

KAMU VE ÖZEL KESİMDE PERSONEL YÖNETİMİ

PERSONEL YÖNETİMİNE GİRİŞ

PERSONEL YÖNETİMİ İŞLEVLERİ, İLKELERİ VE ÖRGÜTLENME

Yönetim ve Personel Yönetimi

Yönetici; diğerlerinin çalışmalarını sağlayarak amaçların başarılmasını gerçekleştirmek üzere, diğerlerini çalıştırmak için kendine özgü bazı görevlere sahiptir. Bunlara yönetimin ya da yöneticinin işlevleri denilmektedir. Bu işlevler şunlardır:

1. Planlama
2. Örgütlenme
3. Personel
4. Yönetme
5. Denetim

Bu işlevlerin ışığı altında yönetimi; “Örgütsel amaçların başarılması için örgütsel kaynakların eşgüdümlemiş kullanımını sağlamaya yönelik planlama, örgütlenme, personel, yönetme ve denetleme süreci” olarak tanımlanabilir. Bu yönetim tanımı, pazarlama, üretim, finansman ya da personel yönetimi için de geçerlidir.

Personel Yönetimi İşlevleri

Örgütlerde personel yöneticisinin yerine getirdiği beş ana işlev ve faaliyet vardır:

İnsan kaynakları ihtiyaçlarının planlanması: Bu işleve ilişkin faaliyetler:

1. Örgütün kısa ve uzun dönemli insan kaynağı ihtiyaçlarının tahmini ve planlanmasını,
2. Gerek bireyin, gerekse örgütün ihtiyaçlarına cevap verecek biçimde işlerin içerdiği yetki ve sorumluluklarla, bunları başarmada gerekli bilgi, beceri ve yetenekleri saptamak için iş analizlerinin yapılmasını kapsar.

Personel sağlama ve seçme: Örgütün insan kaynakları gereksinmesi belirlendikten sonra bu gereksinmenin karşılanmasına çalışılır. Bu amaçla işe başvuracak adayların sağlanması ve bu adaylar arasından en uygun olanlarının seçimi gerekir. Bu süreç örgütün dışındaki adaylara yönelik olabileceği gibi örgüt içindeki adaylara da yöneliktir.

Personel değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesi: Personel işe yerleştirildikten sonra personelin işini ne kadar iyi yaptığını belirlemek ve buna uygun ödül yapısını oluşturmak gereklidir. İyi çalışmama durumunda bunun nedenlerini bulmak ve ödül yapısını buna uydurmak, eğitim gereksinmesini belirlemek ve gerekiyorsa güdüleme araçlarından yararlanmak yoluna gidilir. Bu nedenle bu aşamada ilk olarak yapılacak faaliyetler:

1. Personelin davranışını değerlendirme,
2. Bu davranışı analiz ederek güdülemeyi sağlamayı kapsar.

Örgütlerde hangi ödeme sisteminin daha adil ve etkili olacağı, işlerin değerlendirilmesinde hangi yöntemlerin kullanılacağı konuları bu faaliyetler kapsamında ele alınır. Bu anlamda bu aşamada yapılacak temel işlevler:

1. İş değerlendirme temeline dayalı dolaysız ücretleme sistemi geliştirme,
2. İş başarısına dayalı ödeme sistemi getirme,
3. Örgüt personeline sağlanacak dolaylı yararlar sistemini yönetme faaliyetlerini kapsar.

Personeli ve iş ortamını geliştirme: Personel yönetiminin bu tür işlevleri:

1. Çalışanların yetenek ve başarılarını artırmaya yönelik eğitim ve geliştirme programlarını belirleme ve uygulama,

2. Çalışanların emniyet ve sağlıklarını en üst düzeyde tutacak fiziksel iş çevresini geliştirme,
3. İş yaşamının niteliği ve üretim geliştirme programları yönünden iş çevresini geliştirme faaliyetlerinden oluşmaktadır.

Etkili iş ilişkileri ortamı yaratma ve sürdürme:

1. Personele hakları tanınmalı ve saygı gösterilmeli,
2. Onların örgütlenme nedenleri ve biçimi kabul edilmeli,
3. Toplu pazarlık ve personel uyuşmazlıklarını gidermelidir.

Kamu ve Özel Kesim Personel Yönetimi

1. Devletin yaptığı görevlerde temel amaç kamu yararı olduğundan, özel kesim kurumlarına göre daha zorunlu ve ivedi nitelik taşır. Bu işlerin yürütülmesinde kazanç amacından çok hizmet fikri ağırlıktadır. Gerçi bu zorunluluk ve ivediliğin derecesi zamana göre değişmekle birlikte, kamu bürokrasisini ve personelini etkiler. Sonuçta özel faaliyetler için daha az zorunlu olan hizmetin sürekliliği ilkesi kamu kesiminde temel amaç oluşturur.
2. Devletin sunduğu hizmetler tekeli ya da yarı tekeli niteliktedir. Bu nitelik ivediliğin bir sonucudur. Bu nitelik sonucu verimlilik ölçümleri, rekabet koşulları altında çalışan özel örgütlerde daha kolay olmaktadır.
3. Kamu hizmetleri, yasal düzenlemelerle yürütülür. Bu nedenle bir kamu görevlisinin usulleri değiştirmesi ve faaliyetlerini genişletmesi oldukça zordur. Yönetimin yetki ve sorumlulukları ve bunları yerine getirmede izlenecek yol ve yöntemler belirlenmiş ve biçimsel kurallara bağlanmıştır. Gerçi karma ekonomilerde devletin yasal düzenlemelerle iş yaşamına karışmasına sık sık rastlanmaktadır. Ancak bu düzenlemeler sınırlı bir alanda kaldığından özel işletmeler daha dinamik çalışmakta ve bu da örgütlere büyük bir esneklik kazandırmaktadır. Bununla birlikte büyük ölçekli endüstrilerin ve dev örgütlerin ortaya çıktığı endüstrileşmiş ülkelerde bu farklılık azalmaktadır.
4. Kamunun sunduğu hizmetler pazar fiyatıyla kısıtlı değildir. Arz ve talep ilkeleri amuda işlememekte, devlet ürettiği mal ve hizmetleri ihtiyaç duyan herkese eşit olarak sunmaktadır.
5. Özellikle demokrasilerde kamu faaliyetleri herkesin gözü önünde olmaktadır. Açıklık ilkesi sonucu kamu personeli akvaryumdaki balık gibidir. Her türlü eylem ve işlemleri kamunun denetim ve gözetimi altındadır. Kamuda çalışmaya başlayan bir personel, yaşamının, kişiliğinin ve yaptığı işlerin en ayrıntısına kadar kamuoyunun ve basın gözünü üzerinde duyar. Bunun sonucu kamu hizmetlerinin yalnızca iyi yürütülmesi yeterli olmamakta, bu inancın kamuya benimsetilmesi de gerekmektedir. Her ne kadar son 30-40 yılda özel işletmelerin de bazı sınırlamalara gittikleri ve özellikle çevre bilincinin gelişmesiyle “Toplumsal Sorumluluk” altında bulundukları görülmekle birlikte, kamuoyu devlet faaliyetlerine karşı daha duyarlıdır.
6. Her ne kadar özel kesim örgütlerinde de büyük çaplılıktan söz edilebilirse de, ülkemiz gibi gelişmekte bulunan ülkelerde, kamu hizmetleri çok büyük ölçekli bürokrasileri zorunlu kılar. Personel, araç-gereç ve mali kaynaklar açısından devlet örgütleri, özel örgütlerle karşılaştırılamayacak büyüklüktedir. Büyüklüğün ortaya çıkardığı sorunlar ise özel kesimde rastlanmayacak ölçüdedir.

Yukarıda belirtilen koşullar altında çalışan kamu personeli özel kesim personelinden oldukça önemli ve farklı özellikler gösterir. Bunlardan en önemlisi vatandaşların eşitliği ilkesine dayanan kamu personelinin tarafsızlığı ilkesidir. Bu nedenle kamu yönetimi ahlakı, özel kesim iş ahlakından daha kesin bir düzenlilik ve sınırlayıcılığa sahiptir. Özel bürokrasi çalışanlarından farklı olarak, kamu personeli ulusu bölmeye yönelik konularda açıkça taraf olamaz. İktidara gelen parti değişse bile kamu personeli farklı hizmette bulunamaz.

Personel Yönetiminde İlkeler

Liyakat ya da Yeterlik İlkesi:

Personel yönetiminde en çok benimsenen ilkelerden birisi liyakat (merit) ilkesidir. Bu ilke bir görevi başarı ile yapabilme gücünü belirtir. Sözcük anlamıyla uygunluk, elverişlilik ve yeterlilik olarak tanımlanan bu ilke, geniş anlamda etkili ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak sağlayan kural ve uygulamalar bütünü, dar anlamda ise; belli bir göre en uygun kişinin getirilmesini belirtir. Geniş anlamıyla liyakat, yalnızca örgütte girişi değil, personel yönetimi sürecinin diğer yönlerini, örneğin; ilerleme (terfi) ve ücretlerde yetenek ve başarı ilişkisinin gözönüne alınmasını ve çalışanlar için uygun çalışma koşullarının yaratılmasını içermektedir. Dar anlamda liyakat ise açık yarışma sınavlarını, yani a) yeterli duyurma, b) ilgilenen herkese başvurma fırsatını tanıma, c) aranan koşulların gerçekçi olması, d) ayırım gözetilmemesi, e) yeteneğe göre sıralamaya olanak verecek bir seçme ve değerlendirme yönteminin uygulanması ve f) sonuçlar hakkında bilgi vermeyi belirtmektedir.

Bu ilke hem kamu hem de özel kesim örgütleri için önemli olmakta birlikte siyasal kayırcılığın önlenmesi yönünden kamu bürokrasisinde daha bir anlam kazanmaktadır.

Eşitlik İlkesi:

Kamu yönetiminde bu ilke işe almada, eşit işe eşit ücret temelinde kendini göstermektedir. Özel kesimde ise, akid güvencesiyle ve eşit işlem yapma adıyla işveren borçları biçiminde ortaya çıkmaktadır. Ancak her iki alanda da çeşitli nedenlerle bazı sınırlamalar getirilebilmektedir. Örneğin; iş kanunumuzda belli sayıda sakat ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu, kadın ve çocuk işçilere getirilen sınırlamalar bunlardandır. Kamu yönetiminde ise bazı üst düzey görevlerin, siyasal davranışları gerektirmesi sonucu yarışma yöntemiyle değil, doğrudan atama yolu ile doldurulması, niteliği gereği atanılacak görevin gerekleriyle uyuşmayan bireysel davranış ya da kamu tarafından kötü olarak bilinen bir eylem biçimine dönüşmüş düşünce ve kanaatlerle ilgili durumlarda devlet, takdir hakkını kullanarak bu gibi sakıncalı kişilerin atanmasını engelleyebilir.

Kariyer İlkesi:

En genel anlamıyla kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık, erk ve prestij elde etmektir. Bir başka deyişle kariyer, bir kimsenin normal olarak genç yaşlarda ilerleme umuduyla girdiği ve emekli oluncaya değin sürdürdüğü onur verici bir iştir. *Pozisyon ya da kadro sistemi* de denilen *işe yönelik kariyer* sisteminde temel amaç, bireyin belirli bir göreve uydurulmasıdır. Bu sistemde kişi, atanacağı görevin gerektirdiği tüm nitelikleri hizmete girmeden önce kazanmak zorundadır. Bir göreve her zaman ve her kademededen girebilir. Giriş sınavları, genel bilgi ve yeteneğe değil, kişinin atanacağı görevin gerektirdiği özel bilgi, beceri ve deneyimlere dayanır. *Rütbe sistemi* diye adlandırılan *kişiyeye yönelik kariyer* sisteminde, görevden çok o görevi üstlenecek kişi ağırlık kazanmaktadır. Kişi belirli ve özel bir görev için değil, belli bir meslek ya da uğraş alanı için işe alınır. Bütün çalışma yaşamı, bir küme içinde bir düzeyden ötekine yükselerek geçer.

Güvence İlkesi:

İstihdam güvencesi de diyebileceğimiz bu ilkeye göre, çalışanın verimli olması isteniyorsa, ağır bir kusur işlemedikçe işini ve buna bağlı haklarını yitirmemesi gereklidir. Kamu yönetiminde memur güvenliğinin iki yönü vardır. Bunlardan birincisi olan *mevki güvenliği*, belirli mevkilerden uzaklaştırılmama biçiminde kendini gösterir. Genelde memurların mevki güvenliği yoktur ve bu güvenlik, hakim ve öğretim üyeliği gibi belirli görevlerle sınırlıdır. İkinci yönü ise; *hizmette kalma güvenliği* olup, memurun kazanılmış hakları ile memurluk statüsünü koruma güvenliğidir.

Özel kesimde iş güvencesi ise; çalışanın güvenlik ihtiyaçlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu amaçla batılı ülkelerde personelin haklı nedenler olmaksızın işten çıkarılmasını

önleyen yasal düzenlemelere gidilmiştir. Ülkemizde ise İş Kanunu' muz 17.maddesiyle haklı nedenlerle işten çıkarmanın yanında, 13.maddede işverene, hiçbir haklı neden olmaksızın belli bir süre önceden haber vermek koşuluyla, işten çıkarma olanağı tanımıştır. Bu maddeye göre işveren işten çıkarmada bir neden göstermek zorunda değildir. Ancak 1975 yılında birtakım önlemlerle bu güvencenin sağlanması istenmiş ve işten çıkarılan işçilerin yerine 6 ay işçi içinde yeni işçi alınmaması esası getirilmiştir. İşveren bu süre içinde yeni işçi almak isterse, önce çıkardığı işçisine duyuracak ve istemesi durumunda onu işe alacaktır.

Yansızlık İlkesi:

Özellikle kamu personel yönetimi için geçerli olan bu ilke, yönetimin yansızlığı ile birlikte kullanılmaktadır. Bu ilkeye göre; siyasal amaçlı atamaların önlenmesi istenmekte, ayrıca kamu görevlilerinin siyasal davranış ve eylemleri üzerine kısıtlamalar getirilmektedir.

Halef Yetiştirme İlkesi:

Bu ilkeye göre; her bir yönetici görevini geçici ya da sürekli olarak doldurabilecek bir ast yetiştirmelidir. Çok sık uyulmamasına rağmen etkili yönetimin temel anahtarlarından birisidir. Uygulamada bir yönetici istifa ettiğinde, yükseldiğinde ya da hastalandığında yerini dolduracak birisini bulmakta zorlukla karşılaşmaktadır. Bir bakıma bu ilke yetki devrini de teşvik edici niteliktedir. Yetki devri evrensel bir örgütlenme ilkesi olmakla birlikte, üstler bunu kendi pozisyonlarına tehdit olarak görebilirler. Bilinç altında yetki devredilecek astın daha yeterli olabileceği ve onun başarısının üstün makamını tehlikeye sokabileceği korkusu olabilir.

Yönetim Geliştirme İlkesi:

Yönetim dinamik bir kavramdır. Bu nedenle yönetimde kusursuzluk mümkün olmadığından bir yönetici için gelişme daima izlenecek bir hedef olmalıdır. Bunun için ek eğitim ve gelişmeyi teşvik edecek örgüt ikliminin yaratılması örgütsel başarının anahtarı olacaktır.

Personel İşlevinin Örgütlenmesi

Yetki; karar verme, diğerlerinin çalışmalarını yöneltme ve emir verme hakkıdır. Yönetimde iki tür yetkiden söz edilebilir. Komuta yetkisi olan yöneticiler, astları yönlendirme yetkisine sahiptirler. Bunlar örgütün temel amaçlarını başarma sorumluluğunu üstlenmiş kişilerdir. Diğer yandan kurmay yöneticiler ise, bu temel amaçları başarmada komuta yöneticilerine yardımcı olup, önerilerde bulunurlar. Bu anlamda personel yöneticisi kurmay yetki sahibi olup, komuta yöneticilerine danışmanlık, yardımcılık ve öneride bulunma görevini yüklenmiştir. Personel yöneticisi üç tür rol oynamaktadır:

Komuta İşlevi:

Her şeyden önce personel yöneticisi, kendi bölümünde çalışanların faaliyetlerini yönettiği için komuta işlevini yerine getirir. Buna ek olarak personel konusunda uzman olduğu için bu konularda diğer yöneticiler onun önerilerini emir gibi görürler.

Eşgüdümleme İşlevi:

Personel yöneticileri personel faaliyetlerinin eşgüdümleyicisi durumundadır. Taylor' un işlevsel yetki adını verdiği bu göreve göre personel bölümü insan kaynakları amaçları, politikaları ve usullerinin komuta yöneticileri tarafından uyum içinde uygulanması konusunda tepe yöneticisinin sağ kolu durumundadır.

Kurmay işlevi:

Bu anlamda personel yöneticisi bilgi toplama, sorunları anlama, çözüm yolları önerme, insan kaynaklarının diğer konularında asistanlık ve rehberlik yapma yoluyla örgüt-içi danışman rolündedir. İşe alma, eğitime, değerlendirme, ödüllendirme, yükseltme ve işten çıkarma konularında komuta yöneticilerine yardım eder. Bunlara ek olarak eşitlik, iş sağlığı, iş güvenliği, şikayet ve sendika ilişkileri konusunda komuta yöneticilerine önerilerde bulunur. Personel bölümünün ne biçimde örgütleneceği, hizmette bulunduğu örgütün ihtiyaç ve koşulları tarafından

belirlenir. Örgütün büyüklüğü, birimlerin coğrafik yerleşimi, faaliyetlerin doğası, çalışanların durumu ve sendikali olup olmadıkları ve üst yönetimin personel yönetimine verdiği önem, personel bölümünün örgütlenme biçimini etkileyen temel etmenler olarak sayılabilir.

Personel Sağlama ve Seçme Süreci

Personel Bölümü

1. Yerel işgücü piyasasından yeterli personel kaynakları yaratma. Bunun için planlı toplum ilişkileri kurma, reklam ve toplantılar düzenleme, lise, üniversite ve teknik konularda iş birliği yapma **(İkinci Adım)**
2. Görüşme, bilimsel testler, referans mektuplarını iyice inceleme, iş tanımlarını kullanarak işletme standartlarına ve iş hukukuna uygun başvuru sağlama **(Üçüncü Adım)**
3. Görevin gerektirdiği nitelikleri dikkatle değerlendirdikten sonra ve fiziksel muayeneden sonra en iyi adayları komuta yöneticisine sunma **(Dördüncü Adım)**
4. Yeni girenlere işletme, sosyal haklar ve yardımlar genel emniyet, ilkyardım ve vardiya gibi konularda bilgilendirmek **(Altıncı Adım)**
5. Her personelin mevcut iş başarımı ile gelecekteki gizligüçleri hakkında eksiksiz kayıt tutmak **(Onuncu Adım)**
6. Görevden ayrılma sırasında yapılan görüşmelerden elde edilen bilgileri değerlendirme ve ayrılış nedenleri belirleyip düzeltme için yol gösterme **(Onikinci Adım)**

Bölüm Yöneticileri

1. Belirli kadroları doldurmak için gerekli personelin niteliklerini gösteren talep formlarını doldurma **(Birinci Adım)**
2. Personel yöneticisince dördüncü adımda süzgeçten geçirilen adaylarla görüşme ve seçme. En yüksek üretimin sağlanması için yeni personelin becerilerinden yararlanmak amacıyla belirli görevler verme **(Beşinci Adım)**
3. Bölümler ve görevler hakkında, örneğin emniyet kuralları, ödeme, çalışma saatleri ve müşteriler hakkında yeni personele ayrıntılı biçimde bilgilendirme **(Beşinci)**
4. Personel bölümünce uygulanan planlı eğitim programına uygun olarak işbaşı eğitimi yaptırma **(Sekizinci Adım)**
5. Çalışanların işbaşarımını izleme, değerlendirme ve geliştirme. Yükseltme, transfer, rütbe düşürümü ve işten çıkarma konusunda karar verme **(Dokuzuncu)**
6. İşli terk edenlerle ayrılma görüşmeleri yapma, ayrılma nedenlerini belirleme ve personel devrini en alt düzeye indirecek bölüm-içi uygulamalar yapma **(Onbirinci)**

Personel Yönetimi Etkililiğinin İncelenmesi

Personel yönetimi faaliyetlerinin sonuçlarını değerlendirmek için Harvard Üniversitesi araştırmacıları 4-C Modelini geliştirmişlerdir. Personel yöneticisi, faaliyetlerini ve politikalarını değerlendirirken 4 temel değişken (4-C) ile yakından ilgilenmek durumundadır. Bu değişkenler; yeterlilik (Competency), bağlanma (Comminment), uyum (Copliance) ve maliyet etkililik (Cost Effectiveness) değişkenleridir. Bu değişkenleri içeren model aracılığı ile yöneticilerin insan kaynakları ile ilgili sorunlara yaratıcı çözümler getireceği beklenmektedir.

Yeterlilik:

Personelin işindeki yeterliliği anlamına gelir. Yeterliliği ölçmek ve değerlendirmek için şu sorulara yanıt aranır: Personel işinde ne derece yeterlidir? Personelin ek bir eğitime gereksinmesi var mıdır? Örgütteki personel yönetimi süreçleri, bugünkü ve gelecekteki gereksinimler açısından personel yönetimi süreçleri ne derecede bilgi ve beceri bakımından yeterli personeli örgüte çekebilme, işte tutabilmekte ve geliştirebilmektedir?

Bağlanma:

Örgütün işine ve örgüte bağlanma derecesini ifade etmektedir. Personel örgüte ve yaptığı işe ne derece bağlıdır, benimsemiştir? Bu değişken, görüşme ve anket yöntemleriyle ölçülebilmektedir. Diğer bir bilgi kaynağı ise devamsızlık ve gönüllü işten ayrılma şikayetler ile ilgili personel kayıtlarıdır. Bu yöntemlerle personel yönetimi süreçlerinin personelin örgüte bağlılığını ne derece arttırdığı belirlenebilir.

Uyum:

Personelin felsefesi ve amaçları ile örgütün felsefesi ve amaçları arasında bir uyum var mıdır? Yöneticiler ve personel arasında karşılıklı güven ve amaç birliği söz konusu mudur? Uyumsuzluk düzeyi; grev, yönetici ve personel arasındaki çatışma ve şikayet sıklığı ile belirlenebilir. Personel ve yönetim arasındaki uyum derecesi düşük ise, iki taraf arasındaki güven de azalacak, gerilim ve stres yükselecektir.

Maliyet Etkililik:

Personel yönetimi süreçliliği, ücretler, sosyal yardım ve hizmetler, personel devri ve devamsızlık ve diğer etmenler bakımından yapılan giderlere değer sonuçlar verebilmekte midir?

Personel yönetimi, örgütsel etkililiği sağlamak için kendi uzmanlık alanına giren işlevleri bu değişkenler açısından değerlendirmek ve olası sorunlara çözümler getirmek durumundadır. Örgütler bağlılığı, uyumu, yeterliliği ve maliyet etkililiği artırmak için personel yönetimi süreçlerini tasarlayarak çevrelerindeki değişime ayak uydurmak kapasitelerini geliştirirler. Bu 4-C nin geliştirilmesi ve uygulanması şu sonuçların elde edilmesini sağlar:

- 1. Yüksek Bağlılık:** Yöneticiler ve personel arasında iyi bir iletişimin bulunduğu, karşılıklı güvenin sağlandığı ve iki kesimin birbirlerinin gereksinme ve ilgilerine karşı duyarlı olduğu çalışma ortamı yaratma.
- 2. Yüksek Yeterlilik:** Personelin, işin etkili biçimde yapılması için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmalarını, çevresel değişimlere gerekli ölçülere uyum gösterebilmelerini sağlama.
- 3. Maliyet-Etkililik:** Personele yapılan giderlerin (ücret, sosyal yardım vb) rakip örgütlerle aynı düzeyde veya daha az olmasını, yapılan giderlerin fazlasıyla karşılığın alınmasını sağlama. Bu yolla örgütün rakiplerle mücadele edebilme yaşamını sürdürebilme yeteneği artar.
- 4. Yüksek Uyum:** Yönetim ve personelin çevresel değişimler sonucu ortaya çıkan sorunların çözümünde ortak amaç ve işbirliği yapmaları anlamına gelir.

PERSONEL YÖNETİMİ ÇEVRESİ

Personel Yönetimini Etkileyen Etmenler

Personel yönetiminin işlev ve görevlerinin gerçekleştirmede dikkate alması gereken bir çok çevresel etmen bulunmaktadır. Bu etmenleri iki alt grupta toplamak mümkündür: Dış ve iç çevre. Dış çevre, bir örgütün insan kaynaklarını örgüt sınırları dışından etkileyen etmenlerden oluşur. Bunlar işgücü, halk, sendikalar, pay sahipleri, rekabet ortamı, müşteriler ve teknolojiden ibarettir. Başlıca iç çevre etmenleri ise; örgüt politikaları, örgüt amaçları ve örgüt iklimidir. Buna ek olarak personel bölümü yöneticileri pazarlama, üretim ve finansman gibi diğer işlevsel alanlardaki işgörenlerle birlikte çalıştıklarından bu bölümlerde çalışan farklı öğretim geçmişi olan kişilerin farklı açılardan bakışlarını anlayabilmelidir.

Dış Etmenler

Yasalar ve Diğer Mevzuat:

Personel yöneticisinin gün geçtikçe daha fazla önem kazanma nedenleri içinde belki de en önemlisi, örgütü etkileyen çeşitli yasa ve kurallara gerekli tepkiyi gösterebilme zorunluluğudur. Devletin çıkardığı çeşitli mevzuat personel politikalarını tümüyle etkilemektedir. Personel yöneticisini etkileyen yasal kuralların bazıları şunlardır:

İş kanunları: Bugün ülkemizde kamu çalışanlarının büyük bir bölümü 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabidir. Böyle bir ayırım sonucu bu gruplara uygulanacak hukukun çözüm yeri de farklı olmaktadır. Yönetim hukukuna tabi olan kamu personeli, uyuşmazlıklar durumunda idare mahkemelerine ve Danıştay'a başvurmakta, buna karşılık özel kesim personelinin tabi olduğu mevzuat gereği uyuşmazlıklar adli yargıda çözülmektedir.

1980 öncesi anarşik hareketlerin toplumsal düzeni tahrip ettiği gerekçesiyle Türk Silahlı Kuvvetleri'nin yönetime el koyması sonucu 1982 yılında bugünkü Anayasa'mız yürürlüğe konulmuştur. Mevcut Anayasa'mızda çalışma hakkı ve ödevi, çalışma şartları ve dinlenme hakkı, sendika kurma hakkı, sendika faaliyet, toplu iş sözleşmesi hakkı, grev hakkı ve lokavt, ücrette adalet sağlanması ve sosyal güvenlik hakkı yeniden düzenlenmiş ve buna uygun olarak da 1983 yılında 274 ve 275 sayılı kanunların yerine 2821 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunları çıkarılmıştır.

