGULANAN İŞLETMELER	159

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sekil 1.1. Büyük Ölçekli Bir İşletmenin İnsan Kaynakları Örgüt Şeması	15
Şekil 1.2. Orta Ölçekli Bir İşletmenin İnsan Kaynakları Örgüt Şeması.....	16
Şekil 1.2. Küçük Ölçekli Bir İşletmenin İnsan Kaynakları Örgüt Şeması.....	16
Şekil 1.2. Ödül ve Ceza Sistemi.....	25
Şekil 1.2. Karar Almanın Ananevi ve Modern Teknikleri.....	91

TABLolar LİSTESİ

Tablo 4.1. Çalışanların Örgüt Hiyerarşisindeki Yerlerine Göre Dağılımlar.....	112
Tablo 4.2. Çalışanların Kıdem Durumlarına Göre Dağılımları.....	113
Tablo 4.3. Deneklerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları.....	114
Tablo 4.4. Yöneticilerin Kıdem Durumlarına Göre Dağılımları.....	115
Tablo 4.5. Çalışan Toplam Personel Sayılarının Dağılımları.....	115
Tablo 4.6. İşyerinin Örgütlenme Yapısı Hakkında Deneklerden Alınan Cevapların Dağılımları.....	116
Tablo 4.7. İşletmenin Personel Temin Etme Kaynaklarının Deneklerden Alınan Cevaplara Göre Dağılımı.....	117
Tablo 4.8. Çalışanları Motive Etmede İşletmede Kullanılan Yöntemlerin Belirlenmesine Yönelik Deneklerden Alınan Cevapların Dağılımları.....	118
Tablo 4.9. İşin Etkin Ve Verimli Yapılmasında İşletmede Kimlerden Faydalandığını Belirlemeye Yönelik Deneklerin Verdikleri Cevapların Dağılımı	119
Tablo 4.10. “İşletmelerde Alınan Hangi Tür Kararlar Çalışanlara Açıklanmalı?” Sorusuna Deneklerden Alınan Cevapların Dağılımı.....	119
Tablo 4.11. “Yönetici Faaliyet Sürecinde Her Ne Durumda Olursa Olsun Almış Olduğu Kararları Sonuna Kadar Savunmalı Uygulamalı Mıdır?”Sorusuna Deneklerden Alınan Cevapların Dağılımı.....	120
Tablo 4.12. “Sorumluluğun Tamamı Yöneticilerde Olmalıdır. Çalışanlar Sorumluluk Almak Zorunda Değildir.” Görüşüne Deneklerin Verdikleri Cevapların Dağılımı..	122
Tablo 4.13. Çalışanlara Başarı ya da Başarısızlıklarını Açıklama Yöntemlerinin Onların Motivasyonlarına Nasıl Yansıtacağı Sorusuna Alınan Cevapların Dağılımı.....	123

Tablo 4.14. İşletmelerde Performans Değerleme Yöntemlerine İlişkin Olarak Deneklerin Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	124
Tablo 4.15. “Çalışanların Performanslarını Artırılmasında İşletmelerde Hangi Yöntem Veya Yöntemleri Kullanmaktasınız.” Şeklindeki Soruya Deneklerden Alınan Cevapların Dağılımları.....	125
Tablo 4.16. Katılımlı Yönetimin Tanımı Hakkında Deneklerin Cevaplarının Dağılımları.....	127
Tablo 4.17. Yönetim Faaliyetine Katılan Deneklerden Alınan Cevaplara Göre Dağılımları.....	128
Tablo 4.18. Yönetimin Hangi Tür Kararların Alınmasında Çalışanların Görüşlerine Önem Verdiğini Belirlemeye Yönelik Olarak Deneklerden Alınan Cevaplarını Dağılımları.....	129
Tablo 4.19. Katılımlı Yönetim Biçiminin Çalışanlara Benimsetilmesi İçin Yapılan Çalışmaların Deneklerden Alınan Cevaplara Göre Dağılımı.....	130
Tablo 4.20. Katılımlı Yönetim Biçiminin Uygulanmasında En Önemli Görev Ve Sorumluluğun Kimlere Düşüğünü Belirlemeye Yönelik Deneklerden Alınan Cevapların Dağılımları.....	131
Tablo 4.21. Katılımlı Yönetimin Başarısında Hangi Şartların Önemli Olduğunu Belirlemeye Yönelik Olarak Hazırlanan Soruya Deneklerden Alınan Cevapların Dağılımı.....	132
Tablo 4.22. Katılımlı Yönetim Biçimlerinden Hangilerinin Daha Başarılı Olacağına Yönelik Deneklerden Alınan Cevapların Dağılımı.....	133
Tablo 4.23. Çalışanlar Hangi Konularda Yönetime Görüş Bildirmeli Seklindeki Soruya, Deneklerin Verdikleri Cevapların Dağılımı	134
Tablo 4.24. “Katılımlı Yönetimin Uygulanması Sonrasında Örgütlerde Hangi Sorunlar Ortaya Çıkabilir?” Sorusuna Deneklerin Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	135

GİRİŞ

Katılımlı yönetim; İşletmelerde çalışanların, işletmenin geleceğini etkileyecek kararlara düşünce katkısında bulunmaları gereğine işaret etmektedir. Bu yönetim kavramı geleneksel yönetim yaklaşımından, günümüze kadar örgütlerde ortaya çıkan demokratikleşme sürecinin bir sonucudur. İşletmelerin büyüüp gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan sorunların çözümüne karşı, etkili bir biçimde kullanılan yeni bir yöntemdir.

Katılımlı yönetim, işletmelerde çalışanları motive ederek, işletmenin verimliliğini ve rekabet gücünü artırmayı hedefler. Katılımlı yönetim üstlerin her geçen gün artan iş yüklerinin bir bölümünü diğer çalışanlara devretme imkanı sağlayarak, personeli daha çok sorumluluk sahibi yapmayı amaçlar. Geleceğin sanayi toplumlarında yetki üstlere bağlı olarak kalmayacak, yönetim faaliyeti daha kollektif biçimde icra edilecektir.

Katılımlı yönetim, karar alanlar ile bu kararları uygulayan kişileri bütünleştirmeyi amaçlamaktadır. Katılımlı yönetim işletmelerde çatışmaları ve örgüte karşı yabancılaşmayı engellemek amacıyla çalışanların görüşlerine önem verir. Böylece çalışanlar motive edilerek, işletme verimliliğinin artırılması amaçlanır.

Katılımlı yönetim sayesinde alt yönetim kademesindeki yöneticilerin veya işgörenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları sağlanır.

Katılımlı yönetim biçimi örgütlerde çeşitli ideolojiler gütmeyen, bir tür motivasyon aracı olarak kullanıldığı takdirde, işletmelerde çalışanların performanslarını artırmada yöneticilerin kullanabileceği etkili bir araçtır.

Bu çalışmada geleneksel yönetim tekniklerinden farklı olarak katılımlı yönetim tekniğinin önemini ve güncelliğini vurgulayıp, yaygınlaştırılmasında literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Bu amaçla çalışmamızın birinci bölümünde işletmeye en uygun elemanların seçimi, bu seçimin örgütler açısından önemi gibi konulara değinilerek, konuya giriş yapılmıştır. Ayrıca bu bölümde işletmeye alınan personele örgütsel amaçları benimsetmek için yapılması gereken eğitim faaliyetleri, çalışanların

verimliliğinin artırılmasında etkili olan motivasyon ve ödüllendirme yöntemleri ile tüm çalışanların kontrol ve değerlendirme biçimleri hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde performans kavramı ve işletmelerde uygulanmakta olan performans değerlendirme yöntemlerine değinilerek çalışanların performanslarını artırma ve değerlemede kullanılabilir etkili bir yöntem olan katılımlı yönetim konusunun anlaşılabilmesine zemin hazırlanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde katılımlı yönetim kavramı, katılımlı yönetim biçimleri, işletmelerde uygulanabilmesi için gerekli şartlar, bu yöntemin işletmelerde ortaya çıkarabileceği olumlu ve olumsuz etkiler ve bu kavrama yakın yönetim biçimleri ele alınmıştır.

Dördüncü bölüm Niğde Sanayi işletmeleri üzerinde katılımlı yönetim biçiminin uygulanma yöntemleri ve işletme ortamının katılımlı yönetim biçimine uygun olup olmadığı ve yöneticilerin katılımlı yönetim konusundaki düşünceleri, incelenmiştir. Yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak ve Ek-1 de bir örneği bulunan anket ile deneklerden alınan bilgiler ilgili tablolarda gösterilerek yorumlanmaya çalışılmıştır.

Sonuçta; işletme verimliliğinin ve performansının yükseltilmesinde katılımlı yönetim tekniğinin önemi vurgulanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME PERSONELİNİN YÖNETİMİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

1.1. PERSONELİN SEÇİMİ VE İŞE ALINMASI

İnsan kaynaklarının işletmelerdeki işlevi geliştikçe, insan kaynakları uzmanlarının “idarecilik” olarak bilinen klasik rolü yavaş yavaş daha karmaşık ve önemli olan “öncülük” rolüne dönüşmektedir. Günümüz insan kaynakları yönetiminin en temel fonksiyonlarından bir tanesi de işletmenin bu yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürmesini sağlayacak, işe uygun kalifiye elemanların seçimidir. İnsan kaynaklarının işletmenin en değerli varlıkları olduğu kabul edilmekle birlikte, bu kaynakların en etkin ve amaçlara dönük biçimde yönetilmesi oldukça zor ve karmaşık bir iştir.¹

Her etkinliğin en önemli bileşeninin insan olduğunun anlaşılmasından bu güne kadar alanında etkin olan kalifiye ve uzman personel ihtiyacının belirlenmesi ve en uygun kişilerin işe alınması birinci derecede önemli bir konudur. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirecek işe uygun eleman sağlayabilmek kolay bir iş değildir. İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı; eğitim, bilgi, ücretlendirme ve ek kazançların belirlenmesi gibi birçok ayrı uzmanlık alanının birbiriyle bağlantısını kurmak, işletmenin ihtiyaç duyduğu kalifiye elemanları işletmeye çekmektir. Bunun için ilgili kaynaklara gerekli duyurular yapılarak yüksek nitelikli elemanların başvuruları değerlendirmeye alınır. Başvurular içerisinde en uygun kişiler seçilerek işe alınır. Bu kişilerin işe alınmasıyla insan kaynakları bölümünün sorumluluğu bitmemekte; bu aşamadan sonra alınan personelin eğitimi, organizasyonu, koordinasyonu değerlendirilmesi ve kontrolü gibi birçok önemli fonksiyonun uygulanması gerekir.

İşletmeye alınacak personelde işe uygun yetenekler olmalıdır. Sonradan çalışanların kalitelerinin yükseltilmesi için yapılan eğitim çalışmaları önemli bir yere sahip olsa da, işe uygun olmayan insanı eğitmek ve istenilen seviyeye getirmek, maliyeti çok yüksek boyutlarda artıracaktır. Eğitim sonunda başarısız olunması

¹ SABUNCUOĞLU, Zeyyat: **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 3.042.0116, 2.Baskı, 1984, s.18

durumunda hem zaman ve kaynak israfı yaratılacak, hem de işten çıkarılan personelin psikolojisi olumsuz etkilenecektir. Bu bakımdan işe uygun eleman seçimi çok önemlidir.

Klasik yönetim anlayışında vasıfsız işgücünden beklenen; itaatkar emirleri kusursuz bir şekilde uygulaması, uzun saatler çalışması, fiziksel olarak güçlü olmasıdır. Günümüzde ise Toplam Kalite Yönetimini uygulayan işletmelerde aşağıdaki özelliklere sahip personel aranmaktadır.²

- 1- Akıyla çalışan, düşünen, analiz ve sentez yapabilen,
- 2- Yenilikçi yaratıcı, eğitilmiş,
- 3- Katılımlı ve takım çalışmasına uygun,
- 4- Kendine güvenen,
- 5- Kendi kendini kontrol edebilen ve sürekli geliştirebilen,
- 6- Çalışkan,
- 7- İşletmeye önerileriyle katkıda bulunan,
- 8- İnsiyatif kullanabilen,
- 9- Bilgi üreten ve bilgisini paylaşan.

Bu özelliklere sahip iş görenlerin seçilebilmesi için kullanılabilen seçim araçları (yetenek testleri, kişilik testleri, mülakatlar vs.) günümüzde yetersiz kalmaktadır. Problemleri çözebilen, zeki, çalıştırılabileceği işin niteliklerinden daha yüksek kapasiteye ve yeteneğe sahip elemanları seçebilecek yöntemlerin kullanılması gerekliliği vardır. Bunun içinde yeni yöntemler kullanılarak elemanlar seçilmektedir.

Belirlenmiş olan eleman ihtiyacının giderilmesi, İnsan Kaynakları merkezinin son derece önemli bir işlevidir. İnsan kaynakları bölümü çeşitli işlevleri yerine getirmeden önce önemli planlar hazırlar, ancak bu planların uygulamadaki başarısı uygun personelin seçilmesi ve işe alınmasıyla da ilgilidir. Kurumun personel

² AKTAŞ, Rabia : “**Toplam Kalite Yönetimi ile Uyumlu İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçleri**”, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite yayınları , cilt : 2002/1, s.44

ihtiyacı kendi iç kaynakları yani kendi çalışanları ve dış kaynaklar olmak üzere iki temel kaynaktan karşılanabilir.

İnsan gücü ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması gerek çalışanlar gerekse kurum açısından çok önemlidir. İşgücü ihtiyaçlarını iç kaynaklardan karşılamamanın yararları şu şekilde sıralanabilir.³

- Kurum içinde bir hareketlilik sağlanması,
- Kurumun kendi iç kaynaklarından yararlanılması,
- Terfi ve yükselme beklentisi olan çalışanların beklentilerinin karşılanması,
- Dış kaynaklardan sağlanacak personelin kuruma uyumu, eğitimi, kurum değerlerini benimseme güçlükleri gibi sorunların bertaraf edilmesi,
- Yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesi,
- Kurumdan dışarıya gidecek göçün önlenmesidir.

İç kaynaklardan faydalanmanın işletmeye en önemli yararlarından bir tanesi de çalışanlar arasındaki yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve özellikle alt kadrolara yeni fırsatlar tanınmasıdır. Bu sayede çalışanlar bilirler ki üst kadrolarda meydana gelecek bir değişiklik onların konumlarında da bir hareketlilik sağlayacaktır. Bu durum onların daha verimli çalışmalarına neden olacaktır. Çünkü alt kademe yöneticiler bilmektedirler ki kendileri de çok çalıştıkları takdirde üst yönetimde söz sahibi olabileceklerdir.

İşletmelerin her zaman eleman ihtiyaçlarını iç kaynaklardan sağlamaları mümkün olmayabilir. İşletmede ihtiyaç duyulan iş gücü işletme çalışanları içerisinde olmayabilir veya o işi yapacak yetenekte personel bulunmayabilir. Yeni bir işin işletme içinde ortaya çıkması ve bu işe uygun işletme içi çalışanların bulunmaması gibi nedenlerden dolayı, işletme dış kaynaklardan personeli göreve başlatabilir. Dış kaynaklardan eleman sağlanmasının da bazı yararları vardır;⁴ bunlar:

³ FINDIKÇI, İlhami : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul, 1999, s.171

⁴ FINDIKÇI, İlhami ; a.g.e, s.176

- Organizasyona yeni bir yetenek katılması,
- Kurumda vitrin değişikliği,
- Mevcut alışkanlıklar ve yeteneklerin dışında farklı bakış açıları ve yaklaşımları kuruma kazandırılması,
- Kurum içinde bir hareketlilik sağlanmasıdır.

İşletme iğerisine dışarıdan eleman alınırken dikkat edilmesi gereken elemanın bulunması değil, işe uygun elemanların kabul edilebilir yöntemlerle sağlanabilmesidir.

İşletme ihtiyaç duyduğu personelin seçimi konusunda bu konuda ęalıřan profesyonel şirketlerden yardım alabilir. Ancak bu yöntem süreklilik kazanmamalı gereken durumlarda yardım alınabilmelidir. Eğer işletme yeni kuruluyorsa ya da yeniden yapılanma eğilimine girmişse yöneticilerinin işletme kuruluş eylemleriyle daha çok ilgilenmeleri, eleman seğimine yeterli zaman ayıramamaları yanlış eleman seğimine neden olabilir. Uzman kuruluşlardan yardım alınmasını gerektirebilecek durumlar, profesyonel personel gerektiren işlerde özel yetenekler aranması nedeniyle, özel bir takım teknikler kullanılmasının gerektirdiği durumlardır

Yöneticilerin burada dikkat edeceği nokta, kurum dışarisından eleman alınırken uzman kuruluşlardan yararlanmanın hangi şartlarda gerektiği konusuna açıklık getirmek olmalıdır. Çünkü sıradan bir eleman alımında bu yöntemlere başvurmak işletmenin imajını sarsar. Dışardan eleman almaya karar veren yöneticiler artık personel ihtiyacının bulunduğunu duyuracaklardır. Bu zamana kadar işletme içerisinde geręekleşen ęalıřmalar bundan sonra işletme dışına çıkmaktadır. Bu açıdan ihtiyacının duyurulması aşamasında acele edilmemelidir, çünkü olay işletme dışına çıkınca geri dönölmez bir hal ortaya çıkmaktadır. Duyuru yapılmadan önce işletmenin geręekten eleman ihtiyacının olup olmadığı ya da hangi özelliklerde elemana ihtiyaç duyulduğu çok iyi belirlenmelidir.

İşletmenin ihtiyaç duyduğu elemanı temin etmek için işletme en az maliyetle en iyi elemanlara ulaşmayı hedeflemelidir. Duyurunun yapılacağı doğru kaynak tercih edilmeli, duyuru hedeflenen kitleye ulaşabilmeli ve istenilen özelliklerdeki personeli işletmeye ekebilmelidir. Yanlış kaynaklar, yanlış kitleye yapılan duyurular, işletme açısından kaynak ve zaman israfına neden olabilir.

İnsan Kaynakları yönetimi ihtiyaç duyduğu personeli aradığı özellikleri iyi belirlemeli ve yaptığı duyurularda bu durumu açık ve net bir biçimde belirtmelidir. Yapılan duyurularda yanlış anlamalara yer verecek dil hataları, düşük cümleler kullanılması işletmenin istediği elemanların özelliklerinin yanlış anlaşılmasına ve yanlış başvurularla gereksiz zaman kaybına neden olabilir.

Duyurular yapıldıktan sonra başvurulara görüşme yapılarak ya da önceden hazırlanmış formlar doldurularak bir ön eleme yapılır, önceden hazırlanmış formlar da alınacak kişinin işe uygun kişi olup olmadığı saptanmaya çalışılarak, uygun olmayan kişiler elenir. Form doldurarak başvuruda bulunan kişilerin istenilen özellikleri taşıyıp taşımadığı, ön görüşme ile belirlenebilir. Bazı işletmelerde ise ön görüşme yapılmadan, direkt yapılan başvurulara göre uygun yetenekteki kişiler belirlenmeye çalışılır. Başvuru görüşme ve formlarından sonra referans kontrolü yapılır. Başvuranın kimliği, çalışma deneyimi, yeni mezunların öğrencilik durumlarına ilişkin bilgiler araştırılır. Referans kaynaklarının güvenilir bilgiler verdiklerinden emin olmak gerekir. Bu aşamadan sonra adaylara psikolojik testler uygulanır. Psikolojik testler daha çok büyük işletmelerde yapılır. Uzmanlık isteyen bir işlemdir. Adayın beceri, düşünce ve öğrenme yeteneği davranışları incelenmektedir.⁵

Bu aşamalar sırasında eleman alınacak olan birimlerle diyalog içerisinde olunarak, bu birimlerin görüşleri alınmalıdır. Tüm şartları taşıyan ve gerekli testlerden geçirilen kişi daha sonra sağlık kontrolünden geçirilmelidir. İşe alınacak kişinin sağlık muayenesinin olumlu sonuçlanması ile, işe alınma işlemi tamamlanmış olur.

Son yıllarda personel tedarikine büyük işletmeler daha çok önem vermekte ve klasik personel seçme yöntemleri dışında çok daha farklı testleri kullanabilmektedirler. İşe alınabilecek şekil şartlarını taşıyan öğrencileri öğrencilik yıllarından itibaren onları part time çalıştırarak onların hem eğitim hem de uygulamalarla iyi bir şekilde eğitilmelerine katkı sağlanabilmektedir. Eğitimleri sonunda ise işletme için yetişmiş bir eleman olarak işe başlayabilmektedirler.

⁵ FINDIKÇI, İlhami ; a.g.e. s.133

1.2. PERSONELİN EĞİTİMİ

Ülkelerin uygar ülkelerin düzeyine çıkabilmesi, siyasi ve ekonomik alanda rekabet gücünü artırabilmesi o ülke halkının eğitim düzeyinin yüksek olmasına bağlıdır. Küreselleşme sürecinin neden olduğu hızlı gelişme ve değişimlerle karşı karşıya kalan ve yoğun rekabet koşulları içinde olan işletmelerin de varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişme gösterebilmeleri, rekabet güçlerini artırmalarına bağlıdır. Rekabette başarılı olabilmek de ancak kolay işçilikle değil, iyi eğitilmiş, işletmeyle bütünleşmiş, sürekliliği olan bir işgücünün kaliteli eğitimiyle mümkündür.⁶

Eğitim bir çalışana o günkü görevi ve pozisyonu ile ilgili beceriler verilmesi anlamına gelir. Bireysel ihtiyaçları gidermek ve kişisel gelişimi sağlamayı hedefler. Eğitim ve öğrenmenin işletmelerdeki önemi artık tartışmasız kabul edilmiş bir gerçektir. Hızlı bir iletişim, bilginin hızla yayılması ve her geçen gün katlanarak artışı karşısında, çalışanların kişisel bilgilenmeye ihtiyaçları giderek artmaktadır. Bilgi çağına geçişin yaşandığı bu günlerde bu yaşananlara bireysel ve toplumsal tepki göstermemek kişisel ve toplumsal olarak yerinde saymak demektir.

Bilgi çağına geçişin sağlanmasında bireylerin eğitimi dolayısıyla toplumların eğitim süreçleri belirleyici bir unsurdur. Bilgi toplumlarının ihtiyaç duyduğu insan modeli; kendisini sürekli geliştiren, sürekli öğrenen ve bunu bir alışkanlık haline getirerek bunu bir hayat tarzı olarak benimseyen, kendini aşan ve sürekli öğrenme telaşı içinde hareket eden kişidir. Bilgi toplumunun bireyi olabilmek, bu özellikleri taşımaya gerektirir

Personel işletmeye alındıktan sonrada insan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonları vardır. İnsanın en belirgin ve diğer insanlardan ayırıcı vasfı bilgisi ve eğitimidir. Öğrenmek ihtiyacı günümüzde vazgeçilmez bir unsur olmuştur. Öğrenmeyen, kendini yenilemeyen insan çevreden uzaklaşır ve çevresindeki olayları kavramakta zorlanır.

İşe alınan personele öncelikle işe başlatma ve uyum eğitimi verilir. Kişi bu eğitim sırasında işe başladığı kurumu tanımaya, çalışacağı kurum kültürüne alışmaya ve o kültürü kavramaya, çalışma ortamının fiziksel ve ruhsal yönlerini

⁶ BİNGÖL, Dursun : **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yay. Dağıtım Ltd. Şti. 3.Baskı İstanbul 1997 s.167

tanımaya, iş arkadaşlarını ve onlarla uyum içerisinde olmayı öğrenir. Bu eğitim sonunda; genel olarak kişinin iş yerini, iş ortamını, işletme çalışanlarını, işletmenin fiziki şartlarını, işletmenin kültürünü, hedeflerini tanıması ve bu şartlara uyumu sağlanmaya çalışılır.

Her etkinlikte olduğu gibi işletmede uygulanacak eğitim çalışmalarında da; amaç, yöntem ve varılacak hedefler çok önceden planlanmalıdır. Eğitim işletmede gereksiz ve rutin bir uygulamaya dönüştürülmemelidir.

İşletmede çalışan insanların hepsine aynı eğitim programı uygulanmaz. Çalışanların ihtiyacına uygun eğitim yapılmalı, onların ihtiyaçları bilgi gereksinimleri karşılanmalıdır. Öğretmekten çok öğrenme merkezli eğitim yapılmalıdır. Kişiler öğrenmeye istekli ve öğrenmenin önemini kavramış olmalıdırlar. Eğitimi verecek olan kişilerin de aynı bilinç içerisinde olmaları gereklidir. Öğrenmenin uygulamalı yapılması eğitimin hedefine ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

Eğitim kurum içerisinde ve kurum dışarısında yapılabilir. Örgütte çalışanlara kurum içerisinde uygulamalı, bizzat işin başında eğitim verilebileceği gibi, kurum dışında herhangi bir uzman ya da eğitim kurumunda da bilgi aktarımı yapılabilir. Hangi durumda hangi eğitime ihtiyaç duyulacağı, eğitim konusu, katılımcılar ve kuruma göre belirlenebilecektir. Kurum içinde ve dışında uygulanan eğitimlerin hepsinde sürekli öğrenme ilkesi dikkate alınarak, eğitim programlarında bilgi aktarmanın yanında, bilgiye ulaşmanın yolları ve yöntemlerinin de ön plana çıkarılması gereklidir.

Eğitim programları yapılmadan önce dikkat edilmesi gereken noktalardan bir tanesi de işletmede çalışanların görüşlerinin alınmasıdır. Çalışanların eğitim programlarına bakış açıları belirlenmelidir. Bir eğitim programının başarıyla uygulanması, katılımcıların ihtiyaçlarını gidermesine bağlıdır. Eğitim programı katılımcıların ihtiyaçlarına ve yeteneklerine göre hazırlanmalıdır.

Eğitim sonrasında önceden belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirmesi yapılmalıdır. Eğitim faaliyetlerinin de işletmeye ek bir külfet getirdiği unutulmamalıdır. Yapılan hatalar bir sonraki eğitimlerde tekrar edilmemelidir. Eğitimde başarı personelin davranışlarında görülen olumlu

değişikliklerden belli olur. Bu ve benzeri nedenlerden dolayı eğitim sonrası değerlendirme son derece önemlidir.

1.3. PERSONELİN ORGANİZASYONU

İşletme organizasyonu, işletmede önceden belirlenmiş amaçlara uygun olarak; bütün iktisadi faaliyetlerin düzenlenmesi, hangi işlerde görev alacağı ve bunlar arasındaki iş ilişkilerinin belirlenmesidir. İyi bir organizasyon sonucunda en az emekle en fazla çıktı elde edilerek insan ihtiyaçları daha kolay karşılanabilir. İşletmeler “tıpkı bütün diğer canlı organizmalarca düzenlenmiş yapılar ve örgütlenmeler gibi”, kendisini oluşturan canlı ve cansız birimlerin toplamı (ama her birinin tek tek toplamından daha fazla) olarak; diğerlerinden farklı bir kültürü, felsefesi, ruhu ve bir ömrü olan organizmadır. Doğar, büyüyüp gelişir, çöküp ölürler. Ancak çöküp ölme konusu bir canlı organizmanınkinden farklıdır. Çünkü çevresi ile olan etkileşimi, var olma mücadelesi, gücü felsefesi bu tür organizmaların yaşam süresini ve ölüm şeklini etkiler.

Personel planlaması, personel organizasyonu ile yakından ilişkilidir. Organizasyon, insanların beraberce iş görme ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan bir yapı oluşturmaz. Personel organizasyonu, bu yapı içerisinde organizasyonun en önemli kaynağı olan insanların en etkin biçimde kullanımını öngörür.

Personel organizasyonunda önemli bir araç olan iş analizi, gözlem ve araştırma yoluyla belirli bir işin yapısına ilişkin gerekli bilgilerin belirlenmesi ve raporlanması işlemidir. Diğer bir deyişle, iş analizi bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama ve çözümlenme sürecidir. İş analizi ile iş hakkında güvenilir bilgiler elde edilir. İş analizi sayesinde, iş tanımlarının ortaya çıkarılması ve o işin yürütülmesi için gereken bilgi, beceri ve tecrübe belirlenebilir.

İşletmenin amaç ve hedeflerine uygun olarak yapılması gereken işler, bu işleri yapacak olan kişiler ve bu kişilerin bu işleri yapmak için kullanacakları gerekli malzeme araç ve gereçler ile, örgütün elinde bulunan toplam kaynaklar düzenlenmelidir.

Organizasyon işlevi, yapılan işlerin ortak hedefe yönlenebilmesi için fonksiyonlar, personel ve fizik faktörler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi

işlemidir.⁷ Bir işletme organizasyonunda işletmenin genel fonksiyonu yönetimdir. Ancak, her bölüme ilişkin görev yetki ve sorumluluk dağılımı ayrı olarak belirlenmiştir. Her işletme için kabul edilebilecek standart bir organizasyon seması örneği olmamakla birlikte; doğru olan her işletme bölümünün görev dağılımının ayrı olmasıdır. Oysa, tek kişilik bir işletmede bütün işlevler tek bir kişide toplanmaktadır. İşler ve işletmeler büyüdükçe işlevler de çeşitlenir ve farklılaşmalar meydana gelir.

İşlevsel farklılaşma iki şekilde meydana gelir:⁸

a Yukardan aşağıya : Bütün işlevleri kendisi yerine getiren tek kişi çalıştıran bir işletme, biraz daha büyüyüp geliştikçe personel sayısı da büyüyecek, görev dağılımı çeşitlenecektir. İşletme yukardan aşağıya bir işlevsel farklılaşma yaşayacaktır. İşletme büyüdükçe, işletmede çalışanlar arttıkça personelin denetlenmesi güçleşecek ve ek kişilere ihtiyaç duyulacaktır. Tek bir kişinin etkin bir biçimde denetleyeceği personel sayısı sınırlıdır. Yapılan işler birbirine benzerse bunları denetlemek daha kolay olacaktır. Buna karşın yapılan işler karmaşıklaştıkça çalışanları denetlemek oldukça zorlaşacaktır. Bunların yanında büyük işletmelerde genel merkez ile diğer işlev birimleri arasında iletişim ve coğrafi yönden zorluklar yaşanırsa yönetimin denetimi altındaki çalışanlar azalacaktır. Amaç çalışanları en iyi şekilde denetlemek ve üst kademelere daha sağlıklı bilgiler ulaştırabilmektir.

b Dışarıya, Yana Doğru İşlevsel Farklılaşma : İşletmeler kuruluşlarından sonra gerçekleştirdikleri faaliyetler ile ya büyüyerek farklı birimlere ayrılacak (değişecek), ya başka bir organizma ile birleşip yeni bir yapı kazanacak (hem büyüme hem değişim), ya da her şeyi ile piyasadan çekilebilecektir.⁹

İşletmelerin temel amacı büyümek ve gelişmektir. Büyüme ve gelişmenin doğal sonucu olarak, işletmelerde dikey ve yatay yönde bir genişleme meydana gelecektir. Büyüyen ve gelişen işletme faaliyetlerinin daha sağlıklı yürütülmesini sağlayacak yeni birimler kuracak veya dışarıdan bazı organizmaları kendi bünyesine katacaktır. Örneğin yarımamül temin ettiği bir işletme ile birleşme yoluna

⁷ YALÇIN, Selçuk : **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, 6.Baskı, İstanbul, 1999, s.29

⁸ YALÇIN, Selçuk ; a.g.e. s.30

⁹ MUTLU, Burtay ; **Verimlilik ve Etkinlik**, www.geocities.com/burtaymutlu/ekonomi/verimlilik

gidilebilecektir. Yani işletme büyüme ve gelişmesinin doğal sonucu olarak işlevsel yönden kuruluşuna nazaran her geçen gün farklılaşacaktır. İşletmelerde bu doğal süreci engellemek işletmenin değişim ve gelişimine karşı çıkmaktır. Küçük organizasyonlar büyüme alanlarını ve imkanlarını kaybettikleri zaman pazardaki egemenliklerini kaybetmeye başlarlar.

İşletme ne zaman kendi çabalarıyla genişleyeceğini, ne zaman diğer firmalarla birleşerek büyüme yoluna gideceğini, iyi tespit etmelidir. Bu tespitler yerinde ve zamanında yapılmadığı zaman, işletmenin bu noktalara geri dönüşü çok zor olacaktır. Ayrıca bütün bu sorulara cevap verirken mevcut işletme kültürü, etkinliği ve verimliliği dikkate alınmalıdır.

1.3.1. Organizasyon Türleri

Organizasyon görev, yetki ve sorumlulukları belirleme, bölüştürme ve dağıtma işlemidir. Örgüt ya da organizasyon üretim için gerekli olan maddi ve maddi olmayan araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin bir sonucu olarak oluşturulan yapı ya da iskelettir.¹⁰

İşletmelerde şu tip organizasyonlardan söz edebiliriz :

1. Emir Komuta Tipi Organizasyon Bünyesi:

Eğer sorumluluk, yetki ve hesap verme tek yönde işliyorsa emir komuta örgüt yapısı, şekli vardır. En eski ve en sade organizasyon şeklidir. Bu yapı örgütün ana işlevlerinin yukardan aşağıya doğru farklılaşması sonucu doğmuştur. Herkes bir üste bağlıdır. Bu üste hesap verir. Oldukça basit bir organizasyon şeklidir. Kolay anlaşılır ve kararların hızla alınıp uygulanmasını sağlar. Personelin yetişmesi ve üst basamaklara çıkması sağlanır. Ancak bu tip organizasyonlar genellikle küçük işletmelerde kolay ve etkili uygulanır. Yönetim kadrosunda bulunan kişiler yetişmiş ve olgun olmalıdır. İşletme büyüdükçe fonksiyonlar karmaşıklıktıkça sorunlar arttıkça bu tip organizasyonların başarısı azalmaya başlar.

¹⁰ YALÇIN, Selçuk ; a.g.e. s.38

2. Emir Komuta Ve Danışma Tipi Organizasyon:

Büyük işletmelerde çoğunlukla bu tip örgüt yapısı kullanılır. Emir komuta ve danışma biçimindeki örgütler yukardan aşağıya, dışarıya ve yana doğru bir işlevsel farklılaşma sonucunda ortaya çıkmıştır. Uzmanlaşma sonucunda birincillere danışma niteliğindeki ikincil işlevler de eklenmiştir. Örneğin temel işlevlerden biri olan üretim işlevinin yanına üretim kontrol kalite kontrol satın alma gibi bir çok fonksiyon eklenmiştir. Burada dikkat edilecek bir nokta danışmanın bağımsızlığıdır. Fikir ve önerilerini serbestçe üstlere bildirebilmelidir. Burada dikkat edilecek bir nokta danışmanın bağımsızlığıdır. Fikir ve önerilerini serbestçe üstlere bildirebilmelidir. Bu görüşlerinden dolayı işini kaybetmemelidir. Aksi takdirde danışman için yapılan masraflar boşa gitmiş olur. Danışman bazen önerilerde bulunacak yerde kendi fikirlerini kabul ettirmek isteyebilir yönetime ve çalışanlara baskı yapmaya kalkabilirler. Alt kademe yöneticiler üstlere mi yoksa uzmanlara mı uyacakları konusunda kararsız kalabilirler. Bu duruma meydan vermemek için üst yönetim ile danışmanlar uyumlu çalışmalıdırlar.

3. Fonksiyonel Tip Organizasyon Modeli :

Bu tip organizasyon modelinde danışman sadece önerilerde bulunmakla yetinmez. Bizzat emir verme yetkisine de sahiptir. Bu durumda bazı personel birkaç üste hesap vermek durumunda kalabilir. Bu tip organizasyonlarda uzmanlaşma artar personelin eğitime önem verilir. Ancak bu tip organizasyonlarda yetkinin bir çok kişi arasında bölündüğü görülür. Bir kişinin birden fazla üste bağlı olması bazı sorunların yaşanmasına neden olabilir.

4. Proje Tip Organizasyon Modeli :

Proje tip örgüt yapısı günümüzde yeni yeni kullanılmaya başlayan bir organizasyon modelidir. Uzay havacılık uçak sanayinde 1950 li yıllardan sonra daha çok kullanıldığı görülür. Proje tip örgüt yapılarının genel özelliğine baktığımızda yüksek vasıflı ve uzman personele gereksinim duyduklarını. Üretilen ürün ya da gerçekleştirilecek hizmetin karmaşık özellikler taşıdığı yapılacak işin seri bir üretim olmadığı ve ürün ya da hizmetin belli bir süre sonunda yapıp teslim edilmesi gerektiği görülür. Söz konusu projenin gerçekleştirilmesi için işletme içinden emir

komuta ve danışman personelden bir ekip oluşturulur. Proje gerçekleşince ekip dağıtılarak ait oldukları işlere geri dönerler.

Proje organizasyonun amacı geleneksel örgüt kuramları ve örgütsel sınırlamaların olumsuz sonuçlarından etkilenmeden proje nedeniyle örgütte geçici olarak ortaya çıkan gereksinimlere, belirli işgörenlerin uzmanlık, beceri ve bilgilerinden yararlanarak etkin bir biçimde cevap verebilmektedir.¹¹

Günümüz işletmeleri artık yaptıkları işler bakımından daha karmaşık bir hal almıştır. Geleneksel organizasyon yapısı ile mevcut işler çözülememekte ve proje tip organizasyonlar her geçen gün önem kazanmaktadır.

1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünün Organizasyonlardaki Yeri:

Yukarıda sayılan örgütlenme modellerinin yanında günümüz modern işletme anlayışı doğrultusunda işletmelerde İnsan kaynakları yönetim bölümleri adı altında yeni bir birimin varlığı görülmeye başlamıştır.

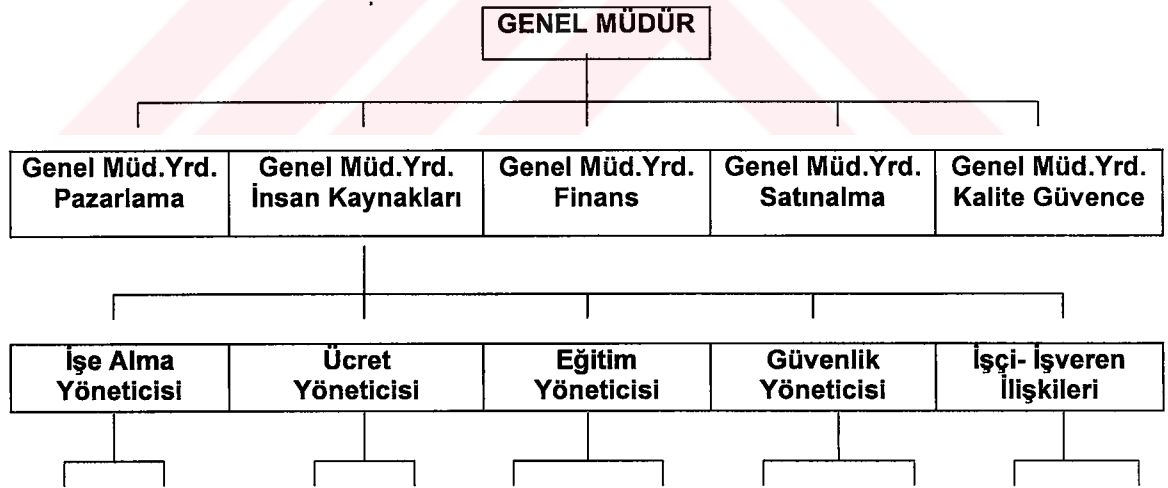
Modern örgütlenmelerde de insan kaynakları yönetim faaliyetleri insan kaynakları yöneticisi ve uzmanları ile birim yöneticileri (Bölüm Müdürleri, Genel Müdür Yrd. Vs.) birlikte ve uzmanları örgütün diğer birimlerine insan kaynakları konusunda yardımcı olmaya çalışan bir tür destek hizmeti sağlayan birim konumunda faaliyet göstermektedir. İşletme bünyesinde bir insan kaynakları yönetimi bölümünün bulunması diğer birim yöneticilerinin insan kaynakları faaliyetleriyle ilgilenmeyeceği anlamına gelmez. İnsan kaynakları çok özel bir kaynak olup etkili ve verimli yönetilmezler ise işletme verimliliğinin düşmesine diğer işletme kaynaklarından daha fazla olumsuz etki yapmaktadır. Bu amaçla insan kaynakları yönetimi bölümü diğer birim yöneticilerinin en büyük destek ve yardımcısı konumunda olup faaliyetlerinde insan kaynakları yönetimi ile koordineli çalışmak zorundadırlar.

İnsan kaynakları yönetimi bölümü örgütlenmelerin yapısına göre de farklılıklar göstermektedir. Aşağıda büyük orta ve küçük organizasyon türlerinde insan kaynakları yönetimi bölümünün örgütlenme şekilleri görülmektedir. Büyük ve orta büyüklükteki işletmelerde insan kaynakları yönetimi bölümü diğer işletme

¹¹ YALÇIN, Selçuk; a.g.e. s.43

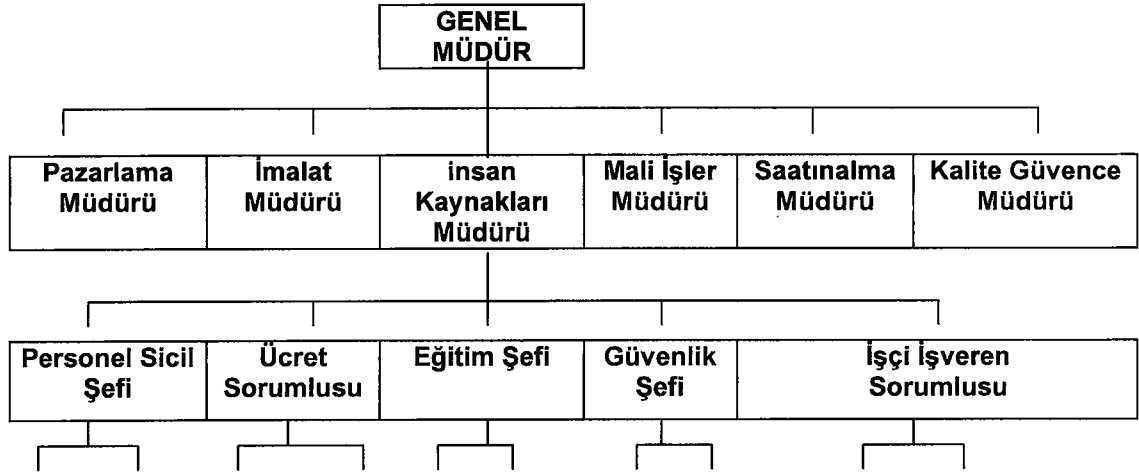
fonksiyonları olan üretim, pazarlama ve finans gibi işletmenin örgüt yapısı içinde yönetimin ayrılmaz bir parçası olarak, bağımsız bir bölüm veya birim olarak doğrudan genel müdüre bağlı ve sorumlu bir insan kaynakları yöneticisinin yetki ve sorumluluğu altında faaliyet göstermektedir. Küçük ölçekli işletmelerin örgütlenme yapılarında genellikle insan kaynakları yönetimi bölümü bulunmaz. Burada insan kaynakları bölümünün görevlerini diğer birim amirleri üstlenmiş konumdadır. Bu açıdan bu birim amirlerinin insan kaynakları konusunda yeterli bilgi sahibi olmaları büyük önem taşır. Bu durum yukarıda da anlattığımız gibi önemli bir konu olup ilgili birim amirlerine bırakılamayacak kadar önemli bir konudur. Bu bakımdan küçük ölçekli işletmelerin bünyelerinde de bir insan kaynakları yönetimi birimi kurulması durumunda da yine bağımsız ve doğrudan üst yönetime (patrona) bağlı bir birim olarak örgütlendiğini görüyoruz.

Büyük, orta ve küçük ölçekli işletmelerin örgüt yapıları içerisinde insan kaynakları yönetim bölümünün bulunduğu örgütlenme şekilleri aşağıda (Şekil 1.1, Şekil 1.2, Şekil 1.3 'te) gösterilmiştir.



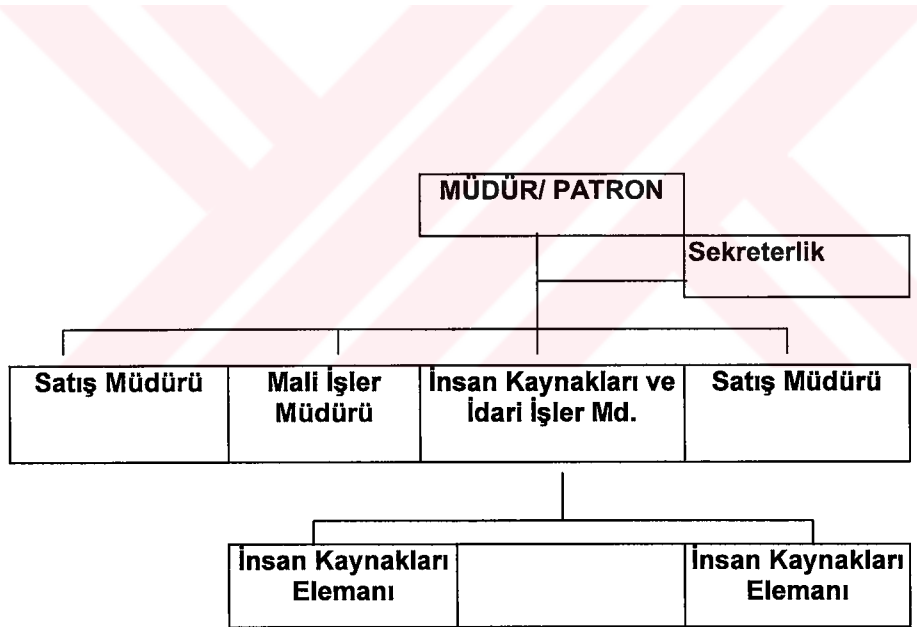
ELEMANLAR, UZMANLAR, VE DİĞERLERİ

Şekil –1.1 Büyük Ölçekli Bir İşletmenin İnsan Kaynakları Örgüt Şeması



ELEMANLAR, UZMANLAR, VE DİĞERLERİ

Şekil –1.2 Orta Ölçekli Bir İşletmenin İnsan Kaynakları Örgüt Şeması



Şekil –1.3. Küçük Ölçekli Bir İşletmenin İnsan Kaynakları Örgüt Şeması

(Kaynak: Şekil 1.1, 1.2, 1.3. ÖZGEN Hüseyin,; ÖZTÜRK Azim; YALÇIN Azmi , İnsan Kaynakları Yönetimi, Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Adana. 2002, s.12,13,14)

1.4. PERSONELİN KOORDİNASYONU

Koordinasyon; ortak bir amaca ulaşmak için insanların çabalarını birleştirip, bütünleştirerek çalışma ortamında uyum oluşmasını sağlamaktır.

İnsan bir işin bütün parçalarını kendisi yapsaydı, çalışanların koordinasyonu diye bir şeyden söz edilmeyecekti. Ancak işletmenin amacına ulaşması için çok farklı bilgi, tecrübe gerektiren bir çok faaliyet ve bu faaliyetleri başarı ile yerine getirebilecek bir çok insana ihtiyaç vardır. İşte çalışanların gerçekleştirdiği tüm bu faaliyetlerin her birinin bir diğeri ile uyumlu olması gerekir.

H. Fayol'a göre koordinasyon, "Bir işletmede çalışanlar arasında uyum sağlamak, maddi ve toplumsal organizmaya rolünü güvenli ve iktisadi bir tarzda başarabilmesi amacıyla gerekli olan her fonksiyondan uygun oranlarda vermektir". Kısacası koordinasyon ya da uyumlaştırma, en önemliyi daha az önemliye üstün tutmak, her faaliyet ve her şeyin hakkını vermek, araçları amaca geliri gidere, satışları üretime veya üretimi satışlara göre düzenlemektir.¹²

İşletmede bütün birimlerin ve çalışanların birbirleriyle uyumlu çalışması gerekir. Bunun için ilgili kişiler arasında dolaysız görüşme ile koordinasyon sağlanmalıdır. Bu dolaysız görüşmeler sadece üst düzey yönetim arasında değil, en alt kademe yönetim ve hatta tüm çalışanlar arasında olmalıdır. Koordinasyon belli bir sürede yapılıp biten bir işlem değildir. Örgütün tüm faaliyetlerinde, henüz faaliyetler gerçekleştirilmeden planlar yapılırken politikalar kararlaştırılırken koordinasyon temin edilmelidir.

