

İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Personel Yönetimi ve
Endüstri İlişkileri Bölümü

Tamlaşma Açısından
Personel Seçimi Olgusu

Yüksek Lisans Tezi

Nuri Özer ERBAY

İSTANBUL - 1987

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PERSONEL YÖNETİMİ ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
BÖLÜMÜ

TAMLAŞMA AÇISINDAN
PERSONEL SEÇİMİ OLGUSU

Yüksek Lisans
Tezi

Danışman: Doç.Dr. Tuğray KAYNAK

Hazırlayan: Nuri Özer ERBAY

İSTANBUL - 1987

İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA</u>
GİRİŞ	
ÖZET	I-IV
I- BİRER SÜREÇ OLARAK ÖRGÜT İÇİ TAMLAŞMA VE PERSONEL SEÇİMİ	1
A- ÖRGÜT İÇİ TAMLAŞMA SÜRECİ	2
B- PERSONEL SEÇİMİ SÜRECİ	4
II- TAMLAŞMA VE PERSONEL SEÇİMİ	10
A- PERSONEL GEREKSİNİMESİNİN SAPTANMASI	10
B- ADAY SAĞLAMA YÖNTEMLERİ	12
1- AÇIK GÖREVLERİN YADA GÖREV YERLERİNİN GAZETE VE MESLEKİ DERGİLER ARACILIĞIYLA İLGİLİLERE DUYURULMASI	15
a. Amaçlı	15
b. Uyulacak Kurallar	15
c. İçeriği	16
d. Basılı Yayınlardaki Yeri ve Biçimi	19
2- İŞİN ARANMASI	19
a. İş Bulma Yöntemlerini Açıklayıcı Kitaplardan Yararlanma	20
b. Gazete ve Mesleki Dergilerdeki Yazılardan Yararlanma	23
c. Bilgilerine Başvurulan Kişilerden Yararlanma	24
3- BİREYİN SEÇİM İŞLEMLERİNDEN (SINAV VE SÖZLÜ GÖRÜŞME) GEÇEBİLMESİ İÇİN HAZIRLANMASI	25
1. Göreve Yönelik Bilgi Toplama Girişimleri ..	25
2. Kendini Benimsetme Girişimleri	26
3. Adayın Kendisini İşletmeye Tanıtıcı Kişileri Bulma Girişimleri	27

C- İLK BAŞVURU	27
1. Amacı	27
2. Türleri ve Etkinliği	28
D- SÖZLÜ GÖRÜŞMELER.....	30
1. Amacı	30
2. İşlevi	31
3. Sözlü Görüşme Yapılacak Görevlinin Niletikle- ri	31
4. Değerlendirme Plânları	32
E- REFERANSLAR	33
1. Amacı, İsteme Biçimleri	33
2. Çalışma Yaşamındaki Kullanımı	35
F- GÖREVE UYGUNLUĞU BELİRLEYİCİ İŞLEMLER	36
1. Sınavlar	37
2. Sağlık Kontrolü	39
III - TAMLAŞMA VE İŞE GİRME	42
A- İŞE GİRMEDE ETKİLİ ETMENLER	42
1. Nesnel (Ölçümlenebilir) Etmenler	42
2. Öznel Etmenler	42
3. Rastlantısal, Kritik Etmenler	43
B- TAMLAŞMA AÇISINDAN İŞE GİRME SÜRECİ	52
1. Bağımlılığı Benimseme	52
2. Eğitim ve Geliştirme Sürecine Katılma	55
3. Kendi Görüşlerinin Dışındakilerle Birlikte Çalışma	56
4. Özel Yaşam ile Çalışma Yaşamını Bağdaştırma ..	56

a. Eşler ve Yakınlardan (Aile Büyükleri) Etkilenme	58
b. Arkadaş ve Meslekdaşlardan Etkilenme	59
c. Kuruluşun Sahipleri Ya da Yöneticilerden Etkilenme	60
d. Eğitimcilerden Etkilenme	60
5. Örgütsel Rolü Doğru Algılama	60
6. İş Aradamadan Geçici Olarak Vazgeçme	63
C- YENİ İŞGÖRENİN İŞLETME AÇISINDAN İNCELENMESİ	64
1. Örgütün İçersinden Yükseltilen Kişi	64
2. Görev Yeri Değiştirilen Kişi	66
3. İlk Kez İşe Giren Kişi	67
4. İş Deneyimi Kazanan Kişi	67
a. Ayrıldığı İşletmeye Yeniden Dönenler	68
b. Başka İşletmelerde İş Deneyimi Kazananlar	68
5. Yeni Kurulan Bir Bölüme Örgütün Dışından Alınan Kişi	70
6. Önceden İşe Kabul Edilmeyip Sonradan İşe Alınanlar	70
a. İşlendirilme Olanakları Sınırlı Olanlar ...	71
b. Personel Seçimi Sürecinden Elenenler	72
D- TAMLAŞMADA İŞLETMENİN MEVCUT YAPISI	73
E- YENİ PERSONELİN PROFİLİ	75
1. Personelin Yaş Bakımından Profili	75
2. Personelin Çevre Bakımından Profili	77
3. Personelin cinsiyet Bakımından Profili	79
4. Personelin Öğrenim Bakımından Profili	79
IV- TAMLAŞMADA DİKKAT EDİLMESİ GEREKLİ İLKELER	81
A- Yönetici ve Çalışanların İlişkileri	81

1. Yöneticiyi Tanımak	82
2. Sabırlı Olmak	82
3. Yönetici Hakkında Hemen Karar Vermemek.....	83
4. Yöneticiyi Saymak	83
B - Çalışanlar ile Arkadaşlarının İlişkileri	84
C - İş ve Çevre İlişkileri	85
D - Çalışanlar ile Ortak Amaçlı Kuruluşlar İlişkileri	86
E - Çalışanların Davranışları	87
1. Çalışanların İstekleri ve Doyumu	87
2. Çalışanların Kuruluşa Uyumu	88
3. Kuruluşun Yaptırım Gücü	88
F- Moral	89
G- Motivasyon (Güdüleme-Özendirme)	90
SONUÇ	93
KAYNAKLAR	94

GİRİŞ

Geleceğin koşullarına uyum göstermek zorunda olan işletmeler, açık olarak ilgililere duyurdukları görev ya da görev yerlerine başvuranlar arasından uygun personeli seçmek durumundadırlar.

İşletme içinde yer değiştirmeler, yükseltmeler yoluyla bölümler de oluşabilecek boşlukların doldurulması olanağı bulunsa bile yine de dış çevreden yeni işgören sağlama yoluna gidildiği gözlemlenebilir. Başvuranlar arasından yetenekli olanların seçilmeleri, işe alınmaları temel kuraldır.

İşe yerleştirme işletme içi yaşamın ilk basamağını oluşturur. İşletmelerin uyguladıkları seçim sürecinin basamakları işletmeden işletmeye değişiklik gösterir. Kimi görevler için farklı basamaklardan geçilerek işe alma kararına varıldığı gözlemlenir. Örgüt şemasında yer alan bölümlerin farklı görevleri ve ödevleri içermesi nedeniyle uygulanacak seçim sürecinin farklı olması doğal sayılır.

İşletmenin uyguladığı seçim işlemleri bir bakıma, o işletmenin dış çevresinde iyi tanınmışlığında etkiler. Başvuru formunun düzenli oluşundan, soruların içeriğinden, sınav ve sözlü görüşme ortamından adayın hoşnut olması, işletmenin çevrede iyi tanınmışlığını etkiler.

Kuramsal açıklamaları ve personel seçimi süresinin işleyişi ile ilgili olarak yapılan bir tez araştırmayı içeren çalışmanın amacı, işlerini arayarak bulanlar ile onları işe alma

kararı verenlerin bu algılayışlarıyla ilgili kimi özellikleri elde edebilmektedir.

Tezimin hazırlık aşamasında bana destek olan Değerli Tez Hocam, Sayın Doç.Dr. Tuğray KAYNAK'a, yetiştirilmemizde emeği geçen Sayın Doç.Dr. İsmail D. ATAAY'a, Sayın Doç.Dr. İlhan ERDOĞAN'a ve Sayın Prof.Dr. Nusret EKİN'e ve de daktiloda emeği geçen fakülte sekreterimiz Sayın Gülseren SELÂMET'e teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Nuri Özer ERBAY

ÖZET

İşletmelerde yeni personelin görevlendirilmesini çok boyutlu bir olay olarak düşünmek yerinde olur. İşe almanın örgütsel ve bireysel olduğu kadar toplumsal boyutunu da gözönünde bulundurmakta yarar vardır. Personelin işe alınması önce örgüt için önemlidir. Günümüzde işletmelerin başta gelen sorunlarından birisi, belki de en önemlisi örgütün amaçlarıyla uyumlu çalışabilecek, işletmenin beklentilerini gerçekleştirebilecek ve işletmedeki iş ve görevleri istenilen düzeyde yerine getirebilecek işgörenlerin görevlendirilmesi zorunluluğudur. Personelin işe alınması olayı bireyler açısından da önemlidir. Bireyler de kendi beklentilerini gerçekleştirebilecekleri, gerek fizyolojik gerekse psikolojik hatta toplumsal gereksinmelerini karşılayabilecekleri bir işte çalışmak istemektedirler. Bireyler; işinde üyesi olduğu işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırken, diğer yandan kendi beklentilerini de işinden elde etmeyi arzulamaktadırlar. Kısaca birey, işinde örgütsel ve bireysel hedeflerini sağlama eğilimindedir.

Günümüzde personelin işe alınması ve yerleştirilmesi çalışmalarına gereken önemin gösterilmemesi durumunda işletmede işlerin türlü şekillerde aksadığı, işletme içi bireysel ilişkilerin istenildiği gibi yürümediği görülmektedir. İşletme yöneticilerinin sık sık yakındıkları konuların başında gelenlerden birisi de, işyerinde her türlü teknik olanakların sağlanmış olmasına, fiziksel koşulların iyi bir düzeyde olmasına rağmen işlerin yine de gereği gibi yürümüyor olmasıdır. Bu uyumsuzluğun nedeni, işgörenlerin işlerine ve işyerlerine olan uyumsuzluklarıdır. O halde işletmede örgütsel yapıyı en iyi şekilde düzenlemek için işgörenlerin seçimine gereken

II

özeni gösterirken beşeri ilişkilere özellikle dikkat etmelidir.

Çağımız işletmelerinin iki genel boyutu; teknolojik ve insan-gücü boyutlarıdır. Söz konusu bu boyutların birbirlerinden asla bağımsız olarak düşünülmemeleri gerekirken, yakın geçmişe kadar işletmelerin daha bir ilgiyle üzerinde durdukları boyut teknolojik boyut olmuştur. İşletmelerin verimliliklerinin ancak teknolojik gelişmeyle sağlanabileceği düşüncesinden kaynaklanan bu geleneksel yaklaşımın günümüzde de etkin olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Oysa uluslararası sosyal, ekonomik, kültürel ilişkilerin yoğunlaşması ve iletişim olanaklarının artması, işletmelerin insan gücünün özellikle nitel düzeyini yükseltmiş üzerinde daha da ilgiyle durulması gereken bir konu haline getirmiştir. İşletmelerin gelecekteki çalışmalarını olumlu yönde etkileyecek, bir başka deyimle, işletmelerin gelecekteki durumlarını garantiye alacak öğelerin başında insanın geldiği birçok araştırma ve çalışmayla saptanmasına rağmen, işletmecilerin üzerinde en az durdukları konulardan birisi; personel seçiminin gereği gibi analiz edilmesi, bilimsel bir sürecin izlenmesi, işe alınacak kişilerin en uygun kişiler olması için gerekli önlemlerin alınması çalışmalarıdır.

Personel yönetiminin giderek önem kazandığı ve geniş boyutlara ulaştığı günümüzde, işe alınacak elemanların seçilmesi ve yerleştirilmesi ayrıca bir önem taşımaktadır. İşletmedeki personelin yalnız çalışma gücünün olması yeterli değildir. Bu personelin aynı zamanda çalışma arzusunun olması da gerekir ve bu çok önemlidir. Personelde çalışma arzusunun doğması; yönetimin, personel menfaat ve gereksinimleriyle işletmenin hedeflerinin bir bütün olarak birleştirilmesindeki yeterliliğe bağlıdır.

III

İşe alınacak bireyin davranışlarının özelliklerinin belirlenmesi, işletmelerin daha iyi çalışabilmelerini sağlamak için gerekli koşulların araştırılması ve bireylerin çalışma ortamlarındaki davranışlarının sistematik bir biçimde incelenmesi de önem kazanmaktadır.

Tamlaşma, personeli bütünleştirmeye, elbirliği yapmayı ekip çalışmasına ve özendirmeye yöneliktir. İnsan ilişkileri, insanların sırtını okşamak, onları rahata kavuşturmak, onlarla sorunsuz ve hoş yaşamak, ödün vermek, acımak, duygusal davranmak, gereksiz yardıma koşmak, göz yummak değildir. Tamlaşma kavramı doğru algılanmadıkça ve kendi işlevsel amacına dönük uygulanmadıkça kuruluşların amaçlarını gerçekleştirmeleri imkânsızdır.

Tamlaşma açısından personel seçimi olgusu dört ana başlık altında incelenmiştir. Birinci bölümde; Örgüt içi tamlaşma ve personel seçimi kavramsal olarak açıklanmakta olup, önemine değinilmiştir. İkinci bölümde; İşe girecek bireyi seçen, işletme adına uygulamada bulunan kişiler ile, seçilecek adaya yaklaşım ilkeleri ve olması gereken süreçler tamlaşma açısından incelenmiştir. Üçüncü bölümde İşletmelerde personel seçecek kişilerin, seçilecek adayların içinde bulunabilecekleri davranışlarını, bireyleri belirli biçimde davranmaya zorlayan etmenleri, bireyler arasındaki farklılıkların anlaşılması, sorunlarını anlamalarına yardımcı olacak teorilere ve işletmede sorumlu olan kişilerin işe başvuran birey hakkında bilinmesinde faydası olacağına inandığım, adayı etkileyen içinde bulunduğu çevre faktörleri işletmelerin mevcut yapısı ve bireyin işletme içi profilindeki yeri. Dördüncü bölümde; En kısa sürede tamlaşma sağlanması için dikkat edilmesi gereken ilkeler de oluşmaktadır.

IV

İşe alınacak bireylerin davranışlarının ve onları işe alma kararı verenlerin bu algılayışlarıyla ilgili özelliklerin belirlenmesi, işletmelere daha uyumlu ve tamlaşma eğilimleri kısa sürede kuvvetli personel sağlanmada birinci hedef olmaktadır.

I- BİRER SÜREÇ OLARAK ÖRGÜT İÇİ TAMLAŞMA VE PERSONEL SEÇİMİ

Yönetim biliminde ve yönetsel uygulamada bilinmesi zorunlu olan bir gerçek, insanın topluluk içinde yaşadığı, toplu olarak yaşamasa da örgütlenmenin zorunlu olduğudur. Bazı bireysel amaçlarının yanı sıra toplumsal amaçların bir kısmını da gerçekleştirmek üzere işletmeye gelen kişilerin işletmenin sosyal yapısını oluşturacaklardır. Bu şekilde bir araya gelen kişiler, işletmeye bir örgüt görünümü kazandıracaklar, örgüt içi bazı alt örgütlerin ve örgütsel ilişkiler sisteminin ortaya çıkmasına yol açacaklardır.

Yönetim fonksiyonlarından olan örgütleme işlevinin gerçekleştirilmesi sonucu işletme içinde yer alan bireyler için örgütsel ilişkiler düzenlenmiş olacaktır. Başka bir deyişle biçimsel örgüt ortaya çıkmış olacaktır. Biçimsel örgütleme sonucu işletmede yer alan kişilerin çabaları örgütün amaçlarına yöneltilecektir. Böylece yönetici üretim araçlarını ve insan unsurunu amaçlar etrafında koordine bir oluşuma getirmiş olacaktır. Fakat işletmenin örgütsel yapısı ve örgütsel yönü, diğer örgüt tiplerine oranla değişik bazı özelliklere de sahip olacaktır. Çünkü işletmenin örgütsel yapısı daha dikkatli bir biçimde incelendiğinde hem insan, hem de malzeme kaynakları ve olanaklarını kapsayan sosyoteknik bir sistem ile karşılaşılır (1).

(1) James D. Thompson; Örgütler Çalışırken: Yönetim Teorisinin Toplum Bilimsel Temeti, Çev: Ural Sözen, Cengiz Üçok, Ankara, Kalite Matbaası, 1976, s. 71.

A- ÖRGÜT İÇİ TAMLAŞMA SÜRECİ

Örgüt, iki ya da daha çok kişinin bilinçli biçimde oluşturdıkları eylem ve güç birliğidir. O halde, bir örgütten söz edilebilmesi için, birden fazla insanın belli bir amaç etrafında toplanması, eylem ve güç birliği yapmış olması gerekir (2). Bu durumda örgütleri, diğer toplumsal birimlerden ayıran özellik, sosyal yapılarının açıkça belirlenmiş bir amaca yönelik olarak planlanmış olmasıdır (3). Kişiler bir örgüt içinde yer aldıklarında örgütün üyesi olarak davranırlar. Bireylerin örgütte üyelikleri ise, işe karşı tutumlarını, davranışlarını şekillendirir.

İşletmede ilk akla gelen, yönetimin belirlediği ilişkiler sistemi, başka bir deyişle biçimsel yapı olacaktır. Bu yapının düzenliliği işletmenin teknik olanaklarından, yöneticinin örgütleyici olarak sahip olduğu bilgi ve beceriye kadar bir dizi faktöre bağlıdır. Düzenli bir ilişkiler sistemine sahip olmak isteyen yönetici, örgütüne dahil ettiği ve edeceği kişileri tanımak ister. Bireyleri tanıyarak, bilgi, yetenek ve kişisel özellikleri arasında denge kurarak, biçimsel örgütle uyumu sağlayabilir.

(2) Fişek, Kurthan; Yönetim, Ankara, A.Ü. Basımevi, 1975, s. 136.

(3) Öncü, Ayşe; Örgüt Sosyolojisi, Ankara, A.Ü. Basımevi, 1976, s. 25.

Kişilerin uyumlu bir şekilde çalışmaları için, böyle hareket etmeyi istemeleri ve bunda yetenekli olmaları gerekir. Ortak istek; düşüncelerde, duygularda, çıkarlarda ortaklığı gerektirir. Çıkarları, istekleri, duyguları, nihayet istek ve amaçları farklı olan bireylerin, ortak bir hedefe doğru uyumlu bir şekilde gitmeleri mümkün olmaz.

Düşünce, duygu ve çıkar birliği ise ikna ve güdüleme yolu ile elde olunur. Burada soyut ve somut güdüleme araçlarının gerekli zamanlarda, gerekli miktar ve oranlarda kullanılması söz konusudur.

Eğer, bir işbirliği sistemini meydana getiren bireyler arasında bu biçim bir çıkar, duygu ve düşünce birliğinden ve kolayca meydana gelebilse ve bu durum sürekli olabilseydi, yönetim önemli bir sorun olmaktan çıkardı. Oysa, gerçek oldukça farklıdır; yani, bu beraberlik her zaman ve kolayca meydana gelmez. Çünkü bireyler, birbirlerinin yardımlarına muhtaç oldukları halde, bunu bireysellik ve kişiliklerinden mümkün olduğu kadar az fedakârlıkla gerçekleştirmeye çalışırlar. Bunun içinde, gruptan bir bireyin diğerlerine emretme yetkisine sahip olması gerekir. Böylece, yönetim otoriyete sahip bir süreç özelliğini de kazanır.

B- PERSONEL SEÇİMİ SÜRECİ

Bu sürecin ilk aşaması ihtiyaç duyulan insangücü sayısının ve niteliklerinin belirlenmesi için yapılan çalışmalardır. Bu çalışmalar, işletmenin mevcut insangücü potansiyeli gelecekteki plân ve programlarıyla aynı doğrultuda sürdürülür. Bu aşamada hem gereksinimi giderme hemde geleceğe dönük tahminlerde bulunarak uzun dönem bir plân hazırlanır. Plânlamaya gereken önem verilmediği takdirde daha başlangıçtan seçim ve işe yerleştirme sürecinin etkinliği bozulmuş, seçim işlemi rastlantılara bırakılmış olur.

İnsangücü kaynağına duyulan gereksinim çeşitli yöntemlerle belirlenir.

Bir işletmenin yeni personel gereksinimini saptaması için iki seçeneği vardır (4):

1. Uzun Süreli İşe Alma Politikası

İşletmede sistematik olarak ileriye yönelik tahminler ve plânlar yapılır. Böylece işletmenin ihtiyaç duyacağı personel sayısı, niteliği ve zamanı önceden belirlenir.

2. Kısa Süreli İşe Alma Politikası

Herhangi bir bölümde bir boşalma veya ihtiyacın ortaya çıkması beklenir ve o anda bu görev yeni bir personel yerleştirilir.

(4) Personnel The Management of People At Work, MacMillan Publishing Co., Inc., London, 1970, s.212.

Etmenlerden de anlaşılacağı gibi, insangücü plânlamasının işletme içi ve dışı durumların değişmesine ayak uydurabilecek ölçüde esnek bir yapıda olması ve değiştirilebilir nitelik taşıması gerekir. Çözümleme, işletmede çalışanların istatistiksel yönden sayılarla incelenmesini içerir.

Çalışanlar gruplara ayrılır. Buna "İşletmenin İnsangücü Envanteri" adı verilir. İnsangücü envanterinin içinde çalışanların kişisel yetenek ve becerileride gösterilmelidir. Kişisel beceri ve yetenek yalnızca yapılmakta olan işle ilgili olmayıp tüm yetenekleri ve becerileride içermelidir.