Ülkemizde kamu ve özel kesim çalışanlarının tabi oldukları yargı rejiminin farklı olması sonucu, bu gibi yargı yerlerinin verdikleri kararlar da personel yöneticisinin yasal çevresinin karmaşıklığını anlamak bakımından oldukça önemlidir.

Tüzük kararname ve yönetmelikler: Özel ve kamu personel yönetimini ilgilendiren ve personel yöneticisinin eylem ve davranışlarını biçimlendiren birçok kararname çıkarılmıştır. Bunlara örnek olarak özel kesimde, iş hukuku alanına giren Ağır ve Tehlikeli İşler Tüzüğü, işkolları Tüzüğü, Kadın İşçilerin Sanayiye Ait İşlerde, Gece Postalarında Çalışma Koşulları Hakkında Tüzük ile Asgari Ücret Yönetmeliği, Sakatların ve Eski Hükümlülülerin Çalıştırılması Hakkında Yönetmelik ve Yıllık Ücretli İzin Yönetmeliği gibi mevzuat verilebilir.

Temel haklar ve insan hakları: Anayasaya göre herkes, kişiliğine bağlı, dokunulamaz devredilemez ve vazgeçilmez temel haklara ve özgürlüklere sahiptir. Bu temel hakların yanında

sosyal ve ekonomik haklar ve bu konuda devletin ödevleri de belirtilmekte ve bunlarla ilgili düzenleyici hükümler konulmuştur. Yine Anayasamızın 66-74.maddelerinde Siyasal Haklar ve Ödevler başlığı altında birçok düzenleme getirilmiştir. Örneğin 70.maddeye göre her Türk vatandaşı, kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada ödevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez. Aynı durum İş Hukuku'nda da kabul edilmiş ve her Türk vatandaşının medeni hakları kullanma ehliyetine sahip olmak koşuluyla, ayırımı tabi tutulamayacağı öngörülmüştür.

Toplu iş sözleşmeleri: Toplu iş sözleşmeleri liberal öğretinin işçi ve işverene serbestçe masaya oturarak karşılıklı koşulları dilediği gibi saptayabilecekleri ilkesinin uygulamada zayıf olan işçinin zararına çalıştırılmasıyla sonuçlanması nedeniyle getirilen bir düzenlenmedir.

Toplu iş sözleşmeleri genellikle ücret artışları, çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi konularla uğraşmaktadır. Ancak zamanla çalışanların yönetime katılması, aynı ödeme ve yardımlar, kardan pay dağıtılması, yatırım ortaklıkları ve yardımlaşma sandıkları kurulması gibi konular da toplu iş sözleşmelerinde düzenlenmeye başlamışlardır.

İşgücü: İşgücü piyasasındaki kişilerin sayısı ve özellikleri, personel yönetimini etkileyen bir diğer dış etmendir. Bir örgütün personel gereklerini karşılama yeteneği büyük ölçüde kendine yararlı kişileri sağlayabilmesine bağlıdır. Ülke nüfusunun bileşimindeki önemli değişiklikler, işgücü bileşiminde dolayısıyla işgücü sağlayabilmede çok etkilidir. İşgücü sayısı ve bunların yaş, cinsiyet ve eğitim yönünden özellikleri, kamu ve özel kesim örgütlerini çok yakından ilgilendirmektedir.

Halk: Bir örgüt halk tarafından kabul görmek istiyorsa amacını başarılı bir şekilde ortaya koymak zorundadır.

Bir örgütte çalışanlar, aile, arkadaşlık ve komşuluk gibi yollarla içinde bulundukları toplumu etkilerler. Bu ise o örgütün toplum içinde olumlu bir imgesinin (imajın) yaratılmasına neden olabilir. Diğer yandan halkın tutum ve inançları örgütü büyük ölçüde etkileyecektir. Son 30-40 yıldır gittikçe artan bir biçimde önem kazanan toplumsal sorumluluk kavramı örgütün vereceği kararların toplumun ilgi ve ihtiyaçlarını zorunluluğunun bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Toplumun çıkarına olmayan örgüt faaliyetlerinin değiştirilmesi yönündeki sosyal baskılar, modern toplumlarda bu sorumluluğun temel kaynağı olmuştur.

Özel kesim işletmelerini ilgilendiren başlıca toplumsal sorumluluk alanları arasında şunları sayabiliriz:

1. Irk, renk, cinsiyet ve yaş ayırımı olmaksızın eşit iş ve eğitim olanakları sağlamak.
2. Tüm toplum bireylerine yeterli miktarda iş ve kariyer yaratmak.
3. Fakirlikle savaşmak.
4. Nitelikli sağlık hizmetleri sağlamak
5. Çevreyi korumak.
6. Çalışanların iş yaşamlarının niteliğini yükseltmek.

Sendikalar: Sendikalar, işverene karşı eşit koşullarda pazarlık gücü oluşturabilmek amacıyla ortaya çıkmıştır. İşletmelerin ve işçi statüsünde personel çalıştıran kamu örgütlerinin dış çevresini oluştururlar; çünkü örgütle ilişki üçüncü kişi niteliğindedir. Personel hak ve ayrıcalıklarının en temel temsilcileri olduklarından, belki de personel yönetimini etkileyen grup sendikalardır.

Pay sahipleri: Bir işletmenin karından pay alanlarına pay sahipleri ya da hissedar adı verilir. Bu kişiler de örgütün etkililiğinden çok yakından ilgilidirler. Pay senetlerinin fiyatlarındaki dalgalanmalar ve işletmenin karlarından dağıttığı paylar, pay sahiplerinin ilgi odağıdır.

Müşteriler: Bir örgütün dış çevresini oluşturan en önemli gruplardan birisi de o örgütün sunduğu mal ve hizmetlerden yararlanan müşterilerdir. Örgütün sunduğu mal ve hizmetlerin satışı, o örgütün yaşamıyla çok yakından ilgili olduğu için yönetim, hizmet ettiği pazarı oluşturan

müşterilerin eleştirisi ve düşmanlıklarına neden olacak personel politikalarından uzak durmak zorundadır.

Teknoloji: Örgütsel karar vermeyi etkileyen en önemli etmenlerden birisi hızlı değişimlerdir. Son yıllarda elektronik alanda gerçekleşen hızlı değişimler, bilgisayar kullanımı ve otomasyonun artması hemen hemen bütün örgütlerin işleyişini etkilemiş ve değiştirmiştir.

Ekonomi: Personel faaliyetleri içinde bulundukları ekonominin durumundan da büyük ölçüde etkilenirler. Faiz hadleri, enflasyon, parasal politikalar ve hatta sermaye piyasasının örgütün personel faaliyetleri üzerinde büyük etkisi vardır.

Gayri safi milli hasıla (GSMH) bir toplumun ekonomik sağlığının göstergesidir. GSMH arttıkça işverenler üretim kapasitesini artıracaklar demektir. Bunun anlamı istihdam düzeyinin yüksek olmasıdır. Buna karşılık durgunluk devrelerinde GSMH düşme eğilimi gösterdiğinden satışlar azalacak ve dolayısıyla işten çıkarmalar artmaya başlayacaktır.

Örgütün personel faaliyetleri üzerinde belki de en fazla etkisi bulunan etmen işsizlik düzeyidir. Bütün personel işlemleri işsizlik oranlarının değişmesinden etkilenir. Personel sağlama ve seçme işlemleri bunların başında gelir. İş arayan sayısının doldurulacak işlerden daha fazla olduğu durumlarda personel sağlama harcamaları çok düşük olacaktır. İşsizler bu az bulunan görevlere başvuracaklarından örgütlerin geniş bir başvuru kitlesi arasında nitelikli kişileri seçme olanağı artacaktır.

Personel faaliyetlerini etkileyen bir başka etmen üretkenliktir (productivity). Üretkenliği arttırmanın en etkili yollarından biri teknolojik gelişmelerden yararlanmaktır.

Personel faaliyetlerini etkileyen son bir etmen ise rekabettir. Rekabetin artması durumunda örgütler, yüksek ücret ödeme ya da yan gelirler yoluyla daha fazla maddi yarar sağlama olanağını daha az bulurlar. Özellikle, rekabet içinde bulunan endüstri dallarında yalnızca yüksek başarı sağlayan örgütlerin bu olanaktan yararlanması söz konusudur. Daha az başarılı olan örgütlerin rekabete ayak uydurabilmeleri ancak ücret ve aylıklarda kısıtlamalara gitme yoluyla olabilir.

İç Çevre

Örgütün görevi ve amaçları: Bir örgütün görevi ve amaçları örgütün varoluş nedenidir. İki örgüt ele alalım: Birinin amacı teknolojik gelişmeler anlamında, içinde bulunduğu endüstride önder olmak olsun. Böyle bir örgütün büyümesi, yeni ürün ve süreçleri yaratmada öncülükle olanaklıdır. Buna karşılık ikinci örgüt daha tutucu bir büyümeyi amaçlayabilir ve çok az risk üstlenebilir. Bu gibi durumlarda bu örgüt, ancak birinci örgütün sunduğu yeni ürün ve süreçlerin pazarlarda tutulmasından sonra bu işe atılabilecektir.

Politikalar: Karar vermedeki düşünce sürecine ışık tutan genel kurallar politikalarlardır. Politikalar görevlerin başarılmada genel rehberler olup kullanımında bir dereceye kadar yorum ve yargı gerektiren esnekliğe sahiptirler. Personel yöneticisinin faaliyetlerini etkileyebilecek bazı politikalar şunlardır:

1. Personele emin ve güvenli iş ortamı sağlama.
2. Personeli, yeteneklerinden en üst derecede yararlanabilmek için teşvik etme.
3. Kalite ve miktar yönünden yüksek derecede iş başarımını sağlayacak ücret ve diğer yararlar sistemi geliştirme.
4. Piyasadaki mevcut iş gücünden yararlanmada eşit istihdam olanağı tanıma.
5. Boş kadroların öncelikle iç kaynakların doldurulması.

Örgütsel iklim: Örgütsel iklim, bir örgütün psikolojik çevresi demektir. Örgütlerin iklimi çeşitlidir ve kapalı ve tehdit edici iklimden açık ve demokratik iklime kadar bir doğru üzerinde sıralanırlar.

İş yaşamının kalitesi: İş yaşamının kalitesi, personelin örgütsel deneyimleri aracılığıyla önemli kişisel ihtiyaçlarını tatmin edebilme derecesi demektir. Bir diğer deyişle, örgütün, personelin iş

yaşamını etkileyen kararları vermede tam anlamıyla söz sahibi olacakları mekanizmalar geliştirerek personelin ihtiyaçlarına cevap verme süreci olarak tanımlanabilir.

KADROLAMA

İŞ ANALİZİ

İş Kavramı ve Terminolojisi

Personel yöneticisi, örgüt içinde insan kaynaklarının etkili kullanımını sağlamak için tasarlanacak programların geliştirilmesine ve yönetiminde mevcut iş yapısıyla ilgili bilgiden fazlaca yararlanır.

Görev (task): işin içeriğinde olan, belirli amaçla yerine getirilen faaliyetlerdir. Örneğin, bir kurumda muhasebe görevlisi, faturaların toplanması, düzenlenmesi, ilgili defterlere kaydedilmesi gibi faaliyetleri yerine getirebilir. Bu faaliyetlerin her biri bir görev olarak nitelendirilir.

Makam (position): Bir örgütte belirli bir personel tarafında yerine getirilen görevler kümesidir. Örgütteki benzer görevler bir makam içinde toplanır.

İş (job): Bir örgütte çok sayıda benzer makamlardan oluşur. Ancak iş bazen yalnızca bir makamı da kapsayabilir. Örneğin; bir hastane deposunda, hastenin büyüklüğüne ve faaliyet hacmine bağlı olarak bir veya daha fazla depo memuru bulunabilir.

İş ailesi: hem benzer görevleri içeren, hem de benzer personel niteliklerini gerektiren iki veya daha fazla işi içeren iş grubudur.

Meslek (occupation): Değişik örgütlerde bulunana benzer iş grubudur. İş ve meslek arasında bir kapsam farkı vardır; iş kavramı yalnızca bir örgütle sınırlı iken, meslek kavramı birden fazla örgütte bulunan işleri içerir.

Kariyer: Bir kişinin yaşamı boyunca bulunduğu makamlar, yerine getirdiği işler dizisini ifade eder.

İş Analizi

İş analizi, bir örgütte personel tarafından yerine getirilen tüm işlerin ayrıntılı biçimde incelenmesidir. İş analiziyle örgütteki tüm işler ilgili bilgiler toplanır, kaydedilir ve irdelenir. İş analizi yalnızca işin içeriğinde olan görevlerin belirlenmesi olmayıp, beceri, deneyim, eğitim gibi işin başarılması için personelde aranan nitelikler ve işin yapıldığı ortam ile ilgili bilgilerin toplanmasını da içerir.

İş analizi ile elde edilen ve iş tanımı ve iş gerekleri şeklinde özetlenen bilgiler personel yönetiminin tüm işlevlerinin etkilemekte ve bu işlere temel oluşturmaktadır. İş analizi ile elde edilen bilgiler iş tanımları ve iş gerekleri şeklinde özetlenirler ve bu iki belge personel yönetimine;

- 1- Personel planlaması,
- 2- Personel sağlama ve seçme,
- 3- Personel eğitimi,
- 4- İş değerlendirmesi ve ücretleme,
- 5- Başarı değerlendirmesi,

6- Çalışma ilişkilerini değiştirme,

7- İş emniyetini sağlama

gibi temel görevlerini planlama ve gerçekleştirmede yardımcı olurlar.

İş Analizi Süreci

İş analizi, birden fazla aşamada gerçekleştirilen bir çalışmadır. Kullanılabilir, yararlı verilere ulaşmak için her aşamaya gerekli önem ve özeni göstermek ve her aşamanın gereklerini yerine getirmek zorunludur.

İş analizi başlıca dört aşamada gerçekleştirilir. Bunlar:

1- Hazırlık çalışmaları

2- İş analizi örgütlenmesi

3- İş analizi yönteminin kararlaştırılması

4- Bilgi toplama (Alan çalışması)

1- İş analizine hazırlık: İş analizi, işin ve işi yapan personelin niteliklerini belirlemeye yönelik çalışma olduğundan, iş analizine başlamadan önce örgütün incelenmesi yani örgütün amaç, yapı, girdileri ve çıktılarının irdelenmesi ve değerlendirilmesi yararlıdır. Bu ön hazırlık çalışmasında bir diğer önemli faaliyet, analiz edilecek işlerin saptanmasıdır. İş analizcisi öncelikle örgütte bulunan farklı işlerin tümünü belirlemelidir.

2- İş analizi örgütlenmesi: İşle ilgili verilerin toplanması ve iş analizi ve iş gereklerinin hazırlanması sorumluluğu genelde personel yönetimi bölümüne aittir. Büyük örgütlerde kuşkusuz iş analizi çalışmalarını yürüten bir birimin yer alması gereklidir.

İş analizi örgütlenmesinde yanıtlanması gereken sorulardan birincisi, analizcilerin örgüt içinden mi, yoksa örgüt dışındaki uzman kuruluşlardan mı sağlanacağıdır. İş analizini bir uzman kuruluşa yaptıрма, maliyetli bir uygulamadır, ancak önemli yararları vardır. Bunları şöyle sıralamak olanaklıdır:

a) Uzman kuruluş nesnel bakış açısına sahip eğitilmiş analizcilere sahiptir.

b) Uzman kuruluşun bu alanda deneyimi olduğundan örgütün sorunlarına cevap verebilir.

c) Uzman kurulu tarafından yürütülen çalışmalar daha kısa sürede ve daha kesin sonuçlar alınarak tamamlanabilir.

İş analizi ekibinin oluşturulmasında diğer önemli bir konu, ekipte yer alacak analizcilerin seçimi ve eğitimidir. İş analizi çalışması uzmanlık gerektiren çalışmadır. Sağlanacak başarı, bu sorumluluğu yüklenecek analizcilere bağlıdır. İyi bir analiz çalışmasının özünü, çok iyi seçilmiş analizciler ile iyi bir işleyiş yöntemi ve yine iyi hazırlanmış formlar oluşturmaktadır. İyi bir iş analizcisinde aranan özellikler şöyle sıralanabilir:

1- Kişisel nitelikler

a- Başkaları ile iyi geçinebilme yeteneği,

b- Başkaları ile kolayca görüşüp, konuşabilme yeteneği,

c- İyi görünüşlü olma,

d- Sıcak ve arkadaş canlısı kişilik,

e- Anlayış ve sabırlı bir kişilik ve tarafsız görüş.

2- Düşünsel yetenekler

a- Verileri analiz etme ve yorumlama yeteneği,

- b-** İşleyiş planlarını ,düzenleme ve yürütme yeteneği,
- c-** Sözcükleri anlama ve etkili olarak kullanma yeteneği,
- d-** Kısa ve açık yazabilme yeteneği,
- e-** Kendi başına çalışabilme yeteneği.

3- İş analizi yöntemini belirlenmesi: İş analiz yöntemleri, analiz edilecek işlerin sayı ve farklılığın göre değişiklik göstermektedir. En iyi tek iş analizi yöntemi bulunmamaktadır. İş analizcisinin, her yöntemin aldığı zaman, maliyet ve kesinliğini değerlendirerek uygun gelen iş analizi yöntemini uygulaması yararlı olacaktır. Genel olarak dört iş analiz yöntemi vardır: *Gözlem, anket, görüşme ve karma yöntem.*

-Gözlem yöntemi: Gözlem yönteminde iş analizcisi,belirli bir işin gerçekleştirilmesi için personel tarafından gösterilen davranışları izlemekte veya doğrudan not etmekte ya da daha önceden hazırlanmış olan kontrol listesini doldurmaktır.

Gözlem yönteminden yararlı bir sonuç elde etmek için üzerinde titizlikle durulması gereken konular şunlardır:

1. Gözlem yöntemini kullanmadan önce ilgili iş ile ilgili gerekli bilgi ve belgelere sahip olmaya çaba göstermelidir.
2. Gözlem sırasında ve sonunda elde edilen belgeler vakit geçirilmeksizin kaydedilmelidir.
3. Gözlemde bulunana analizciler, personel tarafından yapılan işin tümünü gözönünde tutarak, bu bütünü oluşturan kademelerin ve işin yapılışı sırasında işin gerektirdiği becerilerin ve tekniklerin neler olduğunun saptanmasına çaba sarfedilmelidir. Bu yolla iş, tüm görünümü ve özellikleri ile kavranmaya çalışılmış olacaktır.
4. Gözlem sonunda kapalı, belirsiz noktalar bulunduğunda bunu ilgili personelin gözetmenine sorarak açıklığa kavuşturmakta yarar vardır.
5. Gerektirdiğinde aynı işi yapan bir başka personelin gözlem kapsamına alınması, elde edilen izlenimlerin tutarlılığını artırıcı olabilir.
6. Bir işin birden fazla kişi tarafından yerine getirildiği durumda, gözlemin işin yapılışına katılan tüm personele ilişkin gözlem işinin tamamlanması gerekir.
7. Gözlem sırasında personelin doğal çalışma ortamı içinde bulunmasına çaba gösterilmesi gerekir.

Bu yöntem basit ve daha çok bedensel hareketlerin egemen olduğu, makine operatörlüğü gibi işler için uygun olan bir yöntemdir. Bu yöntemin başlıca sakıncaları ise, üç grupta toplanabilir:

1. Gözlenen personel, iş analizinin kendisinin ücret ve diğer olanaklarını olumsuz etkileyeceğini düşünerek davranışlarını bilinçli olarak değiştirebilir.
2. Düşünsel eylemlerin yer aldığı işleri (yönetim, danışmanlık), bu yöntemle analiz etmek olanaklı değildir.
3. İşin tamamlanma süresi çok uzun ise bu yöntemin uygulanması uzun zaman alır.

-Anket yöntemi: Anket yöntemi iş analizinde yaygın kullanımı olan yöntemdir. Araştırma aracı olan anket, iş analizi çalışması yapılacak örgütün ve işlerin nitelikleri dikkate alınarak geliştirildikten sonra yanıtlanmak üzere personele verilir. İş analizi anket formu düzenlenirken şu konulara özen gösterilmesi zorunludur:

1. Anketin elde edilmesi düşünülen bilgileri eksiksiz olarak sağlayıcı biçimde düzenlenmesi gereklidir.
2. Soruların anlamlarının herkes tarafından aynı biçimde anlaşılır olması sağlanmalıdır.
3. Anketin dilinin sade ve anlaşılır olması gereklidir.
4. Anketin iyi anlaşılır olması için “ankete ve anket sorularının cevaplandırılmasına ilişkin açıklama” yapılmalıdır.
5. Anket sorularının içeriği, konu ve benzerliklere göre gruplandırılmalıdır.

6. Anket sonunda, anketi dolduranlar için açık bir cevap sorusu bulunmalıdır. Bu kısma personel belirtmek istediği konuları serbestçe aktarabilmelidir.

Anket yönteminin en büyük yararı, çok sayıda işle ilgili bilginin çok kısa bir süre içinde toplanmasına olanak tanınmasıdır. Bu yöntemin ayrıca, daha az iş analizi elemanı gerektirmesi yani, veri toplama maliyetinin az olması, iş analizi çalışmalarına daha fazla personelin katılımını sağlaması, personelin işlerini bütün olarak ayrıntıları ile görmelerini ve çevre, iş koşullarına ilişkin daha iyi bir anlayışına sahip olmalarını sağlaması, iş ile buna katılan çok sayıdaki kişi arasındaki ilişkilerde daha mantıklı ve sistematik düşünceye yol açması gibi yararları da vardır.

Sayılan yararlarına karşın anket yönteminin en önemli sakıncaları; personelin iş analizine verdiği yanıtların tam doğru olmaması, personelin işini çok iyi bilmesine karşın işinin yalnızca önemli yönlerini tanımlaması, açık ve kesin biçimde verememesi olasılığıdır.

-Görüşme yöntemi: Görüşme yönteminde, iş analizcisi iş yapılan yere giderek personel ile yüzyüze görüşmektedir. Bu yöntemde de planlı görüşme aracı olarak ankete benzeyen soru formu veya iş kontrol listesi kullanılmaktadır. Bu yöntem iş analizcisine personelin anlayamadığı soru ve konuları anında açıklama ve net olmayan yanıtlara müdahale etme olanağı tanır.

-Karma yöntem: Karma ya da bileşik yöntem, yukarıda sayılan iş analiz yöntemlerinin birarada kullanıldığı yöntemdir. Açıklana iş analiz yöntemleri tek başlarına kullanıldığında mükemmel sonuçlar verememektedir. İşte karma yöntem, bir yöntemin eksik ve zayıf yönlerini tamamlayacak şekilde diğer yöntemlerle desteklenmesi, yani birden fazla yöntemin aynı ana kullanılması anlamına gelir. Örneğin; iş analizcisi anket yöntemi kullanarak elde ettiği bilgileri doğrulamak ve net olmayan konuları açıklığa kavuşturmak için bilgi veren personeli gözlemler veya personelle görüşür.

4- Verilerin toplanması (Alan çalışması): İş analizi uygulamasında hangi yöntem uygulanırsa uygulansın, alan çalışması sırasında analizcilerin belirli tavır ve davranışları benimsemesi gereklidir.

İş Tanımı

İş tanımı, işin içeriğindeki görevleri, sorumlulukları, çalışma koşullarını ve işin diğer yönlerini açıklayan yazılı bir belgedir. İş tanımlarının hazırlanmasında iş analizi çalışmaları sonucu elde edilen bilgiler kullanılır; her bir iş için yapılan analizin bulgularının bilinçli ve sistematik biçimde özetlenmesiyle hazırlanır. Bu anlamda iş tanımı, iş analizi çalışmasının hem uzantısı, hem de ürünüdür. İş analizi ve iş tanımı arasındaki temel farklılık şöyle özetlenebilir: İş analizi işle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli biçimde sunan bir tekniktir.

Tipik bir iş tanımında şu bölümler yer almaktadır:

1. İş tanımının geçerlilik tarihi,
2. İşin adı (unvanı) ve kodu,
3. İşin yapıldığı bölüm,
4. İşin özeti,
5. Görevler,
6. Kullanılan makineler,
7. Kullanılan malzemeler,
8. Gözetim,
9. Mali sorumluluk,
10. Çalışma koşulları,
11. Tehlikeler,
12. Kişisel nitelikler.

İş Gerekleri

İş analizi verilerinin ikinci kullanım alanı iş gereklerinin hazırlanmasıdır. İş gerekleri işin gerektirdiği personel niteliklerini yansıtır. İş gerekleri bu yönü nedeniyle iş tanımlarından farklıdır; iş tanımı işin profili, iş gerekleri ise işi yerine getirebilecek personelin taşıması gereken niteliklerin bir profilidir.

İş yapacak personelde aranacak nitelikler ise, dört ana grupta toplanmaktadır: 1- Yetenek gerekleri, 2- Çaba gerekleri, 3- Sorumluluk gerekleri, 4- Çalışma koşulları. İş gerekleri formunda yer alan bu başlıklar, iş faktörleri kavramı, iş değerlemesi, bir işin diğer işlere göre göreceli önemini ortaya koymada kullanılan değişkenler olmaktadır.

1-Yetenek gerekleri: Yetenek, potansiyel bir büyüklüktür ve işin başarımı için ön koşul özelliği taşır. Yetenek gerekleri, personelin sahip olduğu yetenek düzeyini değil, işin gerektirdiği en az yetenek düzeyini göstermelidir. Yetenek gerekleri içinde genellikle aşağıdaki nitelikler yer almaktadır:

Öğrenim: İş görmek için gerekli eğitim alanı, eğitim süresi ve eğitim biçimini ifade eder ve bir okulda alınan genel öğrenim ile mesleki veya teknik ve bir de işbaşında eğitimi kapsamaktadır.

Deneyim: İş başarmak için gerekli iş öncesi ve iş başında kazanılan deneyim süresini içerir.

Özel bilgi ve beceri: İşin gerektirdiği eğitim yanında, işin başarılmasını destekleyici yönde yararlı olabilecek bilgi (yabancı dil bilgisi) ve becerileri (hızlı karar verme, insan ilişkileri) ifade eder.

2- Çaba gerekleri: Çaba gerekleri, bir işin amaçlara uygun biçimde gerçekleşmesi için harcanan güç ve enerji olarak tanımlanır. Bu güç ve enerji hem bedensel hem de düşünsel olabilir.

