

işyerinde
yönetimin
denetlenmesi
m.r. williams



istanbul reklām yayınları: 10

ÖNSÖZ

Endüstri, ticaret ve kamu görevlerinde, denetleyicilerin yetkilerine ve sorumluluklarına büyük önem verilmektedir.

Herşeyden önce bir denetleyicinin, bir örgütün verimliliğine ve personel ilişkilerine yaptığı katkı, hizmet ettiği yönetime olan bağlılığına dayanır. Bunun yanısıra bir denetleyicinin bu tür bir katkısı, görevindeki hünere ve bilgi ile ilgilidir. Ayrıca bir denetleyicinin çalıştığı işyerinde edineceği tecrübeler, yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olmakla beraber, gerçekte, o denetleyicinin bu pek önemli rolünü ve fonksiyonunu başarı ile yürütebilmesi kendi kişisel inisiyatifleri ile de güç ve değer bulur.

İşyerinde yönetimin denetimi düzeyindeki çeşitli yönleri kapsayan bu eserin amacı, açık görüşlü ve uyanık bulunması gereken bir denetleyiciye doğru yolu gösterebilmektir. Hiçbir kimse, yalnızca bu konuda bazı kitapları okumakla birinci sınıf bir denetleyici olmayı başaramaz. Sağlam temellere dayanan bir öğrenim, ve doğrudan doğruya elde edilen tecrübeler sonucundadır ki iyi bir denetleyicinin özellikleri elde edilebilir. Bununla beraber, bilimsel bir metod uygulanarak hazırlanmış ve kavranabilir anlamdaki eğitici eserler, işyerinde yönetimin denetlenmesi ile görevlilerin, yetkilerine ve sorumluluklarına bakışlarını derinleştirmek ve genişletmek için, tecrübelerin de ötesinde, onların daha ayrıntılı ve hızlı olarak eğitilmelerini sağlar.

Bu bakımdan, tanınmış, İngiliz iş idaresi uzmanı M. R. Williams'ın "İşyerinde yönetimin denetlenmesi" adlı bu eseri, işletmelerde günümüzün ve geleceğin yöneticilerine büyük ölçüde yararlı olacak niteliktedir.

Dr. Süheyl GÜRBAŞKAN

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ

BÖLÜM 1.

İŞ YAŞANTISININ GERÇEK AKTİVİTESİ OLAN YÖNETİM

Tecrübe Esasına Dayanan Yönetim	10
Profesyonel Denetleyici	11

BÖLÜM 2.

YENİ KAVRAMI İLE İŞ YERİ DENETİMİ

Yönetimin Bir Parçası Olarak İşyeri Denetleyicisi	13
Amaçlara Dayanan Yönetim	14

BÖLÜM 3.

DENETİM, ÖRGÜT, ve SONUÇLAR

Örgüt'ün Gerçekleri	16
Teoride ve Pratikte Yetki Verme Olayı	18
Telafi Olarak Usulsüz Örgüt	19
Usulsüz Bağların Kullanılması	19
Örgüt ve Değişim	20
Otorite Kaynağı Olarak Örgüt	20

BÖLÜM 4.

PERSONEL SEÇİMİ VE YERLEŞTİRİLMESİ

Değişen İşe Alma Şekilleri	24
Görevler ile Kişilerin Denkleştirilmesi	24
Tarafsız Bir Tutuma Duyulan İhtiyaç	25
Seçim Görüşmesi, Görüşmenin Yürütülmesi	26
Görüşmenin Geliştirilmesi	29
Görüşmenin Sonuçlandırılması	29

BÖLÜM 5.

ASTLARIN YETİŞTİRİLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ

Nasıl Bir Yetiştirmenin Gerekli Olduğu Konusunda Karar Vermek	32
Astın Görev Başında Geliştirilmesi	34
Gelişimin Esası Olan Öğrenim	35
Etkili Öğrenimdeki Engeller	36
İş Yerindeki Tecrübesiz Personelin Yetiştirilmesi	37
Görev Üzerine Etkili Bilgi Verme	37
Potansiyel ya da Yeni Atanmış Denetleyicilerin Yetiştirilmesi	39
Yerine Geceklerin Yetiştirilmesi	39
Yetiştirmenin Başaramadığı Konular	40

BÖLÜM 6.

PERSONEL İLİŞKİLERİ

Haberleşmeler ve Yorumu	41
Guruplar İçerisinde "BİZ" Duygusunun Yaratılması	41
Etkili Haberleşmelerde Zihnin Rolü	42
Etkili İlişkilerin Geliştirilmesi (1) Görüşmeler	44
(2) Personel Toplantıları	46

BÖLÜM 7.

PERSONELİN MÜKAFATLANDIRILMASI

Kişilik Yerine Performansın Mukafatlandırılması	50
Mükafatlandırma Görüşmesi	51

BÖLÜM 8.

MÜKAFATLANDIRMA DANIŞMANLIĞI - GERÇEKLER

Yöntemden Çok Bir Yaşantı Biçimi Olarak Denetim	53
Yapıcı Danışmanlık	54

BÖLÜM 9.

İNSAN İLİŞKİLERİNDE BAZI PRATİK ÇÖZÜM YOLLARI

Değişime Karşı Koyma	57
Birey ve Örgüt	57
Yetenek ve Ödüllerin Görev İle İlişkilendirilmesi	59
Yaşlı Personel	59
İş Hayatında Kadın	60

BÖLÜM 10.

İŞYERİ DENETİMİNİN GELECEĞİ

Kompüterlerin Artan Önemi	61
İşyerindeki Personelin Değişen Durumu	62
Personel Sendikalarının Artan Önemi	63
Kayıt İşlerindeki Personelin Görevinin Ölçülmesi	63
Değişimin Denetimi	64

GİRİŞ

Yönetim konusundaki araçların artışı, teknik bilgi ve performansın genişleyen hacmi ve ve ilerlemesi sonucunda, profesyonel yönetmen ve denetleyicilere duyulan ihtiyaç geniş çapta yayılmıştır. Yönetim konusunda alternatif sonuçlar ortaya koyma yeteneğinde olan kompüterler, karar alma alanındaki belirsizliği hafifletmiştir. Nasıl hidrolik ve pnömatis araçlar insanın kas gücünün bir uzantısı olduysa, elektronik araçlar da insanların problemleri çözme yeteneğini artırmıştır. Bundan başka, otomatikleşme göstermiştir ki, eğer şirketler kompüter gibi pahalı araçlar sayesinde azami bir kâr sağlamak istiyorlarsa, bu şirketlerin yönetmen ve denetleyicilerinin de uygun hünar, bilgi ve davranışlarını geliştirmeleri gerekir. Herhangi bir sistem, araç ya da teknik yöntem, yalnızca onu kullanan kimsenin yürütme derecesinde etkilidir, ve bu, çağdaş *data processing* donatımı için özellikle doğrudur.

Yetersiz ve eğitilmemiş denetimin etkileri, fabrika ve atölyelerde daha da belirgindir. Üretim yerlerinden daha çok sayıda personel çalıştıran ve yükümlülük sınırları belirsiz olan ticaret dairelerinde, zayıf denetim ya da yönetimi saptamak daha güçtür.

Bir çok şirketlerde ve kamu görevlerinde yönetim işleminin, vardığı sonuçlar nedeni ile yakından incelenmesi gereklidir. Ayrıca, her bir denetleyici ve yönetmen gerek kendi sorumluluklarını gerekse doğrudan doğruya emirleri altındaki kimselerin performanslarını gözden geçirmekle yükümlüdürler.

Otorite ve yükümlülük, işveren-personel ilişkileri ve performansın mükafatlandırılması gibi konular, yönetimin işlemindeki belli başlı problemleri yaratırlar. Bu problemlere bir çözüm yolu bulabilme yeteneği, gerek denetim gerekse yönetimde amatör profesyonelden ayırır.

M.R. Williams

BÖLÜM 1.

İŞ YAŞANTISININ GERÇEK AKTİVİTESİ OLAN YÖNETİM

Yönetim işlemi, değişimle karakterize edilmektedir. Gerçekten de değişim, hemen hemen modern iş yaşantısında değişmeyen tek unsurdur. Ayrıca değişiklikler her an hızlanan bir tempo ile sürekli olarak kendilerini göstermektedirler Otomatikleşme, yöntemin çalışma alanını genişletip, bireyleri bir takım günlük monoton işlerden kurtardıkça, bir yönetmen ya da denetleyicinin rolünün çok kısıtlanmış bir görüntüye bürünmesi daha büyük bir riziko yaratmaktadır.

Değişmenin hızı, artan rekabet, ve, yönetmen ve denetleyicilerin daha etkili olmalarına duyulan gereksinimler nedeniyle, yönetimin şu dört yanı bireyler için çok önemlidir.

1. İçinde çalıştığı çevre, örneğin şirketindeki etkenler ve genellikle ekonomideki etkiler.
2. Kontrolü altındaki kaynaklar, özellikle insan gücünün kullanılması.
3. Modern yönetim tekniği, örneğin karar verme belirsizliğini azaltmak amacı ile kullanılacak analiz ve kontrol tekniği.
4. Bireyin kendisi-kendi özel rolü ve doğrudan doğruya sorumlu olduğu sonuçlar.

Çoğu kez denetleyiciden yönetim kadrosunun bir elemanı olarak söz edilmektedir. Şüphesiz, görev halindeyken öyledir de, oysa gerçekte, bir denetleyici sık sık işin dışında kalıp zaman zaman ve uygunsuz görünen bir takım politikaları uygulayan bir kişi olmaktan ileriye gidememektedir.

Direktifleri belli olmayan, ya da örneklerine, benzerlerine rastlanmamış yepyeni bir konuda ardında birleşik ve destekleyici bir kadronun var olduğunu hissetmek gerçekten güçleşir. Bu gibi olaylarda denetleyici yalnız başına kalmış demektir. Gerçekte böyle bir olay sık sık başına gelmektedir ve yetkilerini bir üst sıraya bırakmak dileği de çok güçlüdür.

Bir denetleyiciyi, yönetimi bütünlemesi için yüreklendiren ya da onu, yönetimi bütünlemekten alıkoyan etkenler hangileridir? Gerçekte bir denetleyicinin şirketinin yönetimine yapacağı katkıların önemi nedir? Ayrıca, acaba herhangi bir kişi denetleyiciyi karşısına alıp denetim işlemi konusunda kendine herhangi bir öğütte bulunmuş mudur? Bir denetleyici emrindekiler için gerçek anlamda bir denetleyici olabilmiş midir? Acaba bu denetleyici, örneğin emrindeki personelden neler beklediğini belirtip, kendileriyle bu konuda bir görüşme yapmış mıdır?

Amaçlarla yürütülen aktif bir yönetim politikası bir yana, pek az sayıda şirketin yönetmen ve denetleyicileri için hazırlanmış etkili görev yönergeleri vardır. Bazı örgütlerde yalnızca en belirsiz amaçlar tanımlanmakta, bireysel sorumluluklar açık olarak belirtilmemektedir. Bir çok örgütlerde sistematik analiz ve incelemeler yerine, bir takım öngörüler göz önünde bulundurulmakta, gerekli yer ve konularda modern ve profesyonel yürütmeye yer verilmemektedir.

Üstün nitelik, hüner ve sınırlamaları olan kadın ya da erkek yönetmenlerin yönettikleri bir ticarî örgütün başına, böylesi akıllı ve bilgili kişilerden başkalarını yerleştirebilmek mümkün değildir. Daha yüksek düzeydeki yönetimin amaçlarını yorumlayarak bunları açıklayabilecek nitelikteki denetim gücü de o denli önemlidir. Amaçlar ne denli iyi tanımlanırsa tanımlansın, stratejiler ne denli düşünülmüş olurlarsa olsunlar, "taktikçiler" hareket döneminde kusur ederlerse, umulanla ortaya konan arasındaki fark son derece açık olarak kâr ve zarar hesaplarında kendini gösterecektir.

Tecrübe Esasına Dayanan Yönetim

Kahramanlara amatörce olan tutkumuzdan ötürü, ne yazık ki, hiç değilse iş yaşantısında profesyonelliğe gereken ilgiyi göstermemesizdir. Pek çokları için profesyonellik kişisel olmayan etkililiği temsil etmekte ve bireyin geçerliliğine gösterilen ilgi kaybolmaktadır. Sık sık profesyonel bir yönetmenin yalnızca kağıtta yazılı kalan bir takım niteliklerinin ve zekâsının bulunduğu, gerçekte hiç bir sağ duyusunun ya da tecrübesinin olmadığı gibi bir çok yanlış düşünce şekilleri ortaya atılmaktadır.

Hiç şüphesiz, daha büyük şirketlerde toplanmış olan okuldan yeni mezun genç ve yeni yönetmenler bu düşüncenin oluşmasına sebeb olmuştur. Öte yanda, bir çok, daha yaşlı ve üstün durumdaki yönetmen ve denetleyiciler yeni elemanları, kendi pozisyonları ve dolayısıyla kendi güvenlikleri için bir tehlike olarak görmektedirler. Oldukça yapmacık pozisyonadaki bir otoritenin bilgi ve yetenek otoritesi ile başa çıkamayacağı olgusu da sık sık işyerlerinde kendini kabul ettirmektedir. Bu nedenle, bir görev için yeterli nitelikleri olmayan kişiler "tecrübe"yi kendilerini koruyan bir zırh olarak kullanmaktadırlar.

Üstün nitelikleri olmayan bir yönetmen ya da denetleyici için tecrübenin yerini alabilecek başka bir yeteneği yoktur. Tek başına tecrübe kazanmak uzun, gelişigüzel ve sonuç olarak harcanmış bir emek olabilir. Bir denetleyici diğerlerine meydan okuyan bir davranışla "Benim bu işte 20 yıllık tecrübem vardır" dediği zaman kendisine "20 yıllık değerli bir tecrübe mi elde ettiniz yoksa 1 yılın tecrübesini 20 kez tekrarladınız mı?" diye sormak pek yerinde olur.

1950 yıllarının başına dek "tecrübe" iş yaşantısı için bir seçme nedeni olmuştur. Halbuki günümüzde ilerlemenin adımları öyle bir hız kazanmıştır ki, geçmişte yönetimin normal işlemlerinden sayılan sinayıp yanlış yapmak, bugün sınamak ve felâkete sebeb olmak şeklinde kendini gösterebilir. Şunu kabul etmek gerekir ki, tecrübe, teşebbüsün işletme yönünün saptandığı yerlerde yönetimin stratejik düzeyleri için çok daha önemli bir problemidir. Bununla beraber tecrübe, yönetim ve denetimin her düzeyi için önemlidir. İngiltere'de gerekli öğrenimi yapmamış ve profesyonel niteliklere sahip olmayan kimselerin dışı, doktor, avukat olarak çalışmalarına izin verilmemektedir. Zamanında 10, 50, hatta 100 kişiden ve belki de yüzbinlerce Sterling değerindeki araç ve gereçlerden sorumlu ve tecrübenin dışında hiç bir eğitim ve özelliği olmayan yönetmen ve denetleyicilerden, hangi nedenle memnun olduğumuzu aksettirmek gerçekten çok ilginçtir.

Profesyonel Denetleyici

Bir işyeri denetiminin çalışma alanı ve yapısı konusunda çok az araştırma yapılmıştır. Bunun nedeni belki de ticarî ve teknik bölümlerdeki denetleme pozisyonlarının oynak yapısı ve "tipik" bir işyeri denetleyicisinin tanımını yapabilme güçlüğünden doğmaktadır. Kesin olan bir şey varsa o da şudur: eğer bir işyeri denetleyicisi gerekli bolluk ve nüfuz yetkilerine sahip değilse, kendisini yönetimden biri olarak saymaktan çekinecek ya da bu konuda çok az bir çaba gösterecektir. Bu konudaki önemli birinci nokta şirket politikasıdır, oysa burada denetleyicinin kendi tutumu da önemli bir rol oynamaktadır.

Denetleyici bir yönetim işleminde, en az üç farklı düzeyde tutum mevcuttur. Şöyle ki:

- Pratik tutum
- Mantığa dayanan tutum
- Bilgiye dayanan tutum

Pratik tutum daha çok kişisel tecrübe kaynağına dayanır. Böylesi bir yönetim yerine göre yapılan hareketlerle (improvisations) ve verimli yaratıcılık (resourcefulness) ile kendini belli eder ama hiç bir sisteme dayanmaz. Aynı görev için yerine geçebilecek kimselere devrolunabilecek bilgi ya da tecrübeler bu tutumda yer almaz. Modern iş yaşantısı için bir çok sınırlamayı kapsayan bu tutum pragmatiktir.

Mantığa dayanan (rasyonel) yönetim, bireyin rol ve sorumluluklarının sınırlı oluşu ile belirlenmektedir. Bu düzeydeki yönetim tutumunda yönetimin sistem, araç ve teknikleri farkedilmekte, fakat bunların gerçek anlamı konusunda çok kısıtlı bir anlayışa sahibolunmaktadır. Mantığa dayanan yönetim, genellikle bir sağduyu yöntemidir ve bu yönetim şeklinde de pratik yönetimin ölçü birimleri ve yasaları yer alır.

Bilgiye dayanan (cognitive) tutum profesyonellerin tutumudur. Bu şekil yönetimde devredilebilir bilgi ve tecrübeler mevcuttur. Yönetimin etkililiğini sınırlayan geçmişten örnekler ya da gelenekler yerine, bu yönetim tutumunda objektif öncelik değerlendirmeleri yer almaktadır. Bu tutumda profesyonel bir yönetmen, problemlerin kökten gelen nedenlerini ortaya çıkarmakta ve bunları gereken şekilde çözümlemekte kaydadeğer bir yetenek göstermektedir.

Profesyonel'in çok önemli bir özelliği de birbirine bağlı bir bütünün bir bölümü için neler yapılmakta olduğunu görebilmesidir. Hiç şüphesiz onun bu görüşü kendi katkısını en gerçekçi bir perspektife yerleştirmektedir. Bir takım şeyleri uygulayabilmek amacı ile düşünmek kolay değildir ama bu şekil davranış başarılı bir yöneticinin ayar damgasını ortaya koyar.

Profesyonel bir kişi, bir sağduyunun gerçek değerini ve tecrübenin önemini kabul etmekle birlikte, çok gelişmiş analiz ustalıklarına dayanan rafine yargılara büyük bir öncelik tanır.

Profesyonel bir yönetici insancıl çabalara dayanan yönetim tekniklerinden pek çoğunun kesin cevap verebilme bakımından birer araç olmayıp, bunların herşeyden önce kendini düşünmeye itecek unsurlar olduklarını özellikle bilir.

Karar alma konusunda profesyonel bir yönetmen kuşku, kararsızlık ve yanılgı alanlarını bir asgarîye indirir, çünkü profesyonel bir yönetici modern yönetim araçlarından, kom-püterlerden, tahmin, planlama, ve kontrol tekniklerinden ve kaynakların sistematik kullanışı ve gelişmelerinden özellikle insancıl hüner, bilgi ve yeteneklerinden geniş çapta yararlanabilmektedir.

ÖZET

Hızla ilerleyen değişiklikler ve otomatikleşme nedeni ile büyük şirketler, geçen nesildekinden farklı yönetim yeteneği olan yönetmen ve denetleyicileri talebetmektedirler. Aynı şekilde ufak şirketler de eğer varlıklarını korumak amacındaysalar artan rekabet ve yükselen maliyetler nedeni ile daha etkili yönetmen ve denetleyicileri iş başına getirmek zorunluğundadırlar.

Ekonomik yönden İngiltere, olması gerekenden daha sağlıksızdır ve bu ülkenin endüstriyel "hastalığı"na "yetersiz yönetim" teşhisi konmuştur.

Şikayetin başlıca belirtileri şunlardır:

1. Fabrika, araç, işlem ve uygulamaları modernleştirememek.
2. Yönetim araç ve tekniklerini çok sınırlı olarak kullanmak.
3. İnsan gücü başta olmak üzere kaynakları verimsiz şekilde kullanmak.

İngiltere kendi tecrübelerinden ve rakiplerinden ders alabilmek yönünden oldukça geri kalmıştır. Buna ek olarak İngiltere, uluslararası rekabeti güçlendirmek için pek uygun olmayan yönetim hür ve kalitelere yönelmiştir. Karar alma konusunda çok etkili olabilecek analiz hürlerini geliştirmekte kusur edilmiştir. Bu hususta bir özeleştirye giren eserin yazarı, şöyle demektedir: "Dikkatle planlanmış, esnek terimler yerine resmî olmayan işlemlere bağılı inancımız, yönetim konusunda ülkemizi geliştirmeyi gereksinmektedir.

Ülkemizde oldukça profesyonel olmayan bir yönetim şekli vardır ki, bu da diğr ülkelerin modern iş yaşantısında uyguladıkları yöntemleri izlememek ve uygulamamak yanlışımızdan doğmaktadır. Profesyonellik eksikliğimizden ötürü hem modası geçmiş zihinler hem de düşüncelere karşı direniş, iş yaşantımızda büyük ölçüde yer almaktadır."

BÖLÜM 2.

YENİ KAVRAMI İLE İŞYERİ DENETİMİ

Büyük ölçüdeki aktivitelerin çökicilikleri ya da bazı hallerde gerçek ihtiyaçları daha belirli oldukça ve şirketlerin hacimleri genişledikçe, memur ,yönetmen ve uzman kadrolarındaki personel sayısı işçilerin sayısını aşmaktadır. Hızla genişleyen endüstrilerde memurlara duyulan ihtiyaç günden güne artmaktadır. A.B.D. ve İngiltere’de işyerlerinde çalışan personel sayısı fabrikada çalışan işçilerin sayısını aşmaktadır. Memur kadrosu ile imalat bölümünde çalışanlar arasındaki fark gitgide çoğalmaktadır. Bu artışın nedenlerinden biri de, daha kesif bir mekanikleşme ve otomatikleşme uygulamasının gelişmesidir.

İşyerlerindeki denetleyicilerin, daire şeflerinin, kıdemli memurların ve denetleyici mühendis ve teknisyenlerin sayıları, ustabaşları ve işçilerinkine kıyasla daha hızlı bir artış kaydetmiştir.

Yönetimin bir parçası olarak İşyeri Denetleyicisi

İşyeri denetleyicisi, yönetim ile kendi kadrosu arasında bir arabulucu rolündedir. Denetleyicinin kendini denetleyici yönetmenlerden biri olarak görmekten çok, yalnızca kendisine verilen görevi yerine getirmekle yükümlü bir kişi olarak benimsemesi, bu rolün sorunlarını çok daha karışık bir şekle sokmaktadır. Denetleyici yönetimin gerçek değeri ne yazık ki kendileri de birer denetleyici olan daire şefleri, kısım amirleri, kıdemli memur ya da şef yardımcıları tarafından gerektiği gibi değerlendirilmemektedir. Bu kişiler görevlerinin yalnızca kağıt üzerinde belirtileceğini sanmakta, kadroda bulunan öteki memurlarla kurulacak ilişkilerle çok olumlu sonuçlara varılabileceğini göz önünde bulundurmamaktadırlar. Bir denetleyicinin rol ve sorumluluklarının açık olarak belirtildiği ya da daha önemlisi, bu denetleyicinin sorumluluk sınırları ve görev amaçları konusunda işveren ile görüşerek bir anlaşmaya vardığı hallerde, denetleyici için görevinin denetleyicilik yanları çok daha belirgin olacaktır.