Bu tür incelemenin yanısıra işgücü kullanımına ilişkin bilgilere de gereksinim duyulur.

Örneklemeler:

1. Her kısımda yapılan fazla çalışma saatleri, fazla çalışmanın süreklilik gösterip göstermemesi, fazla çalışma yerlerine konulabilecek ek işgören sayısı ve bunun ekonomik analizi,
2. Yardımcı işgörenlere ne kadar gereksinim duyulduğu, bir dönemde toplam çalışma saatlerinden ne kadarının yardımcı işlere ayrıldığı,
3. İşlerin en yavaş ve en yoğun olduğu dönemlerde gereksinim duyulan insangücü potansiyeli,
4. Önceden yapılmış bir personel bütçesi varsa onun şu andaki kullanım durumu,
5. Ücretlerle çıktı arasındaki ilişkinin durumu,

Bütün bunların yanısıra eğitim gören personel sayısı, eğitim gereksinimi duyan personel sayısı, eğitimi tamamlanmış personel sayısı ve eldeki personelin işletmede kalış sürelerinde planlama için gerekli olan veriler arasındadır.

İnsangücü plânlaması için toplanan bilgiler, işletmenin örgüt şeması içinde çalışanların başarı değerlemeleri ve potansiyel incelemeleri somucunda "Birini Kandı Yerine Geçirme Planı" hazırlanır (5).

Bu plân önce her departman için ayrı ayrı sonra tüm örgüt için hazırlanır. İnsangücünün plânlaması, işletmenin insangüca kaynağı açısından bugünkü durumunu ve ilerdeki değişikliklere uyma potansiyelini ölçme amacıyla yapılan çalışmadır.

İnsangücü plânlamasıyla işletmenin şu anda ve gelecekte gereksinim duyduğu insangücü hakkında genel bir bilgi sahibi olunduktan sonra işletmedeki işlerin tek tek özelliklerinin belirlenmesi ve standart tanımlara ulaşılması, gereksinimi duyulacak personelin niteliği hakkında ön bilginin sağlanmasını gerçekleştirecektir.

PERSONEL SEÇİMİ İŞLEVINİN ÖRGÜTTEKİ YERİ

Personel yönetimi, etkin bir örgüt yapısı, yetenekli ve yetişkin personel, adaletli ücret, işde ilerleme olanakları, iş tatmini ve iş güvenliği sağlamak amacıyla politika ve programların geliştirilmesi ve yönetilmesi olarak tanımlanabilir (6).

(5) Humble, John; Amaçlara Yönelmiş Sevk ve İdare, Çev.F.Pohey Türk Sevk ve İdare Derneği Yayını, İstanbul, 1974, s.110.

(6) Himmetoğlu, A.Bülent; Personel Yönetimi, Ege Üniv.İşl.Fak.Yayını, İzmir, 1979, s.27.

Personel Yönetimi işlevlerinin kapsamı işletmeden işletmeye değişebilir. Önemli olan bu işlevlerin etkinliğini sağlamaktır. Bu nedenle personel işlevleri saptanırken, söz konusu işletmenin özellikleri de gözönüne alınmalıdır.

Bir işletmenin personel bölümü örgütlenirken bu bölümde yapılacak işlerin neler olduğunun belirlenmesi ilk yapılacak iş olmalıdır. Daha sonra bölüm içinde kurulacak alt birimler konusunda karar verilir. Bu alt birimlerde kendi aralarında yapılmakta olan işlerin niteliklerine göre daha küçük çalışma bölümlerine ayrılırlar.

Her işletmede aynı personel işlevine aynı ağırlık verilmez. Bu işletmeden işletmeye değişebilir. Örgüt yapısı belirlendikten sonra bu yapı içinde emir-komuta zincirinin kurulması gerekir. Personel bölümü yöneticisi genel olarak genel müdüre karşı sorumludur.

Personel bölümü işletmenin yüksek yönetim basamağında yer alan bir işlev birimidir. Bununla birlikte örgüt şemasındaki konumu iki türlü olabilir (7):

1. Hat Örgütte

Hat örgütün işleyişi yetki ve kumandaya dayalı olduğundan, personel bölüm satış, üretim, finans ve muhasebe gibi bölümlerin üzerinde ve onlardan daha çok yetkiye sahiptir. Personel işlevlerini hat örgütün kendine verdiği yetkiye dayanarak yönetir. (Örgütte görevli ve görev alacak personele ilişkin seçim, işe alma, eğitim, ücretleme gibi).

(7) Ibid., s.30.

2. Kurmay Örgütte

Personel bölümüne örgütün yatay boyutunda bir kurmay bölüm olarak yer verilirse, görev öteki bölümlerle danışmalı ilişkiler içinde yürütülecektir.

Bu durumda, bölümün yerine getireceği görevlerde daralma görülür. Bunun sonucu bu bölüm, işletmece bir destek birim olarak benimsenir ve ücret bordrosu düzenleme, personel giderlerini ölçme, kayıt sicil tutma gibi genel hizmetlerden başka herhangi bir görevi yerine getiremez.

Tüm yetkiler ya öteki bölümlerin müdürlerinde, ya da yüksek yönetimde olduğu için hiçbir görevli personel müdürlüğüne başvurma gereğini duymayacaktır.

Personel müdürlüğünün kurmay yönetimde yer alması, bunun yanında ek bir yetki ile (hat yetkisi) donatılması en etkin yöntem gerçekleştirilmiş olur. Ancak bu durumdaki bir personel müdürlüğü, işletme içinde etkin bir faaliyet gösterebilir.

Etkin bir gözlemcilik ve kontrol düzeni uygulamak durumunda olan işletmelerde, gelenek haline gelmiş ve yaygınlıkla kullanılan bir seçim sistemi kurulmuştur. Bu sistem, farklılıklara rağmen, bütün işletmelerde personel seçimi işlemlerinde kullanılmaktadır.

Personel seçim sürecinin amacı, işgören yetenekleri ile iş gerekleri arasındaki en iyi ilişkiyi kurmak için, çalışmak

üzere örgüte başvurmuş olan adayların, kişiliklerini, görmüş oldukları eğitimi, yeteneklerini ve ilgi duydukları konuları inceleyerek, onlar arasında en uygun yeteneklere sahip olanları göreve çağırmaktır (8):

(8) John Hinricks; High Tulent Personnel, New York, American Management Association, 1966, s. 68.

II- TAMLAŞMA VE PERSONEL SEÇİMİ

A- PERSONEL GEREKSİNİMİNİN SAPTANMASI

Süreç içinde personel planlaması ile ilgili iki temel kavram karşımıza çıkmaktadır (9). Bunlar "Olan Personel Miktarı" ve "Olması Gereken Personel Miktarı" kavramlarıdır. Planlama uygulamasında her zaman bu iki büyüklüğün birbirine denk düşmesi, başka deyimle birbirlerini örtmesi amaçlanmaktadır (10). Bu işlem yapılırken de, bir iki büyüklüğü oluşturan alt değerlerdeki değişimler gözönünde tutulmalı ve incelenmelidir.

"Olan Personel Miktarı"nın, plânlama süreci içinde belirlenmesi iki şekilde olabilir. Bu, ya herhangi bir zaman noktası içinde işletmede çalışan toplam personel sayısının saptanması biçiminde ele alınabilir, ya da sürecin bütünlüğü içinde personel miktarındaki azalış ve artışlar dikkate alınarak dinamik bir yönle belirlenir.

(9) Kaynak, Tuğray; Personel Plânlaması, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1978.

(10) Kaynak, Tuğray; A.g.e., s. 24-25.

Wachter, H. ; Personal führung, Band I, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1969
Marx, A. s. 44-45.

Uygulamada, "Olan Personel Miktarı" aynı zamanda "Olması Beklenen Personel Miktarı" diye de tanımlanabilir. Çünkü, süreç içinde, olan personel miktarı ile ilgili kesin verilerle çalışmak, bu verilerdeki oynaklıklar nedeniyle güçleşir. O zaman, personel miktarındaki artış ve azalış beklentilerini dikkate alarak, belli bir zaman noktasında "Olması Beklenen Personel Miktarı" kavramıyla çalışmak daha tutarlı olacaktır.

"Olması Gereken Personel Miktarı" ise, gerçi "Olan Personel Miktarını" içerir ama yapısal olarak oluşum farklılıkları göstereceği açıktır.

Mal ya da hizmet üretsün, bir işletmenin toplam üretiminin gerçekleşmesi için gereksinme duyulacak işgücü kapasitesini oluşturacak değeri "Olması Gereken Personel Miktarı" olarak tanımlayabiliriz (11).

Ancak, uygulamada olması gereken personel miktarı bir ideal değer olarak görülür. Çünkü, zaman sürecinde işgücü bünyesinde oluşacak nicel ve nitel değişim ve dalgalanmalar olması gereken personel miktarının kesin olarak saptanmasına ve gerçek değer olarak ona ulaşılmasına pek olanak bırakmaz. Bu

(11) Kaynak, Tuğray; A.g.e., s. 25.

bir anlamda olması gereken personel miktarının homojen bir olumuşu göstermediğini belgeler (12).

Oluşumdaki bu farklılıklar, değişik bakış açılarından yorumlandıklarında, "olması gereken personel miktarı"nın türsel yönden birçok alt değerlerin etkisiyle belirlendiği görülecektir.

Olması beklenen personel miktarı, olması gereken personel miktarından az ise, personel gereksinimi vardır. Yeni aday sağlama ve seçim işlemleriyle personel temin yoluna gidilecektir.

B- ADAY SAĞLAMA YÖNTEMLERİ

İşletmeler, gelişme eğilimlerini karşılayabilmek ve çalışmaların yeniden görevlendirilmelerini sağlamak için aday sağlama yöntemine başvururlar.

Aday sağlama yöntemlerinden önce yapılması gerekenler:

Açık olan bir iş duyuru ile dış çevreye tanıtılır,

Bu tanıtımda:

1. Göreve getirilecek bireyin yeterli biçimde çalışabilmesini sağlayacak işle ilgili etmenler, yetki ve sorumluluklar

(12) Kaynak, Tuğray; A.g.e., s. 25-26.

Stainer, G. -; Manpower Planning, The Management of Human Resources, London, 1971, s. 6.

belirlenir.

2. İşletmenin özellikle aradığı nitelikler belirlenir.

3. İşletme içi gelişme umutları saptanır.

4. Açık olduğu bilinen görev için gerçekten işletme dışından elemana gereksinim duyulup duyulmadığına karar verilir.

5. İşin özelliğinden kaynaklanan ihtiyaçlar yeniden gözden geçirilir.

6. İşletmenin ilişkide bulunduğu ortam içinde, açık görevin uygun bir kişi ile doldurulup doldurulamayacağı araştırılır.

7. Uygun elemanlarla doldurulması düşünülen görevin, adaylar arasında cazip olup olmadığı araştırılır.

8. Açık ilân edilen görevin tanımlanması, aynı işi yapan başkalarının tanımlamaları ile karşılaştırılarak düzeltilir.

9. Açık iş gereksinim duyulan kişinin özellikleri saptanır.

Çoğunlukla bireyler şimdiki görevlerini değiştirirlerken:

- Gazete ve mesleki dergilerdeki işe alma duyurularından ve işletme içi duyurulardan yararlanırlar.

- Üçüncü kişiler aracılığıyla tanıştırılma ya da doğrudan ilişki kurma yoluyla kullanırlar.

- İş bulma kurumları ya da kurumların aracılığına başvururlar.

İşletme yönetiminin sahip olması gereken bilgiler arasında aynı endüstri dalında değişik düzeylerde ve farklı görevlerde çalışanların iş ya da görev değişikliğini hangi yollarla gerçekleştirdikleri konusundaki bilgilerdir.

İşletmelerin açık olduğunu ilân ettikleri görevler için başvuruda bulunması beklenen kitlenin, vasıflı veya vasıfsız personel, kadın veya erkek, sekreter, teknik ve uzmanlaşmış personel, yönetici biçiminde gruplandırılarak açık görevler için ilgilerinin çekilmesine çalışılır.

İşletme yönetimlerinin açık işler ya da görev yerlerini ilgililere duyurmak amacıyla başlattıkları aday toplama kampanyaları bir bakıma açık görevler için başvuracaklar arasından uygun olmayanların elenmesini amaçlayan bir dizi işlemlerden oluşur(13):

1. Açık olan işleri çok sayıda ilgiliye duyurma,
2. Açık iş için çok sayıda başvuranlara başvuru formu gönderme,
3. Geri gelen başvuru formları üzerinde incelemede bulunma ve gerekli görülen kişiler için sözlü görüşme düzenlenmeli,
4. Açık görev için kişide aranılan özellikleri belirleyici sınavı uygulama ve değerlendirme,
5. Kişisel görüşme yapma,
6. Tartışma, değerlendirme ve adaylar arasından uygun olanına karar verme.

(13) Leonard, J. Holman; Deciding The Appointment, Ungerson, s.132.

1- AÇIK GÖREVLERİN YA DA GÖREV YERLERİNİN GAZETE VE
MESLEKİ DERGİLER ARACILIĞIYLA İLGİLİLERE DUYURULMASI

a. Amacı

İşletmelerin açık görevleri ya da görev yerlerini ilgililere duyurma işlevinde bulunur.

İşletmelerin açık ilân ettikleri görevler için düzenleyecekleri ve gazete ya da mesleki dergilerde yayınlamayı düşündükleri işe alma duyurularının amaçları şöylece sıralanabilir:

- Açık görev için uygun nitelikteki adayların başvurusunun sağlanması,
- Okuyucuların bu duyuruları cevaplamak için etkilendirilmeleri,
- İşe alma ilânını okuyan fakat iş için yeterli olmayan kişilerin elenmesi,
- Açık iş için başvuracak adaylara ekonomik biçimde ulaşılması,
- İşletmenin tanınmışlığının yükseltilmesi ve pekiştirilmesi,
- İşletme yönetimleri bu amaçları gözönünde bulundurarak işe alma duyurularının düzenlenişini ve açık işlerin ilgililere duyurulmasını sağlayabilirler.

b. Uyulacak Kurallar

İşletmeler herhangi bir nedenle boşalan görevler için hazırlayacakları işe alma duyurularını yazılı iletişimin kuralları

içerisinde düzenlemeleri gerekir.

İş alma duyurularında "Siz", "Biz", "Ben" kuralının uygulanması ilgililerle etkili bir iletişimin kurulmasının temel koşulu olarak nitelenebilir (14).

Bu kuralda, açık görev ya da görev yeri ile ilgili bilgiler ve açıklamalar "Biz" bölümünü, adaylarda aranılan özellikleri belirten açıklamalar "Siz" bölümünü ve açık görev için kim ve nasıl başvurulacağı konusunda verilen bilgilerde "Ben" ile ilgili bölümü oluşturur.

İşe alma duyurularının "Ben" ile ilgili bölümü, işletmenin temsilcisini, başvuru aşamasında gerekli bilgilerin elde edileceği kişinin adını ya da başvurulacak telefon numaralarını içerir.

c. İçeriği:

Açık görevler için ilgi duyacaklarla yazılı biçimde başlatılan bu iletişim sonucu işe alma duyuruları iki temel bölümden oluşur:

1. İşe alma duyuruları ilkin adaya görevi tanıtır, açıklar. İşletmenin pazardaki yeri, saygınlığı, görevin sağlayacağı imkânlar, yan ödemeler, olanaklar, vb. gibi,

2. İşverenin açık görevin yerine getirilmesi için adaylarda aradığı nitelikleri gösterir. Görevlinin özellikleri, deneyimi, yaşı, vb. gibi.

(14) Jakson, Matthew; Recruiting, Interviewing and Selection, A Manual for Line Managers, Mc Graw Hill, London, 1972, s.32.

İşe alma duyurularının amaçlarından birisi de işletmenin tanınmışlığına katkısıdır. Bu nedenle düzenlenecek işe alma duyurularının açık görevlere kişilerin ilgisini çekme yanında işletmenin çevredeki itibarını olumlu yönde artırır olması da amaçlanır. Bunun için işletmenin personel müdürünün, reklâm müdürü veya halkla ilişkiler müdürü ile işbirliği içinde bulunması bu yönden zorunlu görülebilir. İyi bir işe alma duyurusu prestij reklâmı biçiminde değerlendirilir.

İşletmeler gelişen ve değişen pazar koşullarına uyum sağlamak için iyi halkla ilişkiler aracılığıyla özellikle gençleri ve yeni mezunları açık görevlere çekmeğe çalışırlar.

İşe alma duyurularının hazırlanışında bazı öğelerin gözönünde bulundurulması gerekir.

Bir işe duyurusunun tanınabilirliği, görüş sağlıyabilirliği, ilgi çekiciliği ve okunabilirliği yanında özellikle şu öğeleri (Teknik elemanlar için) kapsamı açık görevler için başvuracak kişi sayısını ve niteliğini artırır.

Ayrıcalık: İşe alma duyurusunu basın yoluyla yapan işletmeyi öteki işletmelerden ayıran bir özelliktir. Tüm özel araç temini, yurt dışında eğitim imkânı gibi.

İnandırıcılık: Açık olduğu duyurulan görevin ayrıntılarında gerçekçi açıklamaları içerir.

İşin Çekiciliği: Özellikle teknik elemanlar açısından üzerinde durulan bir etmendir. Açık olduğu ilgililere duyurulan işdeki değişiklik, zorluk, özellik ve yenilikçi yanı açıklar.

Bilgi Verme: İş ve işletme hakkındaki projeleri ve ücret ile ilgili özel açıklamaları gösterir.

- İşe alma duyurularına karşı ilgisizliğin ya da çekingenliğin bahsedilen etmenlerdeki eksikliklerden ileri geldiği söylenebilir.

- İşletme yönetimlerince işe alma duyurularından bu öğeleri kuvvetlendiren sözcüklerin beçiminde de özen gösterilmesi gerekir.

- İşe alma duyuruları hazırlanırken nelerin nasıl yazılması ve bu duyuruları seçilecek gazete ve mesleki dergilerin hangi sayfalarında yer alacağı konusunda da ayrıca tartışılmasının yararı mevcuttur.

İşe alma duyurularının başlıklarında:

- Grup yöneticisi, kat yöneticisi gibi belirsiz,

- Bu iş size göre değildir, yetersiz gözüküyorsunuz gibi belirsiz, sinirlendirici,

- Yarım gün çalışacak kadın eleman, gerçek satıcı gibi kuşkulu,

- Tepedeki oda, düşündünüz mü? gibi anlamsız sözcüklerden kaçınılması gerekir.

Seçilecek kelimeler kulağa hoş gelen değil, mantığa hitap eden olmalıdır.

d. Basılı Yayınlardaki Yeri ve Biçimi :

İşe alma duyurularının yer alacağı yazılı yayınların seçimini etkileyen etmenler üçe ayrılabilir (15):

1. İşletme İle İlgili Etmenler :

Görevin ünvanı, işin coğrafi konumu, ücret durumu, işletmenin çalışma dalı gibi.

2. Adaylar İle İlgili Etmenler :

Yapılagelen işler, yaş, cinsiyet, din, meslekle ve öğrenim ile ilgili geçmişi gibi.

3. Resimli, Açıklamalı İşe Alma Duyuruları :

Çalışma yaşamına ilk kez başlayacak için çekici bulunabilir, açık görev ya da görev yerini açık biçimde belirleyen işe alma duyurusudur.

2- İŞİN ARANMASI

Bireyin kendi yeteneklerini ve bilgi düzeyini değerlendirmesinden sonra ilk yapacağı, açık olduğu işletmelerce duyurulan görev ve görev yerleri için kime ve nasıl başvurulacağını araştırmaktır. Bu alanda kendisine yararlı sayılabilecek kaynaklar şöylece gruplandırılabilir:

(15) Ray, E. Maurica; Recruitment Advertising, A Handbook of Methods and Procedure, Business Book Limited, London, 1971, s. 67.

a. İş bulma Yöntemlerini Açıklayıcı Kitaplardan Yararlanma

Açık işlere başvurma konusunda bireylere aydınlatıcı bilgiler veren biçimde hazırlanmış bu kitapların arasında türlü görevlerin tanımlarını içeren organizasyon el kitaplarına, yalnızca işlerin tanıtımlarını veren kitap türündeki çalışmalara da rastlanabilir. Bunlar, açık görevlere istek gösterecekleri başvurma işlemleri için hazırlayıcı niteliktedirler.

Çalışma yaşamında karşılaşılan olgulardan birisi de kurumların işlevlerini belirleyen görevleri açıklayıcı bir çalışmayı yazılı (basılı) biçimde kamuoyuna sunmalarıdır. Bu türden basılı yayınlar, kurumlardaki görevleri, başvurulacak kimseleri, göreve getirilmenin kişiye sağlayacağı yararları, varolması gereken demografik koşulları (yaş, cinsiyet gibi) öğrenim derecelerini, varolması gereken sağlıklı yapı özelliklerini, göreve getirilmeden önce kendilerine uygulanacak personel seçimi sürecini (sınav, görüşme gibi) çalışma koşullarını, kurum içi eğitim olanaklarını, gelecekle ilgili umutları açıklamakla kalmayıp, sunulan ekler aracılığıyla test örneklerini ve yasalar çerçevesinde sahip olunan hakları, ücret derecelerini, adayların belli edilmiş süreler içinde teste katılabilmeleri için yanlarında bulunduracakları Bilgi Formu'nu ve başvurabilecekleri adresler ile testin uygulanışı ile ilgili açıklamaları içerir. Bu içerikte hazırlanmış kimi basılı yayınların da ayrıca adayların yararlanabilecekleri ek okuma listelerinin de yer aldığı görülür.

