

4850

ÇEVRE OLGUSUNUN PERSONEL POLİTİKALARINDAKİ
YERİ

453 REHA. ULUHAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL
İ.Ü. SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PERSONEL YÖNETİMİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANA BİLİM DALI
1988

T. C.
Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Merkezi

Ö Z E T

Bu çalışma, günümüzde işletmeler açısından giderek önem kazanan çevre olgusunun, personel politikalarındaki yerini ve etkilerini saptamayı amaçlamaktadır.

Uzun yıllar, evrensel olarak kabul edilen yönetim kuramlarıyla yönetilen ve kapalı bir sistem olarak düşünülen işletmeler, çevre olgusunu dikkate almaksızın faaliyet göstermişlerdir. Ancak bu yüzyılın ortalarında, çevre ve ilgili unsurlarının oluşturduğu çevre koşullarının hızlı değişimleri ve işletmeler üzerinde etki güçleri karşısında başarısızlığa uğrayan bu anlayış yerini farklı yaklaşımlara bırakmıştır. Çevre olgusunu gözönüne alarak geliştirilen bu yaklaşımlarla işletmeler, artık açık sistem ve çevrenin bir alt sistemi olarak tanımlanmaktadır. Bu yeni tanımları doğrultusunda çevreyle kaynak alışverişi içinde olan işletmelerin, çevreden aldığı kaynakları onun uygun gördüğü ve gereksinim duyduğu çıktılarına dönüştürerek tekrar çevreye sunma yoluyla çevreyle yoğun bir etkileşim içinde olduğu kabul edilmektedir. Günümüzde daha da karmaşıklaşan, sürekli bir değişim içinde olan ve hiçbir zaman sabit bir denge halinde bulunmayan çevre olgusu, işletmelerin başarı ve başarısızlığı üzerinde dolaysız bir etki gücüne sahiptir. İşletmelerin yaşamları ise çevresel değişimlere ayak uydurabilmelerine, bu değişimlerin ne yönde ve nasıl olacağını öngörebilmelerine ve bu amaçla devamlı olarak gözlem ve analiz çalışmaları yapmalarına bağlıdır. Bu çalışmaların sonuçları, işletme-çevre ilişkisi konusunda yönetimin alacağı önlemleri biçimlendirmektedir. İşletmelerin kendi yapı ve faaliyetlerini çevre koşullarına göre düzenledikleri pasif uyum ve oluşturacakları faaliyet ve politikalarla çevre koşullarını etkilemeye çalıştıkları aktif uyum önlemleri olarak ikiye ayrılan uyum önlemleri, işletmelerin çevreyle olan ilişkilerinde, çevresel gözlem ve analiz sonuçları dikkate alınarak yönetim tarafından benimsenebilen tavırlardır. Öte yandan

uyum olgusu uzun vadeli ve üst düzeyde ele alınmayı gerektirmesiyle bir politika işlevi olarak işletme politikalarını ve bu politikalar içinde önemli bir yere sahip olan personel politikalarını gündeme getirmektedir. Bu noktada personel politikaları, etkinlikleri ve içerdikleri stratejik kararlar doğrultusunda işletmelerin, hızlı bir değişim içinde olan çevre koşulları karşısında ayakta kalabilmelerine olanak sağlayan ve çevre olgusundan soyut olarak düşünülemeyen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çevre olgusunun personel politikalarındaki yerini ve etkilerini saptamayı amaçlayan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde konuya genel bir bakış açısı sağlamak amacıyla ilk olarak, yönetim ve personel yönetimi olgularının tanımsal ve kuramsal yönleri üzerinde durulmuştur. Burada personel yönetimi ve işletme-çevre ilişkisinin gelişimi, yönetim biliminin tarihsel sürecinde yer alan yönetim yaklaşımlarının ana hatları ele alınarak verilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla klasik, neo-klasik ve modern yönetim yaklaşımları olarak bilinen Bilimsel Yönetim yaklaşımı, Yönetimsel Kuram yaklaşımı, Bürokratik Yönetim yaklaşımı, İnsan İlişkileri yaklaşımı, Davranışsal yaklaşım ve Katılımlı Yönetim yaklaşımlarıyla bu sürecin dışında yer alan ancak, personel yönetiminde önemli bir yeri olan Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımının ana hatları birinci bölümün ilk alt başlığında incelenmiştir. Bu bölümde ikinci olarak, politika ve personel politikası olgularının tanımsal ve kuramsal yönleri incelenmektedir. Bu doğrultuda politika kavramı ve bu kavramın benzer kavramlarla ilişkisi üzerinde durulmuş, politika olgusu işletmelerin uzun vadeli ve üst düzeydeki sorunlarının çözümünü içeren niteliğiyle işletme ve personel düzeylerinde ele alınmıştır. Çalışmanın temelini oluşturan ve bir işletmede personel yönetimiyle ilgili çalışmaları düzenleyen kural, ilke, yöntem ve tekniklerin tümünü gösteren; tekrarlanarak karşılaşımla olasılığı bulunan sorunlara karşı sistematik bir davranış biçimi geliştirmeyi amaçlayan per-

sonel politikalarının niteliksel ve biçimsel yönlerinin incelenmesiyle birinci bölüm tamamlanmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde işletme-çevre ilişkisi, çevresel yönetim yaklaşımları ve çevre koşullarının biçimsel yönleri doğrultusunda ele alınmaktadır. Çevre olgusunun işletmeler açısından taşıdığı anlam ve önem, benimsenen yönetim anlayışına ve bu anlayışın niteliğine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Bu nedenle ikinci bölümde, çevresel yönetim yaklaşımları olarak tanımlanabilen Sistem yaklaşımı ve bu yaklaşımın bir uzantısı olan Durumsal yaklaşım, Karşılaştırmalı Yönetim yaklaşımı ve Stratejik Yönetim yaklaşımlarının anahatları ile işletme-çevre ilişkisine getirdikleri bakış açıları üzerinde durulmuştur. İşletme-çevre ilişkisinin belirli bir yaklaşıma bağlı kalmadan, genel bir bakış açısı oluşturacak biçimde incelenmesine, çevre ve ilgili unsurlarının oluşturduğu çevre koşullarının belirli kuramlar çerçevesinde sınırlandırılmasının güçlüğü neden olmaktadır. İşletmeler için farklı önem ve etki dereceleri içeren çevresel etmenlerin bu doğrultuda gruplandırılmasıyla oluşan çevre koşulları, sınırlarının ve boyutlarının saptanmasında güçlük çekilen bir konudur. İşletmeler açısından, iç ve dış çevre koşulları olarak bölümlenebilen çevre koşullarının kendi aralarında yoğun bir etkileşim içinde bulunmaları ve birbirlerine olan bağımlılıkları bu koşullardan hangilerinin iç hangilerinin dış çevre koşulları olduğu konusunda belirsizlikler içermektedir. Öte yandan işletmelerin gerçekleştirdikleri faaliyetler sonucunda ilişki içinde olduğu, çevrelerinde bir baskı ve çıkar ağı meydana getiren çevresel gruplar da dış çevrenin bir uzantısı olarak işletme içinde yer almaktadır. Kesin sınırlarla birbirlerinden ayrılmaları oldukça zor olan çevre koşulları bu çalışmada, konuya getirilen çeşitli yaklaşımların ışığı altında genel bir sınıflandırma yapılarak incelenmiştir. Bu doğrultuda işletmelerin dış çevre koşulları, siyasal-yasal çevre koşulları, ekonomik çevre koşulları, sosyo-kültürel çevre koşulları, teknolojik çevre koşulları, doğal çevre koşulları ve bunları

meydana getiren çeşitli alt koşullar bağlamında irdelenmektedir. İşletmelerin iç çevre koşullarına ise pazar, ürün ve rekabet analizleri ile teknolojik gelişme ve araştırma-geliştirme faaliyetleri gibi temel konuların esas alındığı bir yaklaşım getirilmektedir. Bunun yanı sıra işletmelerin gerek iç gerekse dış çevrelerinde yeralan çevresel gruplar bu özelliklerinden dolayı, bütün yönleriyle ayrı bir başlık altında incelenmiştir. İşletmelerin birbirlerinden soyutlanamaz nitelikte olan iç ve dış çevre koşullarına farklı yaklaşımlarla daha birçok alt koşul eklemek olasıdır. Ancak bu bölümde üzerinde durulan çevre koşulları, çevre olgusunun personel politikalarındaki yerinin ve etkilerinin belirlenmesi açısından yeterli bulunmaktadır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde, personel politikaları-çevre ilişkisi işlevsel personel politikaları düzeyinde araştırılmaktadır. Personel yönetimine konu olan her türlü işlev için düzenlenebilen personel politikaları, bu bölümde başlıca personel sağlama ve seçme, eğitim, ücretleme, bütünleşme, sosyal hizmet ve yararlar sağlama gibi işlevler bağlamında, kuramsal açıdan ve çevreyle olan ilişkileri bakımından incelenmiştir. Personel yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olan ve işletmenin gereksinim duyduğu personelin sağlanması, adaylar arasından seçim yapılması ve uygun bulunanların işe alınması sürecini içeren personel sağlama ve seçme işlevi, ilgili politikaların hazırlanabilmesi için öncelikle personel planlaması çalışmalarının yapılmasını gerektirmektedir. Bu nedenle ilk aşamada personel planlaması olgusu ele alınarak çevreyle olan ilişkisi üzerinde durulmuştur. Personel sağlama ve seçme politikaları kapsamının yükselme, ilerleme ve işten çıkarma politikalarını da içine alan bir genişlikte olması bu konuya daha fazla yer ayrılmasını zorunlu kılmıştır. Yürütsel ve yönetsel personel açısından ele alınan personel eğitimi politikaları, işdeğerleme ve başarı değerlendirme olgularıyla bütünleştirilen ücret politikalarının kuramsal yönleri ve

evre koşullarının bu politikadaki yerleri, bu bölümün diğeri iki alt başlığı altında incelenmektedir. Öte yandan işletme-personel bütünleşmesi politikaları ve bu politikaların kapsadığı motivasyon, moral ve haberleşme olgularının ana hatlarının ve çevreyle olan ilişkilerinin belirlenmesi, bu bölümün bir diğeri konusunu oluşturmaktadır. Bu alışma, sağlık ve korunma politikalarıyla personele sağlanan sosyal hizmet ve yarar politikalarına getirilen kuramsal bir yaklaşım ve evre koşullarının bu politikadaki yerlerinin ortaya konmasıyla son bulmaktadır.

işletme-evre ilişkisinin dengeli bir uyum içinde kurulabilmesine olanak sağlaması, uzun vadeli ve yaşamsal önemdeki sorunların üzümünü içermesi nedeniyle yöneticilerin üzerinde dikkatle durmaları gereken personel politikaları, evre olgusunun bütün yönleriyle sıkı bir ilişki içindedir. işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmelerini sağlayan başarılı ve etkili personel politikaları ancak evre koşulları gözönüne alınarak hazırlanabilir. Ayrıntılı olarak tanımlanması ve sürekli gözlemlenmesi gereken evre koşullarının personel politikalarını ne yönde ve nasıl etkilediğinin yada etkileyeceğinin bilinmesiyle bu politikaların içerdigi stratejik kararlar biçimlenmekte, boylelikle işletmelerin hızlı bir değişim içinde olan evre koşulları karşısında ayakta kalabilmeleri ve gelişmeleri mümkün olmaktadır.

- İ Ç İ N D E K İ L E R -

Sayfa

GİRİŞ	1
---------------	---

B İ R İ N C İ B Ö L Ü M

YÖNETİM VE POLİTİKA OLGULARINA ÇEŞİTLİ YAKLAŞIMLAR

I- YÖNETİM VE PERSONEL YÖNETİMİ	
OLGULARINA GENEL BİR YAKLAŞIM	4
A- YÖNETİM KAVRAMI VE TANIMSAL İÇERİĞİ	4
B- PERSONEL YÖNETİMİNİN TANIMSAL	
VE BÜTÜNSSEL İÇERİĞİ	5
C- PERSONEL YÖNETİMİNDE YÖNETİM YAKLAŞIM	
BİÇİMLERİ	8
a) Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	8
b) Yönetimsel Kuram Yaklaşımı	9
c) Bürokratik Yönetim Yaklaşımı	11
d) İnsan İlişkileri Yaklaşımı	12
e) Davranışsal Yaklaşım	15
f) Katılımlı Yönetim Yaklaşımı	17
g) Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı	19
II- POLİTİKA VE PERSONEL POLİTİKASI	
OLGULARINA GENEL BİR YAKLAŞIM	23
A- POLİTİKA KAVRAMI VE TANIMSAL İÇERİĞİ	23
a) Politika Kavramı	23
b) Politika ile İlgili Kavramlar	24
c) Politika ve Strateji İlişkisi	24
B- İŞLETME DÜZEYİNDE POLİTİKA OLGUSU	25
a) İşletme Politikalarının Tanımsal	
İçeriği	25
b) İşletme Politikalarının Niteliksel	
ve Biçimsel İçeriği	26
c) İşletme Politikalarının Sorumluluğu	
ve Oluşum Süreci	28
C- PERSONEL POLİTİKASI OLGUSU	29
a) Personel Politikası Kavramının	
Tanımsal İçeriği	29