Ne yazık ki pek az sayıda şirket, denetleyicilerine şu aşağıdakileri kapsayan görev yönergeleri sağlamaktadır.

1. Temel amaç.
2. Görevin doğası ve çalışma alanı (bunu hem şefinin görevine, hem de bir bütün olarak örgüte bağlamak suretiyle).

3. Görevin boyutları (malî sınırlar, örneğin, bütçe ve direkt ve endirekt olarak sorumlu olduğu kadrodaki personel sayısı).
4. Ana görev ve sorumluluklar (görevinin yönetim ve denetim yanları açıklanmalı ve amirine en yakın olan denetleyici tarafından onaylanmalı).
5. Başlıca itiraz konuları.

Pek az sayıda şirket; işyeri yönetmen ve denetleyicileri için ölçülü ve onaylanmış performans amaçlarını kapsayan görev yönergeleri uygulamaktadırlar. Yönetmen ve denetleyicilerin görev etkililikleri konusunda yoğun incelemeler yapmış bulunan danışman örgütlere göre, bir çok hallerde bireyin etkili çabalarının % 75 ile % 90 'nın üzerine çıkabilmesi için bu bireyin çalışmasının % 15 ile % 25'i yeterlidir.

Bu çalışmalar bir yönetmen ya da denetleyicinin esas görevleridir ve hemen hemen değişikliğe uğramadan doğrudan doğruya şirketinin başarısına katkıda bulunurlar. Yalnızca bu temellere dayanarak, çalışma alanlarının kilit noktalarında, gereken olanaklarda aranılan performans standartlarını şumullendirmek akla uygun görünmektedir.

Bir denetleyicinin görevini açıklayan davranış planlarının ve kesin yönergelerin uygulanmayışı nedeni ile yapılması gereken belli başlı işler ne yazık ki yerine getirilememektedir.

Amaçlara Dayanan Yönetim

Bir çok kişiler yönetmen ve denetleyicilerin görevlerinin kesin olarak belirtilemeyeceğine ve bu konuda kesin olabilmek için harcanan çabaların inisiyatifi engelleyeceğine inanmaktadırlar. Ayrıca bu kişiler pek çok görevin birbirleriyle çok yakından ilgili olmaları nedeni ile bir çok alanlarda belirsizliğin ortaya çıkabileceği düşüncesini savunmaktadırlar. Açık olarak belirtilmiş sorumluluklar, yönetmen ya da denetleyiciye, azami etkililik elde edebilmek amacı ile çabalarını hangi alanlarda toplaması ve geliştirmesi gerektiğini bildirir. Kendi görev amaçlarını saptayarak kağıda geçirmesi ve amaçları bir üstü ile görüşüp anlaşmaya vardıktan sonra işe başlaması, denetleyiciyi yersiz şüphe ve karışıklıklardan kurtarır. Görevinin amaçlarını ve sınırlarını gerçek anlamıyla kavramamış bir denetleyici görevini tümüyle yerine getiremez.

Amaçlar özgül ve ölçülü koşullarda tanımlandığı takdirde, denetleyicinin ilerlemesine bir göz atılacak olursa, amaçlanan ile gerçek performans arasındaki farklar kolaylıkla ortaya çıkartılabilir ve böylece ana nedenler saptanabilir.

Örneğin, kıdemli bir satın alma şefinin amiri ile birlikte hazırladığı 6 aylık eylem planında diğer amaçların yanında aşağıdaki şu dört amaç da yer alabilir:

1. Kendine bağlı 3 kısım şefi ile birlikte her şefin gelecek 6 ay içindeki görev yönergelerinin ve görev amaçlarının hazırlanması.
2. Mevcut çalışmalar için sistemdeki yanlışları ve karışıklıkları ortadan kaldıracak yeni bir "İstek Sistemi"nin tanıtılması ve oluşturulması.
3. Satın Alma Bölümü'nde 3 er aylık birer çıraklık dönemi geçirecek elemanlar için standart bir öğrenim kalıbı olarak kullanabilecek şumullü bir projenin hazırlanması.
Pratik projeleri kapsayan öneriler 2 hafta içinde Eğitim Şefine gönderilecektir.
4. Önerilen çıraklık atölyeleri için gerekli bütün mekanik avadanlıkların el avadanlıklarının ve yedek parçanın fiyatlarının 2 ay içinde, İnşaatçıların saptadıkları fiyatlarla birlikte sunulması.

6 inşaatçıdan öneri kabul edilecek ve mekanik araçların fiyatları dağıtımçıların önerdikleri en düşük fiyatlarda olacak ve bunlar teslimatı stoktan vermeği garanti edeceklerdir.

Yukarıda belirtilen dört amaç, herhangi birine bir öncelik tanınmaksızın gelişigüzel sıralanmıştır. Böyle bir planın hazırlanması ile yönetmen ve denetleyiciler görev sorunları üstüne birlikte eğilerek bunların tartışmasını yapma fırsatını elde ederler. Bir performansın amaç ve standartlarının tartışmasını yapabilmek hem yönetmen hem de yardımcılarına, ortak amaçları yeniden doğrulamak ve çatışmakta olan amaç sorunlarını çözümlmek konusunda yararlı olur.

Bu amaçlar ikinci derecedeki personele yönetim işleminde "kendi yolunda gidiyormuş" duygusunu verir. Görev amaçlarının ortaklaşa olarak gözden geçirilmesi sonucunda sorumluluk sahibi kişilerin çoğalması, bu ikinci derecedeki personel'e de çorbada tuzu bulunduğu hissettirecektir. Öte yanda patronu da, etkili görev performansını sınırlamak amacı ile örgütsel baskılara daha çok dikkat etmek zorunluğunda kalacaktır.

Bir denetleyici, asları için görev amaçları saptamak ve bu amaçlara erişebilme olanakları sağlamak suretiyle, aşağıdaki şu etkenlerin etkilerini daha açık bir perspektife yerleştirebilir:

Kusurlu örgüt yapısı
Yetersiz haberleşme
Yararsız ya da uygunsuz sistemler
Eksik yetki verme
Zayıf ilişkiler

Kötü saptanmış kişilik etkenlerine dayananlar yerine, objektif ve ölçülü hedeflere dayanan görev performanslarının düzenli olarak mükafatlandırılması hem yönetmene hem de denetleyiciye etkili görev performansını yerine getirebilmek için nelerin gerekli olduğu konusunda açık bir düşünce yolu sağlayabilir. Gerekli olan konulardan biri yönetmen ile denetleyici arasındaki ilişkilerin periyodik olarak yenilenmesi ve güçlendirilmesidir. Şüphesiz ki denetim performansını bu yolda geliştirme konusunda pek çok sorun ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar arasında kişisel olanlar da vardır. Örneğin, mesai arkadaşlarının mükafatlandırılması söz konusu olduğunda bazı kişiler yargılama yetkisinin yalnızca kendilerinde bulunduğu duygusuna kapılmakta ve böbürlenmektedirler.

Yönetim amaçlara dayanmalıdır. Tıpkı yolculuğa çıkmakta olan bir kimse gibi bir yönetmen ya da denetleyici de hangi yolu izleyeceğini bilmiyorsa, sonunda kaybolması mümkündür. Yönetmenler ve denetleyiciler elde ettikleri sonuçlara göre yargılanırlar. Performansı geliştirmenin en çıkarlı yolu, o kişinin ne gibi sonuçlar elde etmesi gerektiğini önceden bilmesidir.

Yönetmen ya da denetleyicinin yalnızca kendisinden neler beklenildiğini bilmesi yeterli değildir. Bu kimsenin aynı zamanda performansını ne şekilde yerine getirmesi gerektiğini ve katkısının niçin önemli olduğunu da bilmesi gerekir. Yönetmen ya da denetleyicinin görev alanı içerisindeki kişisel "gelişmeler" mümkün olan yerlerde önemli performans amaçlarının da eklenmesi hayati önemdedir.

Bu işlem daha çok bir "kendi kendini geliştirme" işlemidir ve tanımı gereği kişinin içinden gelmektedir. Kendi kendini geliştirmenin nesnel ya da duygusal armağanlarla sonuçlanacağını bilen bir kişi daha etkili bir performans gösterecek ya da daha fazla yük altına girmeğe yönelecektir. Kendi kendini geliştirmek için gerekli koşulları yönetim ve yönetmenler yaratır. Yönetim ve denetimin en ilgi çekici yanlarından biri de kendi kendini geliştirme konusunda sağladığı olanaklardır. Bununla beraber yönetmenler ya da yardımcıları bu olanaklardan yeterince yararlanamamaktadırlar. Bu olanaklardan yeterince yararlanamamanın nedeni bunların neler olduğunu tanımlayamamaktan ileri gelmektedir.

BÖLÜM 3.

DENETİM, ÖRGÜT ve SONUÇLAR

Yönetim ya da denetimin alt veya üst sıralarında verimli bir şekilde çalışabilmek, etkili bir örgüt yapısının varlığı ile gerçekleşir. Etkili bir örgüt ve verimli bir çalışma, olumlu sonuçlara yol açar. Sağlıklı bir örgüt yapısı bireylere özel rollerini dağıtır. Azamî bir etkenlikte çalışabilmek için bir örgütün özellikle kilit noktalarına düşünme ve iş başarma kapasiteleri olan rollerinin gerektirdiği niteliklere sahibolan kişilerin yerleştirilmesi zorunludur.

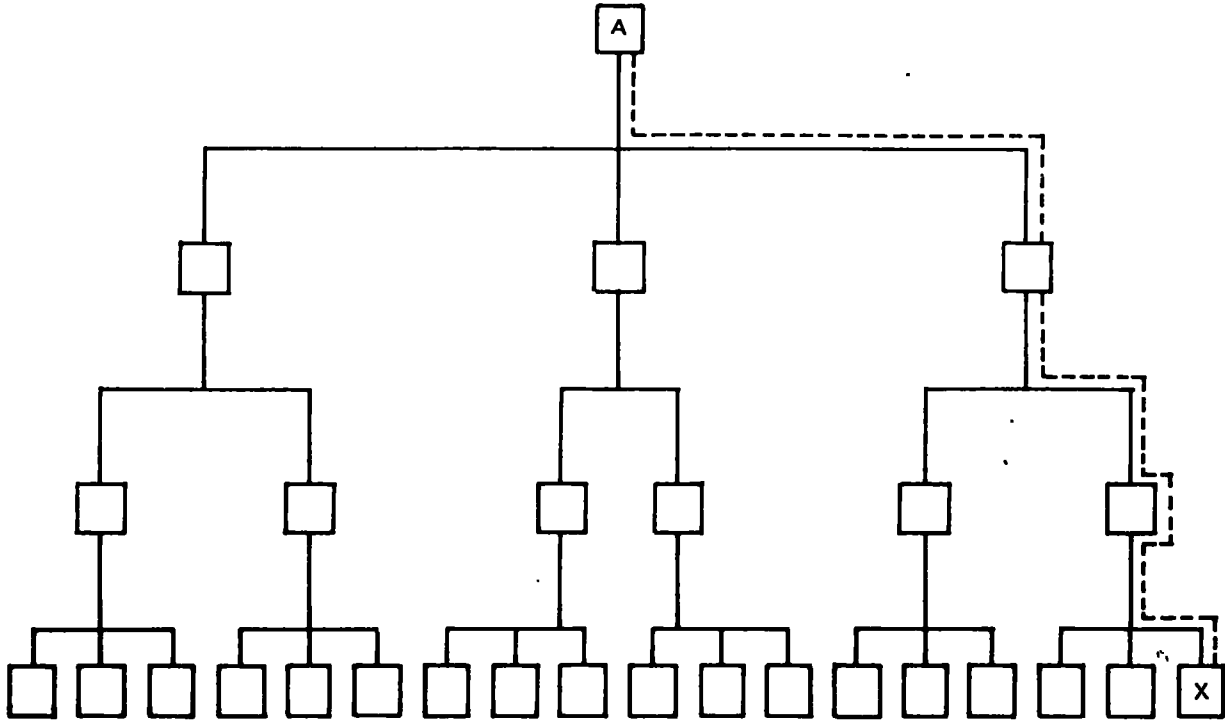
Örgütün Gerçekleri

Bir çok şirketin yalnızca genel müdürlerinin odalarında ya da personel dairelerinin duvarlarında asılı örgüt şemaları vardır. Bazı şirketlerin gerçek örgüt şemaları olmakla beraber bunları uygulamaktan çekinirler.

Örgüt Şemaları gerçekte neyi belirtmektedirler? Tecrübeler örgüt şemalarının yalnızca kullanılmadığı zamanlar örgütü temsil eden kesin diagramlar olduğunu göstermektedir. Hiç bir şirket işlerini yürütebilmek için yanyana ve altalta sıralanmış kutulara değil çalıştırdığı kişilere güvenir. Çalışmakta olan bir örgütün gerçek durumu şemada temsil edilenden çok ayırdır. Bir işletmeyi harekete geçirecek nitelikler, kişilerin birbirleriyle bağdaşmaları ya da çatışmaları, var olan tecrübe ve bilgiler, bunların yerinde kullanışı ve şirket politikalarının etki dereçeleridir.

Hidrolik bir sistemi andıran bir örgüt şeması Şekil I de gösterildiği gibi çalışabilir. A noktasına yerleştirilen enerjiye X noktası reaksiyon gösterebilir. Oysa şemalar gerçekte kağıtta yazılı olduğu şekillerde başarılı olmamaktadırlar.

Örgüt şemalarının kullanılmayışı usulsüz ilişkiler ve haberleşmelere yol açabilir. Usulsüz bir örgüt ise şirketin herhangi bir düzeyinde etkili davranışları çok ciddi ve gerçek bir şekilde sınırlayabilir. Örneğin, Bill ve George aynı düzeyde iki denetleyici. Görevini yapabilmek için Bill, George'dan gelecek tam ve doğru bilgiye ihtiyaç duymaktadır. George yükselme sırası yönünden Bill'i kendisi için bir tehlike olarak görüyorsa, zaman zaman Bill'e göndermesi gereken bilgiyi eksik ya da geç gönderecektir. Böylelikle işler aksayacak ve karışık bir biçim alacaktır. Şirketin yükselme planı belirsizse ya da böyle bir planı yoksa, veya bu şirketteki hava, birlikte çalışmaktan çok kendi kendine çalışmayı daha gerçekçi bir davranış olarak kendini duyuruyorsa, Bill ve George'un durumu sık sık ortaya çıkacaktır.



Şekil 1

Diğer bir kişinin etkenliğini engellemekten daha sık ortaya çıkan problemler arasında tembellik, ilgisizlik ve uyuşukluk yer almaktadır. Ufak bir canlılık ile arkadaşına yardımcı olmaktan çekinen bir kimse büyük kayıplara yol açmayacağını bilir. Tembellik ve uyuşukluk nedeni ile gerekli bilgiyi zamanında yetiştirmeyen personel ertesi gün işinden kovulmayacağından emindir. Bu gibi kimseler çoğunlukla orta dereceli bir çalışma temposuyla ve yanlışları tekrarlayarak kolaylıkla işlerine devam ederler.

Usulsüz örgütlerde kişiler işlerindeki adım ve standartları ve işbirliği derecelerini kendileri düzenlerle. Davranışlar çoğu kez olumsuz sonuçlara yol açabilir.

Teoride ve Pratikte Yetki Verme Olayı

Denetleyicinin bazan yetki vermek istemeyişinin geçerli nedenleri vardır. Bir denetleyicinin yetki vermek istememesine karşılık göstereceği özürler gerçekte kendi patronu tarafından öne sürüldüğü takdirde kendisini de kızdıracak niteliktedir. Bu özürlerin tipik örneklerini şöyle sıralayabiliriz:

“Bu işi kendim yaparsam çok daha çabuk ve kolay ortaya çıkar.”

“Bu işi ben yaparsam hiç değilse gereğince yerine getirilmiş olur.”

“Pek tabii ki Jones henüz bu işi yapabilecek yeteneğe sahip değil.”

Hayatı önem taşıyan bir işi kendimizin çözümülemeğe çalışmamız akla uygundur. Bununla birlikte bir işi kendimize saklamamızın pek çok, uzun ve kısa süreli sakıncaları olabilir. Yeterli rekabet ve ehliyet düzeyindeki kişileri yetiştirmek oldukça zaman alabilir ve öğrenim devresinde yapılan yanlışlar bu işle ilgili kişilere pahalıya malolabilir. Bir çok kişiler belirli bir işi kendileri yapmaktan zevk duydukları için yetki vermek istemezler. Hele bu işi özellikle iyi beceriyor ve dolayısıyla armağanlar elde edebiliyorlarsa bu işin yetkisini başkasına devretmekten büsbütün kaçınırlar. Bazı kişiler ise belirli bir iş konusunda ötekilere yetki vermekten çekinirler, çünkü böylelikle işler ellerinde yığılmış olacağından daha güç bir işin kendilerine verilmesinden kaçmış olurlar. Bu gibi bir davranışla hem patronlarından hem de kendi vicdanlarından kurtulduklarını sanarlar.

Bir çok kişiler kendi emirlerindeki personele iş ve otorite dağıtmaktan çekinirler. Halbuki her astın amacı bir üst sıraya yükselip kendi amirinin sandalyesine oturabilmektir. Bilgi güç demektir. İnsanın kendinde saklayacağı en ufak bir bilgi parçası kendi pozisyonunu güçlendirir ve ikinci derecedeki bir personelininkini ise zayıflatır. Şüphesiz ki patron-personel arasındaki yetki verme konusunda, teoride olmasa bile pratikte bir çok duygusal etkenler rol oynar. Herhangi bir güvensizlik duygusu her iki taraf için de yetki verme ve alma durumunu olumsuz bir şekilde etkileyebilir.

Pratikte yetki vermek bir çok sorunla yüklüdür ve örgüt şemasında son derece dikkatle saptanmış sorumluluk sınırlarını bütünüyle felce uğratabilir. Yetki vermenin başarısı patron ile personeli arasındaki kişisel ilişkilerin etkinliğine bağlıdır. Bir yönetmen ya da denetleyicinin yetki vermeden önce şu soruları kendine sorması çok yerinde olur:

Ben tam olarak ne yapmaktayım?

Bu işi ne için yapıyorum?

Yaptığım işe devam etmeli miyim, etmeliysem niçin devam etmeliyim?

Kime ve ne şekilde yetki vermeliyim?

Yetki vererek geliştirebileceğim başka bir kişi mevcut mu?

Denetleyicilerin genellikle kişisel olarak başa çıkabileceklerinden çok daha fazla işleri vardır. Bir denetleyicinin etkinliği, çoğunlukla, emrindeki personelin kendisi için yaptığı işler göz önünde bulundurularak yargılanır. Bu nedenle diğerlerine yetki ya da görev vermek zorunluğuz kaçınılmaz bir gerçektir. Denetleyicinin bu görev ve yetki vermek işini yerinde uygulaması, kendi için en akla uygun çıkar yoldur.

Telafi Olarak Usulsüz Örgüt

İlişkiler ağının bütünleyicisi olan duygu, sezi ve daha fazlalarını değerlendirmekten uzak kalan yönetim çoğu kez usulsüz örgütü tümüyle kavramakta güçlük çeker. Usulsüz örgüt şekillendirilmiş örgütün sağlayamadığı yaratıcılık, sosyal ve prestij olanakları hazırlar. Kişiler işyerlerinde aradıkları bedel, yükselme, onay, sınıf ya da görev bakımlarından tatmin bulamadıkları takdirde başka bir iş çevresi seçerler, ya da ellerindeki işe en iyi şekilde ayak uydurmağa çalışırlar.

İş yaşantılarında aradıkları koşullarla, şirket ya da görevlerinin kendilerine sağladıkları arasındaki farkı kapatabilmek amacıyla kişiler kendilerini çevreye alıştırmaya ve bu çevreye ayak uydurmak üzere çaba harcarlar. Kendilerini var olan koşullara alıştırmaya çalışırken kişiler, kendi amaç, istek ve ihtiraslarını görevlerine uydurarak değiştirirler. Bu kimseler yaşantılarının kendilerine sağladığı olanaklarla yetinirler ve bedbaht olmaksızın önlerine çıkan fırsatları en iyi şekilde değerlendirmek için uğraşırlar.

Öte yandan bazı kişiler birlikte çalıştıkları iş arkadaşları arasında kendileri gibi bıkkın olanlarla ortak duyguları paylaşırlar ve kendileri de tatmin olmamış olan bu arkadaşların onayını alacak davranışlarda bulunurlar. Bu koşullar altındaki davranışlar genellikle iş-verenlerin, yeni şirket politikalarının ve giderek şirketin aleyhinde gelişir. Bazı kişiler, işin seyrini kendilerine uydurmağa çalışarak konuları kendilerine göre ayarlarlar. Örneğin, bazı olayları izlemezler ve "Ben bu işi izlemek için para almıyorum, bu benim değil, denetleyicimin görevidir" derler. Ya da, işleri son dakikaya bırakarak gereken eyleme anında geçmezler. Çok önemli bir bilgiyi bir üst sıradakine geçirmeyip özellikle elde tutarak işin seyrini engelledikleri de olur.

Olumsuz davranışlar nedeni ile bir başkasının işinde söz sahibi olmak ya da birey olarak tanınmak isteği, bu gibi davranışlara yol açar. Bu gibi davranışlar çoğunlukla "önemli" ya da "kumanda eder" durumda olduklarını hissettirmek amacı ile yapılır. Bu davranışlarda bulunan kişiler yıllar boyunca duygularından uzak bulunan, ya da yersiz bir yönetimin, kişisel olmayan politikaların ya da ilerlemenin önerilerinin kurbanları olmaktan kendilerini kurtaramamış olan kişilerdir.

Usulsüz örgüt, çoğu kez, davranışlardaki "toleransları" saptar. Personelin etkili olarak çalışması isteniyorsa, içinde bulundukları çevre ve işyerinin atmosferini oluşturan yapı, ilişkiler, felsefe, politika ve uygulamalar titizlikle kontrol edilmelidir. Ayrıca yönetmen ve denetleyiciler bu çevrede yapıcı ve yıkıcı olarak oynayacakları rollere de çok dikkat etmelidirler.

Usulsüz Bağların Kullanılması

Usulsüz bir örgüt, yoksun kalmış ve benimsenmemiş kişiler için bir sığınak değildir. Bu şekil bir örgüt kişilere, belirli hüner ya da kolaylığı sağlıklı bir şekilde uygulama olanakları sağlar. Resmi olmayan kanallar yerinde kullanıldığı takdirde resmi bir örgüt içersindeki bir çok engelleri ortadan kaldırabilmek konusunda yararlı olurlar.