Organizasyonun farklı kademelerinde yer alan birimlerin astlar ve üstlerin arasındaki bağlantıya dikey koordinasyon denir. Klasik örgüt modellerinde koordinasyon bu şekilde sağlanır. Aynı seviyedeki birimlerin ve görevlilerin aralarında iletişim ve bağlantıya ise yatay koordinasyon denir. Örneğin işletmedeki üretim pazarlama ve finansman bölüm yöneticileri veya pazarlama bölümündeki satış reklam vb. şeflerin gönüllü bir şekilde bir araya gelip belli bir işi işletmenin amacı doğrultusunda sonuçlandırmaları durumunda yatay koordinasyon gerçekleştirilmiş olacaktır. Değişik birimlerde çalışanlar kendi üstlerine başvurmaksızın merkezi koordinasyon birimleriyle doğrudan ilişki kurabilirler. Bu tip koordinasyon biçimlerine merkezi koordinasyon denilmektedir.

¹² ERTÜRK, Mümin : *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*,Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.162

İşletmelerin başarılı koordinasyon uygulamaları faaliyetlerin belli bir uyum içinde yürütülmesini sağlamaktadır. Koordinasyon yoksa kaos vardır. Bu bakımdan her işletme tüm faaliyetlerini birbirleriyle uyumlaştırmalıdır. Koordinasyon işletmelere özetle şu faydaları sağlar.¹³

- Yeni Fikirlerin yayılması gelişmeye ortam hazırlar,
- Problemler kime ait olursa olsun başkaları tarafından da gerçek yönüyle anlaşılır. Daha ileri seviyede maddi ve manevi anlaşma meydana gelir,
- Karışıklıklar ve gereksiz tekrarlar önlenir,
- Mevcut politika, plan ve prensipler gerçek yönüyle anlaşılır,
- İşlerin düzenli bir biçimde yapılması ilgililerin çalışma şevkini artırır,
- Planlar daha iyi uygulanır.

1.5. PERSONELİN İŞE YÖNLENDİRİLMESİ

İşletmede çalışan her bireyin farklı yetenekleri, farklı kişilik yapıları ve çeşitli düzeyde mesleki bilgileri mevcuttur. Yöneticilerin işletmede çalışan bireyleri gerek işe alım aşamasında, gerekse çalışma ve eğitim sırasında iyi analiz etmelidir. Her bireyin yetenek, bilgi ve kişilik yapısı öğrenilirse, hangi tür işlerde daha başarılı olacakları tespit edilebilir. İşe yönlendirme de birden çok işten hangisinin bireyin yeteneklerine uygun olduğu araştırılır. Amaç bireye en uygun işi bulmaktır. Çalışanlar bazen belirli işlere ilgi duyar. Yaptığı işten zevk almayabilir. Bu durumda yönetim çalışanlarına en verimli olacakları alanları belirlemek zorundadır.

Personelin işe alınma işlemi tamamlandıktan sonra işletmenin çeşitli bölümlerinde belirli süreler çalıştırılmalıdır. Burada amaç bireyin işletmeyi bir bütün olarak kavrayabilmesi ve hangi bölümlerde başarılı olduğunu tespit etmektir. İşletmede çalışanların bazıları, birtakım alanlarda daha yetenekli ve başarılıdır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta kişinin bilgi ve yetenekleri ile doğru orantılı işler arasında bir seçim yapmaktır.

Yönetimin en önemli işlevlerinden birisi de örgütlenme gereği olarak personelin temin edilmesi ve bu personeli işletmede en uygun alanda çalıştırmaktır.

¹³ ERTÜRK, Mümin ; a.g.e. s.168

Personel ile iş bir bütün oluşturacak şekilde birbiriyle uygun olmalıdır. İşi yapan kişinin rahat ve etkili bir şekilde çalışması sağlanarak, işçiye daha az zamanda daha az enerjiyle daha fazla iş yapması yani emek unsurunun daha rasyonel bir şekilde kullanılması bu şekilde kayıp ve israfların önüne geçilmesi gerçekleştirilebilir.

İşçinin kullandığı alet ve makinelerin onları kullanacak kişinin özellikleri göz önünde bulundurularak düzenlenmesi, bir işin yapılması sırasında yapılan hareketlerin incelenmesi, gereksiz görülenlerin çıkartılması böylece işin daha basitleştirilmesi, işlerin ve tezgahların rahat bir çalışmayı sağlayacak şekilde düzenlenmesi ile makine ve aletlerin daha verimli kullanılması gerçekleştirilebilir. Fiziksel koşulların çalışanların rahatını sağlayacak şekilde düzenlenmesi de bu düzenlemeye eklendiğinde iş ile personel arasında bir uyum sağlanacaktır.

Unutulmaması gerekir ki işletmeye alınan personel ne kadar nitelikli ne kadar yetenekli olursa olsun, yönetim onun yeteneklerini ortaya çıkaracak fırsatlar vermelidir. Bu sayede hem çalışanlar bir şeyler başarmanın verdiği haz ve mutlulukla motive olacaklar, hem de işletmede verimlilik en üst noktalara ulaşacaktır.

1.6. PERSONELİN MOTİVASYONU VE ÖDÜLLENDİRİLMESİ

Motivasyon İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. Türkçe karşılığı güdü, saik ve harekete geçirici olarak tanımlanabilir. Kısaca bir insanı harekete geçirici güç diyebiliriz. Temelde kişinin davranışlarıyla ilgili bir kavramdır. O halde motivasyon ya da ondan türetilen “güdüleme” “bir veya birden çok insanı belirli bir yöne, amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır”.¹⁴

Örgütsel yapının ve teknolojik ilerlemelerin biçimlendirdiği iş yaşamındaki koşulların, çalışanların üzerinde önemli etkilerinin olduğu kaçınılmaz gerçeklerdendir. Bu koşulların çalışanları olumlu etkilemesi, çalışanlarının yaptıkları işlerden ve işyerlerinden doyum sağlamalarıyla mümkündür. Çağdaş yönetim anlayışında, işletmelerde çalışanların motivasyonunu sağlamak, onları harekete geçirecek ortak hedefler belirlenerek o hedeflere ulaşma inancını yerleştirmek esastır.

¹⁴ EREN, Erol : *Yönetim Psikolojisi*, Beta yayınları, 4.Baskı, İstanbul, 1993, s.316

Şirketlerin çoğu verimliliği artırmak için, yeni ürün geliştirme ve teknolojik gelişmelerden yararlanır. Bu gelişmelerden yararlandıkça örgütler daha sağlam temellere oturmakta ve çalışma ortamı sistemli ve standart hale gelmektedir.

Bu şekilde işi sistemli ve standart hale getirmek her zaman başarının garantisi değildir. Etkin bir örgütlenmeye gidildiği halde işlerin iyi gitmemesi çok sık rastlanan yönetim sorunlarından birisidir. Bunun nedeni, insanların yaptıkları işler aşırı standartlaştırıldığında uyusuk ve kayıtsız bir hale gelmesidir. İnsanları iş yaparken motive eden, girişimciliği ve olumlu yaklaşımları koruyan örgütlenme ve çalışma yöntemlerinin neler olduğunu saptamak ve uygulamak durumundayız. Eski bir Japon atasözü “Ruhsuz bir Buda heykeli yapmanın” bir yararı olmadığını belirtir. Aynı şekilde oluşturduğumuz örgüt ne kadar mükemmel olursa olsun, iş görenler motivasyondan yoksunsa, bunun hiçbir yararı olmaz ve üretkenliği de zedeler¹⁵

Motivasyon aslen içten gelir. Yöneticilerin, çalışanların motivasyonlarını koruma ve örgüt enerjisini sürdürme ya da yeniden oluşturma konusunda teşvik edebilirler. Eğer yönetici örgüt amaçları konusunda coşkulu davranırsa, çalışanlar da aynı biçimde karşılık verecektir.

Burada dikkat edilmesi gereken diğer bir konu yöneticinin çalışanlara bir şeyler yaptırmak için otoriter emirler vermemesidir. Yöneticiler yön gösterici, çalışanlara problemlerini çözmeleri yönünde cesaret verici olmalıdır. Çalışanların, çalışmalarının sorumluluğunu üstlenmelerine izin vermelidir.

Motivasyon, kişilerin istedikleri doyumunu elde etmeleri yönünde teşvikle oluşur. Burada zor olan insanların ne istediğini ve çabalarının karşılığına nasıl bir değer biçildiğinin bilinmesidir. İnsanlar, çabalarının karşılığına ne kadar yüksek değer biçilirse o kadar da ellerinden geleni yapma konusunda gayret göstereceklerdir.

İnsanları motive etmek, onları hangi dürtülerin daha iyi çalışmaya ittiğini anlamaktır. Bunlar ise kişisel ihtiyaçlarını anlamak ve daha iyi çalışma arzusu gösterecekleri çalışma koşullarını yaratmakla mümkün olur.¹⁶

Yüksek performans sağlamak için iyi performansın görülüp, takdir edilip ödüllendirilmesi çok önemlidir. Çalışan kimseler, çabalarının takdir edildiğini

¹⁵ KONDO, Yoshio ; “İşletmelerde Bütünsel Kalite” MESS Yayınları, (Çeviren: Ayşe Bilge Dicleli), İstanbul, 1999, s.190

¹⁶ AKAT, Ömer : Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama, 2.Baskı, Ekin Kitapevi, Bursa, 2000, s.87

gördükçe motive olurlar ve zor görevleri severler. Yöneticiler iyi performans gösterenlerin farkına varmalı ve onları hemen ya da en kısa zamanda takdir ettiğini göstermelidir. Yöneticiler takdir edilecek ya da ödüllendirilecek işlerin neler olması gerektiğini titizlikle seçmelidir. Takdir ve olumlu geri besleme her fırsatta kullanılmalıdır.¹⁷

Motivasyonla kişisel ihtiyaçlar arasında güçlü bir bağlantı vardır. Kişilerin ihtiyaçlarını ve önceliklerini anlamak için Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden yararlanmak mümkündür. Maslow'a göre insanların farklı zamanlarda farklı gereksinimleri ortaya çıkar. Bu teoriye göre insanların gereksinimleri 5 gruba ve öncelik sırasına ayrılır:¹⁸

- 1.Fiziksel gereksinimler (yeme, içme, barınma)
- 2.Güvenlik gereksinimi (korunma , Sağlık)
- 3.Sosyal gereksinimler (bir gruba ait olma, sevilme)
- 4.Saygınlık gereksinimleri (statü kazanma, toplumda sayılma vs.)
- 5.Kendini kanıtlama, kişisel bütünlük gereksinimleri (kendini geliştirme, kişisel hedefleri geliştirme)

Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" teorisine göre insan, önce en önemli gereksinimini tatmin etmeye çalışır. Bu düzeydeki gereksinim karşılığı zaman sıra bir sonrakine gelir. Açlık çeken bir insanın çevre sağlığıyla ya da klasik müziğin son gelişmeleriyle ilgilenmesini bekleyemeyiz. Bu aynı zamanda şu anlama geliyor; temel gereksinimlerini karşılamayıp umutsuzluğa kapılmış topluluklar, etik kaygıları ikinci plana attığı için temel gereksinimleri karşılanacağı vaat edilerek kolaylıkla kandırılabilir ve etik dışı işlere yönlenebilir. Maslow'un teorisi bize toplumun hayat kalitesini artırmak için hangi noktalara öncelik vermemiz gerektiği hakkında fikir vermektedir. Hedef kuşkusuz toplumun çoğunluğunu 5. gereksinim düzeyine çıkarabilmek ve bu düzeyde de mutlu edebilmektir. Bu teori, bizi aynı zamanda bir konuda uyarıyor, insan istekleri tükenmeyen bir varlıktır; bir düzeyini karşılamak için yapılan çalışmaların sonraki düzeylerle çelişmemesi gerekir. örneğin temel

¹⁷ DENGİZ, Murat : **Takım Çalışması Teknikleri**, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2000, s..220

¹⁸ UYSAL,Gül.F. : **Çağdaş Yaşamın Kalitesi ve Çağdaş Yönetim**, www.isguc.org/gul1.html

gereksinimler için gerekli altyapıları kurarken çevrenin sorumsuzca tahrip edilmesinin bedelini, toplumun gelecek nesilleri, eksilen hayat kaliteleriyle ağır bir şekilde öderler.¹⁹

1.6.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyonun Önemi:

Bir organizasyonun insan kaynaklarının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, insan kaynakları yönetimini oluşturur. Diğer bir ifadeyle insan kaynakları yönetimi bir organizasyona nitelikli personeli bulmak ve organizasyonda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır.²⁰

21. yy.'da rekabet, bilgi teknolojisi ve insan kaynakları üzerinde yoğunlaşacaktır. Bilgiyi ve insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanabilen şirketler, rekabette üstün konuma geçeceklerdir. Nitekim personel idaresinden personel yönetimine, oradan da insan kaynakları yönetimine geçiş böyle bir eğilim sonucudur.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmede çalışan personelin verimliliğini artırmak için personelin motivasyonuna gereken önemi vermelidir. Çünkü insan psiko-sosyal bir canlıdır, birçok şeye ihtiyaç duyar, bunların bir kısmı fizyolojik ve somut; bir kısmı ise manevi dediğimiz, soyut ama insanlar açısından son derece önem taşıyan ihtiyaçlardır.

İhtiyaçlar ve motivasyon arasında sıkı bir ilişki vardır. Çalışan bir birey işyerinden aldığı ücret ya da maaş sayesinde satın alma ihtiyacını karşılar, çalışmanın verdiği mutluluk, kendisinin toplumda bir yere sahip olduğunu bilmesi, üretim yaptığını, topluma katkıda bulunduğunu ve her şeyden önemlisi, kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılayacak maddi değerler elde ettiğini bilmesi, kendisine büyük bir haz ve mutluluk sağlayacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin görevlerinden bir tanesi de çalışanların verimliliğini yükseltmektir. Verimlilik çalışanların motivasyonlarının artırılması ile gerçekleşir. Motivasyon ve ihtiyaçlar arasında da sıkı bir ilişki bulunduğu göre, insan kaynakları yönetimi bu ihtiyaçlardan yola çıkarak, çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesine yönelik kararlar almalıdır.

¹⁹ KÜTÜKÇÜOĞLU, Tunç Ali ; Türkiye'de Hayat Kalitesi ve İnternet, [http:// www.bilyap.com.tr](http://www.bilyap.com.tr)

²⁰ BYARS, Llyad L.,RUE, Leslie W.:Human Resources Management, S.Ed.Irwin Inc.Co.,1997. s.4

Öte yandan insan ihtiyaçları sınırsızdır ve tamamının karşılanması mümkün değildir. O halde bu ihtiyaçlar arasında en uygun dengenin sağlanması gerekir. Örneğin aldığı ücret ile temel ihtiyaçlarını karşılayamayan bir işçinin ise motive olmasında maddi değerler ön plandadır. İnsan kaynakları yönetimi bu durumu iyi tespit edip gerekli maddi desteği (yani aldığı ücretin temel ihtiyaçlarını karşılayacak düzeye çekilmesi) sağlamalıdır. Ücreti artan işçinin motivasyonu belli bir süre için sağlanacaktır. Bu süre sonunda işçinin yeniden motive olması için yeni araçlara başvurmak gerekecektir. Maddi değerlerle her zaman motivasyon sağlayıp verimliliği yükseltmek mümkün değildir. İnsan kaynakları yönetimi bu durumu göz önüne alarak çalışanları motive edecek en uygun araçları kullanmalıdır.

İşletmede birlik ve beraberliği sağlayıp örgüt kültürü doğrultusunda çalışanları yönlendirmek, verimliliği artırmak dolayısıyla işletmenin büyüme ve gelişmesini sağlamak çalışanların işletmeyle bütünleşmesini sağlamak için aynı süreç doğrultusunda motive olmaları şarttır. Bunu sağlamakta insan kaynakları yönetiminin en önemli görevidir.

1.6.2. Ödül ve Cezanın Personel Motivasyonuna Etkisi:

Motivasyon ödül ve ceza kavramları birbirinden ayrılmaz, birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Her örgütte önceden belirlenmiş kurallar ilişkiler vardır. Bunlar yazılı olarak belirlenebileceği gibi, yazılı olmadığı halde uyulması gerekli kurallar şeklinde de olabilir. Kişiler bu kurallara uymadığı takdirde sonuçları; uyarma ve işten uzaklaştırmaya kadar birçok uygulamayı içermektedir.

Kurum yöneticileri olumsuz davranışlara karşı hemen tepkide bulunurken, görevini aksatmadan yerine getiren personellere karşı kayıtsız kalabilirler. Gereken zamanda çalışanlara gerekli ödüller verilmelidir. Aksi takdirde çalışanların olumlu davranışları ödüllendirilmediği için zamanla motivasyon ortadan kalkacaktır. Olumlu davranışlarla olumsuz davranışlar aynı kefeye konduğu için çalışma şevk ve arzusu azalacak örgüt verimliliğini kaybedecektir. Yöneticiler tarafından bilinmelidir ki olumlu davranışlara, başarıya karşı kayıtsız kalmak ta, başarılı personele verilen bir tür cezadır. Kurumlarda ödül ve ceza sisteminde izlenmesi gereken temel ilke çalışanlara yönelik yaptırımlarda ceza yerine ödül yaklaşımının öncelikle tercih edilmesi gerektiğidir. Geleneksel yaklaşım etkisiyle,

yönetim hep insanların olumsuz davranışlarından hareket etmektedir.²¹ Örneğin düzenli olarak işine zamanında gelen işçi bir gün geç kalmışsa ve yönetici yıllardır zamanında gelen işçiye kayıtsız kalmış ve belki de hiç dikkat bile etmezken, o gün işçinin geç kalmasını cezalandırma yoluna giderse, işçinin motivasyonu önemli ölçüde düşecektir. Günümüz insan kaynakları yönetiminde olumsuz davranışları cezalandırmaktan çok, olumlu davranışları ödüllendirme yolu tercih edilmelidir.

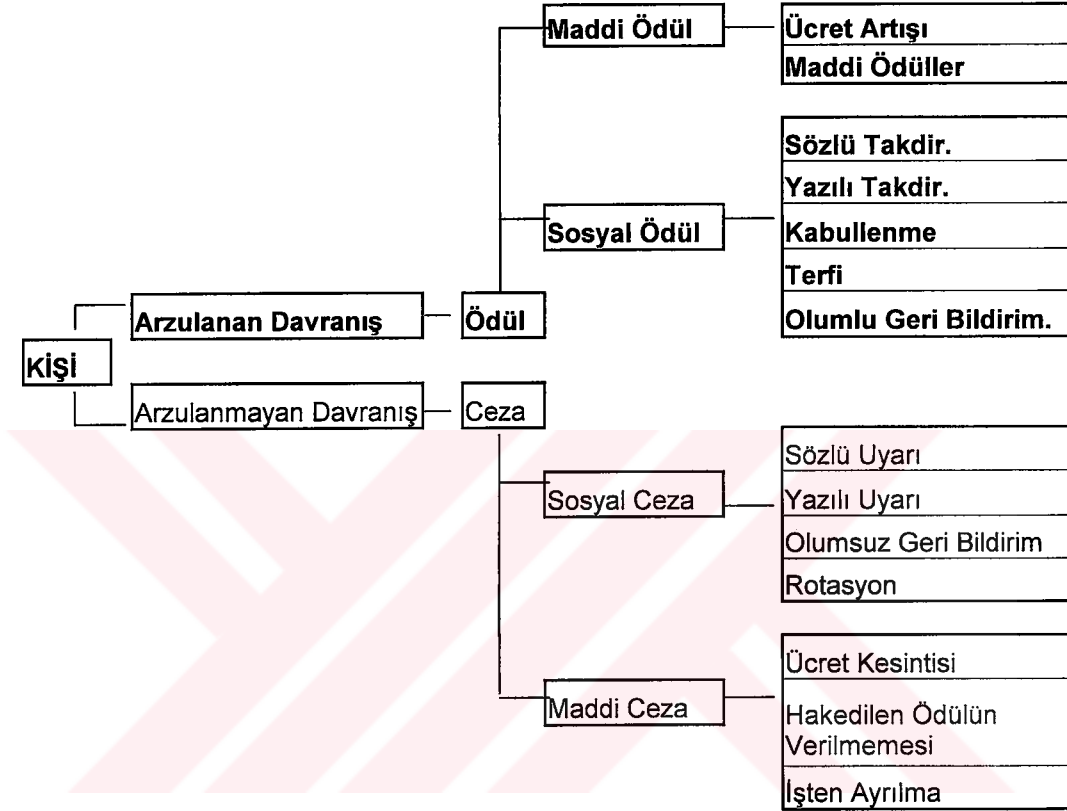
Bilinmesi gerekir ki ödüllendirme yalnızca maddi değerlerle yapılmaz. Bu nedenle parasal olmayan ödüllendirmeyi ve takdir etmeyi unutmamak gerekir. Ödüllendirme süreci yılda bir kez yapılan bir formalite olarak değerlendirmemeli, bu süreç çalışan ve yöneticinin günlük çalışma yaşamının bir parçası haline getirilmelidir. Önümüzdeki yıllarda, dikkatlerin insan boyutu üzerinde yoğunlaştırılması zorunlu hale gelecek, işadamları ve yöneticiler en çok etrafındaki insanlarla özellikle de emirleri altındaki personelle ilişkilerini düzenleme ve onların verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayabilme konularıyla meşgul olacaklardır. Hangi amacı gerçekleştirmek için kurulmuş olursa olsun tüm örgütlerin yaşama ve gelişme gücü onu oluşturan bireylerin belirlenen amaçlar doğrultusunda, beraberce çalışabilmelerindeki istek ve arzularına bağlıdır. Bazen az miktarda bir maaş artışı, söylenen bir güzel söz, örgütte verimliliği sağlayabileceği gibi, bazı durumlarda iş görenlere yapılan bir saygısızlık, yeterli ödüllendirme sisteminin olmayışı v.b. kuruluşu beklenmeyecek şekilde bir zarara sokabilecektir.²² Klasik personel yönetim anlayışında çalışanların olumsuz yanları ön planda olduğu için, olumsuz bir davranışı düzeltmede ceza sistemi devreye girmektedir. Bu açıdan çalışanlar gerek maddi gerekse sosyal cezalara maruz kalmışlardır. Oysa günümüz insan kaynakları yönetimi olumsuz davranışları cezalandırmak yerine, çalışanların olumlu davranışlarını ödüllendirme yolunu tercih etmektedir.

Aşağıda da görüldüğü gibi ,modern çağdaş insan kaynakları yönetiminde çalışanların olumlu davranışları maddi ve sosyal yönden ödüllendirilerek motivasyonlarının artırılması amaçlanırken; klasik personel yönetiminde çalışanların olumlu davranışlarına kayıtsız kalınırken olumsuz davranışları cezalandırma yoluyla

²¹ FINDIKÇI, İlhami ; a.g.e. s.388

²² ENGİNER, Aysun : “İş Yaşamının Niteliği”, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar Sorunlar, (Der: Cevat Elme, Kamile Demir), Ankara, 2001, s.20

iş e yönlendirmeye çalışıldığını görmekteyiz. Klasik personel yönetimi olumsuz davranışları dikkate alırken modern insan kaynakları yönetimi olumlu davranışları ödüllendirme yolunu tercih etmektedir. (Şekil: 1.4)



Şekil 1.4 Ödül ve Ceza Sistemi

(Kaynak: Fındıkçı İlhami: İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti. İstanbul, 1999, s.388)

Bilinmesi gereken önemli bir hususta ödüllendirmenin sadece maddi değerlerle olmadığıdır. Personel maddi değerlerin dışındaki manevi psikolojik yöntemlerle de ödüllendirilebilir. Örneğin yöneticinin çalışana bir teşekkürü, bir toplantıda örnek göstermesi, yeni yetkiler verilmesi vb. şeklinde olabilir. Ödül verilmesinde diğer çalışanlardan çekinilmemelidir. Kişi ödüllendirilirken diğer çalışanları da teşvik etsin diye tüm personele ödül vermek yanlış bir yönetim tekniğidir. Bu durum başarılı olan kişileri mutlu etmeyecektir. Çalışanlar arasında adaletsizliğe neden olacaktır.

1.7. PERSONEL DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Personel değerlendirme; çalışanın işteki performansı, başarıliliği ya da başarısızlığı hakkında bir yargıya varma işlemidir. Yöneticiler örgütün amaçlarının gerçekleştirilme boyutu ve amaçlara ulaşma çabalarında personelin katkı biçimi ve derecesi hakkında bilgi edinmek ve bu bilgiler ışığında örgütü geliştirmek için gerekli kuralları almak zorundadırlar.

Personel değerlendirme çalışanlar açısından da büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar çalışmalarının takdir edilmesini, başarılarının karşılığını görmeyi, çalışanla çalışmayan, verimli ile verimsiz, başarılı ile başarısız arasında bir ayırım gözetilmesini ister ve beklerler.²³

Personel değerlendirilmesi sonrasında, çalışanların yaptıkları işlerdeki başarı durumları tespit edilecektir. Yönetim görevinde başarılı olan personeli teşvik ederek, başarısız olan personelin başarısızlıklarının sebeplerini araştırmalıdır. Görevinde başarısız olan personelin mevcut yeteneği göz önüne alınarak, işletmenin hangi birimlerinde başarıyla çalıştırılabileceği belirlenmelidir. Başarılı olan personele yeni teşvik edici, “motive edici” araçlar ile ödüllendirilmesi ve böylece başarılarının devamı sağlanmalıdır. Yönetim personel değerlendirme ile elde edilen verileri, işletmede çalışanların verimliliğini dolayısıyla işletmenin verimliliğini artırıcı yönde kullanılmalıdır. Personel değerlendirme geçmişe ve geleceğe yönelik yapılmasına karşın değerlendirilmedeki asıl amaç geleceğe yönelik tedbirler almaktır. Personel değerlendirme sonucunda personelin geliştirilmesi, dolayısıyla örgütün geliştirilmesi sağlanmaya çalışılır. Değerleme sonucunda eksik veya aksayan yönler tespit edilerek düzeltilmeye çalışılır.

Yukarıda sayılanları özetlemek gerekirse; örgüt yöneticileri çalışanlarını şu amaçları gerçekleştirmek için değerlendirirler:²⁴

- Personelin geleceğe yönelik gelişme potansiyeli hakkında bilgi edinmek,
- Personelin eksik konularda eğitim gereksinmelerini tespit etmek,

²³ TUTUM, Cahit: **Personel yönetimi**, TODAİE yayınları, No:245 (Ankara: DİE Matbaası),1992,s.152

²⁴ CANMAN, Doğan : **Personel Değerlendirmede Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, Ankara, 1993, s.9

- Gelecekteki görevlerde sorumluluk üstlenme kapasitesine sahip personelleri tespit etmek,
- Personele verilen görevleri ne ölçüde gerçekleştirdiğini belirlemek,
- Ücret artışları ve ödüllendirme için bir sebep bir dayanak gösterebilmek, ortaya koyabilmek.

Personel değerlendirmeye ilişkin birçok sorunda, değerlendirme sürecinde ortaya çıkmaktadır. Örneğin personel değerlendirilirken hangi hususlar ön plana çıkarılacaktır. Geleneksel yaklaşımlar kişinin değerlendirilmesine büyük önem verirken, çağdaş yaklaşım daha çok kişinin işte gösterdiği başarı derecesini ölçme eğilimindedir.

Diğer bir sorun ise değerlendirme hangi zamanlarda ya da hangi zaman aralıklarıyla yapılacaktır. Örneğin Türkiye’de yılda bir kez belli bir zaman içerisinde yapılmaktadır. Ancak bu şekilde bir değerlendirmede yönetici geçmişe yönelik iyi bir hafızaya sahip olmalıdır. Emrinde çalışan çok sayıda personel varsa o zaman değerlendirme kalitesi iyice düşmektedir.²⁵ Çağdaş yaklaşımlar değerlendirme işlemini daha kısa zamanlara hatta sürekli bir değerlendirmeye tabi tutmak istemektedir.

Çalışanların değerlendirilmesinde yaşanan bir diğer sorun da sonuçların açıklanmasında yaşanır. Değerleme sonuçları çalışanlara açıklanmalı mıdır, yoksa gizli mi kalmalıdır? Gizli kalmasıyla çalışanlar başarılarını ya da eksikliklerini bilemeyecek, personel değerlendirme amacına ulaşamayacaktır. Sonuçların açıklanması eğer gereği gibi yapılırsa ilgili kişiler durumlarını açık bir şekilde öğrenip, hatalarını düzeltme eğilimine gireceklerdir. Burada amirlerin çalışanları rencide etmeden, amir rolü oynamaktan kaçınması gerekir.

Personel değerlendirmede birçok yol ve yöntem vardır. Hepsinin kendisine yönelik amaçları olumlu ve olumsuz yanları mevcuttur. Biz personel değerlendirme yöntemlerini, geleneksel ve çağdaş değerlendirme yöntemleri olarak iki ana başlık altında ele aldık.

²⁵ CANMAN, Doğan : a.g.e. s.13

1.7.1. Geleneksel Personel Değerlendirme Yöntemleri:

Geleneksel personel değerlendirme yöntemlerinde personel değerlendirme gizlidir. Kişilerin işlerinde gösterdikleri başarıların değerlendirilmesinden çok, çalışanların kişiliklerinin değerlendirilmesi, değerlendirilenlerin değerlendirme sürecine katılmamaları gibi durumların yanında, değerlemeyi yapan kişilerin subjektif ölçülerde değerlendirme yaptıkları gözlenir.

Geleneksel anlayışta personel değerlendirilirken işletmedeki olumsuzlukları gidermek personeli geliştirmek amacıyla değil de, personelin cezalandırılması, korkutulması ve bu şekilde personel üzerinde baskı kurmak amacına yöneliktir.

1.7.1.1. Birim Amirinin Çalışanları Bireysel Olarak Değerlendirmesi:

En yakın üst çalışanlarla iç içe olduğundan, onların başarılarını en iyi değerlendirecek kişidir. Değerlendirme yaparken personelin işlerindeki başarılarından çok; bireysel ilişkilere çalışanların kişilik özelliklerine önem verdikleri gözlenmiştir. Bu amirler mümkün oldukça subjektiflikten kaçınmalıdırlar. Amir çalışanlarını değerlendirirken şu tekniklerden faydalanma yoluna gider.²⁶

- a-Boyutlandırma Çizelgesi;
- b-Kontrol Listesi Yöntemi;
- c-Zorunlu Seçim Yöntemi;
- d-Kritik Olay Yöntemi;
- e-Yeniden İnceleme Yöntemi;

A- Boyutlandırma Çizelgesi: Personeli değerlendirecek olan kişinin elinde önceden hazırlanmış basılı bir form vardır. Personele yaptığı işlerden iyi, kötü, orta gibi notlar verilerek değerlendirme yapılır. Ancak yöntem her zaman başarıyla uygulanmayabilir. Çizelgede yer alan başarı faktörlerinden bazıları bir iş için çok önemli olurken diğer bir iş için fazla bir anlam ifade etmeyebilir.

²⁶ CANMAN, Doğan : a.g.e. ss.27-28

B- Kontrol Listesi Yöntemi: Personelin başarılarını niteliklerini ortaya koyan bir çok seçenek vardır. Bunlara ağırlıklı puan içerisinden belirlenen puanlar verilir. Değerlendirme yapan kişi çok dikkatli olmalıdır. Çalışanın kişiliği ve iş başarısı birbirine karıştırılmamalıdır.

C- Zorunlu Seçim Yöntemi: Değerlemeci Personelin başarısını ortaya koyan ifade kümelerinden bir tanesini seçmek zorundadır. Her kümede ifade sayısı iki veya daha çok olabilir. Kümedeki ifadeler ya olumlu ya da olumsuzdur.

D- Kritik Olay Yöntemi: Bu yöntemde personelin çeşitli işlerde gösterdiği başarılar ve aldığı kararlar değerlemeye tabi tutulur. Uzun bir süreci kapsar. Çalışma sırasında karşılaştığı sorunlar, bulduğu çözümler, materyal israfı, güvenilirlik gibi konularda kısa kısa notlar alınır.

E- Yeniden İnceleme Yöntemi: Yukarıda sayılan bütün bu değerlendirme teknikleri subjektif ölçümlere dayanmaktadır. Bu yöntemde personel bakımından bir uzman personelin bağlı olduğu ilk yöneticiyle personel yeniden değerlendirilir. İlk yöneticiye değerlendirme sonuçları gönderilir. İlk yönetici bunu olumlu bulursa kabul edilir.

1.7.1.2. Birim Amirinin Çalışanları Grup Olarak Değerlendirmesi:

İşletmede yapılan faaliyetlerin çoğu bir grup çalışmasını gerektirir. Grup çalışmaları işletmede diğer grupların çalışmalarıyla kıyaslanarak, gruplar içinde başarılı olanlar tespit edilir. Başarısız olan grupların başarısızlık sebepleri araştırılır. Başlıca grup değerlendirme yöntemlerini sıralayacak olursak,²⁷

A- Sıralama Yöntemi: Bu yöntemde grup üyeleri iyiden kötüye doğru sıralanır. Değerlemeyi yapan grup içinde daha iyi çalışan daha iyi iş çıkaran personeli başarılı kabul edip diğerlerine göre ön sıraya koyar. Değerleme subjektif olduğu için daha önce yapılan sıralama başka bir kişi tarafından yapılırsa değişebilir.

B- Zorunlu Dağıtım Ve Puan Tahsis Yöntemi: Bu yöntemde göre grup içinde çalışan bireyler yüzde olarak gruplara ayrılarak tasnif edilir. Yani gruptaki bireylerin %20 si iyi, %30 u kötü gibi bir dağıtım yöntemi uygulanır. Puan tahsis

²⁷ WERTHER, William B; DAVIS, Yeith : **Personnel Management and Human Resources**, New York: McGraw- Hill Book comp. , 1981, ss.245-247

yöntemi de zorunlu dağıtım yönteminin bir başka çeşididir. Gruptaki çalışanlara dağıtmak üzere bir puan tahsis edilir.

C- İkili Karşılaştırma Yöntemi: Çalışanlar grup üyeleriyle ikili olarak karşılaştırılarak en fazla tercih edilen kişi en yüksek puanı alır. Buna göre sıralama yapılır. Diğerlerine göre en fazla tercih edilen personel en başarılı personeldir.

1.7.2. Grup Değerleme Yöntemleri:

Personel uzmanları ve ilgili tüm yöneticilerden oluşan bir grup, çalışanların durumlarını inceleyerek değerlendirme formlarını doldururlar. Değerlemeyi yapacak grubun özelliklerine göre,²⁸

A- Yerinde İnceleme Ve Gözleme Yöntemi: Bu yöntemde personelin değerlendirme formları; personelin performansını işbaşında izleyen uzmanlar tarafından doldurulur. Doldurulan formlar en yakın amire verilir, böylece amirlerin önyargılı değerlendirmelerinden uzak bir değerlendirme yapılmış olur.

B- Yönetim Grubunca Yapılan Değerlendirme Yöntemi: Yöneticilerin karşılıklı görüşme ve tartışma sonucu çalışanlarını değerlendirdikleri bir yöntemdir. Eğitim ve personelin gelişmesine önem veren örgütler tarafından sıkça kullanılan bir tekniktir.

1.7.3. Çağdaş Değerleme Yöntemleri:

Geleneksel örgütlerde “yönetim” anlayışı “hiyerarşi” kavramı ile birlikte düşünülmekte ve iş yaşamında ifade ettiği anlamı ile de bir dizi basamağı hatırlatmaktadır. Bu hiyerarşik basamaklar örgüt içinde iletişim ve işbirliğini oldukça güçlendirmektedir. Çağdaş örgütlerde ise yatay bir örgütlenme yapısı ve esnek bir yönetim anlayışı dikkat çekmektedir. Çalışanlarla işbirliği, kararlara katılım sağlanması, örgüt hedefleri ile birlikte kişisel beklenti ve isteklere önem verilmesi çağdaş yönetim anlayışında daha fazla ön plana çıkmaktadır.²⁹

Çağdaş değerlendirme yöntemleri kuşkusuz geleneksel değerlendirme yöntemlerinin sakıncalarını ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. İşletmenin

²⁸ CANMAN, Doğan ; a.g.e. s.24

²⁹ SERBEST, Fatma : “İş Yaşamı Niteliği”, Verimlilik Dergisi, 2000/2 MPM Yayınları, Ankara, 2000, s.33

gelecekte ulaşmak istediği hedeflere varmayı sağlayacak en önemli öge, gelişmiş ve eğitilmiş işgücü olduğuna göre, varılmak istenen hedeflere mevcut personelle ulaşıp ulaşılmayacağı, çağdaş personel değerlendirme teknikleri sayesinde, çok iyi analiz edilmelidir. Çağdaş değerlendirme yöntemleri kuşkusuz geleneksel personel değerlendirme yöntemlerinin ortaya çıkardığı sakıncaları ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Çağdaş personel değerlendirme tekniklerini şöyle sıralayabiliriz:³⁰

A- Kendi Kendini Değerleme Yöntemleri:

Bilgi toplumuna geçişin yaşandığı, bilginin en üst düzeyde önemli olduğu bu günümüz toplumlarında çalışanlar artık başkaları tarafından değerlendirilmekten çok kendi kendilerini değerlendirme çabası içerisinde olmalıdırlar. Değerleme sonucu yetersizliğin bilincine varan personel kendini geliştirme çabasına girer. Klasik değerlendirme yönteminde olduğu gibi başkaları tarafından değerlendirme hem başarısızlıkla sonuçlanır. hem de değerlendirilen kişiler savunmaya geçer.

B- Psikolojik Değerlendirme Yöntemi:

Bu Yöntemde kişiler değerlendirilirken uzmanlardan yani psikologlardan faydalanılır. Psikologlar artık günümüzde işletmelerde büyük görevler yerine getirmektedirler. Personelin işe alınmasından, personelin değerlendirilmesi ve yeteneklerinin ortaya çıkarılmasına kadar bir çok alanda personel yöneticisine danışmanlık yaparlar. Geleceğe yönelik personel değerlendirilmesi yapılırken çalışanların ilk yöneticilerinden personel hakkında çeşitli bilgiler toplanır. Personelin geçmiş başarıları, kişilik özellikleri, zihinsel ruhsal ve duygusal özellikleri uzman psikologlar tarafından değerlendirilir. Bu yöntemin başarısı psikologların becerisine ve çalışan hakkında toplanan bilgilerin doğruluğuna bağlıdır. Genç ve yetenekli yöneticilerin değerlendirilmesinde daha çok kullanılmaktadır. Günümüzde bu yöntem önemini giderek artırmaktadır.

³⁰ WERTHER, William B; DAVIS, Yeith ; a.g.e. ss.24-25

B- Amaçlara Göre Yönetim:

Amaçlara göre yönetim örgüt amaçlarını başarıyla gerçekleştirmek için yapılacak işleri planlamak, elde edilecek başarıyı dönem dönem gözden geçirmek ve işlerin yürütülmesi sırasında ortaya çıkacak problemleri çözmek amacıyla yöneticilerle astların sistemli, düzenli ve belirli sürelerde bir araya gelmeleriyle ilgili faaliyetler bütünüdür.³¹

Amaçlara göre yönetim, ilk kez 1954 yılında Peter Drucker tarafından kullanılmıştır. Durker'e göre, amaçlarla yönetim, "örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin kişisel amaçları arasında var olduğu ileri sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişiyle örgütü bütünleştirmek amacıyla geliştirilmiştir."³²

Bu yöntemde yönetici ve personel gelecekteki başarı hedeflerine birlikte karar verirler. Gelecekteki amaçların personelin katkılarıyla belirlenmesi çalışanların motivasyonunu artıracak ve belirlenen amaca ulaşmak için davranışlarını buna göre düzenleyecektir. Amaçların önceden ve birlikte belirlenmesi gerekir. Bu amaca ulaşmak için personelin geliştirilmesi gereken yönleri ortaya çıkarılmalıdır. Çalışanlar gelecekteki hedefleri bilirler ona göre kendi öz değerlendirmelerini yaparlar ve kendilerini bu amaçlar doğrultusunda geliştirmeye başlarlar. Ancak hedeflerin, amaçların ulaşılması imkansız olması ya da çok basit olması personelin değerlendirilmesinde yanlış yorumlar yapılmasına neden olabilir. Bunun için örgütün ve örgütü oluşturan birimlerin ve personelin amaçlarının açık, kesin ve ölçülebilir bir biçimde tanımlanması gerekir.

Amaçlara göre yönetim hem astların kendi kendilerini değerlendirme imkanı veren bir başarı değerlendirme, hem de onların amaçları belirlemelerine ve kararlara katılmalarına yer veren bir yönetim şeklidir. Bu teknik özellikle örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin amaçları arasında bir uyum sağlayarak, bir yandan işletmenin etkinliğini artırırken, öte yandan örgüt üyelerine üst seviyede tatmin sağlayabilecek bir ortam oluşturmaya çalışmaktadır.

³¹ DİNÇER, Ömer : **Örgüt Geliştirme Teori Uygulama ve Teknikler**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994. s.133

³² DRUCKER, Peter : **People and Performance**, New York: Harper-Row, 1977, s.249

1.8. PERSONELİN KONTROLÜ

Kontrol işlevi, genellikle faaliyetlerin verilen talimat ve kurallara uygun biçimde yerine getirilip getirilmediğini gözetmek olarak tanımlanabilir.

Personel yönetimi açısından personelin kontrolünü tanımlayacak olursak, personel planlarının gerek ve koşullarına göre faaliyetlerin düzenlenmesidir. Personel yönetimi faaliyetlerin yerine getirilmesi için kesin ve açık bir plan oluşturmalıdır. Modern bir işletmede nasıl işletmenin her birimi için planlar hazırlanıp, uygulamaya konuluyorsa aynen personel işleri de önceden planlanmalıdır.

Bütün örgütlerde personelin uymak zorunda olduğu kurallar mevcuttur. Bu kurallar çalışanlara iş gereklerinin açıkça anlaşılmasını, iş akışını ve işlerin aksatılmadan yürütülmesini, anlaşmazlıklar ve şikayeti gerektiren durumlarda şikayet yöntemlerini, kurallara uyulmaz ise uygulanacak ceza ve disiplin yöntemleri vb. birçok durumu belirler.

Kontrol dört evreden meydana gelir:

1.8.1. Standartların Belirlenmesi:

Standart bir karşılaştırma ya da bir ölçü birimi olarak kullanılmaktadır. Bilimsel olarak geliştirilmiş bir ölçü ya da sonuç olan bu standartların belirlenmesinde şu iki nokta önemlidir.³³

- a- Geçmişte yapılmış olan işlerin sonuçlarının iyi bir tahlil ve incelemeden geçirilmesi ve gelecekte beklenen umulan koşulların da göz önüne alınması,
- b- Standartların zaman zaman gözden geçirilmesi ve ayarlanmasına gereksinim duyulması,

Standartların belirlenmesindeki şartların değişmesi gerekli değişikliklerin yapılmasını zorunlu hale getirir. Faaliyetlerin kontrolünde bir çok standartlar kullanılır. En çok kullanılan standartların başında sonuç standartları yani yürütsel faaliyetlerin sonuçlarının niteliğini ortaya koyan standartlar gelir. İşletmenin diğer birimlerinde olduğu gibi personel kontrolünde de miktar nitelik, zaman ve maliyet standartları kullanılmaktadır. Bu standartlar içinde zaman ve maliyet standartları personel değerlendirmede en çok kullanılır.

³³ YALÇIN, Selçuk; a.g.e.s.53

Standartlar genellikle aşağıdaki gibi gruplandırılabilir:³⁴

- a. Maddi Standartlar,
- b. Maddi Olmayan Standartlar,
- c. Maliyet Standartları,
- d. Gelir Standartları,
- e. Sermaye Standartları.

a. Maddi Standartlar : Malzeme hammadde gibi girdilerin dikkate alınması sonucu belirlenen standartlardır.

b- Maddi Olmayan Standartlar: Çalışanların verimi, yöneticilerin verimi, personel yetiştirme programının verimi ve bunların ölçülmesine yarayacak ölçü ve standartların saptanmasıdır. Bunların saptanması oldukça zordur.

c- Maliyet Standartları : üretime katılan mal ya da hizmet yaratılması için gerekli olan girdilerin parasal ifadesini gösterir.

d- Gelir Standartları : Müşteri ya da nüfus başına satışlar, ürün ya da hizmet birimi başına isabet eden gelir gibi oranlardır.

e- Sermaye Standartları : Bilanço hesabıyla ilgili standartlardır. En çok kullanılan sermaye standardı net karın yatırımlara oranını gösteren rantabilitedir. Sektörde önemli olan elde edilen sonuçlardır.

1.8.2. Faaliyetlerin Denetimi:

Çalışanların tüm faaliyetlerinin önceden yapılan planlar çerçevesinde emirlere uygun olarak yapılıp yapılmadığının denetlenmesi gerekir. Denetim gözlem, yüz yüze kontrol ve sözlü haberleşme ile sağlanır. Çalışanların sürekli kontrolü sayesinde kurallara uymayanlar tespit edilir. Gerekli cezalar verilir. Ancak personeli cezalandırmaktan kasıt istenmeyen davranışların tekrarlanmasını önlemek olmalıdır. Çağdaş yönetimler personeli istenmeyen bir davranışta cezalandırmak yerine; olumlu davranışları ödüllendirmelidir.

³⁴ TOSUN, Kemal : **İşletme Müesseselerinde Sevk ve İdare**, İstanbul, 1961, ss.59-60

1.8.3. Fiili Sonuçların Standartlarla Karşılaştırılması:

İnsan kaynakları yönetiminin belirlemiş olduğu standartlara ulaşıp, ulaşamadığının denetlenmesi gerekir. Bu değerlendirme sonunda planlanmış sonuçlardan sapma olduğu belirlenmiş ise bu durumun düzeltilmesi için sapmaların nelerden kaynaklandığı belirlenmeli ve tekrarı önlenmelidir.

Toplanan bilgiler fiili sonuçlarla plandaki sonuçlar arasındaki farkı belirtecek şekilde bir sınıflandırmaya tabi tutulmalıdır. Bu sınıflandırma yapılırken zaman, maliyet, kalite, miktar gibi esaslar kullanılır. Standartların belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşma konusunda bütün birimler aynı ölçü ve zamanda değerlendirme yapamazlar. Örneğin bir mamulün bir haftalık üretim sonucu istenilen standartlarda üretiminin gerçekleştiği belirlenebilir. Ancak bir personel seçiminde kullanılacak yeni bir psikolojik test programının gerçek etkinliğini belirlemek bir kaç yıl alabilmektedir.

1.8.4. Düzeltici Önlemlerin Alınması:

Gerekli değerlendirmeler yapıp, verilerin karşılaştırılması sonucu belirlenmiş standartlardan uzaklaşmış olduğunun belirlenmesi durumunda gerekli önlemlerin alınması gerekir.

Hedeflere ulaşmayı engelleyen durum ya da durumlar bir an önce ortadan kaldırılmalıdır. Erken alınan önlem her zaman için önemlidir. İleride ciddi bir tehlike oluşturmadan önlenmiş olur. Bu tip aksaklıkların ileride meydana gelmemesi için yönetim uzun vadede de gerekli tedbirleri almalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETME PERSONELİNİN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ANALİZİ

2.1. PERFORMANS KAVRAMI

Performans, bir kişinin sahip olduğu potansiyel veya reel bilgi, maharet ve kabiliyetlerini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır. Bir başka ifadeyle insanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamada kullanabilme yüzdesidir, diyebiliriz.