b) Personel Politikalarının Niteliksel ve Biçimsel İçeriği	30
--	----

İ K İ N C İ B Ö L Ü M

ÇEVRE KAVRAMI, ÇEVRESEL YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE ÇEVRE KOŞULLARI

I- ÇEVRE KAVRAMI VE İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ	32
A- ÇEVRE KAVRAMI VE TANIMSAL İÇERİĞİ	32
B- İŞLETMELER AÇISINDAN ÇEVRENİN ÖNEMİ	32
II- ÇEVRESEL YÖNETİM YAKLAŞIMLARI	34
A- İŞLETME YÖNETİMİNDE SİSTEM YAKLAŞIMI VE DURUMSAL YAKLAŞIM OLGULARI	34
a) Sistem Yaklaşımı Olgusunun Ana Hatları ..	34
b) Personel Yönetiminde Sistem Yaklaşımı ..	39
c) Durumsal(Koşulsal) Yaklaşım Olgusu ..	41
B- KARŞILAŞTIRMALI YÖNETİM YAKLAŞIMI VE ANA HATLARI.. .. .	42
C- STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMI	46
III- ÇEVRE KOŞULLARI VE BİÇİMSEL İÇERİĞİ	50
A- ÇEVRE KOŞULLARININ TANIMI VE BOYUTLARI	50
B- İŞLETMELERİN DIŞ ÇEVRE KOŞULLARI	51
a) Dış Çevre Koşullarına Yapılan Çeşitli Yaklaşımlar	51
b) Siyasal-Yasal Çevre Koşulları	55
c) Ekonomik Çevre Koşulları	56
d) Sosyo-Kültürel Çevre Koşulları	58
e) Teknolojik Çevre Koşulları	61
f) Doğal Çevre Koşulları	62
C- İŞLETMELERİN İÇ ÇEVRE KOŞULLARI	63
a) İşletme İçi Çevre Koşullarının Analizi ve Çeşitli Yaklaşımlar	63
b) Pazar Analizleri	65
c) Ürün Analizleri	67
d) Teknolojik Gelişme ve Araştırma- Geliştirme Faaliyetleri	69
e) Rekabet Analizleri	70

f) Sinerji Kavramı ve Tanımsal İçeriği	71
D- ÇEVRESEL GRUPLAR	72
a) Grup Kavramı ve Tanımsal İçeriği	72
aa) Biçimsel Gruplar	73
bb) Biçimsel Olmayan Gruplar	74
b) Çevresel Grupların İşletmeler Açısından Önemi ve Biçimsel İçeriği	75
aa) İşletme İçi Gruplar	76
bb) İşletme Dışı Gruplar	77

Ü Ç Ü N C Ü B Ö L Ü M

PERSONEL POLİTİKALARI VE ÇEVRE

I- PERSONEL POLİTİKALARINDA ÇEVRENİN YERİ	79
II- PERSONEL SAĞLAMA VE SEÇME POLİTİKALARI-ÇEVRE ..	80
A- PERSONEL SAĞLAMA VE SEÇME POLİTİKALARININ KAPSAMI	80
B- PERSONEL PLANLAMASI OLGUSU	80
a) Personel Planlamasının Tanımsal İçeriği ..	80
b) Personel Planlaması Süreci	82
c) Personel Gereksinmesinin Planlanması	84
d) Personel Planlaması ve Çevre İlişkisi ..	86
C- PERSONEL SAĞLAMA VE SEÇME POLİTİKALARI	88
a) Personel Sağlama ve Seçme Politikalarının Tanımsal İçeriği	88
b) İşletme Dışından Personel Sağlama ve Seçme Politikaları	90
D- YÜKSELME, İLERLEME VE İŞTEN ÇIKARMA POLİTİKALARI	93
a) Yükselme ve İlerleme Politikalarının Tanımsal İçeriği	93
b) İşten Çıkarma Politikası	94
E- PERSONEL SAĞLAMA VE SEÇME POLİTİKALARINDA ÇEVRENİN YERİ	96
III- PERSONEL EĞİTİMİ POLİTİKALARI VE ÇEVRE	97
A- PERSONEL EĞİTİMİ POLİTİKALARININ TANIMSAL İÇERİĞİ	97
a) Yürütsel Personelin Eğitimi Politikası ..	98

b) Yönetmel Personelin Eğitimi Politikası	99
B- PERSONEL EĞİTİMİ POLİTİKALARINDA ÇEVRENİN YERİ	100
a) Genel Olarak Eğitim Politikaları-Çevre İlişkisi	100
b) Yönetici Eğitimi Politikası ve Çevre	101
IV- ÜCRET POLİTİKALARI VE ÇEVRE	105
A- İŞDEĞERLEME OLGUSU VE TANIMSAL İÇERİĞİ	105
B- BAŞARI DEĞERLEME POLİTİKASI VE TANIMSAL İÇERİĞİ	106
C- ÜCRETLEME İŞLEVİ VE ÜCRET POLİTİKALARI	109
D- ÜCRET POLİTİKALARINDA ÇEVRENİN YERİ	112
V- İŞLETME-PERSONEL BÜTÜNLEŞMESİ POLİTİKALARI VE ÇEVRE	116
A- BÜTÜNLEŞME POLİTİKALARI VE TANIMSAL İÇERİĞİ	116
a) Motivasyon Olgusu ve Bütünleşme Politikalarındaki Yeri	116
b) Personel Morali Olgusu ve Bütünleşme Politikalarındaki Yeri	117
c) Haberleşme Olgusu ve Bütünleşme Politikalarındaki Yeri	118
B- BÜTÜNLEŞME POLİTİKALARINDA ÇEVRENİN YERİ	119
VI- SOSYAL HİZMET-YARAR POLİTİKALARI VE ÇEVRE	122
A- SAĞLIK VE KORUNMA POLİTİKALARI	122
a) Sağlık ve Korunma Politikalarının Tanımsal İçeriği	122
b) Sağlık ve Korunma Politikalarında Çevrenin Yeri	123
B- SOSYAL HİZMET VE YARAR POLİTİKALARI	124
a) Sosyal Hizmet ve Yarar Politikalarının Tanımsal İçeriği	124
b) Sosyal Hizmet ve Yarar Politikalarında Çevrenin Yeri	126
SONUÇ	127
YARARLANILAN KAYNAKLAR	129

G İ R İ Ş

Bu çalışma, çevre olgusunun personel politikalarında ki yerini ve etkilerini belirlemek amacını taşımaktadır. Yönetim biliminin tarihsel gelişim süreci içinde, çeşitli kuramsal yaklaşımların katkılarıyla günümüzdeki kimliğine bürünen işletme-çevre ilişkisi, bu çalışmada belirli bir yaklaşıma bağlı kalınmaksızın, genel bir bakış açısı oluşturacak biçimde irdelendikten sonra personel politikaları düzeyinde incelenmektedir. İşletme-çevre ilişkisine bu tür bir yaklaşım getirilmesinin en önemli nedeni, çevre ve ilgili unsurlarının oluşturduğu çevre koşullarının belirli kuramlar çerçevesinde sınırlandırılmasının ve sınıflandırılmasının güçlüğüdür.

Uzun yıllar kapalı bir sistem olarak düşünülen işletmeler, çevreyle herhangi bir ilişkileri olmadığı varsayımıyla yönetilmişlerdir. Bu anlayış doğrultusunda geliştirilen ve evrensel olarak geçerli olduğu öne sürülen yönetim kuramları, bu yüzyılın ortalarında pratikte başarısızlığa uğradıktan sonra yerini, çevre olgusunun da gözönüne alındığı yeni yaklaşımlara bırakmıştır. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasının ana nedeni, dünyada her alanda görülen hızlı değişme ve gelişmelerin yeni arayışlar içinde olan işletme yönetimi konusunu kaçınılmaz olarak etkilemesidir. Bu gelişmelerin ışığında kendi kapalı dünyalarından çıkan ve açık bir sistem haline gelen işletmeler, içinde bulundukları çevrenin de bir alt sistemi olarak niteliksel değişime uğramışlardır. Böylece işletmeler artık, çevreden aldıkları hammadde, insan, enerji ve bilgiyi dönüştürerek mal ve hizmetler şeklinde çevreye sunan ve çevresiyle sürekli bir etkileşimde bulunan, çok yönlü amaç ve işlevleri olan bir bütün olarak tanımlanmaktadır.

İşletmeler yeni tanımları doğrultusunda gelişmelerini sürdürürlerken, çevreyle ilişkileri konusunda uyum sorunları ile karşılaşmaktadırlar. Bu sorunun çözümü yolunda işletmeler

T. C.

Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Merkezi

biri, kendi organizasyon yapı ve faaliyetlerini çevre koşullarına göre düzenledikleri pasif uyum, diğeri de oluşturacakları faaliyet ve politikalarla çevre koşullarını etkilemeye çalıştıkları aktif uyum tavırlarından birini benimsemek durumunda kalmaktadırlar. İşletmelerin yaşama ve gelişmelerinde belirleyici bir rol oynayan çevreye uyum sağlanması konusu, bir politika işlevi olarak politika olgusunu gündeme getirmektedir.

Politika olgusu genel olarak, varılması amaçlanan hedefleri, bu hedeflere ulaşmak için kullanılacak yöntem ve araçları, temel alınacak düşünsel yargıları ve değer yargılarını içeren oldukça geniş kapsamlı bir kavram olarak tanımlanabilir. Bu tanım, ilke ve sorunları uzun vadeli ve üst düzeyde ele almak koşuluyla işletme politikaları için de geçerli olmaktadır.

İşletme-çevre ilişkisi bağlamında belirleyici bir etki gücü olan politikalar, personel yönetimi sözkonusu olduğunda daha da önem kazanmaktadır. Maddi ve beşeri etmenlerden oluşmuş bir bütün olan işletmeler, kendilerini meydana getiren insanların yönetimi konusunda çözümü oldukça güç sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu sorunun çözümü ise konunun uzun dönemli ve üst düzeyde ele alınmasını, bu doğrultuda politikalar oluşturulmasını gerektirmektedir. İşletme politikaları içinde önemli bir yere sahip olan ve personel yönetimine konu olan her türlü işlev için düzenlenebilen personel politikaları, belirlenmiş hedeflere varmak için gerçekleştirilecek faaliyetlerde, yönlendirici bir rol oynamaktadır.

Personel sağlama ve seçme, eğitim, ücretleme, bütünleşme, sosyal hizmet ve yararlar gibi çeşitli işlevler için ayrı ayrı oluşturulan işlevsel personel politikaları, kendi aralarında ve genel işletme politikalarıyla ilişkilerinde bütünlüklü bir uyum içinde ele alınarak, işletmelerin içinde bulundukları çevrede varlıklarını sürdürebilmelerine olanak

saglamaktadır. Bu durumda işletmelerin hızlı bir değişim içinde olan çevre koşulları karşısında ayakta kalabilmelerinin, bu koşulların neler olduğu ve etki güçleri hakkındaki bilgilerle donatılmış etkili personel politikalarına ve bu politikaların içereceği stratejik karar lara bağlı olduğu söylenebilir.

Bu çalışma, sınırları elverdiği ölçüde işletmeler açısından yaşamsal bir önem taşıyan çevre olgusunun çeşitli yönleriyle personel politikalarındaki yerini ve etkilerini, konuya genel bir bakış açısı getirerek sistematik bir biçimde incelemeye çalışmıştır. Bu doğrultuda, çalışmanın birinci bölümünde, yönetim ve politika olguları, işletme ve personel düzeylerinde genel kuramsal hatlarıyla ele alınmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümü ise çevre olgusunun işletmeler açısından, çevresel yönetim yaklaşımları ve çevre koşullarının biçimsel yönleri doğrultusunda irdelenmesini içermektedir. Son bölümde de personel politikaları-çevre ilişkisi, işlevsel personel politikaları düzeyinde ayrı ayrı ele alınarak incelenmektedir.

B İ R İ N C İ B Ö L Ü M

YÖNETİM VE POLİTİKA OLGULARINA ÇEŞİTLİ YAKLAŞIMLAR

I- YÖNETİM VE PERSONEL YÖNETİMİ OLGULARINA GENEL BİR YAKLAŞIM

A- YÖNETİM KAVRAMI VE TANIMSAL İÇERİĞİ

Yönetim kavramı gerek tarihsel gerekse tanimsal açıdan ele alındığında, ortaya karışık bir görünüm çıkmaktadır. İnsanlık tarihine koşut bir oluşum ve gelişim gösteren yönetim kavramı, bilimsel anlamda ancak bu yüzyılın başlarında ele alınmıştır(1). Bunun yanı sıra yönetim ve işletme kavramları birlikte düşünüldüğünde, 18. yüzyılda başlayan endüstri devrimi öncesindeki yönetim anlayışıyla, bilinçli bir işletme ve yönetim kavramının oluştuğu endüstri devrimi sonrası yönetim anlayışının belirgin çizgilerle birbirinden ayrıldığı gözlenir. Endüstri devrimine kadar olan tarihsel kesitte yeterli kurumsallaşmanın olmaması, yönetimi bilinçli bir kavram haline getirememiştir. Endüstri devrimine kadar geçen sürede yer almış olan uygarlıklar, kendi özgün tarihsel koşullarının etkisiyle, dini ve askeri kuruluşlar, aile, aşiret, ve devlet gibi kurumlar üzerinde yönetim kuramları geliştirmiş ve uygulamışlardır(2). 1765 yılına gelindiğinde ise James Watt' ın buhar enerjisinin endüstride kullanılmasını sağlayan buluşu, değişen sosyo-ekonomik yapıyla birlikte hızlı bir endüstrileşme sürecini başlatmış ve bu süreç içerisinde bilinçli bir kavram haline gelen işletme ve yönetim kavramları kuramsal bir boyut kazanmıştır.

(1) Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, Cilt 1, (İstanbul : İ. Ü. İşletme Fakültesi, 1978), s.162.