Bu alanda yayımlanmış kitapların bir kısmı, işletmelerin açık olarak duyurdukları görevlere ya da görev yerlerine kişilerin

başvuruda bulunmadan önce nasıl davranmaları gerektiğini, karşılaşacakları engelleri aşabilmeleri için katlanacakları zorlukları hissettirici açıklamaları içeren örneklerle hazırlandığı gibi kimileri de şimdi çalışmakta oldukları görevleri bırakıp, iş değişikliği düşünenlere ışık tutucu girişimleri açıklayan bilgi birikimini sağlayıcı bir nitelik taşır.

Açık olarak ilgililere duyurulmuş görevler için istek gösterilmeden önce kişinin kendine yönelteceği soruların bulunduğunu, ilkin bu soruların (okuldaki ilgiler, kendini toplumsallaşmış hissedebilme, yabancı kişilerle birarada çalışabilme özelliği, sorumlulukları üstlenebilme ile ilgili sorular gibi) yanıtlarının verilmesi için kişinin yönlendirildiği görülür. Bu giriş açıklamalarını, işlerin özelliklerini nereden öğrenebilecekleri konusundaki açıklamalarla eğitim veren kurumların eğitim uygulamalarının tanıtımı izler. Açık işlere nerelerde bakılabileceği (yaygın biçimde kullanılan kaynaklar), çalışılması düşünülen örgütlerin çalışma durumlarının ilgili kaynaklarda gözden geçirilmesi gerekliliği, açık işlerin öğrenildiği basılı kaynaktan yola çıkılarak, telefon ile görüşmenin gerekli görülüp görülmediği, kendiliğinden başvurma olanağının iyi kullanılması zorunluluğu, başvuru formlarının özellikleri, formlardaki soruların özenle yanıtlanması gerektiği, kişinin özgeçmişi ile ilgili olarak yazılı bir metine sahip olmasının zorunluluğu açık işlere başvuracak kişilere ayrıntılarıyla hatırlatılır. Bu ön bilgilerden sonra sıranın sözlü görüşme aşamasına gelmesi nedeniyle sözlü görüşme öncesinde adayların hazırlıklı olmaları gereken durumların özellikleri, sözlü görüşme sırasında

nasıl davranılmasının yerinde olacağı da açıklanan konulardandır. Eğer adaylara test uygulamalarının yapıldığı bir seçim süreci tanıtılacak olursa, testlerin özelliklerinin ve türlerinin kısada olsa açıklandığı görülebilir. Göreve istek göstermeden önceki değerlemeleri ile geçtiği sürecin sonundaki değerlendirmeleri karşılaştırarak (şirketin tanınmışlığı, görev ile ilgili bilgiler, görevini öteki görevlerden ayırıcı özelliklerin araştırılması) bu görevin kendine sağladığı, haklar ve yükleneceği sorumluluk alanları gözönünde bulundurularak iş sözleşmesini, imzalaması öğütlenir. Bu türden açıklamalar bir bakıma, adayın işletmeye ve göreve olan yabancılığını, çekingenliğini azaltıcı bir girişim olarak nitelendirilebilir. Bazı kitaplarda da, şimdiki görevlerini değiştirmek isteyenlere yapacakları girişimlerde başarıya ulaşabilmeleri için (yeni bir işe başlayabilmeleri için) iletişim açısından yaklaşıldığı görülebilir (16). Bu nedenle iş ya da görev yeri değişikliği yapacakların, yazacakları metinlerde duyarlılık gösterecekleri konuların neler olacağı (kendini tanıtmak, yaptığı işleri tarihleri ile belirtmek, kolay anlaşılır sözcüklerden oluşan cümleler kurmak gibi), kamuoyunca benimsenebilir biçiminde özgeçmişlerini düzenlemeleri için örnekler sergiledikleri, eğer açık görev ya da görev yerlerini işe alma duyuruları aracılığıyla öğrendilerse ne türden bir başvuru mektubu hazırlamalarının doğru sayılabileceğini açıklayan örneklerle yer verdikleri, bu açıklamaların sonunda da adayların yararlanabilecekleri kurumların (iş ve işçi kurumu, mesleğe yönlendirme

(16) Godfrey, Golzen - Philip, Plumbly; Charging Your Job, Third revised Edition Printed in Great Britain by Billing and Sons Ltd., London, 1978, s. 44.

kurumları, eğitim merkezleri, danışmanlık firmaları) adres listelerinin yer aldığı görülür. Bu türden açıklamalarla yine aday, yeni bir iş ararken kendisine yardımcı olacak bir bilgi birikimine sahip olmuş demektir.

b. Gazete ve Mesleki Dergilerdeki Yazılardan Yararlanma

Açık görev ya da görev yerleri için başvuruda bulunacak bireylere girişecekleri bu işlemler konusunda yardımcı olacağı düşünülen kaynaklar arasında gazete ve mesleki dergilerdeki yazılar da bulunur. Günümüzde iş arayanlara yeni hizmetler sunma çabasında bulunan basının özellikle belli dönemlerde (örneğin; Türkiye'de üniversite seçme sınavının yapıldığı günler, ya da işletmelerin açık işleri daha çok ilgililere duyurdukları dönemler) açık işlere başvurma konusunda adayların izleyecekleri yolları açıklayan yazılarıyla karşılaşılır. Bu yazıların adaylar tarafından okunabilmesi ve içindeki öneriler doğrultusunda girişimlerde bulunulması için, belirli ve ısrarlı biçimde bu hizmetlerin yaygınlaştırılmasında yarar vardır. Bu, aynı zamanda işletme yöneticilerinin konuya duycakları duyarlılığı arttırıcı bir nitelikte görülebilir. İşletme yöneticilerinin öğrenim görülen kurum konusunda, herhangi bir ayırım yapmaksızın konuya yaklaşımları, gazete ve mesleki dergilerce kamuoyunu bilinçlendirici yazıların kaleme alınması yararlıdır.

c. Bilgilerin Başvurulan Kişilerden Yararlanma

İşletmelerce açık olarak duyurulan görevlere başvurma kararını veren kişilere yardımcı olacak kaynaklardan kimilerini de onların çevrelerindeki bireyler oluşturur. Bunlar arasında, başka işletmelerde çalışan arkadaşlar, meslekdaşlar bulunabileceği gibi, çalışmakta oldukları işletmenin yöneticileri, öğreticiler ile iş ve iş bulma kurumu temsilcileri yer alabilir. Yeni bir göreve başlama ya da görev değiştirme sözkonusu edildiğinde, adayın bu kişilerin görüşünü almak istemesi üzerine, türlü etmenler etkilidir denebilir. Değişik görevlerde ve işletmelerde bulunan kişilerin çalışma yaşamlarındaki deneyimlerinin, başvuru aşleminde bulunacak birey açısından yararlanılacak yanlarının bulunduğu düşünülebilir. Çalışmaya ilk kez başlayacaklar açısından çalışma alanları hakkında bilgi verici kaynakların çok sınırlı ve eksik olduğundan açık işlere başvurma işlemleri konusunda sözü edilen kişilerin rolleri küçümsenemez (17).

(17) Zaim, Sabahaddin; Çalışma Ekonomisi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fak. Yayını, No: 382, İstanbul, 1977, s. 19.

3- BİREYİN SEÇİM İŞLEMLERİNDEN (SINAV ve SÖZLÜ GÖRÜŞME) GEÇEBİLMESİ İÇİN HAZIRLANMASI

İşletmenin açık olarak ilgililere duyurduğu görev ya da görev yerlerine başvuranların, kendilerine uygulanan personel seçimi sürecinden geçebilmeleri için önceden hazırlıklı olmaları doğaldır. Bireylerin açık görevler için kimlere ve nasıl başvuracakları konusunda elde ettikleri ön bilgileri bu aşamalarda kullanmaları beklenebilir. Başka bir deyişle, seçim sürecinde her adaya belli bir süre ayrıldığı için kısa sürede aday hakkındaki karar verilmesi beklenir. Bu nedenle aday hakkında elde edilecek bilginin zaman etkeniyle çok yakın ilişkisi vardır. Adayın ise bu konuda yapacağı her hazırlık, bir yandan kendisinin başarıya (göreve atanma) ulaşmasına yol açacağı gibi, öte yandan ilgili yöneticinin de açık görev için gerçekten uygun personeli bu kısa sürede bulmasını kolaylaştırmış olacaktır. Bu hazırlıkları sırasında aday kimi zaman bilgi toplayıcı girişimler içinde, kimi zaman kendini açıklayıcı, tanımlayıcı girişimler ve kendini tanıtmaya yardımcı kişileri arama bulma çabası içine girer. Bu konuda adayın yapacağı hazırlıklar şöyle üçe gruplandırılabilir:

1. Göreve Yönelik Bilgi Toplama Girişimleri:

Aday ilkin, kendini değerlemekle birlikte kendisine o işletmece öngörülen ya da sunulan görev hakkında bilgi edinme isteğindedir, bu zorunluluğu duyar. Bunun yanı sıra çalışacağı işletme ile ilgili bilgilerin elde edilmesine de özen gösterir. Kendisine daha önceleri verilmiş olan bilgilerin geçerliliğini, doğruluğunu içinde bulunduğu fiziksel ortamda (sınav ya da sözlü gö-

rüşme için geldiği işletme) saptamaya çalışır. Bunu kimi zaman işletmeye gelmeden önce de yapabilir. İş bulma yöntemlerini açıklayıcı kitaplarda çevreyi gözden geçirir, yakınınızdaki işletme içi yayınları, duvarlardaki yazıları okuyun, yararlanırsınız önerileri bu arada yararlanılacak araçlar olur.

Bilgi toplama girişimleri sırasında üzerinde durulacak önemli konulardan birisi de birlikte çalışılacak yönetici hakkındaki öncelikle görüşmeciler hakkında bilgi sahibi olunmasıdır. Bu konuda elde edilecek bilgilerin sözlü görüşme sırasında aday tarafından etkin biçimde ve yeterince kullanılması basamağın aşılmasında yararlı görülebilir.

2. Kendini Benimsetme Girişimleri:

Bu tür girişimlerde bulunma, adayın bir bakıma kendini çevreye açıklayış biçimidir. Adayın kendini, sahip olduğu bilgileri kendisi hakkında karar verecek kişilere sunma girişimlerini kapsar. Konunun dış görünüş ile ilgili yanı olmakla birlikte, temiz giyinme, kendinden emin tavır takınma gibi sahip olunan kişisel yetenekleri sergileyebilme bu tür girişimler içinde düşünülebilir. Adayın bunlar dışında karşı tarafa kendini benimsetebilmesi açısından önemli görülen başka bir açıklama biçimi istenen bilgiyi doğru, kısa ve öz biçimde vermesidir. Personel seçiminde en dikkat edilen husus, kişinin doğruluğu, dürüstlüğü ve aile bütünlüğüdür. Anlatımlarda duraksamaların olmaması beklenir. Özellikle verilecek tarihler arasındaki boşlukların açıklamasının yapılması gerekir.

3. Adayın Kendisini İşletmeye Tanıtıcı Kişileri Bulma Girişimleri

İşletmelerin duyuruya açtıkları görevler için başvuran adayların önceki hazırlıklarla birlikte kendilerini o işletme yönetimine tanıtmaya yardımcı olacak kişileri arayıp bulmaları, seçi sürecinin referans incelemesi basamağında adayın yararlanacağı kaynaklardan birisini oluşturur. Adayın kendisi hakkında bilgi verebilecek kişiyi bulmasının iki nedeni olabilir:

a. Adayı işe olan yatkınlığını işletmece tanınan bir kişinin aktarmasını amaçlayabilir. Başvuru formunu doldururken, yazmış olduğu kimselerin bunlar olmasına özen gösterir.

b. İş bulmanın zor olduğu durumlarda ne olursa olsun kendisini işletmeye aldırarak, işletmede sözü geçen kişileri bulma konusunda girişimlerde bulunabilir.

C- İLK BAŞVURU

1. Amacı

Harcamaların artacağı düşüncesiyle başvuru formlarının hazırlanışına gereken önem verilmemesi, kötü düzenlenmiş, yanlış açıklanmış başvuru formlarının düzenlenmesine neden olur. Bu da firmaların tanınmasına olumsuz yönde etki yapar.

Kimi yöneticiler firmanın ilgililere (kamuoyuna) açıklanışında başvuru formlarının etkisini hissetmede başarısızlığa uğrayabilir. Kullanılan kağıtların niteliği, baskısı ve dizaynı açık işlere başvuracak kişiler üzerinde olumlu veya olumsuz etki yapar. Başvuru formları adayların açık işler için kolaylıkla işletmeye başvurmalarını sağlayıcı, adaylar arasında karşılaştırmayı kolaylaştırıcı nitelikte olmalıdır. Yine bu formların sürekli personel kayıtlarının ve gelecekte oluşacak boşluklar

için başvuranların kayıtlarının tutulması, işgücü pazarının analizi ve firmanın halkla ilişkiler seviyesinin geliştirilmesi gibi kullanım alanları bulunur.

2. Türleri ve Etkinliği:

İşletmelerin büyüklükleri söz konusu olduğunda çalıştırdıkları personel ya da başvuracak adaylar için farklı başvuru formları kullanmaları yerinde olur. Bu formların genellikle iş deneyimi olmayan, öğrenimlerini yarıda bırakmış olanlar için ayrıca düzenlenerek yetişkin ve deneyim sahibi olanlar için düzenlenmiş bulunanlardan farklı özellikler taşıması yararlı olur.

İşe alma duyurusu ile ilgili (reklâmlar) etmenler ; işletmenin reklâmlarıyla aynı doğrultuda oluşu, bütçe olanakları, asılışı ve gösterimi gibi.

Gazete ve mesleki derginin seçiminden önce işe alma duyurularının okuyucular tarafından okunma alışkanlığı üzerinde de çalışılması gerekir. İşe alma duyurularının okunma alışkanlığı yer aldığı gazete ve mesleki dergi ile ilgili olduğu kadar duyurunun içimi ile de ilgilidir.

Türkiye'de bu konuda memurlar üzerinde yapılmış bir araştırma (18): Memurların % 49,86'sının gazetelerdeki işe alma duyurularını okudukları belirlenmiştir. Bu kitle içinde erkekler % 54,5, kadınlar ise % 44,5 gibi bir dağılım göstermektedir.

(18) Ömer, Bozkurt; Memurlar, Türkiye'de Kamu Bürokrasisinin Sosyolojik Görünümü, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Ens. Yayını, No: 187, Ankara, 1980, s.144.

Diğer bir deyişle memurların yarısı çevreyi ve yeni iş olanaklarını araştırmaktadır.

Gazete ve mesleki dergilerdeki işe alma duyurularının okunması açısından üzerinde durulması gereken bir konuda duyurunun biçimidir. İşe alma duyuruları görsel açıdan şöylece gruplandırılabilir :

aa) Küçük Duyurular:

Gazete ve mesleki dergilerin, "küçük ilân" sayfalarında yer alan daha çok alt basamak görevlileri için hazırlanan ekonomik bir duyuru türüdür.

bb) Gösterişsiz Duyurular:

Günlük gazete ya da sürekli olarak yayınlanan mesleki dergilerle rastlanılan düzenli, içeriği zengin, açık görevi tanımlayan, işe ilişkin özellikleri bildiren bir duyurudur. Genellikle yöneticiler ve teknik kadrolarda görevlendirilecekler için düzenlenen duyurulardır.

İşletmenin kullandığı başvuru formlarının etkinliği üzerinde etkili olan özellikler (19):

Geri dönen başvuru formlarının sayısı:

Başvuru formlarının özellikle uzunluğu, estetik çekiciliğinin olmaması, baskısı ve düzeni bunların geri gelmesini azaltıcı nedenlerdir.

(19) Pendlebury, Chris; Application Form Design, Industrial and Commercial Training, Vol.2, No: 11, 1970, s.527.

Soruların cevaplandırılması için ayrılan yerin azlığı: Ayrılan yerlerin yeterli hatta detaylı cevap vereceklere hitap eden genişlikte olması gerekir.

Yanlış anlaşılan ya da kötü düzenlenmiş soruların varlığı: Soruların birer aday niteliğinde imiş gibi önceden düzenleyenlerce yanıtlanması gerekir.

Seçim işlemlerinin idaresini kolaylaştırıcı bilgi: Adayın başvuru formunu aldıktan sonra nasıl dolduracağına ilişkin açıklamalarla birlikte doldurulduktan sonra formu nereye ve kimme vermesi gerektiğine, bundan sonraki aşamaların neler olacağına ilişkin bilgilere de ihtiyacı vardır.

Adaylarca eklenmesi düşünülen bilgilere ayrılmış yerin varlığı: Bireyler genellikle kendi mektuplarını yazarken hangi konulara değineceklerini kestiremediklerinden, seçim işleminden sorumlu olanlarca düzenlenmiş soruları uygun koşullarda yanıtlayabilirler. Ancak yine de adayların düşüncelerini yazabilecekleri bir yerin ayrılmasıyla onların özgeçmişleri ya da iş deneyimleri konusundaki başkaca bilgilerin işletmeye aktarılması sağlanabilir.

Kibarlık (Nezaket): Başvuru formlarındaki soruların adaylara kibar biçimde sorulması gerekir.

D- SÖZLÜ GÖRÜŞMELER

1. Amacı:

Görüşmeyi yöneten için önemli olan ne, nerede, ne zaman, nasıl, niçin, kimin için, kiminle, ne ile, ve nereye kadar soru-

larının karşılığının alınmasıdır.

2. İşlevi:

İşe alma görüşmesi üç temel işlev içerir:

. Belirli bir iş için başvuranın gerekli görülen öğre-
nime, deneyime sahip olup olmadığının saptanması,

. Açık işe başvuranın kişiliğinin, özelliklerinin değer-
lendirilmesi,

. Adayın zihinsel işlevinin değerlendirilmesi.

İşe alma görüşmesinde kullanılacak sözcüklerin seçiminde özenle durulması gerekir. Farklı kültüre sahip bireylerce sözcük-
lerin anlamları farklı biçimde algılanabilir. Sözlü görüşme sıra-
sında görüşmeci ile aday arasında sağlanacak uyumun sözlü görüşme
sonunda verilecek kararın önemi, etkinliği iki kişi arasındaki
uyuma bağlıdır.

3. Sözlü Görüşme Yapılacak Görevlinin Nitelikleri:

İşletmece ilgililere duyurusu yapılan açık görevler için
başvuruda bulunanlara uygulanacak işe alma görüşmesini yönetecek
görevlilerin kişisel nitelikleri, iş başarısı ve deneyimi görüş-
melerin başarıyla yürütülmesi ve gereken faydanın sağlanmasında
en önemli etkeni teşkil eder.

Kişisel nitelikler; insanlarla ilişki kurma, kendini kar-
sındakinin yerine koyabilme, espri gücüne sahip olma, iyi bir din-
leyici olma, ve düşüncesini belli bir konuya toplayabilme gibi
yeteneklerdir.

Görüşmeçinin farklı işlerde deneyime sahip olması, farklı bireylerle karşı karşıya gelmesi, yeni durumlara, farklı konumlara adapte olabilmesi ve benimsenebilir olmasıyla dengeli görünmesi de deneyim ile ilgili ölçütleri oluşturur.

İşe alma görevini kavrayışı, sözlü görüşmeyi denetimi altında tutabilme gücünü göstermesi, sistematik fakat katı olmayan bir yaklaşıma sahip oluşu, karşısındaki adayı konuşmaya cesaretlendirishi ve bu görevin halkla ilişkilerini kavrayışı da işle ilgili başarı ölçütlerini oluşturur.

4. Değerlendirme Plânları:

Açık işler için başvuracak olan bireylerin yetenekleriyle görevin özelliklerinin bağdaşırılığını denetleyen sınavların dışında yine aynı amaca yönelik değerlendirme plânlarının geliştirildiği görülebilir. Değerlendirme plânları, işe alma görüşmesinde kullanılarak personel seçimi sürecinin işleyişinde önemli karar araçlarından birisini oluştururlar.

Değerlendirme plânlarının günümüze gelinceye dek türlü aşamalardan geçtiği görülebilir. İşletmelerin açık görev ve görev yerleri için başvuranlar arasından uygun görülenlerin saptanmasını amaçlayarak uyguladıkları değerlendirme plânları sözlü görüşme sırasında görüşmeciye yardımcı olduğu kadar, görüşmeye gelen adayların kendilerini açıklayabilmeleri, konuşabilmeleri için rahat bir ortamın oluşturulmasında da katkıları bulunur denebilir.

E-REFERANSLAR

1. Amacı, İsteme Biçimleri:

Göreve uygun kişilerin seçiminde onlarla ilgili bilgiler verebilecek kişilere başvurulduğunda yazılı ve sözlü biçimlerde bu bilgilerin alındığı görülür. Referansların istenmesinin temel amacı açık işe başvuranın verdiği bilgilerin doğruluğunun üçüncü kişiler aracılığıyla doğrulanmasıdır. Kişilerin öğrenim gördükleri dönemlerdeki özelliklerine, karakterleri ile ilgili izlenimlerine ve çalışma yaşamındaki deneyimleri ile ilgili özelliklerine gereksinim duyulur. İşletme kendisi açısından en önemlisidir, diyerek nitelendirdiği bir alanda o kişi hakkında başka bilgiler de elde etmek isteyebilir. Referanslar, bu isteğin gerçekleşmesine yarayan araçlardandır. Kimi zaman bu amacın yazılı biçimde düzenlendiğini ve soru kâğıdı içeriğinde hazırlanarak ilgililerden cevaplandırılmasının istendiği görülebilir. Bu yöntem aynı zamanda işletmelerinden ayrılmış olanlara referans verilmesinde karşılaşılabilecek isteksizlikleri de (referans vermekten kaçınma) giderebilecek türden sayılabilir.