Bir örgütte var olan usulsüz bağları dikkate almamak bunları hoş görmekten daha kötü sonuçlar doğurabilir. Örneğin, işyerinden ayrılacak bir memura alınmak istenen ufak bir armağan için para toplama, hastahane de yatan bir iş arkadaşına çiçek gönderme, usulsüz bağları oluşturur. Yönetimin yerine getirmekten uzak kaldığı bu gibi bağlar personel arasında tatmin sağlar. Bu gibi bağlar, otorite ve sorumluluğun sınırlarının belirsiz olduğu ve örgütlenmiş çabaların dağıldığı yerlerde etkili olarak bunların yerini alabilir. Kendinden emin olmayan ve sıkıntı da bulunan bir kişinin, bir üst düzeydeki kişi tarafından hırpalanma korkusuyla iş konusunda davranışa geçmeyi reddetmesi halinde, bu türden resmi olmayan bağlar işleri yürütebilmek yönünden en emin hal çaresidir.

Örgüt ve Değişim

İster şirketin belirtilmiş hedeflerine karşı gelsin, ister bu hedeflere erişmenin usulsüz bir yolu olsun, bu resmi olmayan bağları değiştirmek, ya da bunları resmileştirmek güçtür. Bu bağlar şirketin etkili çalışmasına karşı gelmek eğiliminde ise hüsran ve hoşnutsuzluk yaratırlar. Gene bu bağlar moral bozukluklarını da yol açabilir.

Herhangi bir örgütün başlıca gücü değişime ayak uydurabilmesidir. Değişime ayak uydurabilmek için mevcut politikalarda değişiklik yapılması, yeni tekniklerin tanıtılması ve örgütün yeniden şekillendirilmesi gerekli olabilir.

Şirketin ihtiyaçlarına uygun olmayan ya da resmi hedef ve amaçlara doğrudan doğruya karşı gelen örgüt yapıları ve bu örgütteki roller, hem firmanın etkili bir şekilde çalışmasını engeller hem de bu rolleri paylaşan ve bu kimselerle karşı karşıya gelenler için ciddi problemler yaratabilirler. Bu yapı ve roller aşağıdakilere yol açar:

- Amaçsız ve dolayısıyla harcanmış emek
- Tekrarlanmış sistem ve çabalar
- Aktivitedeki boşluklar
- Tıkanıklık noktaları
- Gereksiz uyuşmazlıklar
- Eksilen fırsat, çıkış yolları ve tatmin
- Hüsran

İçinde çalıştıkları çevreyi daha iyi ve yakından tanımaları yönetmen ve denetleyiciler için zorunludur. Yönetmen ve denetleyiciler gerek kendi rollerini gerekse kendilerinden bir üst ya da alt sıradaki iş arkadaşlarının rollerini tümüyle kavramalıdır. Ayrıca bu kişiler kendi dairelerinin de gerçekte nasıl çalışmakta olduğunu yakından izlemek zorunluğundadırlar.

Bir görev, rol ya da yapı ne kadar açık belirtilir ve açıklanırsa bunların diğer görevler üzerindeki önemi de o oranda iyi kavranabilir. Bunların belirttikleri anlamlar ne denli iyi kavranırsa, değişime ayak uydurabilmek amacıyla yapılacak çalışmalar da o derece kolay ve çabuk gerçekleşir.

Otorite Kaynağı Olarak Örgüt

Bağımsız örgüt şöyle açıklanabilir: "Bazı bilinen amaçlara varabilmek için kooperatif çabaları gerektiren durum". Otorite ise "Kooperatif çaba elde etmek için kaynakları dağıtmanın onaylanmış yeteneği" olarak tanımlanabilir.

"Onaylanmış yetenek" hem şirket politikalarının ve patronlarının hem de personelinin onayını kapsar. Bu şekil yönetim onamaya dayanır ve sendikalaşmış ve demokratik bir ülkenin yönetim gerçeklerinden birini oluşturur. Bir kişinin otoritesi sorumluluklarına uygun olmalı ve kişisel sorumluluk duygusu da otoritesi ile bağdaşmalıdır. Sadece sorumlu olup otoriteden yoksun bulunmak bir yöneticiyi ülsere sürükler, oysa üzerine hiç bir sorumluluk almayan otoriteyi ise personel onaylamayabilir.

Örgüt yapısı ile otorite arasındaki ilişkilere bir dönüş yapmadan önce otoriteyi sağlayan ve başkalarına iş yaptırabilme kapasitesini oluşturan 4 kaynak bulunduğunu hatırlamakta yarar vardır. Bu kaynaklar aynen şöyledir:

ÖRGÜT OTORİTESİ

Bu otorite önderlikten çok başkanlıktır. Bir ünvan altındaki otorite bir yere kadar belirlidir, fakat bu sıfat gerçek bir anlam belirtecekse bir kişinin nelere karar verip veremeyeceği konusunda kesin bir açıklama yapmak gereklidir.

UZMANLIK OTORİTESİ

Bir önder için en gerçek tanımlama, kendisinin o dakika ortaya çıkacak bir problemi en iyi şekilde çözebilecek kimse oluşudur. Bu tanımlama önderlik rolünün bir kişiden diğerine aktarılması gerektiğinin nedenlerini de açıklar. "Bu kimse önderlik edebilir mi ve diğerleri de onu izlerler mi?" sorusuna cevap verebilmek için o kişinin guruptakilerin gözünde problemleri çözme konusunda ne derece yükseltildiğini araştırmak gereklidir. Uzmanlık otoritesi denetleyicinin görev performansı, hüner, bilgi ve tecrübesi gibi etkenleri kapsar.

KİŞİLİK OTORİTESİ

Bu otorite denetleyicinin sıcak bir gülüşe, içten bir el sıkışa ve kendini tehlikeye attığı konulara ait hikayeler anlatmağa ihtiyacı olduğu anlamına gelmez. Bazı durumlarda bu yararlı olabilir, fakat birçok işyeri tipi olan modern topluluklarda bu kaliteler çabucak gözden düşebilir.

Kişilik otoritesi bireyin baskılara karşı koyabilme yeteneği ile ilgilidir. Özellikle kararsızlıklar karşısında baskılara karşı koyabilmek söz konusu olduğundan durum böyledir. Örneğin, "Acaba nasıl karar versem, A yı mı yoksa B yi mi seçsem? A yı seçersem şöyle olur, öte yandan olmayabilir de. Acaba B nasıl? Daha mı yerinde bir seçim yapmış olurum?" gibi düşünceler bunların tipik örnekleridir.

Bir kimse gurubun başındaki yerini garanti altına almak istiyorsa kararsızlıklarını o guruba aksettirmemeli, kararlarından emin olmadan hiç bir açıklamada bulunmamalıdır.

DÜRÜSTLÜK OTORİTESİ

Bu otorite bireyin kişisel değer sistemini, kriz anındaki moral gücünü, ve iş arkadaşlarına göstereceği saygıyı kapsar. Eksikliği, kuşkusuz, diğer üç otorite kaynağının gücünü azaltır, fakat yalnızca dürüstlük yeterli değildir.

Sorumlulukları ve otoritesi açıklanmamışsa ve sorumluluk sınırları ve ilişkileri örgüt şemasında belirtildiği gibi uygulanmıyorsa, denetleyici, davranışlarında ne denli ileri gitmesi gerektiği konusunda duraklar. Örneğin, denetleyici B yerleştirilmiş olduğu departmanın örgüt şemasında yönetmen'i A ile kendine bağlı öteki dört, C, D, E, ve F personelin arasında yer alabilir. (Şekil 2 ye bakınız.)

HB'nin elinde ilişkileri ve sorumlulukları açıklayan bir görev yönergesi yoksa ve A bunu kendisine başka şekilde belirtmediyse C, D, E ve F'in kendisine hesap vermekten sorumlu olduklarını sanar.

C'yi kendi rol ve sorumlulukları konusunda sorguya çeken bir Personel Geliştirme Denetleyicisi, dairenin gerçek yapısı ve özellikle B'nin durumu konusunda aşağıdaki bilgiyi elde edebilir:

Personel Geliştirme Denetleyicisi :

"Tabii ki siz doğrudan doğruya B'ye rapor etmek zorunluğundasınız?"

C :

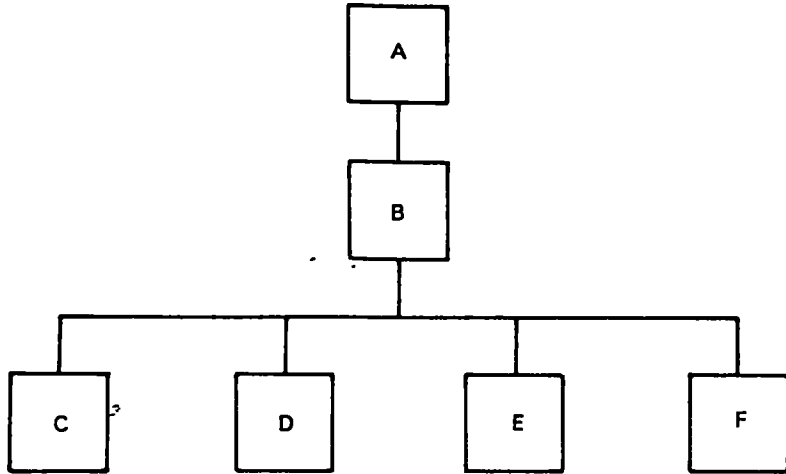
"Hayır ben emirlerimi doğrudan doğruya A'dan almaktayım. Zaman zaman öğütler için B'ye de danıştığım oluyor, oysa kendisi hiç bir zaman uygun bir karar veremiyor."

P.G.D. :

"Herhalde D, E, ve F'de sizinle aynı düzeyde bulunuyorlar ve B ya da A'ya rapor etmek zorunluğundalar?"

C :

Hayır, değil. En azından D için öyle değil. Ben kendisine yapması için bir çok işler veriyorum, o da normal olarak pek çok konuda bana baş vuruyor. E'de benim gibi doğrudan doğruya A'ya rapor veriyor ve genellikle B'ye yalnızca bilgi için baş vuruyor." "F biraz tuhaf. Gerçekte ne yapması gerektiğini ben de pek bilmiyorum. Bildiğim kadarı Üretim Planlaması'ndaki X için bir çok işler yapıyor, fakat gerçekte her yaptığı işi yalnızca kendine saklıyor."

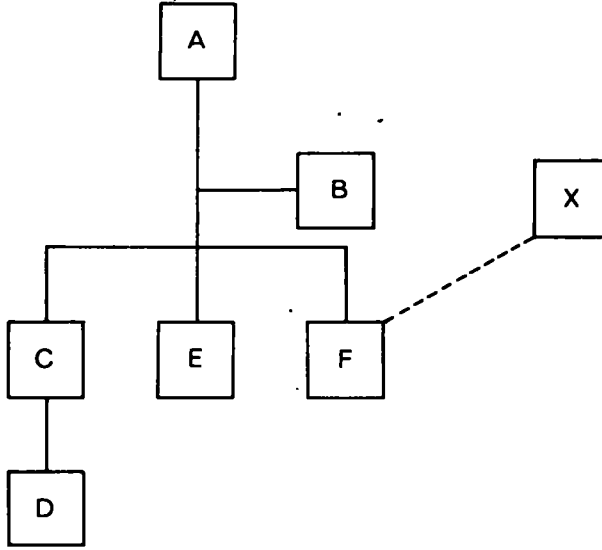


Şekil 2

Gerçekte yürürlükte iken bu daire Şekil 2 deki örgüt şemasında gösterilen yapı ve ilişkilere pek benzememektedir. Daha doğrusu bu bir klik, ilişki ve kendi başına çalışanların yöntemidir. Bu sistemin baş gösterip oluşmasının nedeni, görevleri açıklayan görev yö-

nergelerinin eksikliğinden gelmektedir. Ayrıca bu gelişmeye katkıda bulunan öteki etkenler kişiliklerin bağdaşması ya da çatışması, kişisel amaç ve hedeflerin birbirini izlemesidir.

Yürürlükte iken bu daire Şekil 3 te gösterildiği gibidir. Denetleyici B, yardımcı pozisyonuna düşmüştür. Belirli bir sorumluluk alanı yoktur.



Şekil 3

Denetleyicinin bu duruma düşmesinin nedeni örgüt yapısındaki bozukluktur. Bu duruma düşen bir denetleyici pozisyonunun güvenliği için yönetmeni ile derhal durumunu görüşmeli ve bir açıklama istemelidir. Denetleyici emrindekilerden kimin ne iş yapması gerektiği konusunda ve genellikle şirketin çıkarları söz konusu olduğunda ya da denemeler yapmak gerektiğinde, gerekli transfer, atama ve yükselmelerde yetkisini kullanmakta hür olmalıdır.

BÖLÜM 4.

PERSONEL SEÇİMİ VE YERLEŞTİRİLMESİ (Plâsmanı)

Uygun hüner ve bilgilerin gerekli olduğu yer ve zamanlarda, bunları sağlayabilmek için, bir seçim ve yerleştirme yapmak zorunludur. Daha ilerlemiş şirketler personelde aradıkları nitelikleri çok önceden saptmakta ve planlamakta ve işe alacakları kişileri dikkatle eleyerek seçmektedirler. Bununla birlikte bir çok firmalar bu probleme daha gelişigüzel ve bilgisiz bir şekilde eğilmekteyler. Seçim yollarının iyi uygulanmaması nedeni ile bir çok şirketler, işe aldıkları yetersiz personel yüzünden büyük kayıplara uğramaktadırlar.

Değişen İşe Alma Şekilleri

Ekonomik gelişmeleri belirten grafiklerde yer alan düşük seviyelere rağmen İngiliz toplumu günden güne zenginleşmektedir. Gazete sütunlarında rastlanan "eleman-aranıyor" başlıkları ise on yıl öncesine kıyasla oldukça artmıştır. İş seçme alanı, otomatikleşme ve uzmanlık arayan görevlerin artışı nedeni ile genişlemiştir. Genç ve kalifiye elemanlar için olanaklar çoğalmıştır. Buna karşılık yetenekli personel yeterli sorumluluk ve objektif imkânlar ve olumlu tecrübeler elde edemediği takdirde ellerindeki işi terkedip yenilerini aramaktadırlar. Yükselme olanakları sağlamayan görevlere genç personel rağbet etmemektedir. Kişiliğinden ve yeteneklerinden yararlanılmadığı duygusuna kapılan bir genç daha çekici işler peşinde koşmakta haklıdır.

Maliyet hesaplarıyla uğraşan uzman muhasipler, ve öteki uzman kişiler kendi alanlarında, planlanmış bir geliştirme programı uygulamayan şirketlerce işe alınmaktan hoşlanmazlar. Bu nedenle çeşitli alanlarda tecrübe elde etmek amacı ile uzun süre aynı şirkette çalışmak istemeyeceklerdir.

Günden güne artan fırsatlar ve değişen işe alınma koşulları nedeni ile kişiler diledikleri yerlerde ve amaçlarına uygun bir şekilde çalışabilme olanağına sahip olmaktadır.

Görev ile Kişilerin Denkleştirilmesi

Bir çok işyerinde denetleyiciye göre iş vermekten çok işe göre denetleyici aranmaktadır. İş arayan bir kişi kendisine önce şu iki soruyu sormalıdır:

Ben ne aradığımı biliyor muyum?

Aradığım işi bulduğum an onu diğerlerinden ayırdedebilir miyim?

Bunlardan birinci soru cevaplandırılmadan önce yapmak istenilen işin ne olduğu konusunda bir karara varmak gereklidir. Bu nedenle aşağıdakiler saptanmalıdır:

1. Görevin amacı.
2. Görevin doğası ve alanı:
 - a. Dairedeki öteki görevlerle ve bütününüyle şirketteki öteki görevlerle ilişkisi nedir?
 - b. Birey kendi hüner, inisiyatif, ve yargılarını nasıl, nerede ve ne zaman kullanabilir?
 - c. Birey'e ilerleme olanakları sağlayacak başlıca kışkırtıcı alanlar hangileridir?
3. Ana sorumluluk ve görevler, erişilmesi gereken sonuçlar.
4. Ücret sınırları.
5. Gelişme olanakları.
6. Yükselme ihtimalleri.

İşe alınacak bir kimsenin nitelikleri konusunda bir karara varabilmek amacı ile aşağıdaki soruları cevaplandırmak ve böylelikle arananlar konusunda bir saptama yapmak mümkündür.

1. Eğitim, yetiştirme ve kalifikasyonlar.
2. Doğrudan ya da dolaylı tecrübe.
3. Hüner, bilgi ve özel yetenekler.
4. Geçmişte, sicilinde kayıtlı başarıları ve edindiği bilgi seviyesi.
5. Kişisel etkenler:
 - a. Cinsiyet.
 - b. Yaş sınırı.
 - c. Genel zekâ.
 - d. Görünüş, konuşma yeteneği, hal ve tavır.
 - e. Akıl, yargı ve kavrama nitelikleri.
 - f. Tabiatı, dengesi, direnme ve yürütme nitelikleri.
 - g. Toplumsal nitelikler, rıza göstermek, beraberce çalışmak, v.b. gibi.

Görevin tanımlanması ve işe alınacak kimsede aranan niteliklerin saptanması ile işe alma işlemi daha kolaylaşmaktadır.

Tarafsız Bir Tutuma Duyulan İhtiyaç

Etkili bir seçim yapabilmek, olguları bulup bunları yerinde kullanabilmeğe bağlıdır. Elimizdeki unsurların çokluğuna göre bireyin tecrübesini, yeteneğini ve kişisel niteliklerini görevin gerekçeleriyle denkleştirmemiz kolaylaşır ve olumlu şekilde gelişir.

Kendisi ile beraber çalışacağı kişiyi seçmeden önce bir yönetmen yeterince tarafsız davranmalı ve seçimini gerçek bilgilere dayandırmalıdır. Seçim öncesi şu iki sorunun göz önünde bulundurulması yerinde olur:

1. Bu kişinin, bu görevi başarması mümkün müdür?
2. Ben, bu kişi ile beraber çalışabilir miyim?

İş için baş vuran bir kimseyi kabul ya da reddetmeden önce bir karara varabilmek için akliselime dayanan bir tutumun ele alınması gereklidir. Yapılan araştırmalara göre verilen kararların % 80'ini duygular etkilemektedir. Bu durum özellikle seçim öncesi görüşmeleri için geçerlidir. İşe alma konusunda verilecek kararların akla uygun olmayacağı ihtimal dahilindedir. "Bu adamın tahammül edemediğim bir yanı vardı." duygusu herhangi bir müracaat sahibini geri çevirmek için yeterli bir nedendir. Öte yandan, bazı hal-lerde bunun tam tersinin gerçekleşmesi de olağandır.

Burnu büyük, alını dar, kaşları kalın ya da kısa boylu tıknaz bir kimseyi işe almak istemek, seçim yönünden hiç de akliselime dayanan bir tutum değildir. Öte yandan kendisi ile aynı okulda okumuş, aynı kıtada askerlik yapmış ya da aynı zevkleri paylaşmakta olan bir kişiyi işe almak isteği, bu kişinin o görevi yerine getirebileceği anlamına gelmez. Alınacak kararlarda peşin yargılar ve duyguların rol oynaması ilerde pişmanlıklara yol açabilir.

Bir çoklarımız, bir kimse kapıdan girer girmez onun iyi ya da kötü olduğunu anlıyabileceğimizi ileri süreriz, ki bu bütünüyle yanlış bir düşünce şeklidir. Çoğumuz aynı cinsten olduğumuz kimseler hususunda değerlendirmelerimizin doğru olduğundan eminizdir. Bu nedenle ne yazık ki bir çok seçimlerde düşüncelerimizin tarafsız yanlarını göz önünde bulundurmadan yargıya varmaktayız. Yanlış seçimler nedeni ile aylarca süren hüsrân, küskünlük ve gergin ilişkiler bizleri rahatsız edebilir. Ayrıca şirket için nesnel zararlar da yer yer kendini gösterir.

Seçim Görüşmesi, Görüşmenin Yürütülmesi

Gerçekte, görüşme yapmanın tam ve doğru bir şekli yoktur. Her bir görüşmenin diğerinden farklı oluşu normaldir. Bu görüşmelerin başarısı konuyu toparlama ve hız yeteneklerine bağlıdır.

Görüşmelerin çoğu ciddi ve yüzeysel rollerin yapımı ile başlar. Davranışlar ise günlük ve normal olanların çok dışındadır. Görüşmek için gelen kimse önce kendisini sahnede rol yapıyormuş gibi hisseder ve en sevimli çehresini takınarak kişiliğinin en çekici, saygı değer ve önemli yanlarını göstermek için çaba harcar. Görüşmeyi yapan kimse ise şirketin itibarını kendisinin temsil ettiği duygusundadır; ya da kendi pozisyonunun önemini karşısındakine duyurmağa çalışır.

Bu görüşmeler sırasında her iki taraf da birbirini tartmakta, kendi değerlerini ve karşısındakine bu değerlerden neler sunabileceğini araştırmakta, ve gerçekte bu değerlerin kayda değer olup olmadığını ölçmektedir. Sonuç olarak her iki taraf da karşısındakine ne gibi bir rol oynamasının kendi yararına olacağını saptar ve ona göre davranır.

Kuşkusuz ki bu normal ve doğal bir olaydır. Gerçekten bütün toplumsal davranışlar rol ve yapmacık ilişkilerden oluşur. Bu görüşmelerin de normal karşılaşmalardan daha çok baskı altında ve içtensiz koşullar altında yer alması kişileri rol yapmağa götürür.

Denetleyici bu rol ve ilişkilerin kavramını ne kadar çabuk değerlendirebilirse, kendi tepkilerini, görüşmeye gelen kişinin davranışlarına o derece kolay uydurur ya da değiştirir. Denetleyici karşısındaki ile görüşürken onu nasıl ve ne zaman yüreklendirmeye, kısırtmayı ve kendi yönetme duygusunu saklamayı öğrenmelidir. Koşullara göre, kendi pozisyonunun kontrolünü kaybetmeden, ciddiyetle baskı yapmasını da bilmelidir.

İş için baş vuran kimse ile ilgili unsurları elde etmenin çeşitli yolları vardır. Bunların arasında endüstride, ticaretle, eğitimde ve askerlikte denenmiş ve bir çok kereler kullanımı

"Beş Sınıflı Değerlendirme" (*) ve "7 Puan Plan'ı" (**) olarak adlandırılan bir yöntem yer almaktadır.

Başarılı bir seçim ve yerleştirme yapabilmek konusunda gerekli bilgiyi elde edebilmek amacı ile kullanılan bu yöntem aynen şöyledir:

BEŞ SINIFLI DEĞERLENDİRME

Başkaları üzerindeki Etki

Görünüş, konuşma yeteneği, ve terbiye; sağlık, durumlar, v.b.

Bilgi

Genel öğrenim, mesleki eğitim, ve daha önceki tecrübe.

Yetenekler

Örneğin: düşünceleri ve sayıları kullanabilme yeteneği.

Motivasyon

Hedeflerin seviyesi, bunları izlemedeki gerçekçilik ve yoğunluk, fırsatları değerlendirmek.

Uygunluk

Kabullenme, sorumluluk duygusu, güvenilirlik ve önderlik; ayak uydurabilme yeteneği.

YEDİ PUAN PLAN'I

Fizik

Genel görünüş, sağlık, v.b.

Bilgi

"Eğitilebilme yeteneği".

Özel Yetenekler

Kelimeleri, düşünceleri ve sayıları kullanabilme yeteneği.

Merakları

Entellektüel, pratik ve toplumsal.