(2) Osman Yozgat, İşletme Yönetimi, (İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Fakültesi, 1980), s.2

Genel tanımsal bir yaklaşımla yönetim, belli bir amaca ulaşabilmek için, bir grup insanın işbirliğini sağlama yolunda harcanan çabaların bütünü olarak tanımlanabilir(3). Bu tanımlamada anlaşılabileceği gibi, yönetim, beşeri yönü oldukça güçlü bir kavramdır. Bir veya birden fazla yönetici karşısında, bir grup insan, kendi amaç ve çıkarları doğrultusunda, yöneticiler tarafından belirlenmiş hedef ve amaçlara, işbirliği yaparak ulaşmak için çaba göstermektedir. Bu yönüyle yönetim, amaçlara yönelik, beşeri ve psiko-sosyal içerikli ve toplumsal farklılaşmaya yol açan bir süreçtir. Bu niteliklere sahip olan yönetim süreci, yöneldiği amaçların etkin ve verimli bir biçimde gerçekleşmesi için çaba gösterir.

Yönetim kavramının kapsamının ve sınırlarının gösterdiği değişimler, ileride ele alınacak olan kuramsal yaklaşımlarla belirginleşmektedir.

B- PERSONEL YÖNETİMİNİN TANIMSAL VE BÜTÜNSEL İÇERİĞİ

İşletme adı verilen toplumsal organizmalar, bir grup insanın, bir veya birden çok amaç için bir araya gelmelerinden oluşan işbirliği sistem ve mekanizmalarıdır(4). Bu yönüyle işletmelere maddi etmenlerin, beşeri etmenlerle oluşturduğu bir bütün olarak yaklaşılabılır. Bunun yanı sıra yönetim olgusunun içerdiği beşeri öz, personel yönetiminde daha da yoğunlaşmaktadır. Bir işletmede, belirli bir ücret karşılığı istihdam edilen gerçek kişileri personel olarak tanımlarsak, bu işletmenin amaçlarına ulaşmak için gereksinim duyduğu personel ile ilgili olarak aldığı kararların, önlemlerin ve bu konularda oluşturularak, izlenecek politikaların bütününe personel yönetimi diyebiliriz(5).

(3) K.Tosun, a.g.e., s.161

(4) Ibid., s.29

(5) Oğuz Uras, İşletmeye Giriş Ders Notları, (İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Fakültesi, 1981), s.49.

Yönetim gibi personel yönetimi olgusunun da tarihsel gelişim süreci ,çok eski dönemlere kadar uzanıyorsa da gerçek anlamda oluşumu endüstri devrimiyle başlamış ve ancak yüzyılımızın ortalarında modern bilimsel yöntemlere dayandırılarak günümüzdeki anlamını kazanmıştır(6).Personel yönetimi olgusunun tarihsel gelişim süreci ,sosyo-politik ve ekonomik yönleriyle oldukça geniş bir etki alanına sahiptir. Ancak sınırları çok geniş olan bu konuya burada daha ayrıntılı biçimde yer verilmeyerek ,kısaca personel yönetiminin kuramsal ve işlevsel yönleri üzerinde durulacaktır.

Personel yönetimi ,bilimsel yöntemlere dayandırılan, dinamik ve oldukça karışık bir süreçtir.Bu nedenle personel yönetimi sürecinin işlev ve kapsam yönünün belirlenmesi gerekmektedir.Personel yönetimi ,planlama,organizasyon,emir-komuta,kontrol gibi yönetsel işlevler ile, personel sağlama ve seçme, eğitim,ücretleme,bütünleşme,saglık ve korunma gibi yürütsel işlevlerden oluşmuş bir işlevsel yapıya sahiptir(7). Bu yapıyı oluşturan işlevler kendi içlerinde birçok konuyu kapsamlarına almakta ve bunlarla ilgili politikaların oluşumunu gerektirmektedir.

Personel yönetimi süreci ,kapsam açısından ise üç boyutlu bir özellik göstermektedir.Seçim,görüşme,iletişim, eğitim teknikleri gibi unsurlardan oluşan teknik kapsam, bürokratik işlerden oluşan idari kapsam,ve güdüleme,özendirme,önderlik gibi konulardan oluşan davranışsal kapsam, personel yönetiminin kapsamının üç boyutunu ortaya koymaktadır(8).

(6) Sinan Artan, Personel Yönetimi Ders Notları,(İstanbul: M.Ü. İşletme Fakültesi,1983), s.24.

(7) Selçuk Yalçın, Personel Yönetimi Ders Notları,(İ.Ü. İşletme Fakültesi), s.2.

(8) S. Artan, a.g.e., s.23.

Personel yönetimi, günümüzde ileri uzmanlık gerektiren bir süreçtir. Personel yönetiminin her bir kademesi ve işlevsel birimi zincirleme olarak birer uzmanlık alanı haline gelmek zorundadır. Bundan dolayı personel yönetiminin işletmenin organizasyon bütünlüğü içinde nasıl bir yere sahip olması gerektiği, üzerinde dikkatle durulması gereken bir konudur. Personel yönetimi, gösterdiği işlev ve kapsam özellikleri ile yüksek yönetim düzeyinde ele alınması gereken bir süreçtir(9). Personel bölümünün genel müdürlük düzeyinde ve diğer bölümlerin üzerinde yer alarak, merkezi bir otorite ve yetki sistemi kurması konuya yapılacak yaklaşımlardan biridir. Dikey olarak güçlü bir etkiye sahip olan bu yaklaşımın karşısında, personel bölümünün yatay bir biçimde diğer işletme bölümleri ile birlikte organizasyon şemasında yer alması söz konusudur. Bu yaklaşım biçimi ise personel bölümünün önem ve etki gücünü azaltmaktadır. Bu iki yaklaşımın ortalaması alınarak, personel bölümünün dikey yetki gücüne sahip olarak işletme bütününde görev yapması, bunun yanı sıra yatay bir biçimde diğer bölümler ile ilişkili olması üçüncü bir yaklaşım olarak görülebilir. Bu seçeneklerin, işletmenin büyüklüğü ve personel bölümüne verilecek görevlerin niteliği gözönüne alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Aynı şekilde, personel bölümünün kendi iç yapısı da yukarıda belirtilen iki unsur dikkate alınarak, personel müdürlüğüne bağlı özlük işleri ve ücret tahakkuk şeflerinden oluşan, dar boyutlu bir biçimde veya her bir konu için bu müdürlüğe bağlı şeflik birimleri oluşturularak geniş boyutlu olacak bir biçimde düzenlenebilir.

Yönetim olgusu kuramsal gelişim sürecinin başlarında teknik yönü ağır basan bir içerige sahip iken, günümüzde artık ağırlık merkezinin insan olduğu görülmektedir. Birazdan ele alınacak olan, yönetim kuramlarının tarihsel gelişim sürecinde, bu değişim belirgin bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Değişimin bu yönde olması personel yönetimini üzerinde önem-
durulması gereken bir konu durumuna getirmiş, yönetsel etkinlik ve verimlilik amaçlarının gerçekleşmesine beşeri yönü öne çıkaran kuramsal yaklaşımların büyük katkıları olmuştur.

(9) Ibid., s.39-45.

C- PERSONEL YÖNETİMİNDE YÖNETİM YAKLAŞIM BİÇİMLERİ

a) Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Endüstri devrimi sonrasında yaşanan hızlı ve çarpıcı çevresel değişimler, yönetim olgusunun bilimsel bir anlam kazanmasını zorunlu hale getirmiştir. Özellikle ondokuzuncu yüzyılın ikinci yarısında ileri bir düzeye ulaşmaya başlayan Amerikan sanayileşmesi aynı zamanda bir yönetim hareketinin doğmasına da zemin hazırlamıştır. Yönetim ile ilgili dernekler kurulması, seminer ve konferanslar yapılması vb. gibi faaliyetler bu hareketin içerdiği faaliyetler olarak göze çarpmaktadır(10).

Yönetim hareketinin etkisiyle, yirminci yüzyılın başlarında Frederick Winslow Taylor(1856-1915) adındaki bir mühendis, makine endüstrisinde en alt kademedeki en üst kademe-ye kadar edindiği deneyimlerin bir sonucu olarak bilimsel yönetim yaklaşımını oluşturmuştur. Taylorizm adı da verilen bu yaklaşımın temeli, emeğin harcanması sırasında işçiye zaman kaybettiren bütün öğeleri ortadan kaldırmaya ve çok hızlı çalışmaya gerçekleştiren teknik bir işbölümü sağlamaya dayanmaktadır(11). Taylor'a göre, etkinliğin sağlanabilmesi ancak bilimsel yöntemlerle olasıdır(12). Uzmanlaşmaya dayanan bir işgücü, planlama ve programlamaya dayanan etkin bir yönetim, işe uygun personelin seçilmesi, iş ve zaman standartizasyonları ve teşvikli ücret sistemleri bilimsel yönetim yaklaşımının temel taşları olarak sayılabilir. Bu yaklaşım, fazla üretim ücret farkı ile desteklenen parça başı ücret sistemi uygulayarak, ödenen yüksek ücretlere rağmen, sağlanan verimlilik artışı sayesinde maliyetlerin düşük olması gibi önemli ve çelişkili bir başarı kazanmıştır(13).

(10) Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Cilt 1, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1979), s.116.

(11) Orhan Hançerlioğlu, Ekonomi Sözlüğü, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 1977), s.263.

(12) A. Baransel, a.g.e., s.121.

(13) O. Yozgat, a.g.e., s.17.

Taylor ve onun yönetim anlayışını geliştiren diğer düşünürler, değişik yönlerdeki katkılarıyla yönetime bilimsel bir anlayışın yerleşmesine öncülük etmişlerdir.

Bu düşünürlerden Frank Gilberth, bilimsel yönetim anlayışına hareket ve zaman etüdleriyle katkıda bulunurken karısı Lillian Gilberth, insan psikolojisi üzerinde çalışmalar yaparak değişik yönde bir katkıda bulunmuştur(14).

Henry L. Gantt ise insan faktörüne daha fazla önem vermiş, teşvik edici prim sistemlerinin ve teknik eğitimin yanı sıra hizmete yönelik eğitimin gerekliliği üzerinde durmuş, planlama ve kontrolde kullanılmak üzere kendi adıyla anılan grafik yöntemler geliştirmiştir(15).

Diğer düşünürlerden Harrington Emerson, verimlilik ilkeleri ve organizasyon ilişkileri üzerinde durmuş, Morris Cooke ise işgücü sorumluluğunu ön plana çıkaran yaklaşımlarda bulunmuştur(16).

Bilimsel yönetim yaklaşımı I. ve II. dünya savaşları sırasında A.B.D. ve Avrupa' da etkili olmuş, ancak değişen çevre koşulları karşısında yeterli etkinliği sağlayamaması, yerini daha çağdaş yaklaşımlara bırakmasına yol açmıştır.

b) Yönetisel Kuram Yaklaşımı

Yönetisel kuramın kurucusu olarak tanınan Fransız sanayici Henri Fayol' un çalışmaları yönetim literatüründe oldukça önemli bir yere sahiptir. Fayol' un çalışmaları 1925 yılında tamamlanmasına rağmen, yazılarının İngilizce' ye çevrilmesi ve tanınması 1949 yılına kadar gecikmiştir(17). Fayol uzun yıllar yaptığı üst düzey yöneticilik sayesinde yönetim olgusuna yukardan bir bakış açısı getirerek, işlevsel yaklaşımlarda bulunmuştur. Onun yönetime işlevsel yaklaşımı, kendisinden önce gelen düşünürlerin oluşturduğu kuramlara bütünlüklü ve sınıflandırıcı bir bakış açısını içermektedir.

(14) A. Baransel, a.g.e., s.121.

(15) Ibid.,...

(16) O. Yozgat, a.g.e., s.22.

(17) Clayton Reeser, Management Functions and Modern Concepts, (Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company, 1973) s.15.

Fayol'a göre yönetimin ilk işlevi planlamadır ve planlama yöneticinin üzerinde dikkatle durmasını gerektiren önemli bir konudur. Kendisi bundan yıllar önce başında bulunduğu kurumda, bir ve on yıllık tahmin niteliğinde planlar kullanarak, planlamanın kavramsal olarak öncülüğünü yapmıştır. Fayol'un diğer yönetim işlevleri, şematik olarak yaklaştığı örgütlenme ve sırasıyla , komuta, koordinasyon ve kontrol işlevleridir.

Fayol yönetim kuramında, işlevsel yaklaşımdan başka ve ondan daha önemli olarak görülen yönetsel ilkeler üzerinde de durmuştur. İş bölümü, yetki ve sorumluluk, disiplin, kumanda birliği, yönetim birliği, genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü, ücretleme, merkezileştirme, komuta zinciri, düzen, eşitlik, iş emniyeti, kişisel ve takım ruhu ilkeleri, yönetsel kuramın temelini oluşturan ilkelerdir(18). Fayol tarafından sınırları belirginleştirilen yönetsel işlevler ve ilkeler, kendisinden sonra gelen düşünürler tarafından bazı değişiklikler yapılarak, günümüzdeki işletme yönetimi biliminin kuramsal temelini oluşturmuştur.

Yönetsel kurama katkıda bulunan düşünürlerden biri olan James Mooney, koordinasyon işlevini ön plana çıkarmış, Luther Gulick ise işlev sayısını yediye çıkarmıştır. Gulick' de işbölümü önem kazanmakta, yönetsel işlevlere, raporlama ve bütçeleme işlevleri eklenmektedir(19). Öte yandan Lyndall F. Urwick adındaki bir düşünür, Taylor, Fayol, ve Mooney'in düşüncelerini bütünleştirerek, yönetim düşüncesinin 30-40 yıllık gelişiminin bir sentezini yapmıştır(20). R.C. Davis ise yönetim düşüncesine, yönetim felsefesi kavramını katmış, yönetsel işlevleri, planlama, örgütlenme ve kontrol olarak üç ana başlıkta inceleyerek, bunlara organik yönetim işlevleri adını vermiştir(21).