Soru kâğıdı biçiminde düzenlenen bu mektupların, adayın öteki işletmelerde geçirdiği dönemlerde karşılaştığı sorunları ortaya çıkarıcı kimliğini belirleyici bilgileri taşır. Adayın işle ilgili geçmişinin özetlenilmek istendiği bu mektup, önceki işletmeye girerken kendisi için bilgilerine başvuru alan kişilerinde öğrenilmesini amaçlar. Adayın göreve yaraşırılığının araştırıldığı bu bilgi kaynağı, içerdiği konularla önceki işletmenin çevresiyle ilişkisinin değerlendirilmesinde önemli araçlardan biri-

sini oluşturur. Çünkü önceki işletmenin bu mektubun ilgili yerlerinin doldurulup geri gönderilmesinde göstereceği duyarlılık, uyguladığı seçim sürecinin işleyişi hakkında başka bir işletmeye bilgi verici niteliktedir.

işletmelerin açık olduğunu duyurdukları görevlere başvuran adaylar hakkında bilgilerine başvurulan kişilerden bilgi elde etmek için yararlanılan öteki yöntemler de şöylece belirtilebilir:

- Telefonla Görüşmesi Yoluyla Bilgi Edinme: Açık iş için başvuruda bulunan kişinin referans verdiği kişilerle telefonla yapılacak görüşme sonucunda bilgi edinme biçimidir. Kimi zaman yeterli görülebilir. Genellikle aynı endüstri bölgesinde çalışan işletme yöneticilerinin kendi aralarında uygulayabildikleri bir yöntemdir.

- Telefonda elde edilen bilgilerin yazılı biçimde ilgili- den istenmesi.

- Telefon görüşmesi sonunda elde edilen bilgilerin belgelenmesi amaçlandığında ya da bilgiye, göreve getirilmesi düşünölen kişinin başvuru formuyla açılan dosyasının tamamlayıcısı gözöyle bakıldığında, aday hakkında bilgi istenilen kişiye gönderilen bir mektupla da telefon görüşmesindeki bilgilerin pekiştirilmesi sağlanabilir.

- Adayın önceki işyerindeki yöneticisini ziyaret etme yoluyla bilgi toplama.

- Bu yöntemle bilgi toplama, adayın önceki işyeri koşullarının da öğrenilmesini amaçlar. Telefon görüşmesi ya da mektupla

istenilen bilgilerin dışında başka bilgileri de içereceğinden hazırlıklı bulunulmasını gerektirir. Önceki yöneticisi ile görüşmeye gidenin, görüşme tekniklerine sahip gözlem yapabilme yeteneğinin gelişmiş düzeyde bulunması beklenir. Önceden hazırlayacağı bir görüşme formu ile gitmesi aday hakkında gerçek bilginin elde edilmesini sağlayabileceği gibi adayın başvuruda bulunduğu işletmenin konuya gösterdiği önemi karşı tarafa hissettirmesi açısından da yararlıdır. Bu görüşmede önemli olan, eskiden birlikte çalıştığı üstünün o kişi hakkında gerçek bilgiler vermesinin sağlanmasıdır.

2. Çalışma Yaşamındaki Kullanımı:

Endüstriyal Welfare Society'nin gerçekleştirdiği bir araştırma (20) seçilen 50 firmadan 35 i yanıtlamıştır.

Adayların sahip oldukları sertifikaların hangilerinin görülmek istenildiği sorusuna verilen yanıtlar:

- 5 firma sertifikaları görmek istemiş,
- 9 firma ender de olsa yazılı belgelere başvurmuş,
- 16 firma hiç istememiş,
- 2 firma yalnızca okuldan ayrılanlar için istekte bulunmuş,
- 1 firma ise doğum kâğıdı veya buna benzer belgeler istemiş,
- 2 firmada ustalık belgesi istemiştir.

(20.) Endustrial Welfare Society; Information Service, Survey No: 91, London, 1961.

Ashley Associates Limited tarafından gerçekleştirilen başka bir araştırmada (21) 100 firmanın 75 i yanıtlamıştır.

Firmalara gönderilen soru kâğıtları aracılığıyla elde edilen bulgulara göre araştırmaya konu olan firmalarına;

- % 46,6 sı yalnızca yazılı referans kullanmakta,
- % 37,5 inin sözlü veya yazılı referans kullandığı,
- % 20,9 unun ise yalnızca sözlü referans kullandığı anlaşılmıştır.

Aynı araştırmanın sonuçlarına göre işletmelerin % 80 in üstünde bir oranda çalışma referansı istedikleri, % 20'in altında bir oranda ise kişilerin verdiği referanslarla birlikte iş referansını kullandıkları saptanmıştır.

Adaylardan istenen çalışma referanslarının adayın geçmiş mesleki dönemleri ile ilgili olduğu da belirtilmiştir. Araştırmaya konu olan işletmelerce referanslar % 61 oranında değerli bir araç, % 9,25 oranında çok değerli bir araç olarak nitelendirilmiştir.

F- GÖREVE UYGUNLUĞU BELİRLEYİCİ İŞLEMLER

İşletmelerin açık ilân ettikleri görev ya da görev yerlerine başvuranlar için uyguladıkları seçim işlemlerinden sınavlar ve sağlık kontrolleri adayların açık işlere yakın olup olmadıklarını açıklayan girişimler olarak nitelendirilebilir.

(21) Ashley Associates Limited; Survey on References, London, 1961.

1. Sınavlar:

İş başarısının yalnızca bir insanı iyi yapmak istemesi sorunu olmadığı ortadadır. En azından bu konuyla ilgili olarak iki faktör daha sayılabilir (22):

- O kimsenin söz konusu iş için gerekli yetenek ve becerilere sahip olması gerekir.

- İşin davranış gereklerinin anlayışlarıyla ilgilidir. Böylece eğer bir kimse gerekli olan davranışlarda bulunabilirse, o kişi başarılı olarak nitelendirilebilir.

Bir kimse rolünü sağlıklı biçimde anlayamaz ve uygun olmayan davranışta bulunursa, yüksek düzeyde güdü ve yeteneğe karşın onun etkisiz olduğu kabul edilmek zorundadır.

Genel olarak benimsenen yetenekler arasında ilk akla gelen ve tipik olarak sözcük testleriyle ölçülen yazılı ve sözlü yeteneklerdir.

Biret'e göre, insan zeka ve yeteneği, sözlü sorun çözme, belleme, heceleme vb. gibi çeşitli karmaşık sembolik süreçler birleşimi olup bunların biraraya getirilmesi bir kimsenin duyarlı bir yetenek dizisini oluşturmaktadır (23).

Fleishman'ın saptamalarına göre günümüzde de yaygın bir kabul gören onbir beceri şöylece sıralanabilir (24):

(22) Korman, K.Abraham; Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji, Çev. İlhan Akkun, Cevdet Alkan, Öğr. Kitapları 141, Ank.1978, s.49.

(23) İbid., s.71.

(24) İbid., s.77.

1. Kontrol doğruluğu,
2. Çok uzuv eşgüdümü,
3. Cevap oryantasyonu,
4. Tepki süresi,
5. Kol hareketlerinin hızı,
6. Nisbet kontrolü,
7. El ustalığı,
8. Parmak ustalığı,
9. El-Kol sallanmazlığı,
10. Bilek-Parmak hızı,
11. Dohatım

Uygulamada oldukça önemli görevler yapan testleri çeşitli bölümlerde sınıflandırmak olanağı vardır (25).

- Kişisel testler ve grup testleri,
- Aletli testler,
- Kağıt, kalem testleri gibi ayırımlarla karşılaşıldığı gibi,
- Yetenek testleri,
- Ustalık testleri,
- Zeka testleri,
- Motor testleri,
- Fiziksel ve duyumsal testler,
- Kişilik testleri,
- İlgi testleri gibi ayırımlarlada karşılaşıllır.

(25) Eren, Erol; İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi, Met/er Matbaası, İstanbul, 1979, s.66.

Günümüzde henüz bütün kişisel özellik ve yetenekler ölçebilecek nitelikte testler geliştirilmemiştir. Bunun yanında testler açık görevlere başvuranlar arasından uygun olanların saptanmasında bireysel farklılıkları ortaya koyucu, örgüt şartlarının gerektirdiği bireylerin saptanmasını kolaylaştırıcı nitelikleriyle personel seçimi sürecinde başvuru formları ve sözlü görüşme ile adaylar hakkında bilgilerine başvuru alan kişilerden elde edilen bilgilerle birlikte değerlendirilmesi gereken bir seçim aracıdır.

Endüstri işletmelerindeki açık görev ya da görev yerleri için başvuran adaylara uygulanacak olan testlerin, yaygın deyişle sınavların bazı özellikleri içermesi gerekir. Öncelikle, uygulanacak sınavın gerçek amacı açık iş için başvuruda bulunan kişinin işle ilgili özelliklerini ortaya çıkarmak olmalıdır. Bu sınavların, bireyin kişiliğini ortaya çıkarıcı, bu kişilik özelliklerinin açık işin gerektirdiği niteliklerle ya da örgütün genel atmosferiyle bağdaşırılığını sınavı bir içerikte düzenlenmiş olması koşuldur.

2. Sağlık Kontrolü:

Bu işlem, bireyi belirli bir işe, göreve yönlendirmeden önce, sağlık durumunu ve yeteneklerini saptayarak olası fiziksel eksikliklerini açıklığa kavuşturmak için yapılır. Asıl amaç, kişileri çalışır ya da çalışamaz diye ikiye ayırmak değil, her birinin hangi işde çalışıp çalışamayacağını belirlenmesidir. Güçsüzlerin elendiği güçlülerin seçildiği bir kontrol olmayıp, bireye yeteneğine göre iş vermektir (26).

(26) Turhan, Akbulut; İş Hekimliği ve İş Yerindeki Mediko Sosyal Problemler, İstanbul, 1955, s.52.

Açık görev ya da görev yerlerine başvuranların sayısının çok olduğu durumlarda sağlık kontrolünün, işe alınmayla ilgili işlemlerin sonuna konulması yerinde olur (27). Son aşamaya gelindiğinde başvuranların sayısı seçme işlemleri sonunda çok azaldığından işe alınacak kişiler belli olmuş sayılabilir.

Çalışma ortamında kişiyi uygun bir işe yerleştirmek için gözönünde bulundurulması gereken fizyolojik yeteneklerin değerlendirilmesi yapılır. Bu değerlendirmede (28):

- Yapılan iş inceliği ayrıntıyı görmeyi gerektiriyorsa, yakın görme araştırılır ya da göz keskinliği ve göz yorgunluğu kontrol edilir.

- İşin gerektirdiği yeterlikte ya da normal işitmenin var olup olmadığı incelenir.

- İş sırasında yer değiştirebilme yeteneği araştırılır.

- İşin gerektirdiği ayakta durabilme ya da oturma gücü saptanır.

- Adayın ne ölçüde yük taşıyabileceği ortaya çıkarılır.

- Açık işin gerektirdiği ritm'e direnebilme yeteneği ölçülmeye çalışılır.

- El ustalığını etkileyecek sinirsel yorgunluklar, bozukluklar ve eksiklikler saptanır.

- Genel dengenin var olup olmadığı, dikkat toplayabilme özelliğinin bulunup bulunmadığı araştırılır.

- Laboratuvar testleri yapılır.

(27) Selçuk, Yalçın; Personel İdaresi, İ.Ü. İşletme Fak.Yayını, no:9, İstanbul, 1971, s.74.

(28) Turhan, Akbulut; a.g.e., s.53.

Bu bilgilerin elde edilmesi adayın sağlığı açısından işe uygunluğunun kontrolünün yanısıra, işletme açısından ileride oluşabilecek meslek hastalıklarının işe girip anında elemanda ne derece var olduğunun saptanması olanağını da sağlar. Bu aynı zamanda işletmenin ileride karşılaşacağı tazminat ödeme yü- kümlölüğü konusunda bir veri olarak değerlendirilebilir.

III- TAMLAŞMA VE İŞE GİRME

A- İŞE GİRMEDE ETKİLİ ETMENLER

Bu bölümde, bireylerin işe girmelerinde etkili olan etmenler incelenmeye çalışılacaktır.

İşletmelerin açık görevlerine ya da görev yerlerine başvuranlar, başvurma kararlarını kimi etmenlerin etkisi altında verirler. İşletme yönetimince adayların açık görevlere hangi etmenlerin etkisiyle istek gösterdiklerinin anlaşılması zorunludur. İşe girme ya da açık olduğu bildirilen göreve başvurma kararında etkili etmenler, işletme açısından ileriki dönemlerde başlatılması plânlanan aday toplama kampanyalarında önemli sayılabilecek verileri oluştururlar.

1. Nesnel (Ölçümlenebilir) Etmenler

Üniversite mezunları üzerindeki araştırmalarda elde edilen sonuçlara göre, görev seçiminde standart biçimde hazırlanan etmenler dizisi etkili olmaktadır. Ücret, ücret dışı yararlar, yükselme olanakları, coğrafi konum, işletme içi eğitim programları ve işin kendisi. Bunlar ölçümlenebilir nitelik taşıyan nesnel etmenlerdir. Ancak, kişiden kişiye öncelik sıralamasında değişiklik gösterebilirler.

2. Öznel Etmenler

Açık görevlere istek göstermek konusunda nesnel etmenler tek başına rol oynamazlar. Bunların yanında kimi etmenler de psikolojik yanlarıyla kişinin işe girme ya da göreve gelmesi konusunda kararlarında etkili olurlar. Kimi işletmeler aday toplamada

işe yerleştirmede ve yönetimde, duygusal elemanlarla doyuma ulaşmış bir yapıya kavuşur, verimli elemanlarla çalışırlar. Kişilerin işlerini ararken psikolojik yararları da gözettileri görülür. Güvenli bir kişilik düzenli bir şirkete, babaca ilişkilerle tanınmışlığa ve göreve saygınlığı ile ilgilenmeye yatkındır. Genelde firmanın imajı bu tip kişiler için önemli bir etmendir. Mesleki gelişme kişinin kendini açıklayabilmesi ile ilgilidir. Örgüt tercihlerinde örgütün imajı ile kişinin kendisini açıklayabilmesi arasında ilişki vardır. Örgütsel imaj, kişinin o örgütü kendine göre algılamasıyla tanımlanabilir. Şirket hakkında zayıf bilgiye sahip olma, ona inanma ve şirket hakkında olumlu ya da olumsuz duygular besleme ile birlikte zamanla değişen, örgütten örgüte farklılık gösteren bir görünümüdür.

3. Rastlantısal, Kritik Etmenler

Nesnel ve öznel etmenler yanında bireylerin işe girme ve çalışacakları örgütü seçme kararlarında kimi etmenler de tam açıklanamaz niteliktedir. Örneğin, kimileri gerçek anlamıyla çalıştıkları firmaları seçme nedenlerini ya da onu ötekilerden ayırt edici nitelikleri açıklama konusunda zorlukla karşılaşabilirler. Şirket yetkisiyle kısa süre sürekli karşılaşma sırasında yetkilinin davranışı, işletmenin girişinde hoşla gitmeyecek bir yazı ya da sözün yer alması, o örgütte çalışmama eğilimini güçlendirebilir.

İşletmelerin açık olarak ilgililere duyurdukları görev yada görev yerleri için başvuranları etkileyen etmenler konusunda bilgi sahibi olmaları, işgücü pazarındaki değişiklikleri yakından izlemeleri olanağını sağlar denilebilir. Bireylerin açık görevlere

başvurmalarında öğrenim durumları, içinde bulundukları yaş aralığı, çalışma isteğinde bulundukları işin çekiciliği, aşılması gereken engeller (sınav, gözlü görüşme) de etkili sayılabilir.

Üç grup altında incelenmesine çalışılan bu etmenlerin, kişilikle ilgisi olanlarının kimi zaman nesnel etmenlerle birarada yer alacağı düşünülebilir. Birey için işe girişte ya da göreve istek göstermede psikolojik gereksinimlerin mi, yoksa fiziksel gereksinimlerin mi ön plânda tutulduğunun anlaşılması önemlidir. İşe girişte etkili etmenlerin, bireyin ilkel gereksinimlerini gidermeye çalışması yanında üst düzeydeki gereksinimlerini de giderici yanları bulunur. Ücret ilkel gereksinimlerle ilgiliyken, işin prestiji saygınlık gereksinimi ile birlikte düşünülebilir.

İşe girme konusunda verilecek kararlarda etkili olan etmenlerin açıklaması başka yöntemler aracılığıyla da yapılabilir. Ölçümlenebilen ve ölçümlenemeyen biçiminde nitelendirilen bu etmenlerin her birisi, karşılaştırmalı bir incelemede Maslow'un Gereksinimler Sıralamasında ve Herzberg'in Çift Etken Kuramında değişik basamaklarda yerlerini almış sayılabilirler (29).

(29) Kaynak, Tuğray; Beşeri İlişkiler Açısından Motivasyon, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İst.Ünv. İşletme Fak. İstanbul, 1973, s.24.

Maslow'un Gereksinim Sıralaması

Yaratma ve Başarma Gereksinimi

Değer ve Statü Gereksinimi

Bağımlılık ve Toplumsal Gereksinimler

Güven Gereksinimi

Psikolojik Gereksinimler

G
Ü
D
Ü
L
E
Y
İ
C
İ

E
T
M
E
N
L
E
R

K
O
R
U
Y
U
C
U

E
T
M
E
N
L
E
R

Herzberg'in Çift Etmen Kuramı

- İşin kendisi
- Başarı
- Kazancı artırma olanağı
- Yetki ve sorumluluğun fazlasına sahip olma
- Yükseltme
- Takdir (ödüllendirme)
- - - - -
- Statü
- Personel arası ilişkiler
- Denetim
- Arkadaşlar
- Astlar
- - - - -
- Şirketin politikası ve Yönetimi
- İş güvenliği
- - - - -
- Çalışma Koşulları
- Ücret
- Özel Yaşam

Karşılaştırılan bu kuramların kimi etmenleri Herzberg'in uzun süre güdüleyicilerinden olup (işin kendisi, yükselme olanakları, gibi nesnel etmenler) kimileri de koruyucu (ücret ve ücret dışı yararlar gibi nesnel etmenler) dirler (30).

(30) Penfield, V.Robert; Örgütte Beşeri Münasebetler, Çev. R.Taşcıoğlu, Ajans-Türk Matbaacılık Sanayi, Ankara, 1960, s.100.

İşe girmede etkili etmenlerle birlikte görev değişikliği söz konusu edildiğinde kimi özelliklerin de varlığı üzerinde durulmasının yararı vardır. Örgüt üyesinin içinde yaşadığı çevre dışında örgütün hiyerarşik düzeninden, ettiği bilgiler yanında biçimsel olarak belirlenen iş ödülleri de belirli bir bilgi kaynağını oluşturur (31).

Ücret sistemi yalnızca çalışma davranışını etkilemekle kalmayıp, bunun yanı sıra çeşitli davranış seçeneklerinin düşünülmesinde yardımcı olur. Yapılan iş, basit bir iş ise bu özellikle anlam kazanır. Örgütün gereksinimleri ile personelin gereksinimleri arasındaki çelişki hiçbir yerde örgütsel denetim alanında olduğundan daha belirgin değildir. Bu iki grup gereksinim bir bakıma birbirlerini destekler. Bir şirketin gelirlerindeki bir artış, ödenen ücret ve aylıklarında artmasına neden olabilir. Bu iki gereksinim birbirlerine uygun olduğu sürece az bir denetim gereklidir (32). Çoğunlukla şirketin kârı büyüyebilir, fakat ücretler artmayabilir. Bu nedenle örgütün kurallara ve emirlere uyanlara ödül vermek ve uymayanları cezalandırmak için önlemleri önceden alması gerekir. Maddesel ödüller mallar ve hizmetlerden oluşur, kişiye mal ve hizmet sağlamasına yarayan semboller (örneğin, para dağıtılması gibi) maddesel olarak nitelendirilebilir.

(31) March, G. James- Simon, A. Herbert; Örgütler, Çev: Omer Bozkurt-Oğuz Onaran, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Ens. Yayını, no:144, Ankara, 1972, s.60.

(32) Etzioni, Amiti; Modern Örgütler, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, İdari Bilimler Fak. Yayını, no:14, Ankara, 1969, s.67.

Ücret ile birlikte düşünülmesi gerekenler arasında ücret dışı ödemeler ve yararlar bulur. Birçok örgütlerin sağlık, kaza ve yaşam sigortaları gibi ücrete ek ödemeleri programlaştırarak güven modelini güçlendirmeye yöneldiklerini ve bu uygulamaları ile güven gereksinimine gereğinden çok önem verdiklerini gösterirler. Güven üzerinde bu denli ehemniyetle durma, insanları daha uysal ve tanınabilir yaparsa da, onların daha verimli olacakları anlamına gelmez. Örgütler bu güven gereksinimlerini ya olumlu (emeklilik programları, sigorta anlaşmaları vb. gibi) yönlerle etkilerler. Bireysel çaba ile başarı derecesi arasındaki ilişkiyi düzenleyen ödüller ile sistemde üye olmaları nedeniyle kişilere verilen sistem ödülleri arasında bir ayırım yapmak önemlidir (33).