Bedensel çaba: işin yapılması için personelin yaptığı bedensel hareketler (taşıma, kaldırma, bükme vb.) işin yapılış biçimi (ayakta, oturarak veya yürüyerek) ve bunların gerektirdiği bedensel nitelikleri belirtir.

Düşünsel çaba: İş başarmada düşünsel süreçlerin uygulanması anlamına gelir, yargılama, uyarlanma, sorun çözme gibi konuları içerir ve personelin karmaşık olan veya olmayan, yinelenen veya yinelenmeyen görevleri yapma, kendi başına ya da gözetim altında iş ile ilgili kararları alma veya kendisi için aldırma derecesini gösterir.

Diğer kişilerin korunması sorumluluğu: İş yaparken personelin birlikte çalıştığı ya da gözetimini yaptığı diğer personelin istenmeyen durumlarla karşılaşmamasını sağlama sorumluluğu anlamına gelir.

Mali sorumluluk: işin yapılırken çıkabilecek hatalar sonucu doğan ekonomik zararlara karşı sorumluluğu ifade eder.

3- Sorumluluk gerekleri: Sorumluluk, bir şeyi yerine getirme ya da yerine getirilmesini sağlama yükümlülüğü olarak tanımlanabilir. Sorumluluk gerekleri genellikle aşağıdaki konuları içerir:

Malzeme ve donanım sorumluluğu: İşin gerçekleştirilmesi sırasında kullanılan ve gözetimi yapılan malzeme ve araçların amaca uygun, verimli kullanma sorumluluğudur.

Gözetim sorumluluğu: Personelin denetimi altında bulunan bölüm ve personel sayısı ile bu bölüm ve personelin işlerinin amaçlara uygun biçimde yapılmasını sağlama sorumluluğudur. Bu tür sorumluluk daha çok yönetsel personel için söz konusudur.

4- Çalışma koşulları: Çalışma koşulları, örgütte verimi artıran etkenlerden birisi olup, bu koşulların iyileştirilmesi personeli daha çok ve verimli çalışmaya yöneltmektedir.

İş ortamı: İş çevresi, işin yapıldığı çevrenin genel özelliklerini (sıcak, nem, buhar, gürültü, yanıcı madde vb.) yansıtır.

İş tehlikeleri: İşin yapılması sırasında ortaya çıkması olası iş kazaları (ufak yaralanma, yanık, organ kaybı) ile meslek hastalıklarının (varis, stres, göz hastalıkları) tür ve şiddetini gösterir.

Türk Kamu Kesiminde İş Analizi

Türk kamu kesiminde, bazı Kamu İktisadi Kuruluşları dışında, düzenli bir iş analizi çalışması yapılmamaktadır. Kurumlarda çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları ise işletme yönetmeliklerinde yazılı hale getirilmiş ve mevzuat niteliği taşımaktadır. Bu tanımlamaların, yalnızca yapılan görevlerle ilgili olduğu gözlenmektedir. Bu durumun temel nedeninin, kamu yöneticilerinin rasyonel yönetim ilkelerini uygulamadaki isteksizlik ve yetersizlikleri olduğu söylenebilir. İş analizi ve onun doğal uzantıları olan iş gerekleri ve iş tanımlarının yokluğu, kamu yönetimini personel ve diğer yönetim faaliyetlerini etkili biçimde gerçekleştirmekten alı koymaktadır.

İŞ ETÜDÜ VE İŞ TASARIMI

İş Etüdü

İş etüdü, ilk önce hareket ve zaman etütleri olarak adlandırılmıştır. Ancak bu kavram, tekniğin gelişimi ve çok değişik faaliyetlere uygulanır hale gelmesiyle anlam olarak daralmış ve betimleyici özelliğini yitirmiştir. İş etüdü, başlıca iki ana tekniği içerir: Hareket etüdü ve iş ölçümü. Hareket etüdü, işin en iyi yapılış biçimini ortaya koymaya yönelik bir çalışma iken, iş ölçümü temelde işin yapılışı için gerekli zaman standartlarını belirlemeyi hedefler.

İş etüdü çalışmaları başlıca Şu amaçlara hizmet eder:

1. Gereksiz işlemlerden kurtulmak,
2. Gerekli işleri olanaklı olan en iyi şekilde düzenlemek,
3. Uygun iş yöntemlerini standartlaştırmak,
4. İşle ilgili doğru zaman standartlarını belirlemek,
5. Personeli eğitmek.

İş eğitimi tekniği olarak hareket etüdü yukarıda verilen ilk üç amaca hizmet eder. İşin tamamlanması için gerekli zaman standartlarının belirlenmesi ise iş ölçümü ile gerçekleştirilir.

İş etüdü çalışmasında sekiz aşama vardır:

- a. İncelenecek işin veya işlemin **seçilmesi**,
- b. İşle ilgili tüm faaliyet ve durumların **doğrudan gözlenmesi** ve **kaydedilmesi**,
- c. Faaliyetin amacını, yapılış yerini, sırasını, işi yapan kişi ve işin yapılıőında kullanılan araçları ortaya koymak için kaydedilen bilgililerin çık dikkatli biçimde **irdelenmesi**,
- d. Tüm durumları dikkate alarak en ekonomik iş görme yönteminin **geliştirilmesi**,
- e. Seçilen yöntemde üretilen iş miktarının **ölçülmesi** ve işin yapılması için gerekli zaman standartlarının hesaplanması,
- f. Yeni yöntemin ve standart zamanın **tanımlanması**,
- g. Uygun denetim sistemi ile yeni standart uygulamanın (yöntemin) **sürekliliğinin sağlanması**.

Yukarıda verilen ilk üç aşama, hem hareket etüdü hem de iş ölçümü çalışmalarında ortak aşamalardır. Dördüncü aşama hareket etüdü ile, beşinci aşama ise iş ölçümü ile ilgilidir.

Hareket Etüdü

Yöntem (metod) etüdü olarak da adlandırılan hareket etüdü, üretim sürecine ilişkin yapılması gerekli iş ya da faaliyetleri basitleştirerek, işin nasıl yapılması gerektiği konusunda yöneticilere yardımcı olmaktadır. Başka bir deyişle hareket etüdü, belirli bir işin yapılmasında en uygun çalışma yönteminin tasarımı, uygulanması ve standartlaştırılmasında kullanılan bir takım bilimsel işlemler dizisidir.

Hareket etüdünün temel amaçları şunlardır:

1. Süreç ve işlemlerin işlemleştirilmesi,
2. Çalışma yerinin, donanımı ve araç tasarımının geliştirilmesi,
3. Gereksiz faaliyetlerin giderilerek insan enerjisinin ekonomik kullanımının sağlanması,
4. Malzeme, makine ve insan gücü kullanımının geliştirilmesi,
5. Uygun fiziksel çalışma ortamının geliştirilmesi.

İncelenecek işin seçimi: Hareket etüdü, verimliliği artırıcı bir uygulamadır. Ancak hareket etüdünün de bir maliyeti vardır. Dolayısıyla etüd edilecek iş, elde edilecek kazanımla (verim artışı) yapılan gider karşılaştırılarak seçilmelidir. Etüd edilecek işin seçiminde şu konular dikkate alınmalıdır:

- 1) İşin ömrü ve tekrarlanır olma özelliği,
- 2) Makine-insan güçlerinin kullanım oranları,
- 3) İşin toplam maliyete katkısı,
- 4) Aksaklık belirtilerinin derecesi.

Bilgi toplama ve bilgilerin kaydedilmesi: Etüd edilecek işler belirlendikten sonra bu işlerle ilgili ayrıntılı bilgiler gözlem vb. yöntemler kullanılarak toplanır. Bu bilgiler, işin kapsamı, kullanılan araç ve makineler, çalışma koşulları ve personel özellikleri ile ilgilidir. İş ile ilgili bilgiler toplandıktan sonra düzenli olarak kaydedilir.

Verilerin irdelenmesi: Bilgiler toplanıp kaydedildikten sonra ayrıntılı biçimde incelenmesi gereklidir. Bu aşamada nesnel olarak şu soruların yanıtları aranır:

AMAÇ: Ne yapılıyor?
AMAÇ: Ne yapılıyor?
Gerekli mi? Niçin yapılıyor?
Başka ne yapılabilir?
Ne yapılmalıdır?

YER: Nerede yapılıyor?
Niçin orada yapılıyor?
Başka nerede yapılabilir?
Nerede yapılmalıdır?

SIRA: Ne zaman yapılıyor?
Niçin o zaman yapılıyor?
Ne zaman yapılabilir?
Ne zaman yapılmalıdır?

KİŞİ: Kim yapıyor?
Niçin o kişi yapıyor?
Başka bir kişi yapılabilir mi?
Kim yapmalı?

YOL: Nasıl yapılıyor?
Niçin o tarzda yapılıyor?
Başka ne tarzda yapılabilir?
Nasıl yapılmalıdır?

Yeni yöntemin geliştirilmesi: Yeni yöntemin geliştirilmesinde genellikle dört uygulama vardır. Bunlardan birincisi; *gereksiz bulunan işlemlerin elenmesi*, ikincisi; *işlemlerin birleştirilmesi*, üçüncüsü; *işleminin sırasının değiştirilmesi* ve sonuncusu da *işlemin basitleştirilmesidir*.

Uygulama: En verimli iş görme yolu tasarlandıktan sonra yöntem uygulanmaya konulur. Bu amaçla yeni yöntem üst yönetime, gözetmenlere, personele ve diğer ilgililere tanıtılır ve onayları alınır. Her kesim, yeni yöntemle ilgili bilgilendirilerek, önerilen yöntemin yararlı ve işlevsel olduğu konusunda ikna edilir. Böylece olası değişime direnişin azaltılmasına çalışılır.

Denetleme: Yöntemin, uygulamaya konulduktan sonra, personelin yöntemi uygulama sırasında karşılaştığı sorunların saptanması için uygun denetim sistemi ile izlenmesi ve sürekliliğinin korunması gereklidir.

İş Ölçümü

İş ölçümü, “Nitelikli bir personelin, tanımlanmış bir işi, belirlenmiş bir çalışma hızıyla yapabilmesi için gerekli zamanı saptamak amacıyla hazırlanmış tekniklerin uygulanması” olarak tanımlanmaktadır. Tanımda geçen *nitelikli işçi*, elindeki işi saptanmış nitelik, nicelik ve emniyet kurallarına uygun olarak yerine getirebilmek için gerekli bedensel yeteneğe, eğitime, beceri ve bilgiye sahip olan kimse, *tanımlanmış çalışma hızı* ise, belirli bir yöntemi bilmeleri için özendirilmiş olmaları koşulu ile, nitelikli personelin, aşırı bir çaba göstermeksizin bir iş günü veya vardiya süresince doğal olarak erişebileceği ortalama üretim oranı şeklinde tanımlanmaktadır.

İş ölçümünün temel amacı; işe uygun ve belirli iş yöntemi konusunda eğitilmiş personelin, normal koşullar altında ve normal bir çalışma temposu ile belirli bir işi yapabilmesi için gereksinme duyacağı süreyi belirlemektir.

İş ölçümü uygulamasının temel amaçları şunlardır:

- 1- İşlerin programlanması ve planlanması,
- 2- Standart işçilik maliyetlerinin belirlenmesi ve bu yolla personel giderleri bütçesinin hazırlanması,
- 3- Üretim öncesinde ürün maliyetlerinin ve teslim tarihinin tahmin edilmesi,
- 4- Araç ve makinelerin verimli kullanılmasını sağlama,
- 5- Direkt işçilik için özendirici ücrete temel olarak kullanılacak zaman standartlarının belirlenmesi,
- 6- Taşıyıcı ve inşa edici (setup) personele ödenen endirekt ücretler için zaman standartlarının belirlenmesi,
- 7- Personel giderlerinin denetim altına alınmasında kullanılacak zaman standartlarının belirlenmesi,
- 8- Gözetime yardımcı olmak. Zaman standartları gözetimcinin başarısını ortaya koyar. Ayrıca personelin belirlenmiş standartlara ne derece yaklaştıklarını denetlemeye yarar. Eğitilmesi gerekli personelin belirlenmesine yardımcı olur.
- 9- Alternatif yöntemlerin etkililiğinin karşılaştırılması ve diğer koşullar aynı kalmak şartıyla en az zaman alan yöntemin (en iyi yöntemin) belirlenmesi,
- 10- Faaliyetler arasında eşgüdümün sağlanması,

11- Gerekli donanım ve personel sayısının saptanması.

İş Ölçümü Teknikleri

Zaman etüdü: Zaman etüdü F.W. Taylor tarafından geliştirilen bir yöntemdir. Zaman etüdü, belirli bir koşulda, belirli bir başarı düzeyinde bir işin yapılması için gerekli süreyi saptamak için işin öğelerinin zamanlanması için kullanılan bir iş ölçüm tekniğidir.

Zaman etüdü uygulamasının başlıca aşamaları şunlardır:

- a) İşin, yeni bir iş olarak ortaya çıkması,
- b) İş görme yönteminin değerlendirilmesi,
- c) Faaliyetler için önceden belirlenmiş zaman standartları konusunda yakınmaların artışı,
- d) İş süreçlerinde ortaya çıkan tıkanmalar,
- e) Özendirici ücret sistemlerinin tasarımı,
- f) İki iş görme yönteminin verimliliklerinin karşılaştırılması,
- g) Belirli bir faaliyetin maliyetlerinin olağanüstü derecede artması.

-İşlerin öğelere ayrılması: İş ögesi, bir işin gözlemine, ölçümünü kolaylaştırmak için seçilmiş, o işe ait bağımsız parçalardır. İşin öğelere ayrılması ve her ögenin ayrı ayrı zamanlanması iş etüdünün temelini oluşturmaktadır.

-Örneklem büyüklüğünün saptanması:

-Ölçüm ve kayıt: Gerekli ölçüm sayısı saptandıktan sonra personelin her iş ögesini tamamlama süresi kronometre vb. araçlarla ölçülerek iş etüdü formuna işlenir. Daha sonra elde edilen değerlerin ortalaması alınarak faaliyetin tamamlanma süresi hesaplanır.

-Başarı derecelendirmesi: Bir faaliyetin tamamlanma süresinin tüm personele genellenmesi açısından işin tamamlanma hızı veya başarı derecelendirmesi (performance rating) dikkate alınmalıdır. Başarı derecelendirmesi, personelin başarısının normal başarı derecesine göre değerlendirilmesidir. Başka bir deyişle; başarı derecelendirmesi personelin gerçek çalışma hızının normal çalışma hızına oranıdır.

-Eklemeler: Normal zaman, bir işin yapılması için gerekli net zamanı ifade eder. Personel, bedensel koşulları elverişli olsa bile, bütün gün düzenli olarak, herhangi bir nedenden dolayı durmadan çalışamaz. Personelin bazı temel gereksinimleri (temizlik, tuvalet gereksinmesi, çay molası vb.), kaçınılmaz olarak ortaya çıkan çalışma kayıpları (makinenin bozulması, malzeme yetersizliği vb.) ve personelin bedensel ve zihinsel yorgunluğundan kaynaklanan zaman kayıpları ortaya çıkar. Bu zaman kayıplarının standart zamanın bulunması için normal zamana eklenmesi gereklidir.

-Standart zamanın hesaplanması:

İş örnekleme: İş örnekleme yöntemi, gecikme oranı yöntemi, rasgele gözlem yöntemi, gözlem oran incelemesi adlarıyla da anılmaktadır. İş örnekleme yaygın kullanıma sahip bir iş ölçümü tekniğidir. Çok değişik koşullarda kolayca uygulanabilirlik özelliğine sahiptir. Ayrıca diğer iş ölçümü yöntemlerine oranla daha az maliyetlidir.

İş örnekleme, makinelerin ve personelin belli bir süre rasgele aralıkla gözlenmesi yoluyla istenilen verilerin sağlanmasında kullanılan bir tekniktir. İş örnekleme, basitliği, çabukluğu, az masraflı oluşu ve herkes tarafından kolayca uygulanabilirliği ile dikkati çekmektedir. Personel ve makinelerin çalışma ve boş durma durumunu açık biçimde ortaya koymak için tüm personel ve makinelerin sürekli gözlenmesi gereklidir. Bu işlem ise örneğin; birden çok personelin aynı iş üzerinde çalışması durumunda hemen hemen olanaksızdır. Ayrıca sürekli gözlem yapmak maliyetli bir uygulamadır. Bu nedenle örneklemeye gidilmesi zorunluluğu doğmaktadır.

İş örneklemesinde personel ve makineler belirli aralıklarla gözlenerek çalışıp çalışmadıkları ortaya konulur.

İş (Görev) Tasarımı

Çalışanları güdüleyerek işten tatmin olmalarını sağlamak ve aynı zamanda üretimi en üst düzeye çıkartmak, yöneticilerin temel sorunlarının başında gelir. Çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe, örgüt onlar için yalnızca temel gereksinmelerini karşılayan bir yer olmanın ötesinde başarı, tanınma, gelişme ve kendini gerçekleştirme gibi daha üst düzeydeki gereksinmelerini tatmin etmeye çalıştıkları bir ortam olmaya başlar.

Çağdaş yönetim kuramcıları, verimi artırmak için iş ya da görev tasarımına gitmenin gerekli olduğunu savunurlar.

İş Tasarım Yaklaşımları

İş (Endüstri) mühendisliği yaklaşımı: İş mühendisliği yaklaşımı, hareket ve zaman etüdlerini içermektedir. Bu yaklaşım doğal olarak amaçların başarılması için gerekli hareketlerin en verimli biçimde yapılmasını, başka bir deyişle; hareket ve zaman kayıplarının en aza indirgenmesi ile ilgilenmektedir.

Bu yaklaşımın en önemli sakıncası personelin işten soğumasıdır. İş mühendisliği yaklaşımı özellikle uzmanlaşmaya büyük ağırlık vermektedir. Bu anlamda personel, verilen işin yalnızca bir kısmı ile uğraşacağından, üretim sürecini tüm boyutları ile görme olanağından yoksun kalacak, sürekli aynı işi yapmanın yarattığı monotonluk duygusunu algılayacaktır.

İş özellikleri kuramı: Kuramda yer alan temel iş boyutları ve anlamları aşağıda özetlenmiştir:

1- Beceri değişkenliği (Skill Variety): Personelin değişik beceri, yetenek ve bilgi kullanarak farklı görevler yapma derecesini gösterir. Örneğin; çok farklı hastalıkları tedavi ederken, değişik bilgi ve becerileri kullanması nedeniyle bir cerrahın beceri değişkenliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

2- Görev kimliği (Task Identity): Bir işin başlangıcından bitimine kadar bir personel tarafından tamamlanma derecesidir. Personelin bir işin yalnızca bir parçasını gerçekleştirmesi yerine, işin tümünü tamamlaması anlamına gelir. Bu anlamda hastalığa tanı koyması, ameliyatı gerçekleştirmesi ve hastanın durumunu izlemesi açısından cerrahın iş kimliği derecesinin yüksek olduğu söylenebilir.

3- Görevin önemi (Task Significance): İşin örgüt personelinin veya örgüt dışındaki kişilerin hayatlarını etkileme derecesi olarak tanımlanır. Hastanın hayatı ile ilgilendiği için cerrahlık işinin önem derecesinin bir sekreterinkine oranla yüksek olduğu ifade edilebilir.

4- Özerklik (Autonomy): Personelin, işinde serbestlik ve bağımsızlık algılaması yanında işi planlamak ve gerçekleştirmek için kullanılan araçları belirlemede takdirde bulunma derecesidir.

5- Geri bildirim (Feedback): İş sonuçları ve başarısı hakkında personele açık ve doğrudan bilgi verilmesi anlamına gelir. Bir cerrah hemen hemen doğrudan ameliyatın başarılı olup olmadığı konusunda yeterli bilgiyi edindiği için bu işin geri bildirim derecesi yüksektir.

Beceri değişkenliği, görev kimliği ve görevin önemi boyutlarının derecesi arttıkça, işin personel için anlamlı (meaningfulness) olma derecesi artmaktadır. Kişinin işteki özerkliği arttıkça sorumluluğu da artmaktadır. Kişinin işi ile ilgili aldığı geri bildirimin düzeyi yükseldikçe, sonuçlar hakkında bilgi edinmesi de artmaktadır.

Hedef belirleme kuramı: Hedef belirleme, personelin başarmakla sorumlu olacağı amaç ve hedeflerin geliştirilmesi, üzerinde uzlaşmaya varılması ve yazılı hale getirilmesi sürecidir. Açık olmayan hedeflere sahip personelin yavaş, ilgisiz ve isteksiz çalıştığı, buna karşılık belirgin hedefleri olan personelin daha enerjik ve üretken olduğu bilinmektedir.

Hedef belirleme kuramının üç önemli boyutu vardır:

a- Hedefin açıklığı (Goal Clarity): Hedeflerin, yararlı ve çabaları yönlendirici olması için açık ve belirgin olması gereklidir. Bu yolla personel örgütün beklentilerini açık biçimde anlayabilir.

b- Hedefin güçlüğü (Goal Difficulty): Hedeflerin orta derecede zor olması gereklidir. Hedefler kolay ulaşılabilir ise, personel gevşek davranabilir veya hedefleri küçümseyebilir. Zor hedefleri ise denemekten kaçınabilir.

c- Hedefin benimsenmesi: Hedefleri benimsemediği zaman personel bunları başarmak için çaba göstermeyebilir ve hedefleri değersiz olarak görebilir. Hedeflerin benimsenmesi, hedefin önemliliği ve personelin bu hedeflerin belirlenmesi sürecine katılımı ile ilişkilidir. Katılım personelin amaçları benimseme be bunlara bağlanma şansını yükseltebilir.

Sosyo-Teknik iş tasarımı kuramı: Teknoloji bir örgütün üretim sürecinde kullandığı araçları, iş görme yöntemlerini ve bilgiyi içermektedir. Teknoloji iş zenginleştirme sürecini sınırlayıcı biçimde olumsuz etkileyebilir. Sosyo-teknik iş tasarım kuramı, bu sınırlayıcılığı kabul etmekle, insan ve teknolojiyi bütünleştirmek, teknolojik sistemle sosyal sistem arasındaki ilişkiyi optimize etmek için çalışma rollerinin (work roles) tasarlanması amaçlanmaktadır. Çalışmakta olan bir işyerinde teknolojiyi değiştirmek pahalı ve zor olduğundan bu kuram daha çok yeni bir işyeri kurulurken uygulanmaktadır.

Sosyo-teknik iş tasarımı, sosyal sistem özellikleri ile teknolojik sistem özelliklerini dengelemeyi ve uzlaştırmayı hedefler. Sosyal sistem özellikleri; bireysel beklentiler, değerler, kültür, çalışma grubu ilişkileri vb. sosyal öğeleri içerir. Üretim sürecinin türü, iş ortamı, üretim sürecinin karmaşıklığı gibi özellikler de teknolojik sisteme ait özelliklerdir.

İş Tasarım Teknikleri

İş genişletme: İş genişletme (job enlargement) personel tarafından yapılan farklı görev sayısının artırılmasını ifade eder. Bu anlamda iş genişletme yatay olarak personelin görevlerinin artırılması, çeşitlendirilmesi anlamına gelir.

İş genişletmesi genelde sık kullanılmakla birlikte personelin tepkisini de çekmektedir. Bu tepkinin birinci nedeni; personelin iş genişletmeyi, daha rutin ve sıkıcı görev sayısının artırılması olarak görmesidir. İkinci neden ise; iş genişletmenin, personelin hemen hemen otomatik olarak iş yapabilme becerisini azaltmasıdır.

İş rotasyonu: Rotasyon, personelin değişik zamanlarda değişik görevler yapmasıdır. Bu teknik iş genişletmeyle yakından ilişkilidir. Her iki teknik de personelin işten soğumasını azaltmak için, işin kapsamındaki görevlerin çeşitlendirilmesi ile ilgilidir. İş rotasyonunun iş genişletmeden farkı; personelin yaptığı işlerin birbirinden tümüyle farklı olabilmesidir. Örneğin; görevi üretim hattında bir kapağın vidalanması olan personele, bir süre için depolama bölümünde malzeme yerleştirme görevi de veriliyorsa iş rotasyonu uygulanıyor demektir.

İş zenginleştirme: İş zenginleştirme (job enrichment) personele kendi işini planlama, örgütleme, denetleme ve değerlendirme konusunda daha fazla sorumluluk verilmesidir.

İşin niteliğine göre değişik iş zenginleştirme aşağıdaki uygulamalar ortak özellik göstermektedir:

-Müşteri ile ilişkiler: İş zenginleştirmeye en önemli yaklaşımlardan birisi, personel ile ürünü kullanan kişi ve grupları doğrudan ilişki içine sokmaktır. Personel bu yolla yalnızca patron için çalışan biri olmadığını algılar.

-Personelin kendi işini planlaması: Bu yaklaşım, personelin kendi işini planlama yeteneğine sahip olduğunu varsayar. Yönetici hedefleri ve gerekli süreyi belirler personelin bu süre içinde işi tamamlaması istenir. Verilen süre içinde işi tamamlamak için personel kendi iş planını hazırlayarak uygulama özgürlüğüne sahiptir. Bu uygulamanın en tipik ve en yaygın kullanıma sahip biçimi, “*esnek zaman*” uygulamasıdır. Bu uygulamada belirli sınırlar içinde, gözetime tabi olmaksızın işini tamamlaması için personele çalışma saatlerini düzenleme serbestliği tanınır.

-Tüm ürün üzerinde personel sahipliği: Personelin başlangıcından bitimine kadar bir işin tüm sorumluluğunu üstlenmesidir. Bu yolla personel, işin belirli bir kısmı ile ilgilenen kişi olmaktan çıkıp, üretim sürecinin tüm yönlerini ve bu süreçte kendi rol ve önemini anlama yeteneğini artırır.

-Doğrudan geri bildirim: Personele, yaptığı işin sonuçları ile ilgili düzenli ve sürekli bilgi verilmesidir. Personelin çalışma düzeyi ve başarısı, yönetici tarafından izlenerek, sonuçlar hakkında personele bilgi verilir. Personel de karşılaştığı sorunlar hakkında yöneticiye danışma olanağını elde eder.

Kalite grupları: Kalite çemberleri olarak da anılan bu gruplar, katımlı yönetim anlayışına dayalı olarak, 8-10 kişiden oluşan, üretimin nicelik ve niteliği ile ilgili değerlendirmeler yapan, sorunları gidermeye çalışan gruplardır.

Özerk çalışma grupları: Kendi kendini yöneten çalışma grupları olarak da anılan bu gruplar, iş zenginleştirmenin ve hedef belirleme yaklaşımının grup boyutunda uygulanmasının bir sonucudur. Özerk çalışma grupları uygulamasında bir ekibin önüne hedef konulur ve bunun başarılması için gerekli çalışma düzeni konusunda grup özgür bırakılır. Tam özerk gruplarda grup üyeleri birlikte çalışacakları kişileri kendileri seçebilmekte ve başarılarını değerlendirebilmektedirler. Bu yolla gözetim derecesi azalmakta, hatta bazı durumlarda tümüyle ortadan kalkmaktadır.