(18) Ibid., s.16-17

(19) A. Baransel , a.g.e., s.151-153.

(20) Ibid., s.153.

(21) Ibid., s.157.

Fayol'dan sonra yönetsel kurama katkıda bulunan düşünürler, tarihsel gelişim süreci içinde, kimi zaman modern yönetim yaklaşımlarına kadar uzatılabilen bir düşünce çizgisi oluşturmuşlardır. Bu ise yönetsel kuramın sınırlarının belirsizleşmesine yol açmıştır.

c) Bürokratik Yönetim Yaklaşımı

Bürokratik yönetim yaklaşımının temelini, 1890'larda yaptığı çalışmalarla Max Weber (1864-1920) adındaki ünlü Alman sosyolog oluşturmuştur(22). Her ne kadar bu yaklaşım Weber'in adını çağrıştırıyorsa da, tarihte askeri ve dini kuruluşlar ve bazı yönetimlerde bürokrasinin uygulanmış olduğu görülür. Eski Mısır ve Çin uygarlıklarında bu uygulama açıkça görülmektedir. Weber'in çağdaş yönetim anlayışına getirdiği bürokratik yaklaşım, Fayol'da olduğu gibi İngilizce'ye geç çevrilmesi yüzünden 1940'lı yıllara kadar varan bir gecikme göstermiştir.

Weber'in bürokrasi modeli, belirlenmiş kurallar, kişisel olmayan ilişkiler, yetki hiyerarşisi, sorumluluk, yazılı dokümanlar ve profesyonel yöneticiler gibi temel ilkelerden oluşmaktadır. Weber'de örgütlenme büyük ölçüde yetkiye dayandırılmakta, yetki ise geleneksel ve karizmatik yetki gibi kişisel özellikli ve yasal yetki gibi kişisel olmayan yetki olarak sınıflandırılmaktadır. Bürokratik yaklaşımın esas aldığı yetki ise kişisel olmayan yasal yetkidir(23). Bu ilkeler doğrultusunda, bürokratik bir modelin kurulması, gelişmiş bir para ekonomisinin varlığı ile doğrudan ilişkilidir. Tam anlamıyla oluşturulmuş bürokratik bir yapı, ortadan kaldırılması en zor olan sosyal yapılardandır(24)

(22) C.Reeser, a.g.e., s.6.

(23) A. Baransel, a.g.e., s.168-169.

(24) Max Weber, Sosyoloji Yazıları, çeviren: Taha Parla (İstanbul: Hürriyet Vakfı Yayınları., 1986) s.199-207.

Bürokratik yönetim yaklaşımı, uzmanlaşma, örgüt yapısının sağlamlaşması, belirsizliğin azalması, demokrasi ve ussallık gibi olumlu yönlerinin yanı sıra, katılık, kişisel olmamak, amaçların yer değiştirmesi, bağımsızlık eğilimi, kendi kendini devam ettirme ve gereksiz kontroller gibi olumsuz yönleri içermektedir(25).

Bürokratik yönetim yaklaşımı , Weber'den sonra Robert Merton, Philip Selznick, Peter Blau, Alvin Gould gibi yazarlar tarafından ele alınarak geliştirilmiş ve bürokratikleşme dereceleri hakkında çeşitli yaklaşımlarda bulunulmuştur(26).

d) İnsan İlişkileri Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımları olarak nitelendirilen bilimsel yönetim, yönetsel kuram ve bürokratik yönetim yaklaşımları, 1929 ekonomik krizi ile birlikte etkinliğini büyük ölçüde kaybederek, yerini neo-klasik bir yaklaşım olan insan ilişkileri yaklaşımına bırakmıştır.

Elton Mayo ve F. Roethlisberger önderliğinde 1924 yılında başlatılıp 1930 lar da sonuçları alınan bir dizi araştırmadan oluşan Hawthorne araştırmaları, insan ilişkile-yaklaşımının ilk çalışmaları olarak kabul edilmektedir(27). Bilimsel yönetim yaklaşımına dayanan ve Hawthorne fabrikasındaki, ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel yerleşim düzeninin, çalışanların verimliliği üzerindeki etkilerini inceleyen bu arştırmada çevresel koşulların iyileştirilmesi sonucunda verimliliğin artacağı varsayımından yola çıkılmış, ancak bu varsayımın geçersiz olduğu, fiziksel faktörlerden çok, sosyal faktörlerin verimliliği arttırdığı gözlenmiştir. Bu sonuç üzerine insan faktörü ön plana çıkarılarak, araştırmalar bu konu üstünde yoğunlaşmıştır.

(25) A. Baransel, a.g.e., s.172-177.

(26) Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, (İstanbul:İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1982) s. 72-73.

(27) Ibid., s.79.

İnsan ilişkileri yaklaşımının öncülüğünü yapan Elton Mayo ve diğer düşünürlerin çalışmaları, Freud'un bilinçaltı ve davranışlar ve Pareto'nun sosyal sistem ve denge üstüne düşüncelerinden büyük ölçüde etkilenmiştir(28). Bireylerin birbirlerinden farklı özellikler gösterdiği, insanın bir bütün olduğu, davranışlarının bir nedeni olduğu, insanın diğer üretim faktörlerinden farklı olduğu, örgütün bir sosyal sistem olduğu, insan ile örgütün birbirine dayandığı düşünceleri, insan ilişkileri yaklaşımının temel felsefesini yansıtmaktadır(29). Bu yaklaşıma göre , insanların örgütler içinde "nasıl davranmaları" gerektiğinden çok "nasıl davrandıkları" önemlidir. Metodolojik olarak insan ilişkileri yaklaşımı, tanımlayıcı ve bireye yönelik bir özellik göstermektedir.

Öte yandan , insan ilişkileri yaklaşımı, işletmeleri sosyal ve duygusal bir sistem olarak ele almakla çevre faktörünün önemini vurgulayıcı yönde çalışmalar yapmıştır. Buna göre insan ilişkileri, amaçlar , felsefe, önderlik, biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar, sosyal çevre ve kontrol sistemi gibi çeşitli faktörlerden etkilenmektedir(30). İç ve dış çevresel etkileşimlerin ele alınması, çevre koşullarının bu yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olmasına bağlanabilir. Sendikaların güçlenmesi sosyal çevre, 1929 krizi ekonomik çevre ve devletin kontrol ve sınırlamaları siyasal çevre değişimleri olarak tanımlandığında , bu bağımlılık daha iyi anlaşılmaktadır(31).

İnsan ilişkileri yaklaşımı, birçok düşünürün çalışmaları ve araştırmalarından oluşmuş bir bütün görünümündedir. Bu yaklaşımın oluşumunda önemli bir rol oynayan Elton Mayo, sosyal insan modeli üzerinde yaptığı çalışmalarla, verimliliğin belirlenmesinde duygusal faktörlerin, mantıksal faktörlere oranla daha etkili olduğunu bulgulamıştır(32).

(28) A. Baransel, a.g.e., s.261-262.

(29) Ibid., s.219-222.

(30) Ibid., s.227.

(31) Ibid., s.261.

(32) Ibid., s.262-263

Aynı düşünce çizgisinde işletmeleri de sosyal bir sistem olarak tanımlayan Mayo, çalışanların kişisel özelliklerinin biçimselleştirilemeyeceğini, bu şekilde oluşacak biçimsel olmayan grupların biçimsel grupların bir tamamlayıcısı olduğunu ve üzerinde önemle durulması gerektiğini öne sürmüştür. İşletmelerin sosyal bir sistem olduğu kabullenildiğinde, yöneticinin talep ettiği verimlilik mantığı ile çalışanların arz ettiği duygular mantığı, bir noktada uzlaşacaktır(33). Elton Mayo'nun yanısıra, geliştirdiği "alan ve çevre teorisi" ile bireysel ve grupsal davranış değişimlerinin tahlili ve grup dinamiği üzerindeki çalışmalarıyla Kurt Lewin, gruplar üzerindeki sosyometrik araştırmalarıyla Jacop L. Moreno, "klinik metotlar" ve "güdümsüz mülakat" yöntemleriyle Carl Rogers, insan ilişkileri yaklaşımına katkıda bulunan bir grup araştırmacı olarak literatüre geçmiştir(34).

İnsan ilişkileri yaklaşımının oluşumuna katkıda bulunan ve yönetim felsefecileri olarak adlandırılan diğer grubun bir üyesi olan Oliver Sheldon, insanın yönetimin temel unsuru olduğunu ve diğer üretim faktörlerinden farklı olarak düşünülmesi gerektiğini öne sürerek, ilkesel bazı yaklaşımlarda bulunmuş ve çevresel güçlerin etkileri üzerinde durmuştur. Mary Parker Follet adındaki bir diğer yönetim felsefecisi ise düşüncelerini politik bir temele dayandırarak, toplumsallık, yetki, güç ve koordinasyon kavramları üzerinde eşitlikçi bazı çalışmalar yapmıştır(35).

Yönetim felsefecileri grubunun bir üyesi olarak kabul edilen Chester I. Barnard, düşünceleriyle insan ilişkilerinin ötesinde modern yönetim kuramlarını ve özellikle sistem yaklaşımını etkileyen önemli bir düşünürdür(36).

(33) O. Yozgat, a.g.e., s.30.

(34) A. Baransel, a.g.e., s.265.

(35) O. Yozgat, a.g.e., s.31-33.

(36) A. Baransel, a.g.e., s.269.

Ona göre örgütler çeşitli alt sistemlerden oluşan bütünlüklü bir sistemdir. Bu sistemi ise işbirliği yapma isteği, belirlenmiş amaç ve haberleşme gibi üç vazgeçilmez unsur meydana getirmektedir(37). Barnard, örgütlerin etkinlik ve verimliliklerinin ancak kişisel etkinlik ve verimliliğin sağlanmasıyla gerçekleşebileceğini, biçimsel olmayan ilişkilerin verimlilik üzerinde önemli etkilerinin olduğunu öne sürmüştür. Ayrıca , iç ve dış güçlerin birlikte dengelenmesi gerekliliği de ilk defa Barnard tarafından ele alınmıştır. Barnard'ın 1938 yılında yayınladığı ve bütün bu düşüncelerini bir araya getirdiği, "Yöneticinin Fonksiyonları " (The Functions of the Executive) adlı kitabı okunma güçlüğüne rağmen , evrensel öneme sahip bir baş yapıt olarak kabul edilmektedir(38).

1930' lu yıllarda başlayan ve yönetim bilimine önemli katkılarda bulunan insan ilişkileri yaklaşımı, 1950-1960 yıllarındaki gelişiminde farklı bir kimliğe bürünerek " modern davranışsal yaklaşım " anlayışını oluşturmuştur(39).

e) Davranışsal Yaklaşım

Yönetim bilimine yapılan kuramsal yaklaşımların, klasik ve neo-klasik olarak nitelendirilen biçimleri, davranışsal yaklaşımın oluşması ile modernleşme eğilimi göstermektedir. 1950-1960 yılları arasında , insan ilişkileri yaklaşımının değişime uğrayarak davranışsal yaklaşımı oluşturduğu gözlenir. Kendilerine Revizyonistler adı verilen bir grup araştırmacı, insan ilişkileri yaklaşımının yetersiz kaldığını görerek daha ileri ve olgun araştırmalar yapmışlardır(40). İnsan ilişkileri yaklaşımının insanları psikolojik ve sosyal açıdan tatmin etme, işbirliği ile verimli ve ekonomik bir biçimde birlikte çalıştırma amacı, davranışsal yaklaşımda daha derin ve yüce bir amaç düzeyine çıkmıştır(41). Hızlı bir gelişim içinde olan psikoloji ,

(37) O. Yozgat, a.g.e., s.34-35.

(38) C. Reeser, a.g.e., s.23.

(39) A. Baransel, a.g.e., s.283.

(40) S. Aftan, a.g.e., s.34.

(41) S. Yalçın, a.g.e., s.179.

sosyal psikoloji ve sosyal antropoloji bilimlerinden yararlanılarak, bu yönde birçok çalışma yapılmıştır.

Davranışsal yaklaşıma öncülük yapan kişiler arasında Douglas McGregor, Rensis Likert ve Chris Argyris sayılabilir(42). Ayrıca Abraham Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi yaklaşımı, davranışsal yaklaşımı etkileyen bir çalışma olarak kabul edilmektedir(43). Maslow'a göre insan gereksinimleri fizyolojik, güvenlik-korunma, ait olma-sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri olarak aşağıdan yukarıya doğru sıralanmakta, kişisel açıdan farklılıklar göstermektedir(44).

Davranışsal yaklaşımın öncülerinden olan Douglas McGregor'un X ve Y kuramlarıyla bu yaklaşıma önemli bir yeri vardır. McGregor, X kuramı olarak bilinen çalışmasında klasik bir görüş aç ısıyla ortalama insanın özelliklerini belirtmiştir. Otoriter bir nitelikte olan X kuramına göre insanlar tembel olma, iş yapmaktan kaçma ve sorumluluk almama yönünde davranışlar göstermekte ve kendi çıkarlarını düşünme , kolaylıkla kandırılma, değişikliklere direnme özelliklerine sahiptir. Bu yüzden sıkı bir kontrol ve ceza sistemi geliştirilmelidir(45). McGregor bir çok yönden yetersiz kalan bu kurama, demokratik nitelikte olan Y kuramını ekleyerek modern bir yaklaşım getirmiştir. Bu kuram X kuramının tersine , insancıl bir yaklaşımla , insanın sahip olduğu potansiyelin uygun ortam yaratılarak geliştirilmesini önermektedir(46). Gerekli ortam sağlandığında, çalışmak insanlar için zevk haline gelmekte, kendilerini kontrol etme ve yönetme yoluyla organizasyon amaçlarına katkıda bulunmaktadır.