Parça başı özendirme, başarı derecesinin artmasına göre kişiyi yükseltme ya da örgütsel işleyişe diğerlerinden farklı olacak özellikte katkısı bulunanlara teşekkür anlamında hediye olarak verilen herhangi özel saygınlık işaretleridir. Sistem ödülleri sınıfı ise, ücret dışı yan yararlar, dinlenme olanakları, yaşam standardındaki artışı karşılayan ücret artırımları herkesi etkileyen yükseltmeler, iş güvencesi ve zevk verecek çalışma koşulları sağlamayı içerir.

Kişiler örgütün çekiciliğinden hoşlanmaya başladıkça, iş arkadaşlarıyla örgütsel amaçlara yönelik işbirlikçi yönde ilişkilere girebilirler. Dış çevrede sistem için olumlu kamu oyu yaratmaya katkıları da çok olabilir. İşgörenler, şirketlerini çalışma

(33) Katz, Daniel-Kahn, L.Robert; Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Çev: Halil Can-Yavuz Bayar, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Ens.Yayını, No: 167, Ankara, 1977, s.392.

için iyi bir yer olarak anlatırlarsa şirketin personel bulması daha kolay olabilir.

İşin kendisi ile ilgili olarak görülen konular, kişinin kendi yetenekleri ile ilgilidir. Bireyin işi seçerken verdiği kararı etkisi altında tutan etmenler, işin kendisinden kaynaklanır. Bireyin yaratıcı özellikler taşıyan işlerde çalışma kararını vermesi ya da alt basamaklarda görevlendirilmesi söz konusu ise yaratıcı yeteneklerini kullanamayacağı görevler içinde istekte bulunması düşünülebilir.

İşletmenin coğrafi konumu da bireyin şimdiki görevini tercih edişinde etkili olan etmenlerdendir. Özel yaşam ile de ilgilidir. Birey açısından işin bulunduğu yöreye yönelmek ya da kendisinin yaşamını sürdürdüğü yöredeki çalışma koşullarını benimsemek gibi durumlarla karşılaşılır.

Açık olduğu ilgililere ilân edilmiş bulunan görevlerin yer aldığı şirketin düzenli sayılması da işe girme kararında etkisi olan etmenler arasında yerini alır. Düzenli şirket konusu bir ölçüde şirketin kamudaki görüntüsü üzerinde yoğunlaşan düşüncelerle ilgilidir.

Şirketin görüntüsü konusunda ileri sürülebilecek düşüncelerin özü, örgütün kendisini çevreye benimsetebilmiş olmasına bağlıdır. Örgütün tanınmışlığı, şirketin görüntüsü açısından bireyin işe başlayışından ya da şimdi çalıştığı işletmeden ayrılmasında önemli etmenlerden sayılabilir.

Çok tanınan örgütler tarafından değerli bulunan bireyler,

taşıdıkları niteliklerle daha az tanınan örgütlerce aranan bireylere göre bir örgütten diğerine geçişi daha kolay gerçekleştirebilirler (34).

Geleneksel testle eleman seçme yaklaşımının dayandığı temel varsayımların ortaya çıkardığı sonuçlar, örgütün çevredeki görüntüsü açısından bazı sorunları da birlikte getirebilir (35).

Örgüt, işgücü kaynaklarını bulma ve elemanlarını seçmede izlediği yöntemler sonunda bireyler üzerinde bir görüntü yaratır. Açık iş için başvuran bir kişinin kendisini gereksinimlerine hemen hiç önem verilmeyen ve bireyi dikkate almayan mekanik bir sistemin parçası olarak görmesi de beklenebilir. Buna bağlı olarak personel seçme politikası yüzünden örgütün çevrede yarattığı katı, kişiyle ilgisi olmayan kliseleşmiş görüntüsünün güçlenmesi de söz konusu edilebilir. Örgütsel etkinliği sağlayan koşullardan birisi insanları aşağılayıcı olmaktan çok, yöneltici niteliği olan insangücü kaynaklarını bulma, seçme ve eğitme uygulamalarıdır (36).

Yükselme olanakları da işletmenin sağlayacağı bir avantaj olarak algılanabileceği için, bireyin çalışma yaşamının başlarında gelecek dönemlere ilişkin bilgilere sahip olmasının yararı vardır. Bu, onun örgüt içinde yükselme basamaklarının neler olduğunu yaşamın hangi aşamalarında bu durumlara uyarlama göstermesi

(34) March, G. James-Simon, A. Herbert; a.g.e., s.119.

(35) Schein, H. Edgar; Örgütsel Psikoloji, Çev: Aylin Sağtür - Şan Özalp, Eskişehir Ticari ve İktisadi İlimler Akademisi Yayınları, no: 167, Eskişehir, 1967, s.30.

(36) Ibid., s.133.

gerektiğini açıklar. niteliktedir. Yükselme olanaklarının görünürlüğü, açık seçik oluşu, kişinin uzun sürede yaratıcılığını göstermesi ile ilgilidir. Yükselme olanakları bir bakıma bireyin üst basamaklar için hazırlanmasını sağlayan bir etmen görünümündedir.

Bireylerin çalışacakları işletmeyi ya da görevi tercih edişlerini etkileyen etmenlerin arasında işletmece gerçekleştirilecek eğitim geliştirme programları da yer alır. Eğitim olanakları üzerinde etkisi olan, bireyin içinde bulunduğu yaş dönemleri, önceki eğitim süreleri ve eğitim yararı konusundaki ön yargılardır denebilir.

Bireylerin çalışma yaşamlarında görevleri ya da görev yerlerini tercih ederken etkilendikleri başka bir etmen de yapılacak işin saygınlığıdır. Bunun toplumsal açıdan saygınlıkla da ilgisi bulunabilir. İşletmeler tarafından açık olduğu ilgililere duyurulan bölümler ve görevlerin, bireyin gördüğü eğitim, çevrenin (aile, arkadaş vb. gibi) o mesleğe ya da göreve bakış açısı ile ilgili yanları olduğu ileri sürülebilir. Bir işletmede zor sayılabilecek bir işlemin yerine getirilmesinin sağlanması, özel ustalık isteyen bir işin verilmesi bireyin toplumsal saygınlığını belirten eylemlerdendir denebilir (37).

(37.) Roethlisberger, Jules Flitz; İşletme İdaresi ve Moral.
Çev: Sabahattin Zaim, İ.U. İktisat Fak. İşletme Ens. Yayınları, no: 11, İstanbul, 1962, s.20.

Bu yöntem orta büyüklükteki ve küçük işletmeler için daha uygun niteliktedir. Bu tür işletmelerde aynı işi gören bir ya da iki kişi bulunduğundan, işgücü çok düşüktür. Bu nedenle ileriye dönük tahmin yapma gereksiz görülebilir.

Oysa gelişme eğilimi gösteren, dinamik ve yüksek dönüşüm oranına sahip olan büyük işletmelerde ileriye dönük uzun dönemli insangücü plânlarının yapılması gerekli ve zorunludur.

İnsangücü plânlaması, uzun süreli işe alma politikasını benimsemiş olan, özellikle büyük işletmelerin kullandıkları bir tekniktir. Tekniğin kullanma amacı, ileriye yönelik olarak işletmenin gelecekte karşılaşacağı gelişmelere uygun insangücü kadrosunun niteliksel ve niceliksel özelliklerinin önceden belirlenmesidir.

İşletmenin büyüklüğü ile yakından ilişkisi bulunan bu tekniğin kullanılmasını etkileyen öteki etmenler şöyle sıralanabilir:

- 1 - İşgücü pazarının şimdiki durumu,
- 2 - İşgücü pazarında beklenen değişmeler,
- 3 - Ekonomide beklenen değişmeler,
- 4 - İşletmenin teknolojik değişme hızı,
- 5 - İşletmedeki insangücü yaş dağılım durumu,
- 6 - İşletmenin pazarda karşılaştığı rekabet yoğunluğu,
- 7 - İşletmenin ileriye dönük gelişme planları,
- 8 - İşletmede insangücü devir oranı.

B. TAMLAŞMA AÇISINDAN İŞE GİRME SÜRECİ

İşletmelerin uyguladığı personel seçimi sürecinin işle-
yişi ile yakından ilgisi bulunan bireysel, toplumsal ve davra-
nıssal içerikli değerlendirmeler ve de işe girmenin personel
açısından taşıdığı anlamın açıklanmasına, bireye açık işler i-
çin başvurabileceği kaynakların tanıtımına ve işletme açısın-
dan yeni işgörenin konumunun açıklanması incelenecektir.

İşe girmenin ya da yeni bir göreve başlamanın personel
açısından incelenmesinde farklı tanıtımlarla karşılaşılabilir.

1. Bağımlılığın Benimseme

Bir örgütte astlık rolü oynamak, büyük duyarlılığı ve
belirli koşullar altında patlamayı öngören bir bağımlılık iliş-
kisi içine konulmak anlamındadır ve aşırı derecede hayal kırık-
lığına, bağımlılığın türlü biçimlerini hoşgörme ve kimi açıdan
aşırı kuşkuya kapılmaksızın yalnız başına durma yeteneği biçiminde yorumlanabilir (38).

Bir örgüte katılma kararı almak, o örgütün yetki siste-
mini kabul etmeyi açıklamaktadır. Örgütler çeşitli işlevlerinde
yetkinin basamaklandırılması yoluyla amaca ulaşırlar. Belirlen-
miş bir alan içinde bireyin başka birisi tarafından verilen buy-

(38) Mc. Gregor, Douglas; Örgütün İnsan İlişkileri Yönü,
Çev: Doğan Energin, Ortadoğu Teknik Üniversitesi İdari
İlimler Fak. Yayını, No: 10, Ankara, 1970, s. 75.

rukulara ya da yazılı emirlere ve kurallara uymaya, hatta kendi kişisel eğilimlerini emirlere aykırı düştüğünde frenlemeye hazır olması gerekmektedir. Böylelikle sanayi işçisi kendini bir kurallar ağı içerisinde bulmakta ve zamanla disiplinli bir endüstri işgücü haline gelmektedir (39)."

İşgörenin örgütle ilişkisi, örgüte katılan diğer kişilerin ilişkisinden bir bakıma oldukça farklıdır. Örgüte katılanlar listesinde en belirgin grubu, yöneticiler kesiminde bulunmak üzere işgörenler oluşturur. Bir iş örgütüne üye olmak orada iş görmek anlamındadır (40)."

İşgören örgüte girerken bir otorite ilişkisini benimsemektedir. Bu demektir ki, hem gizli hem de açıkça iş sözleşmesindeki maddelerle belirlenmiş sınırlar içinde örgütün kendisine yönelttiği emirlere göre davranmayı kabul edecektir. İş sözleşmesi, sağlanan imkânlarla karşılık bireyin dışardan yönetim ve denetimi benimseyeceğini asıl olarak öngörür (41)."

Biçimsel bir örgüt için, istenilen bir işin kim tarafından yapıldığının hiçbir değeri yoktur, yeter ki o kişinin davranışları uygun ve yerinde olsun (42)."

(39) Ekin, Nusret; Endüstri İlişkileri, İ.Ü. İktisat Fak.Yayını no: 376, İstanbul, 1976, s.33.

(40) March, G.James - Simon, A.Herbert; a.g.e., s.102.

(41) Mc Greger, Douglas; a.g.e., s.76.

(42) Tannenbaum, S.Arnold; İşletmelerde Sosyal Psikoloji, Çev: N.Sağtör, Ajans Türk Matbaacılık San. Ankara, s.5.

Bir kimse bir örgüte katıldığında, artık mesleği ile ilgili kararlar onu yönetenler tarafından alındığından, mesleğinin geleceği ile ilgili plânları başkalarının yapmasını kabul etmiş sayılır (43).

İşletmelerce uygulanan işgücü sağlama, seçme, eğitim ve işe yerleştirme politikası, kişilerin örgüt üyesi olmaları dolayısıyla duyurulmasını bekledikleri gereksinimlerin kendiliğinden karşılanmasını sağlayamaz (44).

Örgüt içindeki yükseltme ve aktarmaların çoğu tek yönlü kararlarla gerçekleştirilmekte, adayın gereksinimleri hemen hemen hiç gözönünde bulundurulmadan örgütün gereksinimlerine öncelik verilmektedir. Adayın amaçları ve gereksinimleri gözönünde bulundurulduğunda bu, muhtemelen onun için neyin iyi olduğuna tek taraflı ve ataerkil bir anlamda karar vermek biçiminde olacaktır (45).

İşgörenin gereksinimleri, uygun olmayan bir işe yerleştirilen kimsenin mutsuz olacağı düşüncesinden hareket ile ele alındığında, örgüt ile seçme uzmanı, kimin hangi işle mutlu olacağına son kararı verme yetkisini titizlikle korurlar. Böyle olunca da önemli hedefler olmayı sürdürür (46).

(43) Mc Gregor, Douglas; a.g.e., s.76.

(44) Schein, H.Edgar; a.g.e., s.11.

(45) İbid., s.11.

(46) İbid., s.32.

2. Eğitim ve Geliştirme Sürecine Katılma:

Bir örgüte katılma ya da yeni bir göreve başlama, işletme içinde eğitim ve geliştirme sürecine katılma anlamında da yorumlanabilir. İşletme içinde geçirilecek uzun çalışma yıllarının herhangi bir döneminde karşılaşılabilecek geliştirme sürecine hazır olmak, işe girmenin personel açısından incelenmesinde yer alacak bir konudur.

Bu daha çok yönetim basamağında görev alacaklar için ayrı bir uyarıyı birlikte getirir niteliktedir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletlerinde İdari İlimler mezunları üzerinde yapılan çalışmaların sonuçlarına göre (47) mezunların en önemli güdüsü kendilerini çalışırken deneme ve iş dünyasında kendi değerlerinin ne olduğunu anlamaya çalışmaktır. İşe eleman alırken yeni mezunlara büyük sorumlulukları ve çekiciliği olan üst düzeyde işler, görevler söz verilirken, bu açık işlerin aynı zamanda kendilerinde aradıkları deneme şansını da birlikte getiriyor izlenimini uyandırabilir. İşe girdikten sonra ise, örgüt bireyi öyle bir eğitim programına alabilir ki, birey örgütten soğuyup işini bırakabilir.

Bunun önemli nedenlerinden birisi, kişinin kendini denemesinin ve değerlemesinin önüne geçilmiş olmasıdır.

Eğitim ve geliştirme sürecinin bir başka yönü de, yalnız kişinin kendisine bağlı olmayıp, birlikte çalıştıklarının da geliştirilmesi sorumluluğunun üstlenilmesidir. Bir örgütte göreve

başlayan birey, kendisini o düzeye erİştiren örgütün öteki elemanları içinde aynı duyarlılıkla çevresinde geliştirmeyi isteklendirici bir yeteneğini kullanma durumundadır.

3. Kendi Görüşlerinin Dışındakilerle Birlikte Çalışma:

İşe girme ya da yeni bir göreve başlama, bireyin kendi görüşlerinin dışındaki bireylerle birlikte çalışmasını gerektirir. İnsanlar, eski görgülerine göre iş durumundan bekleyişler içindedirler. Yaşam görüşü, inanış ve davranış biçimi bu bütün içinde yerini alır (48).

Herhangi bir yönetici kendi örgütüne katılan bireylerin daha önceden toplumsal yaşama hazırlandıklarını ve işbirliği için hazır bir durumda bulunduklarını varsayar. Ancak bu her zaman doğru olmaz, kimi zaman işe girenlerde işbirliği ruhu ailesinin ve biçimsel eğitim sistemlerinin etkisiyle yeteri kadar gelişmediği için, onlarla bu alanda ayrıca ilgilenilmesine gerek duyulur.

Personel seçimi ve yerleştirilmesi açısından örgütün etkinliği, örgütün kişileri kendi gereksinimlerine göre biçimlendirmeye yönelmiş herhangi bir belli çabasından daha çok istenen biçimde eleman sağlayan toplumsal çevreyle ilgili olabilir (49).

4. Özel Yaşam ile Çalışma Yaşamını Bağdaştırma:

Bir örgütte işe başlama ya da yeni bir görev üstlenme konusunda, özel yaşam ile çalışma yaşamının bağdaştırılması gerekli

(48) Roethlisberger, Jules Flitz; a.g.e., s.107.

(49) Etzioni, Amiti; a.g.e., s.123.

yanları da bulunabilir. Diğer bir deyişle, çalışma yaşamı özel yaşamdan kimi fedakârlıklarda bulunmayı gerektirebilir.

Özel yaşam ile ilgili olarak düşünüldüğünde: sınavla-
ma (test ve görüşme) çoğu kez açık iş için başvuran kişinin ki-
şisel yaşamını didikleyen araçlar gözüyle bakılırsa, kişiden
elde edilen bir takım bilgilerin örgütün öteki elemanları yanın-
dan o kişinin geleceğine ilişkin kararlarda kullanılabileceği
bir gerçektir (50).

Bu açıdan göreve başlamak, elde edilen bu verilerin ışı-
ğında örgütü yönetenlerce yapılacak değerlendirmelere açık olmak
demektir. Aile yaşamı, işgörenin çalışma isteği üzerinde etki-
li olan etmenlerden sayıldığından kimi zaman bir kişi yeni bir
görev için düşünüldüğünde kendisiyle birlikte eşi de görüşmeye
çağrılır (51).

İşe girişte ya da yeni bir göreve başlayış sırasında top-
lumsal baskılar bireyde öylesine yerleşmiştir ki, grup ilişki-
leri bireyi uyum yönünden zorlamasa bile bu baskılar bireyin
kendi kendini değerlemesi sırasında ağırlıklarını duyururlar.
Birçok davranış biçimi, baskıların benimsenmiş olmalarından de-
ğil, çevrenin ya da öteki birey ve grupların bireye anında uy-
guladıkları ödül ve cezalar yönünden güçlenirler denebilir. Ör-
neğin, tatil günü çalışmak zorunda bulunan bir kişiye, ailesi-
nin ve diğer yakınlarının, onun çalışabilmesi için nelerden

(50) Schein, H. Edgar; a.g.e., s. 31.

(51) Mınçioğlu, Cemal; Personel İdaresinde Beşeri Münasebetler,
Ankara, 1958, s. 92.

vazgeçtiklerini hatırlatmaları gibi (52),

Özel yaşam ile çalışma yaşamını bağdaştırma konusunda kişiyi işe girmede yönlendiren kimselerin önemi büyüktür. Yeni bir işe girilirken ya da göreve başlarken bireyin vereceği kararlar da etkisi görülen kişiler için şöyle bir grupta yapılabilir:

a. Eşler ve Yakınlardan (Aile Büyükleri) Etkilenme:

Bireylerin çalışma yaşamlarını sürdürecekleri işyerlerine girişlerinde ya da yeni bir göreve gelişlerinde aile çevresinin etkileri bertaraf edilemez. Getirilecekleri görevin kendilerine sağlayacağı personel yararlar açısından etkilerde bulunduğu gibi çalışılacak işletmenin çevrede iyi tanınmışlığı açısından da gözetilen yararların gündeme getirildiği gözlemlenebilir. Kimi zaman seçilecek meslek ya da iş konusunda aile büyüklerinin etkilerinin bireyler arasında çatışma ya da anlaşmazlık konusu yapıldığına rastlanabilir. Öğrenimlerini sürdüren ve çalışan gençlik üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre (53), meslek seçiminde yarıdan çoğunun anne ve babasıyla bir anlaşmazlığı olmadığı, % 17 sinin ise az çatışma içinde bulunduğu saptanmıştır. Yine aynı grubu oluşturan gençlerin % 90 ını mesleklerini kendilerinin seçmelerinin uygun olacağını, % 10 u ise ailesi ile birlikte seçme kararı vermeyi uygun gördüklerini belirtmişlerdir. Lise çağında öğrenim gördükleri dikkate alınsa bile meslek seçimi konusunda aile bireylerinin iş arayanlar üzerinde etkilerinin ve yönlendirmelerinin olacağı doğal sayılabilir.

(52) March, G.J - Simon, A.H; a.g.e., s. 111.

(53) Fezcan, Mahmut; Kuşaklar Çatışması, Okuyan ve Çalışan Gençlik Üzerine Bir Araştırma, Ankara, 1981, s. 71.

İlk kez işe başlayacakların verecekleri kararlarda aile çevresinin etkisi olduğu kadar, iş yerini veya görevini değiştirecek olanların kararlarında da eşlerin ve aile yakınlarının etkileri izlenebilir. Kamu kesiminde çalıştıktan sonra özel kesime geçme kararlarını verenler, aile çevresinin etkisini üçüncü önem derecesinde belirtmişlerdi (54). Aynı araştırmada, özel kesimden kamu kesimine geri dönerek çalışmaya başlayanlar ise bu kararlarında aile çevresinin etkisinin fazla sayılamıyacağı kanısını taşımaktadırlar.

b. Arkadaş ve Meslekdaşlardan Etkilenme:

Bu grup içinde yer alan kişiler, önceleri edinmiş oldukları izlenimlerin ışığında işyerini ya da görevlerini değiştirmek isteyenler üzerinde bir etkiye sahiptir. Bu etkileme daha çok önceden görev ya da görev yerlerini değiştirmiş olanların sahip bulundukları iş deneyimlerinin izlenini taşır. Yeni bir görev ya da iş arayan kişiye vereceği karar konusunda etkilemede bulunacaklar, öncelikle çalıştıkları işletme arkadaşlarına öneride bulunabilirler. (Örneğin, görevin sağlayacağı parasal yararlar ve iyi tanınmış bir işletmede çalışmış olmanın sağlayacağı yararlar vb.) Kuruluş değiştirmelerde rastlanan bu türden arkadaş etkilemesine, kesimler arasında yapılan değişikliklerde de rastlanabilir. Kamu kesiminden özel kesime geçiş kararlarında bireyler üzerinde etkisi olan grupların başında daha önce özel kesime geçen yakın arkadaşların ve meslekdaşların etki-

(54) Canman, Doğân; Türkiye'de Kesimler Arası İnsangücü Hareketliliği, Siyasal Bilgiler Fakültesi Mezunları Üzerinde Bir Araştırma, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Ens.Yayınları n0:147, Ankara, 1975, s. 46.

lerinin ötekilere kıyasla daha ileri olduğu söylenebilir (55).

c. Kuruluşun Sahipleri ya da Yöneticilerinden Etkilenme:

Şimdiki görevlerinden ve görev yerlerinden ayrıldıktan sonra başka bir işe girmek isteyenlerle ilk kez işe girecek olanların verecekleri kararlarda etkisi duyulan çevrelerden birisi de kuruluşların sahiplerinden ve yöneticilerinden oluşabilir. Bu etkilemelerin daha çok kesimler arası hareketliliği artırması açısından bir anlamı olduğu kadar değişiklik kararını verecek olan bireyler açısından da bir anlamı vardır.

d. Eğiticilerden Etkilenme:

Bireylerin bir işe başlama ya da yeni bir göreve başvurmalarında eğiticilerinden etkilenmeleri bireyden bireye değişiklik gösterir. Eğiticilerin bir danışman olarak bu konudaki rollerinin az oluşunun nedeni, eski öğrencilerinin onları her zaman bulamayışlarına ya da otoriter eğilimleri yüzünden kendileri ile diyalog kuramamalarına dayandırılabilir (56).