Bütüncül çalışma grupları: Bütüncül çalışma grupları (Integrated Work Groups), iş genişletmenin grup boyutunda uygulanmasının sonucudur. Bir personele rutin bir görev verilmesi yerine çok sayıda farklı görev bir gruba verilir. İnşaat işçilerinin bine ve yol yapımındaki çalışma tarzı bu gruplara örnek verilebilir.

PERSONEL PLANLAMASI

Personel Planlamasının Tanımı ve Önemi

Personel planlaması kavramıyla ilgili yapılan bazı tanımlar şunlardır:

Personel planlaması: Örgütün arz-talep yönünden gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin sistematik olarak önceden tahmin edilmesidir.

Personel planlaması: Bir örgütün gereksinim duyduğu, nicelik yönünden yeterli, nitelik yönünden geçerli, görevler yönünden tutarlı zamanlama yönünden uygun, ekonomik yönden hesaplı insan kaynaklarının elde edilmesi sürecidir.

Personel planlaması: Örgütün mevcut ve gelecekteki amaçlarını verimli biçimde gerçekleştirmesi için, uygun yer ve zamanda, uygun sayı ve nitelikte personeli elde etmesi için girişilen bilinçli bir faaliyettir. Personel planlamasının örgüte sağlayacağı temel yararlar şunlardır:

- 1- Bir örgütün ihtiyaç duyduğu yetenekli insan gücünü kalite ve miktar yönünden sağlamak ve personeli örgütte tutabilmek,
- 2- Örgütte görevli personelden en verimli şekilde yararlanmak,
- 3- Örgütte zamanla değişen teknolojik düzeye göre oluşan insan gücü fazlalığının vereceği zararı tahmin ederek gerekli önlemleri önceden alabilmek,
- 4- Yapılan yatırımın karlılığı gözönünde tutularak, personel maliyetlerinin normal düzeyi aşmamasını sağlamak,
- 5- Personel ile ilgili sorunların tanı ve çözümünü kolaylaştırmak,
- 6- Etkili personel planlaması ile yönetimin denetimine ilişkin iş yükünü azaltmak.

Personel yönetimi yukarıda altı madde halinde toplanan amaçları insan gücü planlaması süreçleriyle gerçekleştirmeye çalışmalıdır.

Personel Planlaması Nedenleri

Örgütleri sistematik bir personel planlaması yapmaya yönelten etmenler şunlardır:

1) Gelecekteki personel gereksinmesi: Personel planlaması, örgütün gelecekte duyacağı personel gereksinmesini açık biçimde ortaya koymaktadır.

2) Değişimi gerçekleştirmek: Personel planlaması, örgütün değişen pazar, rekabet, teknoloji gibi çevresel değişimlere uyum göstermesini kolaylaştırır. Zira bu tür çevresel değişimler örgütteki işlerin içerik, beceri düzeyini ve gerekli personel sayısını etkiler.

3) Yüksek bilgi ve beceriye sahip personel: Örgütteki personel bileşiminde ağırlık yönetsel ve meslekleşmiş personele doğru kaymaktadır. Bu tür personelin sayısı genellikle sınırlı olduğundan aranıp bulunması ve geliştirilmesi oldukça uzun zaman alır.

4) Stratejik planlama: Çağdaş örgütler stratejik planlama ile ilgilenirler. Personel planlaması da, stratejik planlamanın bir parçasıdır.

5) Personel planlamasının temel oluşu: Personel planlaması, personel sağlama, seçme, transfer gibi başlıca personele yönetimi işlevlerinin tasarlanması ve yerine getirilmesi için gerekli temel bilgileri sağlar.

Planlama Çevresi

Personel planlaması somut temellere dayanmalıdır. Örgütün amaçları, stratejileri ve koşulları personel gereksinmesinin belirlenmesinde önemli rol oynar, bu etmenler de kuşkusuz örgütün sosyal, ekonomik, teknolojik ve yasal çevresinden etkilenir. Personel planlamasında dikkate alınması gerekli etmenler şunlardır:

1- Demografik değişimler,

a) Nüfus

b) İşgücü artışı

c) Kadınların işgücüne katılması

d) Yüksek bilgi düzeyi

2- Ekonomik değişimler,

3- Teknolojik değişimler,

4- Yasal değişiklikler,

5- İş ve kariyerlere ilişkin tutumların değişimi.

1- Demografik değişimler: Demografik değişimler personel planlamasında dikkate alınması gerekli en önemli etmendir. Demografik etmenler şunları içerir:

a) Nüfus: Nüfus işgücünün kaynağıdır. Nüfusun cins ve yaş bakımından dağılımı, işgücü miktarını önemli ölçüde etkiler.

b) İşgücü artışı: Nüfus yanında toplumda çalışma yeteneğine ve isteğine sahip kitlenin (işgücü) artışı da personel planlamasında dikkate alınmalıdır. Nüfus artışına paralel olarak çalışma çağındaki nüfus (15-65 yaş nüfus) da artmaktadır. İşgücünün sayısal ve nitelik itibarıyla yeterli derecede bulunması örgütlerin planlama faaliyetlerini kolaylaştırıcı etkiye bulunur.

c) Kadınların işgücüne katılması: Son elli yıldan beri, tarımsal mesleklerden hizmetler kesimine sürekli olarak kayan bugünün kadını, dünkünden değişik bir iş ve meslek sahibi olmuştur. Kadınların etkin biçimde çalışma yaşamına atılması, doğal olarak işgücünün artmasına yol açmaktadır.

d) Yüksek bilgi düzeyi: Çağımızda personelin nitelik açısından gelişmekte olduğu söylenebilir. Günümüzde, eskiden niteliksiz kişilerce yapılan işlerin büyük kısmı, eğitilmiş personel tarafından yerine getirilmektedir. Bu gelişim doğal olarak sosyal ve çalışma değer ve beklentilerinde de değişikliklere yol açmıştır.

2- Ekonomik değişimler: Ekonomik değişimlerin personel yönetimini etkilememesi mümkün değildir. Enflasyon ve artan maliyetler örgütleri daha verimli çalışmaya yöneltmektedir. Bu amaçla örgütler, en önemli gider ögesi olarak personel giderlerini azaltmaya çalışmaktadırlar.

3- Teknolojik değişimler: Yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve uygulanması, örgütleri etkilemektedir. Üretim, dağıtım, ulaştırma, iletişim gibi alanlardaki teknolojik değişimler, örgütlerin işleyişlerini etkilediği gibi, sağlık, tıp gibi alanlardaki teknolojik gelişmeler, yaşam süresinin uzatılması ve işgünü kayıplarının en aza indirgenmesinde etkili olmuştur.

4- Yasal değişimler: Hükümetin çalışma yaşamı ve istihdama ilişkin düzenlemeleri de personel planlaması süresince dikkate alınmalıdır. Çalışma süresi, çalışma koşulları, istihdam biçimleri konusundaki yasal düzenlemeler personel gereksinmesini etkiler. Örneğin; çalışma süresinin 8 saatten 6 saate indirilmesi durumunda ve örgütün koşullarında bir değişme olmaz ise, doğal olarak personel sayısının artması beklenir.

5- İş ve kariyerlere ilişkin tutumların değişimi: Günümüzde işin insan açısından anlamı değişmiştir. Çağdaş insan işi yalnızca yaşamı sürdürmek için yerine getirmek zorunda olduğu görevler bütünü olarak değil, sosyal statü ve saygınlığının bir ögesi olarak da görmektedir. Bu durumun kuşkusuz en önemli nedeni, işgücü niteliklerinin (örneğin eğitim düzeyi) yükselmesidir. Bir diğer etmen de kadınların ekonomik yaşamda hem de sosyal yaşamda değişimlerin ortaya çıkmasıdır.

Personel planlama Süreci

Personel planlamasının temel aşamaları aşağıdaki gibidir:

Stratejik planlama: Personel planlamasında ilk aşama, örgütün iç ve dış çevre koşul ve değişkenlerinin değerlendirilmesini içeren stratejik planlamadır. Dış çevre yasal düzenlemeleri, işçi sendikalarını, toplumu, dernekleri, hisse senedi sahiplerini, rekabet, müşteri gibi ögeleri içerir. Personel planlamasında bu değişkenlerin her biri ayrı ayrı ya da birlikte dikkate alınır. Örgütün iç çevresi ise amaçları, politikaları, iklimi, iletişim sistemi, güdüleme, önderlik biçimleri, çalışma hayatının niteliği gibi koşulları içerir ve bu etmenler personel planlaması ile çok yakından ilgilidir. Stratejik planlama süreci bir dizi aşamayı içerir. Her aşamada belirli veriler toplanır, analiz edilir ve kararlara ulaşılır. Stratejik planlamanın temel aşamaları ve bunların personel planlamasına etkileri şöyle sıralanabilir:

-Örgüt felsefesinin tanımlanması: İlk aşama olarak örgütün niteliği ile ilgili sorunlar irdelenir. Bu aşamada örnek olarak şu soruların yanıtları aranır: Bu örgüt niçin vardır? Yapılan ve yapılabilecek özgün katkılar nelerdir? Girişimcilerin ve üst yöneticilerin temel değer ve istekleri nelerdir?

-Çevresel koşulların analizi: Bu aşamada da tipik olarak şu soruların yanıtı aranır: “Ne tür ekonomik, sosyal, teknolojik ve siyasal değişimler ortaya çıkabilir ve bunların örgüte etkisi ne olabilir?” çevresel koşulların analiz yapılırken emek arzının ne olabileceği, rakiplerin personel istihdam biçimlerinin gelecekteki değişimleri ve etkileri belirlenir.

-Örgütün zayıf ve güçlü yönlerinin değerlendirilmesi: Bu aşamada örgütün davranış biçimini sınırlayan veya genişleten etmenlerin neler olduğu üzerinde durulur. Yaşlı personel, yöneticilerin yükselme olanaklarının sınırlandırılmasında, yüksek beceri sahibi personelin yetersizliği stratejik planlamayı etkileyen önemli ve ortak sorunlardır.

-Amaç ve stratejilerin belirlenmesi: Örgütsel felsefe tanımlandıktan ve örgütün iç ve dış çevre koşulları ve olanakları analiz edildikten sonra örgütsel amaçlar saptanır. Örgütsel amaçların ölçülebilir olması gereklidir. Amaçlar belirlendikten sonra bu amaçları gerçekleştirmek için izlenecek davranış biçimleri, yani stratejileri geliştirilir. “Amaçları gerçekleştirmek için hangi sayı ve türde personele gereksinme duyacaktır?” “Gerekli personel iç kaynaklardan mı dış kaynaklardan mı sağlanacaktır?” soruları yanıtlanır.

Mevcut personel durumunun analizi: Planlama sürecinde stratejik amaçlar ve planlar geliştirildikten sonra, örgütün durumu analiz edilir. Bu aşamada şu işlemler yapılır:

-İş tanım ve gereklerinin incelenmesi: Personel planlamasının iki boyutu vardır: Talep boyutu ve arz boyutu. Örgütün insan gücü arz ve talep tahmini yapmadan önce, iş analizinin ve görev tanımlarının yapılması zorunluluğu vardır. Talep boyutu, örgütü amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gereksinim duyduğu personeli nitelik ve nicelik yönünden belirler. Arz boyutu ise ihtiyaç duyulan personelin örgüt içinden mi örgüt dışından mı sağlanacağı ile ilgilidir. Bu sürece arz analizi denir.

-Personel envanterinin hazırlanması: Personel planlamasında gerçekleştirilmesi gerekli bir diğer işlem, bileşim ve kullanım itibarıyla mevcut personelin dikkatli analiz edilmesidir.

Beceri envanterinde şu bilgiler bulunmaktadır:

- a. Kişisel bilgiler: Personelin adı, yaşı, cinsiyeti,
- b. Eğitim: Mezun olduğu okul, özel eğitim sertifikası,
- c. Çalışma Yaşamı: Çalıştığı kurumlar ve işler, eski işvereni, ücreti,
- d. Başarı ve potansiyel: Başarı değerlendirme sonuçları,
- e. Kariyer hedefleri: Kişisel tercihler, beklentiler.

-Personel gereksinmesinin incelenmesi: Mevcut durumun değerlendirilmesinde dikkate alınması gerekli bir diğer etmen, örgütteki personel hareketliliğinin incelenmesidir. Bu amaçla iki konuda yoğunlaşılır: Personel devri ve personele devamsızlığı. Personel devri (turnover rate); belirli bir dönemde herhangi bir nedenle örgütten ayrılan personel sayısının o dönemde örgütte bulunan personel sayısına oranıdır:

Bir örgütte personel devrini etkileyen etmenler şunlardır:

1. Ölüm,
2. Emeklilik,
3. Emeklilik öncesi işten ayrılmalar,
4. Personel hareketliliği,
5. Göç.

Personel gereksinmesinin tahmin edilmesi: Bir örgütün kısa, orta ve uzun dönemlerde üreteceği mal veya hizmet miktarıyla, istihdam edeceği personel sayısı arasında önemli bir ilişki vardır. Geniş anlamda planlama, örgüt amaçlarının nasıl gerçekleştirileceğinin kararlaştırılmasıdır. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için şimdi ve gelecekte örgütün personel ihtiyacı nedir ve ne olacaktır? Bu soruların yanıtını tahmin etmek, bazı teknik ve yöntemlerin kullanılmasını gerektirir.

- Delphi yöntemi,
- İş standartları yöntemi,
- Zaman serileri yöntemi,
- Regresyon analizi
- Similasyon

Personel Planlaması Türleri

Personel planlaması zaman boyutu itibarıyla iki grupta toplanabilir. Kısa dönemli planlama ve uzun dönemli planlama.

Kısa vadeli planlama: Kısa vadeli planlama insangücü planlaması örgütün türüne göre gereksinim duyulan insangücü ihtiyacını üç aylık, altı aylık, bir yıllık ve iki yıllık dönemlerde tahmine dayanır. Genellikle bu tür planlar bir yıldan uzun süreyi kapsamamaktadır. Örneğin; örgüt bir eğitim kurumu veya bir hastane ise, bir-iki yıllık; bir inşaat şirketi ise üç ve altı aylık planlar hazırlayabilir. Kısa dönemli planlar, üretim planları ile yakından ilişkilidir. Ayrıca bu tür

planlar daha çok zaman standartlarına dayalı olarak hazırlanırlar. Üretim miktarına göre belirlenen gerekli işgücü-zaman miktarı esas alınarak, o miktarda üretimi gerçekleştirmek için gerekli personel sayısı belirlenir. Bu tür planlar uzun dönemli personel planlamasından daha yaygındır ve uygulama alanı daha geniştir.

Uzun dönemli insangücü planlaması: Uzun dönemli insangücü planlaması örgütün insangücü ihtiyacını beş yıllık sürelerle önceden tahmine dayanır. Uzun dönemli insangücü planı iki ile 10 yıllık bir zaman dilimini içerir ve düzenlemelere tabi tutulur. Kuşkusuz zaman kesiti genişledikçe personel planlarının kesinlik derecesi azalır, planın esnekliği artar. Kısa vadeli planlar daha çok detaylı uygulamaya ve taktiğe yönelik nitelik taşıırken uzun dönemli planlar daha çok stratejik problemlerle ilgilenme, personel politikalarını belirleme ve ana hatlarıyla personel tahminlerini gerçekleştirme gibi fonksiyonları içermektedir. Kısa dönemli insangücü planlaması sorumluluğu ise personel ise personel yönetimi bölümüne aittir.

Uzun dönemli personel planlaması yapılırken, örgütün amaçları doğrultusunda personel talebi; (1) sayı olarak; (2) meslek grupları ya da tür olarak; (3) personele gereksinim duyacağı zaman olarak; (4) kaynak-personelin nereden sağlanacağı-olarak belirlenmektedir. Ayrıca mevcut personelin istihdamında (1) yeteneği dışında görevlendirilenler; (2) yetenek düzeyinin üstünde bir işte çalıştırılanlar; (3) yetenek düzeyinin altında bir işte çalıştırılanlar varsa gerekli düzeltmeler yapılmalıdır. Tüm bunlar için personel bölümünde yeterli bilgi sistemlerine gereksinim vardır.

Planlamada Olumsuz Faktörler

İnsangücü planlaması karmaşık bir süreçtir ve her zaman doğru, güvenilir sonuçlar vermeyebilir. Bunun başlıca nedenleri şöyle sıralanabilir:

- 1- Planların başarı şansı, yöneticilerin planın gereğine inanmalarına bağlıdır. Şayet plana karşı olanlar varsa bunların inandırılmasında ve ikna edilmesi gerekir.
- 2- Eğer insangücü planlaması personel rejimine yeni bir yapı ve davranış getiriyorsa, kendi beceri ve statülerine ters gelebileceği endişesiyle personel değişime direnebilir.
- 3- Sosyal ve ekonomik tahminler her zaman doğru sonuçlar vermeyebilir.
- 4- Planlama için en az beş yılı içeren personel bilgi kayıtlarına gereksinim vardır. Her örgütte güvenilir bilgi sistemi kurulmamış ya da geliştirilmemiş olabilir.
- 5- Uzun vadeli planlar örgüt için yararlı olabilecek personelin işe alınması ve iş başında eğitimi programlarını içerir. Ancak programlar maddi olanaksızlıklar nedeniyle uygulamaya konulamayabilir.
- 6- Kamu sektöründe merkeziyetçi personel rejimi, henüz Türkiye’de yağmacılık döneminin (hangi siyasal iktidar olursa olsun) devam etmekte olmasının, insangücü planlamasını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

Tüm bu olumsuz faktörlere rağmen, örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için planlamanın gereğine inanıp, onu uygulamak zorundadır. En tutarsız plan bile plansızlıkta iyidir.

Örgütte Personel Fazlalığı

Bazı durumlarda örgütün gereksinmesinden daha fazla personeli istihdam ettiği görülebilir. Bu durum kuşkusuz personel giderlerini artırıcı rol oynadığı için personel fazlalığını eritmek gereklidir. Bu amaçla aşağıdaki yollar izlenebilir:

Atamaları kısıtlama, geçici görevlendirme: İstifa, nakil, emeklilik, ölüm veya başka nedenlerle örgütten ayrılan personel yerine devamlı statüde personel almamak yoluyla personel sayısı azaltılabilir.

Çalışma saatlerinin azaltılması: Örgütteki personel sayısı fazlalığı kısa vadeli sorun olduğunda çalışma saatlerinin azaltılması yoluyla problem çözümlenebilir. Böylece örgütten

personel çıkartılması rizikosunu da ortadan kaldırmış olur. Ancak bu önlem kısa vadeli sorunlar için geçerlidir.

Erken emeklilik: Örgütte zorunlu emeklilik yaşına yaklaşan oldukça çok sayıda personel varsa bu personeli erken emekliliğe maddi ve manevi yönden teşvik ederek personel fazlalığı azaltılabilir. Özel sektör bu olanağı kamu sektörüne göre daha kolay çözümleyebilir. Çünkü erken emekli olacakların örgüte maliyetleri örgütte kalmalarından daha hesaplı olarsa örgüt bazı maddi teşvik öğeleri kullanabilir.

PERSONEL SAĞLAMA VE SEÇME

Personel Sağlama Süreci

Personel sağlama, örgüt için çalışmaya istekli yeterli miktarda aday personelin bulunmasını ve hazır tutulmasını içerir. Personel sağlama sürecinin amaçları şu şekilde sıralanabilir:

1. Personel planlaması ve iş analizi faaliyetleriyle ilişkili olarak örgütün mevcut ve gelecekteki personel sağlama gereksinmesini belirlemek,
2. En az maliyetle aday personel birikimi (candidate pool) yaratmak,
3. Örgütsel gereksinimler açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday personel sayısını azaltarak seçim sürecinin etkililiğini artırmak,
4. Sağlanan ve seçilen personelin kısa bir süre sonra örgütten ayrılma olasılığını azaltmak,
5. Yasal ve örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlamak,
6. Kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkililiği artırmak,
7. Personel kaymaklarını ve personel sağlama tekniklerini takip etmek ve değerlendirmek.

Örgüt İçi Kaynaklar

Örgüt içi personel kaynakları, örgütte halen çalışan personeli ifade etmektedir. İnsangücü gereksiniminin çeşitli yöntemler ve araçlar kullanılarak mevcut personel ile giderilmeye çalışılması, yani iç kaynakların değerlendirilmesi söz konusudur. Örgüt içi kaynaklardan personel sağlanmasında yükselme, transfer, rütbe düşürümü yolları izlenebilir.

Örgüt içi kaynaklardan personel sağlama araçları: Yönetim, personel gereksinmelerini iç kaynaklardan sağlamayı kararlaştırdıktan sonra, çeşitli araçlar kullanarak personel birikimi yaratmaya yönelir. İç kaynaklardan personel sağlamada kullanılan başlıca araçlar, informal araştırma, beceri envanterleri ve açık iş bildirimleridir.

-İnformel araştırma: İnformel araştırma yoluyla boş pozisyon ile bu pozisyonu dolduracak adaylar ilgili birim yöneticisi ve personel bölümü yetkililerinin görüşmesi ile belirlenebilir. Personel açığı bulunan bölüm yöneticisi, bu gereksinmesini personel birimine bildirir ve bu kadro için olası adaylar hakkında görüşmede bulunur.

-Beceri envanteri: Beceri envanteri (skills inventory)personelin niteliklerini ayrıntılı olarak gösteren listelerdir. Beceri envanterleri, personelin örgüt içinde yükseltilmesini, yeteneklerinin değerlendirilmesini, örgütte gerek duyulan ve ender rastlanan becerilerin ortaya çıkarılmasını ve personele dolaylı olarak yüksek moral verilmesini sağlar.

-Açık işler bildirimi: İş bildirimi, örgütteki tüm personele, örgüt bülteni ya da ilan panoları aracılığı ile açık işler hakkında bilgi verilmesini içermektedir. Bülten ya da ilen panolarında yayınlanan açık işler bildirimlerinde genellikle, işin unvanı, özet bir iş tanımı, iş gerekleri, ödenecek ücret ve bölüm ile ilgili bilgiler aktarılır.

Yöntemin yarar ve sakıncaları:

Boş pozisyonların örgüt içi kaynakların değerlendirilerek doldurulması politikasının sağlayabileceği yararları şöyle sıralayabiliriz:

- 1- İç kaynaklardan personel sağlama, mevcut personelin moral ve motivasyonu yükseltir.
- 2- İç kaynaklardan personel sağlama, personelin tanınmasını sağlar.
- 3- İç kaynaklardan personel sağlama, az zaman alan, ekonomik bir uygulamadır.
- 4- iç kaynaklardan personel sağlama, yönetim personel işbirliğini geliştirir.

Bu sıralanan yararlarına karşın iç kaynaklardan personel sağlama yönteminin bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncalar şöyle özetlenebilir:

- 1- İç kaynaklardan personel sağlama, örgütte yeni fikirlerin girmesini engeller.

2- İç kaynaklardan personel sağlama yolu benimsenmiş olsa da, aranan niteliklere sahip personeli her zaman bulmak mümkün olmayabilir.

Örgüt Dışı Kaynaklar

Örgütlerde iç kaynaklardan personel sağlama olanağı yoksa zorunlu olarak dışa açılma ve dış kaynaklara başvurma gerekecektir. Dış kaynaklara başvurma nedenleri şöyle sıralanabilir:

1. Örgütün yeni kurulması veya büyümesi sonucunda yeni işlerin ortaya çıkması durumunda, dış kaynaklardan personel sağlanması zorunlu olur.

2. Yeni değişimler ve gelişmeler sonucunda teknik ve uzman personele gereksinme duyulması durumunda dış kaynaklara başvurulur

3. Psikolojik nedenlerle dış kaynaklara başvurulabilir. Örgüte yani katılan personel, kendini kabul ettirmek için olağanüstü çalışma göstererek, verimliliği ve üretimi kişisel olarak artırdığı gibi, diğer personeli de çalışmaya ya da yarışmaya özendirerek grup verimliliğinin artışı sağlayabilir.

4. İşgücü arzının bol ve ucuz olması durumunda, ekonomik nedenlerle dış kaynaklardan personel sağlanması yoluna gidilebilir.

5. İç kaynaklardan personel sağlamada karşılaşılan güçlükler nedeniyle dış kaynaklara başvurulabilir. Özellikle üst pozisyonlara aday birkaç personel bulunuyorsa, bunlardan birinin tercih edilmesi, diğerlerinde tatminsizlik yaratabilir.

6. İşin gereklerine en uygun personeli sağlamanın yolu, aday personel sayısını artırmaktır. Aday personel sayısı ise dış kaynaklara başvurma yoluyla artırılabilir.

Dış kaynaklardan personel sağlama araçları:

-İş ve işçi bulma kuruluşları: Hemen hemen tüm ülkelerde işsiz kişilerle iş arayanları bir araya getiren iş ve işçi bulma kurumları bulunmaktadır. İş ve işçi bulma kuruluşları, hem kamu, hem özel hem de hayır amaçlı kurumlar tarafından kurulabilmektedir.

-Düzensiz başvurular: Genelde, ister özel kesim, isterse kamu kesimine ait olsunlar, örgütlere bölgede oturan ve iş arayan kişiler tarafından iş istemiyle başvuruda bulunmaktadır. Özellikle kısa dönemli ve beden işçiliğini gerektiren işler için gerekli personel gereksinmesini karşılamada bu araç yararlı olmaktadır.

-İşçi sendikaları: İşçi sendikaları, faaliyette bulundukları örgütün personel sağlama faaliyetinde önemli rol üstlenebilmektedir.

-Meslek birimleri: Mühendislik, muhasebe, sağlık hizmetleri, eğitim vb. alanlarda mesleki birlik ve gelişmeyi amaçlayan meslek birlikleri, üyelerinin iş bulmaları için de etkinlikte bulunmaktadır. Ayrıca bu kuruluşlar, ilgili endüstrideki büyük örgütlerle yakın ilişki içindedirler ve üyelerinin istihdamına yönelik olarak bağlantılar kurmaktadır. Örgütlerden kendilerine gelen açık işleri değerlendirerek üyelerini bilgilendirmektedirler. Ya da meslek birlikleri doğrudan büyük örgütlere üyelerinin istihdamı için başvuruda bulunabilmektedirler.

-Okullar: Büyük örgütler genç, dinamik ve zeki öğrencileri kendi örgütlerine çekmek için okul müdürleriyle ve öğrenci danışmanlarıyla ilişki kurmaktadır. Büyük örgütler, yönetsel, mesleki ve teknik personelin büyük çoğunluğunu üniversitelerle kurdukları bağlantılar yoluyla sağlamaktadırlar.