(42) A. Baransel, a.g.e., s.16.

(43) C. Reeser, a.g.e., s.27.

(44) S. Yalçın, a.g.e., s.185.

(45) T. Koçel, a.g.e., s.82.

(46) Ibid., s.83.

Davranışsal yaklaşımın diğer bir öncüsü Rensis Likert ise önderlik kavramı ile ilgili olarak geliştirdiği sistem 4 modelinde, istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik nitelikli dört farklı sistemin verimlilik üzerindeki etkilerini araştırmış, ilk iki sistemin düşük, diğer ikisinin ise yüksek verimlilik sağladığı sonucuna varmıştır(47).

Chris Argyris ise insanın pasif ve bağımlı özellikte olan olgun olmama durumundan, aktif ve bağımsız bir özellik gösteren olgunluk durumuna doğru bir gelişim çizgisinde olduğunu ve bu gelişimin klasik yaklaşımla engellenmemesi için Y kuramının gerekliliğini vurgulamıştır(48).

Davranışsal yaklaşım , belli bir gelişme sağladıktan sonra , giderek karmaşıkleşan çevresel faktörlerin etkisiyle 1970'lerde yerini daha modern ve analitik yaklaşımlara bırakmıştır.Çevre konusunun işlendiği bölümde, neo-modern yaklaşımlar olarak nitelendirilen bu yaklaşımlar, sistem ve dursal yaklaşımlar başlığı altında incelenecektir.

f) Katılımlı Yönetim Yaklaşımı

1927 yılında Mary Parker Follet tarafından ileri sürülen görüşlerle ortaya çıkan katılımlı yönetim yaklaşımı, zamanla katılım ve verimlilik ilişkisinin araştırılmasına yönelik çalışmalarla olgunlaşmıştır(49).

İnsan ilişkileri yaklaşımında ele alınan yönetim felsefecileri grubunun bir üyesi olan Follet, verimli bir endüstriyel örgütün gerek birey gerekse grup güdülenmeleri hakkında bilinçli olması gerektiğini, katılımın ise anlayış ve koordinasyon ilkelerine dayandığını savunmuştur.Ona göre, bireysel davranışların anlaşılması ve bireysel çabaların örgütsel amaçlara ulaşmak için koordine edilmesi gerekmektedir.

(47) Ibid., s.270.

(48) Ibid., s. 84

(49) Mustafa Dilber, Yönetimsel ve Örgütsel Etkililiğe Davranışsal Yaklaşım, (İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi, İdari Bilimler Fakültesi, 1976), s.69.

Katılım konusundaki en önemli çalışma, Harwood araştırmaları olarak bilinen ve 1949'ların sonlarında aynı isimli pijama fabrikasında yapılan araştırmalardır(50).Yönetime katılım derecelerinin verimlilik üzerindeki etkilerini inceleyen bu araştırma, sık sık model değişikliği sonucunda verimliliğin azalmasından dolayı yapılmıştır.Araştırma sonucunda, yonetime katılımın tam olarak sağlandığı grubun, kısmi katılımın olduğu gruba oranla daha başarılı olduğu, katılımın olmadığı grubun ise başarı gösteremediği bulgulanmıştır.Harwood araştırmaları ve bunu takiben gerçekleştirilen bir çok araştırma karşılaştırmalı olarak incelendiğinde,katılım ve verimlilik arasındaki ilişkinin tek başına ele alınamayacağı,başka değişkenlerin de bu konuda etkili olduğu görülmektedir(51).

Katılımlı yönetim yaklaşımında başlıca iki yontem sorunu göze çarpmaktadır.Bunlardan biri, katılım ve verimlilik ilişkisinin olumlu olduğu çalışmalarda önderin davranış ve tutumlarının mı grubun etkinliğine yol açtığı, yoksa grubun etkinliğinin mi önderin katılımlı yönetimi gerçekleştirmesini sağladığı sorundur.Diger sorun ise önder davranışları ile izleyenlerin doyumluluklarını birbirinden ayırmanın zorluğundan kaynaklanmaktadır.Bu sorunların ötesinde, şimdiye kadar gerçekleştirilen çalışmalar , katılımlı yönetim uygulamalarının sosyo-kültürel çevre koşullarına göre farklılık gösteren sonuçlar verdiğini ortaya çıkarmıştır.

Yönetime katılımın gerçekleşmesi, alınan kararların benimsenmesine ve niteliklerine bağımlı olmakta, bunlar ise önderin becerileri ve kullandığı yöntemler tarafından etkilanmektedir.Katılımlı yönetimde kullanılabilecek çeşitli yontemler şunlardır(52):

(50) A. Baransel, a.g.e., s.276.

(51) M. Dilber, a.g.e., s.74-75.

(52) Ibid.,s. 90-98.

— Özgür-Yönsüz Tartışma: Bu yöntemde önder, grup üyeleri arasındaki tartışmayı, üyelerin birbirlerini anlayıp benimsemelerini kolaylaştıracak biçimde hareketlendirmekte ve gerekli ortamı hazırladıktan sonra sorumluluğu katılanlara devrederek geri çekilmektedir. Önder, dinleyici olma ve gerekli zamanlarda yardımcı bilgi ve verileri sunma yoluyla katkıda bulunmaktadır.

— Geliştirici Tartışma: Bu tür tartışmalarda önder, daha iyi bir karara varılmasını sağlamak amacıyla sorunu bölümleyerek yön verici çabalar göstermektedir. Önderin tarafsız kalarak tartışmaya yön vermesi, kritik ve beceri isteyen bir konudur.

— Bölümlü Tartışma: Yönetime geniş bir katılımın sağlanmasını amaçlayan bu yöntem, belirli bir sayıdan oluşan gruplara belirli bir zaman diliminde tartışma olanağı vermektedir. Bölümlü tartışma yöntemi bazı becerileri gerektirir. Bu yöntemin uygulanabilmesi için öncelikle, uygun bir sorunun varolması ve gruplardan ne beklendiğinin açıklığa kavuşması gerekir. Diğer bir beceri ise grup boyutlarının, tartışma sürelerinin ve grupların yakınlıklarının saptanmasına ilişkindir. Son olarak, biçimsel olmayan bir ortamın yaratılması gerekmektedir.

g) Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı

Yönetim bilimine yapılan kuramsal yaklaşımlar içinde, son 30 yıldır oldukça geniş bir kullanım alanı olan Amaçlar Göre Yönetim (AGY) yaklaşımı, bilimsel yönetim ile insan ilişkileri yaklaşımlarının aşırı taraftarları arasında da orta bir yol olarak gösterilmektedir(53). Personel yönetimi alanında ve personel politikalarında etkili bir rol oynayan bu yönetim yaklaşımının, yönetime yapılan kuramsal yaklaşımların tarihsel gelişim çizgisinin dışında ayrı bir bölüm başlığı altında incelenmesi gerekmektedir.

(53) Ibid., s. 205.

Tanımsal açıdan karışık bir görünüm veren ve ilk kez 1954'de Peter Drucker tarafından kullanılan AGY kavramı, kısaca, bir örgütteki üst ve astların ortak amaçları birlikte saptamalarını, kişilerin esas sorumluluk alanlarını, onlardan beklenen sonuçlarla belirlemelerini ve bu amaçların bireysel katılımın ölçülmesinde bir kriter olarak kullanılmasını kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir(54).

AGY, işletme yönetiminin, çevre koşulları ve ekonomik sistem ile doğrudan bir etkileşim içinde olduğunu öngörmektedir. Hızlı bir değişim içinde olan çevre koşulları ise yönetime yeni yaklaşımlar yapılmasını gerektirir. AGY bu yeniliği sağlayan bir yönetim düşüncesidir(55).

AGY içsel gelişiminde üç değişik aşamadan geçmiştir(56) Önceleri bir performans değerlendirme sistemi olarak ele alınmış, McGregor'un katkılarıyla bu uygulama yaygın bir nitelik kazanmıştır. İkinci olarak geniş kapsamlı bir bütünleşme aşamasından geçen AGY, son olarak uzun dönemli(stratejik) planlama aşamasına gelmiştir. AGY'nin geniş bir kullanım alanı bulmasının nedenlerinden en önemlisi personel ile ilgili işlevsel ve yönetsel politikalarda veri olma özelliği göstermesidir. Personel geliştirme, ücretleme, eğitim ve değerlendirme gibi alt sistemlere etki yapmakla beraber katılımlı yönetime de olanak sağlamaktadır(57).

AGY sürecinin temel aşamaları şu şekilde sıralanabilir(58).

1- Amaçların saptanması: Genel ve bölümsel amaçların saptanmasını içeren bu aşamada, iç ve dış çevresel koşulların değerlendirilmesi zorunluluğu vardır.

(54) Ibid., s.193.

(55) Ibid., s.183.

(56) T. Koçel, a.g.e., s.348-349.

(57) Ibid., s.350-351.

(58) M. Dilber, a.g.e., s.193-205.

2- Eylem planlaması: Bu aşamada saptanmış amaçlara ulaşabilmek için yapılacak faaliyetler belirlenmekte, yetki ve sorumlulukların açıklığa kavuşturulmasına çalışılmaktadır.

3- Öz-denetim: Bu aşama, amaçlara doğru ilerlenirken bir durum değerlemesi, ölçümleme ve gerekiyorsa düzeltme yapılması çalışmalarını içermektedir. Geleneksel yaklaşımların tersine, bireylerin değil işlemlerin denetlenmesi ve bu denetlemeyi astların yapması ilkesine dayanır.

4- Dönemsel değerlendirmeler: Bu aşamada, ilerleme ve genel faaliyet değerlemeleri olarak iki grupta ele alınan sistematik bir değerlendirme sürecinin geliştirilmesi gerekmektedir.

AGY süreci bütünlüklü bir biçimde şekil.1 'de gösterilmektedir.

Son olarak AGY'nin olumlu ve olumsuz yönlerine bakıldığında, yüksek başarı, etkin bir planlama, etkin bir haberleşme, başarı değerlemenin iyileşmesi ve çalışma konumuna karşı olumlu tutumların gelişmesi olumlu yönler arasında gözükürken, başarı değerlendirme güçlükleri, iç ve dış çevrelerdeki beklenmedik değişimler sonucunda programın başarısız olması, kayıt ve yazışmaların artması olumsuz yönler olarak göze çarpmaktadır(59).

II - POLİTİKA VE PERSONEL POLİTİKASI OLGULARINA GENEL BİR YAKLAŞIM

A - POLİTİKA KAVRAMI VE TANIMSAL İÇERİĞİ

a) Politika Kavramı

Politika kavramı Yunanca şehir anlamına gelen "polis" kelimesinden kaynaklanmaktadır. Tarihte site adı verilen ve yaşayanların kendi kendilerini yönettiği toplumların, Yunan uygarlığında tanımlanan biçimi olan polisler, modern toplumlara özgü bir örgütlenmeye sahip şehir devletleriydiler(60). Politika ise bu şehir devletlerinin yönetim ve organizasyon sorunlarının çözümünü içermektedir. Günümüzde de politika, özgün tarihsel anlamına benzer bir biçimde, devlet yönetimi ile ilgili makro ve uzun vadeli sorunları ele almakta, bunların çözüme ulaştırılmasını amaçlamaktadır. Devlet yönetiminde politika, ulaşılması istenen hedefleri, bu hedeflere ulaşmak için izlenecek yolları ve kullanılacak araçları, bu hedefler ile araçları seçerken ilke olarak dayanılacak felsefe ve değer yargılarını içeren geniş kapsamlı bir kavramdır(61). Bu yönüyle siyaset ile benzer anlama sahip olan politika kavramı, ayrıca tamamlayıcı bir terim olarak da çeşitli alanlardaki yönetimi belirtmek için kullanılmaktadır.

Politika kavramı, devlet yönetiminde olduğu gibi ilke ve sorunlara uzun vadeli ve yüksek düzeyde yaklaşmak kaydıyla bütün toplumsal birimler için geçerlidir. Bu anlamda politika, bir faaliyet veya eylemin kılavuzu, yol göstericisi yada bir amaca ulaşmak için izlenen yol veya genel plan olarak tanımlanabilir.

(60) George Thomson, Tarih Öncesi Ege, Cilt 2, çeviren : Celal Üster, (İstanbul: Payel Yayınevi, 1985), s.84.

(61) K. Tosun, a.g.e., s.35.

b) Politika ile İlgili Kavramlar

Politika kavramı, uygulamada bazı kavramlara benzer özellikler göstermekte ve onlarla karıştırılmaktadır. Bu kavramların neler olduğunun belirtilmesi, benzer ve farklı yönlerinin vurgulanması, politika kavramını daha belirgin bir hale getirecektir.