Tabiatı

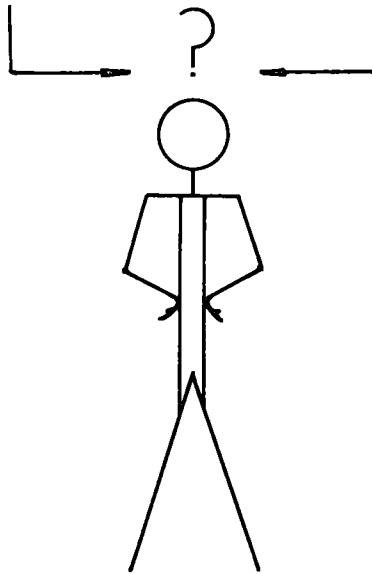
Kişisel nitelikleri, mizacı, terbiyesi, v.b.

Durumlar

Aile durumu, fırsatlardan yararlanma ve kışkırtma derecesi.

BEŞ SINIFLI DEĞERLENDİRME

YEDİ PUAN PLAN'I



* John Munro Fraser tarafından hazırlanmıştır. Fraser Birmingham'daki Aston Üniversitesinde *Beşeri İlişkiler* okutmanıdır. Ayrıntılı bilgi için *Employment Interview*'a bakınız. (Mac Donald Evans 1966).

** Prof. Alec Rodger tarafından hazırlanmıştır. National Institute of Industrial Psychology.

Yukarıda açıklanan bu iki yöntemden birindeki sorular cevaplandırıldığı takdirde bir kişinin açık ve doğru olarak öz geçmişini ortaya çıkartmak mümkündür.

Buna ek olarak daha ayrıntılı bilgi elde etmek istenirse 20 puanlık bir değerlendirme cetvelinden de yararlanmak mümkündür. Şöyle ki:

TABLO 1

Sınıf E	Sınıf D	Sınıf C	Sınıf B	Sınıf A
Ortalamanın çok altında	Ortalamanın altında	Orta	Ortalamanın üstünde	Ortalamanın çok üstünde
Nüfus'un en alt % 10'u	Nüfus'un en alt % 20 si	Nüfus'un orta-daki % 40'ı	Nüfus'un yukarı % 20 si	Nüfus'un ilk % 10'u
1 2 3 4	5 6 7 8	9 10 11 12	13 14 15 16	17 18 19 20

Görüşmeler sırasında hem görüşülen kişinin hem de görüşmeyi yürüten kişinin kendini bulabilmesi için sakin ve dinlendirici bir havanın yaratılması gereklidir. Bir çok kişiler kendilerini rahat ve güvenlik içinde hissettikleri zaman kendilerinden söz etmeğe, geçmişteki tecrübe ve başarılarını anlatmaya ve geleceğe ait planlarını açıklamaya meylederler. İnsanları konuşabilme yönünden yüreklendirmek ve onlarla dostça ilişkiler kurmak görüşmelerin özünü yaratır. Görüşmenin daha ilk dakikalarında böylesi rahat ve dostça bir ilişki kurubilirse görüşmeyi yürüten kimse yerine, görüşmeye gelen kişi konusunda karar verebilmek için gerekli bilgiyi daha çabuk elde eder.

Görüşmenin en başında söylenecek sözler çok önemlidir, bu nedenle sözcükleri dikkatle seçmek yerinde olur. Müracaat formu ve iş isteyenin öz geçmişinin yazılı olduğu kağıt başlangıçta aradaki buzları eritebilmek yönünden ideal bir araçtır. Gereksiz yere havadan sudan söz etmektense, aday'ın başarısı ve ilgilendiği konulardan söze girişmek, iki taraf arasında bir köprü kurabilir. Bir çok kişiler öğündükleri ve ilgi duydukları konulardan söz edilince kendilerini rahat ve güvenlik içinde hissederler. Örneğin, aşağıdaki konular bir aday'a rahat konuşma fırsatını sağlayabilir:

1. Seçmiş olduğunuz hobby (*) beni çok etkiledi. Nasıl oldu da özellikle bu konuya karşı bir ilgi beslediniz?
2. (Daha yaşlı veya kıdemli adaylarla görüşmeler şöyle konularla başlayabilir.)
Bay Litherland, sizin modern bütçe kontrol sistemleri konusundaki tecrübeleriniz bizleri özellikle ilgilendirdi. Acaba size, bu konudaki görüşlerinizi sorsam . . . ?
3. Bay Brain, United Engineering'deki göreviniz bizdeki münhal göreve çok benziyor. Kredi Kontrolü konusundaki tecrübeleriniz hakkında bilgi edinebilmem için acaba bana halen yapmakta olduğunuz görevinizin bir tanımlamasını yapabilir misiniz?

Bu gibi ve benzeri sorularla görüşmeyi yürüten kimse hem ortadaki gergin havayı yumuşatabilir, hem de görüştüğü kimsenin tecrübesi, görev bilgisi ve benzeri problemleri çözümleyebilme yeteneği konusunda bilgi edinebilir.

Bu konuşmalardan sonra aday'ın öğrenimi, hizmet ve çalışma yaşantısı üzerine sorular sormak uygun bir taktiktir.

* *Hobby*. İngilizcede "boş zamanları değerlendirmek için seçilen amatörce uğraşı" anlamına gelen popüler bir sözcük.

Tecrübeleri ve başarıları konusunda gerekli bilgiyi elde ettikten sonra görüşmeyi yürüten kişi aday'a başka sorular sorarak daha ayrıntılı bilgi edinebilir. Ayrıca aday'ın geçmişteki yaşantısına da, dikkatle seçeceği sorularla dilediği gibi yön vermek ihtiyacını da duyabilir.

Bu görüşmeler sırasında dikkat edilmesi gereken noktalar ise şunlardır:

- Aday'ın anlattığı konular arasındaki uyumsuzluk.
- İşsiz kaldığı dönemler.
- Tarihlerdeki açıklanmayan boşluklar.
- Tarihlerin birbirine karışması.
- Olayları yorumlayışı.

Söz edilen her konu çok önemlidir, bu nedenle görüşmeyi yürüten kimse gerçek portreyi elde edebilmek amacı ile aday'ın konuşmalarını dikkatle izlemelidir.

Genellikle çekişmelerden ve hoşnutsuzluklardan kaçınılmalıdır. Görüşmeyi yürüten kişinin tarafsızlığı karşısında aday, yanlışlardan, hüsrân, keder ve utançlarından söz etmek konusunda yüreklendirilir. Bu bir hilekârlık değildir. Şirketin çıkarları söz konusu olduğuna göre, ödeyeceği paraya karşılık değerli kişileri işe almak amacı ile gerekli kontrol olanağını sağlar.

Görüşmenin Geliştirilmesi

Görüşme ilerledikçe aday kendisini daha da rahat hissetmelidir. Böylelikle düşündüğünü açıklama yeteneği artar. Engellerin ortadan kalkması ile adayın gerçek kişiliği bütünüyle ortaya çıkacaktır.

Soru sorma şekilleri kişiden kişiye değişirse de, endirekt soruların direkt sorulardan daha yararlı olduğu bilinir. Örneğin, "Smith Şirketinden niçin ayrıldınız?" yerine "Evet, demek ki Smith Şirketinden ayrılmışa karar verdiniz," şeklindeki bir soru daha uygundur.

Görüşmeyi amaçlanan sınırlar içersinde sürdürebilmek her zaman kolay değildir. Gerekli bilgiyi elde edebilmek için sürekli olarak dinlemek ya da dinler görünmek gereklidir. Görüşmeler sırasında aday'ın ne dediğini değil de ne demek istediğini kavramak için her sözcüğü dikkatle izlemek zorunluluğu vardır. Sık sık özetlenmiş görüşleri ortaya atmak da bu konuda yararlı olabilir. Örneğin:

1. Yani şunu belirtmek istiyorsunuz ki
2. Şayet sizi yanlış anlamadıysam, siz
3. Haklı olarak bu konuda kıvanç duymuş olmalısınız çünkü,
4. Görülüyor ki siz bu tecrübeden çok yararlanmışsınız çünkü,
5. Demek ki
6. Bu durumda mesleğinizi değiştirmek istemekle elde edeceklerinizin . . .
olduğunu sanıyorsunuz.

Görüşmeyi yürüten kimse ne denli anlayışlı ve yüreklendirici olursa, aday da kendi yönündeki boşluk ve uyumsuzlukları açıklamaya o derece hazır olacaktır. Sohbet edebilme hünéri, ve durumu olduğu gibi kavrama yeteneği etkili bir görüşme için hayati önem taşır ve bunların her ikisi de yalnızca tecrübe ile elde edilir.

Görüşmenin Sonuçlandırılması

Çok önemli olması nedeni ile şimdiye dek görüşmeyi yürüten kişinin görev konusundaki bilgi ve tecrübesi üzerinde durduk. Oysa görüşme yapılan kişi günlük yaşantımızın büyük bir bölümünü birlikte geçireceğimiz bir kimse olabilir. Bir aday'ın yalnızca yetenek, bilgi ve tecrübelerinin neler olduğunu öğrenmek yeterli değildir. Bu kişinin ev ve toplum yaşan-

tısı konusunda da bilgi edinmek gereklidir. Bir adayın ev, toplum yaşantısı, sağlık durumu ve yaşadığı çevre bize onun problemleri, umutları, ihtirasları ve şirket planlarına uyabilme yeteneği ya da istekliliği konusunda da bilgi sağlayabilir. Bir çok yöneticiler bir aday'ın ev yaşantısının bütünüyle kendisine ait olduğuna inanırlar. Kişisel bazı sorular karşısında bocalaması o kişinin davranış şekilleri, kendini durumlara uydurma yeteneği ve hünnerleri konusunda önemli ipuçları verebilir. Ev hayatı nedeni ile en verimli yıllarında elde ettiği ya da kaçırdığı fırsatlar ya da başarılar, bir adayın kararlılığı, verimliliği, genel tutumu konusunda bilgi sağlar. Davranış şekilleri oldukça sabittir ve bir kişinin geçmişine ait bilgiler onun gelecekteki performansı konusunda geçerli ve güvenilir bilgi sağlar.

Bir aday'ın halen içinde bulunduğu koşulları öğrenmekte de yarar vardır. Böylece problemlerinin neler olduğu ortaya çıkar. Örneğin, ebeveyninin yaşları ve sağlık durumu, şimdiki evinde ne süreden beri oturduğu, bir aday'ın yurt içi seyahatlere çıkıp çıkamayacağı, geç saatlere dek çalışabilmesinin mümkün olup olmayacağını açıklar.

Görüşme yapılan kişinin boş zamanlardaki uğraşları ise önderlik niteliklerinin buiunup bulunmadığını, katılma ve uygunluk yeteneğinin derecesini ve onun toplumsal olgunluğunu açıklar. Bir çok aday müracaat formlarına sayısız hobby ve faaliyetleri olduğunu yazar. Oysa kendilerine sorular sorulduğunda 5 yıl önce futbol oynadıklarını, yaşantıları boyunca tenisi yalnızca seyrettiklerini ya da ata yalnızca bir kez bindiklerini belirtirler. Görüşmeler sırasında adayların kesinlikle hangi spor ya da toplumsal faaliyetlere katıldıklarını ve bunlardan hangilerini başardıklarını açığa çıkarmak gereklidir.

Merak ve hobby'ler genellikle 5 dala ayrılırlar: entellektüel, artistik, (tatbiki) pratik, açık hava ve spor, toplumsal. Yerinde sorularla bir adayın bu dallardan hangisine ne derece bağlı olduğunu ve başarısının derecesini öğrenmek mümkün olabilir.

Görüşmenin bu bölümünde adayın kendisinin ve isteklerinin göz önünde bulundurulması gereklidir. Biz onun hüner, bilgi ve yeteneklerini, başka bir deyimle, hizmetlerini satın almaktayız. Kendisine gelince sadece yeteneklerini değil aynı zamanda geleceğini de o şirkete satmaktadır. Bu yüzden bir aday'ın baş vurduğu iş, mükafatlandırılma fırsatları, yükselme ve ilerleme olanakları gibi konularda bilgi edinmek istemesi normaldir.

Görüşmenin bu evresinde, adayın şirket konusunda soracağı sorular, görüşmeyi yürüten kişiye, adayın, görevin gerektiği seviyede düşünme yeteneği olup olmadığını ölçmek bakımından yardımcı olur. İkinci ,giderek üçüncü bir görüşme yapmak için yeniden davet edilecek adaylara, şirketi ve ürettiği mamulleri tanıtan broşürlerin ve çalışacakları görevin ve dairenin yönergelerinin birer kopyasını vermek yerinde olur.

Görüşmenin bu bölümünde adayı işe almamak kararı kesinleşmiş bile olsa kendisine gereken ilgi gösterilmelidir. Gönlünü almak üzere adayı yüreklendirmek ya da fazla yakınlık göstermek ve yetersiz ümitlenmelere yol açmak yanlıştır. Bu davranışı yanlış anlayan bir aday görev kendisine teklif ediliyormuş duygusuna kapılabilir. Böyle bir yanlışlık ise utanç verici pişmanlıklar doğurabilir.

Başka bir hal çaresi olmadığı takdirde, adaya sonucun bir-iki gün içerisinde bildirileceğini söylemek yerinde olur. Çok parlak görünen adaylara kendileri ile ikinci ya da üçüncü bir görüşme yapılmasının mümkün olacağı söylenebilir.

Görüşmeyi yürüten kişinin de, adayın da bundan sonraki evrenin ne olacağını bilmeleri gerekir. Ayrıca sonuçların açıklanacağı tarihi bilmek istemek de adayın hakkıdır.

BÖLÜM 5.

ASTLARIN YETİŞTİRİLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ

Denetleyi veya yönetmenlerin en başta gelen görevlerinden biri de emirlerindeki personelin en kısa zamanda etkili olabilmelerine sağlamaktır. Personelin sürekli olarak geliştirilebilmesi için bu geliştirmenin bir amaç ve plana dayanması gereklidir. Personel'in geliştirilmesi özellikle aşağıdaki konuları kapsar:

1. *Yetiştirme.* Yetiştirme özel ve belirli ihtiyaçları karşılamak ve bireyin performansını ilerletmek ve yükselmesini sağlamak için gereklidir.
2. *Eğitim.* Eğitim daha çok bireyin kendini bulma, kavrama ve başarma yeteneklerini geliştirmek amacı ile uygulanır.

Denetleyici, emrindeki personelin ne gibi işler yapması gerektiğine karar verdikten sonra aşağıdaki şu konuları göz önünde bulundurmalıdır:

Bireyin görevini yeterince yerine getirebilmek için nasıl bir bilgi edinmesi gereklidir?

Bilgisini kullanabilmek için bireyin ne gibi bir anlayışı olmalıdır?

Ne gibi hüner ve bilginin bulunması gerekir?

ve benzerleri gibi.

Bir kişinin görevini etkili bir şekilde yapabilmesi için gerekli hüner ve bilgiyi dikkate alırken, daha önce kendisinin ne gibi hüner ve bilgiye sahip olduğunu ve kendisine yardımcı olabilecek ek hüner ve bilginin neler olabileceğini de saptamak gerekir.

Bireyde var olması gereken hüner ve bilginin saptanması bireyin görevinin şu iki yanını incelemekle mümkün olabilir:

Görevinin temel amaçları nelerdir?

Bu temel amaçlardan ne gibi sonuçlar elde etmeyi ummaktadır?

İkinci bölümde de gördüğümüz gibi personelin temel görevi şirketi kâr etmeğe yöneltmek ve etkili kılmaktır. Bireyin bu sorumlulukları kavrayabilmesi için görevinin en önemli noktalarının belirtilmesi gereklidir. Bu sorumlulukların bir üst sıradaki yetkili kişi tarafından onaylanması zorunludur.

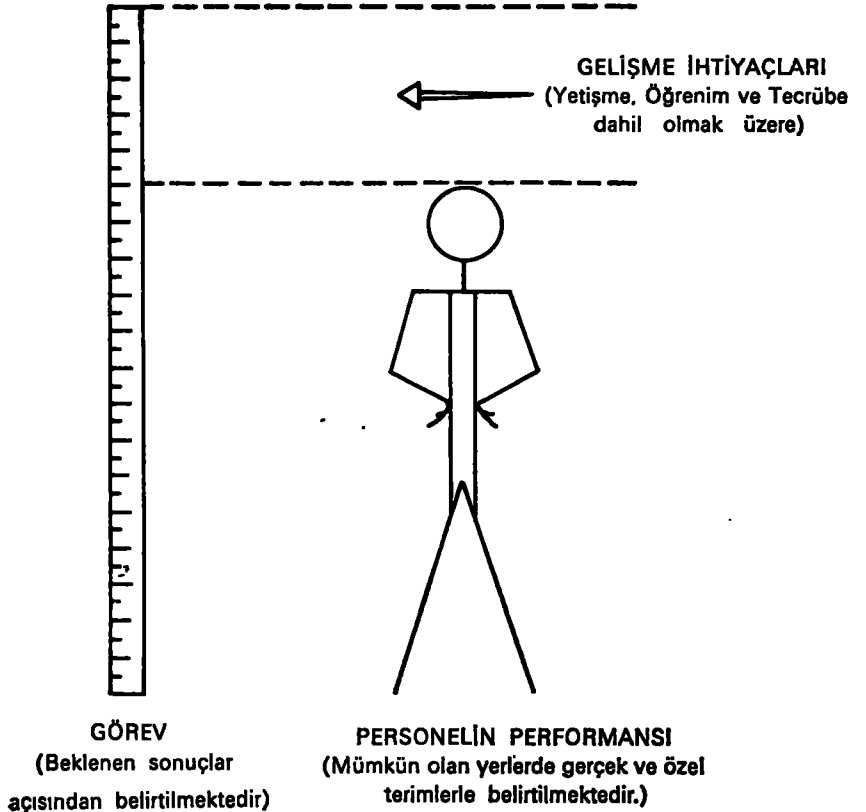
Görevini dikkatle inceledikten ve kendi kendine en önemli bölümlerin hangileri olduğuna karar verdikten sonra birey, görevini temel amaç'a dayanarak ele almaya meyleder. Böylece birey kendini bulmaya ve sorumlu olduğu sonuçları kabul etmeğe yönelir. Alınan sonuçlar denetleyici ve personel için bir görüşme ortamı hazırlar. Bu görüşme sırasında

beklenen sonuçların başarısı tartışılır. Beklenen sonuçlar "performans standard"ını doğurur. Bu performans standartlarının denetleyici ve personel tarafından aynı şekilde kavranabilecek bir ifade ile açıklanması gerekir. Beklenen sonuçlar hangi konuya öncelik tanınacağına saptamayı ve bu konuda karar verebilme olanaklarını da sağlar. Saptanmış bir süre boyunca başarısızlığa uğramış beklenen sonuçlar şu sorularla gözden geçirilebilir:

1. Beklenen sonuçlar işin başında bütünüyle belirtilmiş ve bu konuda bir anlaşmaya varılmış mıydı?
2. Personel kendinden bekleneni gereğince kavramış mıdır?
3. Personel'in teknik *know-how* konusunda yeterli bilgisi var mı?
4. Personel, planlama, örgütlenme, sevk etme, haberleşme ve kontrol konusunda yeterli hünere sahip mi?
5. Personel ne gibi bir ilerleme kaydettiğini biliyor mu? Gerekli standartlara erişemediği alanın hangisi olduğunu kavrayabildi mi?
6. Görevini yerine getirebilmek için yardım ve destek gördü mü?

Nasıl bir Yetiştirmenin Gerekli Olduğu Konusunda Karar Vermek.

İkinci derecedeki bir personelin yetiştirme konusundaki ihtiyaçlarına tarafsız bir şekilde karar verebilmek için bu personelin görevinin açık olarak belirtilmesi, bu konuda bir anlaşmaya varılması ve kendinden beklenen sonuçların açıklanması gereklidir. Örneğin: Beklenen performans — Gerçek performans = Yetiştirme gerekçesi



Şekil 4

Bu bölümde görevin gereğince yerine getirilmesini engelleyen kişisel yeteneklerin eksikliğinden söz etmeliyiz. Ayrıca örgüt baskılarının karakterler üzerindeki etkileri de yakından izlenmelidir. Çevre etkili davranışlara fırsat tanııyorsa, kişinin bilgi ve hünerini iletirmek amacı ile yapılacak yetiştirmenin etkisi çok azdır, ya da hiç yoktur. şirkette var olan  a malıklar, uygunsuz politikalar, modası geçmiş uygulamalar nedeni ile bir kişi yapması gerekeni yerine getiremediği duygusuna kapılırsa büsbütün hüsrana uğrar. Çeşitli eğitim kurslarına katıldıktan sonra umutla görevlerinin başına dönen personele, "Hadi bakalım tatil bitti; artık o ukal lıkları unutup asıl işimize dönelim" denildiğinde, personel haklı olarak yöneticilerine kızacak ve kandırılmış olduğu duygusuna kapılacaktır.

Yetiştirme bireyin görevini daha olumlu bir şekilde yerine getirmesini sağlayacak tecrübelerden meydana gelmelidir. Yetiştirme kursuna katılmış bir kişi için şu soru akıllara takılabilir: "Bu kişi elde ettiği bilgi ve hüneri kullanıp daha etkili olabilecek midir?"

İhtiyaçlar saptandıktan sonra uygun bir yetiştirme planı hazırlanmalıdır. Herhangi bir yetiştirme planının amaçları sürekli olarak göz önünde bulundurulmalı ve bu plan yetiştirilecek kişinin şimdi başaramayıp da yetiştirmeden sonra neler yapması gerektiğini de belirtmelidir.

Bir yetiştirme programında nelerin, nasıl olması gerektiği şöyle belirtilebilir:

Görev Dışında Yetişme

1. şirketin kendi yetiştirme dairesinin sağlayacağı kurslar. Bu kurslar i  ihtiyaçları karşılayabilecek nitelikte olurlar.
2. şirket dışında ve uzman kişilerin yöneteceği kurslar, ki bunlar kursu izleyen kişinin ihtiyaçlarını karşılayacak niteliktedir.
3. Mahalli yüksek okullarda yapılacak daha ileri eğitim.

Görev içinde Yetişme

1. Özel görev ya da projelerin izlenmesi, değişik tipteki işler, seçilmiş komitelerdeki görevler, özel asistanlık ya da stajyerlik, gibi tecrübeler.
2. Denetleyicinin ya da danışman olarak görevlendirilecek bir kişinin yöneteceği oturumlar. Bu oturumlar sayesinde personel, örgüte yaptığı katkılarını yöneticinin nasıl bir gözle gördüğü konusunda bilgi edinir. Yönetmenler bu oturumlar sırasında personelin görev ve rolü hakkındaki düşünce yeteneğini  l me olanağını elde eder.

Görevde tecrübenin yerini alabilecek başka şey yoktur. Bununla beraber tecrübe, uzun süreli ve gelişigüzel olabilir ve bu nedenle de tecrübeden her zaman geçerli yarar elde edilmeyebilir. Yetiştirme, planlanmış tecrübe ve danışmanlık bir bakıma öğretimden çok bir  ğrenimdir.  ğretilenle öğrenilen arasındaki fark önemlidir. Kuşkusuz ki herhangi bir yetişme ya da eğitim sırasında,  ğretilenle öğrenilen arasında büyük bir boşluk yer almaktadır.