Verimlilik ise, performansını kullanarak çalışma sonunda ortaya konan ürün miktarıyla alakalıdır. Performans kişinin kendi potansiyellerini geliştirmeye ve kullanmaya ne ölçüde motive olduğuna bağlıdır. Bir benzetme yapacak olursak, arabalardaki her motorun belli bir beygir gücü vardır. Motorun bu güç kapasitesini maksimum seviyede kullanabilmek, arabayı yüksek performansta çalıştırmak demektir. 170 beygir gücünde bir motora sahip arabayı saatte maksimum 30 km hızla kullanmak ise, düşük performanslı çalışmaya örnektir. İnsanların sahip olduğu potansiyel gücün sınırları belirsiz olduğundan sürekli iyileştirilmeye ve geliştirilmeye açıktır. Bu açıdan insan kendini sürekli öğrenmeye ve geliştirmeye kilitlemeli ki, Allah'ın kendisine verdiği nimetleri, yüksek performansta kullanıp kendisine ve insanlığa faydalı olabilsin.

Fert veya kurum temelinde performans değerlendirilmede en zor dönemin fert veya kurum olarak ne olmak nereye varmak istiyoruz? Kısa ve uzun vadede hayattan ve yaptığım işten beklentilerim nelerdir? Sorusuna verilecek cevap safhasıdır. Çünkü kısa ve uzun vadede ne olmak ve nereye ulaşmak istiyoruz ? sorusunun cevabının çok net ve anlaşılabilir bir şekilde belirtilmesi gerekir ki ona göre kişi veya kurumun performansının iyi veya kötü olduğu konusunda karara bizi götürebilecek performans kriterleri geliştirilebilsin.

2.2. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlemeyi kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorunluluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorunluluk ise performans veya başarının subjektif bir kavram olmasıdır.

Performans değerlendirme; kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, yeterliliklerini yetersizliklerini, eksikliklerini, etkinliklerini, fazlalıklarını bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmektedir.³⁵

Performans değerlendirme ile ölçülerek somut rakamlarla ifade edilmek istenilen; insanların davranışları, işlerinde elde ettikleri başarılar, üretim sonucu meydana getirdikleri çıktılardır. Çalışanların hedeflerine ulaşmış ve ulaşmadıkları kurum tarafından bilinmelidir. Performans değerlendirmede asıl amaç kişiyi tüm yönleriyle bir bütün olarak ele almak, başarılarını tespit edip ödüllendirmek, eksikliklerinin belirlenip giderilmesine çalışmaktır. Tabii ki her zaman olduğu gibi başarısızlıkları cezalandırmak değil, başarılarından yola çıkarak kişileri ödüllendirmek temel ilke olmalıdır.

Performans değerlendirme; belli bir işi yapan görevi yerine getiren kişinin bu iş ve görevi ne düzeyde gerçekleştirdiğini belirleme çabalarıdır. Yöneticilerin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performanslarını değerlendirmesi sürecidir.³⁶

Yalnızca örgütte çalışanların performanslarını ölçmek yeterli değildir. İşletmede ki tüm işler için gereken maddi ve sosyal kaynaklar ve işgücünün de ne oranda etkin ve verimli kullanıldığının kontrol edilmesi ve ölçülmesi gerekir. Tüm bunların ölçüm sonucunda organizasyonun performans değerlendirmesi ortaya çıkacaktır. Bu sonuçlara göre örgüt amaçlar belirleyecek kaynakları kullanmada etkinliğini görebilecek aksaklıkları giderecektir. Her şeyden önemlisi çalışanlarının başarısını değerlendirecek ve mevcut çalışanlarla nereye varabileceğini görecektir.

³⁵ FINDIKÇI, İlhami; a.g.e, s.297

³⁶ PALMER, Margaret J. : **Performans Değerlemeleri**, Rota yayınları, İstanbul, 1993, s.9

Performans değerlendirme belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde, bireyin bu iş ve görev tanımı ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurumun kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir.³⁷

Organizasyonların çalıştırdıkları personelin değerini anlayıp elemanlarının mesleki gelişimine yatırım yapmaları akıllıca bir tutum olur. İnsan kaynakları ile ilgili diğer araçlar gibi, performans değerlendirme de organizasyonların kariyer geliştirme programlarına yararlı bir başlangıç noktası oluşturabilmesi için dikkatle ve ciddiyetle ele alınmalıdır.³⁸

2.3. PERFORMANS DEĞERLEMENİN ÖNEMİ

İnsan sosyal bir varlıktır. Çevresi ile sürekli ve düzenli bir biçimde alışveriş içindedir. Bu ilişkilerinde çevreden kendisi hakkında bilgi edinmek, çevresindeki insanlar tarafından onaylanmak, övülmek ister. Bu insan ihtiyaçları arasında oldukça önemli bir yere sahiptir. Çevreden olumlu tepkiler alan kişilerin kendilerine güvenleri artar ve kişilerin yeni başarılarla ulaşmalarında itici bir güç olur.

Çalışanların iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geriye dönüşler (feed Back) almaya ihtiyacı vardır. Çalışanlara performansları hakkında geri besleme sağlamak, performans değerlendirme sistemlerinin başta gelen amaçlarından biridir.

³⁷ TRAHANT, Bruce B; KOONCE, R : "12 Principles of Organizational Transforming", **Management Review**, Vol.86, No:8, September, 1997, s.7.

³⁸ BECKER, Brian; GERHART, Barry : "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects". **Academy of Management Journal**, August, 1996, Vol.39, No:4, s.77

Etkili performans değerleme sistemleri performansın gcl veya zayıf olduğu alanları ortaya çıkarır ve performansın mevcut durumunu kesin biçimde ler. Aldıkları bu geri besleme çalışanları kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder ve organizasyonu çalışanları eğitim ve gelişme programları yoluyla desteklemek gerektiği konusunda uyarır. Performansları olumsuz dahi olsa belirli dönemlerde değerlendirilenlerin, değerlendirmeyenlere göre başarılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanlar yaptıkları işlerin amirleri tarafından tastiklenmesini, (görülmesini) isterler. Bu durum insanların başarılarını, meydana getirdikleri eserlerini başkalarına göstermek ihtiyacından kaynaklanır ve örgüt çalışanlarının başarılarını teşvik için amirlerin, çalışanların performanslarını değerlendirebilmesi önemlidir.

Personel değerlendirme; günümüzde insanlar ve insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemlidir. Kurumun, alışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi geleceğe yönelik planlar yapılması ve yeni hedeflere yönelmesini sağlayabilir. Kişi alışmaları hakkında bilgilendirilirken aynı zamanda kurumun gelişmesine katkıda bulunur. Çalışanlar ile üstler arasında iletişim düzeyi artar. Üstler eğitim ihtiyacı bulunan personeli tespit ederek eğitim programları uygulama planları geliştirebilirler. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesiyle örgüt, aynı zamanda kontrol işlevini de yerine getirmiş olur. Örgütlerin en önemli sorunu olan verimlilik sorununun zmlenmesine de performans değerleme etkili olabilir. Bu Şekilde kurum kendi eksikliklerini belirleyebilecektir. nk personelin başarısızlığı sonuçta kurumun başarısızlığıdır.

Örgütlerde personel değerleme başta örgüt çalışanlarının psikolojik doyumundan, motivasyonlarından, yeni başarılar elde etmelerine yardımcı olurken dolayısıyla kurumun yeni başarılarına imza atmasına, rekabet gücü sağlanması ve her Şeyden önemlisi örgütte çalışanların bütünleşmesine olanak tanır.

İşletmelerin performans değerlendirmesi yapmalarının iki önemli amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgiler eğitime, disipline, terfilere, kariyer planlamasına ve başka yönetsel kararlara ilişkin kararlar, performans değerlendirmesi sonrasında elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan kaynaklarına

ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri her herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmiştir.³⁹

Performans değerlendirmesi yapmanın diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Sistemli performans değerlemesi, amirlerin her bir iş görenin değerlemelerine yardımcı araç olarak birçok örgüt tarafından benimsenmiştir. Bu değerlemeler, çok sık olarak, daha üst kademe işlere terfi ettirilecek adayları seçmenin, kariyer planlaması yapılmasının, ücretlerde liyakata göre artış sağlamanın ve eğitime ihtiyacı olanların saptanmasının bir kriteri olarak kullanılmaktadır. Değerlemeler aynı zamanda, tedarik, seçim süreçlerinin geçerliliğinin belirlenmesinde bir denetim aracı olarak yararlı olmaktadır.⁴⁰

Yani performans değerlendirme; bir çalışanın yeni sorumluluklar almaya hazır olup olmadığı, mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olup olmadığını belirlemeye yöneliktir.

Performans değerlemenin işletmelere sağladığı yararları özetleyecek olursak:⁴¹

- Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
- Performansa değerlemenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve kurumun gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur.
- Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur.

³⁹ MİKOLO,Anthony M. : “Suggestions for Achievinga Strategic Partnership”. HR Focus, Vol.70, No.9, September, 1993, s.22

⁴⁰ WILSON,Randle; MONROE,Willys H.: “Beter Ways to Measure Executive Performance”, Management Methods, Vol.19, No.4, 1998, s.64

⁴¹ FINDIKÇI, İlhami; a.g.e. ss.299-301

- Çalışanların kendilerini tanımlamalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Kurum için gerekli olan eğitim programının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.
- Performans değerlemenin önemli bir yararı da işten ayrılacak kişilerin belirlenmesine katkısıdır. Kurumdan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları da önemli bir kaynak olur.
- Çalışanlarda iş başarılarını görme ve böylece iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.
- Çalışanlar, üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler.
- İnsan kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılır.
- Performans değerlemenin sonuçları, kişiyi yeni atılımlar ve yeni arayışlar içine sokar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini görüp, düzenlemeler yapılmasını sağlar.
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğini belirlenmesini sağlar. Çünkü tek tek kişilerin performans düzeyleri, sonuçta kurumun performansı için belirleyici olacaktır.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar performans değerlemenin öncelikle bu yararı sayesinde kişilere yönelik ücret ve diğer maddi motivasyonlar kadar manevi-sosyal motivasyonlar için de veriler elde edilmiş olur.

Hızla değişen dünyada sürekli rekabetin olduğu bir ortamda yaşıyoruz. Teknolojik, sosyolojik, psikolojik açılardan bakıldığında insan ihtiyaçları hızla artmakta ve dolayısıyla arz, talep dengesine bağlı olarak yeni örgütler oluşturulmaktadır. Bu örgütlerin temel özelliği de çağdaş işletme anlayışında olması, insan odaklı müşteri odaklı zincir şeklinde birbirine bağlı organizasyonları

içermesidir. Daha önceki yıllarda çalışanlar bir maliyet unsuru olarak görülürken değişen koşullarla birlikte sermaye olarak ele alınmış böylece çok yönlü değişken, karmaşık, yapı içinde çalışanlar incelenmiş yorumlanmış ve tarif edilmeye başlanmıştır.

Organizasyonun şu anki durumu ihtiyaçları karşılayacak nitelikte mi? Gelişim için hangi eğitimler verilmeli gibi sorulara açık ve net yanıt bulmak şirketlerin devamlılığını sağlamada çok önemlidir. Görüldüğü üzere yaşamdaki ve yönetimlerdeki çeşitliliklere paralel olarak yöneticilerin işçilerine ve kullandıkları tekniklerine bakış açıları değişmiştir. Yeniden yapılanma aşamasında şirket yöneticileri işin ve işçinin değerlendirilmesi, çalışanların eğitimi, ödüllendirilmesi gibi uzun dönemli program perspektifine yönelmişlerdir.

2.4. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan bir çok yöntem vardır. Performans değerlemede esas alınan yöntem çalışanların, görevlerinin gerektirdiği nitelikler veya yetkinlikler olabileceği gibi, çalışanların işteki başarımlarının ölçülmesinde kullanılan özellikler veya önceden belirlenmiş hedefler de olabilir. Performans değerlemesi esas olarak işteki başarımları, yani çalışma sonuçlarını değerlendirmeye yönelik olmalıdır. Kişisel başarımlardan yola çıkarak organizasyonun temel hedeflerine ulaşması amaçlanmalıdır. Örgütsel performans, ekonomik ve insansal boyutu olan bir bütündür. İstenen performansı yakalamak ve bunu sürdürmek için, bu boyutların birbirine eşdeğerde önemsenmesi gerekir.⁴²

Kişilerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri, gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmeleri, oynadıkları rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından çok önemlidir. Bu bakımdan Performans değerlendirme kişi ve işletme açısından önemlidir.

Kurumlarda performans değerlendirmesi yapılırken hangi yöntemlerin kullanılacağı önemli bir konudur. En uygun yöntem belirlenirken kurumun yapısı,

⁴² NALBANT,Eser; ÖZDİL,Tuncay; ECEVİT,Zümrüt: **Liderlik Nitelikleri Ve İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri**, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt-1 Deniz Harp Okulu Basımevi, İstanbul 1997, s.21

insan kaynağının eğitim, mesleki ve beceri düzeyleri, kurum kültürü iş alanları vb. bir çok değişkenlere göre değerlendirme yapılabilmektedir.

Bu yöntemlerden önemli görülenleri aşağıda sıralanarak açıklanmıştır:⁴³

2.4.1. Kişisel Değerlendirme:

Çalışanlar yaptıkları işlerde ne kadar başarılı olduklarını, eksik yönlerini kendileri belirlemelidirler. Kendi işinde belirli amaçlara yönelmiş kişilerin, kendi performanslarını kendilerinin belirlemesi amacına yöneliktir. Ancak, bu yöntem iyi eğitilmiş, sorumluluk sahibi kişiler üzerinde başarıyla uygulanabilir. Her çalışanın kendi kendini değeleme yapabilecek gerekli eğitime ve sorumluluk duygusuna sahip olmasını beklemek mümkün değildir. Bunun uygulanabilmesi için işletmede çalışanların eğitim düzeylerinin çok yüksek olması gerekir. Kendi kendini değerlendirme sisteminin sağlıklı bir şekilde uygulandığı işletmelerde yönetime karşı savunma ortadan kalkacaktır. Bu yöntem üst düzey yöneticilerin performans değerlendirilmesinde sıkça kullanılmaktadır. Burada yapılan değerlendirme sonuçları subjektiftir. Üst düzey yöneticiler tarafından yeniden gözden geçirilmesi gerekir.

2.4.2. Üstlerin Görüşleri:

Personel değerlendirilmede en çok kullanılan yöntem budur. Yöneticilerin emrinde çalışanlarını değerlendirmesi, onların üstün ve zayıf yönlerini bilmesi oldukça doğaldır. Tepe yönetim çalışanlardan biraz uzak olsa da, alt kademe yönetim emrinde çalışanları en iyi değerlendirecek kişilerdir. Amirler bu değerlendirmeyi yaparken mümkün oldukça subjektiflikten kaçınmalıdır.

Astları hiyerarşik sıra takip edilerek tüm amirlerin değerlendirmesi, elde edilen sonuçları daha objektif hale getirecektir. Çalışanlar ile amirler arasındaki kişisel çekişmeler, performans değerlendirilmede objektifliğe gölge düşürebilir. Üst yönetimin çalışanlar ile amirleri arasındaki çekişmelere dikkat etmesi; en kısa sürede bu durumu ortadan kaldıracak tedbirleri almaları gerekir.

Diğer bir husus ise; performans değerlendirilme işleminde yapılan hataların önemli bir kısmının değerlendirilmeyi yapan kişilerden kaynaklandığı görülmektedir. Bu

⁴³ FINDIKÇI, İlhami; a.g.e. s.299

kişilerin sağlıklı ve objektif bir değerlendirme yapabilmeleri için bu konuda gerekli eğitimi almış olmaları şarttır. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta değerlemeyi yapacak olan kişilerin, mevcut personeli içinde elde ettiği başarılar doğrultusunda değerlendirmeye özen göstermeleri gereğidir.

2.4.3. Astların Görüşleri:

İyi yönlendirilemeyen, iyi motive edilmeyen çalışanlar, başarısız olmaya mahkumdurlar. Bu bakımdan çalışanların başarılarında amirlerin rolü büyüktür. Çalışanların amirlerine güvenmeleri, verilen emirlerin sabote edilmesine engel olur. Amirin başarısı, aldığı kararların başarısına, çalışanları işe yönlendirmedeki başarısına ve çalışanlarıyla birlikte bir takım ruhu oluşturabilmesine bağlıdır.

Bu açıdan düşünüldüğünde alt kademe yöneticileri işbirliği içinde bulunduğu çalışanların değerlendirmesini daha sağlıklı yapacaktır. Üstler nasıl emri altındaki çalışanları değerlendiriyorlarsa, astlar da kendilerini yöneten amirlerinin yeteneklerini başarılarını değerlendirebilir. Bu durum bazen amirler tarafından olumlu karşılanmasa da çalışanlarla iç içe olan yöneticileri en iyi, astlar değerlendirebilir. Bir işletmeyi en iyi müşterileri değerlendirir. Müşteri memnunsu işletme başarılıdır, diyebiliriz.

2.4.4. Hedeflere Ulaşma Düzeyi:

Her işletmenin belli bir hedefi vardır. İşletmede yıllık planlar yapılırken bu hedefler ayrıntılı olarak gösterilip, çalışanlara hazırlanan bu planlar hakkında detaylı bilgi verilmelidir. Çalışanları işletmeyle bütünleştirmek için hazırlanan planlar hakkında onların görüşleri mutlaka alınmalıdır. Bu şekilde çalışanlar bir taraftan motive edilmiş, diğer taraftan işletmenin hedefleri doğrultusunda yönlendirilmiş olur. Bu şekilde işletme amaçlarına daha kısa sürede ulaşacaktır. Yani işletmenin hedeflere ulaşma; işletmede yapılan işlerin çalışanlar arasında yetenek ve kapasiteleri oranında dengeli bir dağılım söz konusu olduğunda gerçekleşebilir. İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için yapılan tüm çalışmalar işletmenin amaçlarının gerçekleşmesini sağlayacaktır.

Yönetim personelinin değerlendirme ile birlikte amaçlara ulaşmada personelin katkısını da belirleyebilir. Meydana gelen aksaklıkların nedenleri

araştırılır. Varsa planlanan, varılmak istenilen hedeflerden sapmalar tespit edilerek, düzeltilmeye çalışılır. Bilinmelidir ki, çalışanların amaçlarına ulaşması, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacaktır. Belirlenen hedeflere ulaşma düzeyi işletmede çalışanların performans düzeyine işaret eden önemli bir göstergedir.

2.4.5. Pazar Payı ve Müşteri Memnuniyeti:

Her işletmenin temel hedefi müşteri memnuniyetini sağlayarak, kendilerine pazarda belli bir yer edinmektir. Önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmada kişilerin, işletme birimlerinin ve kurumun ulaşma düzeyi, performansı belirleyici bir unsur olabilir. Tek başına performans belirleyici bir unsur değildir. Bu yöntem daha çok satış ağırlıklı ve yoğun rekabetin yer aldığı kurumlarda, önemli bir performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılabilir.

Ürün ya da hizmet üretim sürecinde başarı ölçütü ürün ya da hizmeti alanların görüş ve düşünceleri doğrultusunda belirlenir. Çalışanlar müşterilerini memnun ettikleri oranda başarılıdırlar. Olumlu müşteri raporları ve müşteri memnuniyeti yüksek performansla işaret eder. Müşteri memnuniyeti sağlanamıyorsa işletmede çalışanların başarılarından söz edilemez. Müşterilerin iş, ürün ve hizmetin kalitesi konusundaki görüşleri kurumdaki etkinliğin düzeyini belirler.⁴⁴

2.4.6. Kalite Düzeyi:

Üretilen mal ya da hizmetin kalite düzeyi performans değerlemede bir başka yöntemdir. Üretilen ürünlerde belli bir kalite düzeyinin yakalanması ve bu kalite düzeyinin yüksekliği performansın da yüksek olduğuna işaret eder. Performans değerlemede kalite düzeyinin bir ölçüt olarak kabul edilmesi hizmet işletmelerinde daha etkili kullanılmaktadır. Kaliteli hizmet üretmek çalışanların performanslarının yüksekliği ile gerçekleşir. Yöntemin en avantajlı tarafı standartlara dayanması ve somut sonuçlar vermesi, yoruma fazla yer vermemesidir.

Hizmet işletmelerinin her geçen gün hızla artması, performans değerlemede kalite düzeyinin kullanılmasını bir zorunluluk haline getirmiştir.

⁴⁴ FINDIKÇI, İlhami; a.g.e. s.312

2.4.7. Karma Yaklaşımlar:

Performans değerlemede tek ve etkili bir yöntemden söz etmek mümkün değildir. Yukarıda sayılan yöntemlerin yanında daha bir çok performans değerlendirme yöntemi sayılabilir. Örneğin sınavla performans belirleme yöntemi, mülakat yöntemi, kendini geliştirme yöntemleri ve daha birçok yöntem kullanılabilir.

Performans değerlemede meydana gelebilecek hataları en aza indirmek ve daha sağlıklı sonuçlara ulaşmak için tek bir yöntem yerine, birkaç yöntemi aynı anda kullanmak önerilebilir. Yani performans değerlemede kalite düzeyi pazar payı ve müşteri memnuniyeti aynı anda ele alınırsa objektif ve daha gerçekçi bir değerlendirme sağlanabilir.

Değerleme sonuçta değerleyenin görüşlerini yansıtır ve tamamen objektif olan hiçbir değerlendirme sistemi yoktur. Bununla birlikte değerlendiriciler, olabildiğince objektif (tarafsız) ve adil olmalıdırlar. Aksi takdirde sonuçlar güvenilir olmayacak ve sistemden beklenen fayda sağlanamayacaktır. Bu nedenle değerlendirme yapan amirler gerek performans değerlendirme süreci, gerekse sıklıkla yapılan değerlendirme hataları konusunda eğitilmelidirler ve bu eğitim de insan kaynakları biriminin sorumluluğu ve gözetiminde yapılmalıdır.

2.5. PERFORMANS DEĞERLEMEDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER

Performans değerlemedeki temel amaç işletmenin amaçlarına ulaşım ulaşılmadığının belirlenmesi, karın ya da zararının belirlenmesinden ziyade örgütte çalışanların iş başarıları konusunda bilgilendirilmeleridir. Bu yolla çalışanların yaptıkları işlerde başarı durumlarını bilmeleri ve kendi kendilerini yenileme ve geliştirme gereğinin bulunup bulunmadığı belirlenebilir. İnsan kaynağının daha etkin ve verimli kullanılabilmesi, aynı zamanda çalışanların iş tatmini ve mutluluğunun sağlanması, eksik yanlış ve aksayan yönlerinin belirlenmesi performans değerlendirme sayesinde mümkün olmaktadır.

Bu amaçla performans değerlemede mümkün olduğunca objektif ve somut sonuçların değerlendirilmesi gerekir. Belirli sürelerde yapılan performans değerlendirme zamanla rutin işlemlerden biri haline gelebilir. Bu durumdan mümkün oldukça kaçınmak gerekir.

Geçmiş araştırmalardan elde edilen bilgiler; hazırlanan performans değerlendirme formlarının yeterince yorumlanmadığını ve kullanılmadığını göstermektedir. Oysa ki elde edilen sonuçlar çeşitli maddi ve manevi ödüllerin belirlenmesinde etkin bir şekilde kullanılmalıdır.⁴⁵

Performans değerlendirme yapılırken çalışanları sadece belli bir açıdan değerlendirmek yanlıştır. Çalışanlar eğitim düzeyleri, yabancı dil durumları, iş yerindeki geçmişi gibi bireysel özellikler açısından da değerlendirilmelidir. Çalışanların yetenekleri ve bireysel özellikleri yapılan işin özelliklerine aynı oranda yansımayaabilir. Çalışanların yetenekleri yapılan işle olan uyumu performans değerlemede dikkate alınmalıdır. Performans değerlemede hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın standart bir performans değerlendirme formu oluşturulmalıdır. Bu formun kolay ve anlaşılır olması gerekir. Hazırlanacak olan bu formların idari personel, işçiler ve yöneticiler için ayrı ayrı hazırlanması yararlı olacaktır. İşçilerde bulunması gereken nitelikler ile yöneticilerde bulunması gerekli niteliklerin olmadığı bir gerçektir.

Bir makinenin dakikada ürettiği ürün belirlenebilir. Oysa insan bir makine değildir. Başarı ve başarısızlıkların da bir çok etken aynı anda değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Dolayısıyla performans değerlendirme sürecinde insan kaynakları yönetimi bir çok sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Bunların başlıcaları aşağıda açıklanmaktadır.⁴⁶

a- Objektif olamama: İnsan kavramının değerlendirilmesi oldukça zordur. Çünkü insan çok yönlü bir yaratıktır. Birçok açıdan değerlendirilmeye müsaittir. Değerlendirmeyi yapacak olan da bir insan olduğuna göre, değerlendirmeyi yapacak olan kişiye karşı bir takım ön yargılar içinde bulunabilir. Oysa performans değerleminin başlıca hedefi iş hedeflerinin ne oranda gerçekleştirildiğinin belirlenmesi olmalıdır. Çalışanların hakkında bireysel görüşler ön yargılar objektif bir değerlemeyi zedeleyecektir. Objektif bir değerlemede sadece işe yönelik davranışlara önem vermek gerekir.

⁴⁵ FINDIKÇI, İlhami; a.g.e. s.321

⁴⁶ FINDIKÇI, İlhami; a.g,e, ss.302-304

- b- Tarafli çözüm:** Değerlemeyi yapan kişinin tarafli davranmasıdır. Yani bazı çalışanlara değerlemeyi yapanların yakınlığı, astlardan bazılarını sevmesi ve bu özel ilişki ve duygularını yaptığı değerlemeye yansıtmasıdır. Bu durum çalışanlar arasında önemli bir huzursuzluk kaynağı oluşturur ve üstlere karşı güveni azaltır. Bu şekilde yapılan bir performans değerlendirmenin de hem üstler hem işletme hem de çalışanlar açısından bir sonucu ve değeri yoktur.
- c- Tek Yönlü Ölçüm:** Performans değerlemede çalışanları tek bir açıdan değerlendirmek oldukça sakıncalıdır. Burada çalışanı sadece müşteri görüşleri açısından değerlendirmek ya da sadece üstlerin görüşleri açısından değerlendirmek yanlış olacaktır. Performans değerlendirmede amaç kişiyi bir bütün olarak, tüm yönleriyle değerlendirmek çok yönlü bir bakış açısı ile değerlendirmek olmalıdır.
- d- Standart Ölçüm:** Performans değerlendirilirken kişilerin başarıları yetenekleri, iş başarıları, diğer çalışanlardan farklılıklarının belirlenmesi gerekir. Ortalama standartlara göre değerlendirmek, onları ortalamaya yakın görmek hatalı sonuçlara neden olur.
- e- Araç Hatası:** Çalışanların hepsinin aynı ölçülerde değerlendirilmesi mümkün değildir. Örneğin bir işçi günde yüz parça ürün üretiyorsa bu işçinin değerlendirilmesinde sayısal veriler kullanılarak değerlendirme yapılabilir. Fikir olarak bir şeyler üreten ve örgüte katkıda bulunan kişilerin, günde yüz parça üreten işçilerle karşılaştırılması doğru değildir. Burada iki işçinin performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan araçlar farklı olmalıdır.
- f- Baskın Özellik :** Yöneticiler personeli değerlendirirken onun çok yetenekli olduğu bir alandan yola çıkarak tüm çalışmalarını olumlu değerlendirebilirler. Oysa çalışanlar tüm yönleriyle değerlendirilmelidirler. Çalışanların başarılı oldukları ya da başarısız oldukları bir alandan yola çıkmak, performans değerlemede daha başlangıçta hataya neden olacaktır.

2.6. PERSONELİN PERFORMANSININ YÜKSELTİLMESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.5.1. Demokrasi:

Demokratikleşme bir topluluğun başlangıçta daha az güç sahibi olan üyelerinin, o topluluğun yönetiminde daha çok güç sahibi olmalarını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir.⁴⁷

Bu tanım topluluğun üyelerinin tamamının topluluk adına alınan kararlarda görüş bildirmeyi ve bu görüş ve düşünceleri doğrultusunda yönetime katkıda bulunmayı yönetimde söz sahibi olmayı hedeflerken yöneticilerin elindeki yetkilerinde her geçen gün azaltılması ve alttan gelen sözlere kulak verilmesi gereğine işaret etmektedir. Ortaya çıkan bu durum hakkında olumlu ve olumsuz birçok eleştiriler olsa da çeşitli ideolojilere yönelmeden işletme ortamında otokratik yapının yumuşatılarak daha demokratik yapıya kavuşması, işletme verimliliğine ve etkinliğine katkı sağlayacağı kuşkusuzdur.

Bugün demokrasi kavramı daha da önem kazanmaktadır. Dünyadaki demokratikleşme sürecine, birçok etkenin önemli ölçüde katkıları bulunmaktadır. Bunlar:⁴⁸

Devletin düşünce ve bilgi konusundaki tekeli ortadan kaldıran iletişim, soğuk savaşın sona ermesi, insani ve demokratik değerlerin yaygınlık kazanmaya başladığı bir dünyada otorite ve baskıcı rejimlerin ciddi ve derinleşen meşruiyet sorunları ile karşı karşıya kalmaları, yeni küreselleşen ekonomik yapı içinde tutucu, katı yapılanmalara ve aşırı merkeziyetçi planlamaya dayalı ekonomilerin başarı şanslarının sınırlı oluşu, etkin dış faktörlerin (BM, IMF, Dünya Bankası, Avrupa Topluluğu vb.) politikalarındaki değişiklikler ve birçok ülkede kentsel orta sınıfların genişlemesi, daha önce demokratik yapıya kavuşmuş ve gelişmiş toplumların diğer toplumlara örnek teşkil etmesi gibi birçok sebeplerden ötürü bugün demokrasi süreci hızla gelişmesini sürdürmektedir. Toplumlar ne kadar demokratik bir yapıya kavuşurlarsa o toplum içerisinde faaliyet gösteren işletmelerde aynı şekilde bu demokratikleşme sürecinden etkileneceklerdir.

⁴⁷ LAMMERS,C.F.Self: **Managment and Participation Two Concepts of Democratization in Organizations**,(Çeviren: Tomris SOMAY), vol: 5 No: 4, 1974, s.81

⁴⁸ ÖZTÜRK, Azim : **Küreselleşen Dünyada Yöneticilik**, Nobel Yayınevi, Adana, 1998, s.21

Bugün gelişmiş ve demokratikleşmiş toplumlarda yöneticiler (buna İşletme yöneticileri de dahil) otokratik kuralların geçersizliğini anlamış ve daha demokratik kurallar koymak uygulamak durumunda kalmışlardır.

Günümüz işletmelerinin yönetiminde; artık tek bir şahsın egemenliği ve işletme üzerinde söz sahibi olması anlayışı kalkmaktadır. Organizasyonlarda gelişmeye başlayan demokratikleşme, insanileşme, uzmanlaşma, çapraşıklaşma vb. gelişmeler, astlık, üstlük kavramını değişikliğe uğratmıştır. Geleneksel örgütlerde görülen dikey ve hiyerarşik yapılanma yerini eşitliğe, meslektaşlığa ve insanca ilişkilere dayanan demokratik bir örgüt yapısına bırakmaya başlamıştır. Artık örgütlerde hiyerarşik yönetim yerini yassı ve katılımlı organizasyonlara, statik yapıdan esnek yapılanmaya ve uluslararası ilişkilere dayalı bir yönetim tarzına bırakmıştır.

Günümüz işletmelerinin ulusal ve uluslararası firmalarla girmiş olduğu kıyasıya rekabet onların artık hata yapmalarına izin vermemektedir. Bu yüksek rekabet ortamında başarılı olabilmenin kuralı yüksek verimlilik ve yüksek kalitede üretimdir. Bunun için işletmeleri oluşturan personelin işleriyle, kuruluşun başarısıyla ve başarısızlığıyla yakından ilgilendirmek, kararlarda onun fikir ve önerilerini almak işyerini sadece ekmek parası kazanılan bir çevre olmaktan çıkarıp mutluluğu çoğaltan bir sosyal alan niteliğine kavuşturmak gerekir.⁴⁹

Bu ve buna benzer birçok gelişme artık organizasyonlarda katılımın zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Katılımlı yönetim fikrinin doğmasının temel taşlarını oluşturan ise, örgütlerde gelişmeye başlayan demokrasi kavramıdır. Demokratik yönetim olmadan katılımlı yönetimden söz etmek mümkün değildir.

2.6.2. Katılımlı Yönetim:

Üstler işletmenin genel faaliyetleri içerisinde örgütte yapılması gerekli işleri planlar. Astlara bu işleri nasıl yapmaları gerektiğini bildirirler. Üstler işin yapılması sırasında hangi aşamaların hangi eylemlerin nasıl yapılması gerektiğini, o işi sürekli yapan bir insan kadar iyi bilemezler. Astlar işin içinde olduklarından bir çok tecrübe ve pratik bilgilere sahiptirler. Üstler kendilerinin işlerini yaparken onları

⁴⁹ TOSUN, Kemal : **İşletme Yönetimi**, 6.Baskı, Savaş Yayınları, Ankara, 1992, s.257

üretim sürecinin bir parçası gibi görmeleri astların pek hoşuna gitmez. Bir işin en iyi nasıl yapılması gerektiği araştırılıyorsa, burada astların görüşlerinin alınması çok önemlidir. Çünkü çalışanlar kendilerinin fikirlerine önem verildiğini düşünecek ve psikolojik yönden olumlu etkileneceklerdir. Üst kademe yönetim çalışanlardan çok kıymetli bilgiler elde edecekler, gereksiz zaman ve kaynak israfına neden olmayacaklardır.

İşin planlanmasında üstlerin kendi fikirlerine kıymet vermesi ve o işin en iyi şekilde yapılmasında kendisinin bir katkısı olduğunu düşünen çalışanlar işin icrasını da severek ve isteyerek yapacaklardır. Böylece astlar işletmeyle bütünleşecekler, işletmenin sorunları hakkında bilgi sahibi olacaklar, işletmeyi sahipleneceklerdir. Yapılan işin aksayan yönlerinin anında üst yönetime bildirilmesi ortaya çıkacak zararları asgari düzeye çekecektir. Bundan sonraki bölümde ayrıntılı olarak incelenecek olan bu tür yönetim tarzı, işletmede çalışan personelin performansını artırmada en önemli bir araç olarak çağdaş ve modern yöneticilerin hizmetine sunulmuştur.

2.6.3. Öz Yönetim

Öz yönetim, “Üretim araçlarının toplumun mülkiyetinde olması gerektiğini savunur ve emeğin artı değerini devlet adını bürokratlar değil onu yaratan gerçek sahibi olan emekçiler kontrol etmelidir.”⁵⁰ düşüncesine dayanır. Bu tür bir yönetimde çalışanlar seçtikleri temsilciler eliyle işyerini yönetirler. İşyerinde işveren veya sermayedar sınıfın varlığı söz konusu değildir. Kısacası özyönetimi üretim araçlarının demokratikleştirilmesi ya da işletmenin çalışanlar tarafından yönetilmesi⁵¹ olarak ifade edilmektedir diyebiliriz. Bu konu üçüncü bölümde daha detaylı anlatılacaktır.

⁵⁰ TÜRKDOĞAN, Orhan : **Türkiye Açısından Özyönetim**, Türk Kültürü Yay. No: 41, İstanbul, 1977, s.6

⁵¹ YENİÇERİ, Özcan: **İşletme Yönetimi**, TUTİBAY Yayınları. Ankara, 1999, s.239

2.6.4.Stratejik Planlama:

Strateji, içinde bulunulan durum ve şartlara göre ulaşmak istenilen hedeflere varmada, kullanılacak yol ve yöntemlerin her durum ve şartlara göre yeniden planlanması ve uygulanması anlamına gelen bir terimdir.

Stratejik planlama ise; örgütlerde tepe yöneticiler veya idare edenler tarafından belirlenen ileriye yönelik varılması hedeflenen, planlanan genel amaçları içerir. Tabi ki bu amaçları gerçekleştirecek olanlar da örgütte çalışanlar olduğuna göre yönetim bu genel amaçları örgütte çalışanlar arasında dengeli ve adil bir şekilde dağıtmalıdır. Strateji amaçların belirlenmesi tayini ile ilgilidir. Ne tür işletme olursa olsun stratejiye sahip olmayan bir işletme amaçlarını açıkça ve kesinlikle saptayamaz, amaç saptamak için gerekli hesapları yapamaz stratejinin bulunmadığı işletmelerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılmaz çünkü mali ve beşeri güçleri veya kaynakları ekonomik biçimde kullanacak geniş kapsamlı bir analiz yapılmamaktadır. Diğer taraftan stratejik plan yapılmadığı zaman işletme için uygun bir ürün Pazar politikası yerine, müşteri çoğaltma alanı geniş tutulacaktır. Oysa strateji amaçları saptayarak faaliyetlerini ona göre düzenleyip işletme için yararlı olan fırsatları aramak zorundadır.⁵²

Önceden herhangi bir hazırlık yapmadan kararlarını günlük bilgiler üzerine kuran işletmeler, piyasalardaki en ufak dalgalanmalardan bile olumsuz etkileneceklerdir. Stratejik planlara sahip olan işletme almış olduğu kararlarda hata yapma payını en aza indirecektir. İşletme güçlü ve zayıf yönlerinin önceden tespit edilmesi yöneticiler tarafından açıkça bilinmesi, işletmenin stratejik seçimlerini gerçekleştirmesinde büyük faydalar sağlayacaktır. Yönetim aynı zamanda işletmenin şimdiki güçlü ve zayıf taraflarını analiz ederek mevcut ve gelecekteki strateji ve politikaları değerlendirme olanaklarına kavuşacaktır.

Çalışanların performanslarının artması üst yönetimin kendilerine yüklediği görevleri, belirlediği hedefleri iyi anlayıp kavramalarına bağlıdır. Üst yönetim hazırladığı planlar doğrultusunda çalışanlarını yönlendiremez ise stratejik planların başarılı olma şansı da olamayacaktır.

⁵² EREN, Erol : **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İşletme Fakültesi Yay.No: 234, 3.Baskı, İstanbul, 1990, s.22

Birçok işlevde olduğu gibi performans değerlendirme işlevleri de stratejik planlar doğrultusunda yapılmalıdır. Çalışanların hazırlanan planları benimseme ve uygulama derecesi, performanslarının yükseltilmesi ile doğru orantılı olmalıdır.

2.6.5. Ücret Yönetimi:

Çalışanlara verilecek ücretlerin belirlenmesi için; ücret politikalarının oluşturulmasından, piyasa ücret artışlarına; ücret sisteminin kurulmasından işletilmesine kadar yapılan tüm çalışmalar ücret yönetimini oluşturur.

İyi bir şekilde uygulanan ücret yönetimi çalışanları memnun edecek ve işletmeye olan güvenlerini artıracaktır. Çok çalışanın ve başarılı olanın sonuçta daha fazla ücret alacağını bilmeleri onların başarılarını artırmada gayret göstermelerine neden olacaktır. Ücret yönetimi planlamasında yönetim performans değerlendirme sonuçlarından faydalanarak adil bir ücret yönetimi geliştirebilir ve uygulayabilir. Kurumlarda performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak kullanılabilir.

Bir şirketin genel ücret seviyesi, iş değerlendirilmesinden ziyade iş piyasası faktörüne tabidir.⁵³ Ücret analizleri şirketin ücret yapısının; kendi içindeki, holding içindeki, sektör içindeki ve genel ekonomi içindeki konumunu ortaya koymakla, daha adil ve dengeli bir ücret yapısının kurulmasına olanak hazırlar. Ayrıca mevcut ücret yapısının, seçilen ücret politikası (sektör ortalamalarının altında, üstünde veya civarında) ile insan kaynakları politikasına uyumlu olup olmadığının ortaya çıkarılmasını sağlar. İlave olarak şirket içi ücret analizleri, personel bütçesinin hazırlanmasında da önemli bir rol oynar. Yapılabilecek ücret artışlarının personel bütçesine ne şekilde yansıtacağı, şirket içi ücret analizlerinin kullanım alanlarından biridir.

Performansı düşük olan personelin düşük; performansı yüksek olan personelin yüksek ücret alması gibi bir ilişki kurmak yerine, yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek başarısızlığa değil başarıya odaklanmak gerekir. Kısaca yüksek performans gösteren personele yapılacak ücret artış diğerlerine oranla fazla olmalıdır. Unutulmamalıdır ki çok çalışanla az çalışanın aynı kefeye konması çok çalışanlara yapılan büyük bir haksızlık olabilir.

⁵³ ZAIM, Sabahattin : **Çalışma Ekonomisi**, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1986, s.267

2.6.6. Kariyer Yönetimi:

Kariyer, “bir kişinin iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi” olarak tanımlanabilirken; Kariyer geliştirme ise, “çalışanların geliştirilmesinin ve sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim, ve yeteneklerle kurumun sunduğu gelişme olanakları arasında bir uyumun sağlanmasıdır”.⁵⁴ diyebiliriz.

Örgütte çalışan kişilerin kurum içinde buldukları statüleri, ve bunların örgüt içinde üst basamaklara yükselme imkanlarının sağlanması, uygun kişilerin uygun yerlere ve makamlara getirilmesi kariyer yönetiminin ilgilendiği konular arasında gelir.

Son yıllarda kariyer geliştirme ve planlamaya olan ilginin artmasının birçok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlerden belkide en önemlisi işin tanımındaki ve işe yönelik yaklaşım ve tutumlardaki temel değişikliklerdir.⁵⁵ Birçok çalışanın işe yönelik olarak insancıl bir yaklaşımı ya da değerler sistemini benimsediklerini görmekteyiz.

Çalışan nüfusun eğitim düzeyindeki genel artış, kariyer planlama ve geliştirmeye, hem çalışanlar hem de kurumlar tarafından verilen önemin artmasının bir diğer nedeni olarak düşünülebilir. Görgül çalışmalar, yaşam kalitesi olgusunun çalışanlar için giderek daha önem kazandığını göstermektedir.⁵⁶

Kariyer yönetiminin iyi bir şekilde planlandığı ve uygulandığı kurumlarda, çalışanlar bir süre sonra kurum içinde nereye, hangi statüye geleceklerini bilirler veya tahmin edebilirler. Kurum içinde bu şekilde bir hareketlilik çalışanları olumlu yönde motive edecektir.

Örgüt içinde çalışanların ne yapmak nereye ulaşmak istediğini bilmeleri ve bu ortamı hazırlayacak adımları atmaları yeterli değildir. Yönetim emrinde çalışanların yeteneklerini ve becerilerini görüp; çalışanlarının bu yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olmalıdır.

⁵⁴ SÜMER, Canan : “İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme”, Türk Psikoloji Bülteni, www.psikolog.org.tr.

⁵⁵ BUCHHOLZ, R.A. : “An empirical study of contemporary work beliefs about work in American society,” journal of Applied Psychology, s.63

⁵⁶ SÜMER, Canan ; a.g.m. www.psikolog.org.tr.

Sonuç olarak diyebiliriz ki; kariyer planlama geliştirme, eleman seçme ve eğitimi gibi temel insan kaynakları yönetimi aktiviteleriyle karşılaştırıldığında, kurumların ciddi yatırımlar yapmaktan kaçındığı bir insan kaynakları aktivitesi olarak görülmektedir. Bunun en önemli nedeni hem çalışan hem de kurum için kısa vadede gözle görülen bir kazancın olmamasıdır. Kariyer yönetiminin başarılı ve etkin olması için, iş analizi eleman seçme, yerleştirme eğitim ve insan gücü planlaması gibi diğer insan kaynakları yönetimi etkinlikleriyle çok iyi bir koordinasyon içinde olmasına bağlıdır. Bunun dışında yürütülen bir kariyer yönetimi programlarının başarılı olmasını beklemek yanlış olacaktır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONELİN PERFORMANSININ ARTIRILMASINDA KATILIMLI YÖNETİMİN ÖNEMİ

3.1. KATILIMLI YÖNETİMİN TANIMI

İşletme yönetimine yeni bir bakış açısı kazandıran katılımlı yönetim kavramı, geleneksel yönetim yaklaşımından günümüze kadar örgütlerde ortaya çıkan demokratikleşme sürecinin bir sonucudur. İşletmelerde görülen büyüme ve gelişmenin meydana getirdiği sorunlara karşı etkili bir biçimde kullanılan yeni bir yöntemdir. Katılımlı yönetim sayesinde üstler her geçen gün artan iş yüklerinin bir bölümünü devretmek imkanı bulurlar. Astlar ise yeteneklerini bilgi ve deneyimlerini kullanma ve üstlere bunu ispat etme çabasına girerler. Bu durum işletmenin verimliliğini ve rekabet gücünü artırır. Katılımlı yönetim bu açıdan bir bakıma otoritenin paylaşılması anlamına gelmektedir. Günümüz işletmelerinde uygulanmaya başlayan yetki devri, kara katılma, ortaklık, birlikte yönetim, öz yönetim gibi çeşitli katılımlı yönetim sistemleri personeli daha çok sorumluluk sahibi yapmak amacını taşımaktadır.⁵⁷

Klasik yönetim anlayışı düşüncesinin değişmesinin bir çok nedeni bulunmakla birlikte, bu yönetim düşüncesinin terk edilmesindeki en önemli sebep, gittikçe kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen fertlerin “başkaları tarafından yönetilen bir araç” durumunda olmak istememeleridir. Geleceğin sanayi toplumlarında yetkinin (otorite) kişiselliğe bağlı olmayarak, daha anonim bir biçimde icra edilmesini zorunlu hale getirecektir.⁵⁸

Katılımlı yönetim sisteminin etkinliği ve verimliliği, geleneksel yaklaşımdan, yapısal ve felsefi anlamda şu konularda ayrılmaktadır.⁵⁹

- Bilginin, işin yapıldığı en alt düzeye kadar dağıtılması,
- Kararların uygulanabilmesi için bir kısım yetkinin devredilmesi,
- Ödüllendirme sisteminin kurulması.

⁵⁷ ADALI, Sacid : **Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılımlı Yönetim**, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayını, İstanbul 1986, s.62

⁵⁸ EREN, Erol : **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 4.Baskı, İstanbul 1993, s. 258

⁵⁹ DEMİRKAN, Mahmut: **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri**, Değişim Yayınları, Sakarya, 1997, s.71

Katılımlı yönetim, ülkenin içinde bulunduğu demokratik koşullara paralel olarak gelişir. Yani katılımlı yönetimin başarısında ülkelerin içinde bulunduğu sosyo ekonomik yapı belirleyici bir unsur olmaktadır.

İşletme yönetiminin temel görevi, işletmenin geleceği hakkında doğru kararlar almaktır. Alınan bu kararları uygulayacak olanlar ise işletme çalışanlarıdır. Burada görülen odur ki, kararları alanlar ile bu kararları uygulayanlar farklı kişilerdir. İşte burada katılımlı yönetim karar alanlar ile bu kararları uygulayan kişileri bütünleştirmeyi amaçlamaktadır. Katılımlı yönetim, işletmede çatışmaları azaltmak, işletmeye yabancılaşmayı engellemek ve işletme ortamında olumlu bir hava oluşturabilmek için çalışanların görüşlerine önem vermek, onların düşünceleri yönünde kararlar almak, çalışanları motive ederek, işletme verimliliğini artırmayı amaçlar.

İşletmenin her kademesinde çalışan insanların öncelikli arzuları işlerinde başarılı olmaktır. Bunun için de gerekli gayreti göstermeye hazırdırlar. Bu durum insanların doğasında vardır. Ancak buradaki temel problem işgöreni organizasyonun problemleriyle ilgili bir duruma getirmek yani işgören ile işletmeyi bütünleştirmektir. Bu durumu sağlamak için çalışanların sürekli teşvik edilmesi gerekir. Bu teşvik her zaman maddi değerlerle yapılmaz işçinin bir konu hakkındaki fikrinin sorulması, onun düşüncesi doğrultusunda bir karar alınması ve bunların sonucunda çalışana küçük bir teşekkür edilmesi, o kişinin nazarında kendisine verilecek maddi değerlerden çok daha kıymetlidir.