Politika ile benzer bir özellik gösteren kavramlardan biri olan kural, neyin nasıl yapılacağını, neyin yapılamayacağını ayrıntılı bir biçimde belirtir ve yoruma kapalıdır. Oysa politika genel ve kapsamlı bir hareket şekli olup, özel durumlardaki uygulamalar uygulayanın yorumuna ve anlayışına bağlıdır(62). Diğer kavramlara topluca göz atıldığında, amacın ve buna ulaştıracak araç, yol ve olanakların ana hatlarıyla belirlenmesine plan, amaçlara ulaşmak için izlenecek yol ve adımları ayrıntılı bir biçimde tanımlamaya taktik, planın sayısal olan biçimine bütçe, ayrıntılandırılmış biçimine ise program adı verildiği görülmektedir. Politika, bu kavramların ötesinde, yönetim eyleminin başlangıç aşamasını oluşturan genel bir eylem kuralı niteliğindedir.

c) Politika ve Strateji İlişkisi

Politika ile büyük benzerlik gösteren bir diğer kavram ise stratejidir. Strateji sözcüğünün kökeni, Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen "stratum" sözcüğü ile Eski Yunan'lı general Strategos'un adına dayandırılmaktadır(63) Strateji ise bugeneralin sanatı ve bilgisini tanımlayan askeri bir kavramdır. Sonraları yönetim bilimine de benzer bir biçimde kazandırılan strateji kavramı, politika kavramı ile iç içe geçmiş bir durumdadır. Politika ve strateji kavramlarının benzerliğinin nedeni, ikisinin uzun vadeli ve amaçlara bağımlı olmasıdır. İşletme yönetiminde strateji, bir işletmenin çeşitli işlevleri arasında meydana gelen karışıklıkları açığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma geçmesi ile ilgili seçimsel kararlar bütünü olarak tanımlanabilir(64)

(62) Kemal Tosun, Yönetim ve Organizasyon, Cilt 2 (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1976), s.2-4.

(63) Erol Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1979), s.3.

Çeşitli yazarlarca değişik tanımsal yaklaşımlarla ele alınan bu iki kavramın birbirleri ile olan ilişkisi , bu yaklaşımlara kısaca göz atıldığında belirginleşmektedir. Ansoff'a göre strateji, ilerde ortaya çıkması olası bütün durumların önceden bilinemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan kararlar bütünüdür(65). Politika ise yeterli ölçüde tanımlanmış bir belirlilik ortamında alınan devamlı kararlardan oluşmakta, sık sık değişmemektedir. Bu durumda strateji, devamlı bir değişkenlik özelliği göstererek, işletme ve çevresi ile daha ilgili olmaktadır. Tilles ve Tabattoni de aynı doğrultudaki yaklaşımlarında stratejiyi, amaçlar ve politik yönelmelerin bir toplamı olarak daha geniş kapsamlı bir biçimde tanımlamaktadırlar.

Öte yandan Broom, politikayı işletmenin ilgili amaçlarının bir türevi olarak tanımlamakta, stratejiyi ise politikalardan ortaya çıkan bir kavram olarak görmektedir(66). Aynı şekilde Stanford da stratejiyi politikanın elemanlarından biri olarak tanımlamaktadır. Bu yöndeki yaklaşımlarda strateji, politikanın bütünlüklü yapısı içinde, amaçlara ulaşmak için kullanılan bir araç olarak ele alınır. Bu çalışmada da politika, stratejiyi içeren geniş kapsamlı bir kavram olarak kabul edilmektedir.

B - İŞLETME DÜZEYİNDE POLİTİKA OLGUSU

a) İşletme Politikalarının Tanımsal İçeriği

Yönetim gibi politika kavramı da uzun tarihsel geçmişine rağmen ancak yirminci yüzyılın başlarında, Bilimsel Yönetim anlayışının etkisiyle yönetim bilimindeki yerini almıştır. Fayol'un toplumsal organizmalar olarak nitelendirdiği işletmeler , biyolojik organizmalara benzer özellikler göstermekte, onlar gibi yaşama ve gelişme mücadelesi vermektedirler(67). İşletme politikaları ise bu yaşamsal

(65) Ibid., s.12.

(66) Hülya Özkan, İşletme Politikası, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü., 1984), s.59-60.

(67) K. Tosun, 1976, a.g.e., s.11.

önemdeki konu ve sorunlarla ilgilenmektedir. Bir işletmenin uzun vadeli ve yüksek düzeydeki çıkarlarıyla ilgili olan politikalarını, işletme tarafından benimsenen ve genel olarak tekrarlanan koşullar altında güdülecek davranış biçimi ve tutulacak yol bakımından kılavuzluk edici ilkeler oluşturmaktadır(68). İşletmeler açısından politika, işletme ile ilgili bütün elemanları içeren, genel yönetim sorumluluğundaki geniş bir faaliyet alanına yayılmış bir kavramdır(69).

Bir çevre içinde yaşayan ve faaliyet gösteren işletmeler ancak bu çevrenin koşullarına uyum göstererek varlıklarını devam ettirebilirler. Yaşamsal önemdeki bu uyum çabaları, politik bir niteliğe sahip olup, işletmenin genel politika ve varlığını devam ettirme stratejisini oluşturmaktadır(70).

b) İşletme Politikalarının Niteliksel ve Biçimsel İçeriği

İşletme, bazen birbiriyle gelişen, bazen de birbirine paralel olan bir takım amaçların dengelendiği genel amaçlar sistemidir(71). Bu amaçlar, yol gösterici nitelik ve işlevlere sahip olup, politika, program ve kaynak seçimi gibi temel kararların alınmasını kolaylaştırır. Politikalar ise işletmeyi amaçlarına ulaştıran birer araç veya aracı amaçtır(72). Politikaların bu amaçlara ulaştırıcı niteliği ve kendisinden beklenen işlevleri etkin bir biçimde gerçekleştirebilmesi, bazı özelliklere sahip olmasını gerektirir. Etkin bir politikada bulunması gereken nitelikler şu şekilde sıralanabilir(73).

1- Kuruluşun amaçlarına dayanmak,

2- Bir taraftan işletmenin amaçları, diğer taraftan işlevleri, parasal faktörleri ve personeli arasında, etkin ve verimli ilişkilerin saptanmasına olanak sağlamak,

(68) Mehmet Oluç, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Cilt 1 (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1978) s.328.

(69) H. Özkan, a.g.e., s.13.

(70) K. Tosun, 1976, a.g.e., s.5.

(71) E. Eren, a.g.e., s.81.

(72) K. Tosun, 1976, a.g.e., s.5.

(73) Ibid., s.25.

3- Benimsenmiş standart tutum ve hareketlere uygunluk göstermek,

4- Basit, açık, kesin ve anlaşılabilir bir biçimde ifade edilmiş olmak,

5- Durulmuş ve elastiki olmak,

6- Yeterli ölçüde kapsamlı ve ayrıntılı olmak,

7- Birbirlerini tamamlayıcı ve destekleyici nitelikte olmak.

Yukarıda belirtilen niteliklere, tam anlamıyla sahip olan politikaların, işletme yönetimine büyük katkı ve yararları olmaktadır. Bu doğrultuda hazırlanmış politikaların, yönetime sağlayacağı yarar ve işlevler şunlardır(74):

1- Planlanmış bir eylem olması, sapmaları önler,

2- Eylemsel süreklilik ve sağlamlık sağlarlar,

3- İşbirliğini teşvik ederler,

4- Koordinasyonu kolaylaştırırlar,

5- Adaletli personel ilişkilerinin belirlenmesinde kılavuzluk yaparlar,

6- Yönetmel faaliyetlerin kalitesini belirlemede bir ölçek oluştururlar,

7- Planlamada yol gösterici bir rol oynarlar,

8- Amaçların yorumlanmasında ve somutlaştırılmasında, yetki devrini kolaylaştırma da ve koordinasyon sağlanmasında etkili olurlar.

İşletme politikaları biçimsel açıdan ise şu şekilde bir ayrıma tabi tutulabilir(75):

1- İlgili oldukları işletme faaliyetine göre: Üretim politikası, satış ve sürüm politikası, finansman politikası, personel politikası, muhasebe politikası vb.,

2- İlgili oldukları yönetim işlevleri bakımından: Planlama politikası, örgütlendirme politikası, emir-kumanda, yönetici yetiştirme, koordinasyon ve kontrol politikaları,

(74) Ibid.,s.24.

(75) Ibid.,s.21-24.

3- İşletme içi ve işletme dışı politikalar: Etki ve sonuçları işletme içinde veya dışında kalan politikalara denir. Üretim, muhasebe ve personel vb. gibi politikalar daha çok işletme içi, satış, finansman vb. gibi politikalar işletme içi ve dışı, işletme dışı çıkar gruplarıyla ilişkilerin düzenlendiği politikalar ise işletme dışı politikalar olarak adlandırılır.

4- Politikaları meydana getiren veya kullananların hiyerarşideki yerlerine göre: Temel politikalar, genel politikalar ve departmanlara ait politikalar.

5- Politikanın oluşumu bakımından: Orjinal politikalar, ortak politikalar, ve temyiz edilmiş politikalar.

c) İşletme Politikalarının Sorumluluğu ve Oluşum Süreci

İşletme politikaları, işletmenin farklı kademelerinde ve farklı niteliklerde hazırlanarak uygulamaya konmaktadır(76). Önem derecesi yüksek olan ve geniş kapsamlı olarak hazırlanan temel politikalar, üst düzey yöneticinin sorumluluğunda olup, işletmenin bütününe etki yapma gücüne sahiptir. Genel politikalar ise orta düzey yöneticileri tarafından hazırlanarak, özel ve sınırlı kapsamıyla, kimi zaman işletmenin bütününe, kimi zaman ise büyük bölümlere etki yapmaktadır. Departman politikaları da belirli ve sınırlı kapsamıyla, günlük ihtiyaçları karşılayan departman faaliyetlerine etki yapacak şekilde, alt düzey yöneticileri tarafından hazırlanmaktadır. Burada önemli olan, hangi düzeyde olur sa olsun, politikalar arasında bütünlüklü bir ilişkinin ve uyumun sağlanması gerekliliğidir.

Politikalar oluşum sürecinin başında formüle edilmektedir(77). Bunun için amaçların açıkça ve yeniden ifade edilmesi gerekir. Amaca ulaştırıcı geçici göstergelerin belirlenmesiyle oluşturulan geçici politikalar hakkında personelin de görüşleri alınarak sonuç tahminlerinde bulunulur ve gerekli düzeltmeler yapılarak uygulamaya konur .

(76) Ibid.,s.22.

(77) Ibid.,s.25.

Politikaların uygulama aşaması ise, yayın ve ilan yoluyla başlamakta, politikayı uygulayacak personelin eğitiminin ve kabulünün sağlanması çabalarını içermektedir. Politika-
nın yanlış anlaşılmasını önlemek amacıyla açıklama ve yorum-
ların yapılması kişisel uygulama aşamasındaki faaliyetler-
dendir. Uygulama aşamasının ilerlemesiyle politikanın kont-
rolü ve eğer varsa sapmaların araştırılması gerekir. Bu kont-
rol sonucunda, politikanın kısmen veya tamamen değiştiril-
mesi sözkonusu olabilir.

C - PERSONEL POLİTİKASI OLGUSU

a) Personel Politikası Kavramının Tanımsal İçeriği

Politika kavramı, devlet veya işletme yönetiminde olduğu gibi uzun vadeli ve yüksek düzeyde ele alınması özel-
likleri ile benzer bir biçimde personel yönetiminde de önem-
li bir yere sahiptir. Yeni bir bilim dalı olan personel yö-
netiminde önceleri personel planlaması ile aynı anlamda kul-
nılan personel politikası kavramı, günümüzde makro yönü ile
personel planlamasını da içerecek bir biçimde ondan yarar-
lanan daha üst bir süreç olarak tanımlanmaktadır(78).

Belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli olan ilke ve kurallar toplamından oluşan ve genel bir plan niteliğinde olan politikaların büyük çoğunluğu personel iş-
levleri ile ilgili olarak hazırlanmaktadır(79). Personel po-
litikaları ise tekrarlanarak karşılaşıma olasılığı olan sorunlar karşı sistematik ve akılcı bir davranış biçimi ge-
liştirmeyi amaçlamaktadır(80). Bu yönüyle personel politika-
ları davranışsal bir özelliğe sahiptirler. Genel bir tanım-
lamayla personel politikasının bir işletmede personelin yö-
netimiyle ilgili çalışmaları düzenleyen kural, ilke, yön-
tem ve tekniklerin bütünü gösterdiği söylenebilir(81).

(78) Tuğray Kaynak , İşletme Düzeyinde Personel Gereksinme-
sinin Planlanması ve Uygulama Örnekleri, (Yayınlanma-
mış Doçentlik Tezi, İ.Ü. 1978), s.9-10

(79) E. Eren, a.g.e., s.11.

(80) S. Yalçın, a.g.e., s.23.

(81) S. Artan, a.g.e., s.58.

b) Personel Politikalarının Niteliksel ve Biçimsel İçeriği

İşletme politikaları içinde önemli bir yere sahip olan personel politikaları, belirlenmiş hedeflere varmak için yapılacak faaliyetlerde yönlendirici bir rol oynamaktadırlar. Personel politikalarının oluşum süreci, ulaşılacak istenen hedeflerin ve bunlarla ilgili faaliyetlerin belirlenmesi ile başlamaktadır. Personel politikalarının hedefleri aynı zamanda işletme politikaları için de geçerli olmalıdır. Bu yönüyle personel politikaları ve işletme politikaları bütünlüklü bir uyumu gerektiren konulardır. İşletmelerin hedefleri şu şekilde sıralanabilir (82):

I- Temel hedefler

A- Bir mal veya hizmet üretmek ve dağıtmak

B- Organizasyon içinde çalışan kişilerin aşağıda belirtilen kişisel hedeflerini tatmin etmek,

- 1- Hissedarlara kâr sağlamak
- 2- Yöneticilere ücret ve benzeri mali yararlar sağlamak
- 3- Çalışanlara ücret ve benzeri mali yararlar sağlamak
- 4- Çalışanlara nakdi gelirle birlikte:
 - a) İş gururu
 - b) Güvenlik
 - c) Tanınma
 - d) Kabul edilme

duygusu vermek

C- Toplumsal ve sosyal sorumluluklar yüklenmek,

- 1- Dispanser ve bakım yurtları açmak
- 2- İşçi çocuklarına okul açmak, burs vermek
- 3- Yaşlılar için dinlenme evi açmak

II- İkincil hedefler

A- Temel hedefleri karşılarlarken işlemlerde tasarruf sağlamak

B- Temel hedefleri karşılarlarken işlemlerde etkinlik sağlamak

(82) Ferhat Şenatalar, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler (İstanbul: İ.Ü. Kitabevi, 1978), s.37.