-İlan ve reklamlar: Gazete, dergi ve mesleki birlik dergilerine ilan ve reklam verecek personel sağlama, en yaygın kullanılan yöntemlerden birisidir. İlan ve reklamlar yalnızca işsiz kişilere değil, aynı zamanda çalışmakta olup da daha iyi iş olanakları elde etmek isteyen kişilere de ulaşacağından, daha büyük aday personel birikimine (applicant Pool) sahip olmak kolaylaşmakta ve örgütün daha uygun personeli elde etme olanağı da artmaktadır. Beklenen yararları sağlaması için ilanların içerik, şekil ve yayınlanma bakımından belirli özellikler taşıması gereklidir.

-Personel sevkleri (Employee Referrals): Bu uygulamada halen örgütte çalışan bir personel, tanıdığı bir kişiyi örgüte tanıtmakta ve açık iş için o kişinin uygun olduğunu belirtmektedir. Ya da örgüt, açık işler için kendi personelinden yardı isteyerek personel sağlamaları için harekete geçirmektedir.

Yöntemin yarar ve sakıncaları: Boş pozisyonların örgüt dışı kaynakların değerlendirilerek doldurulması politikasının sağlayabileceği yararlar şöyle sıralanabilir:

1. Dış kaynaklardan personel sağlanması yeni düşünce ve yöntemlerin örgüte girmesini kolaylaştırır.

2. Dış kaynaklardan daha fazla aday personel bulunacağı için işin gereklerine uygun personel bulunması olanağı daha fazladır.

Dış kaynaklardan personel sağlanmasının başlıca sakıncaları olarak şunlar sayılabilir:

1. Dış kaynaklardan personel sağlanması, işe alma, işe alıştırma, eğitim maliyetlerini artırma.
2. Dış kaynaklardan her zaman aranılan nitelikte personeli bulmak mümkün olmayabilir.
3. Dış kaynaklardan sağlanan personelin örgüte ve işe uyum sorunları ortaya çıkabilir.

Personel Sağlama Süreci

Personel seçimi, personel sağlama süreci sonucunda yaratılan aday personel potansiyelinin iş gerekleri ölçütüne göre değerlendirilerek adayların işe alınıp alınmama kararının verildiği personel yönetimi sürecidir. Bu aşama personel sağlama sürecinin tersi nitelik gösterir. Zira, personel sağlama süreci ile, açık işin gereklerine uygun aday personel sayısı artırılmaya çalışılırken, seçim süreci ile aday sayısı azaltılarak en uygun personelin seçilmesine çalışılmaktadır.

Rasyonel bir seçim kararı büyük ölçüde yeterli ve yararlı bilginin kullanılmasına bağlıdır. Yönetimin olanaklı olduğunca geçerli ve güvenilir bilgiyi, en ekonomik biçimde toplaması ve en uygun personeli seçmede kullanması gereklidir.

Adaylarla ön görüşme yapılması: Seçim sürecinde ilk aşama, personel sağlama etkinlikleriyle yaratılan aday personel birikimi içinde yer alan kişilerle ön görüşme yapılmasıdır. Bu görüşmede güdülen amaç, açık olan işin gerektirdiği nitelikleri taşımayan adayların elenmesidir. Hangi adayların eleneceğini belirlemede kullanılan temel ölçüt, açık işe ait iş gerekleridir.

İş istek (başvuru) belgelerinin verilmesi: Ön görüşme sonucunda, nitelikleri işin gereklerine uygun bulunan aday personel grubuna başvuru belgeleri verilir. Bu işlemin amacı adaylardan daha fazla bilgi toplanmasıdır.

Görüşme: Hemen hemen tüm örgütlerde, tüm kademelerdeki işler için personel seçiminde adaylarla görüşme yapılmaktadır. görüşme, seçim sürecinde en yaygın gerçekleştirilen faaliyet niteliğindedir.

Testlerin uygulanması: Personel seçme testleri, bireysel özellikleri ölçmede kullanılan yararlı araçlardır.. kişilerin özelliklerini belirlemek amacıyla bir çok test geliştirilmiştir.

Referansların kontrol edilmesi: Nihai seçim kararı verilmeden önce, personelin geçmiş iş yaşantısı ile ilgili bilgilerin toplanması yararlı olmaktadır. Aday personelin referanslarının kontrol edilmesi faaliyeti, daha önceki çalıştığı işler, eğitim düzeyini gösteren belgeler, adli sicili, referans mektupları vb. belgelerin doğruluğunun saptanmasını içerir. Referans mektupları seçim kararında yanılgılı sonuçlar doğurabilmektedir. Zira adaylar, kendilerini önceki işlerinde destekleyen kişilerden gerçek durumu yansıtmayan referans mektupları alabilmektedirler. Uygulamada personel seçim kararını verenler, referans mektuplarında adaylar için olumsuz ifadeler bulunması durumunda dikkate almakta, tersi durumda ise, fazlaca önemsememektedirler. Aday personelin geçmişteki iş yaşantısı ile ilgili güvenilir bilgi toplamanın yolu, adayın geçmişte çalıştığı örgütlerdeki ilgililere ulaşarak doğrudan bilgi edinmektir.

Sağlık incelemesi: Personel seçme sürecinin bu aşamasında aday personelin sağlık durumunun işin gerekleri ile uyumlu olup olmadığı belirlenmektedir. Bu amaçla adaylar örgütte çalışan hekimler ya da diğer sağlık kurumları tarafından sağlık muayenesinden geçirilerek ilgili işte çalışabilmek için gerekli sağlık koşullarını taşıdıklarını gösteren sağlık raporu almamaktadırlar.

Son görüşme: Seçim kararı verilmeden önce adayla son kez görüşme yapılması gereklidir. Bu görüşmenin amacı, yukarıda açıklanan aşamalarda elde edilen bilgilerin bütünleştirilmesi ve açık olmayan veya gözden kaçan konuların berraklaştırılmasıdır. Bu görüşme personel bölümü aday sayısını azalttıktan sonra gerçekleştirilir ve bu son görüşmeye açık işin bulunduğu bölüm yöneticisinin de katılması gerekli ve yararlı olur.

Seçim kararının alınması: Tüm bilgiler derlendikten sonra seçim kararı verilir ve yeni personel örgüte alınır. Seçim kararını almak için üç yöntem kullanılmaktadır: (1) klinik yargılama, (2) ağırlıklı birleştirme, (3) çoklu ayırma yöntemi. Klinik yargılama her adayla ilgili bilgilerin informal biçimde incelenmesini ve subjektif olarak karar verilmesini içerir. Ağırlıklı birleştirme yöntemi, elde edilen ölçümlerin ağırlandırılarak her adayın toplam puanının bulunmasını ve bu toplam puana göre adayların sıralanarak en fazla puan alan adayın işe alınmasını içerir. Çoklu ayırma yönteminde ise, seçim süresinin her aşaması için bir taban başarı puanı belirlenir ve taban başarı puanının altında puan alan adaylar sistematik olarak elenir.

Personel Seçme Aracı

Sağlıklı bir personel seçim kararı verebilmek için adaylardan gerçek ve yeterli derecede bilgi toplanması gereklidir. Personel seçimi kararına ulaşmak için personel yönetimi başlıca şu veri toplama ve ölçme araçlardan yararlanmaktadır:

1. Testler
2. Görüşme
3. Değerleme merkezleri
4. Başvuru belgeleri

Testler: Testler, örgütsel psikoloji ve davranış alanında sıklıkla kullanılan araştırma, özellikle veri toplama araçlarıdır. Testler zeka, özellik, ilgi ve kişilik gibi boyutları içeren bireysel nitelikler hakkında bilgi toplamak için geliştirilmiştir ve örgütler bu testleri seçim sürecinin bir parçası olarak kullanmaktadırlar. Personel seçme alanında kullanılan başlıca testler şunlardır:

- a- Zeka testleri
- b- Kişilik testleri
- c- İlgi testleri
- d- Başarı testleri

a- Zeka testleri: Bireysel farklılıkları ölçmede en önemli etmen zekadır. Zeka, ilişkileri kavrama yeteneği olarak tanımlanabilir. İnsan zekası duygusal ve kavramsaldır. Zekanın kavramsal yönü sayesinde ilişkilerini düzenleyen insan, akıl yürütebilir, bilgi edinir, tahminde bulunur ve karar verebilir.

b- Kişilik testleri: Örgütteki bir çok pozisyon için kişilik temel başarı etmeni olarak değerlendirilir. Zeka testlerinde karşılaşılan sorunların büyük kısmı, kişilik testleri için de geçerlidir. Kişilik olgusunun operasyonel tanımı hakkında da henüz bir uzlaşma sağlanamamıştır. Kişiliğin ölçümünde ve tamamlanmasında iki genel yol bulunmaktadır: Birinci yaklaşım, kendiliğinden bildirilen kişilik envanterleri yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda adayın kişiliği; iki seçenekli (evet-hayır) soruların yanıtlanması ile belirlenmektedir. Bu testler, kişiliğin belirli özelliklerin bileşimi olduğu varsayımına dayanmaktadır. Testin amacı da, “baskıcı-izin verici”, ”bağımlı-bağımsız” gibi kişilik özelliklerini belirlemektedir. Test sonuçları genel kişilik profilini gösterir. Kişilik ölçümü ve tanımlanmasında ikinci yaklaşım, projektif teknikleri içermektedir. Projektif testler, özellikler üzerinde durmaktan çok, bütün olarak kişilik üzerinde yoğunlaşmaktadır; bütüncül bir kişilik ölçümü ortaya koymaktadır.

c- İlgi testleri: Personel seçimi alanında kullanılan üçüncü grup testler ilgi testleridir. İlgi testleri, bireyin hangi tür bilgi ve eylemlerinin öncelikli ilgisini çektiğini açığa çıkartmak için kullanılmaktadır.

Görüşme: Personel seçimi kararının alınmasında kullanılan bir diğer önemli veri kaynağı da görüşmedir. Görüşme amaçlıdır; adaylardan bilgi alınması hedeflenmektedir. Görüşmede amaç ögesi bulunmazsa, görüşmenin sohbetten farklı yönü bulunmaz. Görüşme sürecinde görüşmecinin sergilemesi gereken davranışlar şöyle sıralanabilir:

1. Adayın kişiliğine saygı gösterilmelidir.
2. Aday olanaklı olduğunca rahatlamadır.
3. Zaman parametreleri belirlenmeli ve bu adaya bildirilmelidir.
4. Aday dikkatli bir biçimde dinlenmelidir.
5. Nesnel olunmalıdır.
6. Adayı fazlaca isteklendirmekten veya korkutmaktan kaçınılmalıdır.
7. Görüşmede düzenli not tutulmalıdır.
8. Bir soru tümüyle yanıtlanmadan diğer bir soruya geçilmemelidir.
9. Adaya da soru sorma olanağı tanınmalıdır.
10. Aşırı heyecan denetlenmelidir.
11. Adayla göz kontağı da kurulmalıdır.

Görüşmeler, tasarım biçimlerine göre şu şekilde sınıflandırılmalıdır:

Kalıplı görüşme: Kalıplı görüşme oldukça planlı bir görüşme yöntemidir. Bu yöntemde görüşmeci, görüşme öncesinde sorulacak soruların listesini ve adayın sorması olası soruların yanıtlarını hazırlamaktadır. Bu tür görüşmede, örneğin adaya aşağıdaki gibi bir soru yöneltilerek, adayın eğilimi belirlenmeye çalışılır:

Aşağıdaki seçeneklerin hangisi sizin bu alanda çalışma konusundaki duygularınızı yansıtmaktadır?

- *Hoşlanacağımı sanmıyorum*
- *Sanırım iyi olacak*
- *Oldukça iyi olacağını düşünüyorum*
- *Çekici olmalı*
- *Eminim bu alanda çalışmaktan çok hoşlanacağım*

Yarı planlı görüşme: Yarı planlı görüşmede (semistuctured interview) öncelikle ana sorular hazırlanır. Bu sorular görüşmeyi yönlendirme amacıyla kullanılmakla birlikte, görüşmeci bu soruları açarak farklı bilgileri elde edebilir. Bu tür görüşme, görüşmeciye ve adaya daha fazla özgürlük tanımakta; kalıplı görüşmenin getirdiği sınırlamaların etkileri giderilmektedir. Bu tür görüşmede adaylara yöneltilen tipik sorulara örnek aşağıdaki gibidir:

- *Sizin gelecekteki mesleki planlarınız nelerdir?*
- *Niçin bu çalışma alanını seçtiniz?*
- *Gelecek 10 yıl içinde ne yapmayı umuyorsunuz?*
- *Ne tür davranışlar bekliyorsunuz, niçin?*

Plansız görüşme: Yönlendirici olmayan görüşme olarak da adlandırılan bu görüşme yönteminde, görüşmeci, bilgi toplamaya yönelik olarak bir görüşme yönteminde, görüşmeci, bilgi toplamaya yönelik olarak bir görüşme planı hazırlamamaktadır.

- *Kendinizi bize anlatır mısınız?*
- *Gelecekle ilgili mesleki planlarınız nedir?*
- *Son işinizle ilgili bilgiler verir misiniz?*
- *Öğrenciliğinizde hangi etkinliklere katıldınız, en çok nelerden hoşlanırsınız?*
- *Zamanınızı nasıl değerlendirmektesiniz, hobileriniz nelerdir?*

Baskıcı görüşme: Görüşme ortamının kendisi, başlı başına bir stres kaynağıdır. Bunun nedeni, adayın kendisinin değerlendirildiğinin bilincinde olmasıdır. Ancak bazı görüşmelerde adayın alınacağı işin gerilimli bir iş olması nedeniyle, stresli ortam bilinçli olarak yaratılır.

Grup görüşmesi: Grup görüşmesinde görüşmesi birden fazla adayla aynı anda görüşmeyi gerçekleştirmektedir. Yöntem görüşmecinin birden fazla adaydan aynı anda fazla bilgi almasını ve örgüt, iş ve diğer konularda onları ayrı ayrı bilgilendirmemesi nedeniyle verimli olmasını sağlar.

Kurul görüşmesi: Kurul görüşmesi, kamu kurumlarında, askeri örgütlerde ve üniversitelerinde yaygın biçimde kullanılmaktadır. Bu yöntemde birden fazla görüşmeci, bir adaya soru yöneltilmektedir. Bu yöntem, işin gerekleri açısından birden fazla uzmanının değerlendirmelerini gerektiren durumlarda yararlı olmaktadır.

d- Başvuru belgeleri: Başvuru belgelerinin içerik ve şekli, adaylardan istenilecek bilgilerin sayı ve niteliğine göre değişmektedir. Genel olarak başvuru belgelerinde adayın biyografik nitelikleri, eğitim ve çalışma yaşamıyla ilgili bilgileri toplamaya yarayan sorular yer almaktadır.

Geçerlilik ve Güvenirlik

Geçerlilik: Herhangi bir veri toplama veya ölçme aracının geçerliliği, ölçüm aracı olarak kullanılan aracın, örneğin; bir testin, gerçekten ölçülmesi istenen özelliği ölçme derecesi şeklinde tanımlanabilir. Başka bir deyişle; geçerlilik, ölçülen özellik yönünde elde edilen sonuçlar ve sayısal değerlerin ne dereceye kadar bireyler arasındaki gerçek farklılıkları yansıtmakta olduğunu gösterir.

Güvenilirlik: Güvenilirlik; ölçüm aracının, aynı gruba her uygulandığında aynı sonuçların alınması şeklinde tanımlanabilir. Örneğin; bir kişilik testi aynı gruba iki kez uygulandığında verilen yanıtlar aynı veya büyük ölçüde benzer ise aracın güvenilir olduğu sonucu çıkartılır. Ölçüm aracının güvenilirliğini belirlemek için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerin başlıcaları şunlardır:

1. Tekrarlı ölçme (Test-Retest)
2. Alternatif soru yöntemi
3. İkiye bölme (Split-Halves) yöntemi
4. Uyum güvenilirliği (Conspect Reliability)

PERSONEL HAREKETLİLİĞİ

PERSONEL HAREKETLİLİĞİNİN KAPSAMI

Personel hareketliliği, dar anlamda, “Personelin bir işten diğer bir işe atanması veya geçirilmesi” olarak tanımlanabilir. Dar anlamıyla personel hareketliliği, yükselme, transfer ve rütbe düşürümü süreçlerini içerir. Geniş anlamda personel hareketliliği ise; yükseltme, transfer ve rütbe düşürümü gibi örgüt içi iş değişiklikleri yanında, personelin sürekli veya geçici olarak işten çıkarılmasını ve personelin emeklilik, çekilme gibi nedenlerle örgütten ayrılmasını da içerir.

Personel hareketliliğinin temel hedefi; mevcut personel kaynaklarının en uygun biçimde değerlendirilmesidir. Personel hareketliliği şunları içerir:

1. Yükselme,
2. Transfer,

3. Rütbe düşürümü,
4. Geçici işten çıkarma,
5. Sürekli işten çıkarma,
6. Zorunlu emeklilik,
7. Emeklilik,
8. Çekilme.

-Yükselme: Personelin şimdiki işinden, ücret, sosyal saygınlık, yetki, sorumluluk gibi etmenler açısından daha fazla tatmin edici bir işe atanması veya geçirilmesidir. Yükselme ile personel, örgütsel hiyerarşide bir üst basamağa çıkar.

-Transfer: Personelin, niteliklerine uygun, ücret, yetki, sorumluluk ve diğer olanaklar bakımından denk bir işe geçirilmesidir. Transfer, yatay personel hareketliliğidir.

-Rütbe düşürümü (Tenzil): Personelin örgütsel hiyerarşide bir alt kademe işe atanmasıdır.

-Geçici işten çıkarma: Personelin belirli bir süre için işine son verilmesi ve belirtilen süre sonunda tekrar işe alınmasıdır. Geçici işten çıkarmada, personelin örgütle ilişkisi tamamen kesilmemektedir.

-Sürekli işten çıkarma: personelin işine son verilmesi ve örgütle ilişkisinin tümüyle kesilmesidir.

-Zorunlu emeklilik: Personelin örgüte katkısının bedensel ve zihinsel yeteneklerindeki kısıtlılıklar nedeniyle azalması durumunda ekonomik bir güvenceye sahip olacak biçimde personelin işten çıkarılmasıdır.

-Çekilme: Personelin örgütten kendi irade ve isteğiyle ayrılması, örgütle ilişkisini kesmesidir. **Emeklilik** ise; Personelin yasal hakkıdır. Emekli olmak için gerekli koşulları yerine getiren personel, emeklilik her zaman kullanabilir.

Personel hareketliliğinin sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir:

1. İş değişikliklerine uyum gösterme,
2. Personelin iş başarısını (performansını) ödüllendirme,
3. Yanlış yapılmış atamaları düzeltme,
4. personel disiplinini sağlama ve koruma,
5. Personelin işinde gelişmesini sağlama,
6. Personelin iş dışındaki gereksinme ve isteklerini karşılamasını kolaylaştırma,
7. personel arasında yardımlaşma ve dayanışmayı geliştirme ve güçlendirme,
8. Örgüt ikliminin güdüleyici yönünü zenginleştirme.

Personel Hareketliliği Türleri

Yükselme: Yükselme, “Örgütte görevli olan bir personelin bulunduğu iş ya da makamdan, daha fazla ücret, sorumluluk, saygınlık ve daha iyi çalışma koşulları içeren bir üst makama atanması veya geçirilmesi” olarak tanımlanabilir. Bu anlamda yükselmeyi dikey bir transfer olarak nitelendirmek mümkündür.

Örgütlerde yükselme plan ve programlarının oldukça dikkatli biçimde hazırlanması ve şu öğeleri içermesi gereklidir:

- a. Politika ve ilkelerin belirlenmesi,
- b. Yükselme ve kanallarının belirlenmesi,
- c. Seçme,
- d. Eğitim ve alıştırma,

e. İletişim ve eşgüdümleme

-Politika ve ilkelerin belirlenmesi: Boşalan kadroların örgüt içi kaynaklar ya da örgüt dışı kaynaklardan sağlanacak personel tarafından doldurulup doldurulamayacağını, istisnalarını da içerecek biçimde önceden kararlaştırılması gereklidir. Kararlaştırılan politika ve saptanan ilkelerin yazılı hale getirilmesi ve tüm çalışanlara bildirilmesi yararlı olacaktır.

-Yükselme kanalları: Yükselme kanalları, personelin kariyer süresince yükselebileceği iş veya makamları gösteren bir plandır. Yükselme kanalları iş analizi ve örgütsel planlamayla yakından ilişkilidir ve yükselmede genel rehberlik görevi görür. Örneğin; üretim birimindeki bir torna teknisyen yardımcısının, ileride torna teknisyenliği, torna bölümü sorumlusu, üretim bölümü yardımcısı makamlarına nasıl yükselebileceğinin bir plana dayandırılması gereklidir.

-Seçme: Personelin üst pozisyon için seçimi başarı değerlendirme sonuçlarıyla yakından ilişkilidir. Personel bölümünde, her personelin bilgi, beceri, deneyim, yetenek ve başarılarına ilişkin kayıtlar tutulması ve bu kayıtların korunması gereklidir. Yükseltmede adaylar arasında seçim yapma işlemi örgütten örgüte değişmekle birlikte, belirli bir makam için seçilecek aday önceden belirlenmez. Konuyla ilgili yöneticilerden oluşacak bir komisyon, personel yöneticisinin veya ilgili personel yönetimi birimi sorumlusunun katılımıyla adayların niteliklerini değerlendirir ve yükselme yapılacak işin tanım ve gerekleri ile adayların nitelikleri karşılaştırılır.

-Eğitim ve alıştırma: Örgütler, personelin eğitim ve geliştirilmesi için yatırımlar yapmaktadır. Yükseltilecek personelin nitelikleri yeni işinin gerekleri ile tam uyumlu olmayabilir. Bu durumda personelin yeni işinde başarılı olması için eğitime tabi tutulması yararlı olacaktır.

-İletişim ve eşgüdümleme: Yükselme işlemleri ile ilgili ilkelerin ve konuların açık biçimde tüm personele bildirilmesi gereklidir, hem de yükselmede fırsat eşitliği sağlanabilir. Böylece, adaletli bir yükselme sistemi kurularak personelin güveni kazanılır.

Transfer: Transfer, bir örgütteki personelin aynı ücret, aynı sorumluluk ve aynı olanakları içeren başka bir göreve atanmasıdır. Başka bir deyişle; transfer, bir görevden bir diğer göreve yatay geçiştir. Bu açıdan transferi yatay personel hareketliliği olarak nitelendirmek mümkündür.

Personel transferinden güdülen temel amaç; insan kaynaklarının etkili biçimde değerlendirilmesidir. Yükselme gibi transfer işlemi de, personelin, en fazla katkıyı yapabileceği makam ya da işe yerleştirilmesini hedefler.

Pigors ve Myers, personel transferlerini beş ana grupta toplamıştır; üretim transferleri, yer değiştirme, çok yönlü transfer, vardiya transferi ve iyileştirici transfer.

-Üretim transferleri: Üretim transferleri, personel fazlası bulunan birimlerden, işlerden ayrılma veya örgütsel değişim sonucunda işgücü gereksinmesinin doğduğu birimlere personel aktarılmasıdır. Üretim transferleri, benzer iş grubu için söz konusudur ve yükü-personel (işgücü) arasında dengelemeyi sağlar.

-Yer değiştirme: Amaç açısından yer değiştirme ile üretim transferleri benzerlik (örneğin işten çıkarmanın önlenmesi) gösterir. Ancak yer değiştirmelerde kıdemi yüksek bir personel, aynı işin yapıldığı ve üretim sorunlarının bulunduğu bir diğer bölüme atılır. Yer değiştirme programı, üretim etkinliklerinde sorunlar ortaya çıktığında kullanılır ve kıdemi yüksek personeli olanaklı olduğunca uzun süre işte tutmak için tasarlanır.

-Çok yönlü transferler: Çok yönlü (versatitily) transferlerin amacı, yönetime dinamik personel grubu sağlamaktır. Bu transferler, üretim transferleri ve yer değiştirmeye hazırlık amacıyla da yapılabilir. Çok yönlü transferler ayrıca bir personelin tüm çalışma süresini doldurmayacak kadar az işin bulunduğu küçük işyerlerinde uygulanmaktadır. Örneğin; bir torna teknisyeninden, bilgi ve becerisini arttırması amacıyla, torna makinesine benzer makineleri kullanması istenebilir. Bu tür transferler, sürekli eğitim programının bir parçası olarak çok yaygın biçimde uygulanmaktadır.

-Vardiya transferleri: Rotasyonun söz konusu olmadığı vardiya sisteminde bir personel çeşitli nedenlerle bir diğer vardiyaya geçmek isteyebilir. Genellikle geçişler, gece vardiyasından gündüz

vardiyasına doğru yapılmaktadır. Zira gece vardiyası, personelin aile ve sosyal yaşantısını önemli ölçüde etkilemektedir. Vardiya transferlerinde özet olarak personelin yaptığı iş, çalıştığı bölüm değişmemekte, çalışma saatleri değişmektedir.

-İyileştirici transfer: İyileştirici transferin temel amacı; mevcut işinde etkili olamayan , ancak örgüte yararlı olacağına inanılan bir personelin bir başka göreve daha başarılı olacağı umuduyla atanmasıdır.

Rütbe düşürümü: Rütbe düşürümü (Demotion), yükselmenin tersidir; personelin daha az yetki, sorumluluk, ücret ve olanaklar sağlayan bir işe geçirilmesidir. Bu işlem tenzili rütbe olarak da anılır.

Örgüte uzun yıllar başarıyla hizmet vermiş, personel arasında saygınlığı bulunan bir kişinin alt kademedeki bir işe atanmaması yerinde olur. Örgüt bu personeli harcamak yerine bu personelin bazı önemli yetki ve sorumluluklarını başka birisine devrederek, hem örgütsel çıkarlar korunmuş olur, hem de örgüt içinde saygın bir yeri olan kişi örgütte tutulmuş olur.

Sürekli işten çıkarma (Azil): Sürekli işten çıkarma, personelin yetersizliği ve disiplinsizliği nedeniyle kesin ve sürekli olarak işten (örgütten) uzaklaştırılmasıdır.

İşverenin azil etmede, mutlak hakkı, günümüzde aşağıda sıralanan etkenler nedeniyle sınırlanmıştır:

- a. İşçi sendikalarının güçlenmesi ve işçilerin örgütlenmesi,
- b. İş güvencesi konusundaki yasal düzenlemeler,
- c. Toplu Sözleşme sisteminin yaygınlaşması,
- d. Bürokratik sistem.