Katılımlı yönetim, çok geniş ve kapsamlı bir konu olması nedeniyle, tek ve tam bir tanımını bulmak oldukça güçtür. Konunun toplumsal, psikolojik, siyasal, hukuksal vb. birçok yönleri mevcuttur. Hukukçular, hak ve mülkiyet konusu; sosyologlar, bir endüstriyel demokrasi biçimi; işletme bilimi ile uğraşanlar ise, bir emek ve sermaye işbirliği şeklinde tanımlamalar yapmışlardır. Katılma aslında bunlardan bir ya da birkaçı değil bu düşüncelerin tamamını kapsamaktadır.⁶⁰

İşletme bilimi ile uğraşanlar tarafından katılımlı yönetim hakkında çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Her akademisyen veya konuyla ilgilenenler katılımlı yönetimin tanımını yaparken, kendine göre katılımlı yönetimin önemli bir özelliğini

⁶⁰ YENİÇERİ, Özcan ; a.g.e, s.233

ön plana çıkarmaya çalışmıştır. Örneğin bazı yazarlar katılımlı yönetimin ekonomik boyutunu ele alırken, bazı yazarlar fikir ve düşünce katılımı şeklindeki siyasi, politik ve psikolojik boyutunu göz önüne alarak, katılımlı yönetim tanımı yapmışlardır. Bu tanımlardan bazılarına değinelim.

Katılımlı Yönetim: “Bir işletmede çalışan iş görenlerin temsilcileri aracılığı ile işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy ile katılmalarıdır.”⁶¹

Katılımlı yönetim: “Kişilerin çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen sorunların çözümünü için düşünce katkısında bulunma sürecidir.”⁶²

Katılımlı yönetim: “Kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yöreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içerilmeleridir.”⁶³

Katılımlı yönetim: “İş görenlerin direkt veya dolaylı olarak çalıştığı işyerinde fiziki olduğu kadar fikri ve psikolojik yeteneklerini de kullanabilmesi ve içinde bulunduğu organizasyonun yönetiminde söz veya oy’la fikir beyan etme ve kararlara iştirak ederek etkileme hakkına sahip olmasıdır.”⁶⁴

Katılımlı yönetim: “Kamu ve özel kesimde çalışan işçi ve memurların ve halk topluluğuna mensup kişilerin, hükümetin ve yöneticilerin faaliyetlerine tesir etmek veya doğrudan doğruya toplum ihtiyaçlarını sağlamak yolunda oynadıkları rolü ifade etmektir. Kişileri veya grupları rasgele bir araya getirmek değil, bunların birbirlerini etkileyecek yapıda bütünleştirilmesidir”.⁶⁵

Katılımlı yönetim: “İşveren ya da patronun istihdam ettiği bir veya daha fazla kimseye işletmenin karları üzerinden bir pay vermeyi taahhüt etmesidir.” şeklinde ekonomik açıdan; “Kamu işlerinin yönetimine bütün vatandaşların doğrudan doğruya ve demokrasi gereği katılmasıdır.”⁶⁶ şeklinde politik açıdan katılımlı yönetim tanımı yapılmıştır. Bu tanımda devlet organlarının almış oldukları kararlarda bağımsız olmadıklarını bunların almış oldukları kararlarda yapmış oldukları

⁶¹ SABUNCUOĞLU, Zeyyat : **Örgütsel Psikoloji**, Uludağ Üniversitesi Yay. Bursa, 1998 s.198

⁶² BAŞ, İ.Melih : “Katılımcı Yönetim”, Tekstil İşveren Dergisi Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Aylık Dergisi, Sayı,190, 1995. s.23

⁶³ DEMİRKAN, Mahmut; a.g.e.s.70

⁶⁴ YENİÇERİ, Özcan : a.g.e.s.234

⁶⁵ HESAPÇIOĞLU, Muhsin : **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s.265

⁶⁶ EREN, Erol : **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.267

icraatlara ülkede yaşayan fertlerin katılması ve fikir beyanında bulunmaları gereğine değinilmektedir.

Katılımlı yönetimi çok geniş kapsamlı bir biçimde tanımlayan akademisyenlerden bir tanesi de Prof. Dr. Kemal Tosun'dur. Yazara göre: "Kişilerin çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen sorunların çözümü için fikir katkısında bulunmaları süreci"⁶⁷ şeklinde katılımlı yönetimi tanımlamıştır.

Yönetim süreci yalnızca aynı hiyerarşi düzeyinde olanlar arasında değil ast ve üst ilişkileri olanlar arasında da etki yönleri olan bir süreçtir. Ast ve üst söz konusu olunca, üstlerin aslara emir verme ve komuta etme gücü vardır. Bu durum göstermektedir ki katılımlı yönetim süreci ile yönetimin taşıdığı anlam bir noktada çelişmektedir. İşte bir çok yöneticinin katılımlı yönetime şüphe ile bakmaları ve çekinmelerinin temelinde yatan mantık budur.

Katılımlı yönetim sayesinde alt yönetim kademesindeki yöneticilerin veya iş görenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları sağlanır. Yönetim tüm bireylerin düşüncelerini, yeteneklerini kullanarak yönetim faaliyetini gerçekleştirirken bilgi yönünden yetersiz olduğu konularda yanlış uygulamaları ortadan kaldırmalıdır. İşletmedeki tüm çalışanların beyin gücünü kullanmak yöneticilerin yapacağı en akıllı davranıştır. Bu durum örgütsel amaçlara ulaşmada büyük başarı sağlayacaktır. Katılımlı yönetim işletmenin bugün ve gelecekteki başarısı için vazgeçilemez bir unsurdur.⁶⁸

Alt kademe yöneticiler sürekli olarak üst kademe yöneticilerden emir almak istemezler. Stratejik olmayan, çalışanları işe yönlendirmeye yönelik, verimi artırmaya yönelik bazı kararları kendileri vermek isterler. Bu durum hem üst kademe yönetimin işlerini hafifletecek hem de bu yöneticilerin işe yönelik motivasyonlarını sağlayarak, işletmeye olan ilgilerini artıracaktır. Bu durum iş görenler içinde geçerlidir.

Katılımlı yönetim, iş gören ile yönetici arasındaki diyalogun ve işbirliğinin gelişmesi, örgütün daha gerçekçi ve ekonomik kararlar almasını sağlayacak; diğer bir deyimle işletme, yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşacaktır.

⁶⁷ TOSUN, Kemal : **İşletme Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşl.Fak.Yay.No:186, İstanbul,1987, s.131

⁶⁸ ADALI, Sacid; a.g.e. s.62

Çalışma yaşamında kalitenin sağlanması, çalışanların örgütün yönetimine katılabilmeleri ve yönetimle ya da kendileriyle ilgili kararların alınma sürecinde aktif rol oynamalarına da bağlıdır. Ancak yönetime katılmanın etkili olabilmesi için çalışanların da katılım düşüncesiyle ilgilenmesi gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanların aldıkları kararların önemli olduğunu, işin ciddiyetini anlamış olmaları gerekir. Yönetimle ilgili kararlar vermenin kendi sorumlulukları olmadığına inanan ya da yöneticinin en iyisini bildiğine inanıp, bu yönde çaba göstermeyen çalışanlar, iş yaşamında gerekli motivasyona ulaşamayacaklardır.

Çağdaş örgütler, tüm çalışanların, kendilerini ilgilendiren konular hakkında kararlar almada daha fazla oranda söz sahibi oldukları bir çağdaş yönetim biçimini uygulayan örgütlerdir.⁶⁹

İnsan kaynaklarının işletmenin en değerli varlıkları olduğu kabul edilmekle birlikte bu kaynakların en etkin ve amaçlara dönük biçimde yönetilmesi oldukça zor ve karmaşık bir iştir.⁷⁰

3.2. KATILIMLI YÖNETİMİN AMAÇLARI VE ÖNEMİ

a.Amaçları:

Sürekli gelişim ve liderlik için çalışanların bütün potansiyellerinin harekete geçirilmesi gereklidir. Bu amaçla yetkinin alt kademelere devredilmesi yanında onların öneri ve fikirlerinden yararlanılmak suretiyle çalışanların karar alma süreçlerine katılımının sağlanması, kalitenin yükseltilmesi ve bu sürecin sürekliliğinin sağlanması, iç müşteri olarak adlandırılan kurum ya da kuruluştaki görevli personelde iş tatmininin sağlanması ve bunların kurumu benimsemeleri için katılımlı yönetim bir zorunluluktur. Gittikçe artan rutinleşen işlerden çalışanların rahatsız olmaları çalışanlar arasında ortaya çıkan sürtüşme ve çatışmaları ve bunların sonuçlarında ortaya çıkan işe yabancılaşma sürecini bertaraf etmek, çalışanların vasıf düzeyini yükseltmek, çalışanları ortak bir amaç uğrunda birleştirmek, çalışanlar arasında takım ruhu oluşturmak, işletmenin etkinliğini ve üretim kalitesini artırmak,

⁶⁹ UYSAL, Gül F. : “Çalışma Yaşamının Kalitesi ve Çağdaş Yönetim”, www.isgc.org.

⁷⁰ SABUNCUOĞLU, Zeyyat ; a.g.e. s.18

işletmede verim ve karlılığın artırılması ve devamını sağlamak, katılımlı yönetimin öncelikli amaçları arasındadır.⁷¹

İşletmelerde bilgi akışı büyük ölçüde yukarıdan aşağıya doğru işler. Katılımlı yönetim bu bilgi akışının her yönde, dikey yatay ve çapraz yönde gelişmesini sağlar. Bu sayede çalışanlar ve yöneticiler arasındaki diyalog gelişir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki yüz yüze ilişkiler artar. Çalışanlar ve yönetim arasındaki ihtilaflar büyük ölçüde azalır. Çalışma hayatında yapıcı bir hava oluşur. Şiddet baskı ve otokratik bir ortam yerini karşılıklı diyaloga dayalı demokratik bir ortama bırakır. Çalışanlar arasındaki uyum ve ahenk sayesinde çatışma ve çekişmeler ortadan kaldırılır. Katılımlı yönetim işletmenin sağlıklı ve istikrarlı büyüme ve gelişmesine büyük katkı sağlar.

İnsanların Maslow'un ifade ettiği benlik duygusunun tatmin edilmesi gerekir. Bunu tatmin etmenin en temel yolu karşılıklı saygı hürmet ve danışılma terimlerinin tam anlamıyla kavranmasında yatar. Yönetim tarafından bilgi verilen, danışılan, hatta sınırlı da olsa bir karar yetkisine sahip olan herkes mesleğinde gelişme ve tatmin olma imkanı bulacaktır. Çalışma hayatının maddi ve manevi ıslahı aynı zamanda psikolojik tutum ve davranışları da iyileştirecek neticede olgun bir sevk ve idarenin doğmasına imkan verecektir. Bu durum tabii ki işletme açısından olumlu mali sonuçlar elde edilmesine yol açacaktır. Temelde işçilerde işletmeye bünyevi ve hatta hiyerarşik olarak bağlanma ihtiyacı vardır.⁷² Bu ihtiyaç kişinin sosyal bir varlık oluşundan kaynaklanmaktadır. Bir üretim grubuna ait olmak ihtiyacı tüm insanlarda bulunan bir özelliktir. Modern toplumlarda ise yüz yüze ilişkiler her geçen gün azalmaktadır. Oysa insanlar toplu halde yaşamak isterler bu açıdan insanlar hiç değilse işyerlerinde bu ihtiyaçlarını gidermek istemektedirler. Çalışanların bu ihtiyaçlarının karşılanmasında katılımlı yönetim etkisini kısa zamanda gösterecek, örgütte olumlu bir hava yaratacak, yöneticiler ve çalışanları birbiriyle kaynaştıracaktır. İşletmelerde iletişim sistemleri ne kadar gelişirse gelişsin, kişiler arasındaki iletişim karşılıklı hoşgörü sevgi ve saygı olmadan gerçekleşemez. Normal bir insan sorumluluk almak sorumluluklarını en iyi bir biçimde yerine

⁷¹ BÜYÜKUSLU A.Rıza : *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Der Yayınları, Eren Ofset, İstanbul 1997, ss.153-154

⁷² ADALI, Sacid : a.g.e.s.72

getirmek ister. Aynı şekilde çalışan bir insan da çalıştığı ortamda daha fazla mesuliyet yüklenmek arzusundadır. Ancak insanlar bu sayılanların gerçekleştirilmesini sağlayacak maddi ve manevi şartları da arar. Katılımlı yönetim çalışanların çıkarlarının korunduğu ve artırıldığı, bilgi alışverişinin iyi işlediği, kişilere değer verildiği yer ve zamanda gerçekleşir.⁷³

Katılımlı yönetim çalışanlara hata yapma hakkının tanınmadığı, açıkça bir yetki devrinin olmadığı, çalışanların yönetime güvenmediği, bürokratik kuralların yer aldığı bir ortamda gerçekleşemez.⁷⁴ Böyle bir ortamda çalışanlar sorumluluk almak istemeyecek, aksine sorumluluk almaktan kaçınacaklardır. İşletmelerde sorumluluğu dağıtmak işletmenin amaçlarıyla uyumlu sonuçlar verecekse uygundur. İşletmelerde mevcut iktidarların güçlerinin sınırlandırılması değil, iktisadi kuvvetlerin tamamının dağıtılması gerekir. Bunun içinde çalışanların organizasyon hedeflerini gönülden kabullenmesi gerekir. Aksi taktirde bazı insanlara veya gruplara sorumluluk vermek yönetimi zor duruma sokar. İşletmede kaosa neden olur ve işletmenin varlığını tehlikeye atar. Oysa sorumlulukların önemli bir bölümünü çalışanlara dağıtmak iş görenlerin hem maddi hem de psikolojik yönden belli bir doyuma ulaşmasını sağlayacaktır.

Tarafların yönetime katılımı başarıyla gerçekleştirebilmeleri için bilgi düzeylerinin yüksek olması gerekir. Bu bilgi düzeyleri ise kuşkusuz eğitim sayesinde artırılabilecektir. Bu amaçla yönetim, işgörenlerin yönetime katılımı konusunda işletme düzeyinde bir başarı bekliyorsa, işletme amaçları doğrultusunda eğitim faaliyetlerine hız vermeli ve bu durumu sistemli bir hale getirmelidir. Katılımlı yönetim kendiliğinden bir hizmet içi eğitim mekanizması oluşturarak örgüte yeni bir formasyon kazandırır.⁷⁵ Ancak bunun oluşturulabilmesi için yönetim, çalışanların bu yeni durumu kabul edecek şekilde eğitimlerine önem vermesi gerekir. Bu eğitim sayesinde çalışanlara takım ruhu aşılanır. Ortak amaçlar belirlenerek, çalışanlar ve yönetim aynı amaçlara yönlendirilmeye çalışılır. İşletmede mevcut yönetim anlayışlarının değiştirilmesine yardımcı olur. Kanunların, yönetmeliklerin sıkı sıkıya

⁷³ EKİN, Nusret : **Endüstri İlişkileri**, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No: 104, İstanbul, 1989, s.165

⁷⁴ EKİN, Nusret : **Endüstri İlişkileri**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, No :378 İstanbul, 1976, s.162

⁷⁵ ADALI, Sacid ; a.g.e. s.71

tatbik edilmesi, eğer onlara uyma arzusu yoksa anarşiden başka bir şey ortaya çıkarmaz.⁷⁶

Teknoloji ve bilimin hızla gelişmesine karşın insanlar arasındaki iletişim insan ilişkileri her geçen gün ne yazık ki gerilemektedir. Bu durum toplum ve işletme düzeyinde insanları birbirinden kopararak kişisel çekişme ve çatışmalara yol açmaktadır. İşte katılımlı yönetimin temel amacı, bu durumu ortadan kaldırarak çalışma ortamında insan ilişkilerinin ön plana çıktığı, çalışanlar arasında ahengin sağlandığı, yaşanılır bir ortam oluşturmaktır. Katılımlı yönetim aynı temel ihtiyaçlar içinde bulunan insanlar arasındaki diyalogu geliştirmede büyük ölçüde başarı sağlamıştır.

Burada dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta ise; işletme, temel amaçlarına ulaşma sonrasında, bir çok yan ürün ve hizmet gereksinimi de ortaya çıkacaktır. Bunları çalışma yaşamının kalitesinin artırılması, paylaşılan sorumluluk, bağlanma, heyecan, gurur duyma vb. şeklinde sayabiliriz. Bu sayılan yan ürün ve hizmetler işletmenin temel amaçları yerine konulmamalıdır. Aksi takdirde işletmenin amaçlarının saptırılmasından dolayı ortaya çıkan sonuçlar olumsuz olacaktır. Amaca ulaşılmış gibi görülse de bu durum geçicidir. Örneğin çalışma yaşamının kalitesini artırmak temel ilkeler arasına konulup, işletmenin karlılığı ikinci plana atılırsa, işletme gelecekte maddi sıkıntılar çekebilir. İşletme mali sıkıntılar içerisindeyken, çalışanlar geleceğe güvenle bakamazlar. Sorumluluk ve yetki paylaşımı katılım, temel hedefler arasına konulursa, ortada yönetim ve liderlik diye bir şey kalmayacaktır. Bu durumda çalışma yaşamının kalitesinin artırılmasından da söz edilemez. O halde yapılması gereken, temel amaçlardan sapmadan tüm örgüt çalışanlarının işbirliğini ve katılımını sağlayan bir yönetim ve organizasyon oluşturulmalıdır.

b.Önemi:

Geleneksel ve bürokratik örgütlenmelerin bünyelerini incelediğimizde, bir çok dezavantaj ve fonksiyonel olmayan sonuçları beraberinde barındırdığını görürüz. Bu tip örgütlenmelerde görülen aşırı kuralcılık, tutulan kayıtlar ve yapılan kırtasiyecilik, örgütün amaçlarından sapmasına ve öncelikli amaçların ikinci plana

⁷⁶ ADALI, Sacid ; a.g.e. s.73

atılmasına neden olabilmektedir. Diğer taraftan bürokrasinin mevcut kural ve işlemleri örgütün hızlı çevre değişmelerine tam bir uyum göstermesi ve kendinden beklenen görevleri yerine getiremediğini görmekteyiz. Oysa modern yönetim kurucuları organizasyonu uyum gösterebilen, yani yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişmelere uymak zorunda olan bir sistem olarak kabul ederler. Bu sistem sayesinde çalışanların ve bölümlerin birbirleriyle diğer örgütlerle ve çevre ile etkileşimleri üzerinde önemle durulur.⁷⁷

Günümüz işletmelerinin temel amaçları:⁷⁸

- Müşterilerin gereksinim veya isteklerini karşılamak,
- Belli bir kar marjı sağlamak,
- Zamanında sunulan mal ve hizmet üretmektir.

İyi yönetilen bir örgütte bu temel amaçlara ulaşılabilecektir. Geleneksel bürokratik örgütlenme düzeniyle yukarıda saydığımız amaçlara ulaşamayacağı artık, günümüz yöneticileri tarafından anlaşılmıştır. Çalışanların eğitim ve bilgi düzeylerinin artması ile birlikte yöneticiler artık iş görenleri geleneksel ve bürokratik örgüt modellerinde çalıştırmanın mümkün olmadığını görmüşlerdir. Bu yeni durum örgüt modellerinin değişmesine; klasik yönetim anlayışının değişmesine; kısacası, değişme zorunluluğuna işaret etmektedir. Çalışanlar artık üretim sisteminin bir parçası olmaktan çıkıp, örgüt düzeyinde alınan kararlara katkıda bulunmayı istemektedirler. Demokrasinin daha önce geliştiği toplumlardan başlamak üzere, katılımlı yönetim düşüncesi hızla yayılarak günümüz işletmelerinde her geçen gün etkisini artırarak hissettirmeye başlamıştır.

Katılımlı yönetim işletmede olumlu hava yaratarak, örgütte çalışanlar arasındaki kişisel çatışmaları ortadan kaldırarak, İşletmede bir örgüt kültürü oluşturur. Katılımlı yönetim sayesinde işletmede iki önemli hedefe ulaşılır. Bunlardan birincisi, işletme ortamında olumlu bir havanın oluşturulması; ikincisi ise; maddi ve manevi her sahada kişilerin gelişmesi sağlanmış olur. Katılımlı yönetim

⁷⁷ HİCKS Herbert G., GULLET C.Ray : **Organizasyonlar, Teori ve Davranış**, (Çeviren.:Besim Baykal), İstanbul, 1981, s.161

⁷⁸ BAŞ İ.Melih ; a.g.m. s.24

koyu ve katı bir mülkiyet anlayışını önemli ölçüde yumuşatmakta da inanılmaz ölçüde başarı kazanmıştır. Katılım tam anlamıyla sağlanırsa çalışanlar daha verimli çalışacaklardır. İşbirliği ve ortaklaşma sayesinde sınıf ve sosyal farklılıklarda önemli ölçüde etkisini kaybedecektir. Yine katımlı yönetim üst kademe yöneticilerini fazla yükten kurtaracak, alt kademe yöneticiler ve çalışanların fikri yeteneklerinin geliştirilmesini sağlayacaktır.

Yönetim faaliyeti günümüzde de gelişmesini büyük bir hızla sürdürmektedir. Günümüz yöneticisi karşılaştığı sorunları çözmeye birçok yeni teknik ve yöntem kullanmaktadır. Ülkenin içinde bulunduğu demokratik ortamın gelişmesine bağlı olarak katımlı yönetim, işletmelerden içeriye girecektir.

3.3. KATILIMLI YÖNETİMİN İŞLETMELERDE UYGULANABİLMESİ İÇİN GEREKLİ ASGARİ ŞARTLAR

Katımlı yönetim bugün birden bire ortaya çıkmış bir terim değildir. Ülkenin içinde bulunduğu demokratik, politik ve ekonomik şartlar ile bu ülkede yaşayan insanların eğitim ve bilgi seviyesine bağlı olarak gelişen ve halen büyük bir hızla gelişmesine devam eden bir konudur. Katımlı yönetim bireysel düşünceye toplum olarak verilen değer ve önem çerçevesinde gerçekleşir. Otokratik kural ve ilkelerin hakim olduğu toplumlarda, işletme düzeyinde meydana gelen sorunların çözümünde, bireylerin katkısı beklenemez.

Katımlı yönetimin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için işletmelerde bazı temel (asgari) şartların bulunması gerekir. Eğer örgütlerde bu alt yapı oluşturulamamışsa katımlı yönetimin faydasından çok zararı olacaktır. Bunlar:⁷⁹

- 1- Yönetime katılması söz konusu olan astlar veya iş görenlerde bu eyleme karşı istek olmalıdır. Yönetimsel faaliyetlere karşı bağlılık hissetmeli arzu duymalıdır,
- 2- Astlar katımlı yönetimin bilicinde olmalıdırlar. Diğer bir deyişle astlar bu faaliyetler ciddiye almalı ve değer vermelidirler,

⁷⁹ EREN, Erol; a.g.e s. 268

- 3- Astlar kişisel yaşamları ve ihtiyaçları ile katılımlı yönetim konusu arasındaki bağıntıyı sezmelidirler,
- 4- Astlar ve arzu ve isteklerini açıkça ifade edebileceklerinden, başka bir deyimle kendilerini ifade kapasitelerinden emin olmalıdırlar,
- 5- Personelle yönetim arasındaki ilişkiler kararlı bir düzeyde olmalı diğer bir deyimle, yönetime ve kararlara katılma süreci, yöneticinin biçimsel (hiyerarşi) yetkisini ortadan kaldırmamalıdır. Yöneticinin yeteneği konusunda şüphe uyandırmamalıdır. Aksi takdirde yöneticilerin bilgisel ve yönetsel yetenek ve tecrübelerinden yararlanma olanakları ortadan kalkar,
- 6- Katılımlı yönetim astların güvenliği üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmamalıdır. Yani astlar fikirlerini ve görüşlerini bildirdiklerinde yöneticinin tepki göstermemesi ya da işten çıkarması durumu olmamalıdır. Bu olursa yönetime katılmadan söz edilemez,
- 7- Haberleşme kanalları, iş görenlerin gerçek olarak etkili olabilecekleri biçimde öngörölmeli, astlara fikirlerini açıklıkla anlatabilecekleri yazılı ve sözlü örnekler sunulmalı ve bunu hazırlayıp yönetime sunacak gerekli zaman (süre) tanınmalıdır,
- 8- Astlar örgütün faaliyetlerinden amaçlarında haberdar edilmelidir. Aksi takdirde örgütte olan ilişkileri astların azalacak örgütten soğuyacaklardır,
- 9- Astlara görüşlerini düşüncelerini yargılama işlevine geçmeden önce yeterli zaman aralığı tanınmalıdır. Acil bir kararın alınması halinde verilen zaman grubu müşterek karar verme ve tartışmalardan alıkoyabilir,

10- Ekonomik yönden alınan kararların getirisi maliyetlerden fazla olmamalıdır. Grup kararları kişisel kararlardan daha pahalıdır. Bu nedenle yönetime katılma konuları ekonomik rasyonalite yönünden de bir değerlemeye tabi tutulmalıdır.

Yukarıda sayılan şartların varlığı, katılımlı yönetimin sistemin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için vazgeçilmez unsurlardır. Bütün bunların yanında yukarıda sayılan şartların gerçekleştirilmiş olması, katılımlı yönetimin başarıya ulaşmasını sağlamada yeterli olmayacaktır. Bunun için;⁸⁰

- Yöneticinin bireylere ve gruplara ilgisinin ifade edilmesi
- Olası gelişme mekanizmalarının (mali ve mali olmayan) kullanılması,
- Uygulamaların izlenmesi ve raporlanıp değerlendirilmesi,
- Konuyla ilgili (katılımlı yönetim teknikleri) ilgili eğitimlerin sürdürülmesi gerekmektedir.

Katılımlı yönetim düşüncesinin uygulanabilmesi için, işletme düzeyinde yapılan iyileştirmeler ve yönetim anlayışında meydana gelen değişiklikler yanında, bazı toplumsal ve çevresel koşullar da yönetime katılmanın etkinliğini ve verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir.⁸¹

İşletme sahiplerinin az sayıda olması ve bunların da küçük mülkiyet tipinde olmaları nedeniyle bu tip işletmelerde yöneticiler işletme yönetiminin elinden çıkacağından korkarak ihtiyatlı davranırlar. Böylece katılımlı yönetime ilgi duymazlar. Oysa yaygın mülkiyet hallerinde katılımlı yönetim daha etkin bir uygulama alanı bulur.

Katılımlı yönetimin başarılı olmasına engel olan önemli bir hususta, yönetime katılan astların örgütsel amaçlardan çok sendikal amaçlara hizmet etmeleridir. Astlar katılımlı yönetimi yanlış anlayarak sendikaların temsilcisi gibi davranabilirler. Katılımlı yönetim işveren ve işçi sendikalarının çıkarlarını eşit

⁸⁰ BAŞ, İ.Melih : a.g.m. s.23

⁸¹ EREN,Erol : a.g.e. s.269

düzeyde karşılamalıdır.⁸² Bazı yazarlara göre çalışanların katılımı, performansa göre ücret ödenmesine ve diğer mikro düzeyde yönetime katılma metotları sendikaların rolünü zayıflatmakta ve geleneksel işyeri temsilciliği veya diğer kolektif oluşumları (işyeri konseyleri) olumsuz yönde etkilemektedir.⁸³ Bu bakımdan işçi işveren hak ve çıkarlarının dengelenmesi işletme düzeyinde etkinliği verimliliği artıracaktır.

Diğer yandan işletmenin faaliyetini sürdürdüğü toplumun, politik ve ideolojik gelenekleri de katılımlı yönetimin başarısını sınırlandırmaktadır. Ülkemizde 1960 sonrasında devlet sadece toplu pazarlık yoluyla değil, gerçek bir endüstri demokrasisininin 440 sayılı kanunla kurulmasını ve işçilerin yönetime katılmasını istemiştir.⁸⁴ Katılımlı yönetim sisteminin tam anlamıyla anlaşılması ve doğrudan katılımın sağlanması durumunda sendikal faaliyetlere gerek kalmayacağı düşünülmektedir.

3.4. KATILIMLI YÖNETİMDE BAŞARIYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Günümüzde örgüt üyeleri bütün organizasyonlarda olduğu gibi, işletmelerde de basit birer iş gören olmak yerine, çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. Çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp düşüncelerini ifade etmek istemektedirler. İşletme yöneticileri katılımlı yönetim sayesinde işletmelerde başarıya ulaşmak istiyorlarsa, katılımlı yönetim sisteminin şu üç önemli özelliğinde belirtilen hususları çok iyi analiz edilmelidir. Bunlar:⁸⁵

1. İşletmenin alt yönetim kademelerinin ve çalışanların işletme politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları;

2. Katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik ihtiyaçlarını tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları,

3. Yöneten ve yönetilenler arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek, örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar alma imkanlarına diğer bir ifadeyle, idari etkinlik ve verimliliğe kavuşturulması, katılımlı yönetimde başarıya

⁸² EREN, Erol; a.g.e. s.269

⁸³ BÜYÜKUSLU, A.Rıza; a.g.e. s.200

⁸⁴ EKİN, Nusret; a.g.e., s.173

⁸⁵ ÖZTÜRK, Azim; a.g.e., s.69

ulaşmayı sağlayacak en önemli faktörlerdir. Bu altyapı ve düşünce sistemi işletmelerde oluşturulmadan katılımlı yönetimden bahsetmek mümkün değildir.

Yine katılımlı yönetimin başarıya ulaşmasında etkili olan diğer bir hususta katılımlı yönetime yönetimin bakış açısıdır. Bu çerçevede düşünüldüğünde katılımlı yönetim sisteminde başarıya ulaşabilmek için, işletme yöneticilerinin birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Günümüz işletme yöneticisi iyi bir dinleyici olmalı, tartışmalardan kaçınmamalı ve yeni fikirlere daima açık olmalıdır. Hatta bunları bir tavır, davranış ve alışkanlık haline getirmelidir.⁸⁶

İşletmenin belirlenmiş amaçlarına ulaşabilmesi yönetime bağlıdır. Yönetim işletmelerdeki verimlilik artışında en önemli faktördür. İşletmenin kontrolündeki tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından yönetim sorumludur. Yönetim biçim ve uygulamaları, örgütsel tasarımı personel politikasını, iş tasarımını, işletmenin planlanması ve kontrolünü, bakım ve satın alma politikalarını, sermaye maliyetlerini (değişken ve sabit sermaye) sermaye kaynaklarını bütçe sistemlerini ve maliyet kontrol tekniklerini etkiler.⁸⁷

Bir örgütte katılımın etkili olarak kullanılabilmesi için yönetimin şu görüşlere sahip olması gerekir.⁸⁸

- Alt basamakların yönetim gücüne sahip olduklarını bilmesi ve onların yönetsel gücüne güvenme,
- Karar verme sürecinde astların fikirlerinde önemli olduğunu bilmesi ve onların fikir ve düşüncelerinin gerekli olacağına inanması,
- Kişisel yetkinin olumsuz sonuçlarından kaçınma katılımın karar sürecinde başarılı olacağına inanma

Birçok araştırma göstermiştir ki katılım her alanda örgütün başarısını verimini artırmakta ve örgütün etkin çalışmasına yardımcı olmaktadır. Ama katılımın etkili olabilmesi katılma eylemine ilişkin koşulların, katılanların

⁸⁶ EREN, Erol : **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşl.Fak. Yay. , İstanbul, 1991, s.344

⁸⁷ TÜRKMEN, İsmail : **Yönetsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:519, 3.Basım, Ankara, 1999.s.99

⁸⁸ BURSALIOĞLU, Ziya : **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 107, Ankara, 1982, s.230

değerlerine uydurulmasını gerektirir. Alt kademe yöneticiler ve iş görenler katılmayı doğru ve uygun gördükleri oranda katılımı meşru görecektirler. Katılma derecesi katılanların (işçi ve alt kademe yöneticilerin) değer ve beklentilerini aştıkları zaman, katılma, katılanların gözünde geçerliliğini kaybetmektedir. Böyle güdümlü katılımların verim üzerinde başarılar sağlayacağı olumlu etkiler meydana getireceği düşüncesi yanlıştır.

Katılmadan örgüt üyeleri ne anlamakta, onların bu düşüncelerinin hangi boyutta olduğu yönetim tarafından bilinmelidir. Aksi halde astlar yönetimin bir zaafı olarak görebilirler. Hatta astlar daha ileri giderek yönetimin kalitesiz ve yetersiz olduğunu da düşünebilirler. Katılma bütün yönleriyle ele alınmalıdır. Katılma iyi kullanıldığı takdirde yöneticiye çok fayda sağlayacak önemli bir silahtır. Bu silah iyi kullanılmaz ise geri teper ve bundan işletme ve işletmede çalışan herkes zarar görür. Örgüt kalitesinin artması bu silahın doğru kullanılmasına bağlıdır. Bu açıdan yetenekli yöneticilerin katılımlı yönetimden başarı sağlayacağı düşüncesi yaygındır.

Katılım tüm yöneticiler için önerilmez. Zayıf yöneticiler zaten böyle bir yönetim tarzının kendi egemenliğini zedeleyeceğini başarısızlığa uğratacağını sanarak korkarlar, çekinirler ve bu yönetim şekline ellerinden geldiğince uzak durmaya çalışırlar.⁸⁹ Zayıf yöneticiler bu tip bir yönetim tarzının uygulanmasını fırsat bilerek işletmedeki başarısızlıkların temel kaynağı olarak katılımlı yönetimi gösterirler.

Katılımlı yönetimin başarıyla uygulanabilmesi için iyi (güçlü) yöneticiler lazımdır. Bu tür yöneticiler olaylardan ve kişilerden kolayca etkilenmezler, kendilerine olan güvenleri tamdır. Bu tür yönetici ek bilgilerden başkalarının fikir ve düşüncelerinden faydalanır ve tüm örgüte mal etmeye çalışır. Katılımlı yönetim tarzını kendi otoritesine ve benliğine bir tehdit olarak görmez, kendi sorumluluklarını ve davranışlarını yerine getirirken hiçbir tehdit ve davranış almış olduğu kararları etkilemez.

İşin yapılabilmesi için gerekli olan bilgiler her düzeydeki çalışanlardan (işçiler, nezaretçiler, kurmaylar, ve her düzeydeki yöneticilerden) toplanmalıdır. İşletmenin başarısı için, katılımlı yönetimin her düzeyde uygulanmasının sağlanması

⁸⁹ BAŞ, İ.Melih : a.g.m. s.23

için, çalışanlar arasında olumlu bir hava yaratılabilmesi için, katılımlı yönetim, yöneticilerin kişilikleriyle orantılı olarak artırılıp azaltılmalıdır.

Katılımlı bir yönetimde başarı sağlamak istiyorsak şu on altın kuralın mutlaka işletme açısından ele alınması ve değerlendirilmesi gerekir.⁹⁰

- Katılımlı yönetimde yatay dikey ve çapraz yönlerde sağlıklı bir **iletişim** mutlaka gereklidir,
- Konulara dayanmak çatışmayı körükler. Oysa **gerçekçi olmak** çatışmaların çözümüne, yönetimine yardım eder,
- **Israrlı olmak** şarttır.
- İşyeri demokrasi bildirgesinde **açıklık**, karışıklığı o da gereksiz çatışmayı önler,
- İşyeri demokrasi bildirgesi **kısa olmalıdır**, (Musa'nın 10 emri 10 cilt tutmuyordu.)
- **Roller karışmamalıdır**. Yönetimin görevi etkili bir yönetim, sendikanın görevi işçiyi korumaktır,
- **Yöntem bilgisi** kaynakları, operatör, nezaretçi ve mühendistir. Üçününde uygulamada içerilmesi gerekir,
- Temel ücret doğruysa, **teşvikli ücret sistemi** işler,
- Sendikanın yaşayabilmesi için şirketinde yaşaması gerekir ki bu da **uzak görüşlü ve rekabetçi olmayı** gerektirir,
- Gurur duyulacak ve iş güvenliği hissedilecek işler **birlikte çalışılarak** üretilir.

Katılımlı yönetimin başarıyla uygulanabilmesi için gerekli olan bu kurallar yöneticiler tarafından çok iyi yorumlanmalı ve gereken önem verilmelidir. Ancak yönetimin bu kuralları anlaması ve yorumlamasından çok daha önemli olan bir şey vardır ki o da bu kuralları çalışanların anlaması ve benimsemesidir. Bunun için çalışanlara yukarıda sayılan maddelerin iyi anlatılması benimsetilmesi gerekir. Yönetim bunu başardığı takdirde katılımlı yönetim başarıya ulaşacaktır.

⁹⁰ BAŞ, İ.Melih : a.g.m. s.24

3.5. KATILIMLI YÖNETİMİN BAŞLICA YARAR VE SAKINCALARI

Buraya kadar yapmış olduğumuz açıklamalardan da anlaşıldığı üzere, yönetime katılımın işletmelerde verimliliği artırdığını çalışanların memnuniyetini sağladığı, örgütsel sorunların çözümünde adeta bir ilaç konumunda olduğunu söyleyen düşünürler olduğu gibi, bunun bir tür aldatmaca olduğunu, yönetime katılmanın gerek doktrinde gerekse pratikte aksaklıklar doğurduğunu söyleyen tenkit eden düşünürlerde vardır. Katımlı yönetim sistemi gerekli şartlar yerine getirildiğinde örgütlerde başarıyla uygulanan; uygulama sonrasında ise işletmelerde verimliliği ve kaliteyi artıran önemli bir yönetim biçimidir.

Katımlı yönetimin başlıca yararlarını şöyle sıralayabiliriz:

- 1- İş gören, ilgilendiği ve alınmasına katıldığı kararları daha iyi anlayacak, hem de daha çabuk benimsemeyecektir. Kendi aldığı kararların başarılı olması içinde var gücüyle çalışacaktır. Bu durum bir yandan verimliliğin artmasını sağlarken diğer yandan da çatışma, direniş ve uyuşmazlıkların azalmasına yardımcı olur.⁹¹ Şu halde katımlı yönetim alt kademelerde yenilik, değişiklik düşüncelerinin benimsenmesi ve sosyal tutumların değiştirilmesinde etkin bir araçtır.
- 2- Katımlı yönetim çalışanların güdülenmesi açısından gerekli olan bir husustur. Yönetimsel kararları uygulayan personel sorunun belirlenmesine ve çeşitli çözüm almasıklarının ortaya çıkarılmasına iştirak ederse; bu durum hem uygulama koşullarını iyi bilen personelin güdülenmesine, hem de nihai kararların kalitesinin iyileştirilmesine hizmet edecektir.
- 3- Katımlı yönetim çalışanların eğitimine katkı sağlar. İşletmedeki yetenekli kişilerin eğitilmesi, bunların yönetim kademelerine getirilmesinde etkin bir rol oynar. İnsanların farklılıklarını dikkate alıp, onların enerjilerinden maksimum düzeyde faydalanmaya çalışır.⁹² Tecrübeli

⁹¹ TÖRÜNER, Mete : “Yönetime Katılma ve Öz yönetim” Seminerinde Sunduğu, Yönetime Katılma ve Verimlilik Konulu Tebliğ, MPM Yayınları, Ankara, 1979, s.192

⁹² DEMİRKAN, Mahmut : a.g.e. s.73

yöneticiler yanında yetişen genç yöneticiler karşılaştıkları sorunların çözümünde amirlerinin taktiklerini pratik çözümlerini uygulayarak herhangi bir bocalama dönemine girmezler. Ayrıca alt kademe yönetim sorumluluk almaya teşvik edilir.

- 4- Katılımlı yönetim sayesinde kişisel amaçlarla örgütsel amaçlar dengelenir.⁹³ Katılımlı yönetim astların benliğinin doyumu için önemli fırsatlar ortaya çıkararak onları işletmeyle kaynaştırır. Çalışanların örgütsel sorunların çözümüne katkıları nedeniyle çalışma arkadaşlarından ve üstlerinden gelen övgüler onları işe daha da motive ederek psikolojik doyumlarını büyük ölçüde sağlayacaktır. Kişisel amaçları için çalışan personelin bu amaçlarını en uygun koşullarda gerçekleştirebildikleri örgüte ve onun amaçlarına bağlanmış olmaları sonucunu sağlayacaktır.
- 5- Yönetime katılma kararların kalitesinin artırılmasını sağlayan önemli bir süreç, çalışanları motive eden mükemmel bir uyarıcıdır.⁹⁴
- 6- Astlara kendilerini ilgilendiren konularda düşüncelerini açıklama yetkisi tanıyarak, klasik yönetim sisteminin katı ve biçimsel yapısından ayrılmanın verimi artıracığı görülmüştür. Çünkü yönetime katılma psikolojik yönden daha tatmin edici bir iş çevresi yaratmada faydalı olmakta miktar ve kalite yönünden daha yüksek bir üretim düzeyi elde edilmektedir.⁹⁵
- 7- Katılımlı yönetim sisteminin uygulandığı işletmelerde personel devir oranı düşük çıkar. Katılımlı yönetimin personele sağladığı üstün moral sonucu işten ayrılmalar, devamsızlık ve işe geç kalmalar önemli ölçüde azalacaktır.⁹⁶

⁹³ EREN, Erol; a.g.e. s.264

⁹⁴ YENİÇERİ, Özcan ; a.g.e. s.240

⁹⁵ EREN, Erol; a.g.e. s.265

⁹⁶ EREN, Erol; a.g.e. s.266

- 8- Katılımlı yönetim değişmeye karşı direnmeyi önleyen önemli bir yöntemdir. Kararlara katılma iş görenin kaygı ve psikolojik gerilemelerini azaltarak onu huysuz ve olumsuz olmaktan alıkoyar. Katılımcı birey daha iyimser ve daha uyumlu olur.⁹⁷
- 9- Personelin yönetim kararlarına açıkça veya üstü örtülü bir biçimde karşı koymalarını azaltarak sosyal ilişkilerin daha dostane bir ortamda yürütülmesini sağlar.
- 10- Katılımlı yönetim toplumdaki bireylerin, yönetim süreçleri içinde yer alabilmesi alınan kararların oluşumu etkileyebilmesi, yani bir anlamda toplumdaki yatay ilişkilerin geliştirilmesi ve güçlendirilmesini sağlar.⁹⁸
- 11- Son olarak söyleyebiliriz ki, yönetime katılma teknolojik yabancılaşmaya, bürokrasi işbölümü ve hiyerarşinin sebep olduğu anlamsızlığa karşı koyabilecek önemli bir yöntemdir.⁹⁹

Katılımlı yönetim sisteminin işletmelere sağlayacağı faydaların sayısını artırmak mümkündür. Ancak genel olarak işletmelerde olumlu bir hava yarattığı, çalışanlar ile işletmeyi bütünleştirdiği ve bunların sonucunda da işletmelerde etkinliğin ve verimliliğin önemli ölçüde artırıldığını söyleyebiliriz.

Katılımlı yönetimin faydasından çok zararı olduğunu ileri süren düşünürlerde mevcuttur. Genelde bu zararların işveren boyutunda geliştiğini ya da öyle algılandığını görmekteyiz.

⁹⁷ YENİÇERİ, Özcan : “Değişme, Örgütlerde Neden Olduğu Sorunların Yönetimi ve Bir Araştırma,” Niğde İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Niğde, 1997, s.226

⁹⁸ KOÇ, Selma : “Türkiye’de Yerel Yönetimlere Halkın Katılımı”, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi Programı Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Ankara, 1983. s.17

⁹⁹ YENİÇERİ, Özcan; a.g.e. s.240

Katılımlı yönetimin bazı sakıncalarını şöyle sıralayabiliriz:

- 1- Katılımlı yönetim çalışanlar arasında çok sıkı bir işbirliğine neden olur. Bu durum grupların çıkarlarının ön plana çıkmasına, örgütsel amaçlardan uzaklaşmaya neden olur. Çalışanlar gruplar halinde yönetime ve işletmeye karşı cephe alabilirler.¹⁰⁰
- 2- Yöneticilerin, müteşebbislerin ayrıcalıklı konumlarını zayıflattığı ve hatta ortadan kaldırdığı ileri sürülmektedir. Yöneticiler açısından astlarla aralarındaki farkın azalması, aynı masaya oturup sorunları tartışmak denetim faaliyetlerinde de bir takım sorunların ortaya çıkmasına neden olacaktır.¹⁰¹
- 3- Astlara kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılımları sağlandığı vakit onların diğer kararlara katılımları istemelerine neden olacaktır. Bu durumda yönetimin, yönetim kademesinin ortadan kalkmasına ve karışıklığa neden olacaktır. Yöneticiler yönetime katılımda bütün personelin söz sahibi olmasını istemezler. Yönetim yetenekli sorunları kavrayabilen ve çözüm yolları üretebilen personelin katılımını isteyecektir. Diğer personelin katılımının karışıklığa ve zaman kaybına neden olduğunu düşünürler.
- 4- Katılımlı yönetim toplu pazarlık düzeninden farklı olarak işçi işveren ilişkilerini “uzlaşma ve işbirliği” ilkesine dayanmaktadır. Dolayısıyla sendikal faaliyetlerin etkinliğini önemli ölçüde zayıflattığı gerekçesiyle sendikalar da karşı çıkmaktadırlar. Sendikalara göre işçilerin çıkarlarını en iyi sendikalar koruyabilir. Yönetime katılma sendikal hareketi yok etmek ya da zayıflatmak amacıyla işverenler tarafından ortaya atılmış bir tür oyundur. Toplu pazarlık ve grev gibi ekonomik mücadelenin “bağımsız”

¹⁰⁰ EREN, Erol : **Yönetim Psikolojisi**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No:2 İstanbul, 1984, s.338

¹⁰¹ EREN, Erol ; a.g.e.s.266

araçlarıyla alınmayan bir hakkın yönetimle alınması hiç mümkün değildir.

102

- 5- Katılımlı yönetim iş görenleri marjinallikten çıkarır. İşverenle işçiyi bütünleştirir. Sınıf mücadelelerini azaltır. Kapitalizmin ayıplarını kapatır.¹⁰³ Şeklindeki düşünceler sosyalist akımlar tarafından ileri sürülmektedir. İşverenin egemen olduğu mülkiyet hakkının ortadan kalkmadığı ya da yapısının değişmediği ortamda işçinin hakkını savunması ve elde etmesi mümkün değildir.
- 6- İşçiler işletmelerdeki çeşitli faaliyetlere katılmaktadırlar. Örneğin bazı işletmelerde kar'a, bazı işletmelerde personelle ilgili konulara katılım imkanının sağlandığını görmekteyiz; ancak bunlar bir tür aldatmacadır. Asıl katılım iktidara katılım olmalıdır. İktidara katılım olmaz ise yine söz yönetimidir. Buna göre işçi yönetime katılmamakta katıldığını sanmaktadır.
- 7- İşgören ve işgören örgütlerinin önemli sayılan ve sakıncalı bir olgu olarak baktıkları bu yönetsel aracı, işverenler verimlilik ve mülkiyet hakkı bakımından sakıncalı bulmaktadırlar. Onlara göre mülkiyet hakkını elinde bulunduranlar doğal olarak yönetim yetkisinin (otoritesinin) de sahibidirler. Verimlilik işverenin mutlak yetkisi sayesinde elde edilebilecektir. Bunun içindir ki katılımlı yönetim verimliliği artırmamakta aksine azaltmaktadır. Özel yetenek ve bilgi gerektiren yöneticilik işinin bu bilgi ve tecrübeden yoksun ve alınan kararları uygulamakla yükümlü olan kimselere bırakılması verimliliğin azalması sonucunu doğuracaktır.¹⁰⁴

¹⁰² ADALI, Sacid; a.g.e.s.103

¹⁰³ YENİÇERİ, Özcan; a.g.e. s.241

¹⁰⁴ EREN, Erol ; a.g.e.s.268

Bu ve buna benzer birçok görüş öne sürülmektedir. Ancak bu konu çok geniş kapsamlıdır. Konunun artı ve eksileri çok iyi düşünülmelidir. Yanlış bir uygulama işletmenin geleceğini tehlikeye atar.