Birbirleriyle uyumlu bir bütünlük gösterecek biçimde belirlenen işletme ve personel hedefleriyle, faaliyetleri personel politikalarını oluşturma aşamasına getirmektedirler. Bu aşamada personel politikaları işlevsel olarak farklılık gösteren personel yönetimi konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Personel politikaları, personel yönetiminin kapsamına giren bütün işlevler için ayrı ayrı düzenlenebilme özelliğine sahiptir. İşlevsel olarak düzenlenmiş personel politikaları, tanımsal özellikleri doğrultusunda oluşumuna yardımcı olan tüm veri ve çalışmalardan yararlanılarak meydana getirilmiş genel kurallar, ilkeler ve yöntemler bütünüdür.

Personel politikaları yürütsel işlevler olarak adlandırılan personel sağlama ve seçimi, eğitimi, değerlendirme ve ücretlemesi, bütünleşmesi ve sosyal hizmet-yarar işlevleri için ayrı ayrı düzenlenebilir(83). Bir işletmenin yapı taşlarından biri olan personelin nicel ve nitel yönden dengeli bir bütünlük içinde olması, işlevsel olarak oluşturulacak personel politikalarının başarı ve etkinliğine bağlıdır. Diğer politikalarla etkileşim içinde olan personel politikaları, içerik açısından bir tepe yönetim işlevidir.

Personel politikası içinde belirlenen ilkeler, günlük uygulamada genel bir gösterge rolünü oynamakta ve yazılı bir metin olarak saptanması tek başına yeterli olmamaktadır(84). Bu ilkelerin uygulanması bütün yöneticilerin işbirliğini ve uyumunu gerektiren bir konudur. Belirli dönemlerde personel politikaları ile uygulama sonuçlarının kontrol edilerek, değerlendirilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması etkin bir personel yönetiminin sürekliliğini sağlayacaktır.

(83) S. Yalçın, a.g.e., s.24.

(84) F. Şenatalar, a.g.e., s.41.

İ K İ N C İ B Ö L Ü M

ÇEVRE KAVRAMI, ÇEVRESEL YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE ÇEVRE KOŞULLARI

I- ÇEVRE KAVRAMI VE İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

A- ÇEVRE KAVRAMI VE TANIMSAL İÇERİĞİ

Günümüzde giderek daha fazla önem kazanan bir kavram olan çevre, bir nesnenin kendi maddesel varlığının dışında kalan ve ona etki eden herşey olarak tanımlanabilir. Çevre, bir nesnenin veya organizmanın sınırlarını oluşturmaktadır. Ancak kendi sınırlarının ve boyutlarının kesin olarak saptanması oldukça güçtür. İçinde yaşadığımız semt bizim çevremizdir. Buradan yola çıkarak şehir, ülke, dünya ve güneş sistemi boyutlarına varılabilir. En dar boyutundan en genişine kadar çevrenin sürekli ve değişken bir etkisi söz konusudur. Bu etkileşimin nitelik ve niceliği ise bize ve çevrenin içerdigi şartlara bağlı olarak değişecektir. Bu çevresel şartlar, etkileşime açık olan biyolojik organizmanın yaşamına ve gelişimine doğrudan yön verme yeteneğine sahiptir. Sürekli ve hızlı bir değişim içinde olma özelliği ile çevre, iyice kavranması ve tanımlanması gereken bir olgudur. Öte yandan, çevre koşullarının bir organizmayı etkilemesi, organizmanın da gelişerek çevreyi etkilemesi biçiminde ikili ve sarmal bir özelliği de içermektedir. Çevre kavramının bu çok yönlü ve karmaşık etki gücü, ilişkide olduğu her türlü organizma için söz konusu olmaktadır.

B- İŞLETMELER AÇISINDAN ÇEVRENİN ÖNEMİ

Her türlü organizma üzerinde doğrudan etki gücüne ve yaşamsal bir öneme sahip olan çevre, toplumsal bir organizma olarak nitelendirilen işletmeler için de oldukça önemli bir olgudur. İşletmeler de canlı varlıklar gibi, doğar, gelişir ve ölürler. Bir çevre içinde yaşar ve faaliyet gösterirler. Bir canlının yaşamak için doğal çevresinin

koşullarına uyum gösterme zorunluluğu ile işletmelerin içinde yaşadıkları çevrenin koşullarına uyum sağlaması, benzer yaşamsal önemdedir(1)

İşletme-çevre ilişkisinin önemi, çevrenin yüzyılımızda karmaşık ve suratlı bir değişim içinde olması, işletmelerin ise bu yeni ve karmaşık oluşum karşısında yeniden ele alınıp tanımlanmasından kaynaklanmaktadır. Klasik yönetim anlayışının kapalı bir sistem olarak ele alıp tanımladığı işletmeler artık açık bir sistem ve bulunduğu çevrenin bir alt sistemi olarak tanımlanmaktadır. Bu yönüyle işletmeler çevre ile yoğun bir etkileşim içindedirler. Çevre ile kaynak alışverişi içinde olan işletmeler çevreden alınan kaynakları, çevrenin uygun gördüğü ve gereksindiği çıktılarına dönüştürerek tekrar çevreye sunmaktadırlar(2). Böylece çevre, işletmeler için varolmalarında ve varlıklarını sürdürebilmelerinde önemli yeri olan bir kavram haline gelmiştir.

İşletmelerin içinde yaşadıkları çevrenin en belirgin özelliği, devamlı olarak değişerek hiç bir zaman sabit bir denge halinde olmamasıdır(3). Kendi içinde sürekli değişen ve gelişen çevre aynı oluşumu işletmelerden de beklemektedir. İşletmenin yaşamı, çevrenin bu değişimine ayak uydurabilmesine bağlıdır. Yüzyılımızda çevrenin değişim hızı 18. ve 19. yüzyıllarda hayal bile edilemeyen bir hıza ulaşmıştır(4). Gelecekte, bu değişimin daha da hızlanması beklenmektedir. İşletmelerin başarısı ve başarısızlığı üzerinde dolaysız etki gücüne sahip olan çevrenin değişiminin ne yönde ve nasıl olacağının öngörülebilmesi, devamlı olarak gözlem ve analiz yapılmasını gerektirmektedir. Gözlem ve analiz

(1) K. Tosun, 1978, a.g.e., s.36.

(2) Hans H. Hinterhuber, Stratejik İşletme Yönetimi, Derleyen: Mehtap Köktürk, Çeviren: Lale Uraz, (İstanbul: Erler Matbaası, 1980), s.5.

(3) E. Eren, a.g.e., s.131.

(4) Gündüz Pamuk ve Diğerleri, Uzun Vadeli Planlama, (İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi, 1978) s.9.

sonuçları işletmenin çevre ile olan ilişkisi konusunda alacağı önlemleri biçimlendirmektedir. İşletmenin çevreye uyum sağlayabilmesi ve böylelikle yaşamını sürdürebilmesi, aktif ve pasif olarak ikiye ayrılan uyum önlemlerini etkili bir biçimde gerçekleştirmesine bağlıdır(5). İşletme kendi yapı ve faaliyetlerini çevresel koşullara göre ayarlıyorsa pasif uyum, faaliyetleri ile çevreyi etkilemeye çalışıyorsa aktif uyum önlemleri söz konusu olmakta ve bunların dengeli bir yapıda oluşturulmaları gerekmektedir. Çevrenin işletmeler açısından anlam ve önemi benimsenen yönetim anlayışına ve bu anlayışın niteliğine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir..

II- ÇEVRESEL YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

A- İŞLETME YÖNETİMİNDE SİSTEM YAKLAŞIMI VE DURUMSAL YAKLAŞIM OLGULARI

a) Sistem Yaklaşımı Olgusunun Ana Hatları

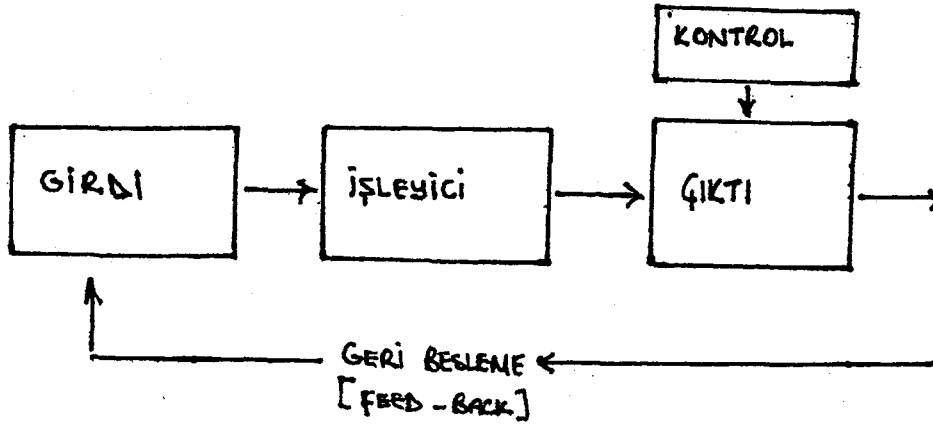
Günümüzde yönetime konu olan kurumların dışında oluşan hızlı gelişme ve değişimler, bu kurumların dışı kapalı bir tutum içinde olamayacağını göstermektedir. Çevre koşullarının işletmeler üzerinde giderek artan bir etki gücüne sahip olması yönetim bilimine yeni yaklaşımların yapılmasını zorunlu bir hale getirmiştir.

İkinci dünya savaşından başlayarak yönetimde sistem yaklaşımı anlayışı gelişmiş ve bu yaklaşım 1960 yılı ortalarında yerini daha da sağlamlaştırarak yönetim bilimine tamamen hakim olmuştur(6), Sistem yaklaşımını gerektiren nedenlerin başında örgüt yapılarının karmaşık bir görünüm alması gelmektedir(7). Bu karmaşıklığa ise teknolojik gelişmeler, örgüt ve çevre arasındaki ilişkilerin artması, ürün çeşitliliği ve ürünlerin piyasa ömürlerinin kısalması neden olmaktadır. Yönetime sistem yaklaşımını gerektiren

(5) K. Tosun, 1978, a.g.e., s.112.

(6) A.Baransel, a.g.e., s 16

(7) O. Yozgat, a.g.e., s.66-70.



Şekil 2. Sistem Yaklaşımı Modeli

O. Yozgat, a.g.e., s.64 den alıntı

bir diğer neden ise yönetim bilimindeki yeni gelişmelerdir. Bu gelişmeler, bilgi-geri besleme kuramı, geliştirilmiş karar verme süreci, yönetim bilimi tekniklerindeki gelişmeler ve elektronik bilgi işlem makineleri olarak sıralanmaktadır. Bu gereklilikler sonucunda oluşan sistem yaklaşımıyla işletmeler artık çevreden aldığı hammadde, insan, enerji ve bilgiyi dönüştürerek veya değiştirerek mal ve hizmetler şeklinde çevreye sunan ve çevresiyle sürekli bir etkileşimde bulunan, çok yönlü amaç ve fonksiyonları olan bir bütün olarak tanımlanmaktadır(8). İşletmelerin çevre ile bu şekilde bir ilişkide olması, onun açık sistem olma özelliğini gösterir. Bu tanımlamayla çevre ve işletme ilişkisi yaşamsal bir önem kazanmış, aralarında sürekli bir bilgi akışının olması zorunlu hale gelmiştir.

Basit bir şemayla sistem modeli (Şekil 2.) deki gibi gösterilebilir. Şekilde gösterilen süreç açık sistemlerin çevre değişimlerine karşı dinamik bir denge sağlamasını olanaklı kılmaktadır. Şekilde yer alan geri besleme kavramı ise bu dengenin önemli bir unsurunu oluşturmaktadır .

(8) Edgar H. Schein, Örgütsel Psikoloji , Çevirenler: A. Sağlar , Ş. Özalp, (Eskişehir : E.İ.T.İ.A, 1976) s. 11

Geri beslemenin negatif olması, amaçlardan ne kadar sapıldığını ve yeniden gözden geçirme gerekliliğini gösteren, pozitif olması ise istenilen doğrultuda olunduğunu ifade eden bir bilgi akışıdır(9).Öte yandan bir sistemdeki karışıklık, düzensizlik, bozulma, durgunluk ve tamamen durma yönündeki eğilim ise entropi kavramı ile ifade edilir ve bütün sistemlerde bu eğilim vardır(10). Ancak açık sistemler kapalı sistemlerden farklı olarak, çevre ile olan ilişkisi sayesinde bu eğilimi negatifte tutabilmektedir.