Sürekli ve geçici personel çıkarmada dikkat edilmesi gereken konular şunlardır:

- a. Kim işten çıkarılacak?
- b. Hangi sırada işten çıkarılacak?
- c. Çıkarılma ölçütü ne olacaktır?
- d. Çıkarmada liyakat ve kıdemin ağırlığı ne olacaktır?
- e. Örgütün gelecekteki tercihleri ve gereksinimleri ne olacaktır?
- f. Sendika ve personel gruplarının işten çıkarma formül ve uygulanmasında rolü ne olacaktır?
- g. Yasal sorumluluklar nelerdir?

Geçici işten çıkarma: Geçici işten çıkarma, genellikle örgütlerde personelin kendi denetimi altında olmayan faktörlerin etkisiyle işten belirli bir süre için çıkarılmasıdır. Geçici işten çıkarma, bir anlamda ücretsiz izinli sayılmasıdır. Örgütler, yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla; satışların düşmesi, hammadde sağlamadaki yetersizlikler, mevsimlik Pazar dalgalanmaları, teknolojik değişiklikler, ekonomik darboğazlar gibi nedenlerle personelinin geçici olarak işten çıkarmak zorunda kalabilir. Belirsizliğin oldukça yüksek olduğu ortamlarda, geçici olarak işten çıkarılan personelin ne zaman işe başlatılacağını kesin olarak işveren de söyleyemez.

Geçici işten çıkarma pahalı bir işlemdir. Yüksek işsizlik sigortası primi, kıdem tazminatı ödemeleri, personelin yeniden eğitim masrafları gibi giderler bir hayli yüksektir. İşten çıkartılma endişesi yetenekli personelin tatminsizliğini artırır ve başka örgütlerde iş aramaya yöneltir. Ayrıca işten çıkarılma endişesiyle, teknolojik yenilik ve gelişmeler ile maliyetleri düşürmeye yönelik projelerin örgütte uygulanmasına karşı direniş ve tepkiler doğabilir ve üretim düşebilir.

Çekilme (İstifa): Çekilme, personelin kendi isteği ile örgütten ayrılmasıdır. Çekilme, personelin temel haklarından birisidir. Personel, ücret yetersizliği, yönetim ve işletme politikaları, çalışma koşullarının elverişsizliği, sosyal yardımların yetersizliği, yükselme olanaklarının azalması gibi örgütsel nedenlerle veya daha iyi bir iş bulma, aile sorunları, bağımsız çalışma istediği gibi kişisel nedenlerle örgütten ayrılabilir.

Çekilme, örgüt açısından istenmeyen bir durumdur; personel devrini yükseltir. Özellikle örgütte başarılı hizmet veren bir personelin yerine yeni birisinin atanması ve yetiştirilmesi zaman ve harcama gerektirebilir. Personel bölümü personelin çekilme nedenlerini incelemek ve gerekli önlemleri almak zorundadır. Bu nedenle, çekilme isteğini belirten personel ile ayrılma öncesinde bir görüşme yaparak çekilme nedenleri öğrenilmeli, örgütten kaynaklanan sorunlar irdelenmeli ve çözümler üretilmelidir. Örgütlerin personeli elinde tutabilmesi için istihdam süresince periyodik alan incelemeleri (surveys) yoluyla personelin iş ve örgütle ilgili tutum ve yaklaşımları belirlenmelidir. Bu tür alan incelemeleriyle elde edilen bilgilerin, çekilme görüşmesi ile edilen bilgilerden daha geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Emeklilik: Personelin ekonomik güvenlik konusundaki ilgilerinin temel kaynağı, ileriki yaşlardaki güvenlik olanaklarıdır. Bütün insanlar gibi personelin de en çok kaygılandıkları konu geleceklerinin ne olacağıdır. Emeklilik hakkı ve emekli olduğunda alınacak ikramiye hemen hemen her örgütte görülen, olması gereken bir gelecek güvencesidir. Çalışan kişilerin yaşlandıkları ve çalışma güçlerini kaybettikleri zaman, bütün yaşantıları boyunca topluma yaptıkları aktif çalışmalarının karşılığında, dinlenmeye ve normal yaşantılarını sürdürmeye yarayacak bir gelire gereksinimleri vardır.

Türk Kamu Kesiminde Personel Hareketliliği

İlerleme ve yükselme: Kamu kesiminde ilerleme ve yükselme konusu iki başlıkta değerlendirilmektedir. Bunlar: Kademlerde ilerleme ve derece yükseltilmesi. Kademe ilerlemesinde aylık gösterge tablosunda bir üst (yan) kademeye, derece ilerlemesinde ise aynı tabloda bir üst dereceye geçiş söz konusudur. Kademe ilerlemesi için şu koşullar aranmaktadır:

1. Bulunduğu kademede en az bir yıl çalışmış olmak,
2. O yıl içinde olumlu sicil olmak,
3. Bulunduğu derecede ilerleyebileceği bir kademenin bulunması.

Yukarıdaki koşulları yerine getiren memurlar, hak kazandıkları tarihten itibaren başkaca bir işleme gerek duyulmaksızın bir üst kademeye geçmiş sayılırlar. Derece yükselmesinde ise şu koşullar gereklidir:

1. Üst derecelerden birinde boş bir kadronun bulunması,
2. Derecesi içinde en az üç yıl ve bu derecenin 3. kademesinde 1 yıl bulunmak,
3. Kadronun tahsis edildiği görev için öngörülen nitelikleri taşımak,
4. Sicil bakımından üst derecelere yükselebilecek nitelikleri taşımak.

Çekilme (İstifa): Devlet Memurları Kanunu'nun 94-98, maddeleri memurluktan çekilme ile ilgilidir. Memurluktan çekilmek isteyen kişi bağlı olduğu kuruma yazılı olarak başvurarak bu isteğini belirtir. Görevine izinsiz olarak 10 günden fazla gelmeyen memurlar ise, yazılı başvuru koşulu aranmaksızın memurluktan çekilmiş sayılırlar. Çekilmek isteyen memur, çekilme isteğinin kabul edilmesine ve yerine atanan kişi gelinceye kadar görevine devam etmek durumundadır. Devir teslim ile yükümlü olan memurlar ise yerlerine atanacak kişi gelinceye kadar göreve devam etmek zorundadır. Olağanüstü hallerde (sıkıyönetim, seferberlik vb.) devlet memurları, yerine atanacaklar gelip işe başlamadıkça görevlerini bırakamazlar.

Çekilme sonrası tekrar atanma: Devlet memurluğundan çekilen kişilerden, olağanüstü hallerde yasaya aykırı biçimde ayrılanlar dışındakiler tekrar göreve atanabilirler. Ancak memurluğa atanma süresi farklılık göstermektedir. Örneğin; yazılı başvuru ile çekilen memurlar 6 ay, devir teslim yükümlülüğünü yerine getirmeden ayrılan memurlar ise 3 yıl geçtikten sonra tekrar memurluğa atanabilirler.

Geçici görevden ayrılma: Devlet memurları, bilgilerini artırmak üzere yurt dışına burslu olarak gönderilebilirler. Ayrıca giderlerini kendileri karşılamak koşuluyla da ücretsiz olarak iki yıla kadar yurt dışına gidebilirler. Bu süre en çok bir katına kadar artırılabilir. Devlet burslarıyla

yurt dışına gönderilenlerin hakları saklı tutulur. Bir diğer geçici görevden ayrılma nedeni de askerlik görevinin yerine getirilmesidir. Devlet memuru iken askerlik görevini yapmak için silah altına alınan memurlar, bu süre içinde izinli sayılırlar ve askerlik görevinin bitiminden itibaren bir ay içinde başvuruda bulunabilirler. İlgili kuruluş başvuruyu takip eden bir ay içinde memuru göreve atamak zorundadır.

Geçici görevden uzaklaştırma: Çeşitli nedenlerle görevi başında bulunmasında sakınca bulunan memurlar geçici olarak görevden uzaklaştırılabilirler. Ancak görevden uzaklaştırma durumunda memur hakkında en geç 10 gün içinde soruşturma açılması ve memura soruşturmanın içeriğine göre maaşının belirli bir oranının ödenmesi gereklidir. Görevden geçici olarak uzaklaştırmanın temel amacı; memurun soruşturmanın sağlıklı biçimde gerçekleştirilmesini olumsuz etkilemesini (Örneğin; evraklarda tahrifat, tanıkların tehdit edilmesi) engellemektir.

Sürekli görevden çıkarma: Görevden uzaklaştırma ya da memurluğundan çıkarma; bir daha devlet memurluğuna atanmamak üzere memurluktan çıkarmaktır. Siyasi partilere katılma, astlarına ve üstlerine fiili tecavüzde bulunma, yetki almadan gizli bilgi açıklama, yasak yayınları basmak, yaymak, dağıtmak, bu suçlara örnek olarak verilebilir.

Kademe ilerlemesinin durdurulması: Devlet memurlarından memurluğa yakışmayacak eylemlerde bulunan memurlar, eylemin ağırlık derecesine ağırlık derecesine göre 1-3 yıl kademe ilerlemesinden yararlanamazlar.

Karşılıklı yer değiştirme: Aynı kurumun başka başka yerlerde bulunan aynı sınıftaki memurları, karşılıklı olarak yer değiştirme yoluyla atanmalarını isteyebilirler. Bu isteğin gerçekleşmesi için atamaya yetkili amirin onayı gereklidir.

Kurumlar arası yer değiştirme:

Emeklilik: Kamu personelinin emeklilik hakkını elde edebilmesi için genel olarak üç koşul aranmaktadır:

1. Belirli bir hizmet süresini doldurmak,
2. Belirli bir yaşa erişme,
3. Sağlık yönünden iş göremez (malül) hale gelme.

Bazı hallerde emeklilik zorunlu hale gelebilir. Emekliliğin zorunlu hale geldiği durumlar yasalarla düzenlenmiştir. Bu durumlarda memurun emekliye ayrılması zorunlu olup, çalışmaya devam etme olanağı yoktur. Emeklilik şu hallerde zorunlu hale gelebilir:

- 1.Yaş sınırına erişilmesi halinde, memurlar zorunlu olarak emekliye ayrılırlar. Hangi görevlerde, hangi yaşa kadar çalışabileceği yasalarda belirtilmiştir. Bu yaş genellikle 65 yaştır.
- 2.Çalışanların herhangi bir hastalık nedeniyle çalışamaz hale gelmeleri durumunda emeklilik zorunlu hale gelir.
- 3.Belirli bir süre sicillerin olumsuz olması halinde personel hakkında zorunlu olarak emekli işlemi yapılır.

PERSONEL HAREKETLİLİĞİ

ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON VE KARIYERLER

Örgütsel Sosyalizasyon

Örgütsel sosyalizasyon, bir örgüte yeni katılan veya aynı örgütte farklı bir işe geçen personelin, kendilerinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Örgütsel sosyalizasyon etkinliklerinin temel amacı; personeli, örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmektir.

Örgütsel Sosyalizasyon Süreci

Örgütsel sosyalizasyon “kuralları öğrenme”, telkin etme ve eğitme, bir örgütte ya da bazı alt birimlerinde nelerin önemli olduğunu öğretme sürecidir. Örgütsel sosyalizasyonun temel amacı, personeli örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmektedir. Bu süreç temelde değişim ve öğrenimi içerir; ancak her tür öğrenimi içermez. Kapsadığı şeyler yalnızca örgüt ya da grup açısından her üyenin öğrenmesi gerekli değer, norm ve davranış biçimleridir. Bu öğrenim, üyeliğin bedeli olarak tanımlanabilir. Bu değer, norm ve davranış biçimleri genellikle şu öğeleri içerir:

1. Örgütün ana amaçları,
2. Bu amaçların elde edilmesi için benimsenen araçlar,
3. Üyeye örgüt tarafından verilen ana sorumluluklar,
4. Bu görevin etkili biçimde yapılması için gerekli davranış kalıpları,
5. Örgütün tanımının ve bütünlüğünün sürdürülmesini sağlayan kurallar ve ilkeler.

Sosyalizasyon sürecinin sürekliliği: Örgütsel sosyalizasyon sürekli; yavaş yavaş, uzun dönem içinde gerçekleştirilir. Bu süreç, kişi örgüte katıldığı zaman başlar; birey örgütte bir bölümden diğerine yer değiştirirken varlığını duyurur. Birey bir örgütü terk edip diğer bir örgüte girerken sil atan yeniden başlar.

-Ön sosyalizasyon: Bu aşama bireyin örgüte girmeden ya da örgütte bir başka görevi üstlenmeden önce yapılan faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetlerin temel amacı, personele örgüt ya da yeni görevi hakkında bilgi vermektir.

Ön sosyalizasyon döneminde gerçekçilik ve uyum elde etme zorunluluğu, personel sağlama çabalarına özen göstermesini gerektirir. İşe başvuranlara yalnızca işin iyi yönlerini anlatılarak gerçek durum ortaya konamazsa, gerçekçi olmayan beklentilerin yaratılmasına ve dolayısıyla düşük üretim ve tatminsizlik problemlerinin ortaya çıkmasına yol açılmış olur.

-Aalıştırma: Sosyalizasyonun ikinci aşaması, bireyin örgüt üyesi olmasından yani işe alınmasından sonra ortaya çıkar. Bu aşamada birey, örgütü ya da işi gerçek yüzüyle görür. Çeşitli eylemler yoluyla birey örgütün aktif kalanı olmaya ve işte iyi bir başarı göstermeye çalışılır. Bu süre, yeni ve değişik durumların doğasında varolan belirsizliklerin yarattığı endişelerden dolayı kişi için stres yaratıcıdır. Aalıştırma aşaması, dört temel faaliyeti içerir. Bütün bireyler bir dereceye kadar şunları gerçekleştirmelidir.

1. Gerçek iş arkadaşları, gerekse üstleriyle kişiler arası ilişkiler geliştirmek (benimsenme),
2. Görevlerini öğrenmek (yeterlik),
3. Örgütteki rollerini açıklığa kavuşturmak (rol tanımı),
4. Görevin ve rolün gereklerini yerine getirebilmek için yaptıkları katkı ve gelişmeleri değerlendirmek (değerlendirmenin uygunluğu).

-Rol yönetimi: Bireyin yakın iş grubunun istek ve beklentilerine uymayı ve gerektiren alıştırma aşamasından farklı olarak, bu aşama daha geniş konu ve sorunları ele alır. Özellikle bireyden iki tür uyuşmazlığı çözmesini ister. Bunlardan ilki; bireyin işi ile ev yaşamı arasında ortaya çıkan uyuşmazlıktır. Birey zamanını ve enerjisini işinde ve ailesinde üstlendiği roller arasında paylaşmak zorundadır. Zaman ve enerji belli ve sınırlı olduğundan ve de iş ile ailenin istekleri sınırsız olduğundan uyuşmazlık kaçınılmaz olacaktır. Bu sorunların üstesinden gelemeyenler ya örgütü terk etmeye zorlanacak ya da yetersiz düzeyde iş üreteceklerdir. Her iki durumda da birey ve örgüt için tatminsizlik söz konusudur.

İkinci tür uyuşmazlık, bireyin katıldığı iş grubu ile örgütteki diğer iş grupları arasında ortaya çıkar. Bu tür uyuşmazlık bazı personel için daha belirgindir. Örneğin; örgütsel hiyerarşide yükselen bir birey, gerek örgüt içi, gerekse örgüt dışı çeşitli gruplarla etkileşim içinde bulunmak zorundadır.

Örgütsel Sosyalizasyonun Yönetimi

Başarılı bir sosyalizasyon için gereken koşulların oluşturulmasında temel sorumluluk personel yönetimine aittir. Örgütsel sosyalizasyondan beklenen yararı elde etmek, yani örgütsel sosyalizasyonu etkili kılmak için kullanılabilecek stratejiler bulunmaktadır:

İlk işin önemli bir iş olmasını sağlamak: Her insan normal olarak başarılı olmaktan hoşlanır. Geçmiş çalışmalarında başarılı olan bir birey, gelecekte de aynı başarıyı gösterebilir. *Kariyer başarı döngüsü*, yani önceki iş başarılarının sonraki iş başarılarının sonraki iş başarılarını kolaylaştırması anlamına gelir.

Eğitim: Eğitime duyulan gereksinme kuşkusuz işe giriş aşamasında ortaya çıkmaz; personel ek görev ve sorumluluklar üstlendikçe bu gereksinme varlığını duyurur.

Etkili bir başarı değerlendirme sistemi: Yararlı ve anlamlı olması için başarı değerlendirmesi, tutum ve davranış gibi öznel ölçütlerden çok, ölçülebilir başarı standartlarına dayalı olmalıdır.

Sosyalizasyondan sorumlu bir gözetmen: Bilgi ve becerilerine dayalı olarak bir gözetmenin sabote edemeyeceği ya da kolaylaştıramayacağı hiçbir sosyalizasyon aşaması yoktur.

Gözetmenler yeni personele şu yollarla yardımcı olabilirler:

1. İşin özellikleriyle ilgili olarak, yeni personeli doğrudan eğitebilir ya da en azından eğitimin başka bir yerde yapılabilmesi için ihtiyaç analizleri yapabilirler,

2. Yeni personeli güdülemek, geliştirmek ve örgütte kalmalarını sağlamak için onlara önemli görevler verebilirler.

3. Grup içinde hem daha verimli hem de daha tatmin edici çalışma sistemi yaratmaları için, personele, işleri yeniden tasarlama ve düzenleme olanağını tanıyabilirler. Gözetmenler ayrıca yeni personelin çatışmalardan korunmalarını da sağlayabilir ve çatışmanın üstesinden gelmede onlara yardımcı olabilirler.

Etkili bir işe alıştırma programı: İşe alıştırma programları genellikle yeni personelin kaygılarını gidermekten çok örgütün tanıtımı ve örgütsel bağlılığın yaratılmasını için tasarlanırlar. İşe alıştırma, yeni personelin planlı biçimde örgüt ve görev çevresine uyumlu duruma getirilmesi sürecidir. Yönetimin bu programı uygulamadaki amacı; yeni personelde örgüte, örgüt politikalarına ve personeline yönelik, olumlu tutumlar yaratmaktır.

Personeli yüksek moralli iş gruplarına yerleştirme: Yeni değer ve inançların benimsenmesi, büyük ölçüde, yeni personelin, iş arkadaşlarıyla olumlu etkileşim kurmasıyla kolaylaşır. Olumlu bir örgüt ikliminin yaratılması sosyalizasyon sürecinin başarısını belirler. Örgütte veya grupta bireyler arası çatışma varsa, genç personel diğerleriyle etkileşime girmekten kaçınacak ve kendini güven altına almaya yönelecektir.

Kariyer Kavramı

Kariyer kavramı değişik anlamlar içermektedir. En yaygın anlamı, seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak; daha fazla sorumluluk üstlenmek; daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir.

D.T. Hall, kariyeri, “ bir kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma dayalı olarak kariyer kavramının içeriği ile ilgili olarak şunlar söylenebilir:

1. Kariyer terimi yalnızca yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan kişilerle ilgili değildir. Daha “demokratikleşmiş” bir anlama sahiptir. Yaptıkları işlere ve örgütsel konumlarına bakılmaksızın personelin iş yaşamları boyunca yaptıkları işler dizisini ifade etmektedir. Yöneticilerin kariyerleri vardır; ancak, yönetici sekreterlerinin de kariyeri bulunmaktadır.

2. Kariyer terimi, yalnızca dikey hareketliliğin, yani örgütün üst basamaklarına yükselmenin yarattığı iş değişiklikleriyle ilgili değildir. Personelin çoğunun yükselme için mücadele vermesine rağmen, şu an yaptıkları işlerden ve doldurdıkları konumdan hoşnut olup, yükselmek istemeyen personel de bulunmaktadır.

3. Kariyer terimi, bir örgütte ya da bir faaliyet alanında işe alınma ile eş anlamlı değildir. Bugün birden fazla faaliyet alanını ve örgütü içeren kariyer yolları ile ilgili deneyim kazanmış personel de bulunmaktadır.

4. Örgütlerin, bireylerin kariyeri üzerinde tek yönlü denetime sahip olduğu düşüncesi artık kabul edilmemektedir. Personel de kendi kariyerlerinin planlanması ve denetiminde söz sahibi olmuşlardır.

Kariyer Aşamaları

Bir personelin kariyerinde ilerlemesi dört aşamalı bir süreçtir:

1. İş öncesi dönem,
2. İlk olarak bir işe başlama dönemi,
3. Durağan iş dönemi,
4. Emeklilik dönemi.

1.İş öncesi dönem: Bu dönemde kişiler kariyerleriyle ilgili olan ya da olması olası formal eğitim almaktadır. Güvenlik, emniyet ve fizyolojik gereksinimler öncelikli durumundadır. Bu dönmem yaklaşık 25 yaşında son bulur.

2.İşe giriş dönemi: Bu aşamada kişi, bir işte çalışmaya başlamıştır. Kariyerin başlangıcındadır. Kişi, güvenlik ve emniyet gereksinimlerine ağırlık vermektedir. Bu aşama beş yıllık bir dönemde tamamlanır.

3.Kariyerini koruma aşaması: Bu aşamada birey önceki aşamalardaki kazanımlarını korumaya yönelir. Önceki aşamalarda maddi ve manevi gereksinimlerini karşıladığından, birey artık yeni kazanımlar sağlayamaz. Varolan kazanımlarını korumaya yönelir ve yaratıcılığını sürdürebilir.

4.Emeklilik aşaması: Bu aşama başladığında birey kariyerini tamamlamıştır; ancak, başka bir kariyere geçebilme olanakları bulunmaktadır. Bu aşamada bireyler, çalışırken yapması olanaklı olmayan etkinliklere yönelerek (çiçek yetiştirme, resim yapma, gönüllü hizmetler ordusuna katılma gibi) kendini gerçekleştirme gereksinimlerini karşılayabilirler.

Kariyere Başlangıç: Katılım Süreci

Kariyer seçimi: Bireylerin kariyer seçimin etkileyen bir çok etmen vardır. Bu etmenlerin en önemlileri, sosyal artıyetişim, kişilik gelişimi, bireysel beklentiler ve toplumsal etkilerdir.

-Sosyal artyetişim (background): Kariyer seçimini etkileyen temel etmenlerden birincisi, kişinin sosyal artyetişimidir. Araştırmalar, aile büyüklerinin kariyerleri ile çocukların arzuladıkları kariyerler arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir.

-Kişilik gelişimi: Kariyer seçiminde bireyin kişiliği de önemli rol oynar. Örneğin; Anne Roe'un araştırması, çocukluk dönemi boyunca gelişen sosyal anlaşma arzusunun, kariyer seçimini önemli derecede etkilediğini ortaya koymaktadır. Çocukluk dönemi boyunca aileleri tarafından özen gösterilen bireyler insan yönelimli işlere eğilimli işlere yönelirken, aileleri tarafından özen görmeden büyüyen kişiler de teknik nitelikli işlere eğilim göstermektedirler.

-Değerlerin gelişimi: Bireyler sahip olmak istedikleri kariyer ve işlerle ilgili bazı düşünceler geliştirirken, aynı zamanda kariyer ve işlerin getirdiği değişik olanaklar hakkında da bazı değerler geliştirirler. Bu kişisel değerlerin gelişiminde aile büyükleri ve öğretmenlerin davranışlarıyla, toplumsal etkiler önemli rol oynamaktadır.

Kariyer Planlaması ve Kariyer Geliştirme

Kariyer planlaması, bireysel kariyer hedefleriyle örgütsel olanakların uzlaştırılmasını içerir. Kariyer yollarının belirlenmesi ise örgütsel olanaklarla ilgili belirli işler dizisini ifade etmektedir. Bu iki süreç içiçedir. Kariyer planlaması arzulanan sonuçların başarılması için amaçların belirlenmesini içerir; kariyer planları bağlamında kariyer yolları, bu amaçları başarmak için gereken araçları ifade etmektedir.

Kariyer planlaması: Kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması için gereken araçların belirlenmesi sürecidir. Kariyer planlaması hem bireyi hem de örgütü etkiler; her ne kadar birey bu planın alıcısı ve uygulayıcısı olsa da, örgütün desteklemesi gereklidir.

Kariyer planlamasında genellikle şu amaçlara hizmet edilir:

1. İnsan kaynaklarının etkili kullanımı,
2. Yükselme gereksinmelerinin tatmini için personelin geliştirilmesi,
3. Yeni ve farklı bir alana giren personelin değerlendirilmesi,
4. İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi,
5. Personel tatmininin, sadakatinin ve işe bağlılığının arttırılması,
6. Bireysel eğitim ve gelişme gereksinmesinin daha iyi belirlenmesi.

Kariyer kalıpları: Kariyer kalıbı, bireylerin çalışma yaşamları boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili davranışlarını ifade eder. Bireylerin beceri, ilgi ve beklentileri geniş ölçüde farklılık gösterdiğinden, kariyer kalıpları da değişik olabilmektedir. Kariyer kalıpları genel olarak dört grupta toplanır:

-Kararlı kariyer kalıbı: Kararlı kariyer kalıbını izleyen birey, okulu bitirir, işgücüne katılır ve kariyeri boyunca aynı işi yapar. Belirli bir uzmanlık alanında çalışan inşaat mühendisleri ve röntgen teknisyenleri, bu kariyer kalıbını izleyen personele örnek verilebilir.

-Geleneksel kariyer kalıbı: İlk işler öğrencilik döneminde üstlenilen part time ve yaz tatilini değerlendirmek için yapılan işlerdir. Deneme işler ise 20-30 yaşları arasında üstlenilen ilk tam zamanlı işlerdir. Daha sonra birey, yükselme olanaklarının sınırlı olduğu kararlı istihdam dönemine geçerler ve bu dönem emekliliğine kadar sürer.

-Kararsız kariyer kalıbı: Kararsız kariyer kalıbını izleyen bireyler, kararlı istihdam dönemine kadar geleneksel kariyer kalıbını izlerler; ancak, daha sonra başka bir alana geçerek deneme (trial) işe başlarlar ve süreç yeniden başlar.

-Çoklu deneme kariyer kalıbı: Bu kalıbı izleyen birey, bir işte uzun süre kalmamakta, bir işi deneyip, başka bir işe geçmektedir. Bir işten bir diğerine sık sık geçiş, bu kalıbın niteliğidir. Bu kalıbı izleyen bireyler bir alanda kararlı aşamaya geçmeye yetecek süre kalmazlar. Eğitim düzeyi

ve becerileri yetersiz kişiler genellikle bu kalıbı izlerler. Bu tür bir kişi kısa bir süre içinde taksi şoförlüğü, garsonluk, tezgahtarlık ve seyyar satıcılık yapabilir.