Daha önceki bölümlerde de bahsettiğimiz gibi gerekli alt yapı hazırlanmadan, ülkenin içinde bulunduğu sosyo kültürel yapının özellikleri incelenmeden, çalışanların bu konu üzerindeki eğitimleri tamamlanmadan katılımlı yönetim sistemini işletmeye monte etmeye çalışmak işletmenin sonunu hazırlayacaktır. Bütün bunların yanında katılım, bugün revaçta bir konudur. Bazı ülkelerde uygulamaları görülmektedir. Bazı ülkelerde ise yeni yeni incelenmeye sınırlı ölçülerde uygulanmaya başlamıştır. Ülkemizde de bu tür uygulamalar ise çok sınırlı bir düzeyde kalmıştır.

3.6. KATILIMLI YÖNETİM VE ÖNDERLİK BİÇİMİ İLİŞKİSİ

Liderlik, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere başkalarını etkileme ve yönlendirme kabiliyetidir.¹⁰⁵ Yöneticilerin kendilerine verilen sorumluluklar ve görevlerinin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları, liderlik özelliklerine sahip olmaları özellikle günümüz ortamında daha da önem arz etmektedir.

Lider yönetici işletmenin hedeflerine ulaşmak için çalışanlara yol göstererek, onlara her konuda yardımcı olan, örnekler vererek rehberlik eden bir model kişi olmak zorundadır. Yine önderlik yeteneğine sahip kişi takdir etmeyi bilir ve alt kadrosundaki kişilerin zayıf yönlerini değil güçlü yanlarını ortaya koyar. En önemlisi de yanında çalışan insanlara danışarak, aldığı görüşleri değerlendiren ve onları uygulamaya koyan iyi bir ekip şefi olmalıdır. Bütün bunları yaparken de fikir sahiplerini ödüllendirmeyi de ihmal etmez, bu durum çalışanlar arasındaki motivasyonu körükler. Lider yönetici kendi eksikliklerini ve ekibin gereksinimlerini tamamlayan elemanları tercih eder. Çok sesliliğin işletmenin başarı anahtarından biri olduğunu bilir. İyi bir yönetici lider işletme için en önemli yatırımın, işletme için en uygun elemanın seçimi, eğitilmesi ve örgüte kazandırılması olduğunu bilir. Çalışanların motive edilmesinde önder, demokratik yönetim biçimini benimseyen ve demokratik yol ve yöntemlerle iş gördüren bir yönetici olmak zorundadır. Yönetime katılma, yönteminin kabul ve uygulanmasında önderlik nitelikleri ve yeteneklerinin

¹⁰⁵ ÖZTÜRK, Azim ; a.g.e.s.75

belirleyici bir rol oynadığı kuşkusuzdur. Ayrıca katılımlı yönetimin başarıya ulaşması için, bu yöntemi uygulayan yöneticilerin de önderlik niteliğine sahip kişiler olması gerekir. Görüldüğü gibi katılımlı yönetim her yönetici tarafından kolaylıkla uygulanabilen bir yönetim tekniği değildir.

Bunun için; yöneticinin amaçları belirleme, öncelikleri saptama, çalışma araç koşul ve yöntemlerini ortaya koyma gibi yönetimin en önemli öğelerine ilişkin kararların alınmasında sahip olduğu yetkiyi başkalarıyla paylaşmayı kabul edebilmesi gerekir.¹⁰⁶

Astların çıkarları ile işletmenin çıkarları bazı durumlarda çelişebilir. Bu durumlarda yöneticileri sabote etmeye çalışabilirler. Örgütün çıkarları ve amaçlarıyla, çalışanların amaç ve çıkarları farklı yönlerde olduğu zaman ve durumlarda katılımlı yönetimin faydasından çok zararı olacaktır.

İşletmelerde hangi tip önderlik biçiminin uygulanacağı her ne kadar yöneticinin kişisel özelliklerine bağlı ise de, hangi tür önderlik biçiminin uygulanacağı hususunu etkileyen diğer bir etmen de astların kişilik nitelik ve yeteneklerinin de önemli bir rol oynadığını söyleyebiliriz. Otokratik bir ortamda yetişmiş, demokrasiden yoksun, kendi kendine iş yapabilme ve sorumluluk alabilme yeteneği olmayan, kısacası eğitimsiz vasıfsız çalışanların örgütün geleceğini ilgilendiren kararlara katılması beklenemez. İşletmenin içinde yaşadığı toplumun siyasal kültürel ve sosyal yapı düzeni de yönetime katılma yönteminin uygulanma derecesini belirleyen önemli etmenlerdir. Daha önceki bölümlerde de belirttiğimiz gibi ülkelerin içinde bulunduğu demokrasi düşüncesi ölçüsünde işletmeler katılımlı yönetime yaklaşacaklardır. Bilindiği gibi demokrasi üstün iktidarın halkta bulunduğu veya halk tarafından doğrudan ya da özgür bir seçim sistemi içinde, seçilmiş temsilcileri aracılığıyla kullanıldığı halk tarafından yönetimidir.

3.7. KATILIMLI YÖNETİMDE DAYANIŞMAYA VERİLEN ÖNEM

Örgütlerin her geçen gün büyümesi çalışan sayılarının artması, yeni bölümün ve birimlerin işletme bünyesine katılması, yöneticinin işlerini karmaşık ve içinden çıkılmaz bir duruma getirmiştir. Bu durum göstermiştir ki bu büyük işletmeleri tek başına yönetmek, işletmenin geleceği hakkında kararlar vermek

¹⁰⁶ TOSUN, Kemal : a.g.e. s.45

mümkün değildir. Bu karmaşık yapıdaki bir işletmeyi yönetebilmek için her bölüm ve birimin başına o konunun uzmanları getirilmiştir. Bu şekilde işletmenin çeşitli birimlerinden gelen bilgiler tepe yönetim tarafından değerlendirmeye alınmıştır. Tepe yönetimin de yetersiz kaldığı noktalarda danışmanlar (kurmaylar) devreye girmişlerdir. Görüyoruz ki bugün büyük işletmeleri tek bir kişinin yönetmesi yerine, bir çok kişinin söz sahibi olduğu yönetim kurulları yönetmektedir. Bu konuyu yalnızca tepe yönetim açısından düşünmekte yanlış olur. Katılımlı yönetim de çalışanlar birbirlerinin yardımına heran muhtaçtırlar. Birlikte bir işi en iyi nasıl yapacaklarını tartışıp uygulamaya koymalıdır. En alt kademede çalışan kişi bir işin en iyi nasıl yapılacağı hakkındaki düşüncelerini tepe yönetime iletebilmelidir. Katılımlı yönetim bir tür danışmalı yönetim biçimidir.

Karar vermek kolay bir iş değildir. Bilgi, tecrübe, ileriye görebilme gibi yönetim yeteneğine ihtiyaç gösterir. Alınacak kararların önemi ve kapsamı genişledikçe bilgi ve tecrübenin önemi daha da artacaktır. Bütün bu bilgi tecrübe ve muhakeme yeteneğinin tek bir kişide bulunması ihtimali oldukça düşüktür. Yönetici yetenekli olmak zorundadır ama her yönetici her konuda yetenekli olamaz. Kendisinin eksik yönlerini başkaları (Kurmayları) vasıtasıyla gidermek zorundadır. Çalışanları ilgilendiren kararlar çalışanların kabul edebileceği ölçülerde, objektif ve adaletli olmalıdır. Aksi takdirde yönetimi ve yöneticileri sabote etmeye kalkışabilirler.

Katılımlı yönetim biçiminde astlara geniş ölçüde güven vardır. Çok yönlü iletişim, yaygın şekilde işlemektedir. İşletmede ast üst ilişkileri oldukça iyidir. Bu yönetim biçimini benimseyen yöneticilerin otorite anlayışı da doğal olarak farklı olacaktır. Yani M.Weber'in otorite tanımından çok H.Arendt'in otorite tanımının benimsenmesi gereklidir. Hannah Arendt'in otorite tanımı günümüz katılımlı yönetim anlayışına uygun bir yaklaşımdır. Arendt 'e göre otorite her zaman kendisine itaat edilmesini istediği için genellikle belli iktidar ya da şiddet biçimiyle karıştırılmaktadır. Oysa ki otorite dışarıdan zorlayıcı araçlar kullanılmasını reddeder. Zorun geçerli olduğu yerde otorite de iflas etmiş demektir. Ayrıca Arendt otorite ile ikna kavramlarının da birbirinden ayrı tutulması gerektiğini savunur. Arendt'e göre otorite, eşitliği ön varsayan ve bir temellendirme süreci içinde işleyen iknaya da benzemez, argümanlara başvurulduğu yerde otorite askıya alınmış demektir.

Otoritenin tanımı hem argümanlara dayanan iknaya hem de güce dayanan zorlamaya karşılık içinde olması gerekir şeklinde iknayı ve otoriteyi tanımlamıştır.¹⁰⁷ Ayrıca Arendt “otorite, insanın sadece eyleme yetisine değil, birlikte eyleme yetisine tekabül eder”.demektedir.¹⁰⁸ Oysa Maks Weber’e göre otorite başkalarının idare ve davranışları üzerinde kendi iradesini dayatma anlamına gelir. Weber’in otorite anlayışı günümüz yönetim anlayışından ve katılımlı yönetim anlayışından çok uzaktır. İşletmelerde katılımlı yönetim anlayışının uygulanabilmesi için, yöneticilerin otorite tanımlarını gözden geçirmeleri; Weber’den çok, Arendt’in görüşlerini benimsemeleri gerekmektedir.

İnsanların temel ihtiyaçlarından bir tanesi de başları tarafından kendilerine değer verilmesi, başkaları tarafından saygı görmektir. Alt kademe yöneticilerin görüşlerinin alınması, çalışanların görüşlerinin alınması, yönetim kademesinde kendi düşüncelerine önem verildiğini göstermesi açısından önemlidir. İşletmede yönetime karşı direnişler ve örgütlenmelerin temelinde yatan yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimsizliktir. Çalışanların görüşlerinin alınması çalışanların işe motivasyonlarına önemli bir katkı sağlayacaktır. Yönetim çalışanların fikirlerini örgütte uygulamak zorunda değildir; ama çalışanların görüşlerinden işin daha verimli yapılabilmesi için gerekli olan yeni fikirleri değerlendirmeye almalıdır. Yönetim işin en az zaman ve maliyetle yapılması için gerekli verileri ek bir maliyete gerek kalmaksızın çalışanlardan toplayabilir. Burada yönetimin dikkat etmesi gereken en önemli şey, çalışanların istekleriyle işletmenin amaçlarının çatışmamasına dikkat etmelidir.

Karar verme, çeşitli amaçlar, çeşitli yöntemler ve yollar arasında seçim yapma ve tercih etme süreci olduğuna göre, yönetim en az emek ve maliyetle, en iyi karara ulaşmalıdır. Alınan sonuçlar yalnız bizi ve işletmemizi değil ekonomik mali ve sosyal açıdan tüm çalışanları etkileyecektir.

O halde sorunların çözümünün temelinde yatan mantık çalışanlara danışılması onların fikir ve düşüncelerine önem verilmesi ve bu amaçla hem kendi hem de çalışanların ihtiyaçlarını gidermek; kısacası tam katılımı sağlamaktır.

¹⁰⁷ ARENDT, Hannah: **Geçmişle Gelecek Arasında**, (Çeviren: Bahadır Sina Şener), İletişim Yayınları, İstanbul, 1996, s.129

¹⁰⁸ HABERMAS, Jürgen : **Hannah Arendt’in, İletişimsel Erk Kavramı**, (Çeviren: Zeynep Çağlayan), Çogita Yay., Sayı 5, 1995, s.258

3.8. KATILIMLI YÖNETİMLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR

3.8.1. Endüstriyel Demokrasi:

Endüstriyel demokrasi, işçilerin sendikalaşması, işçi konseyleri toplu pazarlık sistemi, işçilerin karar organlarında temsilci bulundurması, işçilerin öz yönetimi gibi hususlarda etkili olabilmeleri anlamına gelir.¹⁰⁹ Görüldüğü gibi endüstriyel demokrasi ve yönetime katılma konuları birbirlerine çok yakın iki kavramdır. Hatta bu kavramların birbirleriyle karıştırıldığını görmekteyiz. Bu kavramlar arasında yakın bir ilişkinin var olduğu inkar edilemez; ancak bütünüyle de aynı anlama geldiğini söylemek yanlış olur.¹¹⁰

Endüstriyel demokrasi emek ve sermaye ilişkilerinin düzenli ve dengeli biçimde sürdürülebilmesi için uygulanması gereken demokratik süreci anlatır. İşletme ortamında verimliliğin artırılması ve yaşanabilir bir çalışma ortamının oluşturulabilmesi için uzun yıllar süren araştırmalar sonrasında endüstriyel psikolojiye ait problemlerin yorumları da değişmeye başlamıştır. Hawthorne araştırmaları sonrasında görülmüştür ki üretimi artırmak için fiziksel faktörlerin iyileştirilmesi yeterli olmamaktadır. İşletmelerdeki etkinliğin ve verimin artırılabilmesi için liderlik, gözetim, birey ilişkileri gibi motivasyon unsurlarının ön plana ve yöneticilerin bu konulara daha fazla önem vermelerine neden olmuştur.¹¹¹ Yine beşeri ilişkiler sisteminin gelişmesiyle birlikte “insan sadece ihtiyaçtan değil, özellikle arzudan ibarettir” düşüncesi önem kazanmaya başlamıştır.¹¹²

Endüstriyel demokrasinin varlığından söz edebilmek için şu üç önemli özelliğin varlığı kaçınılmazdır:¹¹³

- 1- Sendikalar; hükümet, devlet, işveren ve işletme karşısında bağımsız olmalıdır,

¹⁰⁹ DİCLE, İ Atilla : **Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma**, ODTÜ Yayını, Ankara, 1980, s.12

¹¹⁰ SABUNCUOĞLU, Zeyyat : **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniv.Yay.Bursa, 1987, s.114

¹¹¹ KAYNAK, Turgay: **Personel Planlaması**, İşletme Fakültesi Yayınları, No: 228, İstanbul, s.3

¹¹² BİZE, R; MİLHAUD, Jean : **Sanayi Psikolojisi**, Türkiye Ticaret Sanayi Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği 2.Baskı, (Çeviren: Mehmet Yazgan), Ankara, 1990, s.15

¹¹³ ADALI, Sacid ; a.g.e.s.93

- 2- İşçilerin çıkarlarını sadece sendikaların savunması, toplu sözleşme sisteminin getirilmesi, adil ve insani “sınai ilişkiler” sistemi kurulması,
- 3- İşveren, işçi mülkiyet gibi kavramlar arasında farklılık olmaması, yani bu kavramların birbirinden üstün görülmemesi.

İşkolunda bu şekilde demokrasi sürecinin yaşanabilmesi için unutulmaması gereken konulardan biri de ülkenin demokrasi sürecinde kat ettiği yoldur. Ülke demokrasi sürecinde herhangi bir yol kat etmemişse, endüstriyel demokrasiden söz etmenin de bir anlamı yoktur. Bu kurallar gerçekleştiği takdirde demokratik bir ilişkiler sistemi kurulmuş olacaktır.

3.8.2.Kademeli Yönetim:

İşletmelerde üst yönetim kademelerinin yanında birde alt ve orta kademe yöneticiler bulunmaktadır. Bu yöneticiler genellikle üst kademe yöneticilerden gelen emirler doğrultusunda hareket ederler. İşte bu orta ve alt kademe yöneticilerin yaratıcılık güçlerini harekete geçirmek ve onların sorumluluk alma kapasitelerini artırmak amacıyla düşünülmüş bir katılım biçimidir. Bu tür bir yönetime katılımla amaçlanan, orta kademe yöneticilerin becerilerini geliştirmek fikir yaratmalarını ve yönetim yeteneklerini geliştirmektir.

Bu uygulama ile herhangi bir sorunu inceleme çözüm yolları önermek üzere oluşturulmuş bir kıdemsiz yönetim kurulu vardır. Bu kurul üyeleri kendi kurallarını kendileri koyarlar. Kademeli yönetim zaman zaman ihmal edilen orta kademe yöneticiler için, katılımcı bir uygulama olarak kabul edilmektedir.¹¹⁴ Bu uygulama ile ortak kademe yöneticilerin başarı kazanmaları işletmeye daha iyi bir motive edilmeleri ve yönetim yeteneklerini sınama ve geliştirme imkanı sağlanmış olur.

¹¹⁴ DAVIS, Keith : **İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış**, (Çeviren: Kemal Tosun ve diğ). İ.Ü.İşletme İktisadı Enstitüsü Yay. No 57. İstanbul, s.184

3.8.3. Kara Katılma:

İş görenlerin emeğinin karşılığı olarak aldıkları ücrete ilave olarak, işletmenin karından ayrıca pay alması esasına dayanan bir görüştür.¹¹⁵ İş görenlere çalışmaları karşılığında sabit bir ücreti ödemek onları monotonluğa iter ve verimin azalmasına neden olur. Çünkü işçi bilmektedir ki az çalışınca da çok çalışınca da aynı ücreti alacaktır. Bu durumda çalışanlar daha az üretme yoluna giderek, üretimi ve karlılığı belli bir seviyede tutmaya çalışacaklardır. Bu zinciri kırabilmek işçileri daha verimli çalışmaya sevk etmek için elde edilen karlardan çalışanlara bir miktar pay vermek işletme verimliliğini yükseltecektir.

İşletmede kara katılmanın başlıca hedeflerini şöyle sıralayabiliriz.¹¹⁶

- Çalışanların sosyal yönlerden gelişmesini sağlamak onları mutlu kılmak ve rahatlatmak,
- Bir sevk ve idare metodu olarak amacı işletmeleri müreffeh hale getirmek onların çalışmalarında gönül birliği sağlamak işletme ve çalışanların bütünleşmesini sağlamak,
- Milli ekonomi açısından daha fazla üretmelerini sağlamak ve ekonomiye katkılarını artırmak vb.

Ancak burada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta üretim sonrasında elde edilen değerler yalnızca iş görenlerin emeğinin karşılığında oluşmamıştır. Bu fazla değerlerin oluşmasında diğer üretim unsurlarının payının da iyi tespit edilmesi gerekir. Aksi takdirde diğer üretim faktörleri (sermaye, teknoloji yönetim vb.) ikinci plana atılarak, elde edilen değerler yalnızca emeğin verimliliğinin bir sonucu gibi algılanabilir. Bu durumda diğer üretim faktörlerinin payları da emeğe kaydırıldığı için işletmenin geleceği tehlikeye girecektir. Bu açıdan düşünüldüğünde üretim sonrası elde edilen değerlerdeki emeğin katkısının iyi tespit edilmesi gerekir.

İşletme idarecileri bu konuya şüpheyle yaklaşmaktadırlar. Çalışanların karar yetkisine ortak olmalarını mülkiyet hakkına tecavüz olarak görebilirler, yine bu

¹¹⁵ YENİÇERİ, Özcan ; a.g.e. s.239

¹¹⁶ ADALI, Sacid; a.g.e. s.79

yoğun rekabet şartları içinde gizliliği sağlama yönünden sakıncalar ortaya çıkardığı için kabul etmek istemezler. Çünkü egemenliklerinin sarsılacağından korkarlar.

Olaya başka bir açıdan bakacak olursak; işletmeler her zaman kar elde edecek diye bir kural yoktur. Bu durumda iş görenlerden bazıları aldıkları ücretlerinin bir kısmını işletmenin zararları karşılığında vermek istemeyeceklerdir. Yönetim işletmede elde edilen değerlerin önemli bir kısmını işletmenin devamlılığını sağlamaya yönelik alanlara kaydırmalıdır. Yeni yatırımlar, yeni araştırmalar, yeni makineler, yeni teknoloji sayesinde işletme bu yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürebilir. Aksi takdirde hem çalışanlar hem de işletmenin geleceği tehlikeye girecektir.

Sendikalar için ise asıl mesele kara katılma ve pay sağlama değildir. Onlar için bu paylar ufak kırıntılardır. Önemli olan işçilerin refahını sağlayacak ücret politikaları oluşturmaktır. Diğer yönden bu şekilde bir katılım sınıf şuurunu köreltici, çalışan üyelerin bağlılıklarını yok edici, işverenin çıkarlarını sağlayan diğer insanların kullanılmasına sebep olan bir tür katılımdır. Tüm eleştirilere rağmen işçilerin kara katılması işletmelerde üretimi ve etkinliği artırıcı yönde gelişmelere neden olabilir.

3.8.4. Özelleştirme Ve Mülkiyete Katılma:

Özelleştirme devletin ekonomik faaliyetlerini azaltmak veya tamamen kaldırmak amacıyla, dar anlamda KİT'lerin, geniş anlamda devletin sahip olduğu her türlü mal varlığının özel mülkiyete devredilmesi olarak tanımlanabilir.¹¹⁷

Özel sektörün ekonomik hayatı iyileştirme yönündeki çabalarını yetersiz gören Atatürk 1930'lu yıllarda Devletçilik politikasına dayanarak özel sektörün bilgi ve deneyimini artırmak ve diğer yetersizliklerini gidermek amacıyla kamu iktisadi devlet teşekkülleri kurma yoluna gitmiştir.

Devlet ekonomik hayata müdahale de bulunmak ve özel teşebbüsün girmek istemediği bazı hizmet ve alt yapı faaliyetlerini gerçekleştirmek için Kamu İktisadi Teşebbüslerden yararlanmıştır. Kamu İktisadi Teşebbüsleri Tüzel Kişiliğe sahip olan endüstriyel ve ticari nitelik taşıyan sermayesinin tamamı veya çoğunluğu

¹¹⁷ GÜNEY, Ahmet : "Kamu İktisadi Teşekküllerinin Özelleştirilmesi ve İstihsal Üzerine Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 1996, s.152

kamuya ait olan kuruluşlardır.¹¹⁸ Bugün Kamu İktisadi Teşebbüslerin verimsiz çalışmalarından dolayı bunların özel sektöre satılması gündeme gelmiştir.

Özelleştirme sayesinde kamu finansman açıklarını kapatmak, piyasa ekonomisine işlerlik kazandırmak ve geliştirmek, sermaye piyasasını geliştirmek, sermayenin tabana yayılmasını sağlamak, kaynak kullanımında etkinlik sağlamak ve verimliliği artırmak, rekabeti güçlendirmek uluslararası piyasalara özel sektörün girerek strateji ve rekabet gücünü uluslararası boyutta geliştirmek, globalleşmek ve devleti küçültüp asli fonksiyonlarına döndürmek amacıyla devlet ekonomik faaliyetlerden elini çekmek zorunda kalmıştır.

Özelleştirme ile bugün mülkiyetlerin devletin kontrolünden çıkartılarak bunları halka mal etmek, yani mülkiyet hakkı kazanmalarını sağlamak hedeflenmiştir. Bu şekilde bir katılımda kişilerin yalnızca emek ve fikri yönünden işletmeye katılımının yanında, küçük tasarruf sahiplerinin de üretime katılımı sağlanmaya çalışılmıştır.

3.9. İŞLETMELERDE KATILIMLI YÖNETİM ŞEKİLLERİ

İki tür yönetime katılma biçiminden söz edebiliriz. Bunlardan birincisi dolaylı (biçimsel) yönetime katılma; ikincisi ise; dolaysız (biçimsel olmayan) yönetime katılmadır. Dolaylı katılma biçiminde resmi biçimsel bir işbirliği ve bunları temsil eden birtakım guruplar vardır. İşçi veya işgücü sendikalarının aracılığıyla personel ile patron ve üst kademe yöneticileri bu tür bir işbirliğine itilirler. Böyle bir durumda ülkenin iş kanunu gibi yasal bir araç veya toplu sözleşme gibi özel işgücü işveren anlaşmaları zorunlu olabilir.¹¹⁹

Biçimsel olmayan katılmaya daha çok çalırma gurupları üzerinde rastlanılmaktadır. Burada ekibin şefi gurup üyelerinin bütünü üzerine etki edecek bazı karar türlerini gurup üyeleriyle beraber planlamanın yararlarını bilmektedir. Burada gurup kararına konu olan sorunlar işletme sahiplerinden ve tepe yöneticilerden değil, grubu yöneten bir kişiden, bu kişi usta, ustabaşı gibi en alt kademe yöneticilerin iradelerinden doğmaktadır.

¹¹⁸ SÖNMEZ, Bülent: “Özelleştirmenin Türk İş Hukukundaki Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 1996. s.96

¹¹⁹ EREN, Erol : a.g.e s.261

Ancak doğrudan katılım yöntemi günümüz işletmelerinde hatta ülke düzeyinde tam anlamıyla uygulanma olanağı bulamamıştır. Çok az kişinin kendilerini ilgilendiren konularda karar almaları ve bu kararlarını uygulamaya koymaları durumunda bile belli bir oranda temsil olgusu kaçınılmaz olmaktadır. Çünkü; en azından küçük bir grup diğerleri adına ya öneriler hazırlamak, ya da uygulamaya ön ayak olmak, eş güdümü sağlamak gibi işlevler üstlenmekte ve bütün grup adına çalışmalar yapmaktadır.¹²⁰

Katılımlı yönetim biçimi uygulamada dolaylı (biçimsel), dolaysız (biçimsel olmayan) diye bir ayırma tabi tutmanın yanında, katılımlı yönetim biçimini dar ve geniş anlamlarda da ele almak mümkündür.

Dar anlamda yönetime katılmada katılmanın sınırları çizilmiştir. Yönetime katılacak kişiler yalnızca belli alanlarda belli düzeylerde yönetime katılabilirler. Bu yaklaşımda bir katılım genellikle demokrasi, verimlilik ve insan haklarıyla ilgili gereksinmelerinin tanınması gibi ana noktalarda toplanmaktadır. Buna göre örgütte çalışan personeli çalıştığı kuruma daha sıkı şekilde bağlamak (örgütle bütünleştirmek) böylece verimini artırmak, personelin hak ve çıkarlarını korumak, sosyal adaletin gerçekleşmesine yardımcı olmak amaçlanmaktadır. Böylece birincil amacı emeğin verimliliğinin artırılmasıyla belirlenmiş bir alanda, çalışanları ve yönetime karşı görece bağımsızlıkları olacağı varsayılan ortak organlar yoluyla çalışan-işveren işbirliğini kurumsallaştırmaya dönük bir yönetim biçimidir.¹²¹

Geniş anlamda bir katılım daha çok ülke düzeyinde siyasi organlara katılım, yönetimde söz sahibi olabilmek ya da yönetim organlarıyla birleşmek, halkın yönetime katılımının tam olması anlamına gelmektedir. Buradaki katılımda halkın katılımı sadece seçmekle bitmemekte ondan sonraki aşamalarda da devam etmektedir. Buradaki seçilenler halk tarafından sürekli bir gözetime tabi tutularak yönetim çalışmalarını desteklemek ya da onların çalışmalarına tepki biçiminde de kendini göstermektedir.¹²²

¹²⁰ KOÇ, Selma ; a.g.e. s.25

¹²¹ KURTHAN, Fişek : **Yönetime Katılma**, Ankara, TODAİE, 1977, s.45

¹²² SOYSAL, Mümtaz: **Halkın Yönetime Etkisi**, TODAİE Ankara, 1968, s.34

Bu tür bir katılım daha çok siyasi düzeyde geniş kapsamlıdır. Üstelik bu uygulamalar her ülkeye göre farklı yapıda ve boyutlardadır. Biz konumuzda daha çok işletme düzeyinde bir katılımdan bahsetmeye çalıştık. İşletmelerde katılımlı yönetim dört farklı şekilde görülmektedir.¹²³Bunlar:

- İşletmenin çalışma hayatına katılma,
- Kararların hazırlanmasına ve icrasına katılma,
- İşletmenin üst idaresine katılma,
- İşletmenin denetimine katılmadır.

3.9.1. İşletmede Çalışma Hayatına Katılma:

İşletmelerde çalışanların işlerini etkin ve verimli biçimde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamının sağlanması gerekir.¹²⁴ Kendine güvenen ve gururlu işgücü, işletmelerin performanslarının artırılmasına önemli ölçülerde katkı sağlar. Takımın bir parçası olarak kendine güvenen eleman, yaptığı iş ve çalıştığı işletme ile gurur duyacaktır. Katılımlı çağdaş bir yönetim biçimi uygulayan yöneticiler çalışanların değerlerini bireysel olarak takdir etmelidir. Çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissetmelidir. Çünkü bu durum para ödülleri de dahil olmak üzere diğer muhtelif ödül şekillerinden daha etkilidir. Ancak bu sayede çalışanlar çalışma hayatıyla işletmeyle ilgili bir duruma getirilebilirler.

İşletmenin başarısı açısından önemli olduklarını, kendilerine adil davranılacağını ve çalışmalarının meyvelerinden kendilerinin de adil bir şekilde pay alacağını bilmeli, bu konuda kuşku duymamalıdır. Çalışma hayatına katılma sonuçlarının olumsuz olması durumunda çalışanlar işlerinden olmayacaklarının bilincinde olmalıdırlar. Yani kendilerini güvence altında hissetmelidirler, aksi takdirde çalışma hayatına katılma konusunda temkinli davranacaklardır.

İşletme yönetimi çalışanları işletmenin sorunlarıyla ilgili bir duruma getirebilmesi için, onlara yaratıcılıklarını kullanabilecekleri çalışma ortamını sağlamalıdır. Çünkü çalışanların büyük çoğunluğu işyerinde kullandıklarından çok daha fazla yaratıcılığa ve beyin gücüne sahiptirler. Eğer bu yaratıcılıklarını ve beyin

¹²³ ADALI, Sacid ; a.g.e.s.78

¹²⁴ DAVIS, Keith : a.g.e. s.184

güçlerini işlerini geliştirmeleri yönünde serbestçe kullanabilmeleri sağlanırsa bu durum kendilerine de organizasyona da büyük katkı sağlayacaktır. Ancak yöneticiler bu davranışları kabullenmek yerine çalışanların gayretlerini mükafatlandıran prim sistemini uygulamayı tercih ederler. Katılımlı yönetimin en önemli faydası mevcut düzeni değiştirmeden, çalışma ortamının iyileşmesini sağlamaktır.¹²⁵

3.9.2. Kararların Hazırlanmasına ve İcrasına Katılma:

İşletmeyle ilgili olarak alınan tüm kararlar ve bu kararların ortaya çıkardığı sonuçlar doğrudan yönetimi ilgilendirir düşüncesi artık bugün işletmelerde değişmiştir. Alınan kararlar ve bu kararların sonuçlarına yönetim ve onların kurmaylarının yanında, tüm işletme yöneticileri ve çalışanları da ilgili bir duruma getirmek çağdaş yönetim sisteminin temel hedefleri arasındadır. Bugün itibariyle çağdaş yönetim ve katılımlı yönetim iç içe geçmiş durumdadır. Katılımlı yönetim anlayışı, çağdaş yönetim düşüncesinin önemli aşamalarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.¹²⁶ Çünkü katılımlı yönetim biçimi de bir kuruluşun sorunlarının sadece yönetim kademelerini ilgilendiremediğini; örgütün tüm elemanlarının sorunlarla ilgilendikleri ölçüde yapıcı, yaratıcı fikirler ortaya çıkarabileceği ve bu sayede sorunların üstesinden daha çabuk gelineceği görüşünün benimsenmesinden ortaya çıkmıştır.¹²⁷ Çalışanların kararların hazırlanmasına ve icrasına katılma durumunda yönetim kararları hazırlamak ve bunların uygulanması için otoritesini kullanmak zorunda kalmayacak, alınan kararları icra etmek durumunda olan astlar artık bu kararların hazırlanmasında katkıda bulunmalarından dolayı, yönetimin herhangi bir baskı ve otoritesini kullanmalarına gerek kalmadan faaliyetleri isteyerek ve severek yapacaklardır. Bu şekilde yapılan işler ise büyük ölçüde başarıya ulaşacaktır. İşletmelerde alınan kararlara katılımın mümkün olmadığı bir sistemde katılmalı bir yönetimden söz edilemez. Katılımlı yönetimde esas amaç düşünce katkısında bulunmadır. Çünkü çalışanlar ancak bu şekilde motive olacaklardır.

¹²⁵ ADALI, Sacid ; a.g.e.s.78

¹²⁶ DEMİRKANT, Mahmut; a.g.e.s.70

¹²⁷ DİCLE,Ülkü : **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, MPM Yayını, No:169, Ankara, 1975, s.151

Çalışma hayatında idare sert (otokratik) bile olsa esasında informel katılma her zaman mevcuttur.¹²⁸ Yönetim yapılan faaliyetleri sonuçlarını, görmek isteyecektir. Bu durumda vasıflı personellerinin düşüncelerine başvuracaktır. Esasında bu tür resmi pozisyonda vasıflı iş gücünden bilgi alma biçimine katılma demekte yanlış olur. Alınan kararlarda onların katkıda bulunduğunu kendilerine hissettirmek temel amaç olmalıdır.

Ekip çalışması, birlikte çalışan insanların ortak karar verilebilmesi ve böylece sorunların sürekli ve kararlı bir biçimde çözülmesini sağlar. Faaliyetlere katılım insanların yaratıcı yetenekleri geliştirilirken, diğer taraftan işgörenler de motive edilirler. Eğer insanlar ait olma ve dikkate alınma arzularını tatmin edebilirlerse işletmenin hedefleri ile kendilerini özdeşleştirmeye başlarlar. Bilinmelidir ki olaya hangi açıdan bakılırsa bakılsın, bilgi akışını serbest bırakıp personelin karar verme sürecine katılımını sağlayarak, çalışma ortamında olumlu bir hava oluşturmak gerekmektedir. Ancak bu sayede değişime karşı direniş, kişisel çekişmeler ve yönetimi sabote etme durumları ortadan kaldırılarak, çalışanların motivasyonu gerçekleştirilmiş olur.

3.9.3. İşletmenin Üst İdaresine Katılma:

İşletmenin ve neticesinde onu teşkil eden insan gruplarının geleceğiyle ilgili olarak kararların bütün sorumluluğunu tek bir yöneticiye bırakmak doğru değildir. Günümüz yöneticileri birçok konuda uzman kurmaylardan faydalansa da çalışanların alınan kararlara katılımı ve bu durumun çalışanlar arasında yarattığı motivasyon, kurmayların katılımından çok daha faydalı ve önemlidir. İşletmelerde yöneticiler, genellikle emirleri altında çalışan insanları kararlar alması için değil; alınan karları onlara bildirmek ya da onlara bu kararları tasdik ettirmek için toplamaktadır. Halbuki çalışanlar kararlarda rol sahibi olmayı arzularlar. Hele bir de bu kararlar kendilerini çalışma ortamlarını düzenlemek yönünde alınmışsa çalışanların kararlara katılma ve görüş bildirme arzuları daha da artacaktır. Esasında katılma siyasal sosyal ya da ekonomik nitelikli bir otoritenin kararlarını paylaşma ve onu etkilemeyi içeren bir süreçtir.¹²⁹

¹²⁸ ADALI, Sacid; a.g.e.s.81

¹²⁹ KOÇ, Selma ; a.g.e.s.17

Yönetimin görevi yalnızca kendi başına kararlar almak değil, aynı zamanda idare ettiği teşkilatın etkili kararlar almasına imkan verecek şartlar oluşturmaktır. Yönetim bu şartları hazırlamadan çalışanların yönetime katılmasını bekleyemez. Katılımlı yönetim düşüncesi işletmelerde bir anda uygulamaya konulacak bir sistem değildir. Bunun çok boyutlu olarak ele alınması gerekir.

İşletmelerde üst yönetime katılımı yöneticilerin tutumları örgüt yapısı (özellikle büyük işletmelerde çalışanlar ile yönetim arasındaki ilişkiler oldukça zayıftır) çalışanların kişisel görüşleri, çalışanlar arasındaki gruplaşmalar v.b. nedenler olumsuz yönde etkilenmekte ya da başarısını azaltmaktadır.

İşletmeler büyüdükçe işletmedeki faaliyetler arttıkça işletmede çalışan insanlar arasındaki ilişkiler de zayıflamakta ve daha resmi bir hal almakta ve gayri şahsileşmektedir. Öte taraftan yönetim tarafından gerekli tedbirler alınmaz ise; teşkilatta bir koordinasyon sorunu da ortaya çıkabilmektedir. Katılımlı yönetim için büyük teşkilatlar sakıncalı bir durum oluşturuyor gibi görülse de bu sakıncalı durum iyi bir örgütlenme, temsilciler vasıtasıyla fikir beyan etme, şeklinde çözümlenebilir.¹³⁰

Örgüt içindeki gruplaşmalar da üst yönetime katılımında bazı sakıncalar ortaya çıkarmaktadır. Şöyle ki grubun içerisinde karar veren bireyler grubun davranışlarından grubun almış olduğu kararlardan etkilenmekte ve hatta istemediği halde grubun istekleri doğrultusunda kararlar almaya zorlanmaktadır.

Yönetim yukarıda sayılan olumsuzlukları ortadan kaldıracak, işletmede çalışanların katılımı sayesinde etkinliği verimliliği artıracak, yeni yapılanmaya gitmek zorundadır. Bu durum aşağıdaki tabloda mevcut karar tipleri ve bunların geleneksel ve modern yönetim düşüncesi ışığında geldiği noktayı ve bu durumu günümüz yoğun rekabet koşullarında varlığı sürdürebilmek için yeni yol yöntem ve teknikler kullanmak zorunluluğunu göstermektedir.

¹³⁰ ADALI, Sacid; a.g.e. s.83

Karar Tipleri	Karar Alma Teknikleri	
	Ananevi	Modern
Programlanmış; Rutin ve Tekrara Dayalı Kararlar. Teşkilat, Spesifik Usulleri Getiriyor.	1. Alışkanlık 2. İdari Rutinlik: Standartlaştırılmış İcrai Usuller 3. Teşkilatın Yapısı: Müşterek Bekleyişler, Alt Hedefler Sistemi İyi Belirlenmiş Haberleşme Kanalları	1. İcrai Araştırma: Matematiksel analiz Modelleri Ordinatör Vasıtasıyla Simülasyon 2. Verilerin Elektronik Beyne Kaydı.
Programlanmamış; Yalnızca Politik, Yeni Belirsiz, Kararlar. Meselelerin Çözümünde Genel Usullerin Uygulanması.	1. Muhakeme Yürütme, Sevgi ve Yaratıcılık 2. Tecrübeye Dayalı Kaideler 3. İdarenin Seçimi ve Formasyonu	1. Karar Alacak Kişilerin Formasyonu 2. Elektronik Beyin için Programların Hazırlanması

Şekil 3.1. Karar Almanın Ananevi ve Modern Teknikleri

(Kaynak: ADALI, Sacid: Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılgalı Yönetim, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayını İstanbul. s.86)

3.9.4. İşletmenin Denetimine Katılma:

İşletme faaliyetlerinin denetimi, çalışanlar tarafından soğuk bakılan ve istenilmeyen bir durumdur. Bir denetim sisteminin sevilmemesinin muhtemel nedenlerinden biri, o sistemin bireyin şevkini kırıcı bir nitelik taşıyabilmesidir. Bir çok denetim raporlarının ağırlık noktası kişinin yaptıklarının kötü şekilde yapıldığını ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu nedenle çalışanlar değişik nedenlerle biçimsel denetim sistemlerine hep olumsuz tepki göstermektedirler.¹³¹

Çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanmak onları daha fazla sorumluluk sahibi yapmak, onların olumsuz tavır ve tutumlarını değiştirmek için, diğer olumlu tavır ve tutumları ödüllendirme gereğini savunan çağdaş yönetim sisteminde bu tür biçimsel denetim şekilleri de zamanla ortadan kaldırılacaktır.

Bugün davranış bilimiyle uğraşanlar yıllardır işletmelerde uygulanan ve bugün dahi uygulanmakta olan geleneksel biçimsel denetim sistemlerine karşı

¹³¹ ERTÜRK, Mümin; a.g.e. s.178

çıkılmaktadırlar. Yetki sorumluluk ast üst ilişkisinin insanları küçük düşürdüğünü ve onların yeteneklerini verimliliklerini sınırlandırdığını belirtmektedirler.¹³²

Katılımlı yönetim sistemi, denetim faaliyetinin işletmelerde çalışan insanların kendileri tarafından hazırlanmış ve arzulanan bir amaç olması gerektiği görüşünü savunmaktadır. Çalışanlar alınmasına katkıda bulunduğu, kararların, olumlu sonuçlarını yönetime sunmak, başarısını onlarla paylaşmak ve yönetim tarafından takdir edilmek isteyeceklerdir. Bu yüzden, geleneksel yönetim biçiminde olduğu gibi, biçimsel bir denetime gerek bulunmamaktadır.

Diğer taraftan büyük işletmelerde hisse sahipleri, şirketin yönetimi, işçilerin başarısını işletmenin etkinliğini, yönetimin başarısını denetleyecek durumda değildirler. Böyle durumlarda bazı yöneticiler şirketin aleyhine olmak üzere kendi şahsi çıkarlarını tatmin etme yoluna gidebilirler. Böyle durumlarda yönetim faaliyetlerini denetleyici bir birimin oluşturulması meydana gelecek bu tür olumsuzlukları ortadan kaldırmaya yardımcı olabilecektir. Bu şekilde oluşturulacak bir denetim birimi işletmenin günlük yönetim faaliyetlerine katılmaksızın, şirketin uzun vadeli planlarına ulaşmadaki etkinliğini denetleme, uzun vadeli amaçlarına ulaşma ve planlar hazırlanmasında yol gösterici bir etki yapabilir.

İşletmelerde denetim faaliyeti mutlak yapılması gereken bir faaliyettir. Ancak bu denetim faaliyetinin çalışanları rahatsız etmeden motivasyonlarını azaltmadan onların katılımını gerçekleştirerek, görüş ve düşüncelerini alarak yapmak gerekir. Yani çalışanlar yöneticilerin denetim faaliyeti gerçekleştirdiğinin farkına bile varmadan, olumlu bir hava içinde denetim faaliyetlerini gerçekleştirmelidirler.

3.10. KATILIMLI YÖNETİMİN UYGULAMA ALANLARI

İşletmelerin tüm faaliyetlerine çalışanların katılımı bugün itibariyle henüz gerçekleşmiş değildir. Yöneticiler bazı alanlarda yönetime katılıma ılımlı bakarken, bazı alanlarda ise katılımı kaosa neden olacağı, otoritenin sarsılacağı gibi birçok nedenden dolayı karşı çıkmaktadırlar. Yine de bugün işletmelerde çeşitli faaliyet alanlarına katılımın varlığından söz edebiliriz.

¹³² ŞİMŞEK, M.Şerif, AKGEMİCİ, Tahir,, ÇELİK, Adnan: **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayınları, Ankara, 1998, ss.78-79

3.10.1. Teknik Alanda:

Çalışanlar vasıflı ve ve vasıfsız işgücü diye ikiye ayırılır. Vasıflı işgücü yaptığı işi bilerek yapan eğitilmiş kişilerdir. Bu kişilerin kendi faaliyetlerini ilgilendiren alanlarda yönetime katılması, görüş ve fikir beyan etmesi, yönetim tarafından beklenen ve arzulanan bir davranıştır. Vasıflı personel yaptığı işin özelliklerini aksayan yönlerini, faaliyetlerin nasıl daha etkin hale getirileceğini, yapılan işin teknik detaylarını en iyi kendisi bilir. Bunun için yönetim, yapılan işi etkin verimli hale getirerek maliyetleri en alt seviyeye çekmede faydalanacağı görüş alışverişinde bulunacağı öncelikli kişiler bu çalışanlar, teknik elemanlar olacaktır. Bu kişiler her zaman görüş bildirme ve yönetime katılma konusunda isteklidirler. Bu kişilerin görüşlerinin alınması onları işletmeye yakınlaştıracak, motivasyonlarını artıracaktır. Vasıfsız işgücü işi ve işin teknik özelliklerini bilmediği için yönetime yapılan faaliyetler hakkında bilgi vermekte zorlanırlar. Sorumluluk almaktan mümkün oldukça kaçınırlar. Katılımlı yönetime karşı soğuk davranırlar. Bu durumun ortadan kaldırılabilmesi için gerekli eğitim faaliyetlerine önem verilmesi gerekir. Çünkü katılımlı yönetim eğitilmiş personel vasıtasıyla başarıya ulaşacaktır. Çalıştığı alanda belli düzeyde kalifiye olan işletme çalışanlarının teknik alanlarda yönetime katılmaları, yönetim ve işletme faaliyetlerinin iyileşmesi yönünde büyük katkılar sağlayacaktır.

Diğer taraftan teknolojik gelişmelere paralel olarak, işletmelerde meydana gelen teknik değişiklikler işçilerin sosyal ilişkilerinde de değişikliklere yol açmaktadır. Bu durum gayri resmi örgütün oluşmasını ve böylece örgüt üyeleri arasında duygusal ilişkilerin ortaya çıkmasını engellemektedir.¹³³

O halde diyebiliriz ki; iş metotlarının organizasyonu, makinelerin kullanılması, işin rasyonalizasyonu, otomasyona geçiş, yerleşme yerlerinin seçilmesi, amortisman paylarının kullanılması gibi teknik konularda teknoloji ile kaynaşmış bulunan bireyin teknik alanda yönetime iştirak etmesini sağlamak, işletmelerde bir zorunluluk haline gelmiştir.¹³⁴

¹³³ DİNÇER, Ömer ; a.g.e., s.124

¹³⁴ TURAN, Kamil : *İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması*, AİTİA Yayını, Ankara, 1973, s.59

3.10.2. Ekonomik Alanda:

İşletmelerin ekonomik gücü çalışanları yakından ilgilendirir. Çünkü işletme ekonomik yönden güçlüyse çalışanlar bilirler ki, ücret veya maaşlarını zamanında alacaklar ya da işten çıkarılma korkusu yaşamayacaklardır. Bunun içindir ki işletmenin ekonomik ve mali durumu çalışanlar tarafından büyük bir titizlikle takip edilir. Çalışanlar bilmektedirler ki işletmede yaşanan bir olumsuzluk doğrudan kendilerini de etkileyecektir. İşletmenin geleceği kendi geleceklerini belirleyecektir. Bunun içindir ki çalışanlar işletmenin ekonomik durumuyla geleceğiyle ilgili kararlar hakkında bilgi sahibi olmak isterler. İşgörenleri motive etmenin onları örgütsel sorunlarla ilgili bir duruma getirebilmenin diğer bir yolu da ekonomik ve mali konularda çalışanların yönetime fikir beyanında bulunmalarıdır.¹³⁵

Diğer taraftan çalışanların ekonomik ve mali konularda yönetime katılması, yönetim tarafından istenilen bir durum değildir. Çünkü bu konuların çok çabuk sabote edileceğinden, işletmenin ekonomik ve mali konularının gizliliğinin ortadan kalkacağından ve bu durumun rakiplerin eline geçerek işletmenin aleyhine kullanılacağından korkulmaktadır.

3.10.3. Personelle İlgili Alanlarda:

Çalışanlar vakitlerinin önemli bir bölümünü işyerinde geçirirler. Bu nedenle işyerindeki sosyal ve fiziki ortam doğrudan performanslarına olumlu ya da olumsuz yönde yansıtacaktır.

Bu tür bir katılım çalışanların sosyal alanlarda da iyileştirilmesini sağlamayı amaçlar. Bu amaçla personelin çalışma ve dinlenme saatlerinin, izin sürelerinin tespit edilmesi gerekli emniyet tedbirlerinin alınması, çalışanların çeşitli sosyal ihtiyaçları için kurulan tesislerin kullanımı, yönetimi gibi sosyal yönden insanların mutluluğunu sağlayıcı, eksikliklerini giderici çalışmaların yapılması gerekir. Bu konuda alınan kararlarda işçinin söz sahibi olabilmesi hedeflenmektedir. Bu sayede yöneticiler de ortaya çıkan yeni durumu çalışanlara benimsetmekte zorlanmayacak; ayrıca bu durum işletmede olumlu bir havanın oluşmasına büyük katkı sağlayacaktır.