5. Örgütsel Rolü Doğru Algılama

Örgütsel rol almada öncelikle başkalarının bekleyişlerini öğrenme, bunları benimseme ve üyeliğin dışsal ödülleri için bunları gerçekleştirme süreci ile karşılaşılır. Eğer, süreç özellikle değer verilen yeteneklerin ortaya konulmasına ya da yeni yeteneklerin kazanılmasına olanak veriyorsa, çabalar başkalarinkilerle

(55) İbid., s. 47.

(56) Tezcan, Mahmut; a.g.e., s. 160.

ustaca ve başarılı biçimde kaynaştırılır (57).

Ücret karşılığında bir hizmet ilişkisine giren birey, bu ilişkiye eğitim, zekâ, deneyim, ustalık, yaş, toplumsal statü, işde gösterdiği çaba gibi birtakım nitelikler getirir ve bunlara kişinin çekiciliği, sağlığı, elindeki araçlar, gereçler de eklenebilir. Bunlar birey tarafından algılanan girdilerdir (58). İlişkinin karşı tarafı bunları bireyin girdileri olarak görmeyebilir, ya da birey herhangi bir özelliğini girdi olarak algılamasa bile karşı taraf algılar. Böyle algılanan bir-girdiye eşit oranda bir karşılık beklenir.(Ödüller). Ücret ya da işle ilişkin başka ödüller, gözetim, toplumsal yardımlar, statü sembelleri, çalışma koşulları, güvence gibi öğeler de ödül olabilir. Bireyin katkılarında olduğu gibi, ödülllerinde bunları alan bireyler tarafından katkılarını karşılığında alındığının bilinmesi gerekir. Bir kişi katkılarıyla aldığı ödüller arasında dengesizlik olduğu zaman dengesizlik duyar.

Bireyin kendinden beklenen davranışı doğru ve tam olarak anlayamadığı sürece bir işde başarılı olamayacağı gerçektir (59). Geleneksel personel seçme modelinde yapılacak işin özellikleri ile istenilen davranışlar incelenir. Bir yöneticinin rolü ile, bir iş makina operatörünün rolü arasındaki farklılığa bakıldığında,

(57) Katz, Daniel - Kahn, L. Robert; a.g.e., s. 189.

(58) Onaran, Oğuz; Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları, Ankara Üniversitesi Siyasal Bil. Fak. Yayını, no: 470, Ankara, s. 167.

(59) Korman, K. Abraham; a.g.e., s. 155.

operatörün davranışının ne olacağını belirlemek, yöneticinin davranışını belirlemekten daha kolaydır. İşin gerekli kıldığı davranışlara en uygun olan personel türleri hakkında çok az bilgiye rastlanır.

İşin özellikleriyle işgörenin kendinde bulduğu özelliklerin birbirleriyle uyumundaki değişimlere ilişkin veriler ele alındığında, kendi kendini değerlemenin başlıca üç anlamlı biçimi vardır (60):

Kendi bağımsızlığını, kendi kişisel değerinin ve kendi özel beceri ve çıkarlarını ölçmek. Örneğin; gözetim uygulamasının işgörenin bağımsızlığına uygunluğu ne kadar fazla ise, işin özellikleriyle bireyin kendi görüşü arasındaki çatışma o denli azdır. Örgüte girişinde birey, geçici olarak kendisine verilecek her işi ne olursa olsun (bu iş yaptığı sözleşme sınırları içinde ise) kabul etmek durumundadır ve bireyler kendi değerleri hakkında yargıya varırken, geçmişteki başarılarını temel olacak olaylara başvururlar. Örneğin; terfilerin ya da maaş artışlarının düzenli olarak gerçekleştiği örgütlerde gelecekteki benzer artışlar gözönünde bulundurularak tahminler yapılabilir.

Herhangi bir örgütte, örgütçe oluşturulan davranışlar içinde herhangi bir bireyin yeri ona verilen makam aracılığıyla saptanabilir. Makam, temel olarak her mevki ötekilerine ve bir bütün olarak sisteme olan ilişkisi yönünden tanımlayan ilişkisel bir kavramdır, ve her makama bağlı eylemler, o makamı dolduran kişinin oynayacağı rolü oluştururlar (61). Çalışma yaşamında bireyi

(60) March, G. James - Simon, A. Herbert; a.g.e., s. 108.

(61) Katz, Daniel - Kahn, L. Robert; a.g.e., s. 189.

çevresini saran öteki bireylerce değerlendirilmesi, diğer bir değişle statüsü, hiyerarşik yapıdaki farklılaşmadan kaynaklandığı gibi (üst basamaktakilerin düşüncesi önemlidir vb.) işe ve işyerine ilişkin semboller aracılığıyla da oluşur. (Şirkete yeni girene lojman, otomobil, park yeri ayrılması gibi) İşe giren yeni personelce örgütteki yerin her iki açıdan da anlaşılır olması beklenir. Hiyerarşik yapı ve semboller dışında oluşan resmi olmayan statü de işin türüne, ücretin tutarına ve ödeme biçimine, ustalığa ve işdeki eskiliğe (kıdeme) dayandırılır (62).

İşletme yönetimince birisine verilen statü sembolleri ve ödemeler bir bakıma onun yetkisini tanımlamak ve benimsetmek görevini görür (63). Sembolik ödüllerin etkin olabilmesi için ödül alan kişinin kendisini örgüte ait hissetmesi ve daha da önemlisi bu ödüllerin öneminin yakınlarınca (karısı, arkadaşları ve komşuları) anlaşılması gerektiği kabul edilebilir (64).

6. İş Aramadan Geçici Olarak Vazgeçme:

Herhangi bir işletmede çalışan birey açısından başka ciddi iş seçeneklerinin varlığı, örgütten ayrılma seçeneğini akla getiren en önemli etmen olarak düşünülebilir (65). Çevrede yer alan örgütlerin kimi nitelikleri onların ötekilere kıyasla fazla tanınmalarına ve bilinmelerine yol açarken, birtakım bireylerde başkalarına kıyasla daha çok örgütü tanıma niteliklerine sa-

(62) Mıncioğlu, Cemal; a.g.e., s. 47.

(63) Dicle, Atilla; Modern Örgütlerde Yetki ve Kullanılışı, Sevk ve İdare Dergisi, İstanbul, 1971, s. 25.

(64) Etzioni, Amiti; a.g.e., s. 55.

(65) March, G. James - Simon, A. Herbert; a.g.e., s. 119.

hiptirler. İş olaraklarının araştırılması büyük ölçüde kulaktan kulağa gerçekleşmekte ve bireyin alışılmış bağlantı içinde bulunduğu örgütler yelpazesinde bağlı görülmektedir, denebilir.

Örgütlerin işgörenleri bulması yalnızca bireylerin seçenekleri, araştırmaları ve seçtiklerine başvurmaları ile sınırlı değildir. Aynı zamanda örgütler de kendilerine personel aramaktadırlar. Kişi işi arayabileceği gibi iş de kişiyi arayabilir. Dolaylı olarak örgütün personel arama biçimini belirleyen etmenler, bireyin iş aramadaki başarısını da etkileyebilecektir. Örgüt, işgücü kaynaklarını bulma ve elemanları seçmede izlediği yöntemler sonunda bireyler üzerinde bir imaj yaratır (66).

C.-YENİ İŞGÖRENİN İŞLETME AÇISINDAN İNCELENMESİ

Bir işletme örgütünde açık bulunan görevlere başvuracak kişilerin ya da o işletmelerin uygulaya geldikleri görevlendirme politikaları gereği, işletme içinden yükseltilenlerin kimi niteliklerinin gözlemlemesi olanağı vardır. Açık görevlere işletme yönetimince uygulanan seçim sürecinden sonra getirilmiş bireyler, örgüt için yeni bir işgören durumundadır.

1. Örgütün İçerisinden Yükseltilen Kişi :

Bir işletme örgütü içinde yeni işgören niteliği taşıyan bu kişi için yapılan yükseltme işleminin haklı, uygunluktan başka hiçbir etki altında kalınmaksızın yapılmış olduğunda, o grubun

(66) Schein, H. Edgar; A.g.e., s. 30.

diğer elemanlarının inandırılmaları gerekir. Çünkü bu inanç, grubun diğer elemanlarının yükselme için çaba harcamalarını, dolaylı olarak işlerinde başarıya doğru gidişlerini birlikte getiren bir niteliktir. İnsan doğası, kendi özellikleri, yetenekleri hakkında pek iyimser olduğu halde başkalarının için pek kuşkucudur.

Yükseltilmeye konu olan kişinin çevresi unutulmuş, atlanmış olmadan dolayı mutsuz kişilerden oluşur (67) ve örgüt yönetimini önemli sayılan sorunların çözümüne yönlendirir.

Yükseltilme, kimi durumlarda bireyler için yani çatışma alanlarına girme nedeni olabilmektedir. Birey için yeni görevinde görevi yerine getirememe kuşkusu, astlardan ve çalışma arkadaşlarından kendini ayırma gibi aktif çalışma alanları açmış olabilir. Böyle sonuçları gören yönetim, ancak o zaman yükseltmenin uygunsuzluğunu anlar (68). Yükseltilenlerin kimisi bu türden çatışmalara girmezler, girseler de bir basamak yükseltilmenin gereklerini başarılı biçimde yerine getirmeleri sonucunda önceden duydukları çatışmaları azalabilir.

Örgütte yükseltilen kişinin başkalarından boşalan bir görevi getirildiği de gözlemlenir. Personel seçiminde temel ilke olarak benimsenen flaş adam (yeri doldurulmayan kişi) yaratmama ilkesine uyulmadığında, örgüt yönetimince üzerine koruyucu bir yaklaşımla eğilinen kişinin yerine getirilen birey için yeni bir çatışma alanı yaratılmış demektir. Bu durumda yükseltilen kişi,

(67) Etzioni, Amiti; a.g.e., s. 55.

(68) Himmetoğlu, A.Bülent; Personel Psikolojisi, Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fak. Yayını, İzmir, 1978, s. 18.

belli bir süre kendinden önceki görevli gibi olmamasının baskısını hissedecek ve kendinden öncekinin örgütte yerleştirdiği görünümün kaybolmasına kadar kendi yerini ve işlevini çevresine benimsetmeye çalışacaktır.

2. Görev Yeri Değiştirilen Kişi:

Aynı örgüt içinde görev yeri değiştirilen kişinin konumu öteki bireylere göre farklılık gösterir. Görev yerinin değişikliği coğrafi konum açısından o bireyin özel yaşamına ilişkin değişiklikleri de birlikte getirir. Uzunca bir süredir alışılmış yerleşik durumun değiştirilmesine yönelik bu hareketlilik (yükseltme biçiminde de olabilir), yeni çevresel koşullara uymada belli bir sürenin geçirilmesi anlamına da gelebilir.

Görevin değiştirilmesi sonucunda, bireyin daha değişik bir çalışma ortamına alınarak başarılı olması isteklendirilmiş sayılabilir. İşgörenin görevinin değiştirilmesi kişinin kendini kanıtlamasına, örgüt için yararlılığının ortaya çıkmasına, giderek yaratıcılığını sergilemesine olanak sağlar denebilir.

Çevresi ile bilgi alışverişinde bulunan işletme örgütünün gelişen koşullara uyarması açısından gerekli görülen örgüt içi düzenlemelerin bir parçası niteliğinde yeni görevler açılması ve bunlar için yetenekli bireylerin örgütün içinden sağlanması, işletme yönetimini yeni bireylerle karşılaştırır. Bu durumda yeni görevin benimsetilmesi ve örgüt içindeki gerekliliğinin anlaşılması, bu kişinin astları ve üstleri ile kuracağı ilişkilere bağlı görülür. Örgüt içinde yeni bir bölümün kurulması sırasında var olan yetenekli yönetici adayları arasındaki yarışmacı ortamın baskısı ken-

dini hissettirir ve bu göreve atanacak adayın çevresi öteki yeteneklilerce kuşatılır.

3. İlk Kez İşe Giren Kişi:

Çevresi ile ilişki içerisinde bulunan işletme örgütüne katılan yeni birey, bir kuramsal gelişme süreci niteliği taşır (69). Görevlendirileceği örgüt için yeni bir güç, atılım kazandıran özelliklerinin varlığına inanılan bir kişi olarak görülür. Bu, onun işletme örgütünde ki öteki bireylerden farklı yanını ya da benzer yanların birarada değerlendirilmesini zorunlu kılar. Genellikle işletmelerde uygulanan personel seçimi sürecinin amacı, işletme için uyum sağlayıcı özellikleri olan bireylerin örgüte alınmasıdır. Bu da işletme içinde çalışanların benzer tipler oluşturmaları sonucunu doğurur. Gerçekte, ilk kez çalışmaya başlayan bireyler arasında, o örgütün içinde çalışanlara benzemeyen özelliklerde bireylerin de varlığı düşünüldüğünde, ayrı özelliği olan kişilerden oluşan gruplarla birlikte çalışmanın o işletme için olumlu sonuçları bulunabilir.

4. İş Deneyimi Kazanan Kişi:

Örgüt açısından hazır işgücü niteliği taşıyan deneyimli kişilerden de açık olarak ilân edilmiş görevlerin doldurulmasında yararlanılır. Bu durumda olan kişilerin ilk kez işe girenlere kıyasla kimi üstünlüklere sahip oldukları, birtakım becerileri geliştirdikleri, çeşitli durumlara uyarlama yeteneklerini geliştirdikleri ileri sürülebilir. İşletme açısından bu kişilere ayrıca bir işe yerleştirme ve eğitim programının uygulanmayacağı varsayıldığında kısa sürede kendilerinin işletmedeki çalışmaların etkinliğinde katkıları olabileceği düşünülür. İş deneyimi olanların arasında, ayrıldıkları işletmeye dönmek isteyenler bulunabileceği gibi başka işletmelerde deneyimli olanlar da vardır.

(69) KORMAN, K. Abraham; a.g.e., s. 230.

a. Ayrıldığı İşletmeye Yeniden Dönenler:

Bu bireylerinin işe alınmaları, işletmenin genel politikası içindeki uygulamalara bağlı gözükür. Bu kişiler iş değiştirenlerin tipik örneklerini oluştururlar. Geçmiş dönemlerde çalıştıkları işletmeden hangi nedenle ayrılmış olursa olsunlar, yine aynı işletmeye dönmeleri konusunda uygulamada farklılıklarla karşılaşılır. Kimi işletme yöneticileri ve sahiplerince, bu bireylerin kesinlikle işletmeye geri alınmaları söz konusu edilmeyebilir.

Bu görüşlerin karşıtı olanlarca da eski görevine dönmek isteyen birey, işletme için yine de yararlı bir birey kimliğinde gözükebilir. İşletme örgütünden ayrıldıktan sonra o kişiyi bir daha işletmeye almamak kararının dışındaki uygulamalarda ona ayrıcalık tanınarak, eskisinden farklı statü ile göreve getirilmeler, maddi ödül ve sembollerde eskisine kıyasla farklılık yaratılması gibi uygulamalar, örgütün işlendirme politikasının bir parçasını oluşturur denebilir.

b. Baska İşletmelerde İş Deneyimi Kazananlar :

Bu grupta altında kendilerine görev verilebilecek kişiler, hangi koşullarda iş değiştirirse değiştirsinler ya da işten ayrılma nedenleri ne olursa olsun, çalıştıkları dalda belli bir deneyim sahibidirler,

İşletme açısından geçmiş çalışma dönemlerinde elde ettiği deneyimin, kendisine kazandırdığı güven duygusunun etkisiyle başvuran kimse ile karşı karşıya gelinir. İşletmece, bireyin geçmiştek:

deneyimini şimdi ve burada kullanması beklenir. Deneyimli kişilerin çalıştıkları önceki işlerin şimdiki işlerden farklı yanlarının da gözönünde bulundurulması gerekir. İşletme açısından düşünülmesi gereken yanlar arasında, yeni görevi için hazır olup olmadığının araştırılması da yer alır. İşletmenin gösterdiği görev için hazır olması durumunda, ayrıca bir eğitim çalışmasına gerek duyulmaz, aksi taktirde gerekir.

İş deneyimi olan kişilerle ilgili bir grupta iki ayırım ile karşılaşılr:

1. Aynı işi yaptığı başka bir kuruluştan gelenler,
2. Farklı bir işi yaptığı kuruluşlardan gelenler.

Başka işletmelerde aynı işde çalışmış olması şimdi çalışacağı işletme için hazır eleman niteliğindedir denilebilir. Daha çok kısa süreli işlendirme politikalarının uygulandığı işletmelerin başvurdukları bir uygulama biçimidir. Farklı işlerde çalışmış kişilerin yeni görevlerinde başarılı sayılabilmele-ri için onlara yeniden işletme içinde görev başında eğitim uygulamalarına yer verilmesi zorunluğu bulunabilir.

Deneyim konusunda farklılık gösteren bu ayırımlara karşılık değiştirilen işyeri sayısının bilinmesinde yarar vardır denilebilir. Değiştirilen işyeri sayısının fazla olmasının kimi yararları sayılabilmele birlikte, (70) işletmelerin işlendirme politikaları gereği bu değişiklikten yararlanmama yoluna gittik-

(70) - Toffler, Alvin; Gelecek Korkusu Şok, Çev: S. Sargut, Altın Kitaplar Yayını, 1981, s. 102.

leri de gözlemlenebilir. Çalışma yaşamlarında deneyim sahibi kişilerin çalıştıkları kesimlerin de bilinmesinin yararı vardır. Önceki görevlerinin ya da görev yerlerinin yer aldığı kesim ile şimdiki görevlerinin yer aldığı kesimler arasındaki farklılığın bilinmesi yanında görev değişikliği yapanların bulundukları yaş aralıklarının da saptanmasına çalışıldığı gözlemlenebilir. Deneyim kazanılan işyerlerinin yer aldığı kesimlerin özel kesim, kamu kesimi ve kendi işleri biçiminde gruplandırılması mümkündür.

5. Yeni Kurulan Bir Bölüme Örgütün Dışından Alınan Kişi:

İşletme örgütünde teknolojik değişimlere uymayı sağlamak için yapılan düzenlemelerle, örgütte yeni kurulması düşünülen bölümlere görev yapanlar arasından yetenekli adamların bulunamaması durumunda işletmenin dışından gelebilecek kimselerle birarada çalışılması zorunluluğu duyulabilir. Bu, işletmelerin uyguladıkları kısa süreli dışa yönelik işlendirme politikalarının bir gereğidir. İşletme yeni açılmış bir bölüme dışarıdan getirilen kişi de yeni işgören niteliğindedir. İşletme örgütünde yükselti- lerek yeni kurulan bir bölüme atanan kişinin karşılaştığı zorluk- larla burada da karşı karşıya gelinebilir.

6. Önceden İşe Kabul Edilmeyip Sonradan İşe Alınanlar:

Çalışma yaşamında açık işler için işletmelerce uygulanan eleman sağlama işlemleri yalnızca sağlam bireyler için söz konu- su edilebileceğinden (71) kişisel özellikleri nedeniyle işlendirme

(71) Altan, O. Zühtü; Sakatlar ve Türkiye'de Çalışma Sorunları, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Eskişehir, 1976, s. 255.

olanakları sınırlı olanların varlığı da anımsanamaz (72). Bireyin giriştiği işdeki başarısı için fiziksel yapı özellikleri bakımından sağlam bir gövdeye sahip olması yeterli görülemez. Aynı zamanda gövdenin türlü organlarının yorgunluğa, zora, baskıya karşı direnme derecesi, uyma yeteneği ve uyma çabukluğu, görme, duyma organlarının ayrıntılar sezebilme yeteneği gibi özelliklerin de bilinmesi ve buna göre gücü az organa ağır yükler yüklemeyen bir mesleğin seçilmesi olanağı bulunur (73).

İşletmelerin uyguladıkları seçim süreci, sosyal baskılar, yasal düzenlemeler, yerleştirme ve danışma yaklaşımının etkisiyle yeni bir değişim içindedir. Bu nedenle işletme yaşamında sahip oldukları özellikler açısından bir dizi engelleri geçermeyecek ve açık işlere getirilemeyecek adaylar arasında özürlü ve eski hükümlüler bulunduğu gibi, azınlık grupları ile kadınlar da yer almaktadır.