Kariyer geliştirme: Örgütte bir kariyer geliştirme programının oluşturulması hem örgüt hem de personel açısından yararlar sağlar. Personel açısından kariyer geliştirme, personelin kendi geleceğini ve kariyerini planlamasına olanak tanıyarak güdülenmesini sağlar. Örgüt açısından ise, personelin tatmini ve örgüte bağlılığının artırılması; personelin kariyer hedef ve planlarını hazırlarken daha gerçekçi davranmasını sağlama ve personel becerilerinin zenginleştirilmesi gibi yararlar sağlar. Kariyer geliştirme programları şu amaçlara hizmet etmektedir:

1. Mevcut işleri yanında, gelecekte yüklenecekleri işleri de etkili biçimde başarması için personele gereksinme duyacağı beceri ve deneyimi kazandırmak.
2. Verim kayıplarını azaltmak ve verimliliği yükseltme önündeki engellerin kaldırılmasını sağlamak.
3. Gelecekte örgüt gereksinmelerini karşılamak için yönetici potansiyeli yaratmak.
4. Örgüt içinde personelin bireysel gelişme, yetkinleşme ve esneklik arzularına seslenen bir örgüt iklimi yaratmak.
5. Onaylanmış eylem hedef ve ilkelerin benimsenmesi ve kabullenilmesini sağlamak.

Örgütlerde değişik kariyer geliştirme etkinlikleri uygulanmaktadır. Ancak en yaygın kullanıma sahip olanları: (1) Başarı eğitmenliği ve danışmanlığı ve (2) Rehberliktir.

Başarı eğitmenliği ve danışmanlığı: Başarı eğitmenliği ve danışmanlığı, başarı değerlendirme sürecinin bir parçası olarak personel bölümü, gözetmenler ve yöneticiler tarafından sağlanan hizmetlerdir.

Dört tür başarı eğitmenliği ve danışmanlığı tarzı bulunmaktadır:

1. Patron tarzı,
2. İnsancıl tarz,
3. Koruyucu tarz,
4. Meslektaş tarz.

Patron tarzını benimseyen yöneticiler personele geri bildirim sağlamada isteksizdirler ve onları sorun çözme sürecine pek katmazlar. Koruyucu tarzı seçen yöneticiler ise yapıcı geri bildirim sağlarlar; ancak, personeli kararlara katmazlar. İnsancıl tarzı seçen yöneticiler, yapıcı geri bildirim sağlamada isteksizdirler; ancak, sorun çözme sürecine astların katılımını sağlarlar. Meslektaş tarzı benimseyen yöneticiler hem personele yapıcı geri bildirim sağlarlar hem de onların sorun çözme sürecine katılmalarını sağlarlar. Bu tarzlar belirli koşullar altında etkilidir:

Patron tarzı:

1. Sorunun hemen çözümlenmesi (kararın hemen alınması) gerekiyorsa,
2. Personel gelişme gereksinmesini algılamıyor ve doğru olmayan çözümlerde ısrar ediyorsa,
3. Personel soruna karşı duyarsız kalıyorsa.

İnsancıl tarzı:

1. Sorun yönetim açısından önemsiz ise,
2. Karar alma açısından personelin gizilgücünü geliştirme gereksinmesi varsa,
3. Personel sorunun nasıl çözümleneceğini biliyorsa ve çok az yardıma gereksinme duyuyorsa.

Koruyucu tarz:

1. Kararın alınması yöneticinin sorumluluğundaysa ve personel yakından gözetime gereksinme duyuyorsa,
2. Yöneticinin sorunu çözecek kadar deneyimi varsa ve astlar kararı uygulamak zorundaysa,
3. Sorunla ilgili olarak personel deneyimsiz ise.

Meslektaş tarz:

1. Başarı, çözümünün karşılıklı olarak benimsenmesine bağlıysa,
2. Sorunu çözmek için hem yönetici hem de personel eşit bilgiye sahipse,
3. Sorunun çözümü kadar personel gelişimi de önemliyse,

4. Açık, yapıcı tartışmalar personelin özsaygı gereksinmesini karşılıyorsa.

Etkili bir yönetici, personelin kariyer geliştirme gereksinmesini değerlendirmeli; onun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeli ve personelin kariyer gelişimini sağlarken aynı zamanda da etkili olma olasılığı yüksek nitelikteki danışmanlık ve eğitmenlik tarzını benimsemelidir.

Rehberlik: Rehberlik önemli bir kariyer geliştirme etkinliğidir. Rehber; deneyimsiz personele kariyer gelişiminde, ilerlemesinde yardımcı olan deneyimli kişidir.

PERSONEL BAŞARI DEĞERLENDİRMESİ

Başarı Değerlendirmesi ve Amaçları

Başarı değerlendirme, personelin kendisinden beklenen görevleri ne derece iyi gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir. Başarı değerlendirmesinin amaçları, genel olarak, değerlendirme ve geliştirme amaçları şeklinde iki ana grupta toplanabilir. Değerleme amaçları; ücretleme, ödüllendirme, yükseltme, rütbe düşürümü, işten uzaklaştırma gibi konularla ilgilidir. Geliştirme amaçları ise, yönetici geliştirme, başarının geliştirilmesi, geribildirim, insan gücü planlaması gibi süreçlerle ilgilidir. Başarı değerlendirme çalışmalarının aşağıda verilen ve örgüt için stratejik öneme sahip amaçlara hizmet ettiği söylenebilir:

1. Başarı değerlendirme personelin örgüte yaptığı görece katkıyı belirlemektedir.
2. Başarı değerlendirme sürekli başarı yönünde personeli isteklendirir; personelin daha etkili ve üretken olması için eksik yönlerini tamamlanması sağlar.
3. Başarı değerlendirme sonuçları, personelin başarısına paralel bir ücret ve ödül almasını sağlar.
4. Başarı değerlendirme ile daha fazla sorumluluk içeren işler için gerekli personeli belirlemede ve personeli o iş için hazırlamada yardımcı olur.
5. Başarı değerlendirme, personelin gerçek başarısı yanında kendisinden ne beklediğini de ortaya koyar; personele yaptıkları işteki başarıları hakkında geri bildirimde bulunarak onların başarı motivasyonunu artırır.
6. Başarı değerlendirme ile mevcut insan gücü kaynakları incelediğinden, elde edilen sonuçlar ya da veriler insan gücü planlamasında kullanılabilir.
7. Başarı değerlendirme ile üst ve ast arasındaki etkileşim pekişir; bireysel amaç ve ilgilerin taraflarca bilinmesini sağlar; bu süreç aynı zamanda değerlendirici ve değerlendirilen arasındaki güvenin artmasına da yol açar.

Başarı Değerlendirmesinin Koşulları

Beklenen yararları sağlaması ve etkili sonuçlar vermesi açısından değerlendirme sisteminin bazı özelliklere sahip olması gereklidir. Başarı değerlendirme sisteminin aşağıda sayılan özellikleri taşıması gereklidir.

1. **Başarı değerlendirme sistemi adil olmalıdır:** Her şeyden önce başarı değerlendirme sisteminin kesinlikle adil olması gerekmektedir. Değerlendirme sürecinde dikkate alınan tüm öğelerin iş başarısıyla ilişkili olması zorunludur. İlgi işe yönelik davranışlara yöneltilmeli, kişilik gibi öznel nitelikler üzerinde durulmamalıdır. Adil bir başarı değerlendirme, tüm personeli aynı değil başarı düzeyinde göstermesi değil, gerçek başarı farklılıklarını ortaya çıkarması beklenir.
2. **Başarı değerlendirme sistemi geliştirici olmalıdır:** Başarı değerlendirme sisteminin verimliliği artırma yanında personelin gelişme ve yetkinleşmesi için de yol gösterici olması beklenir. Başarı değerlendirme, personele kendi geliştirme yönünde gerekli verileri sağlamalıdır. Bu ise değerlendirme sonuçlarının astlara bildirilmesi ve açıklanması ile olanaklıdır.
3. **Başarı değerlendirme sistemi güdüleyici olmalıdır:** Başarı değerlendirme personelde kuşku ve kaygı yaratmamalıdır. Personele başarı değerlendirmesinin gerekliliği ve yararları açıklanmalıdır. Başarı değerlendirme ile çok iyi iş yapan personelin ödüllendirilmesi sağlandığından personel güdülenir.
4. **Başarı değerlendirme sistemi durumlara uygun olmalıdır:** Başarı değerlendirmesinde karşılaşılan sorunların başında personelin, değerlendirmenin çok genel olduğunu ve iş ile fazlaca ilgili olmadığını düşünmesidir.
5. **Başarı değerlendirme sistemi geçerli ve güvenilir olmalıdır:** Başarı değerlendirme çalışmasının geçerliliği, ölçüm sonucu elde edilen bilgilerin başarısının gerçek karşılığı olmasına

yakınlık olarak düşünölmelidir. Örgüte uygun olarak düzenlenen ölçüm yöntemi, uygulanmasıyla elde edilenler ideal ve gerçekçi olduğu oranda geçerlidir.

6. Başarı değeriendirme sistemi kapsamlı olmalıdır: Başarı değeriendirme sistemi, işi, personeli ve çalışma ortamını bütün olarak ele almalıdır. Personelin başarısını etkileyen etmenleri göz ardı eden bir değeriendirme sistemi yararlı olamaz.

7. Başarı değeriendirme sürekli olmalıdır: Başarı değeriendirme çalışmaları, belirli bir süre içinde başlayıp biten çalışma değildir. Personelin iş başarımına ilişkin gözlem ve kayıtlar düzenli ve sürekli olarak tutulmalı ve değeriendirilmelidir.

8. Başarı değeriendirme sistemi personelin katılımına olanak tanımalıdır: Başarı değeriendirme sisteminin örgütün üst kademe yöneticileri tarafından geliştirilmesi ve uygulanmak üzere alt kademelere empoze edilmesi, genellikle sistemin tepkiyle karşılanmasına yol açmaktadır. Sistemden etkilenecek orta ve alt kademe yöneticiler ile tüm personelin değeriendirme sisteminin geliştirilmesinde söz sahibi olmaları, kendi geliştirdikleri sistemi daha çok benimsemelerine ve daha içtenlikle uygulamalarına yol açabilir.

Başarı Değeriendirme Hata Kaynakları

Başarı değeriendirmesi sürecinde en sık yapılan hatalar şunlardır:

a.Fazla hoşgörü (esneklik): Fazla hoşgörü ya da değeriendirme enflasyonu; değerileyicinin bir personelin başarısını gerçekte olduğundan daha yüksek değeriendirmesidir. Bu hatayı gidermek için başarı değeriendirme amaçlarını ve başarı standartlarını açık biçimde belirlemek ve personele bildirmek gereklidir.

b.Katılık: Aşırı hoşgörü davranışının tam tersidir. Katılık davranışı, değerileyicinin personelin başarısını gerçekte olduğundan daha düşük değeriendirmesidir.

c.Halo etkisi: Halo etkisi, bir değerileyicinin bir personeli belirli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan yüksek değeriendirmesidir. Örneğin; bir personel araştırma projesinde çok başarılı olmuş ise, onun diğer alanlarda da aynı ölçüde başarılı olarak değeriendirmek kolaydır. Oysa o personel, aslında diğer alanlarda başarılı olmayabilir.

d.Merkezi eğilim: Merkezi eğilim hatası, değerileyicinin, personelin tümünü orta derecede başarılı olarak değeriendirmesi durumunda ortaya çıkar. Böylece gerçekte hiçbir değeriendirme yapılmamış olur.

e.Başarı standartlarının yetersizliği ve belirsizliği: Personelin işi bir çok görevden oluşur ve bunlar iş tanımlarında belirtilir. Bu nedenle değerileyici tüm değeriendirmesini tek bir ölçüte dayandırır, ortaya sorunlar çıkar. İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, değerileyici en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçütle yetinirse, elde edilen sonuçlar yanıltıcı olur.

f.Değeriendirmede nesnel davranmaması: Değeriendirme sürecinde personelin bireysel ve sosyal özelliklerine (yaş, cinsiyet, siyasal eğilim, din, ırk vb.) ağırlık verilmesi, buna karşılık işe ilişkin davranışlarının etkililiği göz ardı edildiğinde nesnel davranılmamış olur ve değeriendirmede adil olma ilkesi çiğnenir.

g.Yakın zaman etkisi: Yakın zaman etkisi, değerileyicinin, personelin yalnızca son zamanlardaki iş başarısını dikkate alması durumunda ortaya çıkar.

h.İşler arasındaki bağımlılığın dikkate alınmaması: İşler arasındaki bağımlılık dikkate alınmadığında, kendisinden önceki personelin iyi çalışmaması durumunda verimliliği düşen bir personel başarısız olarak değeriendirilebilir. Ya da olağanüstü başarılı bir kişinin çıktılarını işleyen bir personel, başarılı olsa da kendisinden önceki, olağanüstü başarılı personel kadar başarılı olmayabilir ve bu da o personelin başarısızmış gibi değeriendirilmesine yol açabilir.

Başarı Değerleme Yöntemleri

Başarı değerlendirmesinde dört temel yaklaşım bulunmaktadır:

1. Karşılaştırmalı standartlar yaklaşımı,
2. Mutlak standartlar yaklaşımı,
3. Amaç-sonuç yönelimli yaklaşım,
4. Doğrudan ya da nesnel indeksler.

1. Karşılaştırmalı standartlar yaklaşımı: Bu yaklaşım, bir personelin, diğer personel ile karşılaştırılması düşüncesine dayanır. Bu yaklaşım çerçevesinde personel başarı değerlendirilmesinde kullanılan başlıca yöntemler şunlardır:

-Doğrudan sıralama yöntemi: Doğrudan sıralama yöntemi kolay ve en ekonomik başarı değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde bir personelin diğer personel ile karşılaştırılması söz konusudur. Doğrudan sıralama yönteminde yönetici, tüm personeli en başarılıdan en başarısızla doğru sıraya koymaktadır.

-Sıraya koyarak değerlendirme yöntemi: Bu yöntemde, ilk önce başarısı değerlendirilecek personeli isimleri belli bir sıra ve düzene dayanmaksızın bir kağıdın sol tarafına yazılır. Değerlendirici kağıtta yazılı isimler arasından kendi düşünce ve izlenimlerine göre “en fazla değer” taşıdığına inandığı personelin ismini işaretleyerek o ismi kağıdın sağ başına yazar. Aynı değerleyici ikinci iş olarak bu kez “en az değer” taşıdığına inandığı personeli seçip ismini işaretleyerek kağıdın sağ tarafında en alta yazar. Bundan sonra sol tarafta kalan isimler arasından yine en fazla değer atfolunan personel seçilip ismi üzerine işaret konur ve bu isim sağ tarafta oluşan dizinin en başındaki ismin altına yazılır. İşleme sol taraftaki tüm isimler tamamıyla işaretlenip, değerlendiricinin takdirine dayanan yeni bir isim sırası ortaya çıkıncaya kadar devam edilir. Bu yöntemde sıralama listenin orta kısmı en son aşamada doldurulacaktır.

-İkili karşılaştırma yöntemi: İkili karşılaştırma yönteminde, personelin isimleri bir kağıda veya kartlara yazılır. Daha sonra her personel diğer personel ile tek tek karşılaştırılarak başarısı diğerinden yüksek bulunan personelin isminin karşısına veya kartına bir işaret konur. Bu karşılaştırma işlemi tüm personel için tamamlandıktan sonra ismi karşısına veya her karta konulan işaret sayılır ve bu işaret sayısına göre personel sıralanır.

-Zorunlu dağıtım yöntemi: Zorunlu dağıtım yöntemi, diğer üç yönteme göre daha gelişmiş bir yöntemdir ve esas itibarıyla sınıflandırma işlemini içermektedir. Bu yöntem, değerleyicilerin başarısına değerlendirdikleri personeli değerlendirme ölçeği ya da çizelgesinin yüksek noktasında veya herhangi yerinde kümelenmelerini engellemek için geliştirilmiştir. Değerleyicilerin değerlendirilmelerini istatistikteki normal dağılıma uygun biçimde yapmalarını öngörür. Değer aralıkları, normal dağılım gereği faktör ya da boyut derecelerine göre değişmektedir.

Kesin standartlar yaklaşımı: Kesin standartlar yaklaşımında karşılaştırmalı yaklaşımın tersine, değerleyiciler personeli, diğer personelden bağımsız olarak, bazı boyutlara göre değerlendirebilmektedir.

-Kompozisyon yöntemi: Bu yöntemde kısaca ve en yalın şekliyle, değerleyiciden değerlendirilecek olan personelin nitelikleri ve yetenekleriyle, üstün ve zayıf tarafları hakkında bir ya da birkaç paragraflık kompozisyon yazması istenir. Yöntem, personeli yakından tanıyan kişilerden (gerek sözlü gerekse yazılı olarak) doğru ve açıklayıcı bilgiler toplanan çok kez daha biçimsel ve karmaşık nitelikteki yöntemler derecesinde ve onlar kadar geçerli bir yol sayılması gerekeceği varsayımına dayanır.

-Kritik olay yöntemi: Ağırlıklı denetim listesi yöntemi, kritik olay yöntemiyle ilişkili olup, bu yöntemin daha gelişmiş biçimidir. Ağırlıklı denetim listesi kritik olay yöntemi kullanılarak

geliştirilir. İş ile ilgili kritik olaylara ilişkin bilgiler, işi iyi bilen uzman kişiler tarafından toplandıktan sonra, ağırlıklı denetim listesinde bir araya getirilir.

-Zorunlu seçme yöntemi: Zorunlu seçme yönteminin temelini şu ilkeler oluşturur:

1. Bir personelin üstlendiği bir görevde çeşitli davranışları vardır; bu davranışların bazıları iyi bazıları kötüdür.

2. İyi davranışların bir kısmı başarı ile yakından ilgili ve önemlidir; ancak, diğer iyi davranışlar iş başarısı için önemli değildir.

4. Kötü davranışların bir kısmı iş başarısı ile ilgili ve önemlidir. Öte yandan diğer kötü davranışlarla meşgul olmak özellikle arzu edilmez, fakat bunlar gerçekten iş başarısının olumlu ya da olumsuz biçimde etkilemez.

-Grafik dereceleme ölçekleri: Grafik dereceleme ölçekleri, başarı değerlendirmesinde en sık kullanılan yöntemlerden birisidir. Konvansiyonel derecelendirme ölçekleri olarak da anılmaktadır. Bu ölçekler ölçtükleri başarı boyutlarına göre değişiklik göstermektedir. Grafik dereceleme ölçekleri geliştirilirken ilk önce iş analizi ya da kritik olay yöntemi yoluyla önemli bulunan başarı boyutları (uyum yeteneği, mesleki bilgi, üretim miktarı vb.) belirlenir, daha sonra boyutlar kendi içinde derecelendirilir. Bu dereceler sayı veya harf ile ifade edilebilir. Derecelere sayısal ağırlıklar (puanlar) verilerek de personelin başarı dereceleri sayısal olarak saptanabilir.

-Davranışa dayalı değerlendirme ölçeği: Davranışsal değerlendirme ölçeği, başarı değerlendirmesi sonuçlarının astlar tarafından kendilerini geliştirmede kullanmalarına olanak tanıyan bir yöntemdir. Bu yöntem ayrıca yöneticiye sonuçları açıklamada daha fazla rahatlık kazandırmaktadır.

Amaç-sonuç yönelimli yaklaşım:

-Amaçlara göre yönetim (AGY): AGY, yönetici ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştıracakları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir. AGY'nin değişik kullanım alanları bulunmaktadır. AGY, bir *planlama tekniği*; amaçların belirlenmesinde astların katılımını sağladığı, onlara bir yönelim kazandırdığı ve nesnel geri bildirim sağladığı için bir *güdüleme tekniği*; yönetici ve astların bir araya gelerek ortaklaşa belirledikleri amaçlar yönündeki gelişmeyi birlikte değerlendirdikleri için bir *başarı değerlendirme tekniği* ve *örgüt değiştirme ve geliştirme tekniği* olarak da kullanılmaktadır.

AGY uygulamasının sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir:

1. AGY uygulaması amaçlara ulaşılması üzerinde odaklaştığından, personelin kişiliği, değerleri, tutumları ve diğer kişisel özellikleri değerlendirmenin dışında tutulur.

2. AGY uygulaması, bütün çalışanları aynı kefeye koymak yerine, her personeli tek başına değerlendirir.

3. AGY personelin gelecekteki başarısı üzerinde de odaklaşır. Yönetici ve personele başarısının yükseltilmesini ve personelin geliştirilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda bilgi sağlar.

-Sorumluluk merkezleri: Sorumluluk merkezleri yaklaşımında, ilk önce kar, maliyet ya da gelir merkezleri belirlenir. Her sorumluluk merkezi için gelir, maliyet ya da kar hedefleri saptanır. Daha sonra bölüm yöneticilerinin başarısı, yukarıda verilen hedeflerin bir ya da bir kaçının bileşimi ölçüt alınarak değerlendirilir.

-İş standartları yaklaşımı: İş standartları yaklaşımında başarı hedefleri, amaçlara göre yönetim sürecinde olduğu gibi doğrudan personel tarafından değil, geçmişteki deneyimlere, iş ölçümü ve iş örnekleme çalışmalarına dayalı olarak örgüt tarafından konulmaktadır. Bu yöntem bedensel hareketlerin egemen olduğu işlere kolayca uygulanabilmektedir. Bu yöntemde, personelin belirli süre içinde yapacağı iş miktarı ve kalitesi ölçülerek bu standartlar belirlenmekte ve personelin ürettiği iş miktarı ve kalitesi ölçülerek bu standartla karşılaştırılmaktadır.

-Değerleme merkezi tekniği: Değerleme merkezleri uygulaması, personelin gelecekteki potansiyelinin analiz edildiği bir yöntemdir. Değerleme merkezleri, hizmet içi eğitim ve personel seçme amaçlarıyla da kullanılmaktadır. Değerleme merkezleri uygulamasında, değişik yönetsel beceriyi gerektiren ödevlerin özelliklerine göre geliştirilmiş testler kullanılmaktadır. Adaylardan verilen çeşitli olaylara ilgili bilgileri değerlendirmeleri istenir. Bu bilgilere göre karar almaları, ne tür işlemlerin hangi sırada yapılması gerektiğini belirlemeleri ve başarılı biçimde işi tamamlamaları istenir.

Direkt indeks yaklaşımı: Doğrudan indeks yaklaşımı, verimlilik, işe devamsızlık gibi nesnel ve gayri şahsi ölçütlere göre değerlendirme yapar. Örneğin; bir yöneticinin başarısı, yönetici bulunmadığı zaman işini yönetici başında bulunduğu zamanki gibi yapan personel sayısı veya yöneticinin emri altındaki personelin işe devamlılığına göre değerlendirilir.

Kamu Kesiminde Başarı Değerlendirmesi

Devlet memurlarının başarısını değerlendirme görevi, birinci, ikinci ve gerektiğinde üçüncü derecedeki ita amiri tarafından yapılmaktadır. Birinci derece ita amiri, memurun ilk yöneticisini, ikinci derece sicil amiri, memurun görevli bulunduğu kurumun üst yöneticisidir. Birinci ve ikinci derece sicil amirlerinin değerlendirmeleri arasında büyük farklılıklar bulunduğu takdirde üçüncü derece ita amiri devreye girer.

Memurların başarı değerlendirmesinde puanlama (notlama) sistemi esas alınmıştır ve notlama, sicil raporu temel alınarak yapılır. Sicil raporları yılda bir kez aralık ayının ikinci yarısı içinde doldurulur. Ancak aday memurların sicil raporlarının, birinci yılın sonunda en geç 15 gün içinde doldurulması zorunludur. Değerlendirmeyi yapacak amirin, astı ile en az altı ay birlikte çalışması gereklidir.

Sicil amirleri, sicil raporlarında, memurlarını genel durum ve davranışlar, mesleki yeterlilik, yönetsel yeterlilik ve yurt dışı görev yeterliliği ana boyutları ile ilgili soruların her birini, 100 tam puan üzerinden değerlendirir ve sorulara verdikleri notların toplamını soru sayısına bölerek memurun sicil notunu belirlerler. Her bir sicil amirince verilecek notların ortalaması alınarak memurun sicil notu ortalaması belirlenir. Sicil not ortalaması:

1. 59 puandan az olan alan memurlar yetersiz görülür ve kötü sicil almış sayılırlar.
2. 60-75 arasında alan memurlar orta derecede başarılı,
3. 76-89 arasında alan memurlar iyi derecede başarılı,
4. 90-100 arasında olan memurlar ise çok başarılı olarak değerlendirilir.

Sicil raporlarındaki sicil notu ortalaması 60'ın üstünde olan memurlar olumlu sicil almış sayılırlar.

657 Sayılı yasanın 110. maddesine göre her devlet memurunun bir sicil dosyası hazırlanmakta ve sicil amirleri tarafından verilen denetleme raporları ve memurların mal bildirimleri bu sicil dosyalarına konmaktadır. Sicil dosyası, memurların yeterliliklerinin belirlenmesinde, kademe ilerlemelerinde, derece yükseltmelerinde, emekliye çıkartma veya ilişkilerinin kesilmesinde dayanak olarak kullanılır.

HİZMET İÇİ EĞİTİM

Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Hizmet içi eğitimin temel amacı, personelin örgütçe istenen standartlara uygunluğunu sağlamaktır. Amaçların belirlenmesi hizmet içi eğitimin planlamasında ilk basamağı oluşturur. Belirlenen amaçlara göre sırasıyla planlar yapılacak, bu planlara bağlı politikalar belirlenecek, ardından usul ve kurallar saptanacaktır. Amaçlar, hizmet içi eğitim programının değerlendirilmesinde de bir ölçüt olarak kullanılacaktır. Hizmet içi eğitimden beklenen yararlar şöyle özetlenebilir:

1. Verimliliği yükseltmek,
2. Performansı artırarak çalışanların güdülenmesini artırmak,
3. Personeli üst kadrolara hazırlayarak eleman ihtiyacını örgüt içinden sağlamak,
4. İş kazalarını ve işten kaynaklanan şikayetleri ve hataları azaltmak,
5. Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak,
6. Örgüt yapısını, dış çevreden gelen değişmelere karşı esnek hale getirmek,
7. Kişiler ve bölümler arası iletişime katkıda bulunmak,
8. Bakım ve onarım giderlerini azaltmak,
9. İşe geç kalma ve devamsızlıkları en aza indirmek,
10. Yöneticilerin denetim ve nezaret yüklerini azaltmak.

Hizmet içi eğitim, genellikle eğitimin yapıldığı yer ve eğitim verilen kişiler dikkate alınarak sınıflandırılır

İş başında eğitim, işe fiilen başlamış personele günlük çalışma saatleri içinde ve işin fiilen yapıldığı yerde bireysel veya grup olarak verilen eğitimidir. Antrenörlük, iş rotasyonu, geçiş eğitimi ve çıraklık eğitimi, iş başında eğitim türlerine örnek gösterilebilir. İş dışındaki eğitim ise, kişilerin işlerini bilfiil yaptıkları yerin dışında kurum içi veya kurum dışı yerlerde yapılan eğitimidir.