¹³⁵ YENİÇERİ, Özcan ; a.g.e.s.236

3.10.4.Sosyal Alanlarda:

Çalışanların iş ve çalışma ortamının iyileştirilmesinin yanında, onların sosyal alanlarda da iyileştirilmesini sağlamayı amaçlar. Bu amaçla işçilerin çalışma ve dinlenme saatlerinin tespit edilmesi izin sürelerinin tespiti emniyet tedbirleri işçilerin ihtiyaçlarıyla ilgili olarak kurulan sosyal tesislerin kullanımı ve yönetimi gibi sosyal yönden insanların mutluluğunu sağlayıcı eksikliklerini giderici çalışmaların yapılması ve bu konuda alınan kararlarda işçinin söz sahibi olabilmesi hedeflenir.

3.11. KATILIMLI YÖNETİMİN SEVİYELERİ

Yönetime katılmada seviye, ülkelerin gelişmişlikleriyle olduğu kadar, demokratik birikimlerinin ve şartlarının uygunluğuna da bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Yani ülkelerin demokratikleşme sürecinde kat ettiği yol ne kadar fazla ise yönetime katılmanın seviyesi de o derece yüksek olacaktır. Dolayısıyla katılımlı yönetim kendi başına bir amaç değil daha yeterli iş görebilmek için kullanılan bir tür araçtır. Bu açıdan düşünüldüğünde ise demokratikleşme esasında ideolojik bir gereklilik sorunu değil bir tür verimlilik konusudur.¹³⁶ Şeklinde demokratikleşme ve katılımlı yönetim ilişkisini özetlemek mümkündür.

İşletmede alınan her karar doğrudan ya da dolaylı olarak çalışanları etkileyecektir. O halde çalışanların bu kararlara tepki göstermemeleri, kararları protesto etmemeleri işletmede gönül birliğinin oluşturulabilmesi için çalışanlar işletmede alınan bütün kararlara katılmalıdırlar.

Milli Prodüktivite Merkezine göre; sistemi ne olursa olsun genel anlamda çalışanların yönetime katılmaları üç noktada toplanmaktadır. Bunlar : kararlara katılma, icraya katılma, uygulamaya katılma¹³⁷ daha önceki konularda bu konular hakkında gerekli açıklamalar yapılmıştır. Çağdaş yönetimin etkisiyle gelişen işletmelerde uygulanan katılımlı yönetim seviyeleri 4 ana başlık altında incelenmektedir. Bunlar :

¹³⁶ LAMMERS, C.J.Self ; a.g.e. s.75

¹³⁷ TÜRKDOĞAN, Orhan ; a.g.e. s.6

3.11.1. Atölye Seviyesinde Katılımlı Yönetim:

Bu uygulama ile işçilerin işine, çevresine ve yönetime yabancılaşmasını engellemek, işçinin işinden ve işyerinden psikolojik doyum sağlamasına çalışmak yatmaktadır. Atölye seviyesinde katılımlı yönetim amaçlarından birisi işin zenginleştirilmesini sağlamaktır.¹³⁸ İş zenginleştirme ile işin yapılması sırasında ortaya çıkan olumsuz fonksiyonları gidermek, işletmenin etkinliğini artırmak; bunların gerçekleşebilmesi için çalışanlara verilen yetki ve sorumluluğun artırılması hedeflenmektedir. Yöneticiler işleri insanların arzu ettikleri özelliklerde olacak şekilde, örgütleri de insanların istedikleri ortamı yaratacak şekilde yeniden dizayn etmek gerekir. Böylece işçilere kendilerini denemeleri için daha fazla imkan beceri kullanmada daha çok fırsat, daha sağlıklı bir gelişme ve fikirleriyle katkıda bulunmaları için daha çok şans verilmiş olacaktır.¹³⁹

3.11.2. İşyeri Düzeyinde Katılımlı Yönetim:

Bir işyerinde çalışan bireylerin kendi geleceklerini ilgilendiren konularda söz sahibi olabilmeleri gerekir. Bunu da sendikaların seçtikleri temsilciler vasıtasıyla ya da işyerinde oluşturulmuş olan işyeri komiteleri vasıtasıyla gerçekleştirmeleri mümkündür. Doğrudan katılımlı yönetim biçiminin sağlıklı uygulanması durumunda bu tür aracı kurumlara gerek kalmayacaktır.

3.11.3. İşletme Düzeyinde Katılımlı Yönetim:

Atölye düzeyinde ve işyeri düzeyinde işçileri temsil eden işyeri komiteleri veya danışma kurulları vasıtasıyla katılımlı yönetim sağlanır. Burada katılımlı yönetimin atölye ve işyeri düzeyiyle birlikte işyeri boyutunda gerçekleştirilmesi de mümkündür.

3.11.4. Endüstri Düzeyinde Katılımlı Yönetim:

Çalışanlar endüstri düzeyinde yönetime katılabilmeleri için öncelikle sendikalaşmanın yaygınlaştırılması gerekir. Yani işçilerin (Çalışanların) çıkarlarını savunacak bir sendikanın var olması gerekir. Sendikaların temel amacı çalışanların

¹³⁸ YENİÇERİ, Özcan ; a.g.e.s.235

¹³⁹ DİNÇER, Ömer ; a.g.e., s.144

görüş ve düşüncelerini ilgililere yansıtarak bir çeşit katılımı sağlamaktır. Sendikalaşma endüstri boyutunda katılıma imkan ve ortam hazırlar. Bugün sendikaların büyük ölçüde iş kolları düzeyinde örgütlendiklerini görmekteyiz. Hatta bazı işkollarında tek bir sendika yerine birden fazla sendikaların varlığı, bazan sendikalar arasında çekişmelere yol açarak çalışanların çıkarlarını ikinci plana atabilmektedir.

3.12. UYGULAMADA KATILIMLI YÖNETİM BİÇİMLERİ

Katılımlı yönetim firmayı ilgilendiren sorunların çözümünde tüm çalışanların enerjisinden azami düzeyde (buna beyin gücü de dahil) faydalanmak çalışanların işletmenin geleceği hakkında fikir beyan edebilmeleridir. Ancak bu fikir beyanının yönetimi nasıl etkilediği, yönetimin bu görüşlere verdiği değer katılımlı yönetimin başarısını etkileyecektir. Bilindiği gibi çalışanların yönetime katılımı, ülkeden ülkeye değişen farklı uygulamalarıyla çeşitli düzeylerde ve çeşitli kurumlar vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Uygulamada her ülkeye her topluma özgü bir çok katılım biçimleri ortaya çıkmıştır. Bunlar milli seviyede katılma, çalışma konseyleri, birlikte karar alma, yönetim organlarında işçi temsilcisi bulundurma, işyeri işçi temsilciliği, toplu pazarlık yoluyla katılma, yarı otonom işçi grupları, kalite çemberleri, özyönetim, gibi birçok katılımlı yönetim biçimlerini sıralamak mümkündür.¹⁴⁰ Biz burada uygulamada en fazla görülen ve yukarıda sayılan katılımlı yönetim biçimlerini de bünyesinde barındıran 5' tür yönetime katılma biçimini açıklamakla yetineceğiz. Bunları en zayıfından en etkilisine göre derecelendirip açıklayalım.

3.12.1. Gönüllü Katılma:

İşverenler ile işgörenler arasında gönüllü bir işbirliği ve uzlaşmanın sağlanması amacına yöneliktir. İşveren ve işgören temsilcileri yönetsel açıdan kin husumet ve anlaşmazlıkların giderilmesi ve çalışma ortamında karşılıklı anlayış ve uzlaşmanın sağlanabilmesi için bu tür bir yönetime katılma biçimini kabul etmektedirler. Yasal açıdan işverenlerle ve işgörenler arasında böyle bir yükümlülük söz konusu değildir. Bu tür bir katılmanın en etkili aracı işyeri komiteleridir. İşveren

¹⁴⁰ UĞUR, Adem : İşçi İşveren İlişkileri, Sakarya Üniversitesi Yay., No:5, 1995, s.86

ve iş gören temsilcileri ya eşit; ya da azınlık çoğunluk esasına göre oluşturulmaktadır.¹⁴¹ Burada işçi ya da işveren temsilcilerinden oluşan bir başkan seçilir. Bu grup yönetimin almış olduğu kararlara görüş ve düşüncelerini bildirirler. Bu komiteler özellikle çalışanların ekonomik çıkarları ile tüm mali, teknik ve işyeri şartlarının iyileştirilmesi ve istihdam sorunlarına ilişkin kararları görüşürler. Ancak komiteler de görüşülüp karara bağlanan hususların yönetimce alınan ve uygulanması planlanan kararlara etkisi ve onları değiştirmesi isteğe bağlıdır. Bu komitelerin kararları zorlayıcı değildir. Çoğu zaman bu grupların almış olduğu kararlar öneriden öteye gidemez. Bu grupların aldığı kararların hiçbir yaptırım gücü de yoktur.¹⁴² Bu komiteler yönetime sorunlar ve çözümlerine ilişkin teklifler ve görüşler sunmakta böylece de hem işletme hem de çalışanlar fayda sağlamaktadır.

3.12.2. Temsili Katılma:

İşgören ve işveren temsilcilerin ortaklaşa katılımından oluşturulmuş bir işyeri komitelerinin bulunduğu katılma biçimidir. İşçiler komiteye katılacak olan temsilcilerini gizli oyla seçerler seçilen bu kişiler tüm işçileri temsil eder. Komitelerin başkanlığını genellikle yönetici yerine getirir; komite üyeleri, işyerinin ekonomik, sosyal ve personel yönetimine ilişkin tüm politikalarının belirlenmesi gibi konularda kararlar alırlar. Kanunlar kurulan işyeri komiteleri veya işyeri konseyleri yönetim fonksiyonunu yerine getiren kurullarda işverenle birlikte yönetimde söz hakkına sahiptir.¹⁴³ Seçilen temsilcilerin sayıları, çalışanların sayılarıyla orantılıdır. Yönetim, aldığı kararlarda komiteye bilgi vermek zorundadır. Kararın müzakere edilmesi, alınacak önlemler, etkileri komite tarafından tespit edilir ve yönetime sunulur.

3.12.3. Eşit Sayıda Katılma:

Bu tür bir katılma gönüllü katılım ve temsili katılımdan çeşitli yönleriyle farklılık gösterir. Yasal olarak işçi ve işveren temsilcilerinin eşit sayıda katıldıkları bir yönetime katılma biçimidir. Bu tür katılımda diğer katılım biçimlerinden farklı

¹⁴¹ EREN, Erol ; a.g.e. s.270

¹⁴² ÖZKALP, Enver : “Endüstriyel Baskı Grupları ve Yönetime Katılma”, Eskişehir Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fak.Dergisi, Cilt 1, Eskişehir, 1983, s.307

¹⁴³ TURAN, Kamil ; a.g.e. s.90

olarak işçi konseyleri oluşturulmuştur. İşçi konseyleri işletmede çalışan tüm işçi ve personelden oluşmaktadır. Burada işçi ve işçi olmayanlar için birer temsilci seçilir. Bir diğer önemli farklılık da iş gören temsilcilerin aralarına sendikaların seçtiği iki ya da üç üye de bulunmasıdır. Seçilen bu üyelerle eşit sayıda işveren temsilcilerinin de katılmalarıyla nezaret konseyleri oluşturulur. Nezaret konseyi başkanlığına konsey üyelerinin oy çokluğuyla seçilen tarafsız bir kişi seçilir. Oy çokluğunun sağlanamaması durumunda iş mahkemeleri tarafından tarafsız bir başkan atanabilir.¹⁴⁴

Örgütün yönetimi bu konsey tarafından yürütülür. Bu konsey dilerse kendi içinden, dilerse dışarıdan bazı üyeler seçerek daha küçük üçlü veya dördü alt konseyler seçebilir. Bu alt konseyler ekonomik politik sosyal konularda ve özellikle personel istihdam ve çalışma koşullarında yürütme yetkisini kullanarak, konseyin faaliyetlerine yardımcı olur.

Katılımlı yönetim uygulamalarının içinde en etkili olduğu ileri sürülmektedir. Birlikte yönetim ya da pariter katılma işçi ve işveren temsilcilerinin eşit sayıda katılımı ile gerçekleşir. Bu tip katılma “basit bir haber alma hakkı” ile, en ağır bir veto hakkı arasında yer alan fikir beyan etme, danışılma, kontrolde bulunma vb. hakları da ihtiva eden bir seri farklı durumların bileşimidir.¹⁴⁵ Bu tür bir katılımın söz konusu olduğu işletmelerde işçi ve işveren protestoları (grev ve lokavt) gibi eylemler yasaklanmıştır. Çünkü artık işletmenin yönetiminde işçi ve işveren eşit şekilde söz sahibidir.

3.12.4. Sendikal Katılma:

Bu tür bir katılma işletmede çalışanların yasal temsilcisi olan sendikaların etki, yetki ve faaliyetlerinin genişletilip güçlendirilmesi sayesinde sağlanır.

Sendikalar; endüstri devriminin bir sonucu olarak temelde ücretler ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi için işçiler tarafından kurulmuş organize birliklerdir. Ortay çıktığı dönemlerin yasaklayıcı ve sınırlayıcı kurallarına rağmen, bugüne kadar varlıklarını devam ettirerek demokratik toplumların vazgeçilmez kurumları arasında yerlerini almışlardır. Avrupa’da sendikal hareket, sanayi

¹⁴⁴ EREN, Erol; a.g.e. s.270

¹⁴⁵ YENİÇERİ, Özcan; a.g.e. s.237

devrimiyle birlikte kendiliğinden doğmasına karşın ülkemizde cumhuriyetle birlikte; siyasi iktidarın bizzat teşvik ve yönlendirmeleri ile palyatif olarak oluşturulmuştur. 2. Dünya savaşı sonrasında dünya ülkelerine yeni sistem ihraç eden ABD ve Amerikan sendikacılığının etkisiyle, sadece ücretlerin artırılmasını hedef alan zihinsel davranış ve işkolu esasına dayalı teşkilatlanmayı esas alan Alman modeli ülkemizde de benimsenmeye başlamıştır.¹⁴⁶

Sendikalar çalışanların doğrudan katılımının gerçekleşmediği ya da yetersiz kaldığı durumlarda çalışanların haklarını çıkarlarını işgörenlerin, görüş düşünce ve yönlendirme gücüne sahiptirler. Ancak bu sonucun ortaya çıkabilmesi için bazı şartların gerçekleşmiş olması gerekir. Örneğin sendikalar demokratik ortamlarda, demokrasi kültürünün yaygınlaştığı yer ve şartlarda gelişir. Yine yönetimi işvereni etkileyebimesi için yeterince güçlenmiş olması ve yaptırım gücüne sahip olması gerekir. Kamusal faaliyetlerin yoğun olduğu ortamda sendikal faaliyetlerin etkisinin azaldığını görmekteyiz. Çünkü sendikal faaliyetler daha çok serbest piyasa ekonomisi ve özel sektörün etkili olduğu alanlarda gelişme imkanı bulacaktır.

Sendikaların gücünün bilindiği ve işyerindeki etkisinin tahmin edildiği durumlarda işverenler sendikalarla daha sıkı bir işbirliğine girerler. Çünkü sendikalar işgörenlerden gelen talepleri en iyi bilen ve bunu işverene ileten bir tür aracılık faaliyeti görürler. Bu durum işverenin çıkarlarına da ters düşmez. Çünkü işveren bilmektedir ki çalışanların görüşleri talep ve istekleri doğrultusunda alınan kararlar çatışmaları azaltıp verimliliği artıracaktır.

Sendika yönetimi işçilerin meydana getirdiği bir kuruluş olduğu için işgörene tanınan yönetime katılma hakkı, onların işveren karşısındaki temsilcileri tarafından doğrudan doğruya yürütülebilir. Bu nedenle de sendikalar işletme çalışanları arasından işgören temsilcilerini seçer. Bu seçilen temsilcilerin faaliyetleri ise aynen eşit sayıda katılımı olduğu gibi yürütülür.

Diğer taraftan sendikal faaliyetler, işçi işverene ve çalışma hayatına katkıları oranında gelişecektir. Endüstri ilişkiler sistemi içerisinde sendikal faaliyetlerde de birçok değişim meydana gelmiştir. Bugünden sendikal faaliyetlerin

¹⁴⁶ YILMAZ, Tuncay : “Yeni Gelişmeler Işığında Sendikacılık ve Kalkınma”, Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 1996, s.132

geleceğini tahmin edebilmek için sendika üyeliğinin işçiler açısından avantaj ve dezavantajlarına ve sendikaların bugünkü amaçlarına da bakmak gerekir.¹⁴⁷ Çünkü sendika üyeliği çalışanlara sağladığı faydanın yanında, onlara belli bir oranda maliyet yükler. Sendikaların gelişebilmesi için işçiler açısından sağladığı faydanın yanında, ortaya çıkardığı maliyetlerinde göz önüne alınması gerekir. Bu bakımdan sendikacılığın gerileme ve durgunluğunun dört temel nedeni üzerinde durulmaktadır. Bunlar: ileri teknolojik gelişmeler, dış rekabet, gelişmiş batı ülkelerinde ve özellikle ABD ve İngiltere’de uygulanan ekonomik politikalar ve artan işsizlik olarak açıklanmaktadır.¹⁴⁸ Ayrıca bu tür bir tahlillerde sendikaların sadece iktisadi fonksiyonlarının ele alınmaması gerektiği bunu yanında sosyal ve siyasal fonksiyonlarının da dikkate alınmasının zorunlu olduğu vurgulanmalıdır.¹⁴⁹ Hızla gelişen ve yenilenen teknolojik yapı, yeni çalışma biçimleri, liberal iktisat politikalarının yeniden popülerlik kazanması, kızışan küresel rekabet; sendikaları ve klasik sendikal anlayışı yeni yapılanma ve yeni bir dönemin eşiğine getirmektedir.

3.12.5 Öz Yönetim (Kendi Kendini Yönetim)

Çalışanların işletmede alınan kararlara katılımlarının gerçekleşmediği durumda işletmeye olan katkıları da hep sınırlı bir düzeyde kalacaktır. Bu şekilde bir teşkilatlanma çalışanları robotlaştırarak ,onların fikri yapılarından faydalanmayı engellemekte, rasyonalizasyonu ortadan kaldırarak, işçiyi pasifliğe itmekte ve büyük ölçüde israfa neden olmaktadır. Ortaya çıkan bu durum her zaman daha fazla üretim ve verimliliği hedefleyen kapitalist sistemin amaçlarıyla da çelişmektedir.¹⁵⁰

Beşeri ilişkilerin gelişmeye başlamasıyla birlikte bu olumsuzlukları ortadan kaldırıp verimliliği artırabilmek için, mevcut sistemi değiştirmeden özyönetim haricindeki tüm katılımlı yönetim şekilleri geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla bugün mevcut sistemi koruyarak, işletmelerde azınlığın çoğunluğu idare ettiği; karar verenler ve icra edenler ayrılığının, tamamen ortadan kaldırılmasa da

¹⁴⁷ BİÇERLİ, Birol : **Sendikaların Ekonomik Analizi ve İşgücü Gelirleri Üzerindeki Etkileri : Türkiye Uygulaması** , Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, No. 707. 1992. s.11

¹⁴⁸ EKİN, Nusret : “Değişim ve Sendikaların Geleceği”, Mercek Dergisi, İstanbul, Mes Yayınları, Sayı 2., Nisan, 1996, s.23

¹⁴⁹ ZAIM, Sabahaddin: **Çalışma Ekonomisi**, 9.Baskı, İstanbul, Filiz Kitap Evi, 1992, s.423

¹⁵⁰ IŞIKLI, Ali : **Demokratikleşme ve Özyönetim**, Yeni Yay. İstanbul, 1977, s.7

biraz olsun yumuşatılıp daha demokratik ve katılımcı bir uygulama haline gelmesi yönünde çalışmalar yapılmaktadır.

Katılımlı yönetim biçimleri incelenirken de değinildiği üzere, katılımlı yönetim dar ve geniş iki sınır arasında yer almaktadır. Asgari sınır, işçilerin yönetime katılmasını işyeri seviyesinde gerçekleştirmek; azami sınır ise; çalışanları mensup buldukları toplumun bütün iktisadi hayatına iştirak etmesidir.¹⁵¹ Öz yönetim bunlardan geniş katılımı hedef alarak işçilerin iktisadi sosyal ve siyasal alanda etkili olabilmelerini hedeflemektedir.

Öz yönetim katılımlı yönetim gibi her ülkeye her memlekete göre değişen bir uygulama olmaktan ziyade, hedefleri ve ideolojileri bakımından katılımlı yönetimden farklıdır. Ülkenin tarihi gelişim ve sosyo-ekonomik özellikleriyle de ilgili olarak gelişen bu tür bir yönetim hiçbir zaman işletmedeki merkezîyetçiliğe karşı çalışanlara daha fazla yetki vermek veya birkaç işçi temsilcisinin yalnızca karar almaya katılmasını sağlamak anlamına gelmemektedir.¹⁵²

Öz yönetim ve katılımlı yönetim insanların içinde yaşadıkları çalıştıkları, öğrendikleri ve ideallerini gerçekleştirmeye çabaladıkları koşulları kontrol edebilme olanaklarını zenginleştirme yol ve araçlarına ilişkin iki düşünce biçimini yansıtmaktadır. Başlı başına “katılma” terimi söz konusu katılımcıların katılabilecekleri; ancak tüm olarak ele geçiremeyecekleri ve geçirmemeleri gereken bir şey’e, bir faaliyete, süreç ya da karar verme sistemine ilişkindir. Oysa öz yönetim tam tersine katılımcıların tümüyle kendi kontrolleri altında olan, olabilen ya da olması gereken bir şeyi belirtmektedir.¹⁵³

B.Hamitoğulları, öz yönetim düşüncesini marksist doktrinin uygulamadaki farklı bir biçimi olduğunu belirterek, devlet sosyalizmi gibi öz yönetimde de bir tür işçi sosyalizmi meydana geldiğini savunmaktadır. K.Fişek, A.Coşkun ve K.Turan’da yukarıda belirtilen görüşlere katılmakla birlikte özyönetimi sosyalizme giden bir yol olarak görmektedirler.¹⁵⁴

Öz yönetim sisteminin temelinde ideolojik saikler yatmaktadır. Dönemin Stalinist politikalarını reddetmekle birlikte, kapitalist sistemdeki katılım biçimlerini

¹⁵¹ TURAN, Kamil ; a.g.e. s.77

¹⁵² ADALI, Sacid ; a.g.e. s.138

¹⁵³ LAMMERS, C.F. Self ; a.g.e. s.75

¹⁵⁴ TÜRKDOĞAN, Orhan ;a.g.e., s.50

de sert bir dille eleştiren bir yaklaşımdır.¹⁵⁵ Öz yönetim kısaca üretim araçlarının demokratikleşmesini, işletmenin çalışanlar tarafından yönetilmesini savunan bir yaklaşımdır.

Özyönetim demokratik sürecin gelişmesi yönünde kendisinden beklentilerin çok fazla olduğu bir sistemdir. Demokratik sürecin gelişmesi yönünde, sermayedar sınıfın ve devlet gücüne dayalı yönetici azınlığın sürece etkisini azaltmayı amaçlamaktadır. Öte yandan öz yönetim sisteminin gelişmesiyle birlikte, önem kazanan demokrasi sürecinin sağlıklı işleyebilmesi için uygulamaya konması gereken yol ve yöntemlerde tartışılmaya başlamıştır. Yani işletmelerde ne tür bir demokrasi biçimi uygulanacak. Temsili bir demokrasi mi? Yoksa doğrudan demokrasi mi? Her iki yönteminde kendine has bazı sıkıntıları bulunmaktadır. Şöyle ki; doğrudan demokrasi binlerce kişinin çalıştığı bir işletmede çalışanların tamamının görüşlerini almak, kolay ve pratik bir yol değildir. Kısa zamanda çok fazla karar almayı engeller. Temsili demokrasi de tüm işçilerin haklarını savunan onların görüşlerini yansıtan temsilciler bulunmaktadır. Buradaki en önemli sakınca ise, bu temsilcilerin işçilerin görüşlerinin hak ve çıkarlarının iyi yansıtılmasında ortaya çıkmaktadır. Bu durumu çözüme kavuşturabilmek için yapılacak şey mümkün olan en fazla sayıdaki karar için doğrudan demokrasi metodunu uygulamak diğer bütün durumlarda temsili demokrasiyi tatbik etmek gerekir.¹⁵⁶

Kendi kendini yönetim ya da öz yönetim Şeklindeki katılma biçiminde işgören temsilcileri, işveren veya sermayedar sınıfı temsilcileri olmaksızın, çalıştıkları işletmeyi yönetmektedirler. Bu sistemde işletmeyi yöneten 5 temel organ göze çarpmaktadır. Öz yönetim sisteminin temel organları: İşçiler Meclisi, İşçi Konseyi, Yönetim Komitesi, Denetim Komitesi ve Örgüt Yöneticisidir.¹⁵⁷

a-İşçiler Meclisi :

Atölyelerde çalışan işçilerin, iş üniteleri itibariyle oluşturdukları bir alt yönetim organıdır. Üretim planlarının yapılması, eldeki kaynakların bu plan çerçevesinde kullanılması, bu organ tarafından yürütülmektedir.

¹⁵⁵ YENİÇERİ, Özcan; a.g.e.s.239

¹⁵⁶ ADALI, Sacid. ; a.g.e.s.140

¹⁵⁷ EREN, Erol ; a.g.e. s.272

b- İşçi Konseyi :

Bu konseyin görevleri işyerinin genel kadro ve statü durumunu belirlemek, genel organizasyon şemasını hazırlamak, yönetim komitesini ve örgütün yöneticisini seçmek, fiyat tespitini yapmak, üretim miktar ve kalitesinin belirlenmesi konularında kararlar almak, yıl sonu bilanço ve kar zarar hesaplarını denetlemek, onaylamak gibi organizasyona ilişkin genel yönetim faaliyetini kapsamaktadır. Bu konseyin üyeleri gizli oyla çalışanlar tarafından seçilir. Bu konsey 15 kişiden oluşur.

c- Yönetim Komitesi :

İşçi konseyinin bir tür yürütme organı görevini yapar. İşçi konseyi tarafından işletmede çalışan tüm personel arasından seçilir. Bu organ haftada bir defa toplanarak işçiler meclisinin önerilerini inceler. Yürütme organı olarak gerekli gördüğü hallerde işçi konseyine önerilerde de bulunabilir. Faaliyetlerinden işçi konseyine karşı sorumludur. İşçi konseyi dilediği takdirde yönetim komitesi üyelerini görevden alabilmektedir.

d- Örgüt Yöneticisi :

İşçi meclisinin belirlediği özel yetkilere göre çalışan ve dört yılda bir, açık oyla işçi konseyince seçilen bir kimsedir. İşçi konseyinin ve yönetim komitesinin almış olduğu kararları yürürlüğe koyar. Bu kişinin faaliyetlerini işçi konseyi denetler.

e- Denetim Kurulu :

İşçi konseyi tarafından, bu konseyin sahip olduğu denetim görevini yürütmek üzere oluşturulur. Alınan uygulamaya geçirilen ve sonuçlandırılan kararların yasalara ve törelere uygun yapılıp yapılmadığını kontrol etme yetkisine sahip bir kuruldur. Bu kurul işletmenin tüm evrak ve dosyalarını inceledikten sonra, gereğinin yapılması için hazırladığı raporu işçi konseyine sunar.

Sınayi demokrasisinin bitmiş bir şekli ve klasik demokrasi ile halk demokrasisi arasında üçüncü bir yol olarak görülen, öz yönetim modeliyle birlikte birçok problemde ortaya çıkmıştır. Bunlardan bazılarını değinelim:¹⁵⁸

- Öz yönetim bir firmadaki işçiler. karı aralarında bölüşecekleri için yeni işçi almaktan kaçınacaklardır. Bu durum istihdam alanının genişlemesini engelleyecektir,
- İşletmenin belli bir an ve durumdaki dengeler kurulması, maliyet ve ciro değışimlerine uyum sağlanması konusunda sıkıntılar yaratır,
- İşçilerin sevk ve idare etme kapasitesinin azlığı karşısında yönetim, işçi-devlet-tüketici üçlüsü arasında bölünmek zorunda kalacaktır,
- Kapasite yeterli olsa yönetim bölünmese bile öz yönetim işletmenin optimal büyüklüğünün statik tahlili kapitalist işletmelere nazaran nispi bir düşüklük göstermektedir,
- Özyönetim rekabeti azaltır, yeni işletmelerin doğuşunu hemen hemen imkansız hale getirir. İhmalleri ve zayıatları artırır. Ortak kararların alınması kişilerin bilgilendirilmesi sırasında boş yere fazla miktarda zaman kaybına yol açar. Alınan kararlarda süratlilik sağlanamaz. İşletmenin gelişmesi yaratıcılığı önemli ölçüde azalır.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere öz yönetim modeli günümüz çağdaş işletmelerine ayak uyduramayacak hantal bir yapı özelliği taşımaktadır. Bu tip bir örgütlenmelerin temelinde ideolojik görüşlere yer verildiğini görmekteyiz.

¹⁵⁸ ADALI, Sacid; a.g.e. ss.173-175

3.13. İŞLETMELERDE EN SIK KARŞILAŞILAN KATILIMLI YÖNETİM KONULARI

İşletme yönetiminde insanlarla ilgili problemlerin çoğu insanların benzer varlıklar olarak düşünülmesinden ve benzer şekilde muameleye tabi tutulmasından kaynaklanmaktadır.¹⁵⁹ Oysa insanlar birbirinin aynı ve benzeri olmadığı gibi, fiziksel ve psikolojik olarak ta büyük farklılıklar gösterir. Bu açıdan düşünüldüğünde her insan işletme açısından ayrı bir potansiyel yetenektir. Onların bu yeteneklerinden maksimum düzeyde faydalanılması hem işletmeyi hem de çalışanları memnun edecektir. Onları organizasyonun amaçları ile birleştirerek organizasyonun başarıya ulaşmasını sağlayacaktır.

Günümüz işletmecilik anlayışında büyük boyutlarda değişme ve gelişmeler yaşanmaktadır. Yöneticiler insan kaynaklarından sağlanan verimin en yüksek boyutlarda oluşmasını sağlamanın yol ve yöntemlerini aramaktadırlar. Bu amaçla geliştirilen çalışanlara azami düzeyde sorumluluk ve yetkinin verildiği katımlı yönetim anlayışı, çağdaş yönetim düşüncesinin önemli aşamalarından birini oluşturmaktadır.

İşletme ortamında verimliliğin artırılması örgütsel amaçlarla başarıya ulaşması için çalışanların yönetime katılımı zorunludur. Ancak çalışanlar işletme ortamında hangi tür kararların alınmasına katılacaklardır. İşte bu durum hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından çok tartışılan bir konu olmuştur, olmaya da devam etmektedir. Yönetim çalışanların işletmede alınan tüm kararlara katılımı konusunda temkinli davranmaya özen gösterirken çalışanlar da uygun şartlar yerine getirilmeden sorumluluk almak istemeyeceklerdir. Bu bakımdan çalışanların yönetime katılımı hep sınırlı düzeyde kalmıştır, kalmaya da devam etmektedir. Oysa katımlı yönetimde asıl amaç işletmede alınan tüm kararlara katılımdır. Ancak çalışanların işletmeyi ve kendilerini ilgilendiren kararlara katılımı bugün itibariyle tam anlamıyla gerçekleştirilememiştir.

İşletmelerde çalışanların en çok hangi konular üzerinde yönetime katılımının gerçekleştiğini belirlemek amacıyla ABD’de yapılan bir araştırmaya göre

¹⁵⁹ DEMİRKAN, Mehmet ; a.g.e. s.72

22 çeşit yönetime katılma konusu tespit edilmiştir. Bunların içinde en yüksek frekansa sahip olanlar ise şöyle sıralanmaktadır. Bunlar :¹⁶⁰

- Kazaların önlenmesi,
- Firelerin ve kötü malların azaltılması,
- İşletme amaçlarından personeli ilgilendirenlerin iyileştirilmesi,
- Devamsızlıkların ve diğer zaman kayıplarının önlenmesi,
- İşgörenlerin güvenliği,
- Kalite kontrolü,
- İş değerlendirme,
- İşin fiziksel koşulları,
- İşe geç kalmalar.

Araştırmaya katılan 201 işletmenin en azından yarısında bu yukarıda sayılan konulara katılım gerçekleştirilmiştir. Bunların yanında yukarıdaki konular kadar frekansa sahip olmasa da araç gereçlerin bakımı, çalışanların sağlığı, çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesi, disiplin işlerinin kontrolü, işçi ve çırak eğitimi, kurslar, personel devri üretim standartlarının meydana getirilmesi personel teşvik araçlarının belirlenmesi gibi konularda da yönetime katılımın gerçekleştiği görülmüştür.

Yukarıda sayılan katılımlı yönetim konularını incelediğimizde gelişmiş batı ülkelerinde dahi, personel ve personeli ilgilendiren sosyal konularda bir katılımın gerçekleştirildiğini görmekteyiz. Yani demokrasinin beşiği sayılan Avrupa ülkelerinde dahi yönetim işletme ile ilgili stratejik kararlara çalışanların katılımını sınırlı bir düzeyde tutmaktadır. Ülkemiz gibi demokrasinin henüz tam anlamıyla oturmadığı toplumlarda bu tür bir yönetim tam anlamıyla uygulanmasını beklemek mümkün değildir. Çalışanların yönetime katılımı konusunda işletmelerin temel amacı öncelikle çalışanların kendilerini ilgilendiren kararlar olmak üzere, mümkün olduğunca daha fazla kararlara katılımın gerçekleştirilmesi gerekir. Çünkü bu durum daha öncede belirttiğimiz gibi işletme ve çalışanları aynı hedefler doğrultusunda yönlendirerek örgütsel bütünlük sağlar.

¹⁶⁰ EREN, Erol ; a.g.e. s.263

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARINI ARTIRMA VE DEĞERLENDİRMEDE KATILIMLI YÖNETİM UYGULAMALARINA İLİŞKİN NİĞDE SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde; katılımlı yönetim ve işletmelerde oluşturduğu olumlu havanın, çalışanların verimliliğini artırmadaki katkısına uygulamalı bir açıdan yaklaşılmaya ve bu konunun teorik çerçevesi ile araştırmalarımız sonrasında elde edeceğimiz bulguların karşılaştırılması yer almaktadır. Niğde Sanayi işletmelerinde katılımlı yönetim biçiminin ne derecede anlaşıldığı, çalışanların işletmede alınan kararlara katkısının hangi boyutlarda olduğu, işletme yöneticilerinin katılımlı yönetim biçimi konusundaki düşünceleri araştırılmıştır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada katılımlı yönetimin önemini ve katılımlı yönetimin uygulanabilirliğini, Niğde’de faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde araştırmak amaçlanmıştır.

Bu amaçlara ulaşmak için aşağıdaki hedefler belirlenmiştir:

1-Katılımlı yönetimin işletme ve çalışanlar üzerindeki etkilerini, uygulama biçimlerini ve katılımlı yönetimi uygulamaya iten sebepleri belirleyebilmek

2-İşlemelerin katılımlı yönetim konusunda yeterli bilgiye sahip olup olmadıkları, katılımlı yönetimin işletmelerde uygulanabilmesi için gerekli altyapının olup olmadığını ve çalışanların alınan kararlara katılmak isteme nedenlerini, çekincelerini veya ilgisizliklerinin sebeplerini belirleyebilmek.

3-Katılımlı yönetimin işletme yönetimi ve çalışanların nazarında ne anlama geldiğini ve yöneticilerin işletmede katılımlı yönetim biçimini uygulayabilecek olgunluğa, kapasiteye ve eğitime sahip olup olmadıklarını belirleyebilmek.

4-Katılımlı yönetim biçiminin uygulanması durumunda yöneten ve yönetilen ilişkilerinde meydana gelecek değişimleri, bu durumun işletmeye sağladığı katkıları ve yöneticilerin başarısında katılımlı yönetimin etkisini belirleyebilmek.

4.2. ARAŞTIRMADA ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEME

Katılımlı yönetim ve işletmelerde uygulanması sonrasında bu yönetim biçiminin işletmeye sağladığı katkıları belirlemeye yönelik araştırma Niğde’de faaliyet gösteren sanayi işletmelerindeki çalışanları ve yöneticileri kapsamaktadır. Niğde’de faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin toplam sayısı; Niğde Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü’nden alınan verilere göre yaklaşık olarak 50 firmadır. Bu sanayi işletmelerinin isimleri Ek:2’de yer almaktadır. Bu sanayi işletmelerinin tamamına, tam sayım yöntemine göre anket uygulanmış ve 25 işletme anketimize katılmıştır.

4.3. KULLANILAN YÖNTEM VE UYGULANMASI

Araştırmamızın temel aracı Ek-1’de bir örneği verilen katılımlı yönetim biçiminin işletmelerde verimliliğe etkilerini ve işletmelerde uygulanabilirliğini konu alan anket formudur. Bu anket formu 24 sorudan meydana gelmektedir. Bu anketin sonuçları sadece Niğde bölgesindeki sanayi işletmelerini yansıtmaktadır.

Birinci grup soru olarak deneklere dört adet soru yöneltilmiştir. Bunlardan birinci soruyla deneklerin örgütteki konumunu, ikinci soruyla örgütte çalışma sürelerini (kıdem), üçüncü soruyla öğrenim durumlarını, dördüncü soru ise yöneticilere yönelik olup, kaç yıldır yöneticilik yaptıklarını tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır.

İkinci grup olarak işletmenin örgütlenme yapısını belirlemeye yönelik olarak 5, 6 ve 7 numaralı sorular deneklere yöneltilmiştir. Bu grup sorularla işletmenin büyüklüğü, örgütlenme yapısı ve personel temin etmede hangi yol ve yöntemlerden faydalandığının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Üçüncü grup sorularda ise işletmede çalışanları motive etmede ne tür yol ve yöntemlerden faydalandığını, çalışanları motive etmek için gerekli çabanın gösterilip gösterilmediğini anlamaya yönelik olarak, 8 ve 9 numaralı sorular yöneltilmiştir.

Dördüncü grup sorularla ise yöneticinin kişilik yapısı, çalışanlara bakış açısı, demokratik mi, yoksa otokratik mi bir yönetim tarzı benimsediğini öğrenmek amacıyla deneklere 10, 11, 12, 13 numaralı sorular yöneltilmiştir.

Beşinci grup sorularla işletmelerde hangi tür performans değerlendirme yöntemlerinin kullanıldığını belirlemek amacıyla 14 ve 15 numaralı sorular yöneltilmiştir.

Altıncı grup sorularla işletme yönetiminin katılımlı yönetim düşüncesine sahip olup olmadığını, katılımlı yönetim hakkındaki düşünceleri, işletmelerin bu yönetim biçiminden faydalanma yolunu benimseyip benimsemediklerini, katılımlı yönetim biçimi uygulanmakta ise bu yöntemin çalışanlara benimsetilmesinde ne tür çalışmalar yaptıklarını ve yapmakta olduklarını belirlemek, hangi tür yönetime katılma biçimlerinin daha başarılı olacağı ve hangi konularda çalışanların yönetime katılması gerektiği düşüncesini öğrenmeye çalışarak, anketteki diğer soruların geçerliliğini ve doğruluğunu tespit etmek, katılımlı yönetimin işletmelerde verimliliği ve motivasyonu artırmada etkili olup olmadığı görüşlerinden hangisine sahip olduklarını belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırma sonuçlarının basit açık ve anlaşılır olmasına özel bir gayret sarf edilmiştir. Soruların cevaplandırılmasında bire bir görüşme tekniği kullanılarak, deneklerin anlamakta zorlandığı sorulara, sorunun kendilerine yöneltilmesindeki amaç açıklanmıştır. Tereddütte düştikleri konularda gerekli açıklamalar yapılmış, rasgele cevapların verilmesini önlemek sorulara verilen cevapların doğruluğunu teyit etmek için birbirleriyle ilişkili ve birbirlerini destekleyen sorular deneklere yöneltilmiştir.

Anket uygulaması yapılmadan önce anketteki soruların anlaşılıp anlaşılmadığını tespit etmek amacıyla farklı eğitim düzeyine sahip 15 kişilik bir denek grup üzerinde, deneme mahiyetinde test yapılmıştır. Grup üyelerinden sağlanan argümanlarla anket sorularının son şekli verilmiştir.

Anket verilerinin değerlendirilmesinde Excel programı aracılığıyla frekanslara ve yüzde değerlerine ulaşılmıştır. Bu sonuçlar aracılığıyla veriler analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesine geçmeden önce vurgulanması gereken önemli bir hususu açıklamak gerekir. Her sosyal nitelikli araştırmada olduğu gibi bizim araştırmamızda da bir takım sınırlılıklar vardır. Bu sebeplerden dolayı, elde ettiğimiz sonuçlar ve bunlara dayalı olarak yapacağımız yorumların ihtiyatla ve dikkatle kullanılması gerekir. Bu doğrultuda yapmış olduğumuz araştırmanın sınırlılıklarını aşağıdaki biçimde belirtmekte yarar vardır.

1- Araştırma Niğde ilinde faaliyet gösteren 25 sanayi işletmesi üzerinde uygulanmıştır. Bu işletmelerin tüm bölgeyi ve Türkiye'deki diğer işletmeleri temsil etme yeteneklerinin son derece sınırlı olduğunu ifade edebiliriz. Bu araştırma çok genel olarak işletmelerde katılımlı yönetimin uygulanma biçim ve derecelerini, bu yönetim biçiminin uygulanması durumunda, işletmelerde beklenen verimliliğin gerçekleşme durumunu belirleyerek; konu hakkında bir takım yargılarda bulunmaya imkan verebilir. Ancak konu hakkında genel yargılara varmada da oldukça ihtiyatlı davranmak gerekir.

2-Anket sorularına verilen cevapların güvenilirliğini artırabilmek için birebir görüşme yöntemi sırasında deneklere gerekli görülen açıklamalar yapılmış ve anket sorularına samimi cevaplar vermeleri konusunda uygun telkinlerde bulunulmuştur. Ancak herhangi bir sorun çıkması endişesiyle deneklerin kendilerine yöneltilen sorulara doğrulukla cevap vermemeleri de göz önüne alınmalıdır.

3-Deneklerin katılımlı yönetim, üst idarenin alacağı kararlara fikir katkısında bulunma, bu durumun yönetimi, gerekli yapı süreç vb. kavramlar hakkında, görüş düşünce ve olaya bakış açılarının birbirinden oldukça farklı olduğunu ve bu sebeple de sorulan sorulardan farklı şeyler anlama ve algılamalarının mümkün olabileceğini göz önüne almak gerekir.

4.5. ARAŞTIRMADA UYGULANAN ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Katılımlı yönetim biçiminin işletme ve çalışanlar üzerindeki etkilerini ve uygulama biçimlerini belirlemek amacıyla 24 sorudan oluşan bir anket Niğde sanayi sektöründe faaliyette bulunan 35 işletmedeki yönetici ve işgörelere yöneltilmiştir. Her işletmeden en az 5 kişi ile görüşme yapmak planlanmıştır. Ancak görüşme talebimizi dikkate almayan, yeterli zamanının olmadığını ileri süren veya randevu almamıza rağmen, kendisiyle görüşme imkanı bulamamamız gibi nedenlerle anketimiz 25 işletme üzerinde yapılmış; bu işletmelerden toplam 94 kişi ile görüşme yapılarak, anket formundaki soruları cevaplandırmaları sağlanmıştır.

Araştırmada uygulanan anket soruları, amaçlarına göre 6 grupta ele alınarak değerlendirilmiştir.

4.5.1. Ankete Cevap Veren Deneklerin Nitelikleri

Ankete cevap veren deneklere amaçlarımız açısından niteliklerini tespit etmek için, dört soru yöneltilmiştir. Bu grup sorular ankete katılanların işletmelerdeki mevkilerini, kıdemlerini, eğitim durumlarını ve yönetici olup olmadıklarını belirlemeye yönelik sorulardan meydana gelmektedir. Bu soruların analiz ve yorumu aşağıda yapılmıştır.

4.5.1.1. Ankete Katılan Deneklerin Örgütlerdeki Görevleri:

Anketin, “ Çalıştığımız işyerindeki mevkiniz nedir?” biçimindeki birinci sorusuna verilen cevapların dökümü aşağıda Tablo: 1’ de görüldüğü gibidir.

Tablo-1: Çalışanların Örgüt Hiyerarşisindeki Yerlerine Göre Dağılımları:

Örgütteki Görevi	Kişi Sayısı	%
Üst Kademe Yöneticisi	26	27,7
Orta Kademe Yöneticisi	22	23,4
Alt Kademe Yöneticisi	22	23,4
İşgören veya Memur	24	25,5
Toplam	94	100

Tabloda da görüldüğü gibi bu soruyu cevaplandıran 94 kişiden 26'sı üst kademe yöneticisidir. %27.7 ile oransal olarak görüşme yoluyla anketimize cevap verenlerin en fazlasını üst kademe yöneticiler oluşturmuştur. Orta ve alt kademe yöneticilerden araştırmamıza iştirak edenlerin oranı aynı düzeyde kalmıştır. İşgören veya memur düzeyinde araştırmamıza katılanların oranı ise %25.5 düzeyindedir. Bu oranın düşük çıkmasındaki en önemli sebep çalışanların araştırmamızın amacını anlayamamış olmaları ve yönetimden çekinmelerinden kaynaklanmaktadır. Diğer taraftan katılımlı yönetimin uygulanabilmesi için, başta üst kademe yönetim olmak üzere tüm yönetim kademelerinin bu sistemi benimsemeleri gereği önemli olduğu için araştırmalarımızda öncelik yönetim kademeleri ile görüşmek olmuştur. Zira katılımlı yönetim konusunda en fazla etkin olan yöneticilerdir. Burada yöneticilerin anketimize katılım oranı %74.5 tir.

4.5.1.2. Ankete Katılan Deneklerin Kıdemleri:

Anketin birinci grup soruları arasında ifade ettiğimiz ikinci soru ise “ Bu işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?” şeklinde düzenlenmişti. Bu soruya deneklerin verdikleri cevapların dağılımı da aşağıdaki Tablo-2’de gösterilmiştir.

Tablo -2 : Çalışanların Kıdem Durumlarına Göre Dağılımları:

Kıdem Durumu	Kişi Sayısı	%
1 ila 5 yıl	32	34,04
6 ila 10 yıl	23	24,47
11 ila 15 yıl	17	18,09
16 ila 20 yıl	12	12,77
21 ve daha yukarısı	10	10,64
Toplam	94	100

Görüşme yapma imkanı bulduğumuz 25 işletmeye ait personelin kıdem durumları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Bu verilere göre işletmede çalışanlar arasında en yüksek oranı 34.04 ile (1-5 yıl) kıdemi olanlar oluşturmaktadır. Bu bakımdan görüşme yaptığımız kişiler örgütün yakın geçmişi hakkında yeterli bilgi

sahibi olmaya bilirler. Bu sebeple verdikleri cevapları deneyimleri ile orantılı olarak yorumlamak gerekecektir. Diğer yandan 6 ila 10 yıl arasında örgütte çalışanların oranı (1-5 yıl hariç) diğerlerine göre en yüksek seviyede görülmektedir.

Bunun yanında işletmelerde 10 yıldan daha fazla süredir çalışanlar arasında anketimize cevap verenlerin oranı ise 41,5 ile oldukça yüksektir.

4.5.1.3. Deneklerin Öğrenim Durumları:

Birinci grup sorular içerisinde gösterilen bir diğer soru “ Son bitirdiğiniz okula göre öğrenim durumunuz nedir?” biçiminde düzenlenmişti. Bu soruya deneklerin verdikleri cevapların dökümünü gösteren 3 numaralı tablo, aşağıda gösterilmiştir.