İşletme yönetimi için yeni işgören niteliğindeki bu kişiler işlendirilme olanakları sınırlı olanlarla işletmenin uyguladığı personel seçimi sürecinin herhangi bir basamağından elelenler biçiminde gruplandırılabilir.

a. İşlendirilme Olanakları Sınırlı Olanlar:

İşlendirilme olanağı sınırlı olan işsiz, genellikle pazara sunulabilir bir ustalığı bulunmayan kişi olarak tanımlanmaktadır. Bu kişiler Uluslararası Çalışma Örgütü'nün benimsediği

(72) Telimen, Osman; Kişisel Özelliklerinden Dolayı İş Bulma İmkânı Sınırlı Olanlar, Sermet Matbaası, İstanbul, 1978, s. 2.

(73) Oluç, Mehmet; İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, İst. Sermet Matbaası, 1978, s. 25.

ölçülere göre işgücü potansiyelinin (14-65 yaş) dışında kalanlarla her ülkenin kendi özel yasalarına göre fiziksel arızası, toplumsal, psikolojik, ya da duygusal dengesizlikleri olan kişilerden oluşur. Başka bir deyişle, kimileri bedensel ve zihinsel kapasitelerinin herhangi bir nedenle azalması ya da yetersiz kalması nedeniyle var olan işlerini sürdüremiyorlarsa ya da iş bulma konusunda daha az şansa sahiptirler bunlara özürlü denilmekte ve ilgili yasalarda özel hükümlerle korunmaları yoluna gidilmektedir (74)."

Bu olgular işletmelerde yeni düzenlemeleri de birlikte getirmekte ve işletmelerdeki görev tanımlamalarına ilişkin özel çalışmaların yapılmasını öngörmektedir. İşletmeler için eskiden değerlendirilme kapsamında düşünülmeyen ve açık işler için seçilme şansları az bulunan kadınlar ile öteki azınlık gruplarından kimilerinin yeni düzenlemelerle işletme yaşamında yerlerini aldıkları görülmektedir.

b. Personel Seçimi Sürecinden Elenenler:

İşletmelerde açık olarak ilgililere duyurulan görevlere başvurarak kendilerine uygulanan seçim işlemlerini herhangi bir nedenle başarı ile tamamlayamayanlar, o işletmeler için ileride kendilerine çağrı yapılabilecek, görevlerin açık olduğu bildirilebilecek kaynağı oluştururlar. Bunlar da o işletmeler için yeni işgörenlerdir denebilir.

(74) Kutal, Metin; Engelli ve Eski Hükümlülerin Sosyal Hukuk Alanında Korunmalar, İktisat ve Maliye Dergisi, Sayı: 7, İstanbul, 1978, s. 321.

D- TAMLAŞMADA İŞLETMENİN MEVCUT YAPISI

İşletmede; ne az, ne çok, yani optimal sayıda ve de ne yüksek, ne düşük nitelikte, yani optimal kalitede personel bulunması, güçlü bir personel yapısının temelidir. Ancak, bu iki optimallik, neye göre, yani hangi ölçü (kıstas, standart, hareket noktası) ye dayanılarak belirtilecek.

Esas ölçünün yapılacak işler ve faaliyetler olması gerektiği açıktır. Gerçekten, işletmenin hedeflerine ulaşması için yapılması gerekli olan işler ve faaliyetlerin gerektirdiği sayı ve nitelikte insana gereksinim olacağı ve işlerin yapılması için, bir takım araçlar, makineler kullanılıyorsa, bunların gerektireceği nitelik ve sayıda insana gereksinim duyulacağı da açıktır. Yani, işler ve faaliyeti, kavramları yalnız dar bir anlamda bir takım bedensel ve düşünsel enerji harcamaları esasında yararlanılabilecek araçların kullanılmasını da kapsar.

Personel ile işler arasındaki uygunluk, hem sayı, hem nitelik bakımından var olmalıdır. İşletme organize edildiği zaman, ne gibi iş ve faaliyetlerin görüleceği ve bunların işgörenlere dağıtılabilecek biçimde ne gibi ve nasıl gruplara ayrılacağı iş plânlaması yapılır.

İş plânlaması başlıca şu evrelerden geçer:

- İşin tanımı; yani, ne yapılacağının bir sıra izlenerek ve ayrıntılı olarak açıklanması,
- İşin en ekonomik bir biçimde yapılması için, işgörenin

ne gibi hareketleri ve ne kadar zamanda yapılması gerektiğinin belirlenmesi. Bunun için, zaman ve hareket araştırması işlemlerinin yapılması.

- İşin, sözü geçen biçimde yapılması için, işgörende bulunması gereken bedensel, düşünsel ve ruhsal niteliklerin saptanması için, işin bilimsel bir incelemeden geçirilmesi.

- İş özellikleri ve işgörenlerin özellikleri belli olan bir işi yapacak kimsenin yetki ve sorumluluklarının ve bunun sonucu olarak, ücret belirlenmesi gerekir.

Bu işlevler aracılığıyla, bir iş tanınır, neyi kapsadığı, sınırları belirlenmiş olur. Sınırları belli olan bir işin etkin ve verimli olarak yapılması için, ne gibi bedensel, düşünsel ve ruhsal yetenekler, beceri ve nitelikleri gerektirdiği belirlenir. Sözü geçen niteliklerin çok ve üstün olması durumunda işin değeri yüksek olur ve dolayısıyla onu yapacak işgören de yüksek yetenek ve niteliklere sahip olması gerektiği ortaya çıkar. Bunun da doğal sonucu, yüksek değerli bir işgörenin, yetki ve sorumluluklarının maddi ve manevi olmayan karşılıklarının (ücret, prim, prestij gibi) da aynı biçimde yüksek olması gereğidir.

İlk adım, önce işlerin belirlenmesi ve işlerin tüm özelliklerinin bilinmesidir. İkinci adım olarak ise, işgörenlerin işlerin gerektirdiği bedensel, zihinsel ve ruhsal niteliklere sahip olup olmadığının araştırılması gerekir. Böylece, işler ile işgörenler tanınıp bilinince ikisinin tamlaşması kolaylaşır.

İşgörenleri tanımak için , çeşitli testler, sınavlar, deneme çalışması, geçmiş yıllara ait başarı dereceleri ve bu gibi değerlendirme yöntemlerine başvurulur.

E- YENİ PERSONELİN PROFİLİ

İşletmenin güçlü bir personel yapısına sahip olabilmesi için, tamlaşmayı sağlayacak çeşitli gruplar arasında uyum olması gerekir. Söz konusu gruplaşmalar yaş, cinsiyet, üyesi bulunduğu sosyal sınıf, çevre, kültür özellikleri gibi ölçülere göre meydana gelen ayırım sonucudur. Bağlı bulunduğu siyasi parti, spor klübü, dernek ile doğum yeri ve bölgesi gibi etmenlerin meydana getirdiği gruplaşmaların da önemli olduğu görülmüştür.

1. Personelin Yaş Bakımından Profili

Bir kuruluşun tüm personelinin genç, orta ve yaşlı diye başlıca üç gruba ayrılabilceği bilinir. Bu üç personel sınıfı arasındaki çizgilerin kesin olmadığı ve yalnızca yaşa bakarak ayırım yapmanın yanlış sonuçlara yol açacağı kesindir. Bedensel, zihinsel ve ruhsal nitelikler dikkat alınırca, aynı yaşta olan kişileri sözü geçen üç gruptan sadece birine dahil etmenin doğru olmadığı açıktır.

İşletmede yaş dağılımı, o kuruluştaki görülen işlerin ve kullanılan alet ve makinelerin gerektirdiği niteliklerin sonucudur. Genç insanın bedensel, orta yaşlının zihinsel, yaşlının ise ruhsal nitelik ve yetenekleri ön plândadır.

Gençlikte, insan enerji ile doludur, sabırsızdır, aşırı davranışlara neden olan yerleşmemiş bir kişiliğe sahiptir. Bunun sonucu olarak, değişme ve gelişmelere daha kolay ve daha hızlı bir şekilde uyar. Hayat ve iş tecrübesi azdır; dünyayı ve özellikle insanları yeteri ölçüde anlamamıştır; bu yüzden acele ve bu nedenle de isabetsiz kararlar alabilir. Eksik bilgiye dayanan bu gibi kararlarının uygulamasına da acele olarak geçer.

Orta yaşlılıkta, tecrübe ve uzmanlık ve düşünsel güç gibi nitelik ve yeteneklerle birlikte ağır başlılık, uyanıklık, dikkat, olayların özüne inme, sabırlılık, hoşgörü ve bu gibi insani nitelikler gelişmiş ve kişilik tam anlamıyla biçimlenmiş olur. Bu çağın, kırkıncı yaştan sonra başladığını ileri sürerler az değildir. Bireyden bireye, toplundan topluma ve koşullara göre bu çağın başlangıç yılı farklı olduğu gibi, son bulma ve yerini yaşlılığa terketme yılında aynı şekilde kesin değildir. Bununla beraber, her birey için olgunluk çağının sona erdiğini ve yaşlılık çağının başladığı bedensel, zihinsel ve ruhsal yeteneklerinin zayıflaması ile ortaya çıktığı, genel bir kural olarak bilinmektedir.

İşletmelerin iç ve dış koşulları ile personelinin yaş profili arasında sıkı bir ilişki vardır. İş koşulları bakımından, işletme hızlı bir büyüme halinde ise, işletme üretim araçları ile yöntemlerinde esaslı değişiklikler, yenilikler yapma durumunda bulunuyorsa, görülen işler ile kullanılan araçlar

daha çok bedensel güç ve yetenekleri gerekli kılıyorsa, personel içinde gençlerin oranı yüksek olmalıdır. Dış koşullar bakımından; çevrenin sosyal, siyasal, hukuksal, ekonomik, bilimsel ve teknolojik koşulları çok hızlı bir değişme ve yenilenme temposu içinde ise, yine gençlerin oranının yüksek olmasında yarar vardır. Bu gibi iç ve dış koşullarda, personelin daha çok yaşlılar grubundan ibaret bulunması, işletmenin büyüme, gelişme ve yenilikleri gerçekleştirme konularında güçlüklerle ve hatta başarısızlıklarla başbaşa kalma olasılığını yükseltir. Buna karşın, yeniliklere uyabilme yönünden yararlı olan bu personel bileşimi, büyüme, değişme, gelişme hızının fazla olmasından dolayı büyük zararlar doğması olası ve olanaklı olan durum ve koşullarda, çok sakıncalı bir durum kazanır. Böyle durumlarda yaşlılığın sabır, dayanıklı ve tecrübesine daha çok gereksinme duyulur.

2. Personelin Çevre Bakımından Profili

İnsan kişiliği, büyük ölçüde toplumsal, kültürel, eğitimsel etmenler tarafından yoğurulur. Toplumun etkisinden uzak kalmış, daha çok doğayla başbaşa yaşamış ve dolayısıyla eğitim görmemiş bir bireyin düşünce ve davranışları, kuşkusuz ki doğal yatkınlık ve eğilimler ile doğal çevrenin damgasını geniş ölçüde taşıyacaktır. Bu bakımdan, nüfus yoğunluğunun az olduğu toplumsal temas ve ilişkilerin yoğun olmadığı, teknolojik ve kültürel gelişme düzeyinin düşük olduğu bir ortamda yaşayan bireyler, doğal özelliklerinin egemenliği altında olurlar. Toplumsal, kültürel yönden geri kalmış toplumlarda yetişen bireylerin kişi-

likleri, en çok temas halinde oldukları toplumsal grup aile olduğuna göre, yine açıktır ki, aile bireylerinin ve aile ortamının etkileri altında gelişecek ve böylece kalıtsal yeteneklerin kişiliğin yoğurulmasındaki etkisi, kendisini daha güçlü bir biçimde duyacaktır.

Çağdaş insanın kişiliğinin oluşumu ise, daha değişik koşullar altında olur. Uygar insan, daha yoğun nüfus bölgelerinde büyür. Toplumsal ilişkileri ve aile dışındaki kurumların etkileri daha çok ve daha yoğundur; yani nicelik ve nitelik yönlerinden daha etkindir. Çağdaş insanın kişiliği, doğal niteliklerinden çok, sosyo-kültürel etmenlerin damgasını taşır. Uygar insan o kadar büyük bir ölçüde toplumun esiri olmaktadır ki, doğal niteliklerin ve hatta doğal bir toplumsal grup olan ailenin etkilerinin izleri, kişiliğinde eskisi kadar yer bırakmamaktadır.

Çağımızın başta gelen özelliklerinden biri de, baş dönürücü bir değişme ve gelişme hızı olduğundan, bireyin psikolojik yapısı uyum güçlülüğü karşısında kalmaktadır. Teknoloji, toplumsal, ekonomik, kültürel etmenlerin esiri olan kişilik oluşunca, bu etmenlerin değişmesi halinde, kişiliğin hemen uyumu olanaklı olmamakta ve böylece çevre koşulları ile kişilik özellikleri arasında önemli, yani bireyi huzursuz edici uyumsuzluk ve ayrılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu durum karşısında kişi, kısmen uyum gösterme ve çevre ile belli bir uyum sağlama çabası gösterebile, zaman içinde geri kalmakta ve yine doğal sayılabilecek bir uyum çabası ile, bu kez değişmekte bulunan çevre koşullarına karşı direnme yoluna gitmekte ve belki elinden gel-

diği kadar, onların değişme hızını yavaşlatmaya çalışmaktadır.

3. Personelin Cinsiyet Bakımından Profili

Personelin kadın-erkak bileşimi, yalnız verimlilik bakımından değil, ortaya çıkabilecek yönetim, insan ilişkileri açısından da önemlidir. Kadın/erkek oranı, bilindiği gibi ailede, okulda ve oldukça küçük sayılabilecek kuruluş ve gruplarda bile önem taşır. İki cinsin fiziksel ve ruhsal özelliklerinin birbirlerini etkilemesi sonucu, daha iyi sosyal ve beşeri ilişkiler, daha yerinde kararlar ve dolayısıyla daha iyi bir işletme atmosferi ortaya çıkabilir.

4. Personelin Öğrenim Bakımından Profili

Yüksek öğrenim görmüş personelin, meslek hayatında en çok yakındığı konuların sebebi; her geçen gün, daha yüksek öğrenim görmüş bulunanların oranı arttığından, işletme ve kurumlardaki personel oranı da aynı yönde değişmektedir. İşletmelerin personel yapısı incelendiğinde alt ve orta hiyerarşi kademelerindeki yüksek öğrenimli oranının, üst kademedekine oranla daha yüksek olduğu görülür. Bu durum sonucu olarak, birçok üstlerin astlarından daha az öğrenim görmüş kişiler olması normal bir sonuç olarak karşılanmalıdır.

Astların üstlerinden daha çok öğrenim görmüş olmasının, ilk çalışma yıllarındaki etkisi ile daha sonraki yıllardaki etkisi aynı olmaz. Bazen yüksek öğrenim görenin iş hayatına atıldığı ilk aylar ve yıllar şok etkisi yapan bu olay, daha sonra iyi iliş-

kilerin de geliştirilmesi sonucu olarak olumsuz etkilerini kaybeder ve tamlaşma sağlanmış olur. Bazı durumlarda ise, ilk yılların acemilik ve tecrübesizliği yeni başlayan işgöreni çekingen yaptığından, başlangıçta itaatli olan ve kısa zamanda uyum göstermiş görünen yüksek öğrenimlinin, kısa bir süre sonra, durumu kolayca hazmedemediği görülür; ve ast-üst ilişkileri, hem kendisi, hem de kurum için zararlı bir biçime bürünür.

Gelişme ve değişme hızının fazla olduğu ülke ve ortamlarda kaçınılması çok güç olan bu durumun olumsuz etkilerini azaltabilmek için alınabilecek önlemler arasında, tarafları durumu olgunlukla, yüreklilikle ve hoşgörü ile karşılamaya hazırlayıcı eğitime tâbi tutmanın en uygun yol olacağı kuşkusuzdur.

Başka bir nokta ise, çeşitli uzmanlık dallarına mensup olanların birbirlerinin dillerinden anlamamaları ve dolayısıyla anlaşma ve geçinmeleri kolay değildir. Arazide çalışanlar ile ofiste çalışanlar veya teknisyenler ile sosyal bilim mensupları için de aynı şey geçerlidir. Bu personel yapısı ve faaliyetleri arasındaki uyumu bozan bir durumdur. Onun için eğe, işlerin niteliği, belli uzmanlık ve bilim dalı mensuplarından belli miktar ve oranda kişileri çalıştırmayı gerektiriyorsa, sosyal uyum bakımından en uygun sayılabilecek bir oranı gerçekleştirmek güçleşir. Bu durumda, başvurulacak önlemler, tarafları belli bir eğitime tabi tutmak ve geçimsizlikleri en aza indirecek bir işe yerleştirme politikası uygulamaktır.

IV- TAMLAŞMADA DİKKAT EDİLMESİ GEREKLİ İLKELER

Tamlaşmanın başarılı bir biçimde kurulmasından, kuruluştaki bütün elemanlar sorumludur. Bununla birlikte yönetici, bu ilişkilerin kurulmasından birinci derecede sorumludur.

A- Yönetici ve Çalışanların İlişkileri

Çalışanlar yaptıkları görevlerden dolayı, üstlerine karşı sorumludurlar. Üst-ast ilişkilerinin düzenlenmesinde büyük görev yöneticiye düşmektedir. İlişkilerin olumlu yönde gelişmesini isteyen yönetici, öncelikle çalışan insanları özellikleriyle tanımalı, kimlere nasıl davranacağını bilmelidir.

Astlar, üstlerine karşı olan davranışlarında saygılı olmalı, çatışmalara meydan vermeyecek biçimde ilişkilerini sürdürmeye çalışmalıdır.

Kuruluştaki her personelin hiyerarşik düzen içinde bir yeri vardır. Personelin yetki ve sorumluluğu da hiyerarşideki bu yere göre farklılıklar gösterir. Örneğin; bir müdür yardımcısının yetki ve sorumluluğu bir şefe nazaran daha fazladır. Hiyerarşik düzeni (aşama sırasını) piramide benzetecek olursak, en üstte üst kademe yöneticileri, ortada ara kademe sevk ve idarecileri, altta da memurlar görülür.

İş yaşantısında kişi, aynı anda hem amir, hem de memur olabilir. Örneğin; bir şef müdür yardımcısına göre memur, servisindeki memura göre ise amirdir.

Hiyararşik düzende idari kademeler, birbirlerine emir-komuta zinciriyle bağılıdır.

Her türlü emir bütün kademeleri geçerek ilgili servise iletilir. Yapılan işlemlerde yine hirerarşik düzene uyularak, alt kademedan üst kademe yöneticisine giden bir sıra izlenir. Çalışan, bazı konularda üst kademe yöneticilerine başvurma ihtiyacını duyduğu anda bir takım kurallara uymak zorundadır. Hiyerarşik düzene yapılacak başvurular, bir üst kademedeki yöneticiden başlanacak şekilde olmalıdır. Örneğin; memur şefe, şef müdür yardımcısı gibi ...

Yönetici ve çalışanların ilişkilerinde dikkat edilmesi gerekli ilkeler:

1. Yöneticiyi tanımak

Düzenli yönetici ve çalışan ilişkilerinde ilk adım, çalışanın yöneticisini tüm özellikleriyle tanımasıdır. Yönetici hangi davranışlardan hoşlanmakta, hangilerinden hoşlanmamaktadır? Görev anlayışı nedir? Bu ve buna benzer birçok özelliğin araştırılarak davranışlarını ona göre ayarlaması gerekir. Yöneticinin özelliklerini bilmek, yönetici ve çalışan ilişkilerinin olumlu olmasında önemli rol oynar.

2. Sabırlı Olmak

Çalışanlar iş yerinde karşılaştıkları sorunlara karşı sabırlı olmak zorundadır. Çünkü personel beraber çalıştığı yönetici ve diğer personelle iyi geçinmek, verilen işleri başarıyla

la yapmak durumundadır. İşleri yaparken güçlüklerle karşılaşabilir, canı sıkılabilir, sinirlenebilir. Bütün bunlara karşın yine de hizmetlerin yürütülmesinde ve arkadaş ilişkilerinde sabırlı olmak ve çevresindekileri kırmamak zorundadır.

3. Yönetici Hakkında Hemen Karar Vermek

Yeni işe başladığınız veya yeni atandığınız bir birimde azarlar gibi konuşan, asık yüzlü bir veya birkaç yönetici ile karşılaşabilirsiniz. "Eyvah yandım, çekeceğim var bundan" diye hemen kararınızı vermeyiniz. Değişik olaylar içinde o görünüşün altında nasıl bir kişilik yattığını anlamaya çalışınız. Nasıl olsa zamanla yöneticileriniz hakkında iyi ya da kötü bir kararınız olacaktır. İnsanları kısa bir zaman süresi içinde değerlendirmek bizi yanıltabilir.

Yönetici hakkında bir karar verirken söylentilere pek önem vermemek gerekir. Söylentiler her zaman doğru olmayabilir. Ayrıca herkesin olayları değerlendirmesi farklıdır. Bu nedenle, bir kişi hakkında karar verirken, kendi mantık süzgeciniz en büyük yardımcınız olmalıdır.

4. Yöneticiyi Saymak

Her memur yöneticilerini saymak zorundadır. Yöneticiyi saymak, onun her dediğini yapmak anlamına gelmez. Zamanı geldiğinde memur da kendi düşüncelerini söyleyecektir. Fakat bunu yaparken tartışma havası yaratmamaya, nezaket kuralları dışına çıkmamaya dikkat etmelidir. Bir konunun tartışılmasında fazla

ısrar da bir yarar sağlamaz. O anda yöneticinizin psikolojik durumu, fikrinizin kabul edilmesine engel olabilir. Aynı konuyu daha uygun bir zamanda tekrar görüşmekle istediğiniz sonucu daha kolay elde edebilirsiniz.