Genellikle kişiler yalnızca canları istediği zaman öğrenirler, çünkü yeni hünerleri öğrenmek, bilgi edinmek, ve davranışlarını değiştirmek için öğrenimin bir fırsat olduğunu kabul ederler. Bundan başka bazı kişiler öğrenimin bir fırsat olduğunu kabul ederler. Gene diğer bazı kişiler  ğretilmekten hoşlanmazlar. Özellikle yaşlıların öğrenim konusundaki davranışları olumsuzdur. Yirmi yıldır aynı işi yapan bir kimse artık kendisi için öğrenecek hiç bir şeyin kalmadığını ileri sürer.

Bireyi uygunsuz eğitim kurslarına göndermemek için yetiştirilmeye ihtiyaç duyduğu konuların sistemli bir analizini yapmak gereklidir. Gerçek ihtiyaçlara dayanarak personelin yetiştirme kurslarına gönderilmesi çok olumlu sonuçlar sağlar.

Bazan çok kötü olduğu bilindiği halde, yalnızca o şirketten de birinin bu kursa katılması gerektiği düşüncesiyle herhangi bir kişi bir eğitim kursuna gönderilebilir. Böyle uygunsuz ve olumsuz bir kursa devam eden kişinin bu yetiştirmeden hiç bir yarar sağlamayacağı muhakkaktır.

Etkili olabilmek amacı ile geliştirme sürekli bir uygulama şekli olmalıdır. Yönetimin personeline herhangi bir kursa devam etmek üzere izin vermesi, yönetimin, bir kimsenin gelişmesi için yükümlü olduğu sorumluluklarından biridir.

Astların Görev Başında Geliştirilmesi

Bir personel kadrosunun gelişmesi patron ile astları arasındaki ilişkilerin sağlıklı olmasına bağlıdır. Bu gelişmenin gücü patronun astlarını daha etkili kılabilmek için harcayacağı çabalara dayanır.

Gerçek gelişim personelin eğitim kurslarında elde ettiği bilgi ve hüneri, ve tecrübeyi, çalıştığı şirkette uygulayabilmesi ve geliştirmesi ile gerçekleşir.

Gelişim başkalarının güçlüklerini onların yerine gidermek anlamına gelmez. Problemleri yaratan olayları personelin gözleri önüne sererek, bunların ne olduklarını kavramalarına yardımcı olmak ve kendi problemlerini kendilerinin çözmelerini sağlamak gerçek gelişmeye yarar sağlar. Böyle bir davranışla problemi olan kişiye, bu problemlerin kaynağı ile belirtileri arasındaki farkları ayırdetmek konusunda yararlı olmalıdır. Bunu kavrayan kişi hiç değilse problemini nereden çözmeye başlaması gerektiği konusunda bir düşünceye sahip olur. Sarsıntılardan sürekli olarak korunan bir kişi tek başına kaldığı zaman çaresizdir. Karar alma zorunluğu olan alanlarda belirsizlik ve kararsızlığı ortadan kaldırmak gereklidir; ama başlıca görev bu problemleri görmemezlikten gelmek değil bunları çözmeyi yollarını bulmaktır.

Problemi olan bir kişiye bunu çözmekte yardımcı olmak yerinde bir davranıştır. Fakat personel her seferinde yönetmenine baş vurmakta haksızdır. Kişiler kendi problemlerini kendileri çözmekten büyük bir kıvanç duymalıdır.

Astların görevlerinde geliştirilmeleri planlı olmalıdır. Böyle bir öğrenim planının kapsayacağı belli başlı konuları şöylece sıralayabiliriz:

1. Personel, özel projelerle karşı karşıya gelmeli, örneğin, yeni sistem ve süreçler sap-tamak, devamsızlığı azaltmak, verimlilik etüdleri yapmak gibi,
2. Yönetmenin haberleşmesinin seçilmiş bazı maddelerini incelemek.
3. Kendi kadrosunun yetişme ve gelişimini planlamak.
4. Bütün yeni personeli dairedaki işlerine başlamakla yükümlü tutulmak.
5. Belirli alandaki gelişmeleri yakından izlemek ve bunları yönetmenine rapor etmek.
6. Komite toplantılarına katılmak.
7. Eğitim kurslarında konuşma yapmak.
8. Denetleyicisinin yönetmeni için görevler yüklenmek.
9. Dairelerin amaçlarını açıklamak.
10. Yönetmenin yokluğuunda onun yerini almak.

11. Yönetmenini toplantılarda temsil etmek.

12. Kendi görev yönergesini saptamak ve kendi sorumluluklarını, iş hedeflerini ve performans standartlarını belirtmek.

Yukarıda sıralanan konulardan bazıları yönetmenlerce hem güçlükle uygulanabilir hem de çok vakit alırlar. Ayrıca böylelikle astlar yöneticinin kendilerine şu hakları tanıması gerektiği düşüncesine de kapılabilirler:

Yöneticiden daha fazla şey bildiğini göstermeğe kalkışır.

Kendi prensiplerine bağlı kalıp işi, şefi ile çatışmağa dek vardırır.

İşleri kendine göre ayarlayıp yürütür, düşüncelerini dener ve yanlışlara yol açar.

Personelin uygun hüner ve bilgiyi geliştirebilmesi .görevinde etkili olabilmesi ve gerekli davranışlarda bulunabilmesi ise ancak bu uygulama ile mümkündür.

Bir denetleyiciyi astlarına, kendi kararlarını uygulama konusunda yüreklendirmeyi öğütleyen bu yöntem bazı yönetmenler için yersiz, diğerleri içinse tehlikeli ve nahoştur. Bu şekil bir yönetim zayıf ya da başına buyruk bir yönetim değildir. Tam tersine daha alt düzeyde bulununların akıl ve yeteneklerine saygı göstermek anlamına gelir. Denetlemekte olduğumuz kimselerin bizlerden daha çok katkıda bulunabilmelerinin mümkün olacağını da kabul etmek gereklidir. Denetleyici beraber çalıştığı kimselerin düşünce ve öğütlerinden faydalanmalıdır. Bu davranışla kendisine duyulan saygı şüphesiz ki artacaktır. Ayrıca denetleyiciyi destekleyen, personelin de gelişmesini sağlayan bu şekil yönetim, kişisel ilişkilerin de en olumlu bir örneğini vermiş olur.

Gelişimin Esası Olan Öğrenim

Öğrenim teorisi insancıl davranışların tüm etüdünün kesin bir bölümünü temsil eder. Öğrenim süreci konusunda pek çok incelemeler yapılmıştır, fakat bu bölümde yalnızca iş yeri denetleyicisi ve astlarla ilgili öğrenim konuları ele alınmaktadır.

Gerçekte öğrenim aktif bir süreçtir. Öğrenim kişisel buluşların, ve anlamların aranması sonucunda gerçekleşir.

Şüphesiz ki yönergeler, yasa ya da yönetmelikler yalnızca ezber yolu ile öğrenilebilir.

Durum kendisi için önemli ise, ya da bir problem meydana okuyucu nitelikte ise birey, etkili bir öğrenim için daha fazla çaba harcar. Bu durumda öğrenim entellektüel olmaktan çok duygusaldır. Bu noktada öğrenme arzusu aşağıdaki ihtiyaçlar nedeni ile başlar :

kıdem, mevki ve tanınma arzusu,

çalışmalarına bir yön ve anlam kazandırmak dileği,

onaylanma, şevkat görme ve kabul edilme isteği.

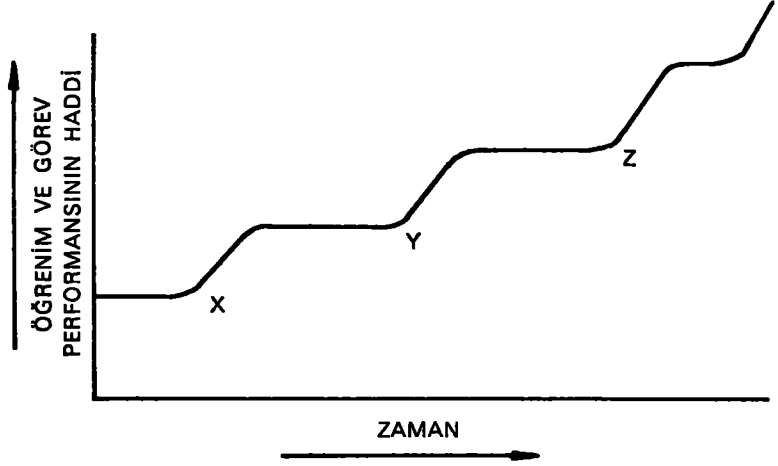
Öğrenim gerekli olarak değişimi içerir. Bu değişiklikler bilgi, hüner ve davranışlarda yer alır. Birey yeni yetenekler elde etmenin ya da gelişimin kendisi için yararlı olacağını kavradığı an öğrenim başlar.

Artan kârlar, yüksek ücretler, yükselme, görevden daha fazla zevk alma, ya da güvenlik, güç veya tatmin olma duyguları insanları yetenek ve davranışlarını değiştirmeye yöneltecek tipik hedeflerdir. Umut ve ihtirasları kısıtlanan, korku ve üzüntü duyguları olan bir kişi başarısızlığa uğrar ve öğrenme yeteneği baltalanır.

Etkili Öğrenimdeki Engeller

Öğrenimi engelleyen etkenler entelektüel ya da duygusal olabilir. Bir kişinin öğrenme yeteneğini belirli dönemlerde bu engeller etkileyebilir. Şekil 5'de bireyin öğrenim eğrisindeki değişiklikler belirtilmektedir.

X, Y ve Z öğrenimdeki basamakları ve görevdeki verimliliği belirtmektedirler.



Şekil 5

Gerek öğrenim gerekse performansta bir durgunluğu temsil eden düzlüklerin çeşitli nedenleri vardır. Örneğin: yorgunluk, sıkıntı, dikkatsizlik, ilgisizlik, durumu kavrayabilme yeteneksizliği, yüreksizlik ya da ilginin dağılması gibi.

Astın ilerlemesini dikkatle izleyen denetleyici genellikle bu kişinin performansındaki düşüşü ya da öğrenim düzeyindeki yavaşlamayı kolaylıkla kavrayabilir.

İlgiyi, dolayısıyla da öğrenimi kışkırtmak çoğunlukla kolay değildir. İsteklendirmeyi yaratılabilmek için aşağıdakilerin uygulanması gereklidir.

1. Öğretim metodu, örneğin, yeni araç ve gereçlerle düzeltilmelidir.
2. Görevin hedef ve amaçları yeniden onaylanmalıdır.
3. Tecrübenin öğrenene sağlayacağı anlayış gözden geçirildikten sonra öğrenim fırsatları yeniden düzenlenmelidir.
4. Öğrenimde bir ileri adım tanıtılmalı ve açıklanmalıdır.
5. Öğrenene, ilerlemiş öğrenimin, maddi ve manevi ihtiyaçları için olan önemi hatırlatılmalıdır.
6. Öğrenene faaliyetlere aktif olarak katılma fırsatları yaratılmalıdır.
7. Öğrenene, öğrendiklerini uygulama olanakları sağlanmalıdır.
8. Görev, birbiri ile ilgisi olmayan bölümler yerine bir bütün olarak dikkate alınmalıdır.
9. Öğrenen kendi tecrübelerinden yararlanmalı, problemlerini kendi çözmeli ve her yaptığından ders alması konusunda yüreklendirilmelidir.

Etkili bir öğrenim ise ancak aşağıdakilerle gerçekleşebilir:

1. Denetleyici kompetan bir kişi ise ve emrindekileri yüreklendiriyor ve destekliyorsa.
2. Görev bireyin yetenekleri içerisinde olup erişilmez bir hedef gibi görünmüyorsa.
3. Öğrenene rekabet yoluyla güven sağlayacak tekrarlama, deneme ve uygulama fırsatlarını içeriyorsa.
4. Öğrenim devreleri arasında uygun zaman aralıkları mevcutsa; çünkü bu aralarda yapılacak tekrarlar sürekli öğrenimden daha etkili olmaktadır.
5. Öğrenim devreleri arasındaki aralar zamanla artıyorsa.
6. Bir öğrenimden hemen sonra bir uygulama alanı yaratılıyorsa.
7. Fazladan öğrenime yer veriliyorsa. Fazla öğrenim can sıkıcı olabilir, fakat bu yolla birey, öğrendiklerini belleme yeteneğini kazanır.
8. Yeterince mükafat dağıtılıyorsa. Bu mükafatlar arasında yeni elde edilmiş hüner ve bilgiyi uygulama olanakları yer almalıdır. Böylece öğrenen, öğrendikleri şeylerin kendi performansını ilerletmek yönünden önemli olduğu kanısına varır.

İşyerindeki Tecrübesiz Personel'in Yetiştirilmesi

İngiltere'de 1964 yılında yürürlüğe giren Endüstriyel Yetiştirme Yasası işyerlerindeki genç ve acemi personelin şu 3 esasa göre yetiştirilmelerini öngörmektedir:

1. Planlanmış bir işe başlama programı var olmalıdır. Başlıca hünerlerin geliştirilmesi ve tecrübe sağlanmalıdır.
2. Hem şirket hem de işyeri seviyesinde uygun ve yeterli eğitim denetleme hazırlıkları sağlanmalıdır.
3. İşyerindeki yetiştirmeye, gelecekte, uygun öğrenim kursları eklenmelidir.

Yasa bütünüyle uygulandığı takdirde İngiltere'deki çalışan nüfusun 3/4'ü bu esaslara dayanılarak yetiştirilmiş olacaktır.

Öğrenimin etkili olabilmesi, eğitimin, görevin gerekçelerine ve bireyin olanaklarına uygun şekilde ayarlanmasına bağlıdır. Tecrübesiz ve acemi personelin eğitimi ve yetiştirilmesinde denetleyicinin rolü büyüktür. Genç ve tecrübesiz personele, personel dairesinin dışında, denetleyici de görev konusunda açıklamalar yapmak ve yol göstermek zorunluğundadır. Bu davranış, personeli görevinde etkili kılma ve eğitimde ilk adımı atma anlamına gelir.

Görev Sırasında Verilecek Etkili Yönerge

Astların yetiştirilmesi denetleyicinin sorumlulukları arasında olduğuna göre acaba bir denetleyici bu işi nasıl başarmalıdır?

İşe alma ve Prodüktivite Dairesi bir süredenberi İngiltere'de Endüstride Eğitim Kursları'nı yönetmektedir. Bu kurslara işyeri denetleyicileri katılmakta ve tecrübesiz personeli eğitime konusundaki yeteneklerini geliştirmektedirler.

Bu kurslar, basit, açık ve etkilidir. Personel eğitimi ve görev hakkında yönerge vermek konusunda bu kurslar aşağıdakileri kapsar:

1. Denetleyicinin bölümündeki eğitim ihtiyaçlarının saptanması.
2. Eğitim ve haberleşmede denetleyicinin görevi.
3. En çok faydalanılan yönerge yöntemleri.
4. Görev başında öğrenim.
5. Yönerge vermek konusundaki denemeler.

Bu kursun günlük personel kayıt işlerine ait öğretim bölümünden seçilmiş bazı notlar aynen şöyledir :

1. HERŞEYİ HAZIR EDİN

Görev analiz kağıdını, tüm referans gereçlerini, görevin gereğince yerine getirilmesini sağlayacak gereçleri.

2. YETİŞTİRİLECEK KİŞİLERİ HAZIRLAYIN

Kendisini rahat ettirin, oturuş şeklini ve ışığı iyi ayarlayın.

Kişiye konuşmaya yöneltecek dostça bir hava yaratın.

Kendisine soru sorun ve soru sorması için onu yüreklendirin.

Başlangıç noktanızı saptayabilmek için bilgisini ölçün.

Görevin amacını ve örgütteki yerini belirterek ilgisini toplamaya çalışın.

Yalnızca sözcüklerle yetinmeyin, gerekli olan yerleri de kendisine gösterin.

Kendiniz de istekli görünmeye çalışın.

3. YETİŞTİRECEĞİNİZ KİŞİYE DİRENME KONUSUNDA YARDIMCI OLUN

Görevin bölümlerinin kısa bir özetini çıkartın.

Birinci bölümü kendisine gösterin, gerektiği kadar bunu tekrar edin ve bu arada soru sorarak ve soru sormasını sağlayarak düşünmesine fırsat verin.

Kendisinden birinci bölümü açıklamasını ve yerine getirmesini isteyin.

Davranışlarının nedenini öğrenmek için kendisine sorular sorun.

Birinci bölüme benzeyen örnekleri tekrar ettirerek kavramasını sağlayın.

Görevin her bölümündeki işlemi tekrar edin.

Görevi baştan başa kendisine tekrar ettirin.

Bu işlemde en kolaydan en zora giderek ilerleyin.

4. YETİŞTİRECEĞİNİZ KİMSEYE HATIRLAMA VE UYGULAMA KONUSUNDA YARARLI OLUN

Kendisine çeşitli eğitim notları ve kataloglarını gösterin.

Kendi kendine çalışmasını sağlayın.

Sürekli olarak kontrol edin.

Sorularını size sormasını sağlayın.

İlerlemesini dikkatli izleyin.

İlerlemelerini kendi yönetmeninize bildirin ve gözünüze çarpan güçlükleri ve zayıf noktaları ekleyin.

Dikkat

Sabırlı olun.

Gereksizce ve çok konuşmamaya dikkat edin.

Kendi hızınızı eğittiğiniz kişilerininkine uydurun.

Potansiyel ya da Yeni Atanmış Denetleyicilerin Yetiştirilmesi

Şirketler genişleyip çok yönlü işlerle uğraştıkça, personele duyulan ihtiyaçlar da o oranda artmaktadır. İşyerlerindeki denetleyici, teknik eleman ya da güçlü personele duyulan ihtiyaç işçi önderlerine duyulandan daha çoktur. Bu nedenle ihtiyaçları karşılayacak nitelikteki denetleyicileri geliştirebilme problemi kayda değer bir şekilde kendini göstermektedir.

İşyerlerinde denetleyici görevlere atanmış kişiler için gerekli yetiştirme koşullarını sağlamak amacı ile pek az çaba harcanmıştır. İşyerlerindeki bir çok denetleyici, gereğince getirilmiş olmamaları nedeni ile genel başarısızlıklara yol açmaktadırlar.

Potansiyel işyeri denetleyicileri uzun yıllar dikkate alınmamışlardır. Endüstriyel Yetiştirme Kurulu, yetiştirme olanaklarının sistemli bir tutumu konusunda direndiği takdirde pek çok işyeri denetleyicisinin gerekli eğitimi görebilmesi mümkün olacaktır. Ayrıntılı görev yönergeleri, görev özellikleri ve hüner ve bilgi analizleri bir denetleyicinin yetiştirilmesi için gerekli koşulları saptayamaz. Bunlar, yeni elde edilen hüner, bilgi ve tecrübenin elde edilir edilmez uygulanacağını da garanti edemez. Bununla birlikte, ayrıntılı görev yönergeleri, görev özellikleri, ve hüner ve bilgi analizleri, denetleyicilerin neler yapması gerektiği ve yeterli performans standartlarına erişebilmek için ne tür bir eğitim ve tecrübeye ihtiyaç duydukları konusunda yararlı olurlar.

Çoğu kez aynı işyerinde çalışan denetleyiciler ne birbirlerini tanımak isterler, ne de birbirlerinin problemleri ile ilgilenirler. Bir çok şirketlerde, bu gibi farklı ilgi, duygu ve değerler nedeni ile birbirlerinden değişik yerlerde çalışan denetleyicilerin ilişki kurabilmeleri çok güçtür.

Bir şirkette uygulanacak bir yetiştirme programı birer anlaşmazlık gibi görünen problemleri çözebilir. Dairelerin çoğu kendi performans hedeflerini ötekilerden ayrı tutarlar. Bu daireleri bir araya getirebilecek, örneğin, etkili bir denetleyici yönetim kursunun kurulması, değişik gurupları aynı amaçla bir araya toplamak ve bir çok işlerin daha az zamanda ve daha etkili olarak yapılmasını sağlamak konusunda faydalı olur.

Yerine Geçeceklerin Geliştirilmesi

Görevine yerleşmiş bir denetleyicinin başlıca amaçlarından biri yerine geçecek ya da yüksелеcek başka bir potansiyel denetleyiciyi yetiştirmek ve geliştirmek olmalıdır. Böyle bir çaba gösteren denetleyici aynı zamanda kendisine de yardımcı olur, çünkü yerine geçecek başka bir denetleyicinin var oluşu, önceki denetleyicinin bir üst sıraya yükselmesini mümkün kılar.

Bir astın denetleyici ya da yönetmen seviyesine yükselbilmek amacı ile geliştirilmesi kolay değildir. Yönetim ve denetim bir hadde kadar kararsızlıklarla boy ölçüşmek demektir. Kararsızlık, karışıklık ve belirsizlik endişe yaratır. Bu durumlar, kişilerde gerginliğe yol açar ve bazı kimseler gerginliklerinin acısını başkalarından çıkartırlar. Bu olayların tümü de iş ilişkilerinde çeşitli olumsuz etkiler yaratır.

Geleceğin denetleyicisine sorumluluk alanlarında denemeler yapabilmesi için fırsatlar sağlamak gereklidir. Her denetleyici adayı yanlış yapmalı ve bu yanlışların sonuçlarına göre davranmayı öğrenmelidir. Böyle bir durumda denetleyici adayının kendi denetleyicisinin rolü kritiktir. Denetleyici, adaya, kendi tecrübelerini belirli bir perspektife yerleştirme konusunda yardımcı olmalıdır.

Denetleyicinin kendi tecrübeleri ve bu tecrübelerden elde ettiği sonuçlar, yetiştirilmekte olan aday için çok önemlidir. Aday kendi problemlerini tartışabilecek ve tecrübelerinden yararlanabilecek kompetan bir denetleyiciye ihtiyaç duyar. Kendi görevinde başarılı olmuş bir denetleyici ise aday için en uygun kaynaktır.

Aklı ile hareket eden bir denetleyici adayı daha başarılı olur. Yürekli her zaman kendisi için en iyi yardımcı değildir. Bir aday sürekli olarak sorumluluk baskı ve endişeleri ile karşılaşır. Adayın güçlükler karşısında duyduklarını denetleyicisi ile tartışabilmesi, gelişmesi yönünden çok önemlidir. Denetleyici, adayı bu konuda yükleklendirilmelidir.

Yetiştirmenin Başaramadığı Konular

Yetiştirme, elde edilecek sonuçlar nedeni ile önemlidir. Etkili yetiştirmenin, yüksek üretim, verimlilik ve biriktirme gibi sonuçlara ulaşmanın ölçütü olduğu düşünülür. Bazı yönetmenler yetiştirmeden çabuk sonuçlar beklerler. Oysa eğitilen kişilere hünelerlerini uygulama fırsatları sağlamazlar. Bu nedenle yetiştirme tek başına performansların ilerlemesini garanti edemez. İlerlemeler, yetiştirmeden elde edilecek yararları denemekle gerçekleşebilir.