Tablo-3: Deneklerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları:

Öğrenim Durumu	Kişi Sayısı	%
İlköğretim	4	4,26
Lise veya Dengi	10	10,64
Melek Yüksek Okulu	30	31,91
Lisans	49	52,13
Yüksek lisans	1	1,06
Doktora	0	0
Toplam	94	100

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi, araştırmanın yapıldığı 25 işletmede yüksek lisans ve ilköğretim mezunlarının sayıları birbirine yakın olup toplam % 5.32 dir. Lisans ve yüksek okul düzeyindeki okullardan mezun olanların oranı ise % 84.04 ile oldukça yüksektir. İşletmelerde yetişmiş işgücü katılımlı yönetimin başarısında oldukça önemli olduğu gibi anketimizin gerçeği yansıtması açısından da son derece önemlidir.

Araştırma yaptığımız işletmelerde de yüksek lisans mezunu %1.06 dolaylarında kişi istihdam etmelerine karşın, doktoralı hiçbir kişiyi istihdam etmediklerini görmekteyiz.

4.5.1.4. Yöneticilerin Kıdemleri:

Birinci grup soruların sonuncusu yöneticilerin kaç yıldır yönetim işiyle uğraşmakta olduklarını belirlemeye yönelik olarak “Eğer yönetici iseniz, kaç yıldır yöneticilik yapmaktasınız?” şeklinde hazırlanmıştı. Bu soruya deneklerin verdikleri cevaplarının dökümü aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo-4 : Yöneticilerin Kıdem Durumlarına Göre Dağılımları:

Yöneticilerin Kıdem Durumları	Kişi Sayısı	%
1 ila 5 yıl	5	5,32
6 ila 10 yıl	30	31,91
11 ila 20 yıl	40	42,55
21 ila 30 yıl	15	15,96
31 ve daha yukarı	4	4,26
Toplam	94	100

Tablo-4 incelendiğinde deneklerin %5,32 sinin 1 ila 5 yıl, %4,26 sinin 31 yıl ve daha yukarısını oluşturduklarını görmekteyiz. 10 yıldan daha fazla yöneticilik yapan deneklerin toplam oranı %62,77 düzeyindedir. Bu çerçevede örnek kitleyi oluşturan yöneticilerin genelde tecrübeli olduklarını söyleyebiliriz. Genç ve yetenekli yöneticilerin oranı ise 37,23 düzeyindedir. Genç ve yetenekli yöneticilere işletmelerde daha fazla önem verilmesi işletmelere dinamizm kazandırabilir.

4.5.2. İşletmelerin Örgüt Yapısı Ve Büyüklüğü

İkinci grup sorular işletmelerin büyüklüğü ve örgütlenme yapısını belirlemeye yönelik hazırlanmış olup iki sorudan meydana gelmektedir.

4.5.2.1. Çalışan Personel Sayısı:

İşletmenin özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan 2.grup sorulardan ilki “Bu işyerinde kaç kişi çalışmaktasınız?” şeklinde deneklere yöneltilmiş ve alınan cevaplar aşağıdaki Tablo-5’ te görüldüğü gibidir.

Tablo-5: Çalışan Toplam Personel Sayılarının Dağılımları:

Çalışan Personel Sayısı	Kişi Sayısı	%
1 ila 50	25	26,6
51 ila 100	37	39,36
101 ila 500	20	21,28
501 ila 1000	9	9,57
1001 ve daha yukarı	3	3,19
Toplam	94	100

Çalıştırdıkları toplam personel sayısı, işletmelerin büyüklüğü hakkında önemli ipuçları vermektedir. Bu konuda çeşitli uygulamalar bulunmakla birlikte, genellikle 500 den az 50 den fazla personele sahip işletmeler orta büyüklükte kabul edilmektedir. Böylece toplam personel sayısına göre işletmeler büyük, orta ve küçük işletmeler şeklinde tasnif edilmektedir. Bu çerçevede Tablo-5 incelendiğinde deneklerin %60.64'ünün orta büyüklükteki işletmelerde ve 26.6' sının da küçük işletmelerde istihdam edildiğini söyleyebiliriz. Bu durum göstermektedir ki, araştırmamız daha çok orta büyüklükteki işletmeler üzerinde yoğunlaşmaktadır.

4.5.2.2. İşyerinin Örgütlenme Yapısı:

İşletmelerin örgütlenme yapısı, işletmedeki yönetim biçimi, emir komuta ve bilgi akışı hakkında önemli ipuçları vermektedir. Bu amaçla "İşletmenizin örgütlenme yapısı aşağıdakilerden hangisine uygundur?" şeklindeki soru deneklere yöneltilmiş ve Tablo 6' da alınan cevapların dağılımları gösterilmiştir.

Tablo-6: İşyerinin Örgütlenme Yapısı Hakkında Deneklerden Alınan Cevapların Dağılımları:

İşletmenin Örgütlenme Yapısı	Kişi Sayısı	%
Emir komuta tipi organizasyon	22	23,4
Emir komuta ve danışma tip organizasyon	38	40,43
Yetkinin çok kişi tarafından bölüşüldüğü organizasyon tipi (Fonksiyonel tip organizasyon)	23	24,47
Proje tip organizasyon	11	11,7
Toplam	94	100

Katılımlı yönetim biçiminin işletmelerde başarıyla uygulanabilmesi için, alt kademelerin görüş ve düşüncesine önem vermek gerekmektedir. Bu açıdan dikey organizasyonlarda katılımlı yönetimin başarısı sınırlı düzeyde kalmaktadır. Tablo-6’da da görüldüğü gibi araştırmaya katılan deneklerin %23,4’ü dikey örgütlenme biçiminin olduğunu belirtmesine karşın; emir komuta ve danışma tip organizasyon şeklindeki örgütlenme biçimi % 40,43 ile toplam dağılım içerisinde en yüksek orana sahiptir. Bu bakımdan örgütlerde büyük ölçüde yöneticilerin danışman kullandıklarını söyleyebiliriz. Bunun yanında küçük işletmeler düzeyinde daha çok Fonksiyonel tip organizasyon biçimleri görülmektedir. Çalışanlar ve yöneticiler arasında birincil ilişkiler daha fazla öneme sahiptir.

4.5.2.3. Personel Temin Etme Kaynakları:

İşletmelerin ihtiyaç duyduğu personeli temin etmede öncelikli olarak hangi tür kaynaklardan faydalanma yoluna gidildiğini belirlemeye yönelik olarak deneklere “İşletmenin ihtiyaç duyduğu personeli hangi kaynaklardan karşılamaktasınız?” şeklindeki 7. sorusu yöneltilmiştir. Alınan cevapların dağılımları Tablo-7’de gösterilmiştir.

Tablo-7: İşletmenin Personel Temin Etme Kaynaklarının Deneklerden Alınan Cevaplara Göre Dağılımı:

Personel Temin Etme Kaynakları	Kişi Sayısı	%
Kurum İçindeki Personelin Terfi Ettirilmesi	29	30,85
Kurum içi personelin terfi etmesi ve yerine dış kaynaklardan eleman sağlanması	48	51,06
İşletme dışından işe uygun eleman seçerek	17	18,09
Diğer (lütfen belirtiniz)	0	0
Toplam	94	100

Tablo-6’da görüldüğü gibi kurum içindeki personelin terfi ettirilmesi şeklinde personel temin etme %30,85 iken; bunun yanında kurum içindeki personelin terfi etmesi ve yerine dış kaynaklardan eleman sağlanması şeklinde personel temin etme düzeyi % 51,06 ile toplam dağılım içerisinde en yüksek düzeyde yer almaktadır. İşletme dışından işe uygun eleman seçme yoluna gidenlerin oranı ise toplam 18,09 dur. Personelin motive edilmesi ve işletmede yükselme olanakları

açısından birinci ve ikinci şıkta yer alan seçenekler oldukça önemli olup, toplam dağılım içindeki payı 81.91'dir. İşletmelerdeki başarılı personelin bir üst makama terfi etmesi şeklindeki motivasyon tekniği araştırma sonucuna göre, işletmelerde önemli düzeylere ulaşmıştır.

4.5.3. Çalışanların Motivasyonlarını Artırma Yöntemleri

Üçüncü grup sorular ile çalışanları motive etmede işletmelerde ne tür uygulamalar gerçekleştirildiğini belirlemek ve bu uygulamaların katılımlı yönetim biçimine ne derece yakın olduğunu tespit etmek amacıyla 8 ve 9 numaralı sorular hazırlanmıştır.

4.5.3.1. Çalışanları Motive Etme Yöntemleri:

Anketimizin 8 numaralı sorusunda deneklere “İşletmenizde çalışanları motive etmede hangi yöntem veya yöntemler uygulanmaktadır?” şeklinde hazırlanmıştır. deneklerin sorumuza verdikleri cevapların dağılımları Tablo-8’de görüldüğü gibidir.

Tablo-8 : Çalışanları Motive Etmede İşletmede Kullanılan Yöntemlerin Belirlenmesine Yönelik Deneklerden Alınan Cevapların Dağılımları:

İşletmenizde çalışanları motive etmede hangi yöntem veya yöntemler uygulanmaktadır.	Kişi Sayısı	%
Ücret, Prim ya da ikramiye verilmesi	29	30,85
Görevde yükselme (terfi)	23	24,47
Başarılarının takdir edilmesi	22	23,4
Çalışana değer verildiğinin gösterilmesi	20	21,28
Diğer (lütfen belirtiniz)	0	0
TOPLAM	94	100

Tablodan da anlaşılacağı üzere işletmelerde çalışanları motive etmede en çok kullanılan yöntem ücret, prim ya da ikramiye verilmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir. Oysa çalışanları sürekli maddi teşvik unsurlarıyla teşvik etmeye çalışmak, belli bir noktadan sonra etkisini kaybedebilir ve başarısızlığa neden olabilir.

Anketin bu sorusunda deneklere birden fazla seçeneği işaretleyebilecekleri belirtildiği için denekler birden fazla seçenek işaretleme yoluna giderek alınan cevapların birbirine yakın sonuçlar vermesine neden olmuştur. Ancak yine de maddi olmayan teşvik unsurlarıyla çalışanları motive etmek gerektiği düşüncesinin gerek yöneticiler, gerekse çalışanlar açısından benimsendiğini söyleyebiliriz. Maddi olmayan teşvik unsurlarını kullanarak personelin motive olabileceğine inanan deneklerin toplam dağılım içindeki oranı % 69.15' tir. Katılımlı yönetim biçiminin uygulanabilmesi açısından hiçte azımsanabilecek bir oran değildir.

4.5.3.2. İşin Geliştirilmesinde Yararlanılacak Kaynaklar:

İşletmede yapılan işlerin etkinliğini ve verimliliğini artırabilmek işletmede çalışanların görüşlerine verilen değeri tespit etmek, yöneticilerin katılımlı yönetim biçimine ne derece yakın olduğunu belirlemek amacıyla anketörlere “Yapılan işin etkin ve verimli bir hale getirilebilmesi için işle ilgili olarak kimlerden faydalanma yoluna gitmektesiniz?” biçimindeki soruya verilen cevapların dökümü aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo-9 : İşin Etkin ve Verimli Yapılmasında İşletmelerde Kimlerden Faydalandığını Belirlemeye Yönelik Deneklerin Verdikleri Cevapların Dağılımı:

İşletmelerde verimliliği ve etkinliği artırmada faydalanılan kaynaklar	Kişi Sayısı	%
İş bizzat yapan, işin içinde bulunan personelden	20	21,28
Bu konuda eğitim görmüş uzman teknik elemanlardan.	35	37,23
Ustabaşı,şef gibi alt kademe yöneticilerden	15	15,96
Danışman veya kurmaylardan	24	25,53
Diğer (lütfen belirtiniz)	0	0
TOPLAM	94	100

Konusunda eğitim görmüş uzman teknik elemanlardan faydalanma yüzdesi %37.23'tür. Bu durum işin gelişmesine katkı sağlamanın yanında işletmeye önemli bir maliyette yükler. Aynı şekilde işletmeye danışman veya kurmay istihdam etmenin maliyeti de oldukça yüksektir. Yöneticiler iş ve işlemleri geliştirmek ve

ortaya çıkan aksaklıkları gidermek için yalnızca %21.28 oranında işi bizzat yapan kişilerden faydalanmaktadırlar. Oysa işi en iyi bilen o işi bizzat yapan kişidir. İşçilerle yaptığımız mülakatlarda “İş ile ilgili aksayan yönleri veya gereksiz işlemleri ortadan kaldırmak ve işi daha basit bir şekilde yapmak için verdiğimiz öneriler dikkate alınmamaktadır. Oysa bu öneriler uzmanlardan gelmesi durumunda bizim fikrimiz alınmadan uygulamaya geçirilmektedir” şeklinde düşünceye sahip olduklarını görmekteyiz. Uygulamada görülen bu durum işletmedeki maliyetleri artırırken, çalışanların motivasyonlarını da büyük ölçüde olumsuz etkilemektedir.

4.5.4. Yöneticilerin Tutum ve Davranışları

Anketimizin dördüncü grup soruları ile işletmelerde yöneticilik faaliyetini gerçekleştiren kişilerin, işletme ve çalışanlar hakkındaki düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Yöneticilerin yönetim tarzları çalışanlarla sahip olduğu sorumluluğu paylaşma konusundaki düşünceleri ve çalışanları denetlemede kullandıkları yol ve yöntemleri öğrenmek amacıyla 10,11,12 ve 13 numaralı sorular deneklere yöneltilmiştir.

4.5.4.1. Çalışanlara Açıklanması Gereken Kararlar:

İşletmelerde alınan kararlardan hangilerinin çalışanlara açıklandığını belirlemeye yönelik olarak çalışanlara 10 numaralı soru yöneltilmiş ve Tablo-10'daki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo-10 : “İşletmelerde Alınan Hangi Tür Kararlar Çalışanlara Açıklanmalı?” Sorusuna Deneklerden Alınan Cevapların Dağılımı:

İşletmede alınan hangi tür kararlar çalışanlara açıklanmakta	Kişi Sayısı	%
Personel alımı, işten çıkarılma, terfi gibi çalışanları ilgilendiren kararlar	44	46,81
Örgütte planlanan değişim ve yenilik ile ilgili kararlar	19	20,21
İşletmenin ve çalışanların geleceğine yönelik alınacak her türlü kararlar	26	27,66
İşletme bünyesinde alınan tüm kararlar	5	5,32
TOPLAM	94	100

Anketimize katılan deneklerden alınan cevapların dağılımları, Tablo-10'da görüldüğü gibi, personel alımı işten çıkarılma terfi gibi konular %46,81 ile en yüksek orana sahiptir. İkinci sırada yer alan işletmenin ve çalışanların geleceğine yönelik alınan her türlü kararın çalışanlara açıklanma oranı ise 27.66 ile toplam dağılım içerisinde ikinci en yüksek orana sahiptir. İşletmelerde alınan tüm kararların çalışanlara açıklanması % 5.32 ile en düşük seviyede kalmıştır. Bu durum alt kademe çalışanlar tarafından istenilen bir durum değildir. Bu durumdan rahatsız olduklarını yapılan mülakat ve anketlerimize de yansıtmışlardır. Olaya yöneticiler açısından baktığımızda ise; tüm kararların çalışanlara açıklanmasının işletmedeki gizliliği ortadan kaldıracığını, işletme sırlarının diğer firmalar tarafından kötü amaçlı kullanılabilmesiyle tüm kararların açıklanmasının sakıncalı olabileceğine işaret etmektedirler. Bu durumu “çalışanlar tüm kararlara katılmalı mıdır?” Sorusuna verdikleri cevapların toplam dağılım içerisindeki oranının yalnızca % 5.32 düzeyinde kalmasından da anlaşılmaktadır.

4.5.4.2.Yönetici Almış Olduğu Tüm Kararları Çalışanların Tepkisine Rağmen Uygulamaya Koymalı mıdır?

Yöneticilerin, yönetim faaliyetini gerçekleştirirken çalışanlardan gelen tepkileri dikkate alıp almadığı, öneri ve eleştirilere açık olup olmadığını belirlemek amacıyla deneklere “Yönetici faaliyet sürecinde her ne durumda olursa olsun, almış olduğu kararları sonuna kadar savunmalı, uygulamalıdır.” görüşüne katılıp katılmadıkları, sorulmuş ve alınan cevapların dağılımı Tablo-11’de gösterilmiştir.

Tablo-11: “Yönetici Faaliyet Sürecinde Her Ne Durumda Olursa Olsun Almış Olduğu Kararları Sonuna Kadar Savunmalı Uygulamalı mıdır? Sorusuna Deneklerden Alınan Cevapların Dağılımı :

Yönetici faaliyet sürecinde almış olduğu kararları sonuna kadar savunmalı mıdır?	Kişi Sayısı	%
Katılıyorum	4	4,26
Tamamen Katılıyorum	3	3,19
Fikrim Yok	2	2,13
Katılmıyorum	45	47,87
Hiç katılmıyorum.	40	42,55
Toplam	94	100

Tablo-11 incelendiğinde yöneticilerin çalışanları ve işletmeyi ilgilendiren kararlar almadan önce, çalışanların görüşlerine başvurup başvurmadığı konusundaki düşüncelerini öğrenmeye yönelik hazırlanan bu soruya alınan cevaplar %47.87 ile katılmıyorum şeklinde olmuştur. Diğer yandan hiç katılmadıklarını belirtenlerin oranı ise %42.55 düzeyindedir. Bu durumda ankete katılan deneklerin % 90.42'si çalışanların sabote edeceği, protesto edeceği kararları almak ve uygulamak istememektedirler. Alt kademe çalışanlar ise kendi görüş ve düşüncelerine önem verilmesi konusunda hemfikirdirler.

4.5.4.3. Çalışanların Sorumluluk Alma Konusundaki Görüşleri:

Çalışanların sorumluluk alıp almak istemediklerini belirlemek ve yöneticilerin de sorumluluklarının bir bölümünü çalışanlarla paylaşma konusunda ki davranışlarını tespit etmek amacıyla deneklere 12 numaralı soru yöneltilmiş ve alınan cevapların dağılımı Tablo-12’de olduğu gibidir.

Tablo-12 : “Sorumluluğun Tamamı Yöneticilerde Olmalıdır. Çalışanlar Sorumluluk Almak Zorunda Değildir” Görüşüne Deneklerin Verdikleri Cevapların Dağılımı:

Sorumluluğun tamamı yöneticilerde olmalıdır. Çalışanlar sorumluluk almak zorunda değildir.	Kişi Sayısı	%
Katılıyorum	14	14,89
Tamamen Katılıyorum	7	7,45
Fikrim Yok	8	8,51
Katılmıyorum	29	30,85
Hiç katılmıyorum.	36	38,3
Toplam	94	100

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere anketimize katılan deneklerin % 69.15'i” sorumluluğun tamamı yöneticilerde olmalıdır. Çalışanlar sorumluluk almak zorunda değildir.” Görüşüne katılmadıklarını ya da hiç katılmadıklarını belirten seçeneği işaretlemişlerdir. Yani çalışanlar örgüt içinde almış oldukları sorumluluğun bir kısmını alt kademelere devretmek konusunda olumlu düşünmektedirler.

Sorumluluğun yöneticilerde olması gerektiğini ve çalışanların sorumluluk almak zorunda olmadığını savunan deneklerin toplam dağılım içindeki payı yalnızca %22,34'tür. İşletme düzeyinde çalışanlara daha fazla sorumluluk yüklenmek isteniyorsa, işletme düzeyinde eğitim faaliyetlerine önem vermek gerektiğini ve çalışanların yüklenmiş olduğu sorumluluklara paralel olarak işletmeden yeni beklentilerinin olacağını teori bölümlerinde anlatmıştık.

Anketin uygulanması sırasında gözleme dayalı ve deneklerle iletişimimiz sonucunda ayrıca elde ettiğimiz veriler şunlardır:

Alt kademelerde çalışan vasıflı işgücü yeni sorumluluklar almaya ılımlı bakarken, karşılığında güvenli bir çalışma ortamı ve maddi ve manevi ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması gerektiğini belirtmektedirler. Vasıfsız çalışanlar ise sorumluluk alma konusuna şüphe ile yaklaşmaktadırlar. Bu durum büyük ölçüde iş hakkında yeterli bilgi sahibi olmamalarından kaynaklanmaktadır. Yöneticiler ise sorumluluk yükledikleri kişilerin sorumluluklarını taşıyabilecek kapasiteye sahip kişiler olmalarını istemektedirler. İşte bu noktada katılımlı yönetim biçiminin uygulanabilmesinde eğitimin önemi ön plana çıkmaktadır.

4.5.4.4. Çalışanların Başarı ya da Başarısızlıklarını Kendilerine Bildirme Yöntemi:

Çalışanların başarılı ya da başarısız olduklarının kendilerine uygun bir biçimde açıklanmasının, çalışma kapasitelerine nasıl yansıtacağını belirlemek amacıyla deneklere “Çalışanları rencide etmeden, amir rolü oynamadan, yapılan işin başarılı ya da başarısız olduğunun işi yapan kişilere açıklanması onların motivasyonlarına sizce nasıl yansır?” şeklinde soru yöneltilmiş ve alınan cevapların dağılımları Tablo-13’de görüldüğü gibidir.

Tablo-13: Çalışanlara Başarı ya da Başarısızlıklarını Açıklama Yöntemlerinin, Onların Motivasyonlarına Nasıl Yansıtacağı Sorusuna Alınan Cevapların Dağılımları:

Çalışanları değerlendirme sonuçlarının kendilerine açıklanma yöntemi motivasyonlarına nasıl yansır?	Kişi Sayısı	%
Çalışanların motivasyonlarını artırır.	66	70,21
Çalışanların motivasyonlarını azaltır.	12	12,77
Yönetime karşı tepki gösterirler, savunmaya geçerler.	10	10,64
Yönetimi sabote etmeye kalkışır	6	6,38
Toplam	94	100

Tablo-13’de görüldüğü gibi çalışanlara yaptıkları işlerde başarılı ya da başarısız oldukları ve eksiklerinin kendilerine amir rolü oynamadan, onları rencide etmeden açıklamanın motivasyonlarına olumlu yansıtacağı düşüncesi % 70.21 ile toplam dağılım içerisinde en yüksek paya sahiptir. Çalışanlar, yöneticilerin kendilerini denetlemesini, eksik ve hatalarının ortaya çıkarılmasını hoş karşılamazken, bu durumun olumlu bir havada yapılması durumunda mevcut duruma tepki göstermeyeceklerini belirtmektedirler.

Öte yandan yönetimi sabote edebilirler, motivasyonlarına olumsuz yansır ve yönetime karşı tepki gösterip savunmaya geçebilirler, şeklindeki görüşlerinin toplam dağılım içindeki oranı ise yalnızca % 29.79 düzeyinde kalmıştır.

4.5.5. İşletmelerde Performans Değerleme

İşletmelerde çalışanların performanslarını değerlendirmede ne tür yöntemler kullanıldığını, bu yol ve yöntemlerin geliştirilmesi ve daha etkin bir yapıya kavuşturulması için, işletmelerde neler yapılması gerektiğini belirlemek amacıyla 14 ve 15 numaralı sorular hazırlanmıştır.

4.5.5.1. İşletmelerde Kullanılan Performans Değerleme Yöntemleri:

Araştırma yaptığımız işletmelerde, çalışanların performansını değerlendirmede hangi yol ve yöntemlerden faydalandığını belirlemeye yönelik olarak deneklere “İşyerinizde hangi tür performans değerlendirme yöntemi kullanılmaktadır?” şeklinde 14 numaralı soru yöneltilmiş ve alınan cevaplar Tablo-14’ de olduğu gibidir.

Tablo-14: İşletmelerde Performans Değerleme Yöntemlerine İlişkin Olarak Deneklerin Verdikleri Cevapların Dağılımları:

İşletmelerde performans değerlendirme yöntemleri	Kişi Sayısı	%
Amir emri altında çalışanları değerlendirir.	28	29,79
Çalışanlar amirlerini; amirlerde çalışanlarını değerlendirir.	6	6,38
Performans değerlendirme işlevi sınavla yapılır	0	0
Yapılan işte elde edilen başarı düzeyine göre belirlenir.	60	63,82
Diğer (Lütfen belirtiniz.)	0	0
Toplam	94	100

Tablo-14 incelendiğinde görülmektedir ki, sorularımıza cevap veren deneklerin % 63,82'si performansın yapılan işte elde edilen başarı düzeyiyle belirlenmekte olduğunu; %29,78'i ise, çalışanları amirlerinin değerlendirdiğini ve yalnızca %6,38'i amirlerin kendilerini, kendilerinin de amirlerini değerlendirme olanağına sahip olduklarını belirtmektedirler. Bugün işletmelerde yaygın olan performans değerlendirme yöntemi, amirlerin çalışanlarını değerlendirdiği bir tür performans değerlendirme biçimidir.

Çalışanların ve işletmenin başarısı büyük ölçüde yöneticilerin almış olduğu kararlara bağlıdır. Olaya bu açıdan bakacak olursak yöneticileri de değerlendirecek olan kişiler, yöneticinin emri altında çalışan kişiler olmalıdır. Örneğin bir öğretmeni en iyi öğrencileri değerlendirir; çünkü, öğrenciler öğretmenin görevini yerine getirmesi sırasında, öğretmene müdürden daha yakındırlar.

4.5.5.2. Çalışanların Performanslarının Artırılmasında Kullanılan Yöntemler:

Çalışanların Performanslarını artırmak için işletmelerde hangi yöntemlerin kullanıldığını belirlemek amacıyla deneklere yönelttiğimiz 15 numaralı soruya deneklerin verdikleri cevapların dağılımı aşağıda Tablo-15'te gösterilmiştir.

Tablo- 15 : “Çalışanların Performanslarının Artırılmasında İşletmenizde Hangi Yöntem veya Yöntemleri Kullanmaktasınız” Şeklindeki Soruya Deneklerden Alınan Cevapların Dağılımı:

Çalışanların performanslarının artırılmasında işletmelerde kullanılan yöntemler	Kişi Sayısı	%
Çalışanlar her konu hakkındaki görüş ve düşüncelerini yönetime özgürce açıklama imkanı bulabilmektedirler.	25	26,59
Çalışanlara ödenen ücretin yeterli olması performanslarını olumlu etkilemekte	20	21,27
Çalışanlara kurum içerisinde yükselme imkanı sağlanmakta.	26	27,65
Demokratik bir çalışma ortamı sağlanmakta	20	21,27
Diğer (Lütfen Belirtiniz)	3	3,19
TOPLAM	94	100

Deneklerden alınan cevaplar incelendiğinde, “Çalışanlara ödenen ücretin yeterli olması, onların motivasyonlarına olumlu yansır.” diyen deneklerin oranı % 21.27’dir. Maddi değerlerin dışındaki değerlerle motivasyonun sağlanabileceğine inanan deneklerin toplam dağılım içindeki oranı % 78.73 tür. Bu oran oldukça yüksek olup, araştırmamızın amacına da uygundur. Maddi değerlerin dışındaki seçenekleri işaretleyen deneklerin % 35,13’ü çalışanları bir üst makama terfi ettirmenin onların motivasyonlarını büyük ölçüde artıracığını belirtirken, demokratik bir çalışma ortamının çalışanların motivasyonlarına olumlu yansıtacağını belirten deneklerin oranı ise %27.02’ dir.

Araştırmamıza katılan deneklerin %78.73’ü çalışanların maddi araçların dışındaki manevi araçları kullanarak, çalışanların performanslarının artırılacağı görüşüne katılmaktadırlar.

4.5.6. İşletmelerde Katılımlı Yönetim Uygulamaları

Günümüz işletmelerinde çalışanlar artık kendilerini üretim sürecinin bir parçası olarak görmek yerine, örgütlerde daha fazla sorumluluk almak ve kendilerine daha fazla değer verilmesini istemektedirler.

Anketimizin altıncı ve son bölümünde, işletmelerde çalışanların performansını artırma, işletmenin etkinliğini ve verimliliğini yükseltmede kullanılabilecek bir yönetim tekniği olan, katılımlı yönetim uygulamalarını tespit

etmek amacıyla deneklere aşağıdaki sorular yöneltilmiş ve alınan cevapların dağılımları ilgili tablolarda gösterilerek açıklanmıştır.

4.5.6.1. Katılımlı Yönetimin Anlamı :

İşletmelerde mevcut yönetici ve çalışanların katılımlı yönetim hakkında bilgi sahibi olup olmadıklarını belirlemek; bilgi sahibiyse bu konu hakkındaki düşüncelerini öğrenmek amacıyla anketimize katılan çalışanlara “ Katılımlı yönetim nedir?” şeklinde hazırlanan 16 numaralı soru yöneltilmiş ve deneklerden alınan cevapların dağılımları aşağıdaki Tablo-16’da gösterilmiştir.

Tablo-16 : Katılımlı Yönetimin Tanımı Hakkında Deneklerin Cevaplarının Dağılımı:

Katılımlı yönetim nedir?	Kişi Sayısı	%
Çalışanların örgütsel sorunların çözümüne düşünce katkısında bulunma sürecidir.	56	59,57
Çalışanları motive etme aracıdır.	18	19,15
Çatışmaları azaltıp örgütsel bütünlüğü sağlama aracıdır.	18	19,15
Katılımlı yönetim bir tür aldatmacadır.	2	2,13
Toplam	94	100

Araştırmamıza katılan deneklerden “katılımlı yönetim nedir?” şeklindeki soruya “Çalışanların örgütsel sorunların çözümüne düşünce katkısında bulunma sürecidir.” diyen deneklerin oranı %59.57’dir. “Çalışanları motive etme aracıdır”. Diyen deneklerin toplam dağılım içindeki oranı % 19,15; Çatışmaları azaltıp örgütsel bütünlüğü sağlama aracıdır.”, diyen deneklerin oranı ise yine % 19,15’dir.

Bu tablodan şöyle bir sonuç çıkarabiliriz: Anketimize katılan deneklerden % 59,57’si katılımlı yönetimin ne anlama geldiği, işletmelere ve çalışanlara katkıları hakkında bilgi sahibidirler. Diğer deneklerin cevapları ise katılımlı yönetimin tanımından çok, işletmelerde katılımlı yönetimin uygulanması sonrasında ortaya çıkacak olumlu sonuçları belirtmektedir. Yani genel olarak katılımlı yönetimin ne anlama geldiği anketimize katılan denekler tarafından bilinmektedir.

4.5.6.2.Yönetimle İlgili Kararlara Çalışanların Katkısı:

Yönetimin almış olduğu kararlar doğrudan işletmeyi ve çalışanları ilgilendirir. Bu açıdan yöneticilerin aldığı kararlara çalışanların katkısı ne kadar fazla olursa, çalışanların kararlara tepkisi de o derece azalacak, alınan kararların doğruluğu ve önemi de o derece artacaktır.

Yönetimin almış olduğu kararlarda kimlerin görüş ve düşüncesine önem verildiğini, kimlerden faydalanma yoluna gittiklerini belirtmek amacıyla deneklere “İşletmenizde yönetimle ilgili kararlara kimler katılmaktadır?” şeklinde soru yöneltilmiş ve alınan cevapların dağılımları Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo-17: Yönetim Faaliyetine Katılanların Deneklerden Alınan Cevaplara Göre Dağılımları:

Yönetim faaliyetine katılanlar	Kişi Sayısı	%
Vasıfsız işgücü	2	2,12
Vasıflı işgücü	15	15,95
Ustabaşı şef gibi alt kademe yöneticiler	25	26,59
İşletmede çalışan tüm yöneticiler	44	46,80
Hiçbir ayırım yapmaksızın tüm çalışanlar	8	8,51
Toplam	94	100

Ankete katılan deneklerden % 46,8’i “işletmede çalışan tüm yöneticiler yönetime katılmalıdır.” Cevabını verirken ustabaşı şef gibi alt kademe yöneticiler yönetime katılmalı diyenlerin toplam dağılım içindeki oranı %26,59’ düzeyindedir. Vasıflı işgücünün yönetime katılmasını isteyenlerin oranı ise %15,95 tir. Hiçbir ayırım yapmaksızın tüm çalışanlar yönetime katılmalıdır, diyenlerin oranı ise yalnızca % 8,51 düzeyindedir. Oysa katımlı yönetimin tam anlamıyla sağlanabilmesi her düzeyden çalışanların hiçbir ayırım yapılmaksızın her konu hakkındaki görüşlerini yönetime sunabilmesiyle gerçekleşir. Ancak yine de anketimize cevap veren denekler vasıflı işgücü şef ustabaşı gibi alt kademe yöneticileri ve her düzeyde yöneticilerin yönetime katılmasını isteyenlerin toplam dağılım içerisindeki oranı % 89,34 düzeyindedir. Bu tablodan şöyle bir sonuç çıkarabiliriz. Yönetici ve çalışanlar her konuda her çalışanın yönetime katılması düşüncesine, henüz şüphe ile yaklaşmaktadırlar.

4.5.6.3. İşletmelerde Hangi Tür Sorunların Çözümünde Çalışanlara Başvurulmakta:

Yöneticilerin hangi kararların alınmasında çalışanlardan faydalanma yolunu tercih ettiklerini belirlemek amacıyla deneklere “İşletmede ortaya çıkan hangi tür sorunların çözümünde çalışanların görüş ve düşüncesine başvurmakta mısınız?” şeklinde 18 numaralı soru yöneltilmiş ve alınan cevapların dağılımları aşağıdaki gibidir.

Tablo-18: Yönetimin Hangi Tür Kararların Alınmasında Çalışanların Görüşlerine Önem Verdiğini Belirlemeye Yönelik Olarak Deneklerden Alınan Cevapların Dağılımları:

Hangi tür kararlarda çalışanların görüşlerine başvurulmakta	Kişi Sayısı	%
Planlı değişim ve yenilikler durumunda	25	26,6
Rutin işlerde görülen aksaklıklar nedeniyle	40	42,55
Denetim ve rutin kontrollerde	24	25,53
Gerekmedikçe hiçbir zaman	5	5,32
Diğer (Lütfen belirtiniz)	0	0
Toplam	94	100

Alınan cevapların % 42,55’lik bölümünde yöneticilerin rutin işlemlerde görülen aksaklıklar nedeniyle çalışanların düşüncesine başvurduklarını göstermektedir. Diğer taraftan yapılması planlanan değişim ve yenilik durumunda çalışanların görüş ve düşüncesine önem verildiğini söyleyenlerin oranı % 26,6’dır. Denetim ve rutin kontrollerde çalışanların görüşlerine önem verildiğini söyleyen deneklerin oranı ise % 25,53’tür. Rutin kontrollerde aksaklıklar nedeniyle çalışanların görüşlerine başvurmak, çalışanları motive etmeden uzak olduğu için bu oranını yüksek çıkması katılımlı yönetim düşüncesiyle çelişmektedir.

4.5.6.4. Katılımlı Yönetim İle İlgili Yol Yöntem ve Süreçleri Çalışanlara Benimsetme:

İşletmelerde katılımlı yönetim biçiminin uygulanabilmesi için bazı şartların yerine getirilmesi gerekir. Her toplumda, her işletmede birden bire uygulanacak bir yönetim biçimi değildir. Bu amaçla işletmelerde katılımlı yönetim biçiminin uygulanmasında yönetimin üzerine düşen bazı temel görevleri yerine getirip getirmediği, gerekli alt yapıyı hazırlayıp hazırlamadıkları, bunun için herhangi bir çaba gösterip göstermediklerini tespit etmek ve bunun için hangi yöntemlere başvurduklarını belirlemek amacıyla deneklere 19 numaralı soru yöneltilmiş ve alınan cevapların dağılımları Tablo-19' da gösterilmiştir.

Tablo-19: Katılımlı Yönetim Biçiminin Çalışanlara Benimsetilmesi İçin Yapılan Çalışmaların, Deneklerden Alınan Cevaplara Göre Dağılımı:

Katılımlı yönetimin çalışanlara benimsetilmesinde izlenen yol, yöntem ve süreçler	Kişi Sayısı	%
Katılımlı yönetimi çalışanlara benimsetmeye gerek yoktur.	5	5,32
Hizmet içi eğitim	38	40,43
Toplantılar aracılığıyla	25	26,6
Sözlü ve yazılı emirlerle	20	21,28
Başka bir yöntemle (Lütfen belirtiniz)	6	6,38
Toplam	94	100

Katılımlı yönetim için gerekli altyapının hazırlanmasında en büyük görev yönetime düşmektedir. Çalışanların katılımlı yönetim biçimini kavrayacak, uygulayacak bir düzeye gelmeleri için, bu sistemin bir şekilde kendilerine tanıtılması ve anlatılması gerekir. Uygulamada bu sistemi çalışanlara benimsetmede izlenen yöntemleri belirlemek amacıyla deneklere 19 numaralı soru yöneltilmiş ve bu soruya deneklerin % 40,43'ü hizmet içi eğitim uygulamaları ile çalışanlara katılımlı yönetim biçiminin anlatılmaya çalışıldığını belirtmişlerdir. Anketimizi cevaplayan deneklerin %26.6'sı ise toplantılar aracılığıyla çalışanlara katılımlı yönetim biçiminin anlatılmaya çalışıldığını belirtmektedirler.

Katılımlı yönetim çalışanların sorunlarına gönüllü katkıda bulunma biçimi olduğundan, burada dördüncü seçenekte verilen sözlü ve yazılı emirlerle

katılımlı yönetimin benimsetilmesi çabası, katılımlı yönetim biçiminin ruhuna da uygun değildir.

Katılımlı yönetimin benimsetilmesinde başkaca yol ve yöntemlerin kullandıklarını ve bu yönetim tarzının çalışanlara benimsetilmesine gerek yoktur, diyenlerin oranı ise %11,7 gibi çok düşük seviyede kalmıştır.

4.5.6.5. Katılımlı Yönetim Sürecinde En Önemli Görev ve Sorumluluk Kimlere Verilmeli?

Çalışanların başarısı büyük ölçüde sisteme bağlıdır. Mevcut sistemler insanları verimliliğe yöneltebileceği gibi, çok yetenekli insanları pasifliğe verimsizliğe de yöneltebilir. Katılımlı yönetimden beklenen verimin alınabilmesi için de sistemin sağlıklı işlemesi ve sürekli geliştirilmesi gerekir. İşte bu noktada en önemli sorumluluk kimlere düşmektedir? Bu soruya cevap aramak amacıyla anketörlere “Katılımlı yönetim sürecinde en önemli görev ve sorumluluk kimlere düşmektedir? Şeklindeki 20 numaralı soru yöneltilmiş ve alınan cevapların dağılımları aşağıdaki Tablo-20 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo-20: Katılımlı Yönetim Biçiminin Uygulanmasında En Önemli Görev ve Sorumluluğun Kimlere Düşüğünü Belirlemeye Yönelik Denekler Alınan Cevapların Dağılımları:

Katılımlı yönetim biçiminde en önemli görev kimlere düşmektedir?	Kişi Sayısı	%
Üst kademe yönetime	64	68,08
Orta ve alt kademe yönetime	15	15,95
Çalışan işçi ve memura	8	8,51
Tüm çalışanlara	7	7,44
Toplam	94	100

“Katılımlı yönetim biçiminin uygulanmasında en önemli görev kimlere düşmektedir?” şeklindeki sorumuza deneklerin %68.08’si üst kademe yönetime şeklinde cevap verirken, bu deneklerden %15,95’i orta ve alt kademe yönetime, % 8.51’i ise çalışan işçi ve memura şeklinde cevap vermiştir.

Katılımlı yönetim için gerekli altyapı hazırlandıktan sonra ki bu gerekli yapıyı hazırlayacak olanlar üst kademe yöneticilerdir. Bunu anketimizin 20 numaralı sorusuna verilen cevaptan da anlamaktayız. Ancak gerekli altyapı hazırlandıktan sonra katılımlı yönetimin başarısında tüm çalışanların katkısı önemlidir. Katılımlı yönetim isminden de anlaşılacağı üzere en alt kademededen en üst kademeye kadar tüm çalışanların örgütsel sorunların çözümüne fikir katkısında bulunma sürecidir.

4.5.6.6. Katılımlı Yönetimin Uygulanması İçin Gerekli Şartlar:

Katılımlı yönetim biçiminin uygulanabilmesi için gerekli altyapının kurulması gerektiğine daha önceki sorularda değinmiştik. Bu yapının şekillenmesinde en çok etkili olan sosyal ekonomik ve kültürel özelliklerden hangisinin daha etkili olduğunu belirlemek amacıyla deneklere “Bir örgütte katılımlı yönetimin uygulanabilmesi için aşağıda belirtilenlerden hangisi sizce gereklidir?” şeklinde daha önceden hazırladığımız 21 numaralı soru yöneltilmiş ve onların konu hakkındaki düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

Tablo-21: Katılımlı Yönetimin Başarısında Hangi Şartların Önemli Olduğunu Belirlemeye Yönelik Olarak Hazırlanan Soruya Deneklerden Alınan Cevapların Dağılımı:

Katılımlı yönetimin başarıyla uygulanabilmesi için gerekli şartlar	Kişi Sayısı	%
Eğitilmiş görev ve sorumluluklara sahip çalışanlar	57	60,64
Demokratik yol ve yöntemlerle çalışanlarına iş gördürmeyi benimsemiş bir lider.	14	14,89
Sağlıklı işleyen bir endüstriyel ilişkiler sisteminin varlığı	8	8,51
İşletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü toplumun sosyo-ekonomik yapısı	15	15,96
Diğer (Lütfen belirtiniz)	0	0
TOPLAMA	94	100

Katılımlı yönetimin uygulanabilmesi ve başarılı olabilmesinde eğitilmiş görev ve sorumluluklara sahip çalışanların önemli olduğunu belirten deneklerin oranı %60.64'tür. Yani çalışanlar ve yöneticiler katılımlı yönetimin uygulanabilmesi için eğitilmiş görev ve sorumluluklarının bilincinde olan personele ihtiyaç olduğunu

belirtmektedirler. Katılımlı yönetim ile ilgili yol yöntem ve süreçleri çalışanlara benimsetmede hangi tür yöntemleri kullanmaktasınız? Şeklindeki 19 numaralı soruya başta yöneticiler olmak üzere tüm deneklerin verdikleri cevaplarda da eğitimin önemli olduğu belirtilmekteydi.

Deneklerin 21 numaralı soruya verdikleri cevaplarda, 19 numaralı soruyu destekler niteliktedirler. Diğer taraftan demokratik bir liderin varlığı önemli diyenlerin oranı % 14.89; sağlıklı bir endüstriyel ilişkiler sisteminin varlığını savunanların oranı % 8.51 ve toplumun sosyo-ekonomik yapısı önemli diyenlerin oranı ise % 15.96'dır. Eğitimin önemli olduğunu belirten seçeneklerden sonra bu seçenekleri işaretleyen deneklerin toplam oranı % 39,36 düzeyindedir. Yani sosyo-ekonomik yapının, demokratik bir işletme ortamının ve demokratik yönetim biçiminin katılımlı yönetimin, katılımlı yönetimin uygulanması ve başarısında önemli olduğunu belirtenlerin toplam dağılım içindeki oranı hiçte azımsanacak bir düzeyde değildir.

4.5.6.7. Katılımlı Yönetim Biçimleri:

Hangi tür yönetime katılma biçiminin daha başarılı olacağını belirlemek amacıyla anketimize katılan deneklere "Sizce hangi tür yönetime katılma biçimi daha başarılı olur?" şeklinde hazırladığımız 22 numaralı soru yöneltilmiş ve alınan cevaplar Tablo-22'de gösterilmiştir.

Tablo-22: Katılımlı Yönetim Biçimlerinden Hangilerinin Daha Başarılı Olacağına Yönelik Deneklerden Alınan Cevapların Dağılımı:

Yönetime katılma biçimleri	Kişi Sayısı	%
Gönüllü katılma	26	27,66
Temsilciler aracılığıyla katılma	18	19,15
İşçi işveren temsilcilerinin eşit katıldıkları yönetim biçiminde	15	15,96
Sendikal faaliyetlerin yaygınlaştırılması	35	37,23
TOPLAMA	94	100

Tablo-22 incelendiğinde cevapların şıklar arasında birbirine yakın bir dağılım gösterdiklerini görmekteyiz. Sendikal faaliyetlerin yaygınlaştırılmasını isteyen deneklerin oranı % 37.23 ile en yüksek düzeydedir. Temsilciler aracılığıyla yönetime katılmak isteyenlerin toplam oranı % 19,15 düzeylerindedir.

Katılımın herhangi bir örgütlenmeye gerek kalmaksızın doğrudan yapılmasını isteyen deneklerin oranı % 27.66 dır ki, bu oran bu düşünceye sahip çalışanları yansıtması açısından oldukça yüksektir. Ancak buradaki endişe herhangi bir örgütlenme olmaksızın yönetime karşı isteklerin bireysel olarak kabul ettirilmesinin kolay olmayacağı düşüncesinden kaynaklanmaktadır.

4.5.6.8. Çalışanların Yönetime Görüş Bildirdiği Konuların

Belirlenmesi:

Çalışanların yönetime hangi konularda görüş ve önerilerde bulunabileceğini tespit etmek amacıyla görüşme yaptığımız kişilere “Sizce çalışanlar hangi konularda yönetime görüş bildirmelidirler?” şeklindeki 23 numaralı soru yöneltilmiş ve bu soruya verdikleri yanıtların dağılımları Tablo-23’ te gösterilmiştir.

Tablo-23: Çalışanlar Hangi Konularda Yönetime Görüş Bildirmeli Şeklindeki Soruya, Deneklerin Verdikleri Cevapların Dağılımı:

Çalışanların görüş bildirdiği konular	Kişi Sayısı	%
Teknik Alanlarda	38	40,43
Sosyal alanlarda	14	14,89
Ekonomik alanlarda	2	2,13
Personelle ilgili konularda	40	42,55
Diğer (Lütfen belirtiniz)	0	0
TOPLAMA	94	100

Çalışanlar teknik alanlarda, yani kendi konuları hakkında görüş bildirmelidir, diyenlerin toplam dağılım içindeki oranı %40,43’tür. Personel ile ilgili konularda görüş bildirmelidir, diyenlerin oranı ile hemen hemen aynı düzeydedir.

Yöneticiler, çalışanların işletmenin geleceğine yönelik ekonomik konularda görüş ve önerilerde bulunmalarına pek ılımlı bakmazlarken çalışanların da işletmelerdeki

ekonomik konulara katılma konusunda pek istekli olmamaları oldukça ilginçtir. Anketimize katılan deneklerin verdikleri cevaplardan büyük bir bölümünün sosyal ve personel ile ilgili alanlarda yönetime katılıma olumlu yaklaştıklarını görmekteyiz. Oysa katılımlı yönetim örgütsel sorunların çözümünde tüm çalışanlarla bütünleşmeyi, personeli örgütsel sorunlarla ilgili bir duruma getirmeyi amaçlar. Deneklerin anketimizin bu sorusuna verdikleri cevaplardan anlaşılmaktadır ki henüz Niğde Sanayi İşletmelerinde katılımlı yönetim biçimi tam anlamıyla kavranmamıştır.

4.5.6.9. Katılımlı Yönetimin Ortaya Çıkardığı Sorunlar:

Yönetimin almış olduğu kararları etkin ve çalışanları daha verimli bir hale getirmek amacıyla işletmelere önerdiğimiz, katılımlı yönetim biçiminin, uygulanmasında uygun zemin sağlanamaz ise işletmelere yararlarından çok, zarar verebileceği de unutulmamalıdır.

Katılımlı yönetim uygulanması ile işletmelerde ne tür sorunların ortaya çıkabileceğini belirlemek amacıyla anketörlere “Katılımlı yönetimin uygulanması sonrasında hangi sorunlar ortaya çıkabilir?” şeklindeki anketimizin son sorusu kendilerine yöneltilmiş ve alınan cevapların dağılımları Tablo-24’te gösterilmiştir.