Kademeleri dikkate alarak hizmet içi eğitimi üç gruba ayırmak mümkündür. Buna göre hizmet içi eğitim; personel eğitimi, nezaretçi eğitimi ve yönetici eğitimi gibi sınıflara ayrılabilir.

Eğitim Gereksinmesinin Belirlenmesi

Hizmet içi eğitim programlarının hazırlanmasından önce hizmet içi eğitim gereksinmesinin belirlenmesi gerekir. Hizmet içi eğitim gereksinmesi, bir işte çalışan kişi için, işin yerine getirilmesinde, bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından duyulan eksiklik ya da gerekliliktir. Bir veri toplama süreci olan eğitim ihtiyacının belirlenmesi, programının birim, içerik ve amaçları konusunda karar vermek için gerekli bilgileri sağlar.

İhtiyaç analizleri, gözlem, görüşme anket ve yazılı belgelerin incelenmesi yöntemleriyle gerçekleştirilir. Eğitim ihtiyaçları konusunda her düzeyde çalışan ve yöneticinin görüşlerini almak para ve zaman açısından maliyetli bir iştir. Bu nedenle hizmet içi eğitim ihtiyacını tespit etmek için daha önce yapılmış iş analizleri ve personel başarı değerlendirme sonuçlarından yararlanılır. Bundan başka, işletmede görülen çeşitli örgütsel sorunlar da hizmet içi eğitim ihtiyacını gösterebilir. Bu yöntemler aşağıdaki gibidir:

Gözlem, görüşme ve anket yöntemleri: Gözlem faaliyetleri, haberli ya da habersiz gözlem olarak iki şekilde gerçekleştirilebilir. Gözlem faaliyetine girişmeden önce gözlem planı yapılmalı, mümkünse bir gözlem formu hazırlanmalıdır. Çalışması gözlenecek kişiler ve gözlem yerleri saptanmalıdır. Gözlemci, personelin ne iş yaptığını ve işini yaparken nelere ihtiyaç duyduğunu, iş koşullarını, işin püf noktalarını ve diğer faktörleri not almalıdır. Gözlem yapacak kişi, gözleyeceği işe ilişkin temel bilgilere sahip olmalıdır. Gözlem yapılırken işi yapan kişinin tutum ve davranışları dikkate alınmalıdır.

İhtiyaç analizlerinde kullanılan yöntemlerden biri de görüşmedir. Üç tür görüşme tipi vardır. Bunlar, bireysel görüşmeler, grup görüşmeleri ve analiz edilecek işle ilgili nezaretçilerle yapılan görüşmelerdir. Grup görüşmeleri, çok sayıda personel benzer işi yapıyorsa uygulanır. Bu yolla iş konusu faaliyetler ucuz ve hızlı bir şekilde öğrenilebilir. Hangi görüşme tipi kullanılırsa kullanılsın, önemli olan görüşmeye katılanların görüşmeyi doğru algılayabilmeleridir.

Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını saptamada kullanılan bir diğer yöntem, anket uygulamasıdır. Anketler, belirli bir amaca yönelik bilgi toplamak için, ilgili kişilere yöneltilen soru listesini kapsayan veri toplama araçlarıdır. Anketlerin hazırlanmasında en önemli hususu, anketlerin nasıl hazırlanacağı ve hangi soruları içereceğidir.

İhtiyaç analizlerinde kullanılan yöntemlerden biri de yazılı belgelerin incelenmesidir. Bu belgeler; personel giriş kayıtları, iş tanımları, iş gerekleri, personel başarı değerlendirme kayıtları, yönetmelikler, el kitapları ve üretim raporları gibi yazılı belgelerdir. Bunlardan personel başarı değerlendirme sonuçları ve iş analizleri, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için çok önemlidir. Bunlar aşağıdaki gibidir:

İş analizlerinden yararlanma yöntemi: Hizmet içi eğitim ihtiyaçları, iş ve personel analizleri yoluyla belirgin bir şekilde ortaya çıkarılabilir. İş analizi, belirli bir işin sorumlulukları ve yapılaş işlemleri ile ilgili bilgilerin toplanması ve toplanan bu bilgilerin incelenmesi süreci olarak tanımlanabilir. Kısaca iş analizleri, bir işletmede yapılmakta olan tüm işlerin ayrıntılarıyla ortaya çıkarılmasıdır. İş analizlerinin yapılmasıyla elde edilen bilgilerden yararlanılarak iş tanımları ve iş gerekleri hazırlanır. İş tanımı, işin gerektirdiği görevler, sorumluluklar, ilişkiler, çalışma koşullarını içeren listedir. İş gerekleri ise işe alınacak kişilerde bulunması gereken beceri, eğitim ve kişilik özelliklerini içeren listedir. Bu listede belirtilen özellikler işe almada kriter olarak kullanılır.

Personel başarı değerlendirmesi sonuçlarından yararlanma yöntemi: Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirlemede yararlanılan önemli kaynaklardan birisi de personel başarı değerlendirme faaliyetleridir. Personel başarı değerlendirmesi mevcut çalışanların hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için çok uygundur ve çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Zaten personel başarı değerlendirmesinin amaçlarından biri de değerlendirmeye tabi tutulan çalışanların hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirlemektir. Personel başarı değerlendirmesinin sonunda, kişilerde beklenen performans ile ölçülen performans arasındaki fark ya da farksızlık ortaya çıkar. Ölçülen performans, standartların altında ise bu durum, değerlendirilen kişilerin bilgi, beceri, tutum ve davranışlarındaki eksiklikten kaynaklanabilir. Düşük performansın bu nedenden kaynaklandığı saptanırsa, hizmet içi eğitim ihtiyacı da ortaya çıkmış demektir.

Örgüt içi sorunlardan yararlanma yöntemi: Örgüt içinde ortaya çıkan bazı sorunlar, bu konularda bir hizmet içi eğitim ihtiyacını gösterebilir. Bu sorunlar; düşük verimlilik, devamsızlık ve işe geç gelme, yönetim kurallarının ihlali, işgücü devir oranındaki artış, astlardan gelen şikayetlerde artma, iş ilişkilerinde görülen bozulmalar ve üretim hatalarıdır. Ancak bu sorunların varlığı, her zaman bir hizmet içi eğitim açığının varlığını göstermez. Bazen motivasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlar baş gösterir. Bu tür sorunları çözmede hizmet içi eğitimin rolü oldukça sınırlıdır.

Hizmet İçi Eğitim Programları

Hizmet içi eğitim gereksinmesi belirlendikten sonra, kimlere hangi konularda eğitim verileceği açığa çıkmış olmaktadır. Bundan sonra hizmet içi eğitim programlarının oluşturulması ve uygulanması gelmektedir.

İş başında eğitim: Eğer iş başında eğitim uygulanacaksa, bu tür eğitim, dört aşamada gerçekleştirilir.

1. Personelin iş başında eğitime hazırlanmasıdır.
2. Yapılacak işlerin gösterilmesi.
3. Gösterilen işin bizzat kişiye yaptırılması.
4. Yaptırılan işlerin eğitici tarafından izlenmesidir.

İş başında eğitim, iş yaşamındaki büyük değişimler içinde değişmeyen bir faktördür. Örneğin; işgücü devri, üretim ya da işteki değişimler, reorganizasyon çalışmaları ve iş büyütme gibi değişken faaliyetler iş başında eğitime devamlı nitelik kazandırır. Normalde nezaretçiler iş başında eğitimde en büyük sorumluluğa sahiptirler. Bu nedenle nezaretçi, eğitmeye istekli ve yeterli olmalıdır. Personelin katılımına izin verilmeli yeni teknikler onlarla tartışılmalıdır. Nezaretçi için iş başında eğitimde kendisine yardımcı olacak araçlar, eğitim birimince geliştirilmeli ve eğitim sırasında kullanılmalıdır. Bunun için işi başında eğitim verecek kişilerin de eğitim görmeleri söz konusu olmaktadır.

İş dışında hizmet içi eğitim: İş dışında eğitim, kişilerin işlerini bilfiil yaptıkları yerin dışında kurum içi veya kurum dışı yerlerde yapılan eğitimidir.

İş dışında eğitim, kurum içinde ya da kurum dışında verilebilir. Kurum içinde eğitim, eğitim faaliyetlerinin kurumun olanaklarından yararlanarak kuruma ait bina ve tesislerde yapılmasıdır. Eğiticilerin kurum dışından sağlanması kurum içinde yapılan eğitimin niteliğini değiştirmez.

Eğitim Programlarının Hazırlanması

Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden sonra hizmet içi eğitim hedefleri saptanır. Bir diğer anlatımla hizmet içi eğitim planlaması yapılır. Tespit edilen her hizmet içi eğitim ihtiyacı için mutlaka bir eğitim programı hazırlamak gerekmez. Bazı ihtiyaçlar mikro düzeydedir, yani az sayıda kişi için geçerlidir. Hizmet içi eğitim programları, programdan beklenen yarar ile programın maliyeti arasında bir denge gözeterek oluşturulur.

Hizmet içi eğitim programlarının oluşturulmasında ilk aşama hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesidir. Bundan sonraki aşamalar aşağıda sırayla açıklananlar gibidir:

Hizmet içi eğitim şartnamesinin hazırlanması: Bu aşamada, daha önce belirlenen hizmet içi eğitim ihtiyaçları somut bir şekilde belgelenir ve yöneticilere bilgi verilir. Program şartnameleri, programın düzenlenmesi hakkındaki bilgileri içerir. Hazırlanan program şartnamesi önce yönetime sunulur. Onaylandıktan sonra katılımcılara da verilebilir. Program şartnameleri, planlama sürecinin önemli bir kısmını teşkil eder. Dersler hakkında ortak bir referans oluşturur. Ayrıca programın değerlendirilmesinde de bir kontrol aracı görevi görür.

Program şartnameleri genellikle dört bölümden oluşur:

-Programın arka planı: Programa neden ihtiyaç duyuluyor, programın örgüt stratejisi içinde yeri nedir, programı etkileyen geçmişteki ve şimdiki çevresel faktörler nelerdir, vb. konulardan oluşur.

-Eğitilecek kişilerin tanımlanması: Eğitime katılacak personelin özellikleri ve eğitim ihtiyaçları belirtilir.

-Programın amaçları: Bu bölüm, program şartnamesinin en önemli kısmıdır. Programa katılanlara hangi bilgi, beceri, tutum ve davranışların verileceği, yani programdan beklentiler açıklanır.

-Programın gerekleri ve çekinceleri: programın süresi, bütçesi, katılımcıların sayısı, konular, öğretme ve değerlendirme yöntemler gibi öğeleri içerir.

Ders planlarının oluşturulması: Programın yöneticisi bu toplantıya başkanlık eder. Daha sonra programın yapısına ve karmaşıklığına göre bir plan formatı hazırlanır. Bu belgede bütün ayrıntılar yer almalıdır.

Kullanılacak araçların sağlanması: Derslerin uygulanmasında gerekli her türlü fiziki koşul ve araç gereç program başlamadan temin edilmiş olmalıdır.

Pilot uygulama: Yeni bir programa başlamadan önce pilot bir uygulama yaparak o ana kadar ortaya çıkmayan sorunlar hakkında bilgi edinilebilir. Pilot uygulamada katılımcıların kim olacağı ve programın süresi planda yer almalıdır.

Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

Anlatım: Anlatma, bir konuşmacı tarafından bir gruba yöneltilen konuşmadır. Görsel eğitim araçları (Örneğin; slayt) da kullanılabilir. Dinleyicilerin soru sormadığı durumlarda tek yönlü bir haberleşme vardır. Bu yöntem diğer tekniklerle desteklenerek kullanılabilir.

Anlatım, basit, kolay ve klasik bir tekniktir. Dinleyici sayısının 30'u geçtiği yerlerde kullanılması daha uygundur. Konuşmacı hitabet sanatının gereklerini yerine getirmeye çalışmalıdır.

Gösterim: Daha çok mekanik işlerin öğretiminde ve iş başında eğitimde kullanılan bir yöntemdir. Yapılan işi bizzat göstermek, iş sürecini gösteren şema ve resimler kullanmak yoluyla gerçekleştirilir. Gösteriler özellikle psiko-motor davranışları, kişiler arası ilişkiler, görüşme ve iletişim konusunda verilen eğitimlerde ekilidir. Gösterilen başarısı, sözel ve görsel araçların desteği ile artacaktır. Bu araçların birlikte kullanılması, etkili bir öğrenmeyi de beraberinde getirecektir.

Skeçler ve rol oynama: Rol oynama yöntemi, eğitim ve geliştirme programlarına katılanlara, gerçek hayattan örnekler vererek ve onlara sorunları bizzat canlandırarak, uygulamalı bir şekilde öğretme imkanı sağlayan bir eğitim yöntemidir. Bu yöntem, "eğitim ve geliştirme yöntemlerine psikolojik yaklaşım" adı altında toplanan yöntemlerden birisidir. İnsan ilişkileri kurma yeteneğinin geliştirilmesini sağlar ve bireyin bu konudaki anlayışını da geliştirir. Dinleyiciler de bazen rol oynama uygulamasında yer alırlar. Örneğin; onlardan eğitime katılan bir yöneticinin karakterinin incelenmesi istenebilir. Bazı durumlarda dinleyiciler, sahneden rol oynayan yöneticilere doğrudan müdahale etmektedirler. Buna rollerin bozulması denir. Rol oynama bittikten sonra, bir eğitim liderinin gözetiminde, oyunun bir analizi ve değerlendirmesi yapılır ve oyuncuların kendi aralarındaki ilişkilerinin gelişmesi için tavsiyelerde bulunulur.

-Ters rol oynama: Kişilere konumlarının tam tersi rol vererek karşılarındaki insanları anlama imkanı tanınması, örneğin satıcıya müşteri rolü, müdüre memur rolü verilmesi.

-İkili rol oynama: İki kişinin olayı dramatize etmesi ile seyircilerin tepkilerinin karıştırılması.

-Rotasyon rol oynama: Aynı rolün eğitim grubu içindeki kişiler tarafından sırasıyla oynanması.

-Benzetim tekniği: İç ve dış koşullar ile kritik kararlara yönelik olarak tüm gruba bir model rol verilir. Örneğin; grubu hissedarlar ve yöneticiler olarak ikiye ayırarak bir genel kurul toplantısının benzetim yoluyla canlandırılmasıdır.

Gözlem gezileri: Öğretilmek istenen konunun uygulandığı merkezlere araştırma gezileri düzenlenir. Gezi programı önceden hazırlanmalı ve gezi, tecrübeli bir kılavuz eşliğinde gerekli açıklamalar yapılarak gerçekleştirilmelidir. Geziye katılan kişilerden gezi yerindeki gözlemlerini içeren bir rapor istenmelidir. Bu, katılımcıların daha dikkatli gözlem yapmasını sağlayacaktır.

Örnek olay: Yönetimle ilgili olarak gerçek yaşamda alınmış ya da kurgusal olarak tasarlanmış olaylardır. Çoğunlukla "X" in yerinde siz olsaydınız ne yapardınız?" kullanılır. Örnek olay incelemesinde genellikle şu işlemler yapılır:

1. İncelenen örgütün hedefleri üzerinde tartışma ve anlaşma.

2. Olayın yeniden kurulması.
3. Eleştiri çözümlenmesi, dengeleme.
4. Olası çözümlerin bulunması ve seçme.
5. Gerekli araçların incelenmesi, olası bir eylem planının yazılması.

Örnek olay inceleme yönteminde, konuyla ilgili olay, neden, nasıl ve sonuç sistemine göre incelenir. Bir örnek olayı çözümü aşağıdaki aşamalara benzer.

1. (x) ne yaptı (açıklayıcı)?
2. Ne yapmış olabilirdi (olasılık)?
3. Şimdi ne yapacak (tahmin edici)?
4. Siz olsaydınız ne yapardınız (kişisel)?
5. Ne yapmalı (normatif)?
6. Şimdi burada yapılan nedir (süreç)?

Örnek olay daha çok bir sorun çözme aracı olarak kullanılmaktadır. Bu yöntemin de diğer yöntemlerde olduğu gibi yararlı ve sakıncalı yönleri vardır. Örnek olaydan beklenen yararlar:

1. Personel politika ve uygulamalarında kolaylık,
2. Personel seçimi ve eğitimi,
3. Örgütlenme ve iletişim,
4. Değişim karşısında tutumları ve morali etkileyen faktörler,
5. İnsan ilişkilerine ilişkin bilgi ve beceriler,
6. Karar vermeyi geliştirme.

Duyarlılık eğitimi: Duyarlılık eğitimi katılanların kendi aralarındaki duyarlılıklarını artırmaya yarar. Duyarlılık eğitime katılan yöneticiye kendi davranışlarını çözümleme imkanı sağlanır. Katılımcılar, birbirlerini nasıl etkileyebileceklerini kavrarlar ve bu şekilde kişiler arası ilişkileri geliştirirler.

Duyarlılık eğitimi seminerlerinde en iyi olarak düşünülen eğitim, iki hafta süren ve yatılı olarak düzenlenen bir seminer sisteminde verilebilmektedir. Katılanların sayısı 100'e kadar çıkabilir. Onar kişiden oluşan her bir T-Gruba bir ya da iki antrenör verilmektedir. Antrenörler grubu da bu seminerlerin bir diğer ögesini oluşturmaktadır. Katılanların cinsiyeti, yaşı ve kökeni çeşitli olmaktadır ve katılanlar grup dinamiğine ilgi uymaktadır. Bir grup dinamiği seminerinin amaçları dört düzeyde yoğunlaşmaktadır:

-Ben düzeyi: Grup yaşamında kendi kişisel davranış biçimleri nelerdir ve bunların doğurduğu sonuçlar öteki grup üyeleri üzerinde nasıl etki yapmaktadır?

-Ötekiler düzeyi: Öteki grup üyelerinin davranış biçimlerinin niteliği nedir ve bunların doğurduğu sonuçlar grup üzerinde nasıl etkide bulunmaktadır?

-Grup düzeyi: Gruplar nasıl işlemektedir ve grupların iyi işlemeleri için ne gereklidir?

-Eğitim süreci: Kişisel tecrübelerle dayanarak nasıl öğrenebilirler? Öğrenmeyi öğrenmek nasıl sağlanabilir?

Grup dinamiği seminerlerinde 1) T-Grubu oturumları, 2) Genel kurulda danışma oturumları ve 3) Formasyon alıştırmaları için oturumlar olmak üzere üç oturum şeklinde düzenlenir. T-Grupları duyarlılık eğitiminin aktif ve duygusal merkezini oluşturmaktadır. T-Grubu üyeleri kurayla saptanır. Her T-Grubu kural olarak 10 kişidir. Antrenörlerin görevi, grup üyelerinin dikkatlerini “burada ve şimdi” durumu üzerinde yoğunlaştırmak ve grup üyelerine oturumun amacının öğrenmeyi öğrenmek olduğunu hatırlatmaktır.

Psikolojik testler: Psikolojik testler, insan davranışını objektif olarak ölçmeye yarayan bir araçtır. Psikolojik testler gruplara veya kişilere uygulanabilir.

Psikolojik testler, örgütlerin büyüklüğüne ve sorunların özelliklerine uygun olarak hazırlanmalıdır. Her örgüt ve her durum için hazır bir test programı yoktur. Testler, konusunda uzman kişilerce hazırlanmalıdır. Psikolojik testleri iki aşamada, incelemek mümkündür:

- a. Deneme aşaması,

b. Uygulama aşaması.

Deney aşaması, başlangıç aşaması olup, burada testin geçerlilik derecesi ve örgüt içinde işleyip işlemediği araştırılır. Ayrıca bu aşamada teste tabi tutulacak kişilere hangi test yöntemlerinin uygulanacağı saptanır. Test programları uygulamasının sonunda sonuçların yorumu ve değerlendirilmesi yapılırken teste katılan kişilerin ortalama sonuçları esas tutulmalıdır. Test programının uygulama amacı neyse değerlendirmeler o amaca yönelik olmalıdır.

Değerleme merkezleri: Bu yöntemle, yöneticilerin yeterli potansiyele sahip olup olmadıkları araştırılmakta ve onların daha ileri düzeyde bir eğitime tabi tutulabilmeleri için bunların nitelikleri sübjektif bazı yollar aracılığıyla ortaya konmaya çalışılmaktadır. Bu çalışmalar bir başkan ve yeterli nitelikleri bulunan birkaç kişiden oluşan bir değerlendirme kurulu tarafından yürütülmektedir. Bu kurul, çalışmalarında rol oynama, taklit, simulasyon, programlı öğretim ve sepet eğitimi gibi yöntemlerin birkaçını veya hepsini birlikte kullanır.

Sempozyum ve panel: Sempozyum veya panel, planlı bir tartışma yöntemidir. Her konuşmacı belli bir konuda tebliğ hazırlar ve bunu sunar. Sunulan tebliğlerin her birinin ayrı bir teze sahip olması beklenir. Panelistlerin dışında geniş bir dinleyici kitlesi konuşmaları dinler ve soru sorarak ya da görüş bildirerek tartışmalara katılır. Panelde karşıt görüşlerin savunulması değişik çözümlere ulaşmaya yardımcı olur. Panelistler öğrencilerden seçilebileceği gibi grup dışındaki uzman kişilerden de oluşabilir.

Paneller dışında diğer tartışmalı yöntemler de hizmet içi eğitimde kullanılır. Konulu tartışmalar, soru cevap yöntemi, form tipi araştırmalar çeşitli tartışma tipleridir.

Beyin fırtınası: Beyin fırtınası özel bir tartışma yöntemidir. Grupta ortaya atılan çeşitli sorunlar hakkında grup üyeleri o andaki düşüncelerini söyler. Böylece yeni kavram ve çözümler gündeme gelir. Birçok düşünceden genelleştirilen yargılar ortaya çıkar. Bu yöntem, yaratıcı fikirlerin geliştirilmesine yardımcı olur ve başkalarını dinleme becerisini artırır.

Tartışma grupları: Yönetici eğitiminde, tartışma grupları oluşturulması, grup üyelerine, bir gruba katılma ve bir grubun bireyi olarak hareket etme alışkanlığını kazandırdığını gibi tartışılan konu üzerinde değişik bilgi ve tecrübelerin raporlar halinde ortaya konulmasına da olanak verecek çeşitli yararları sağlamaktadır.

Katılanlar söz haklarını iki şekilde kullanabilirler:

- a. Doğrudan doğruya tartışmaya katılma,
- b. Dolaylı katılma (alt grupların raportörleri aracılığıyla katılma)

Evrak sepeti yöntemi: Büro işlerindeki gelen evrak-eğitim evrak ayırımına dayanan bir yöntemdir. Eğitime katılan kişilere “gelen evrak” şeklinde bazı ödevler verilir. Bu ödevler hayali işlerden oluşur. Ödevler tamamlandıktan sonra grup içinde tartışması yapılır. Bu teknik özellikle günlük işlerin yapılmasını öğretmek açısından yararlıdır.

Kendi kendini geliştirme: Kendini geliştirme yaklaşımı, yönetim bilgisinin nakli ile ilgili bir kavram değildir. Yöneticilerin kendi kişisel öğrenme yeteneklerini anlamaları, kapasitelerini artırma süreci ve kişisel tecrübelerden sağlanan gelişme ve öğrenme için kontrol ve sorumluluk alma yeteneği ile ilgilidir.

Yaratıcılık eğitimi: Yaratıcılık, olaylara yeni bir gözle bakmak veya yaratma yeteneği olarak tanımlanabilir. Yaratıcılığı artıran teknikler şunlardır:

-Özelliklerin sıralandırılması: Tekniğin uygulanmasında ilk adım, belirli bir ürünün, nesnenin ya da görüşün temel özelliklerini ayırmaktır. Daha sonra renk, ölçü, masraf gibi özellikler farklı görünümelerde ele alınır. Bu noktada değişik öneriler kısıtlanmaz.

-Girdi-Çıktı tekniği: Bu tekniğin kullanımında ilk adım arzulanan çıktıyı ya da sonucu belirtmektir. İkinci adım, kullanılabilecek kaynakları ya da girdileri tanımlamaktır. Son olarak da var olan girdileri arzulanan çıktıya dönüştürmek için izlenebilecek tüm yollar araştırılır.

-Matris tekniği: Bu teknik bir matris üzerinde önce sorunların tanımlanması, daha sonra olası teori ile çözümlerin listelenmesi ve son olarak da önerilerin değerlendirilmesini kapsar.

-Gordon tekniği: Beyin fırtınası tekniğine benzer bir grup konferansıdır. Tartışma konuları bağımsız olarak seçilir. Gordon Tekniği'nde grup lideri dışında konferansa katılanlardan hiçbiri sorunun niteliğini bilmez. Bunun nedeni çok çabuk ve ani çözümlere varılmasını önlemek içindir. Burada üyeler kendi buluşlarının geçerliliğini tartışmaya giremezler. Çünkü, problemin ne olduğunu bilmemektedirler. Konferansta, problemin belirsiz olan yönlerini açığa kavuşturmak amacıyla yeni görüşler alınır.

-Katalog tekniği: En kolay ve en basit yöntemdir. Bu bir katalogun ya da rehberin içinde gelişı güzel bir nesne, konu, resim ya da kelimenin seçilmesidir. Daha sonra, ikinci bir nesne, konu ya da resim aynı yolla seçilmektedir. Bu elemanlar bütün olarak düşünölmekte aralarındaki ilişkiler göz önüne alınarak özgün görüşler geliştirmektedir.

-Listeleme tekniği: Önce çeşitli nesneler ya da görüşler sıralanır. Genellikle birçok nesne ya da görüş temel bir konuyla ilgilidir. Bu sıralamadan sonra her faktöre bir numara verilerek ilk numara verilen nesne ya da görüşün diğerleriyle olan ilgisi araştırılır ve faydalı bazı görüşler geliştirmeye çalışılır. İkinci kalem için de aynı işlem yapılır ve bu süreç tüm faktörler göz önüne alınıncaya kadar devam ettirilir.

Türk Kamu Kesiminde Personel Eğitimi

Türk kamu kesiminde personel eğitimi işlemleri, personelin adaylık döneminde başlamakta ve gerektiği durumlarda istihdam süresi içinde devam etmektedir. Aday memurlar en az bir yıl en fazla iki yıl boyunca gerekli bilgi ve becerileri kazanmaları için eğitime tabi tutulmaktadır. Bu dönem içinde memurun başarısız olması ilişığinin kesilmesine yol açmaktadır.