Yetiştirme bireyin hünere, bilgi ve yeteneklerinin çoğalmasında yararlı olur. Bu, bireyin iş kapasitesini arttırmaz. Kapasite doğuştan var olan bir yetenektir. Kapasite, gelişim sürecinin dışında olmasa bile eğitim alanının dışında kalır.

Etkili görev performansını davranışlar engellerse, yetiştirme etkisiz kalır. Birey olaylar karşısında uyanmalıdır. Eski görüş ve inanışlara ışık tutmayan yetiştirmenin etkili olması ise beklenilemez.

BÖLÜM 6.

PERSONEL İLİŞKİLERİ

Gerek guruplar, gerekse bu guruplar içerisindeki bireyler arasında var olan iyi ilişkiler, birlikte çalışabilme yönünden çok önemlidir. Yönetmen ve denetleyicilerin amaçladıkları işleri, koordine edilmiş çabalar yoluyla yaptırabilmeleri mümkündür. Koordinasyon ve denetim, sağlıklı ilişkiler şeklindeki emir, yönerge, istek ya da görüşmeler yoluyla sağlanabilir.

Haberleşmeler ve Yorum

Bir kişi ile bir görüşme yaptığımız ya da kendine bir yazı gönderdiğimiz zaman bazı sayıları ya da bir demeci taşımış olabiliriz. Bununla birlikte ona daha başka şeyler de bildirmiş olmamız mümkündür. Örneğin, bir kişi herhangi bir demeci, kendini hedef alan bir eleştiri ya da kınama olarak benimseyebilir. Ne yazık ki bilgi yalnızca nakledilmez, aynı zamanda yorumlanır da. İki ayrı kişinin aynı demeci iki değişik şekilde yorumlaması da mümkündür. Birinin istek kabul ettiğini bir diğeri dürüstlüğüne hakaret ya da güvenliğini tehdit edici nitelikte görebilir. Bu nedenle haberleşme yalnızca isteklerimizi karşı tarafa açık ve yanlışsız olarak bildirmek yoluyla gerçekleşemez. Karşı tarafın olanaklarını, umutlarını ve kişisel değerlerini de kayda alan bir haberleşme yolu iyi ilişkiler doğurur.

Endişeli, kızgın ya da korkak oldukları zaman kişiler, kendilerine söylenenleri gereğince işitmezler. O sırada konuşmacıyı değil kendilerini dinlemektedirler. "Yeni bir sistem kurulmalıdır" sözcükleri dinleyici için "daha verimli olmalısınız" anlamına gelebilir. Dinleyici bu kelimeleri "görevini yeterince yerine getirmiyorsun, işinden atılman mümkün" şeklinde yorumlayabilir.

Kişiler daha çok bekledikleri ya da amaçladıkları şeyleri işitirler. Notları, yönergeleri ya da raporları okurken de gerçekte var olmayan bildirileri ararlar.

Etkili bir haberleşme kurabilmek için denetleyici, personele yalnızca ne söyleyeceğini değil aynı zamanda bunu karşısındakilere en iyi şekilde ve nasıl söylemesi gerektiğini de dikkate almalıdır. Değişiklikleri kapsayan bilgi, yönerge, emir ya da olayları kabul ettirebilmek için bu konuda hazırlık yapmak gereklidir. Denetleyici ve yönetmenler personele çalışmalara daha güçlü katılma olanakları sağlamak zorunlğundadırlar.

Guruplar İçerisinde "BİZ" Duygusunun Yaratılması

Aynı cinsten olanlar ile işbirliği yapmak isteği insanlarda doğuştan vardır. Bir gurup içerisindeki birlik, duygu ve heyecanlara bağlıdır. Gurupları önderler yönetir. Bir gurup içerisindeki bireyler ve önder arasında, güvenlik duyguları yer almalıdır. Ne yazık ki ticaret

ve endüstri yaşantısında çok az sayıdaki guruplar amaç ve duygu birliğine erişebilmektedirler. Gurup çalışmaları çoğu kez bölünür, bireylerin birbirlerine davranış şekilleri ise gelişigüzeledir.

Bölünmez bir birliği ancak güçlü bir önder sağlayabilir. Gurup önderliği yapacak bir denetleyicinin gurubun duygularını yansıtabilmesi, değerlerini, standartlarını ve umutlarını temsil edebilmesi gerekir. Önder rolündeki denetleyicinin görevini gereğince kavraması hem kendisi hem de gurup için yararlıdır.

Nasıl bireyler kendilerini "ben" ve "benim" olarak düşünürlerse, guruplar da "biz" ve "bizim" olarak benimsenme amacındadırlar. Bir gurup ne kadar etkili olursa, o gurup içerisinde bulunan bireyler arasındaki ilişkiler de o oranda güçlenir. ve "biz" duygusu belirir. Kendi aralarında kullandıkları sözcükler, küçük isimler, ya da ufak şakalar "biz" duygusunu yaratırlar.

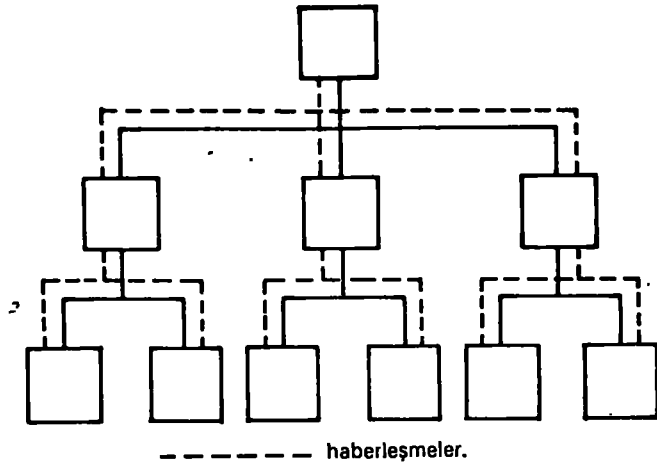
Guruplar içerisindeki "biz" duygusu bireylerin düşünce ve davranışlarını etkileyebilir. Bir bilgiyi yorumlamak, geliştirmek, ve çevresindekilere yaymak konusunda bireyin kişisel değerleri önemli rol oynar. Gurup olarak düşünmek, bireyin değer sistemini de etkileyebilir.

Yüreklendirici bir gurup, ya da bireye olayları daha açık bir açıdan görmekte yardımcı olan bir denetleyici onun katkısını çoğaltır.

Gurup içgüdüğü psikolojik olduğu kadar bedeni gücü de çoğaltır. Pek az kimse arkadaşlarının onayını almadan uzun süre kişisel davranışlarında direnebilir. Bu nedenle gurubun düşüncelerine ve davranışlarına ayak uydurmak daha kolaydır. Bireylerle tek tek konuşup ilişki kurmak mümkündür. Bu görüşmeler sırasında kendisine yapılan baskı ve duyurular daha önceki düşünce ve davranışların değişmelerine yol açar. Kendine gereken değerin verildiğini hisseden birey, kendisi ve gurubu için yararlı olabilir. Aralarında iyi ilişkiler kurulmuş olan bir gurubun çalışmaları daha etkilidir ve güven duygusu çok güçlüdür.

Etkili Haberleşmelerde Zihnin Rolü

Haberleşme akla dayandığı kadar duygusaldır da. Etkili bir haberleşme, bilginin açıkça, kesin ve bütün olarak iletilmesi ile gerçekleşir. Haberleşmenin temel amacı bütün düzeylerde gerçek bir anlaşma sağlamaktır. (Şekil 6'ya bakınız).



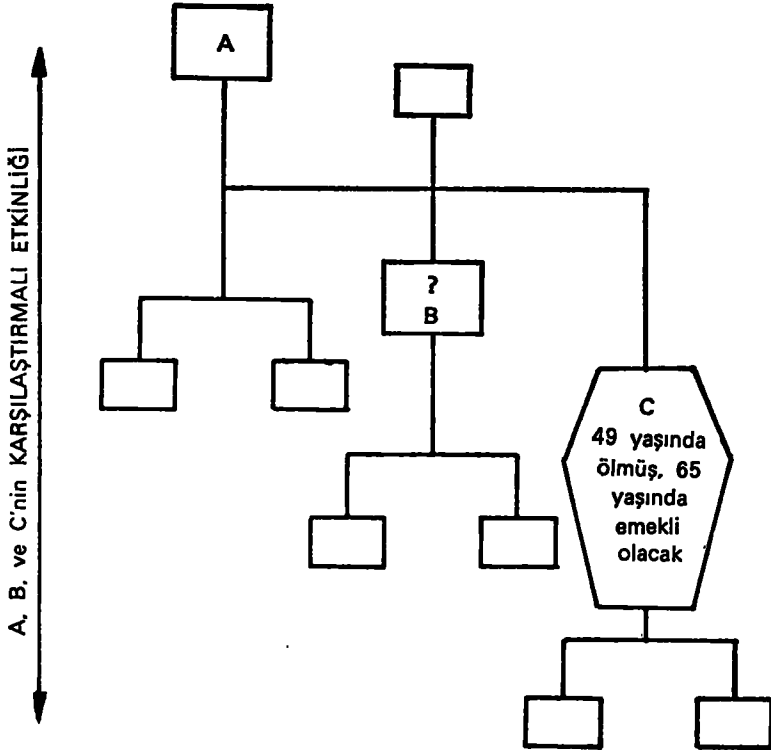
Şekil 6

Teoride örgüt yapısı, politikaların yürütülmesi, değişikliklerin tanıtılması, çalışmaların koordine edilmesi ve performansların denetlenmesi için bir taban oluşturur. Pratikte ise, örgüt yönetmen ve denetleyicileri aracılığıyla (şekil 7) de gösterildiği gibi çalışır.

Burada A, şirketi için şemada gösterildiğinden daha yararlıdır ve başkalarına gösterilen iltimaslar olmasa şirketin başına geçebilir. Kendinden bir üst sıradaki yöneticisi için bir tehlikedir. B ise bir bilmecedir. Çok az kişi onun yersiz davranışlarını ve yararlı olma isteksizliğini kavrayabilir. Çok az sayıda kişi kendisine yaklaşmakta ve personel ona hiç bir konuda bilgi iletmemektedir. Şemada C ölüdür. Astları ya kendisini hiç dikkate almamakta ya da ilgisizliğine sinirlenmektedirler. Bu durumda haberleşme bütünüyle duygusal bir biçim almakta, peşin hüküm, korku, hüsrân, kıskançlık ya da hoşnutsuzluk gibi engeller ortaya çıkmaktadır.

Böyle bir şirketin bir dairesinin bilgi tahtasına, bir yazılı not asıldığında buna aşağıdaki oranlarda ilgi gösterilir :

- % 10 bu notu okumaz.
- % 10 yazılanı kavramaz.
- % 10 yazılanı ters yorumlar.
- % 10 yazılana inanmaz.
- % 10 yazıdaki dilbilgisi yanlışlarını eleştirir.
- % 10 yazılanı okuyup boşuna vakit harcadığı için azarlanır.



Şekil 7

STRATEJİ

TAKTİKLER

FONKSİYON

SORUMLULUK ALANI

ÜDY*

Orta Düzeydeki Yönetim

Alt Düzeydeki Yönetim

Denetleme Yönetimi

KARAR ALMA

KARARLARIN YÜRÜTÜLMESİ

*Üst Düzeydeki Yönetim

44

liklerin personeli etkileyeceği olaylarda yazılı haberleşme iyi bir tutum değildir. Disiplini gerektiren olaylarda, yeni atamalarda ve performansların geliştirilmesi gerektiğinde, yöneticiler ile astların yüz yüze görüşmeler yapmaları gereklidir.

Bazı yönetmenler ikili görüşme yapmaktan hoşlanmazlar ve bu nedenle de personel ile görüşmekten kaçınırlar. Görüşme ya da personel toplantıları fikri bir çoklarını rahatsız eder. Böylece ücret (maaş), terfi ya da performans konusunda personel ile görüşmeler sürekli olarak ertelenir.

Herhangi bir görüşme ya da toplantının nereye varacağını önceden kestirmek güçtür. Kişilerin amaç ve olanakları, kişiliklerin çatışması ya da inanç ve kişisel değerler arasındaki farklar, bu görüşme ve toplantıların başarı ya da başarısızlıklarını saptayabilir. Fakat ne yazık ki bu etkenlerin etkilerini daha önceden kestirebilmek mümkün değildir.

Kişilerle görüşme yapabilmenin kesin ve doğru bir yolu yoktur. Etkili bir ilişki kurabilmek için personel toplantılarında astların şikayetlerini dinleyip bu konularda kendileri ile tartışma yapmak uygun bir davranıştır. Görüşmeler, yerinde yönetildiği takdirde, personelin problemlerini çözebilmek yönünden yararlıdır.

Görüşmeyi yapan kimse çok konuşmamalıdır. Bu görüşmelerin gerçek amacı görüşülen kişi ile bir işbirliği kurabilmektir. Görüşmeye gelen kişi, yöneticinin kendisine tepeden baktığını ya da kendisinden üstün olduğunu duyurmaya çalıştığını sezerse, işbirliği yapmak istemez. Yönetici, kendi görüş ve düşüncelerini karşısındakine kaptırmamak için çok dikkatli davranmalıdır. İlgili dinlenip, düşüncelerine saygı gösterildiğini duymak, personeli rahatlatacaktır.

Denetleyicinin görevi, emrindeki personelin problemlerinin gerçeklerini belirtebilmelerine yardımcı olmaktır. Denetleyici, astlarını, bu görüşmeler sırasında problemlerini çözme konusunda yüreklendirmelidir. Çareler arandıkça problemlerin gerçekleri kendiliğinden ortaya çıkar. Problemi olan bir kişi güçlüklerini bir görüş açısına yerleştirebilmek için çok gibi fırsatlara ihtiyaç duyar. Personel dağ gibi gördüğü problemlerinin gerçekte bir hiç olduğunu farkedirse, bu görüşmeler sırasında denetleyici görevini yapmış sayılır.

Disiplin sağlamak, üzüntüleri ortadan kaldırmak ve problemleri çözmek amacı ile yapılan bu görüşmelerde dört etken önemli rol oynar:

Şöyle ki :

1. HEDEF

Bu görüşmenin başlıca amacı nedir?

Görüşme ilerledikçe görüşmeyi yöneten kişi, kendi başlangıç amaçlarını değiştirmek zorunda kalacak mıdır?

2. HAZIRLIK

Görüşmeden önce toplanması gereken bilgi nedir?

Bu konu ile ilgili olaylar hangileridir?

Bu konu ile ilgili kişiler kimlerdir?

Bu konuda benim çıkarlarım nelerdir? (Dolayısıyla önyargılarım neler olabilir?)

Bir görüşme tabanını nasıl geliştirebilirim?

3. YÜRÜTME

Kişiler rahat konuşabilmek için uygun bir atmosfer ararlar.

“Gerginliğin” mümkün olduğu kadar yok edilmesi gereklidir.

Gizlilik gereklidir.

Konuşmalar kesin olmalı, görüşülen kimsenin konu içinde kalması sağlanmalıdır.

Sert tartışmalara yol açılmamalıdır.

Laflar kesilmeden dinlenmelidir.

Personel küçümsenip alaya alınmamalıdır.

Sinirlenmemelidir.

Muhatabın da haklı olabileceğini kabule hazır olunmalıdır.

Verilen söz tutulmalıdır.

Dürüst olmalıdır.

4. KOVALAMA

Bir görüşmenin sonuçlarının daha ileri tartışma ve araştırmalar ile denetimi gereklidir. Konu ve ilişkilerin gelişip gelişmediği araştırılmalıdır.

Bir problemin başlı başına bir olay mı yoksa daha etraflı bir olayın bir bölümünü mü oluşturduğu araştırılmalıdır.

Bu görüşmeden başka kimlerin bilgisi olmalıdır?

Gerek denetleyici. gerekse görüşme yapılan kimse bundan sonraki adımın ne olduğunu biliyor mu?

Etkili İlişkilerin Geliştirilmesi - Personel Toplantıları

Görüşmeler kişisel ya da bireysel problemlerin çözülmesi yönünden ideal birer araç olabilir. Kişiler sürekli olarak gurup baskıları altında kalırlar. Bunların birbirleriyle olan ilişkileri ve guruplara bağlılıkları nedeni ile işyerlerindeki problemlerin gurup esasına göre ele alınması yerindedir. Böylelikle bireyler kendi başlarına hesap vermektense bir gurubun üyeleri olarak konuşabilme özgürlüğünü kazanırlar.

Personel toplantıları denetleyiciye bir gurup, kısım ya da dairenin önderi olduğunu yeniden duyurur ve aynı zamanda onu, aynı olayı teker teker bireylere anlatmak güçlüğünden alıkoyar.

Denetleyicinin yöneteceği bir personel toplantısı gayri resmî nitelikte olmalı ve bilgi almak ve vermek yönünden bir araç meydana getirmelidir. Bu toplantılarda sert ve ciddi davranışlara gerek yoktur. Formalitelerden uzak bir toplantının başarısız ya da amaçlardan yoksun olacağı düşünülemez.

Personel toplantılarından önce önemli hazırlıkların yapılması gereklidir; çünkü boşuna vakit harcamış olmayı hiç kimse amaç edinmez. Toplantılar her şeyden önce kişisel ilişkileri yenilemek ve güçlendirmek için bir fırsattır. Bu toplantıların amacı, kişilerin düşünce ve davranışlarına engel olmak değil, onlara bu konularda yarar sağlamaktır.

Bir toplantı başkanı aşağıdaki şu noktaları özellikle göz önünde bulundurmazsa o toplantı başarısız geçer :

1. Baştan hazırlıksızsa.
2. Toplantının konusu ya da amacı belirsizse.
3. Başlıca konuların belirtilmesi ya da doğrulanması başarısızsa.
4. Konu ile ilgisi olmayan konuşmalara yer verilirse.

5. Büyük ve küçük konulara gereken zaman ayrılmazsa.
6. Çok konuşanlar yüreklendirilip, utangaçlar dikkate alınmazsa.
7. Özel konulara yer verilirse.
8. Çok otokratik,
dogmatik
müsamahasız
laubali
samimiyetsiz
tantanalı
geleneklere bağlı
ukala
önyargılara sahip olunursa.
9. Görüşme "gözde"lerin tekeline bırakılırsa.
10. Çözümlememiş konular askıda bırakılırsa.
11. Toplantıya katılanların görüşleri yetersizce özetlenirse.
12. Gerekli davranış formüle edilemezse.
13. Konuşulanlar çabuk ve gereğince izlenmezse.

İyi bir toplantıyı yönetebilmek için önceden hazırlık gereklidir. Ayrıca denetleyici gayri resmi bir toplantıdan önce şu dört konuyu dikkate almalıdır :

1. TOPLANTININ AMACI

Ne amaçla toplanılmıştır?

- a) Bir problemi çözmek için mi?
- b) Bir anlaşmazlığı gidermek için mi?
- c) Şirket politika ve uygulamalarını açıklamak için mi?
- d) Şirket politikalarını formüle etmek için mi?
- e) Davranışa geçmek için gerekli bir dayanağı geliştirmek için mi?
- f) Personel'e bilgi vermek için mi?

2. GÜNDEM

- a) Görüşülmesi gerekenleri kapsıyor mu?
- b) Zamanında hazırlanmış mı?
- c) Destekleyici tüm gereçler hazır mı?

3. TOPLANTI BAŞKANININ NOTLARI

Bu notlar arasında şunlar yer almalıdır :

- a) Toplantının amacı: "Bu gün burada için toplanmış bulunuyoruz."
- b) Toplantı bir şirket politikasını yürürlüğe koyma işlemlerini görüşmek için yapılıyorsa, politikanın kendisini uzun uzun tartışmak çok zaman alır, bu nedenle belirli noktaları açıklayan referans terimleri kullanılmalıdır.
- c) Kısa bir önsöz.
- d) Yersiz kişiler ve onların sorunlarıyla başa çıkabilecek notlar.

4. TOPLANTI TUTANAĞI

Toplantının tutanağını yazacak kişinin hazır olması gereklidir. Gizli ya da çok önemli olmayan toplantılarda bir bayan personel sekreterlik yapabilir. Bu kişinin böylelikle hem sorumluluk duygusu gelişir hem de not tutma fırsatını bulur.

Toplantının Yönetilmesi

Toplantı başkanının personel toplantılarındaki önemi büyüktür. Denetleyici başkanlığı kendisi yapmalıdır. Zaman zaman genç ve yetenekli bir yardımcısının bu toplantılarda başkanlık etmesi olağandır.

Toplantıların yönetim sırası şöyle olmalıdır :

1. KONU AÇIKÇA ÖZETLENMELİDİR

- a) Görüşülecek konu, öneri ya da problemler.
- b) Toplantının amacı.
- c) Toplantıyı gerektiren nedenler.
- d) Toplantının alması istenilen şekil.

2. TOPLANTIYA KILAVUZLUK EDİLMELİDİR

- a) İlgili olaylara ilgi çekilmelidir.
- b) Bilgi, görüş noktaları ve tecrübeler ortaya çıkartılmalıdır.
- c) Tartışmanın konusu dışına çıkış önlenmelidir.
- d) Kişisel anlaşmazlıklara engel olunmalıdır.
- e) Gurubun katılma isteği çoğaltılmalıdır.
- f) Tartışmayı doğru yolda yürütebilmek amacı ile sorular sorulmalıdır.

3. TARTIŞMA TEKRAR EDİLMELİDİR

- a) Toplantının yönü saptanmalıdır, zaman zaman özetlenmelidir.
- b) Zaman zaman kişisel amaçlar açıklanmalıdır.
- c) Anlaşmazlık ya da uyuşma alanları belirtilmelidir.

4. ERİŞİLEN SONUÇLAR DOĞRULANMALIDIR

- a) Temel noktalar özetlenmelidir.
- b) Sonuçlar açıkça belirtilmelidir.
- c) Anlaşmazlıkların nedenleri açıklanmalıdır.

5. DAVRANIŞ ŞEKİLLERİ KONUSUNDA ANLAŞMAYA VARILMALIDIR

- a) Toplantıya katılanlara, davranış şekilleri konusunda vardıkları yargının kendilerine ait olduğu hatırlatılmalıdır.
- b) Yargılara yeterli delil, kanı ve görüş uygunluğu sonucunda varıldığı tekrarlanmalıdır.
- c) Davranış şekilleri belirtilmelidir.
- d) Öne sürülen davranış şekillerinin etki ve sonuçlarını yönetecek denetleme yolları belirtilmelidir.

Kişisel görüşmeler gibi personel toplantıları da denetleyicilere ve personele ayrıntılı ve içtenli tartışmalar yapabilme olanakları sağlar. İş yaşantısında daha başarılı olabilmek amacı ile ciddi konuları ele alan toplantılar henüz pek ender yapılmaktadır. Personel ilişkilerini geliştirebilmenin büyük yükü denetleyici ve yönetmenlerin omuzlarındadır. Problemlere kendi aralarında çözüm getiremezlerse denetleyici ve yönetmenler bunları sendikalara kaptıracaklardır. Sendikaların bu problemleri çözüm yolları ise hiç de şirketlerin çıkarlarını göz önünde bulunduracak nitelikte değildir.