Tablo-24: “Katılımlı Yönetimin Uygulanması Sonrasında Örgütlerde Hangi Sorunlar Ortaya Çıkabilir?” Sorusuna Deneklerin Verdikleri Cevapların Dağılımı:

Katılımlı yönetimin sakıncaları	Kişi Sayısı	%
Çalışanlar kendi çıkarlarını işletmenin üzerinde tutabilirler	26	27,66
Çok başlılık hızlı karar almayı engeller	12	12,77
Yöneticilik özel bilgi ve deneyim ister, herkeste bu yetenekler bulunmaz.	35	37,23
Yönetilen ve yönetilen ayrımının ortadan kalkmasına neden olur.	21	22,34
Diğer (Lütfen belirtiniz)	0	0
TOPLAMA	94	100

Tablo-24'ü incelediğimizde yöneticilik özel bilgi ve deneyim ister, bu bilgi ve yetenek herkeste bulunmaz, diyen deneklerin oranı %37,23'tür. Diğer taraftan çalışanlar kendi çıkarlarını işletmenin çıkarlarının üzerinde tutabilirler seçeneğini işaretleyen deneklerin oranı % 27,66 ; yöneten ve yönetilen ayrımının ortadan kalkacağı endişesi taşıyan deneklerin oranı ise % 22.34'tür.

Tablo-24'te de görüldüğü gibi katılımlı yönetim konusunda işletme yönetimi ve çalışanların bir çok konuda endişeleri mevcuttur. Sorumuza verilen cevapların belli bir konu üzerinde yoğunlaşmadığını görmekteyiz. Yöneticilerden aldığımız cevapların daha çok yöneticilik faaliyetinin özel yetenek istediği ve bu yeteneklerin herkeste bulunmadığını belirten seçenek ile, çalışanların çıkarlarını işletmenin çıkarlarının üzerinde tutacağını belirten seçenekler üzerinde yoğunlaştığını görmekteyiz. Alınan bu cevaplar yönetimin çalışanlara henüz her konuda tam bir güveninin olmadığını ve katılımlı yönetim konusunda kafalarında bir çok endişenin bulunduğunu göstermektedir.

4.6. VERİLERİN GENEL BİR DEĞERLENDİRMESİ

Sanayi toplumu ile başlayan yenilenme, değişim ve dönüşüm süreci; yine her alanda ve daha köklü bir biçimde yoğun bir "küreselleşme" olgusunun yaşandığı günümüzde "Bilgi Topumu" na dönüşüm şeklinde devam etmektedir.¹⁶¹

Bugün artık sanayi devrimi süreci sona ermiş beyin gücünü geliştirmede etkin olan başka bir devrim, gün geçtikçe çok daha belirginleşmeye başlamıştır. Bu bağlamda, söz konusu yeni süreçte mekanik teknolojilerle gerçekleştirilen maddi üretim yerini, bilgisayar ve bilişim teknolojilerine dayalı bilgi üretimine bırakmaktadır. Fiziksel emeğin yerini zihinsel emek almaktadır. Sınıflı toplum yapısı yerini giderek çok merkezli fonksiyonel toplum yapısına bırakmaktadır. Diğer taraftan politik sistemler değişime uğramakta, katılımcı demokrasi biçimine dönüşmektedir. Toplumsal değişimin itici gücü işçi hareketlerinden sivil hareketlere kaymaktadır. Aynı şekilde bireysel özgürlük ve hümanizma düşüncesi yerini, toplumsal katılım ve küreselleşmeye bırakmaktadır.¹⁶²

¹⁶¹ ÖZTÜRK, Azim; a.g.e. s.118

¹⁶² ÖZTÜRK, Azim; a.g.e. s.119

Dünyada tüm alanlarda yenilikçi küresel işletmeler vasıtasıyla yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Uluslararası sistemde bu rekabetin getirdiği bu baskı yoğunlaştıkça tüm işletmeler rekabet gücünü artırmanın yollarını aramakta ve kendilerine en üst düzeyde rekabet avantajı sağlayacak seçkin stratejileri izlemektedirler. İşte bu noktada işletmelerin amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirecek, çevrede yaşanan dinamizmi yakalayabilecek, önsezisi kuvvetli; lider özelliğinde üretim faktörlerini ve her düzeydeki insan kaynağını en iyi şekilde organize edebilecek ve böylece rekabet avantajını artıracak yöneticilere ihtiyaç duyulmuştur.¹⁶³ Bilinmektedir ki örgütlerde uygulanan sistem örgütün etkinliğini ve verimliliğini büyük ölçüde etkilemektedir.

İşletmelerde katılımlı yönetim bir anda uygulanabilecek bir yönetim tekniği değildir. Bunun için araştırmamızın teori bölümünde de anlattığımız gibi öncelikle toplumun sosyo-kültürel yapısının, katılımlı yönetimi kabul edecek bir yapıya sahip olması gerekir. İşletmeler düzeyinde uygulanabilmesi için ise demokratik ve çağdaş bir lider yöneticiye ve eğitilmiş personele ihtiyaç gösterir. Bu yönetici veya yöneticiler bilirler ki işletmede çalışan her insan ayrı bir yetenektir ve bunların kapasitelerinden en yüksek şekilde faydalanmak gerekir.

Ek: 1' de bir örneği verilen anket çalışmamızda da öncelikle çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik dört adet soru yöneltilmiştir. Anketimize katılan deneklerin % 74.5' inin yönetim kademesinden kişiler olduğu ve yine anketimize katılan deneklerin % 41.5' inin mevcut işletmelerde 10 yıldan fazla süredir çalıştıkları ve yine anketimize katılan deneklerin büyük bir çoğunluğunun lisans ve meslek yüksek okulu düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Deneklerden alınan cevaplar incelendiğinde anlatmaya çalıştığımız katılımlı yönetim biçimini uygulamak için gerekli yetenek ve eğitim düzeyinde yönetici ve çalışanların Niğde Sanayi İşletmelerinde mevcut olduğunu söyleyebiliriz.

İşletmelerin yapısını belirlemeye yönelik hazırlanan sorulardan alınan cevaplara göre Niğde Sanayi İşletmelerinin büyük oranda küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden oluştuğunu; daha çok dikey örgütlenme biçiminde organize olduklarını; daha çok küçük işletmelerde yönetici ile çalışanlar arasında birincil

¹⁶³ ÖZTÜRK, Azim; a.g.e. s.121

ilişkilere önem verildiğini ve bu işletmelerde yönetici ve çalışanlar arasında danışma biçiminin uygulandığını görmekteyiz.

İşletmeye personel alımı sırasında, yetenekli ve çalışkan personelin bir üst kademelere terfi ettirilmesi durumunun, araştırma yaptığımız sanayi işletmelerinde yaygın olarak uygulandığını görmekteyiz. Bunun mümkün olmaması durumunda ise dışarıdan personel temin etme yoluna gidildiğini anketimizin 7 numaralı sorusuna deneklerin verdiği cevaplardan anlamaktayız. Bu durum bizim savunduğumuz katılımlı yönetim biçiminin amaçlarına da uygundur.

Katılımlı yönetim biçimini uygulamadaki temel amaç, çalışanları motive ederek iş ve işletmedeki başarılarını en yüksek düzeye ulaştırmaktır. Bu amaçla üçüncü grup sorular ile işletmede çalışanları motive edebilmek için kullanılan yol ve yöntemleri belirlemeye çalıştık. Elde ettiğimiz sonuçlar bize, çalışanları motive etmede ücret, prim ya da ikramiye verilmesi gibi maddi teşvik unsurlarının öncelikle tercih edildiğini; işi yapan personelin görüş ve düşüncesine gereken önemin verilmediğini; bunun yerine büyük ölçüde konunun uzmanlarından faydalanma yoluna gidildiğini göstermektedir. Uzmanlardan faydalanma işletme maliyetlerini artırır. Öte yandan çalışanlar kendi düşüncelerinin önemsenmediğini ve kendilerini üretim sürecinin bir parçası olarak görebilirler ki bu durum onların motivasyonlarına olumsuz bir biçimde yansiyacaktır. Bu durumun düzeltilmesi için çalışanların öneri ve düşüncelerine daha fazla değer vermek; maddi teşvik unsurlarının yanında, manevi teşvik unsurlarına da daha fazla önem vermek gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Katılımlı yönetim sürecinde en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Katılımlı yönetim biçiminin başarı ya da başarısızlığında yöneticilerin kişilik yapıları büyük oranda etkili olmaktadır. Yöneticilerin katılımlı yönetim sürecinde izledikleri yol ve yöntemleri belirlemek amacıyla yönelttiğimiz sorularda, işletme düzeyinde alınan tüm kararları çalışanlara açıklamakta tereddütlerinin olduğunu 10 numaralı anket sorumuza verdikleri cevaplardan anlamaktayız. Bunun yanında çalışanların tepkisine neden olacak kararları uygulamak istemediklerini ve sorumluluğun bir bölümünü yetenekli bilgili çalışanlara devretmek yönünde olumlu düşüncüklerini söyleyebiliriz.

Yöneticiler yetenekli işgücü bulmakta büyük ölçüde zorlandıklarını, sorumluluk almak isteyen çalışanların ise işletme maliyetlerini yükselttiğini

belirtmektedirler. Çalışanlar ise kendilerine yüklenen sorumluluklara paralel olarak yeni maddi ve manevi olanakların sağlanması gerektiği görüşündedirler. Bu mevcut durum bize göstermektedir ki, ülkelerin sosyo-ekonomik yönden gelişmişliği de katılımlı yönetim biçiminin uygulanma ve gelişmesini yakından etkilemektedir.

Çalışanların performanslarını değerlendirme ve performanslarının artırılması için kullanılan yöntemleri belirlemek ve ortaya çıkan sonuçları çalışanlara açıklama yöntemleri belirlemek amacıyla, deneklere yöneltilen sorulardan alınan cevapları incelendiğinde, şöyle bir sonucun ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışanları daha çok amirler değerlendirmekte ve değerlendirme sonuçları çalışanlara açıklanmamaktadır. Oysa katılımlı yönetim çalışanların da amirlerini değerlendirmesi ve ortaya çıkan sonuçların ilgili kişilerle birlikte oturup değerlendirilmesi esasına dayanır.

Altıncı grup sorularımızda çalışanların katılımlı yönetim biçimi hakkındaki düşünceleri ve uygulamada böyle bir yöntemin kullanılıp kullanılmadığını tespit etmek ve daha önceki soruların doğruluğunu teyit etmek amacıyla deneklere doğrudan katılımlı yönetim biçimiyle ilgili sorular yöneltilmiştir.

Çalışanların büyük bir bölümünün eğitim düzeylerinin yüksek olması nedeniyle katılımlı yönetim biçiminin ne anlama geldiği büyük ölçüde bilinmektedir. Kimlerin yönetime katılması gerektiği şeklindeki soruya ise daha çok yönetici ve yetenekli vasıflı çalışanların katılması gerektiği belirtilmektedir. “Uygulamada hangi tür sorunların çözümünde çalışanların görüşlerine başvurmakta-sınız?” şeklindeki soruya ise genellikle rutin işlemlerde görülen aksaklıklar nedeniyle cevabı, bize araştırma yaptığımız örgütlerde tam bir katılımın sağlanamadığını göstermektedir.

Çalışanların yönetime katılımını sağlamada en önemli görevin üst kademelere düşüğünü belirtmelerine karşın, katılımlı yönetim sisteminin örgütlerde yerleştirilmesi ve uygulanması için gerekli çabanın sarf edilmediğini görmekteyiz.

Anketimize katılan denekler katılımlı yönetim biçiminin uygulanmasında eğitimin yanında, demokratik bir toplum yapısının ve demokratik çağdaş bir yöneticinin de katılımlı yönetim sürecinde etkili olacağını belirtmelerine karşın, örgütlerde eğitim faaliyetlerine gereken önemin verilmediğini de belirtmektedirler.

Çalışanların yönetime her konudaki görüş ve düşüncelerini açıkça ifade edebildikleri bir ortamda sendikal faaliyetlerinde etkinliğini azaltacağına, daha

önceki bölümlerde değinmiştik. Uygulamada “Hangi tür yönetime katılma biçimi etkili olur?” şeklindeki soruya aldığımız cevapların daha çok sendikal katılma ve temsilciler aracılığıyla, şeklinde cevaplar verildiğini görmekteyiz. Burada bireylerin düşüncelerini yönetime kabul ettirmede örgütlenmenin gerekliliği inancının yaygın olduğu ortaya çıkmaktadır. Tek tek bireylerin düşüncelerini yönetime açıklamada korku ve şüpheleri olduğu ortaya çıkmaktadır.

Katılımlı yönetim biçiminin örgütlerde etkinliği artıracığı konusunda çalışanlar bir takım olumlu düşüncelere sahip olsalar da, uygulamada katılımlı yönetim biçiminin araştırma yaptığımız Niğde Sanayi İşletmelerinde henüz tam anlamıyla yerleşemediğini, bunun için bir çok yapısal ve işlevsel süreçlerin yaşanması ve geliştirilmesi gerektiğini görmekteyiz.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Geleneksel yönetim anlayışı işgücünün hep maddi yönünü ele almıştır. Maddi yönden tatmin edilen işgücünün verimliliğinin de aynı şekilde artacağı düşünülmüştür. Yıllarca süren araştırmalar; işgücünün diğer üretim faktörleri gibi fiziksel koşulların iyileştirilmesinin sonucunda artmadığı, hatta belli bir noktadan sonra aynı seviyede kalan üretimin, düşme eğilimi bile gösterebildiğini açıklamaktadır. Bu araştırmalar sonucu, insanın manevi yönleri bulunan çok karmaşık yapıya sahip bir varlık olduğunun farkına varılmıştır.

Beşeri ilişkiler üzerinde çalışan uzmanlar; maddi değerlerin yanında insanın manevi yönlerden de ele alınmadığı sürece, hiçbir zaman tam kapasiteyle çalıştırılmayacağı sonucuna varmışlardır.

Bugün işletmelerde fiziki şartların iyileştirilmesinin yanında çalışanların manevi yönden de tatmin edilmesinin yolları aranmaktadır. Bir insanın maddi ihtiyaçlarını tespit etmek ve gidermek manevi ihtiyaçlarına göre oldukça kolaydır. İnsanların iç dünyalarını, neler düşündüklerini, hangi araçlarla manevi ihtiyaçlarının giderilmesi gerektiğini belirlemek oldukça zor bir iştir. Bugün çağdaş işletmeler çalışanlarının maddi ihtiyaçlarından sonra manevi ihtiyaçlarının karşılanması gereğinin çok önemli olduğu gerçeğini kavramışlardır.

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte fiziki güç kullanılarak yapılan işler makinelerle terkedilmiş ve fikri gücün fiziki güçten çok daha etkili olduğu gerçeği kabul edilmiştir.

Günümüz işletmeleri kıyasıya rekabetin yaşandığı, güçlünün zayıfı ortadan kaldırdığı, hata yapma, yanlış karar alma fırsatının bulunmadığı, müşteri memnuniyetini her şeyin üzerinde tutmak zorunda oldukları bir ortamda varlıklarını sürdürmektedirler. Böyle bir ortamda ayakta kalmak, tüm kaynakları etkili bir biçimde kullanmaya bağlıdır. İşletmelerin en değerli en etkili kaynağı ise işgücüdür. Bu kaynak etkili ve verimli kullanılırsa işletme piyasada varlığını sürdürebilecek, büyüyüp gelişebilecektir.

İşletmelerdeki tüm çalışanların fikri ve fiziki tüm yeteneklerinden faydalanmak, böylece işletmeyi verimli ve etkin bir yapıya kavuşturmak, işletme yönetiminin en temel görevleri arasındadır.

İşletmede çalışan her personel işletme açısından ayrı bir yetenek, ayrı bir beyin demektir. İşte bu yeteneklerin bir araya getirilmesi onların işletme sorunlarıyla ilgili bir hale getirilmesi, katılımlı yönetim biçiminin işletmelerde uygulanması ile gerçekleştirilebilir.

Bu yönetim biçimi demokrasinin yerleştiği, eğitilmiş insanların bulunduğu toplumlarda sıkça görülürken, gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde, otoritenin kaybedileceği korkusuyla şüpheyle yaklaşılan bir kavramdır.

Toplumlar demokratikleşme sürecini tamamladıklarında, işletmelerde gerekli şartlar yerine getirildiğinde katılımlı yönetim çalışanların performanslarını artırmada en etkili bir araç olacaktır.

İşletme yöneticileri gelecek üzerine bugün yatırım yapmayı beceremezler ise varlıklarını sürdürmeleri oldukça zorlaşabilir. Gelecekte var olmayı düşünen her örgütün, çalışanlarının görüş ve düşüncesine önem vermesi, çalışanlarını örgütsel sorunlarla ilgili bir duruma getirmesi ve bu amaçla gerekli altyapıyı bugünden hazırlaması gereklidir.

Niğde Sanayi işletmelerinde gerçekleştirdiğimiz bir araştırmanın sonuçlarına göre, -genelleme yapılmasının örnekleme alanıyla sınırlı olmasıyla birlikte- işletmelerin büyük çoğunluğu katılımlı yönetim anlayışından uzaktır. Bu araştırmadan elde ettiğimiz diğer önemli sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Niğde'de faaliyette bulunan sanayi işletmeleri çoğunlukla emir komuta tip organizasyonlar şeklinde örgütlenmişlerdir. Yöneticiler sıkıntıya düştükleri konularda kurmaylardan faydalanma yoluna gittiklerini belirtmekle birlikte, bu kurmay olarak nitelendirilen kişilerin, bilimsel çalışmalar yapan, akademik kariyere sahip kişiler olmadıklarını söyleyebiliriz. Yöneticilerin kurmay diye nitelendirdikleri kişilerin işletmede uzun zamandan beri görev yapan, güvenilir, işletme faaliyetleri konusunda bilgisi ve tecrübesi bulunan personel ya da işletme bünyesinde çalışan diğer bölüm yöneticilerinden oluştuğunu görmekteyiz.

İşletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ya da aksaklıkların giderilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılmasında yöneticiler, işletme ile ilgili her türlü sorunların çözümünde öncelikle çalışanların görüş ve önerilerini almaları gerekirken, sadece personelle ilgili olarak ortaya çıkan sorunların çözümünde

çalışanların görüşlerine başvurmaktadırlar ki, bu durum çalışanların motivasyonlarına olumsuz yansımaktadır.

Çalışanları işletme faaliyetleriyle ilgili bir duruma getirip, daha fazla sorumluluk sahibi yapmak için, işletme düzeyinde eğitim faaliyetlerine gereken önemin verilmesi gerekir. Oysa araştırma yaptığımız işletmelerde gördük ki, yöneticiler sahip oldukları sorumluluğun fazlalığından şikayet etmelerine karşın, bu sorumluluğun bir bölümünü astlara devretmek yönünde gerekli çabayı gösterememektedirler.

Çalışanların yaptıkları işte elde ettikleri başarı ya da başarısızlıklar yöneticiler tarafından bilinmesine ve gerekli değerlendirme yapılmasına rağmen, değerlendirme sonuçları çalışanlara açıklanmamakta ve gerekli düzeltme işlemi yapılmamaktadır. Dolayısıyla çalışanlar başarılarının yöneticiler tarafından dikkate alınmayacağı ve takdir edilmeyeceği düşüncesiyle, çalışma şevk ve arzularını önemli ölçüde kaybetmektedirler.

Bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak amacıyla işletmelerde:

Emir- komuta tip organizasyonlarda bilgi akışı yukarıdan aşağıya doğru işler, oysa örgütlerde bilginin her yönde akışını sağlamak gerekir. Astların yönetime katılmasını sağlamak, işletme verimliliğini ve etkinliğini artırmak, çalışanları işletmeyle ilgili bir duruma getirebilmek ve motivasyonlarına katkıda bulunmak için dikey örgütlenme yapısından kurtulmak gereklidir. Dikey organizasyonlarla bu durumun sağlanması mümkün değildir.

İşletme faaliyetlerinin geliştirilmesinde uzmanlardan faydalanma yoluna gidilmeden önce, yöneticiler için aksayan ve geliştirilmesi gereken bölümleri hakkında, çalışanların görüş ve önerilerini incelemeye alabilirler. Bunun sonucunda hem işletme maliyetleri önemli ölçüde düşebilecek, hem de çalışanların motivasyonlarına önemli katkılar sağlanabilecektir. Bu konuda üniversite-sanayi işbirliğine gidilebilmesi bilimsel teorik bilgilerin uygulamada kullanılabilmesini sağlayabilecektir. Bu sayede üniversitelerde üretilen bilgiler kullanılmadan, teoride kalması yerine, yarar sağlar duruma getirilebilecektir. Sanayinin katkısı sonucunda da, orijinal bilimsel bilgiler ve yeniliklerin üniversitelerde geliştirilebilmesi daha kolay olabilecektir.

Yöneticiler çalışanlarını sınırlı zaman aralıklarıyla değerlendirmeye tabi tutmaktadırlar. Bu durum değerlendirmenin objektifliğine doğruluğuna gölge düşürmektedir. Oysa amirler çalışanların faaliyetlerini her an değerlendirmeye tabi tutmalı ve elde ettiği verileri belli zaman aralıklarında değerlendirerek, sonuçları çalışanlara uygun bir biçimde açıklamalıdır. Bu sayede personel kendi öz değerlendirmesini yapabilecek ve olumsuz davranışlarını ortadan kaldırmaya çalışabilecektir.

Amirlerin yönetim konusundaki yetenek ve başarılarını değerlendirme işini ise çalışanlar yapmalıdır. Çünkü çalışanların başarı ya da başarısızlıklarında en büyük paya onlar sahiptirler.

Diğer yandan çalışanlardan daha fazla faydalanmak, verimliliklerini artırmak için onların yeteneklerini ortaya çıkaracak eğitim faaliyetlerine gereken önem verilmelidir. Böylece eğitilmiş personele yöneticiler sorumluluklarının bir kısmını devretme imkanı bularak, ayrıntılar ile uğraşmak zorunda kalmazlar. Bu durum işletme etkinliğini önemli ölçüde artırır.

Katılımlı yönetim biçiminin uygulanmasında yöneticinin sahip olduğu yönetim felsefesi de oldukça önemli olduğundan, örgütlerde katılımlı yönetim biçiminin uygulanabilmesi için başkalarının düşüncesine önem veren, demokratik çağdaş yöneticilerin istihdamına önem vermek gerekir.

Günümüzde işletme yönetimi, o kadar karmaşık bir yapıya kavuşmuştur ki, yöneticilik eğitimi almış yetenekli kişiler dahi, işletme yönetimi konusunda yetersiz kalmaktadırlar. Bu yoğun rekabet ortamında işletmenin etkinliğini ve başarısını sağlayacak yeni yönetim teknikleri, çalışanların verimliliklerini artıracak yeni araçların kullanılması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Çalışanları motive ederek verimliliği artıran, işletmeyle çalışanları bütünleştiren, bu sayede örgütsel çatışmaları ortadan kaldırarak, işletmelerde olumlu bir hava estiren, çalışanlarla yöneticileri birbirine yakınlaştıran, bilgi akışının her yönde işlediği bir ortam oluşturma gibi bir çok konuda etkili olan katılımlı yönetim biçimi, gerekli altyapı hazırlandığı takdirde, yöneticilerin başarılarını artırmada kullanılabilecek önemli bir yönetim tekniğidir.

Çeşitli ideolojilere sapmadan, işgücünün fiziki yeteneklerinin yanında fikri yeteneklerinden de faydalanarak, işletmeler bu yoğun rekabet ortamında

kaliteyi, verimliliği, etkinliği ve başarıyı katılımlı yönetim sistemi sayesinde gerçekleştirebileceklerdir.



KAYNAKLAR

- ADALI, Sacid
1986 **Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılnalı Yönetim**, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayınları, İstanbul
- AKTAŞ, Rabia
2002 “Toplam Kalite Yönetimi ile Uyumlu İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçleri” Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Cilt:2001/1, Ankara
- AKIN, Besim, ÇETİN, Canan, EROL, Vedat
1998 **Toplam Kalite Yönetimi ve İSO 9000 Kalite Güvence Sistemi Uygulamadan Örnekler**, Beta Yayınları 1.baskı İstanbul
- AŞKUN, İnal, BAYAR,Doğan, CEMALCILAR,İlhan, ÖZALP,San
1993 **İşletmecilik Bilgisi**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, 3.Baskı Eskişehir
- AKESEN, Aytuğ, EKİZOĞLU, Abdi, ÖZDÖNMEZ, Metin
1998 **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi Basımevi, İstanbul
- AKAL, Zühal
2000 **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 473 4.Basım, Ankara
- AÇIKALIN, Aytaç
1994 **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Personel Eğitim Merkezi, Yayınları No: 7, Ankara
- AKAT, Ömer
2000 **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, Ekin Kitapevi, 2. Baskı, Bursa
- ALDER, Harry
1998 **Yöneticiler İçin NLP**, (Çeviren: Teyfik Ertan) Sistem Yayıncılık, İstanbul
- ARENDDT, Hannah
1996 **Geçmişle Gelecek Arasında**, (Çeviren: Bahadır Sina Şener), İletişim Yayınları, İstanbul

- BİNGÖL, Dursun
1990 **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Ankara Üniversitesi Basımevi, Erzurum
1997 **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, 3.Baskı, İstanbul
- BİZE,R, MİLHAUD,Jean
1990 **Sanayi Psikolojisi**, Türkiye Ticaret Sanayi Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği, (Çeviren: Mehmet Yazgan), 2.Baskı, Ankara
- BAŞ, İ.Melih
1995 “Katılımcı Yönetim”, Tekstil İşveren Dergisi, Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası, Aylık Dergisi, Sayı,190, İstanbul
- BURSALIOĞLU, Ziya
1982 **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, No: 107, Ankara
- BÜYÜKUSLU, A.Rıza
1998 **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, No: 240, İstanbul.
- BECKER, Brican, GERHART, Barry
1996 “The Impact of Human Management on Organizational” Performance: Progress and ‘Prospects’ Academy Of Management Journal, August, Vol.39.No:4
- BYARS, Lıayd L, RUE, Leslie W
2001 **Human Resources Management**, S.Ed. Irwin, Inc.co
- BUCHHOLZ, R.A.
1997 “An Emprical Study of Contemporary Work Beliefs About Work in American Society” Journal of Applied Psychology
- CANMAN, Doğan A.
1993 **Personel Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar Türkiye’de Kumu Personelinin Değerlendirilmesi**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 252, Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, Ankara
- DAVİS, Keith
1997 **İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış**, (Çeviren: Kemal Tosun ve Diğ.) İstanbul Üniversitesi İktisat Enstitüsü Yayını, No:57, İstanbul

- DENGİZ, Murat
2000 **Takım Çalışması Teknikleri**, Academyplus Yayınevi, Ankara
- DİCLELİ, İ.Atilla
1980 **Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma**, ODTÜ Yayını, Ankara
- DİCLELİ, Ülkü
1975 **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, No: 169, Ankara
- DİNÇER, Ömer
1994 **Örgüt Geliştirme Teori Uygulamalar ve Teknikler**, İz Yayıncılık, İstanbul
- DRUCKER, Peter
1977 **People and Performance**, New York: Harper-Row
- DEMİRKAN, Mahmut
1997 **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri**, Değişim Yayınları, Sakarya
- ERBAY, Yusuf
2000 **Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerinin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri**, Kent Matbaacılık, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayın No: 11, 1.Baskı, Ankara
- ERTÜRK, Mümin
2000 **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayınları, 4.Baskı, İstanbul
- EKİN, Nusret
1976 **Endüstri İlişkileri**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, No: 378, İstanbul
1996 "Değişim ve Sendikaların Geleceği" Mercek Dergisi, Mes Yayınları, Sayı:2, Nisan, İstanbul
1997 **Endüstri İlişkileri**, İstanbul Üniversitesi İktisadi Bilimler Enstitüsü Yayınları, No:104, İstanbul
- EDİP, Örcü
1995 **Modern İşletmecilik**, Evşen Yayınları, Muğla

- ENGİNER, Aysun
1991 **İş Yaşamının Niteliği**, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar Sorunlar, (Derleyen: Cevat Elme, Kamile, Demir), Ankara
- EREN, Erol
1984 **Yönetim Psikolojisi**, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, No: 2, İstanbul
1990 **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İşletme Fakültesi Yayınları, No: 234, İstanbul
1991 **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul
1993 **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 4.Baskı, İstanbul
1998 **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul
- FINDIKÇI, İlhami
1999 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, 3.Baskı, İstanbul,
- GÜNEY, Ahmet
1996 "Kamu İktisadi Teşekküllerinin Özelleştirilmesi ve İstihsal Üzerine Etkisi" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya
- HESAPÇIOĞLU, Muhsin
1994 **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi**, Beta Yayınları, İstanbul
- HICKS, Herbert G, GULLET, C.Ray
1981 **Organizasyonlar, Teori ve Davranış**, (Çeviren: Besim Baykal), İletişim Yayınları, İstanbul
- HABERMAS, Jürgen
1995 **Hannah Arandt'in İletişimsel Erk Kavramı**, (Çeviren: Zeynep Çağlayan), Çogita Yayınları, İstanbul
- İŞIKLI, Ali
1985 **Demokratikleşme ve Özyönetim**, Yenşey Yayınları, İstanbul
- KAYNAK, Turgay
1987 **Personel Planlaması**, İşletme Fakültesi Yayınları, No:228, İstanbul
1994 **Organizasyonel Davranış** İstanbul Üniversitesi İktisat Enstitüsü Yayınları, No: 117 , İstanbul
- KURTULUŞ, Kemal
1992 **Pazarlama Araştırmaları**, Beta Yayınları, İstanbul

- KURTHAN, Fişek
1977 **Yönetime Katılma**, TODAİE Yayınları, Ankara
- KÜTÜKÇÜOĞLU, Tunç Ali
2003 Türkiye’de Hayat Kalitesi ve İnternet. <http://www.bilyap.com.tr>.
- KONDO, Yoshio
1999 **İşletmelerde Bütünsel Kalite**, (Çeviren: Ayşe Bilge Dicleli) MESS Yayınları, İstanbul
- KOÇ, Selma
1994 “Türkiye’de Yerel Yönetimlere Halkın Katılımı” Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı, Danışman: Yücel ERTEKİN, Ankara
- LAMMERS,CF.Self
1974 **Managment and Participation Two Concepts of Democratization in Organizations**, (Çeviren: Tomris Somay) Vol.5, No: 4
- MİKOLO, Anthony M.
1993 “Suggestions for Achieving a strategic Partner Ship”, HR Focus, Vol. 70, No: 9, September.
- MUTLU, Burtay
2003 “Verimlilik ve Etkinlik”, www.geocities.com/burtaymutlu/ekonomi/verimlilik
- MAİTLAND, Lain
1998 **Personel Yönetimi**, (Çeviren: Duygu UĞUR) Epsilon Yayıncılık 3.baskı, İstanbul
- NALBANT, Eser, ÖZDİL, Tuncay, ECEVİT, Zümrüt
1997 **Liderlik Nitelikleri ve İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri**, 21.YY’da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Deniz Harp Okulu Basımevi, Cilt.1 ,İstanbul
- ÖZGEN, Hüseyin, ÖZTÜRK, Azim, YALÇIN, Azmi
2002 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Adana
- ÖZTÜRK, Azim
1998 **Küreselleşen Dünya’da Yöneticilik**, Adana Nobel Yayınevi, Adana

- ÖZKALP, Enver
1983 “Endüstriyel Baskı Grupları ve Yönetime Katılma”, Eskişehir Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.1, Eskişehir
- PEARSE, Robert F.
1986 **Yöneticilerin Yöneticilik Mesleği Hakkında Düşündükleri**, (Çeviren: Birol Tenekecioğlu) Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 165, Eskişehir
- PALMER, Margaret J
1996 **Performans Değerlemeleri**, Rota Yayınları, İstanbul
- ROEBUCK,Chris
1994 **Kendi Kendini Geliştirme Programı,Doğru Görevlendirme Daha İyi Düşünüp Daha Verimli Çalışabilmek İçin Klavuz**, (Çeviren: Ali Cevat AKKOYUNLU) Doğan Kitap Yayınları, 1.Baskı, Hürriyet İnsan Kaynakları, İstanbul
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat
1984 **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, 2.Baskı. No: 3022.0116, Bursa
1987 **Çalışma Psikolojisi**,Uludağ Üniversitesi Yayınları, 5.Baskı, Bursa
1994 **Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler**, Rota Yayınları, 7.Baskı, Bursa
1998 **Örgütsel Psikoloji**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa
- SERBEST, Fatma
2000 “İş Yaşamının Niteliği”, Verimlilik Dergisi, 2000/2 Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara
- SÜMER, Canan
2003 “İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme”, Türk Psikoloji Bülteni. www.Psikolog.org.tr
- SOYSAL, Mümtaz
1968 **Halkın Yönetime Etkisi**, TODAİE Yayınları, Ankara
- SÖNMEZ, Bülent
1996 “Özelleştirmenin Türk İş Hukukundaki Etkileri” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya

- ŞİMŞEK, M.Şerif, AKGEMİCİ, Tahir, ÇELİK, Adnan
1998 **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Nobel Yayınları, Ankara
- TERZİ, Rıza A.
2000 **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayınları, Ankara
- TRAHAN, Bruke, KOONCER, R.
1997 "12 Principles of Organizational Transforming Management Review", September, Vol.86, No:8
- TOSUN, Kemal
1987 **İşletme Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 186, İstanbul
1992 **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, No:245, Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, Ankara
1994 **İşletme Müesseselerinde Sevk ve İdare**, TODAİE Yayınları, No:484, İstanbul
- TÖRÜNER, Mete
1979 "Yönetime Katılma ve Özyönetim Seminerinde Sunduğu Yönetime Katılma Konulu Tebliğ", No:110, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara
- TUTUM, Cahit
1992 **İşletme Yönetimi Genel Esaslar**, Savaş Kitap ve Kırtasiye Yayınevi, 6.Baskı, Ankara
- TURAN, Kamil
1973 **İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması**, AİTiA Yayını, Ankara
- TÜRKDOĞAN, Orhan
1977 **Türkiye Açısından Özyönetim**, Türk Kültürü Yayınları, No:41, İstanbul
- TÜRKMEN, İsmail
1999 **Yönetsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, Mili Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:519. 3.Basım Ankara
- UĞUR, Adem
1995 **İşçi İşveren İlişkileri**, Sakarya Üniversitesi Yayınları, No:5 Sakarya

- UTKU, Hatice
2000 “Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model Dengeli Puan Kartı” Verimlilik Dergisi Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Yay.No: 473 4.Basım, Ankara
- UYSAL, Gül F.
2003 “Çağdaş Yaşamın Kalitesi ve Çağdaş Yönetim”, www.isguç.org/gul 1html
- WERTHER, Willian B., DAVIS, Yeith
1981 **Personel Management and Human Resources**, New York: McGraw-Hill Book Comp
- WILSON, Randle, MONROE, Willys H.
1998 **Beter Ways to Measure Executive Performance**, Management Methods, Vol, 19, No:4 1
- YALÇIN, Selçuk
1994 **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, 5.baskı, İstanbul
1999 **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, 6. baskı, İstanbul
- YENERSOY, Gönül
1997 **Toplam Kalite Yönetimi**, Mukayeseli Araştırma Yolculuğuna ilk Adım, Rota Yayınları, İstanbul
- YENİÇERİ, Özcan
1997 “Değişme Örgütlerde Neden Olduğu Sorunların Yönetimi ve Bir Araştırma” Niğde İ.İ.B.F., Niğde
1999 **İşletme Yönetimi**, TUTİBAY Yayınları, Ankara
- YILMAZ, Tuncay
1996 “Yeni Gelişmeler Işığında Sendikacılık ve Kalkınma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya
- ZAIM, Sabahattin
1986 **Çalışma Ekonomisi**, Filiz Kitapevi, 6. Baskı, İstanbul
1992 **Çalışma Ekonomisi**, Filiz Kitapevi, 9. Baskı, İstanbul

EKLER

EK: 1

İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARINI ARTIRMA VE PERFORMANSLARINI DEĞERLENDİRMEDE KATILIMLI YÖNETİMİN ÖNEMİ VE NİĞDE SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Sayın yönetici ve diğer çalışanlar,

Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans (Master) Öğrenimi yapmaktayım. Öğrenimim tez aşamasına başlamış olup, konu olarak, İşletmede Çalışanların Performanslarını Artırma ve Performanslarını değerlendirme de Katılımlı Yönetimin Önemi ve Niğde Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama'yı seçmiş bulunmaktayım.

Bu çalışmada, İşletmelerde çalışanların, performanslarını artırma ve performanslarını değerlendirmede katılımlı yönetim tekniğinin işletmelere ve çalışanlara sağlayacağı katkılar ele alınmıştır. Bu amaçla hazırladığımız anket formu ilişiktir. Bu ankete verilecek cevapların bu konuda çalışma yapacak kişilere ve işletmelere katkılar sağlayacağına inanıyoruz. Şahsınız ve işletmenizle ilgili bir değerlendirmeye gidilmeyecektir.

Bu nedenle, anket sorularını dikkatle okumanız ve size en uygun gelen seçeneği işaretlemenizi rica ediyoruz.

Göstereceğiniz ilgiye şimdiden teşekkür ederiz.

Hazırlayan

Cuma ERŞANGUR

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Esen GÜRBÜZ

**NİĞDE SANAYİ İŞLETMELERİNDE KATILIMLI YÖNETİM BİÇİMİNİN
UYGULANABİLİRLİĞİNİ BELİRLEMEK AMACIYLA HAZIRLANMIŞ
ANKET SORU FORMU**

- 1) Çalıştığınız işyerindeki mevkiniz nedir?**
- Üst kademe yönetici
 Orta kademe yönetici
 Alt kademe yönetici
 İşgören veya memur
- 2) Bu işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?**
- 1 ila 5 yıl
 6 ila 10 yıl
 11 ila 15 yıl
 16 ila 20 yıl
 21 ve daha yukarısı
- 3) Son bitirdiğiniz okula göre öğrenim durumunuz nedir?**
- İlköğretim
 Lise veya dengi
 Meslek Yüksek Okulu
 Lisans
 Yüksek lisans
 Doktora
- 4) Eğer yönetici iseniz, kaç yıldır yöneticilik yapmaktasınız ?**
- 1 ila 5 yıl
 6 ila 10 yıl
 11 ila 20 yıl
 21 ila 30 yıl
 31 ve daha yukarısı
- 5) Bu işyerinde kaç kişi çalışmaktasınız ?**
- 1 ila 50
 51 ila 100
 101 ila 500
 501 ila 1000
 1000 ve daha yukarısı
- 6) İşyerinin örgütlenme yapısı aşağıdakilerden hangisine uygundur ?**
- Emir komuta tipi organizasyon
 Emir komuta ve danışma tipi organizasyon
 Yetkinin çok kişi tarafından bölüştüğü organizasyon tipi (Fonksiyonele tip organizasyon)
 Proje tip organizasyon
- 7) İşletmenin ihtiyaç duyduğu personeli hangi kaynaklardan karşılamaktasınız?**
- Kurum içindeki personelin terfi ettirilmesi
 Kurum içi personelin terfi etmesi ve yerine dış kaynaklardan eleman sağlanması
 İşletme dışından işe uygun eleman seçerek
 Diğer (Lütfen belirtiniz)

- 8) İşletmenizde çalışanları motive etmede hangi yöntem veya yöntemler uygulanmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)**
- Ücret, Prim ya da ikramiye verilmesi
 Görevde yükselme (terfi)
 Başarılarının takdir edilmesi
 Çalışana değer verildiğinin gösterilmesi
 Diğer (Lütfen belirtiniz.)
- 9) Yapılan işin etkin ve verimli bir hale getirilebilmesi için işle ilgili olarak kimlerden faydalanma yoluna gitmektesiniz?**
- İşi bizzat yapan işin içinde bulunan personelden
 Bu konuda eğitim görmüş uzman teknik elemanlardan
 Ustabaşı, şef gibi alt kademe yöneticilerden
 Danışman veya kurmaylardan
 Diğer (Lütfen belirtiniz.)
- 10) İşletmede alınan hangi tür kararları çalışanlarınıza açıklamaktasınız?**
- Personel alımı, işten çıkarılma, terfi gibi çalışanları ilgilendiren kararlar
 Örgütte planlanan değişim ve yenilik ile ilgili kararlar
 İşletmenin ve çalışanların geleceğine yönelik alınacak her türlü kararlar
 İşletme bünyesinde alınan tüm kararlar
- 11) “Yönetici faaliyet sürecinde her ne durumda olursa olsun almış olduğu kararları sonuna kadar savunmalı uygulamalıdır.” Görüşüne katılıp katılmadığınızı lütfen belirtiniz.**
- Katılıyorum
 Tamamen katılıyorum
 Fikrim yok
 Katılmıyorum
 Hiç katılmıyorum
- 12) “Sorumluluğun tamamı yöneticilerde olmalıdır. Çalışanlar sorumluluk almak zorunda değildir.”Görüşüne katılıp katılmadığınızı lütfen belirtiniz.**
- Katılıyorum
 Tamamen katılıyorum
 Fikrim yok
 Katılmıyorum
 Hiç katılmıyorum
- 13) Çalışanları rencide etmeden, amir rolü oynamadan, yapılan işin başarılı ya da başarısız olduğunun işi yapan kişilere açıklanması onların motivasyonlarına sizce nasıl yansır?**
- Çalışanların motivasyonlarını artırır.
 Çalışanların motivasyonlarını azaltır.
 Yönetime karşı tepki gösterirler, savunmaya geçerler.
 Yönetimi sabote etmeye kalkışır
- 14) İşletmenizde hangi tür performans değerlendirme yöntemi kullanılmaktadır?**
- Amir emri altında çalışanları değerlendirir.
 Çalışanlar amirlerini; amirler de çalışanlarını değerlendirir.
 Performans değerlendirme işlevi sınavla yapılır
 Yapılan işte elde edilen başarı düzeyine göre belirlenir
 Diğer (Lütfen belirtiniz.)

- 15) Çalışanların performanslarının artırılmasında aşağıdakilerden hangi yöntem veya yöntemleri kullanmaktasınız ? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)**
- Çalışanlar her konudaki görüş ve düşüncelerini yönetime özgürce açıklama imkanı bulabilmektedirler
- Çalışanlara ödenen ücretin yeterli olması performanslarını olumlu etkilemekte
- Çalışanlara kurum içerisinde yükselme imkanını sağlanmakta
- Demokratik bir çalışma ortamı sağlanmaktadır.
- Diğer (Lütfen belirtiniz)
- 16) Katılımlı yönetim sizce nedir?**
- Çalışanların örgütsel sorunların çözümüne düşünce katkısında bulunma sürecidir
- Çalışanları motive etme aracıdır.
- Çatışmaları azaltıp örgütsel bütünlüğü sağlama aracıdır.
- Katılımlı yönetim bir tür aldatmacadır.
- 17) İşletmenizde yönetimle ilgili kararlara kimler katılmaktadır?**
- Vasıfsız işgücü
- Vasıflı İşgücü
- Ustabaşı, şef gibi alt kademe yöneticiler
- İşletmede çalışan tüm yöneticiler
- Hiçbir ayırım yapılmaksızın tüm çalışanlar
- 18) İşletmede ortaya çıkan hangi tür sorunların çözümünde çalışanları görüş ve düşüncesine başvurmaktaasınız?**
- Planlı değişim ve yenilikler durumunda
- Rutin işlerde görülen aksaklıklar nedeniyle
- Denetim ve rutin kontrollerde
- Gerekmedikçe hiçbir zaman
- Diğer (lütfen belirtiniz)
- 19) Katılımlı yönetim ile ilgili yol yöntem ve süreçleri çalışanlara benimsetmede hangi tür yöntemleri kullanmaktasınız?**
- Katılımlı yönetimi çalışanlara benimsetmeye gerek yoktur.
- Hizmet İçi eğitim
- Toplantular aracılığıyla
- Sözlü ve yazılı emirlerle
- Başka bir yöntemle (lütfen belirtiniz)
- 20) Katılımlı yönetim sürecinde en önemli görev ve sorumluluk kimlere düşmektedir?**
- Üst kademe yönetime
- Orta ve alt kademe yönetime
- Çalışan işçi ve memurlara
- Tüm çalışanlara

21) Bir örgütte katılımlı yönetimin uygulanabilmesi için aşağıda belirtilenlerden hangisi sizce gereklidir?

- Eğitimli görev ve sorumluluklara sahip çalışanlar
- Demokratik yol ve yöntemlerle çalışanlarına iş gördürmeyi benimsemiş bir lider
- Sağlıklı işleyen bir endüstriyel ilişkiler sisteminin varlığı
- İşletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü toplumun sosyo- ekonomik yapısı
- Diğer (lütfen belirtiniz)

22) Sizce hangi tür yönetime katılma biçimi daha başarılı olur?

- Gönüllü katılma
- Temsilciler aracılığıyla katılma
- İşçi- İşveren temsilcilerinin eşit katıldıkları bir yönetim biçiminde
- Sendikal faaliyetlerin yaygınlaştırılması

23) Sizce çalışanlar hangi konularda yönetime görüş bildirmelidirler?

- Teknik alanlarda
- Sosyal alanlarda
- Ekonomik alanlarda
- Personelle ilgili konularda
- Diğer (lütfen belirtiniz)

24) Katılımlı yönetimin uygulanması sonrasında hangi sorunlar ortaya çıkabilir?

- Çalışanlar kendi çıkarlarını işletmenin üzerinde tutabilirler
- Çok başlılık hızlı karar almayı engeller
- Yöneticilik özel bilgi ve deneyim ister herkeste bu yetenekler bulunmaz
- Yönetenle yönetilen ayrımının ortadan kalkmasına neden olur.
- Diğer (lütfen belirtiniz)

EK : 2**ARAŞTIRMA İÇİN ANKET UYGULANAN İŞLETMELER**

1. Alba Tekstil Aş.
2. Aska Bilici Testtil Aş.
3. Atabek Tekstil San Tic.Ltd.Şti
4. Baha Tekstil Tic. Ve San A.Ş.
5. Ultaş Ent.Boya Kasar San Tic. Ltd İplik
6. Beşer Gıda Mad. Tic. Şti.
7. Birko Birleşik Koyunlular Mensucat Halı Ve İplik
8. Birsoy & Bakkalbaşoğlu Süt Ür.San
9. Can Gıda Tic Ve San Ltd.Şti
10. Demirkol Mobilya A.Ş.
11. Derinöz İnş.Tic.San.Ltd.Şti
12. Doğuş Holding A.Ş.
13. Efe Beşer Plastik San. A.Ş
14. Hisar Pompa San.
15. İzo Element Ltd. Şti.
16. Kadızadeler A.Ş.
17. Keçeçi Tekstil San Tic Ltd.Şti
18. Modeka Mobilya San Tic. Ltd. Şti
19. Ditaş AŞ.
20. Niğcam Ltd.Şti
21. Niğde Belediye Ekmek Fab.
22. Niğde Meşrubat Gıda San Tic. Ltd.Şti
23. Niğmak Makina İmalat Tic.Ltd.Şti.
24. Niğyem Entegre Hay. Yem. Aş.
25. Ogün Gıda Mad. Tic. A.Ş
26. Orcam Plastik Ambalaj San. Tic.Ltd.
27. Orteks Tekstil Ürünleri A.Ş.
28. Ömürpen Pvc Metal San Tic Ltd. Şti.
29. Sarteks Messucat San. Tic. Aş.

30. Sayan Ticaret
31. Taç San.Aş.
32. Makbul Day. Tük.Mal.Paz.Ltd.Şti
33. Yapıent İnş Malz. San. Tic. Ltd.Şti
- 34.Yılmaz Parke Ltd.Şti.
35. Oysa Niğde Çimento Aş.
36. Niğbaş. Aş.
37. Azmi Altunkaynak Mobilya Tic.Şti.
38. Doğanlar Tekstil A.ş.
- 39.Çemosan Ltd.Şti.
- 40.Doğru İş.Ltd.Şti.
41. Elmas Makine Ltd. Şti
42. Tekin Mobilya Ltd.Şti.
43. Turhanlar Ltd.Şti
44. Yeda Halıcılık Ltd.Şti.
45. Baha Teks.Tic.ve San.Tic.Aş.
46. İnan San.Tic.Ltd.Şti.
47. Orteks Tekstil Aş.
48. Noren Enerji A.ş.
- 49.Okyanus San.Tic.Aş.
- 50.Niğkum Tic.Ltd.Şti