Yöneticinin karşısında duruşunuz da aynı derecede önemlidir. Yakanız, önünüz açık olarak, eliniz arkanızda veya elinizde sigara ile yönetici ile konuşmaktan kaçınmak gerekir. Bazen küçük, olumlu bir davranış size karşı olan sevgiyi artırabilir. Bunun yanında önemsiz gördüğünüz küçük, olumsuz bir hareket ise yöneticiniz ile aranızın açılmasına neden olabilir.

B- Çalışanlar İle Arkadaşlarının İlişkileri

Yeni işe giren veya başka bir yere atanan memurun yöneticilerini olduğu kadar çalışma arkadaşlarını da tanıması gereklidir.

Günlük yaşantımızın önemli bir bölümü iş yerinde geçmektedir. Günün sekiz saatini birlikte geçirdiğimiz çalışma arkadaşlarımızın özelliklerini bilme, onları tanıma, onlardan iyi kabul görme her şeyden önce bize rahat çalışma imkânı ve ortamı sağlayacaktır. Arkadaşlarla dostluk derecesini iyi belirleme memur yaşantısının geleceğini önemli derecede etkiler. Başarıyı etkileyen şartlar arasında çalışma arkadaşları ile iyi geçinmenin önemli yeri olduğu unutulmamalıdır. Arkadaşlarla olan ilişkilerin iyi ya da kötü olması, yapılan işin kalitesini ve çalışanların moralini etkiler. Burada temel unsur sevgi, saygı,

bağlanma ve güvenlik içinde bulunma duyguları olmaktadır. İ i düzenlenmiş bir hava bu ilişkilerin işyeri dışında da gelişmesine yardımcı olabilir.

C- İş ve Çevre İlişkileri

İnsanlarda aranan özelliklerden biri de. bulunduğu ortama çabuk uyabilme yeteneğidir. Uyumsuzluk ise çeşitli sosyal sorunların temel nedenlerinden biridir. Zaman zaman karşılaşılan önemli sorunlardan biri de yeni girilen bir ortama kısa zamanda uyabilmektir. İş hayatına uyum da böyledir. İş hayatına uyum sorununun iki temel yönü vardır. Bunlardan birisi insanın yaptığı işe uyabilmesi, diğeri ise çalıştığı kurumun prensiplerine ve mensuplarına uyabilmesidir. Yapılan işe uyum bir eğitim sorunudur. Kavrama ve beceri yeteneği fazla olan insanlar işe çabuk uyum sağlarlar. Ayrıca personelin çeşitli hizmet içi eğitim programlarına katılımları, bilgi ve yeteneklerini zenginleştirir.

Çalıştığı kuruma ve mensuplarına uyum dayanışma ile yakından ilgilidir. Memur yeni iş yerinin havasına, mensupları arasındaki dayanışmaya ne kadar çabuk girebilirse, o işyerinin kurallarına ve insanlarına uyumu da o kadar çabuk olur. Yeni gelen kişiye genellikle "yabancı" gözü ile bakılır. Bir topluluğa yeni giren kişinin grup dayanışmasına katılabilmesi, uyum zorluğu çekmesi için grubun isteksizlik setini kırmaya çalışması gerekir. Gruba girmek için gayret göstermeyen, daveti karşıdan bekleyen veya yalnız kalmayı tercih edenler için, grubun

kabulde göstereceği isteksizlik, kişinin iş çevresine uyumda önemli bir engeldir.

Beşeri ilişkilerinde yetenekli olan memur çevreye uyabilmek, çevrenin kurduğu seti yıkmak için birtakım çabalar gösterir. Olumlu ilişkiler kurmak için çalışma arkadaşlarına ilgi gösterir. Sempatisini kazanmaya gayret eder. Saygısız ve ben-cil görünmekten kaçınır.

Çalışan insanın işi bakımından aradıklarını şöyle sıralayabiliriz:

1. Yeteri kadar ve daha fazla ücret almak,
2. Devamlı gelecek güvencesi içinde olmak,
3. İşini sevmek ve işine karşı ilgi duymak,
4. Daha iyi çalışma koşulları düzenlemek,

D- Çalışanlar ile Ortak Amaçlı Kuruluşlar İlişkileri

Çalışanların ortak çıkarlarını korumak amacıyla kurdukları dernek yardım sandıkları ve bu gibi kuruluşlar personel arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde çeşitli yararlar sağlarlar.

Dernekler aynı amaca yönelik insanlar arasında dayanışma sağlanmasına yardımcı olur. Örneğin; aynı meslekten olanların kurdukları dernekler bilgi ve fikir alışverişine yol açar. Üyeler boş zamanlarını değerlendirdikleri gibi çeşitli konularda aydınlanma imkânı bulurlar. Fikirlerini, yayın organları aracılığıyla kamu oyuna duyurabilirler. Çalıştıkları veya ilgilen-

dıkları alanda devletin yardımını sağlayabilirler. Ortak çıkarları ile ilgili yasalar çıkarılması, o alanda yeni iş imkanları sağlanması gibi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar.

Yardım sandıkları da, ortak amaçlı kuruluşlardır. Çalışanlar aralarında sandık kurup para toplarlar. Dolayısıyla çalışamaz duruma geldiklerinde veya doğum, ölüm ve hastalık gibi durumlarda maddi destek görebilecekleri bir kaynağa sahip olurlar. Böyle sandıklar, çalışanları birbirine ve kuruma bağlayan faktörlerdir.

E- Çalışanların Davranışları

1. Çalışanların İstekleri ve Doyumu

Çalışanların, kuruluştan bazı beklentileri bulunmaktadır. Araştırmalar bu isteklerin genellikle şunlar olduğunu göstermiştir :

- Takdir edilmek,
- Kuruluşun üyesi olduğunu hissetmek,
- Özel sorunlarına ilgi ve yardım,
- Gelecek güvencesi,
- Ücret artışı,
- Kendini gösterecek olanakların tanınması,
- Yükselme olanağı,
- Üstlerle iyi ilişkiler
- İyi sağlık koşulları,

- Yöneticilerin adil davranması.

2. Çalışanların Kuruluşa Uyumu

Çalışan, kuruluşa uyumunu akılcı olduğu ölçüde gerçekleştirir. Ancak, zaman zaman geçmiş yaşantılarının etkisi ile duygusal davranışlara yönelebilir, işte o zaman çalışanın kuruluşa uyumu zorlaşır.

Çalışanın kuruluşa uyumunun üç ögesi vardır:

- Gerçekçi olmak,
- Kendini tanıma, kabullenme
- Yüklenme.

Çalışan, kuruluşla ilişkilerinde gerçekçi olmak, sorunların çözümünde gerçek bilgiler kullanmak durumundadır. Öte yandan, kendi niteliklerini bilmeli ve kabullenmeli, ondan sonra sorunların çözümünü yüklenmelidir. Yüklenmek, sorumluluğu kapsar.

3. Kuruluşun Yaptırım Gücü

Kuruluşun yaptırım gücü, örgütsel amaçlara ulaşmada işlevlerin gereken düzeyde yapılabilmesi için gerekli rolleri saptamayı, bunları dikey ve yatay iş bölümlerine ayırmayı, örgütte yukarıdan aşağıya doğru işleyen ve toplumsal güç olan erke dayalı bir yetke (otorite) yapısına bağlamayı, çalışanların rol başarmalarını izlemek ve gözlemek üzere bir denetim sistemi geliştirmeyi, sorumluluk ve makam yapısı ile otoriteyi güç-

lendirmeyi ve bütün bunlara karşın rolünü gereklerine uygun olarak yapmayan çalışanlara disiplin kurallarını uygulamayı kapsamaktadır.

Böylece çalışanların örgütsel davranışları ve ilişkileri kuruluşla çalıştığı her anda kuruluşun yaptırım gücünü oluşturan öge ve etmenlerin etkisi altındadır.

F- Moral

Moral, bireyde kuruluş çalışmalarına canlı bir şekilde katılma arzusu ve onun bütün enerjisini kuruluşun yöneldiği amaçların gerçekleşmesi için kullanma isteği olarak ortaya çıkar. Doğaldır ki moral, kişinin sağlığı ile sıkı sıkıya ilintilidir.

Kuruluştaki morali etkileyen etmenler, genel olarak şunlardır:

- Yöneticilerin tutumu,
- Kuruluştaki kümeleşmeler,
- Kuruluşun personel politikası,
- Çalışanın davranışları ile rolünün uyumu ve rolden doyumu,
- Kuruluşun kültürel ve yönetsel ortamı,
- Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması,
- Çalışanın üstüne karşı tutumu,
- Çalışanın arkadaşları ile ilişkileri,
- Çalışanın eşit işlem gördüğüne dair duyguları.

Çalışanın kişiliğine saygı, güvenini sağlama, arkadaşlarına iyi davranma, ihtiyaçlarını karşılama, kuruluşun üyesi olarak kabul etme ve kuruluşun kabullenmesini sağlama, iyi ilişkiler geliştirme, moralin yükselmesine yardım etmektir.

İnsan ilişkilerinin yüz yüze olduğu küçük kuruluşlarda genel olarak moralin yüksek olduğu saptanmıştır.

Bir kuruluşta, moral düşü lüğünün göstergesi şunlardır:

- Kurulustan ayrılan personelin çokluğu,
- Çalışanların verimliliğinin düşmesi,
- Savurganlığın artması,
- Hizmetin niteliğinin düşmesi,
- Mazeret izinlerinin artması,
- Yakınmaların çoğalması,
- Görüşme isteğinin yükselmesi,
- İş kazalarının artması,
- Halkla çalışanlar arasında münakaşa ve kavgaların çoğalması.

G- Motivasyon (Güdüleme-Özendirme)

Özendirme, çalışanı çalışmaya başlatan ve devam ettiren güçler topluluğu olarak açıklanabilir. Bir yöneticinin iş arkadaşları arasında iyi bir özendirme sağlayabilmesi için insan psikolojisi ve davranışlarını tam olarak anlaması gerekir.

Özendirme altı aşamalı bir süreç olarak oluşur:

1. Doyumsuzluk bireyce duyulmaya başlar-(açlık, susuzluk gibi).
2. Bireyi gerilime iten ihtiyacı doymak için elverişli bir ortamın bulunması gerekir).
3. Elverişli bir ortam bulan ihtiyaçlar, bireyin istekleri olarak su yüzüne çıkar.
4. Birey, artan gerilimini gidermek için ihtiyaçlarını doyuracak seçenekler aramaya başlar.
5. Birey seçtiği seçeneği uygulamak üzere eyleme geçer ve özendirildiği oranda eyleme itilmiş olur.
6. Doyum aşaması; Bu aşamada birey, yeterli doyuma ulaştığında, gerilimden kurtularak dengesine kavuşur. Doyum, yeteri düzeyde olmadığında, birey doyumsuzluğu oranında yeniden düş kırıklığına giderek gerilime ve bunalıma düşer.

Çalışanların kendilerine verilen iş ve emirde, yeteneği ölçüsünde ve içinde bulunduğu psikolojik ortamın da etkisi altında, bir kabul alanı vardır. Bu alanın dışına çıkıldığı zaman verilen iş ve emir savsaklanır veya yerine getirilmez.

Kişinin iş ve emri istekli olarak yerine getirebilmesi o iş ve emrin kişide sağlayacağı doyumla doğru orantılıdır. İşten ve verilen emirden sağlanacak doyum, kişinin o iş ve emir için katlanacağı güçlük ve özveriyi aştığı zaman iş ve emir istekli olarak yerine getirilir. Ters durumlar da savsaklanır ya da yerine getirilmez.

Bireylerin yetenekleri farklı olduğu gibi, yapma istek

ve arzusu da birinden diğetine farklılık gösterir. Doyum sağlayıcı özendiricilerin neler olduğu üzerinde duran bilim adamları, genellikle aşağıdaki özendiricilerin geçerli olabileceğinde fikir birliğine varmaktadırlar.

- Daha yüksek gelir,
- Sosyal statü ve saygı,
- Güvenlik,
- İlginç iş,
- İlerleme fırsatı,
- Yapılmaya değer bir işe sahip olma,
- Kişisel kudret ve etki sahibi olma,
- Kişiliğe saygılı olma,
- Adil, dikkatli ve sürekli yöneltme,
- İşte söz sahibi olma.

Yukarıda görüldüğü gibi, özendiriciler maddi ve moral değerleri içermektedir. Yöneticiler, beşeri ilişkilere inanır ve bunu davranışlarında gösterirlerse, hem kuruluşun, hem de onların amaçları gerçekleşecektir.

SONUÇ

Örgüt içi tamlaşma ve personel seçiminin önemli bireysel ve toplumsal sonuçları vardır. Tamlaşmanın sağlayacağı ilk etki işgörenlerin tatminini artırmak, iş ile işgörenin psikolojik yapısı arasında denge kurmak şeklinde görülecektir. Böyle bir uyumun olması halinde, birey işini yaparken çeşitli yönlerden kendisini gerçekleştirecektir. İş yapma gücü ve arzusu da duyacaktır.

İşletme açısından önemi ise verimliliğin artması, işgücü devir oranının düşmesi, devamsızlığın azalması şeklinde görülecektir. Ayrıca işi yavaşlatma, veya bölüm ve gruplar arası dengenin bozulması şeklinde görülebilecek bazı aksamalar da yok edilecektir.

Toplumsal etkisi ise, hayat düzeyinin yükselmesi politik dengenin sağlanmasına önemli bir katkı iş ve iş çevresinin doğurduğu baskı ve hastalıkların oran olarak azalması şeklinde görülecektir.

Tamlaşma sonucu kişi örgütle uyum içine girince amaçları, araçları ve örgütsel işleyişi benimseyecektir. Kişi, işletmenin amaçlarını ne ölçüde benimserse bu amaçların gelişmesine de o ölçüde katkıda bulunacaktır. Ayrıca bireyin iş arkadaşlarına, işin sosyal ve doğal çevresine uyum sağlaması da verimi olumlu yönde etkileyecek, işletmede verim standart düzeyine, bazı hallerde de daha üst düzeye ulaşacaktır.

Benzer amaçlı kişilerin bir araya gelmesi ve kendi aralarında uyum sağlaması, böyle bir uyumun işletmedeki teknik yapı ile de sağlanması yönetim prensiplerinin uygulanmasını kolaylaştıracaktır. Bir işletmede bulunan kişiler arasındaki bireyler arasında ruhsal ve sosyal uyumun derecesi işletmenin sosyal yapısının sağlamlılığının derecesi olarak da gösterilebilir. İşletmenin sosyal yapısının düzenli olması ise bireylerin bazı yönetsel kararlar ve uygulamalar etrafında kolayca birleşmelerini sağlayacaktır. Bu birleşme ise yönetim işlevini kolaylaştıracak, örgüt içindeki yöneten ve yönetilen sürtüşme ve çekişmesini minimum düzeye indirecektir.

Vurgulamaya çalıştığım, işletme açısından özellikle günümüzde işletmeler açısından insanın kilit faktör durumunda olduğudur. İşgörenler ne derece iyi tanınırsa, işgörenler arası ilişkiler en iyi ölçüde sağlanırsa ve işi yapacak olanlarla iş araç-gereçlerine hangi ölçüde uyum sağlarsa, amaçları o kadar kolay gerçekleşecektir.

KAYNAKLAR

- ALTAN, Ö.Zühtü : Sakatlar ve Türkiye'de Çalışma Sorunları
Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler
Akademisi, Eskişehir, 1976.
- ASHLEY Associates Lim. : Survey on References, London, 1961.
- BEACH, DALE, S. : Personnel The Management of People At
Work, Mac Millan Company, London, 1970.
- DİCLE, Atilla : Modern Örgütlerde Yetki ve Kullanılışı,
Sevk ve İdare Dergisi, İstanbul, 1971.
- DOĞAN, Canmaz : Türkiye'de Kesimler Arası İnsangücü Ha-
reketliliği, Siyasal Bilgiler Fak. Mezun-
ları Üzerine Bir Araştırma, Türkiye ve
Ortadoğu Anne İdaresi Ens. Yayınları,
no: 147, Ankara, 1975.
- EKİN, Nusret : Endüstri İlişkileri, İstanbul Universi-
tesi İktisat Fak. Yayını, no: 371, İst.
1976.
- EREN, Erol : İşletme Örgütleri Açısından Yönetim
Psikolojisi, Met/er Matbaası, İstanbul
1979.
- ETZIONI, Amitai : Modern Örgütler, Ortadoğu Teknik Univer-
sitesi İdari İlimler Fak. Yayını, no:14
Ankara, 1969.
- GODFREY, Golzen- PLUMB- : Charging Your Job, Third Revized Editi-
LEY, Philip : on Printed in Great Britain by Billing
and Son Ltd., London, 1978.
- HİMMETOĞLU, A.Bülent : Personel Psikolojisi, Ege Üniversitesi
İktisadi ve Ticari Bil. Fak. Yayını,
İzmir, 1978.
- HİMMETOĞLU, A.Bülent : Personel Yönetimi, Ege Univ. İşletme
Fak. Yayını, İzmir, 1979.

- HUMBLE, John : Amaçlara Yönelmiş Sevk ve İdare, Çev.Faiz PONEY, Türk Sevk ve İdare Derneği Yayını, İstanbul, 1974.
- INDUSTRIAL WELFARE SOCIETY : Information Service Survey, no: 91, London 1961.
- JAKSON, Matthew : Recruiting Interviewing and Selection, A Manual for Line Managers Mc.Graw Hill, London, 1972.
- KATZ, Daniel - KAHN L.Robert : Örgütlerin Toplum Psikolojisi, Çev: Halil 1. CAN, Yavuz BAYAR, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, no: 167, Ank.1977.
- KAYNAK, Tuğray : Beşeri İlişkiler Açısından Motivasyon, İstanbul Univ. İşletme Fak. İstanbul, 1973.
- KORMAN, K.Abraham : Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji, Çev: İlhan AKHUN-Cevdet ALKAN, Öğretmen Kitapları, no:141, Ankara, 1978.
- KUTAL, Metin : Engelli ve Eski Hükümlülerin Sosyal Hukuk Alanında Korunmaları, İktisat ve Maliye Dergisi, sayı: 7, İstanbul, 1978.
- LEONARD, J.Holman : Deciding The Appointment Ungerson.
- MARCH, G.James - SIMON, A.Herbert : Örgütler, Çev: Ömer BOZKURT - Oğuz ONARAN Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Ens. Yayını, no: 144, Ankara, 1972.
- Mc. GREGOR, Douglas M: Örgütün İnsan İlişkileri Yönü, Çev: Doğan ENERGIN, Ortadoğu Teknik Univ İdari İlimler Fak. Yayını, no: 16, Ankara, 1970.
- MIHÇIOĞLU, Cemal : Personel İdaresi Beşeri Münasebetler, Siyasal Bilgiler Fak. Yayın no:47, Ankara 1955.

- MIHÇIOĞLU, Cemal : Daha İyi Bir Kamu Hizmeti İçin Siyasal Bilgiler Fak. Üzerinde Bir Araştırma, Ankara Üniv. Siyasal Bilgiler Fak. Yayını, no: 336, Ankara, 1972.
- OLUÇ, Mehmet : İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Cilt 1, Sermet Matbaası, İstanbul, 1978.
- ONARAN, Oğuz : Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları, Ankara Üniv. Siyasal Bilgiler Fak. Yayını no: 470, Ankara, 1981.
- ÖMER, Bozkurt : Memurlar, Türkiye'de Kamu Bürokrasisinin Sosyolojik Görünümü,
- PENDLEBURY, Chris : Application From Design, Industrial and Commercial Training, Vol.2, no:11, London, 1970.
- PENFIELD, V. Robert : Örgütte Beşeri Münasebetler, Çev: R. TAŞ-ÇIOĞLU, Ajans-Türk Matbaacılık Sanayii, Ankara, 1969.
- RAY, E. Maurica : Recruitment Advertising, A Handbook of Methods and Procedure, Business Book Limited, London, 1971.
- ROETHLISBERGER, J. Fritz : İşletme İdaresi ve Moral, Çev: Sabahattin Zaim, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme Ens. Yayınları, no:11, İst. 1962.
- SCHEIN, H. Edgar : Örgütsel Psikoloji, Çev: Aylin SAĞTÜR-SAN Ozalp, Eskişehir Ticari ve İktisadi İlimler Akd. Yayınları, no: 167, Eskişehir, 1976.
- TANNENBAUM, S. Arnold : İşletmede Sosyal Psikoloji, Çev: Nilüfer SAĞTÜR, Ajans-Türk Matbaacılık Sanayi, Ank.
- TEZCAN, Mahmut : Kuşaklar Çatışması, Okuyan ve Çalışan Gençlik Üzerine Bir Araştırma, Ankara, 1981.

- TELİMEN, Osman : Kişisel Özelliklerden Dolayı İş Bulma İmkânları Sınırlı Olanlar, Sermet Matbaası, İstanbul, 1978.
- TOFFLER, Alvin : Gelecek Korkusu Şok, Çev: Selâmi SARGUT, Altın Kitapları Yayını, İstanbul, 1981.
- TURHAN, Akbulut : İş Hekimliği ve İş Yerindeki Mediko Sosyal Problemler, İstanbul, 1955.
- YALÇIN, Selçuk : Personel İdaresi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fak. Yayını, no:9, İst.1971.
- ZAİM, Sabahattin : Çalışma Ekonomisi, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fak. Yayını, no:382, İstanbul, 1977.