BÖLÜM 7.

PERSONELİN MÜKÂFATLANDIRILMASI

Her yönetmen ve denetleyicinin en başta gelen sorumluluklarından biri astların görevlerini etkili bir şekilde yapabilmelerini sağlamaktır. Bu sorumluluk şu soruları cevaplandırmayı gerektirir :

Görev nedir?

Görev nasıl yerine getirilmelidir?

Görevin gereğince yerine getirilmesini sağlamak için neler yapılmalıdır?

Etkili bir performans için görevli kişilerin, yapmaları gerekeni kavramaları zorunludur. Bir çok kişi bir işi başarmaktan büyük zevk duyar, oysa başarması gereken işin ne olduğunu bilmez. Görevlerinin, amaçlarının, ve performans standartlarının neler olduğunu kavrayan kişiler, başarılarının ölçülüp değerlendirileceğini de bilirler.

Astlar görevlerinde başarılı olmak amacı ile yüreklendirilirlerse ellerinden geleni yapmaya çalışacaklardır. Mükafatlandırma onaylanmış olmalı ve tarafsız esaslara göre yapılmalıdır. Kişisel değerlere dayanan bir mükafatlandırma güç ve olumsuzdur.

Yönetmen ve denetleyiciler personeli mükafatlandırma konusundan pek hoşlanmazlar. Çünkü "yargıç" rolünü oynamak çekici değildir. Bu nedenle yönetmen ya da denetleyiciler bir mükafatlandırma yapmamayı daha uygun bulurlar. Bazı şirketlerde A, B, C, D, E, harflerinden yararlanılarak bir mükafatlandırma yöntemi kullanılır. Böylesi geleneksel bir mükafat yöntemi uygulayan şirketlerde yazılı her ad karşısına C harfi koymakla yöneticiler hem vicdanlarını rahatlatırlar hem de personele karşı haksız davranmamış oldukları kanısına sahibolurlar. Bu şekil bir mükafatlandırma yönteminde Tablo 2 de gösterilen acıklı görüntülere pek sık rastlanır.

Bu türden mükafatlandırma yöntemlerinde mükafatlandırmadan önce personel ile bir görüşme yapılmaz. İş bittikten sonra ise form dosyalarında saklanır. Bu şekil bir mükafatlandırma harcanmış bir emek demektir. Personelin performansını iletirmek ya da geliştirmek yönünden hiç bir katkısı yoktur.

Personel Mükâfatlandırılması

Gerekli yerlere işaret koyunuz:	A	B	C	D	E
İŞBİRLİĞİ			✓		
İNİSİYATİF			✓		
İSTEK			✓		
YARGI			✓		
ÇABA			✓		

- A — Fevkalâde
 B — Ortanın üstünde
 C — Orta
 D — Ortanın altında
 E — Çok zayıf

TABLO 2

Arkadaşlarımız hakkında yazılı mükâfatlandırmalar yapmak şüphesiz ki çok güçtür. Kendileriyle karşı karşıya görüşüp uygunsuz performanslarının nedenlerini araştıran oturumlar ise daha da can sıkıcıdır. Bu güçlüklerin nedenleri çeşitlidir. Personelin performansından çok, kişiliklerini hedef alan mükâfatlandırma şemaları bu işi yapan kişi için daha da güçtür.

Kişilik yerine Performansın Mükâfatlandırılması

Henüz mükemmel bir mükâfatlandırma yöntemi oluşturulamamıştır. Performansın mükâfatlandırılması kişilerin görevlerindeki beceriksizliği ölçmek demektir. Bu mükâfatlandırmayı yapabilmek için astların haklı ve geçerli kabul edeceği ve kavrayabileceği görev beceriklilik ölçülerinden yararlanmalıdır. Mükâfatlandırmalar tarafsız yargılardan oluşmalıdır.

Belirli bir süre içinde, beklenen sonuçlar ile, elde edilen sonuçlar arasındaki fark, performans değerlendirmesi için bir kaynak meydana getirir. Bu farkların kişisel yetersizliklerden mi yoksa şirket baskıları, yetersiz kadro, şirket politikaları ve desteklenmeme nedeni ile mi ortaya çıktığını saptamak da mümkündür. Şirket politikalarındaki engeller personelin performansını geliştirmesini önliyorsa, denetleyici ve personel birlikte çalışarak bu engelleri ortadan kaldıracılabilmek amacı ile çaba gösterirler ve bu çabanın sonucunda performansın gelişme şansı kayda değer bir artış gösterir.

Ticaret yaşantısında, kişiliklerdeki zayıflıkları tanımak güçtür. Bu ancak profesyonel kişilerin başarabileceği bir görevdir. Denetleyicinin, personelinin kişisel niteliklerini mükâfatlandırılabilirlik amacı ile kendileriyle yapacağı görüşmeyi yönetmesi kolay değildir. Yardımcı ya da yapıcı olur, amacı ile verilen bir öğüdü karşı taraf, kişiliğine yapılan bir saldırı olarak yorumlayabilir. Karşı tarafın kendini korumak için söyleyeceği sözler üzerine olay, bütünüyle bambaşka bir yön alabilir, ve kontrolden çıkabilir. Denetleyici, astının kullanacağı sözcükler sayesinde daha sert ve yersiz davranışlara yönelebilir. Bu gibi ilişkiler çalışma yaşantısı için onarımı güç zararlar doğurabilir ve hiç bir şekilde de performansın gelişmesine yardımcı olmaz, giderek performansı geriletebilir de.

Mükâfatlandırma Görüşmesi

Mükâfatlandırma görüşmesi tümüyle kişisel bir olaydır. Bu görüşme bir yönden her iki taraf için de keder, utanç, ya da suçluluk duygusu yaratmış konular üzerinde yüz yüze karşılaşmayı kapsayan bir ilişkidir. Değerlendirme görüşmeleri için gerekli koşullar şunlardır :

1. Dostça ilişki.
2. İnanç ve güvenç.
3. Hür olarak konuşabilme dileği.
4. Dinleme amaç ve yeteneği.
5. Problemlerin doğru olarak belirtilmesi.
6. Dürüstlük ve içtenlik.
7. Görüşmeyi yöneten kişinin, gerekirse, çare bulma hareketini başlatabilme yetkisi.
8. Rahatsız edilmemek ve gizlilik.
9. Duruma hakim olma.

Bu görüşmeler performans ve görev etkililiğini saptayan etkenler konusunda karşılıklı bir bilgi alış-verişidir. Böyle bir görüşmenin konusu aşağıdakileri kapsamalıdır :

1. Bu kişinin neler yapması gerekirdi ?
2. Kendisi neler yapmıştır ?

ya

3. O işi daha iyi yapabilecek iken niçin bunu esirgemiştir.
4. İlerleme planı.
5. Planı izleme ve uygulama yolları.

ya da

6. Kendisinden beklenenden fazlasını vermesinin nedenleri.
7. Yeteneklerinden uzun süreli olarak daha fazla yararlanabilme planı.

Bir görüşmeyi etkili bir şekilde yürütebilmek için aşağıdaki koşullar gereklidir :

1. Süre, yer, kişileri rahat ettirebilmek amacı ile uygun oturma yerleri.
2. Görüşme esasını destekleyecek ve geliştirecek şekilde hazırlanmış konu başlıkları.
3. Duygu ve düşünceleri ortaya çıkartabilecek açık sorular.
4. Görüşmeyi yöneten kişi tarafsız olmalıdır. Böylelikle rahat konuşma olanakları yaratılmış olur.
5. *ne, niçin, nasıl, nerede, kim, ne zaman* gibi sorularla konuşmanın açıklığa kavuşturulması sağlanmalıdır.
6. Gerekli noktalara değinildiğinden emin olmak için bir listede yazılı olan konulara göz atılmalıdır.
7. Aynı konular iki kez not edilmemelidir.
8. Dinler gibi görünmelidir.
9. Görüşmenin personele yarar sağlamak amacı ile yapıldığı hatırlatılmalıdır.

Yönetmen ya da denetleyiciler, herşeyden önce, danışma anlamında olan bu görüşmenin işyeri ilişkilerinin bir bölümünü oluşturduğunu akıllarından çıkarmamalıdır. Görüşme sonunda ast odadan, yönetmenine yaşantısı boyunca kin besleyecek duygularla ayrılmamalıdır.

Performansı mükâfatlandırma, yönetim işleminin gerekli ve büyük bir bölümünü meydana getirir. Bu nedenle bir mükâfatlandırma görüşmesi, ast ve üst arasında oluşan normal bir olaydır. Bu görüşmelerde mükâfatlandırılması gereken şeyler kişisel nitelik ve özellikler değil, bireyin görevindeki başarısı ve elde ettiği sonuçlardır.

BÖLÜM 8

MÜKÂFATLANDIRMA DANIŞMANLIĞI — GERÇEKLER

Bu bölümde *astlara, kendi kendilerine yardımcı olabilmeleri için yardım etme* konusu incelenecektir.

Aralarında sağlıklı bir ilişki bulunan iki kişi için mükâfatlandırma görüşmesi herhangi bir güçlük yaratmaz. Böyle bir görüşme sırasında bu iki kişi, ilerlemeyi gözden geçirmekten çok birbirleri olan ilişkilerini yenileme ve güçlendirme fırsatını bulurlar. Gerçekte değerlendirme görüşmesinin etki ve sonuçlarının büyük bir bölümü, daha görüşme başlamadan önce saptanmıştır.

Bir mükâfatlandırma görüşmesi herşeyden önce bireyin güçlü olduğu noktalar ve başarıları konusu üzerinde toplanmalıdır. Kişinin zaaflarını yok edip bunları geliştirmeğe çalışmak ise yanlıştır.

Yöntemden çok Bir Yaşantı Biçimi Olarak Denetim

Astların performansını geliştirmek, kendileri için yalnızca görev hedefleri saptayıp, sonra da başarılarını bu hedeflere kıyasla değerlendirmek demek değildir. Böyle bir uygulama yolu karşısında denetim yalnızca bir yöntemdir. Bir yaşantı yolu olarak uygulanan denetleme yönetimi, şirketlerin denetleyicilerine baskı yolu ile benimsettikleri tekniklerden daha etkilidir, çünkü bu teknikler şirketlerce, yalnızca daha üstün başarılar ve daha verimli sonuçlar elde etmek amacı ile uygulanmak istenmektedirler. Personelinin performanslarını ilerletmeye ve geliştirmeye çaba harcayan bir denetleyicinin görevi başarısız personelin yerine yenilerini işe almak olmayıp, halen iş başındaki personeli yetiştirmektir. Mükâfatlandırma görüşmesini, geliştirme işleminden ayrı tutmağa çalışan denetleyici ve yönetmenler, kısa bir süre sonra yeni personel aramak zorunda kalırlar.

Mükâfatlandırma, işten çıkarmadan bir önceki adım değildir. Mükâfatlandırma, personele, yapılması gerekenin yeterince yerine getirilmesi konusunda yararlı olmak amacı ile uygulanmalıdır.

Geliştirme işlemi herşeyden önce kendi kendini geliştirme ile başlar. Bu konuda denetleyicinin rolü önemlidir. Denetleyicinin sık sık kendisine sorması gereken sorular şunlardır:

1. Bu kişiden tümüyle yararlanılıyor mu?
2. Ben ya da şirket: personelin gücü, hüneleri, yetenekleri ve bilgisi için gerekli çalışma alanları sağlayabiliyor muyuz?
3. Bu kişinin hayalgücü, yaratıcılığı ve öteki olanaklarından gereğince yararlanıyor muyuz ?
4. Bu kişinin yaptığı işi, bir elektronik-beyin ya da daha kıt zekâlı bir kişi daha çabuk ya da daha az masraflı olarak başarabilir mi ?

Ne yazık ki bir çok kişiler, düşünceleri 20 ya da daha fazla yıllık tecrübenin etkisi altında kalan, yeniliklere karşı koyan ve hayalgücü pek kıt olan orta seviyedeki denetleyicilerin yönetiminde çalışmak zorunluğundadırlar. Ticaret yaşantısındaki bir çok kişiler ise çalışma yaşantılarını insanî haysiyet ve zihniyeti küçümseyen görevlerde harcamaktadırlar. İşyerlerindeki kişisel sorumlulukların, görev alanlarının genişletilmesi ya da sorumlulukların yeniden saptanmak yoluyla çoğaltılması gerekir.

İşyerlerinde insancıl hünar ve yeteneklerden nasıl yararlandığımız, daha doğrusu yararlanamadığımız konusuna önem vermek gerekir. Başarma amacı insanlarda doğuştan vardır. Bedenî hünarların yanında zihnî hünarları da geliştirmek, yaratmak, ve başarmak olanağı hemen hemen her insanda kendini gösterir. Şanslı olanlar hemen hemen tüm yaşantıları boyunca bu olanakları elde ederler. Olanakları için yeterli alanlar ve çıkış yolları bulamayanlar ise zamanla başarı dileklerini kaybederler ve davranışları değişerek ilgisizlik doğar.

Yapıcı Danışmanlık

Yaptığı işler sonucunda elde ettiği tatmin ya da mükâfatlar kişinin görevine geri verdiği performansta kendini gösterir. Kişinin yaptığı işte göstereceği başarı, sonuçta elde edeceği tatmin ve mükâfatlarla ilgilidir. Bir kişi için "tatmin" demek olan şey ötekiler için değersiz sayılabilir. Para tatmin olmak için kuşkusuz ki önemlidir, oysa başarı sonunda sağlanacak duygusal etkenler de büyük rol oynar.

Mükâfatlandırıcı danışmanlık görüşmesi her türlü düzey farkını ortadan kaldıran, erkek erkeğe bir görüşme olmalıdır. Böyle bir görüşmeyi başlatmak kolay değildir, çünkü bir çok denetleyiciler apoletlerini bir kenara atıp, personel ile aynı düzeyde olmaktan hoşlanmazlar. Herşeye rağmen bu görüşmeler açık ve içtenli olmalı, yasak sayılan konular rahatça tartışılmalı, desteksizlik konuları görüşülmelidir.

Genellikle bireyin görevindeki etkinliğini saptayan beş esas etken vardır :

1. Birey kendisinden bekleneni kavramalı, nasıl, nerede, ve ne zaman yetkilerinden yararlanacağını bilmelidir.
2. Kararlar alarak, ve görevi kontrolü altında bulundurarak kendi varlığını ispat etme olanağını kazanmalıdır.
3. İşleri doğru yola yöneltmek amacı ile, iş işten geçmeden bunların ne şekilde geliştiğini bilmelidir.
4. Performansını karşıt yönden etkileyen kişisel ve örgüte ait problemleri çözebilmek için destek, yardım ve kılavuzluğa ihtiyaç duyar.
5. Ücret ve terfi olanakları, gerçek görev tatmini ve onaylama yönlerinden görevini tatminkâr bulmalıdır.

Mükâfatlandırıcı danışmanlık görüşmesi, yönetmen ve denetleyiciler için personel ile bu beş alanda birlikte çalışmak üzere ideal bir fırsattır. Görüşmeyi yürütecek kişinin, danışmanlık oturumunun esas amacını ve ele alacağı konuyu önceden saptaması gerekir. Böylece, performans mükâfatlandırması, potansiyel mükâfatlandırma ve ücret konusundaki görüşmelerle karıştırılmamış olur.

Görüşmeler çoğunlukla görüşme yapılacak kişiyi davet etmekle başlar. Bu davetin nedeni olarak kişinin görevini ve katkısını ayrıntılı olarak gözden geçirmek ve kişisel etkenliğini engelleyen konuları incelemek amacı gösterilebilir. Görüşme sırasında danışmanın problemlere dikkatle eğilmesi ve bunları incelemesi gereklidir. Burada denetleyicinin görevi personeelin, özellikle kendi denetimi atındakilerin problemlerini çözmek konusunda, ona yararlı olmaktır.

Denetleyici, personelin kendi düşünce ve öğütlerini de dikkate almalıdır. Ayrıca personele kendi önerilerinin muhtemel sonuçlarını kavramak konusunda da yararlı olmalıdır.

Denetleyicinin bu görüşmeler sırasında personele yararlı olacağı konuları şöyle sıralayabiliriz :

1. Denetleyici görüştüğü kimseye düşüncelerini ve problemlerinin ana nedenlerini birbirinden ayırdedebilme yeteneğini *denetleme* konusunda yararlı olur.
2. Personelin kendi görevini ve dairedaki öteki arkadaşlarıyla olan ilişkileri konusundaki kavramını açıklar.
3. Personelin kendi katkılarının açık bir görüş açısına yerleştirilmesini sağlar.

Mükâfatlandırma görüşmeleri sırasında çatışan görüş, çıkar ve değerlerin ortaya çıkacağı kuşkusuzdur. Fevkalâde normal olan bir uyuşmazlığın, her iki taraftan biri açısından düşmanca bir atak olarak yorumlanması tehlikesi de vardır. Böyle bir görüşme sırasında denetleyici ya da personel kendini en iyi şekilde savunmak isteyecektir. Bu gibi olaylarda uyuşmazlığın nedenleri araştırılmalı ve bunları ortadan kaldıracak çareler bulunmalıdır. Uyuşmazlık konusu serin kanlılıkla tartışılmalı ve tatmin edici bir çözüm yolu birlikte aranmalıdır.

Mükâfatlandırma görüşmeleri, amaçlarının dışına çıkmamalıdır ve her problem için bir çözüm yolu bulmak konusunda verilen sözlerle sonuçlanmamalıdır. Problemler için hazır çözüm yolları bulmak kişilere yararlı olmaz. Problemi olan bir kişi kendi çözüm yollarını kendi bulmalıdır. Yönetmen ve denetleyiciler ise bu görüşmeler sırasında personele çözüm yolları bulabilmek konusunda yararlı olmalı ve onların buldukları yolları onaylamalıdır.

BÖLÜM 9.

İNSAN İLİŞKİLERİNDE PRATİK BAZI ÇÖZÜM YOLLARI

İnşancıl çalışmaların kaynaklarının çoğu çeşitli ihtiyaçların karşılanması ile ilgilidir. Bu ihtiyaçların bir kısmı maddî olabilir. Bir başka bölümü ise, bireyin kendine olan saygısını kazanma dileği, üstünlük amacı, tanınma ihtiyacı, ve kişisel gelişme isteği gibi etkenler oluşturur. Ekonomik yönden gelişmiş ülkelerde yaşayan insanlar gerekli maddî ihtiyaçlarının karşılanmamış olduğunu ileri süremezler. Bununla birlikte insanlar bir şeyi elde ettikten sonra yeniden doyumsuz olurlar, bunun nedeni ise ihtiyaçlardan çok isteklerdir.

Evde, eğlencede, ya da işyerlerinde, insanların davranışları çoğunlukla toplumsal, entellektüel ya da duygusal ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için gerekli çıkış yollarını bulmaya ve bunları sömürmeye doğru yönelmiştir. İnsanların çevreleri özellikle nesnelerle doludur, oysa bunlar bir insana güç, pozisyon, etki ya da başarı sağlamazlar.

Para pek çok nesneleri elde edebilmek için bir araçtır, ve bundan da ileri gidemez. Çalışan nüfusun büyük bir bölümü boş zamanlarındaki rahatını sağlayabilmek amacı ile, haftanın 5 ya da 6 gününü yetenek, enerji ve zekasının yalnızca ufak bir bölümünü kullanarak çalışmaya hazırdır.

Yönetmen ve denetleyiciler inşancıl çabaların mekaniğini kavramaktan uzak kalmışlardır. Yönetim çalışan kişilerin ihtiyaçlarını nesnel olarak karşılar, fakat onların zeka, verimlilik ve enerji kaynaklarını bulmayı ve ortaya koymayı başaramaz.

Herhangi bir işyerinde katılma olanağı sınırlı ise, o iş alanı ile ilgili kişiler kendilerini fazla yormaktan kaçınırlar. Yönetim, personeline her an onlardan vazgeçebileceği elemanlar oldukları duygusunu verirse, bu elemanlar haklı olarak işlerinde ilgisiz davranacaklardır. Bu durumda da personelin çalıştığı şirketten beklediği tek şey para olacaktır. Paraya gösterilen ilgi ise verimliliği azaltır. Performansı geliştirmek için personel çok az çaba harcar. Bu nedenle verimliliği çoğaltmak, problemleri birlikte çözmek, ücret artış ya da indirimlerini saptamak amacı ile personel mükafatları uygulamak gereklidir.

Görevlerinin önemsizliği nedeni ile kişiler şirketin kendilerine müdana etmediğini sezinlerlerse büyük bir güvensizlik duygusuna kapılırlar. Bireysel iktidarsızlık ya da kişisel önemsizlik duyguları şu düşüncelere yol açar: "Ben kendi kendime hiç bir iş yapamam, oysa bir kaç kişi birleşirsek yönetim bizlere gereken ilgiyi gösterebilir."

Bu gibi nedenlerle koruyucu gurup duyguları gelişecek ve bireyler örgüt içersinde usulsüz olarak guruplaşacaklardır. Kendilerine duydukları saygının kayboluşunu gidermek için bazı kişiler kendi öz verimliliklerini kısıtlamakla ve katkılarını gurup davranışları ile birlikte bir minimum'a indirmekle yeniden kişisel güçlenme duygusu kazanacaklardır.

Bu gibi olaylarda denetleyicinin görevi, herhangi bir değişikliğe karşı koymak isteyen birey ya da guruplara, yeni yöntemleri, yeni sorumlulukları ve yeni iş yönetim yollarını tanıtmak amacı ile çaba harcamaktır.

Değişime Karşı Koyma

Herhangi bir değişiklik uygulanmak istendiğinde, bu değişime çeşitli yollarla karşı konmak istenir. Değişime karşı koymak daha çok bir korunma yoluyla yapılır, çünkü önerilen değişiklikler bir çıkar sağlamaktan çok, ya bir korkutma olayı ya da rahatsız edici bir olay olarak ele alınır. Bu nedenlerle, önerilen değişikliklerin doğrudan doğruya bireyin kişisel olanakları ve amaçları ile bağdaştırılması gerekir.

Değişim karşısında birey çıkarlarını korumak ister. Bu nedenle önerilen değişiklikleri uygulamamak ya da bunlara karşı gelmek yoluyla birey, çıkarlarını korumak için çalışacaktır. Değişim nedeni ile kazanılacak yararlar bireye sunulmadan önce, bunların, bireyin görüş açısından ele alınması gereklidir. Bu işe, önerilen değişikliklere ayak uydurmama niyetinde olan bireyin öne süreceği nedenlerin neler olabileceği üzerinde düşünmekle başlamalıdır.

Bir değişiklik önerisi yapıldığında bireye kendi itirazlarını açıklamak olanağı tanınmalıdır. Böylece birey bu değişikliğin kendi çıkarlarına uygun olmayan yanlarını da belirtecektir. Kendi görüş açıları değerlendirilmeyen ve dikkate alınmayan bir kişi doğrudan doğruya başkalarının görüşlerini benimseyemez. Kendi amaç ve görüşlerimizi zorla kabul ettireceğimiz bir kişi ise, bizi ilerde haksız çıkartabilmek amacı ile bütün gücünü harcayacaktır.

Birey ve Örgüt

Toplumsal yaşantıda bireyin amaçları ile örgütün amaçları çatışır. Her iki taraf da en yüksek maddi çıkarları elde etmek amacındadır ve her iki taraf da bunu birbirini ezerek gerçekleştirmek ister. Bireyin amacı giderek daha yüksek ücret almaktadır. Öte yandan şirket, maliyet ve giderleri indirmeğe ve böylece daha da yüksek gelir elde etmeğe çalışır.

İnsanlar çocukluktan çıkıp olgunluğa eriştikçe baskı altında kalarak yapmak zorunluğunda oldukları görevlerde uygunsuz kişisel gelişmeler kaydederler. Modern sınıf örgütleri dikkate alacak olursak bunların bireye yeteneklerini tümüyle kullanabilme fırsatlarını sağlamadıklarını görürüz. Örgütlenmiş bir toplum yaşantısı bireyin umut ve amaçlarını gerçekleştirme şanslarını kısıtlar.

Saik ve sebep, görev tatmini ve etkili performans konularında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bireyin davranışlarındaki saik ve sebep ile, görev performansındaki saik ve sebeplere bir göz atmakta yarar vardır.

Genellikle saik ve sebep olmadan çaba harcanamaz. Saik ve sebebe dayanan davranışları ilim adamları şu şekilde nitelemektedirler :

1. Amaç ve yön duygusu.
2. Uygunluk ve değişkenlik.
3. Tecrübeden yararlanma yeteneği.

4. Verimlilik ve yapıcı düşünüş.
5. Yeniden düşünebilme ve davranma istekliliği.

Saik ve sebebe dayanan davranış, amaç ve hedeflerimizi saptama yeteneğidir ve düşünce ve davranışlarımızı uygun olarak değiştirebilmemiz için çevremizde olup bitenleri dikkate alır. Saik ve sebep bireyin başlıca ihtiyaçlarına ve kişisel arzularına bağlıdır. Aynı zamanda bireyin çaba enerjisi ile de ilgilidir.

Bazı kimselerin üstün kişisel nitelikleri vardır ve koşullar ne olursa olsun kendilerini ve kendileriyle birlikte etkili çabalar da gösterebilirler. Bu gibi kişiler azınlıktadırlar ve daha çok önderlik görevlerini ellerinde tutarlar. Ellerindeki pozisyon ve yetenekleri, genellikle kişisel ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliktedir. Ayrıca bu kişiler, kendi amaç ve hedeflerini değiştirip uyabilecek yeteneklere de sahiptirler.

Yaşantılarına ayak uydurabilmekten yoksun kişiler ise endüstride problem yaratırlar. Bu nedenle işyerlerinde çalışan bir çok kimse yalnızca orta derecedeki bir performans ile yetinmektedir, çünkü bunların yönetmen ve denetleyicileri, daha fazla katkıda bulunmalarını sağlayacak fırsat ve çıkış yollarını keşfedip kendilerine yardımcı olmaktan uzak kalmaktadırlar.

Bir çok işyerlerindeki davranışlar aşağıdaki şekillerde olmaktadır :

Gerçek yön ve amaçlar eksiktir.

Stereotip ve otomatiktir.

Yenilikler uygulanmaz, status quo'ya yani hallerin olmaları gerektiği şekle bağlılık güdülür.

Yetenek ve becerilerden sınırlı olarak yararlanılmaktadır.

Bu koşullar altında bir şirketin Kâr ve Zarar Tablosu bir evvelkine kıyasla düşüş kaydedecektir. Bununla beraber problemin başlıca kaynağını etkili önderlik yeteneklerinin eksikliği yaratmaktadır.

İnsanlarla ilgili bütün problemlerde olduğu gibi bu problemlerin de çözüm yolunu bulmak kolay değildir. Şirket yönetim yapısını olaylara uydurmadığı takdirde bu problemler daha da güçleşir. Yönetimler, bireysel görevlerin periodik yapı değişikliklerine uğraması gerektiğini kavramaktan uzak kalmaktadırlar.

Çok az sayıda şirket aşağıdaki konulara eğilmiştir :

1. Görevlerin analizini yapmak ve bireysel otoritenin yükümlülük ve sınırlarını belirtmek.
2. Bu görevler için hedef ve performans seviyeleri saptamak.
3. Performansları mükâfatlandırmak ve personele etkili bir şekilde danışmanlık etmek.
4. Personele gerekli eğitim olanakları sağlamak.

Yönetimler bir bütün olmadıklarından karşı koymalar ve modası geçmiş uygulamalar daha da etkili olmaktadır. Birbirleriyle anlaşmaya varamayan yönetim üyeleri hayatı önemde kararlar alamamakta ve çarpışan çıkarlar nedeni ile daireler arasındaki ayrıklar verimli bir şekilde kapatılamamaktadır.

Örgüt içerisinde gerekli değişiklikler ya da bireysel görevlerin yeniden düzenlenmesi zaman zaman kalp kırıcı nitelikte olabilir. İlerleme ve değişim şüphesiz ki bazı kayıplara yol açar, fakat değişimden en az etkilenen kişinin, bu değişikliği kaçınılmaz bir gerçek olarak kabul eden ve buna kendisini alıştıranla, bu değişikliğe karşı koymaktansa onu bir fırsat olarak karşılayanın olduğunu zaman ve deneyler göstermiştir.

En fazla etkilenen kişi ise bu değişikliğe en sert tepkiyi gösteren kişidir, nkn bu yolla hem olduğu yerde sayar, hem de zamanla geriler. Denetleyici için en güç gurup, vaktinin çoğunu unutkanlıkla geçiren, değişiklikleri farketmeyen ve kendilerinden yeni hüner ve bilgilerin beklendiğini kavramayan guruptur. Bu gibi davranışlar ise şirketler için büyük maddi kayıplara yol açmaktadırlar.

Yetenek ve ödüllerin Görev ile İlişkilendirilmesi

Yönetim, bireyin yetenek ve creti ile görevini eşitlemekle yükümlüdür. Performans, yetenek ve dlleri bir dengede tutmak zorunludur.

Örgütsel değişiklikler ile görevin çoğalması ya da eksilmesi göz önünde bulundurulmalıdır. Tecrübeler ya da bireyin kişiliğinin gelişmesi nedeniyle yetenekler genellikle artar ya da değerlenir. Bununla beraber ödüller normal olarak çoğunlukla her yıl artar. Bir denetleyici ya da yönetmenin bu alanda karşılaşacağı tipik problemler ise şunlardır:

1. Kapasitenin yetersizce kullanılması.
2. Görevi yerine getirebilme yeteneksizliği.
3. Örgüt içerisindeki bir değişiklik, bir görevin alanını ve önemini ortadan kaldırabilir. Blyesi yersiz bir görev için yapılacak demeler.

Bir çok şirketin aylıklarında ve bunların yapılarında mantığa ve eşitliğe yer yoktur. İşyerlerinde, bireyin aldığı ücretin, görevinin önemini belirttiği kanısı vardır. Ruhsal etkenler de kazançta rol oynar. Yalnızca geçim, yiyecek, giyecek gibi kazancı gerektirmez.

Kişiler kendi kazançlarının çevrelerindekiyle kıyasla haklı olmasını dilerler. Kendi yaptığı işin arkadaşınınkinden daha güç olduğunu sanan bir kimse, haksızlığa uğratıldığı kanısına kapılır.

Çeşitli çalışmalara dayanarak eşit bir ödeme ve ödül verme yöntemi uygulayan bir şirkette çalışan kişiler ise haklarının yenmemiş olduğu inancına varacaklardır.

Yaşlı Personel

Yaşlar ilerledikçe ihtiyaçlar da değişir. Yirmi yaşındaki bir gençle, elli yaşlarındaki bir kişinin ihtiyaç öncelikleri farklıdır.

İş yaşantısındaki gençlerin yaşlılar üstünde belirgin bir avantajları vardır. Amaladıklarını elde edemeyen bir gencin önünde, daha iyi olanaklar aramak ve bulmak için vakit henüz geç değildir. Elli yaşlarına gelmiş bir kişi ise gerçek başarı ve güç elde edememişe, kendisi için gelecek karanlıktır ve çabalamaktan vaz geçmekten başka çıkar yolu yoktur. Böyle bir kimse kendisinden genç, akıllı ve üstün nitelikteki kişileri kendi başarısızlığının nedenleri olarak görmek eğlimindedir ve hatta önündeki on ya da daha fazla çalışma yılı için bu gençleri kendi pozisyon ve güvenliği bakımından bir tehlike olarak görmektedir.

Bu psikoloji içerisindeki yaşlı bir kimse, özellikle kendi emrinde çalışan genç personelin plan ve önerilerini geri çevirip olumsuz kararlar alabilir. Bir çok gençlerin işyerlerindeki hsrarı ve başarısızlıklarının nedeni bu yaşlı personelidir. Bu gençlerin işlerini terkedit başka şirketlere g etmelerinden ötürü yaşlı personelin zevk duyduğu da olur.

Özellikle yaşlılarda, bireyin özel yaşantısının görev performansında etkisi büyüktür. Kişisel problemleri olan yaşlı bir kişi işinin seyrine ayak uyuduramaz. Karısı ile otuz yıldır geçinemeyen bir kimse hayatının boşa geçtiğinden yakınır ve belki de işyerindeki genç bir bayanla ilişki kurar. Çocuklarının yüksek öğrenimi kendisi için bir yük olan yaşlı baba da görevinde gereğince etkili olamaz.

İşe yeni alınanlara gösterilen ilgi ve özen daha fazladır. Eski personele ise aynı dikkat gösterilmeyebilir. 30 yıldır aynı görevi yapan bir kişinin, bu görevi mükemmel yaptığı anlamı ortaya çıkmaz. Sık sık denetlenmeyen yaşlı bir kişinin verimlilik derecesini ölçmek imkânsızdır. Denetleyicilerin çoğu böyle bir denetim yapmaktan kaçınmakta ve yaşlıların kusurlarını kendileri onarmaktadırlar. Denetleme yönetiminde bu tutum etkili bir yol değildir.

İş Hayatında Kadın

Çalışan kadınların sayısı geçmiştekine kıyasla artmıştır. Bütün bu artışa rağmen kadınların iş yaşantısında benimsenmeleri güçtür. Kadınların çalışma alanları, ve iş yaşantısına yaptıkları katkılar, bir çok kadında var olan ön yargı, bağılılık ve hayâlgücü nedeni ile sınırlıdır.

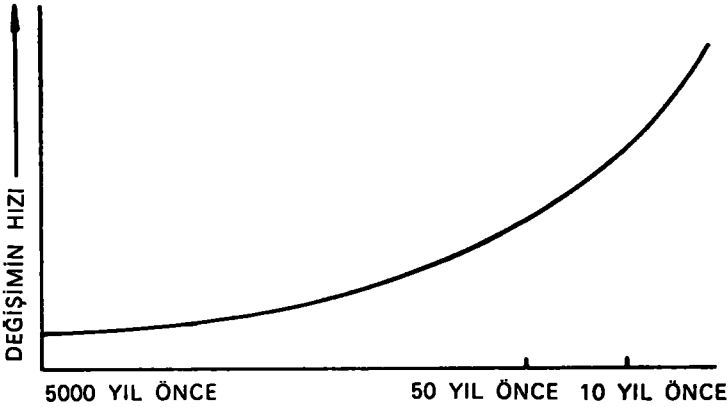
Modern iş yaşantısında en kötü kullanılan personel sekreterlerdir. Bir sekreterin başlıca görevi yönetmenini daha etkili kılabilmek amacı ile çalışmaktır. Sekreterin görevi bütünüyle destekleyici olmakla birlikte, sekreterlere yalnızca daktilograf ya da stenograf gözüyle bakılmaktadır. Çalışma alanlarının darlığı ve sorumluluklardan uzak oluşu nedeni ile pek çok bayan önerilen sekreterlik görevlerini geri çevirmektedir.

Kadın personelin en önemsiz işleri yapması gerektiği kanısı ise yaygındır. Kadınların pek çok problemlerinin olduğu kuşkusuzdur. Bebek sahibi olacak, ya da ev yaşantısı önde geliyor diye kadınların sorumluluk ve iş alanlarını kısıtlamak yersizdir. Kadınların anne olacağı ya da ev yaşantılarının başta geleceği kuşkusuzdur. Fakat hayâlgücü kuvvetli olan bir yönetimin, bu gibi problemlere bir çözüm yolu bulabilmesi kolaydır.

BÖLÜM 10.

İŞYERİ DENETİMİNİN GELECEĞİ

İş yaşantısında ve insancıl çalışmalarda değişim, en önemli değişmezdir, ve bu nedenle gelecek konusunda kesin bir yargıya varmak güçtür. Öngörülerin dayandığı teknoloji, yasa ve görüşlerdeki değişiklikler bu öngörülerini etkileyebilir. Değişim korkunç bir hızla ilerlemektedir. Şekil 9, son 10, 50, ve 5000 yıl içerisindeki değişim hızını gösteren bir grafik.



Şekil 9

Değişim hızının en tipik örneklerinden birini Amerika Birleşik Devletleri vermektedir. Bu gün piyasada satılan malların % 70'i bundan 10 yıl önce yoktu.

Üniversite ve yüksek okullardaki yönetmen ve denetleyici kurslarının gelişmesi, iş yaşantısında profesyonellere duyulan ihtiyacı arttırmaktadır. Özel nitelikler ve profesyonellik, yönetim ve denetim için gerekli olmaktadır. Bu niteliklerin her zaman geçerli olmaları için de sık sık yenilenmeleri gerekir.

Kompüterlerin Artan Önemi

Bir çok işyerlerinde kompüterlerin kullanılması nedeni ile günlük kayıt, yönetim ve ticarî işler bir geçiş döneminde.

Değişim oranlarının işyerlerinde daha yavaş ilerlemesi nedeni ile bir çok şirketteki denetleyiciler, kompüterlerin önemini ve bunların kendi görevleri üzerindeki etkiyi kavrayabilmek yönünden hazırlıklı değildirler. Son yıllarda günlük kayıt işleri ile uğraşan personelin, denetleyici ve yönetmenlerin sayısında büyük ölçüde indirim yapılmış ve pek çok kimse kompüterlerin kullanılması nedeni ile işlerinden olmuşlardır.

Bazı şirketlere kompüterlerin sokuluşu personel üzerinde bir şok etkisi yaratmış ve bunlar kendi güvenliklerini tehlikede görmeye başlamışlardır. Birdenbire işini kaybeden personel, makinalaşmaya kolay kolay alışamamıştır.

Zamanla işyerlerinde kompüterlerin sayısı daha da artacaktır. Rakiplerine ayak uydurmak isteyen ve tam ve doğru bilgi edinmeyi amaçlayan şirketler için bu kaçınılmaz bir gerçektir. Kompüterleri uygulamadan önce şirketlerin, bunların personel üzerinde yapacağı etkileri incelemeleri gerekir. Bu suretle karşı koymalar azalacak ve gelişme için gerekli bilgi daha kolaylıkla elde edilebilecektir.

Kompüterlerin kullanılması ile personel sayısında bir düşüş kaydedilecektir. Emekliliği yakın olan personel bundan yakınmaz, çünkü, biran önce işten kurtulmak kendisini tatmin edebilir, oysa 40 ya da 50 yaşlarındaki personel bu konudaki problemlerin en büyüğünü ortaya atacaktır.

İşyerinin gidişatı değiştikçe, denetleyicinin görevi de o ölçüde azalacaktır. Ayrıca denetimi altındaki personel sayısında da bir eksilme olacaktır. Kompüterlerin uygulanmasından önce yönetim, denetleyiciye kompüterlerin kendi görevi üzerinde yapacağı kısıtlamaları açıklamalıdır. Böylelikle denetleyici görevinden atılacağı korkusundan kurtulmuş olur.

Kompüterler bir çok denetim görevlerini eksiltirler. Bazı şirketlerde bu görev bütünüyle ortadan kalkar. Öteki yanda yönetim alanları genişleyecek olan denetleyiciler, gelecekte, yalnızca dairelerinin gelişme ve çalışmalarına şekil vermekle yükümlü olacaklardır.

İşyerindeki Personelin Değişen Durumu

Memur, orta sınıfın standart, kanı ve değerlerine sahip bir kişidir. Görevi yarı gizlidir ve yönetimle ilişkisi işçininkinden daha yakındır. Yükselmesi ve aylığındaki artışlar, yönetmeni ile olan ilişkilerinin gücüne göre gerçekleşir. Fabrika işçileri genellikle ücret artışlarını sendika temsilcileriyle yapılan anlaşmalar sonucu elde ederler, bunların kişisel çabaları önemli değildir.

Memuriyet pek çokları için ideal bir meslektir. Orta sınıf halk, sağladığı sosyal haklar nedeni ile memuriyeti seçer.

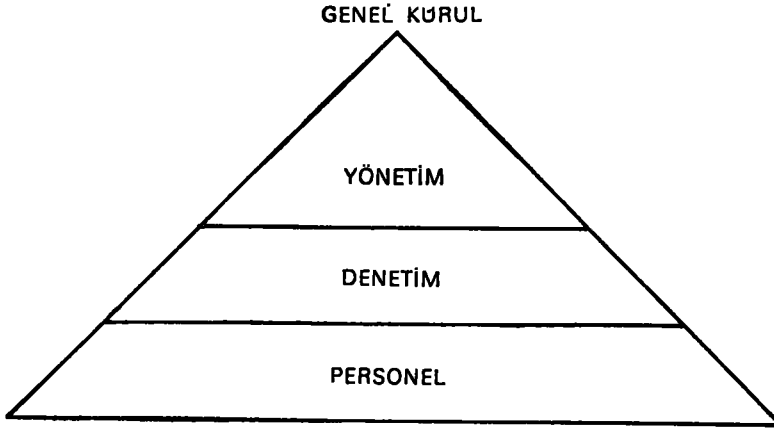
İşyerlerinde çalışan memurların sayısındaki hızlı artış, modern ve otomatik makinaların işyerlerine girişi, bu işyerlerini geçmişteki içtenli ve özel havadan uzaklaştırmıştır. İşyerleri toplumsal birer ünitelerdir ve bunların toplum duygusu yaratacak biçimde düzenlenmesi daha verimli sonuçlar sağlayacaktır.

Son yirmi yıl içerisinde personelin haklarını koruyan sendikaların gelişmesi hızla artmıştır. Yaşlılardan çok gençler bu sendikalarda faal görev yüklenmektedirler. Bir çok örgütte, personelin haklarını koruyan sendikaların, yönetimden daha olumlu davrandığı kanısı vardır.

Personel Sendikalarının Artan Etkileri

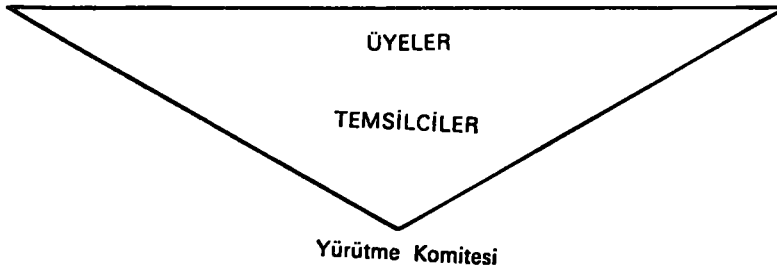
Şirketler büyüdükçe ve bu şirketlerde çalışan personel kendisini yönetimden çok daha uzak hissettikçe, bir personel sendikasına katılma arzusu da gitgide güç bulacaktır. Bir sendikaya girmekle bir çok hakların savunulacağı ve kazançların artacağı kanısı yaygındır. Büyük şirketlerde, modern kompüterler nedeni ile personel, şirket konusundaki bilgisinin günden güne eksildiğine inanmaktadır. Bu nedenle de anonimleşen ve personelinden uzaklaşan bir yönetim yerine, bir personel sendikasının, haklarını daha iyi savunacağını düşünen personel, bu sendikalara üye olmaktadır.

Normal bir şirket yapısı Şekil 10 da belirtildiği gibi temsil edilir.



Şekil 10

Bir çok sendikalarda ise yönetim Şekil 11 de gösterildiği gibi temsil edilmektedir.



Şekil 11

Yönetim - sendika ilişkilerinde ve tartışmalarında denetleyicilerin arabuluculuk görevini yerine getirmeleri gerekir. Bu görüşmeler sırasında hava gerginleşebilir, tatsız olaylar ortaya çıkabilir.

Kayıt İşlerindeki Personelin Görevinin Ölçülmesi

İşyerindeki personelin daha verimli bir şekle sokulması güçtür. Bununla birlikte son yıllarda işyerlerinde kayıt işleri ile görevli personelin yaptıkları işleri ölçmek için yararlı bazı teknikler gelişmiştir. Bunların gelecekte daha da yaygın olacağı kuşkusuzdur.

Kayıt işleri ile yükümlü personelin görevini ölçme tekniğinin başlıcalarını şöyle sıralayabiliriz :

1. Bir dairenin çalışmalarını inceleyiniz.
2. Her çalışma için gerekli iş hacmini saptayınız.
3. Çalışma hedefleri oluşturunuz.
4. Personelin olanaklarını belirleyiniz.
5. Personeli işe uydurunuz.
6. Gerekli denetimi yapınız.
7. Dairenin performansını ölçerek rapor ediniz.

Değişimin Denetimi

Yapılan araştırmalar, yaş, cinsiyet, toplumsal sınıf, ihtiyaçlar ve kişisel değerler gibi etkenlerin kişinin değişikliğe karşı koyuşunu etkilediğini göstermektedir.

Değişime karşı koymayı ortadan kaldıracak en önemli etkenlerden bir de etkili bir ilişkidir. Kendini huzursuz ve güvensiz hisseden bir kişi duygularını açıklayabilme fırsatını elde ederse rahatlar. Değişikliğin ortaya çıktığı zamanlardaki ilişkiler, durgun zamanlardaki ilişkilerden çok değişik problemler yaratır.

İşyeri denetleyicilerinin yönetim ile ilişkileri ve yönetimden sağlayacakları bilginin önemi büyüktür. Kendi yönetmeni ile anlaşmaya varmamış bir denetleyicinin etkili ilişkiler kurabilmesi olanaksızdır.

Bir denetleyici değişiklik konusundaki problemleri önceden gözden geçirmelidir. Herşeyden önce bu değişiklikleri gerektiren nedenleri kendi kendine sormalıdır. Değişimin yaratacağı çıkarlar konusunda önce kendisi bir yargıya varmalıdır. Bundan başka değişikliğe yapılacak tepkinin nedenlerini kavramalıdır. Ayrıca değişikliğin muhakkak uygulanması mı gerektiğini, yoksa başka yollarla da aynı sonuca varılıp varılmayacağını da araştırmalıdır.

Yönetim evreninin en kesin noktalarından biri değişimdir. Değişimi önceden kestirebilmekle etkilerini o derece iyi denetlemek mümkündür. Etkili denetleme yönetimini en iyi sınama yolu ise değişimi uygulamaktır.

(İşyerinde Yönetimin Denetlenmesi) adlı bu eseri,
B.Britanya Eğitim ve Bilim Merkezi Üyesi
İngiliz pazarlama uzmanı M.R.Williams yazmış;
GÜRSAN F. ŞEYHUN dilimize çevirmiştir.