Yönetime yapılan sistem yaklaşımı işletme ve çevre olgularını , bir bütün oluşturacak biçimde birleştirerek ele alır. Bütünleşme kavramı, sistemin en önemli özelliği olan alt sistemleri içermektedir. Esas sistemden daha küçük bir sistem anlamını taşıyan alt sistemler, kendi içlerinde sistem olma özelliği gösterirler. Şekilde de görüldüğü gibi (Şekil 3.) organizasyonun bir alt sistemi olan personel alt sistemi, aynı zamanda personel seçimi, eğitim, ücretleme, terfi vb. gibi alt sistemlerden oluşan bir sistemdir.Burada önemli olan alt sistemlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin belirlenmesidir.

Sistemin önemli özelliklerinden biri de onun sınırlarıdır. Bir sistemin nerede başlayıp nerede bittiğini gösteren sınırlar, çevre ile yapılacak alışverişe olanak sağlamalıdır(11) Açık sistemlerde bulunan araştırma-geliştirme ve pazarlama araştırmaları birimleri bu işlevi yerine getiren sınırsal birimlerdir.Ana hatlarını vermeye çalıştığımız sistem yaklaşımı ,birsüreç olarak (Şekil 4.) de gösterilmektedir.

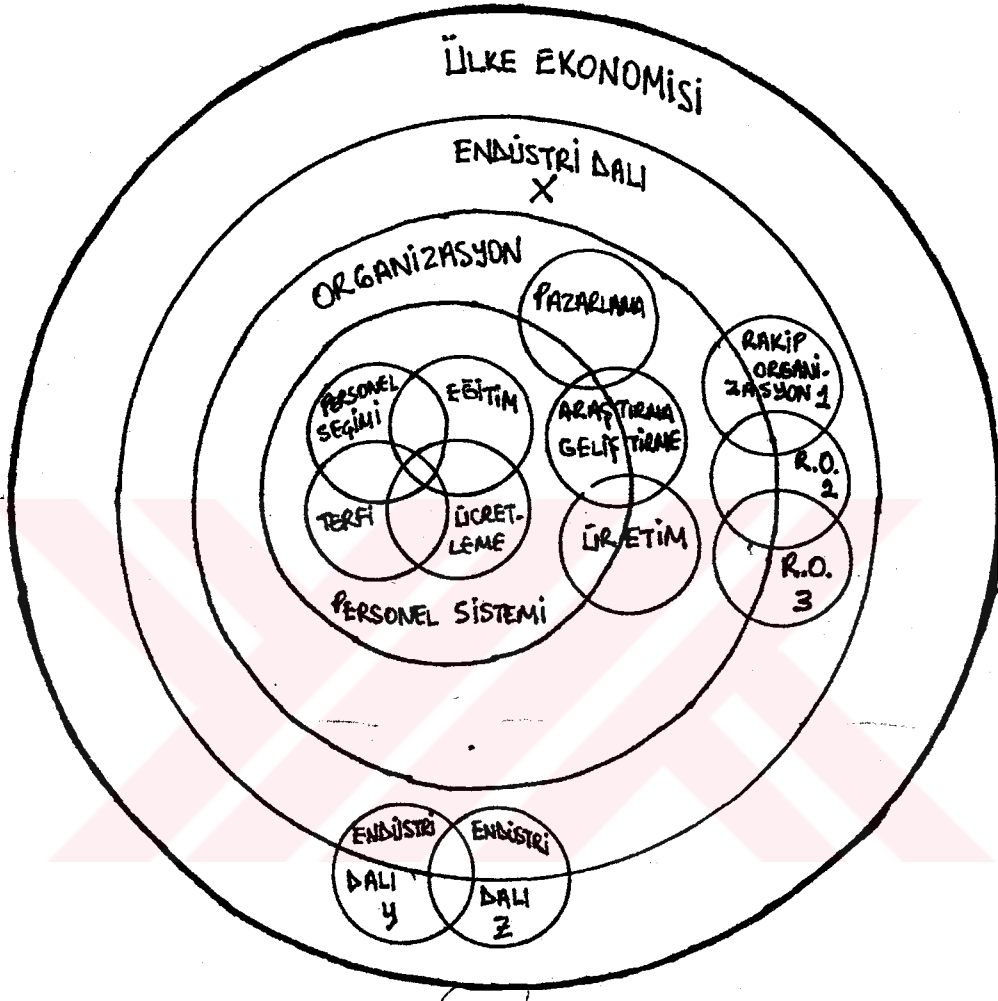
Bir düşünce veya analiz biçimi olarak işletmenin iç ve dış çevresel faktörlerine bütünlüklü bir bakış açısı sağlayan sistem yaklaşımı, yerini 1970'lerde gelişmeye başlayan durumsal(koşulsal) yaklaşıma bırakmıştır(12).

(9) T. Koçel, a.g.e.,s.107.

(10)Ibid.,s.105.

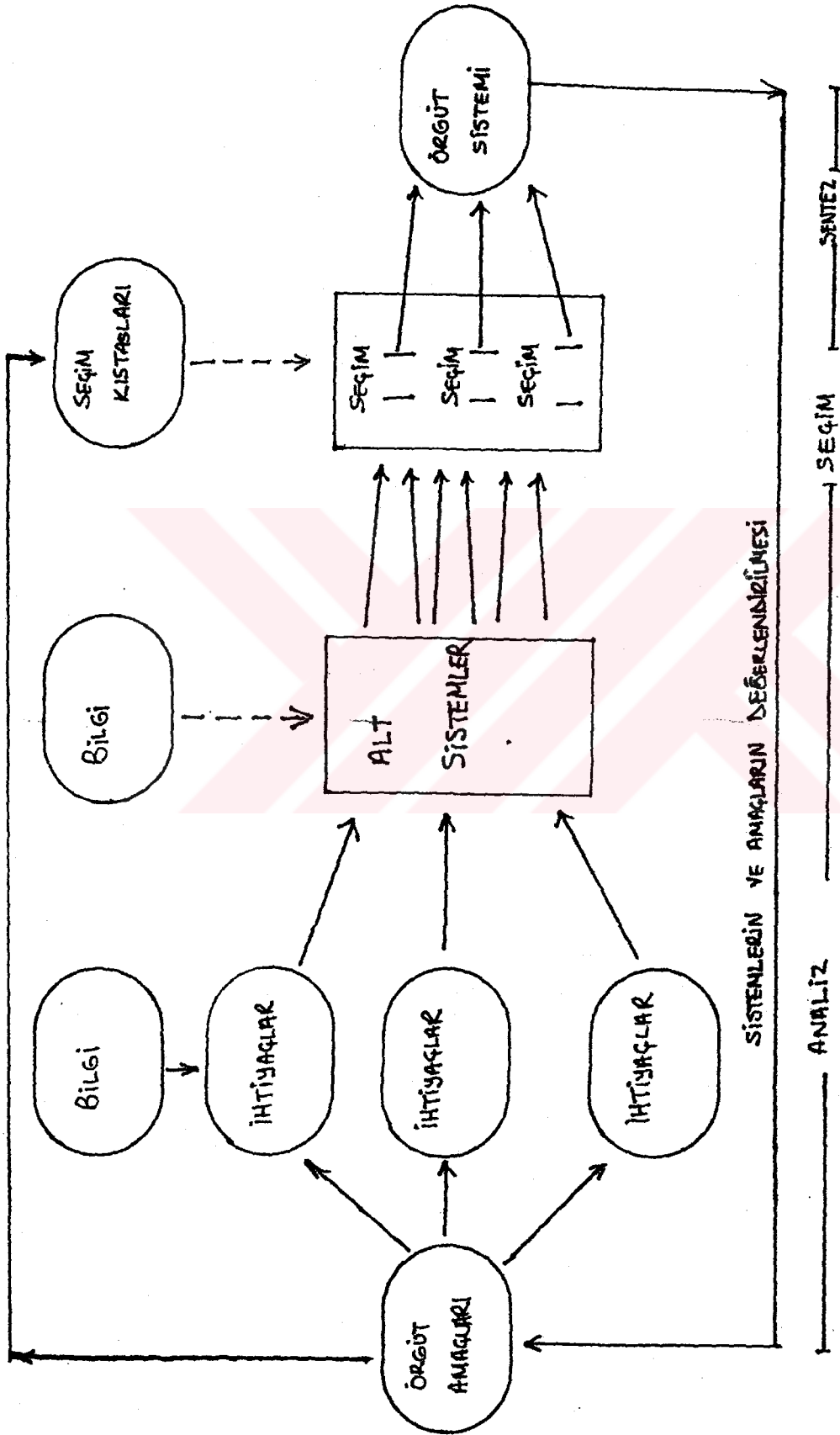
(11)Ibid.,s.103-105.

(12) A. Baransel, a.g.e.,s.17.



Şekil 3. Genel Olarak Sistem Yaklaşımı

T. Koçel, a.g.e., s. 99 dan alıntı



ŞEKİL 4. YÖNETİMDE SİSTEM YAKLAŞIMI

O. Yozgat, a.g.e., s. 67. den alıntı

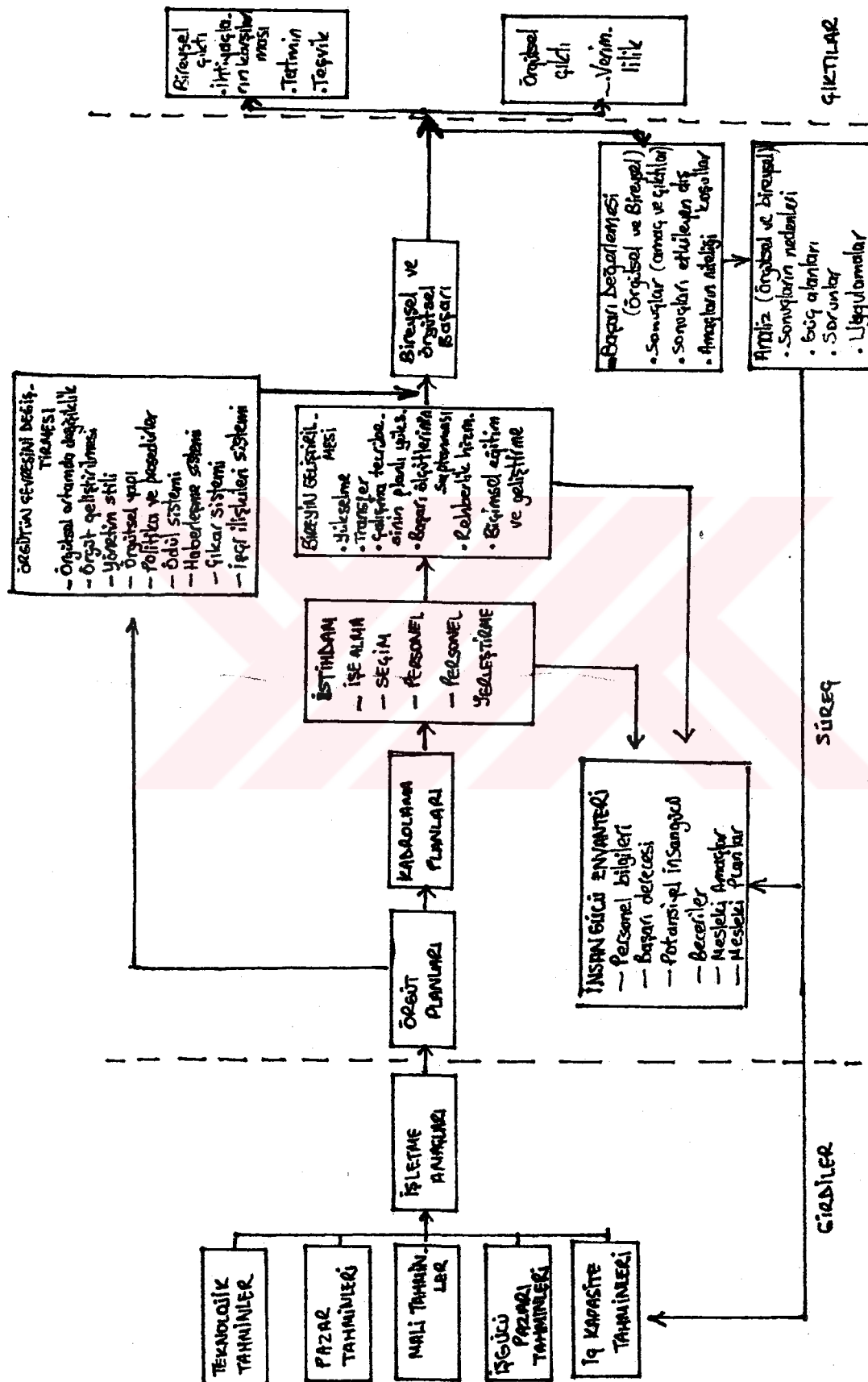
b) Personel Yönetiminde Sistem Yaklaşımı

Personel yönetiminde sistem yaklaşımı uygulaması henüz yeni bir olgudur(13). Personel yönetimi işlevlerinin geleneksel yaklaşımda nasıl bir ilişki içinde olduğunun belirtilmesi konuya karşılaştırmalı bir yaklaşım yapılmasını sağlayacaktır. Geleneksel yaklaşımda, bütünlüklü bir ilişki içinde olması gereken personel işlevleri arasında önemli kopukluklar vardır. Personel seçimi, eğitimi, ücretlemesi vb. gibi alt sistemlerden oluşan personel sisteminin bir bütün olarak ele alınmaması büyük sorunlara yol açar. Öte yandan her biri bağımsız birer işlev olarak ele alınan personel alt sistemleri, işletmenin genel amaçları ile de uyum içinde değildir. Sözü edilen bu sorunların ortadan kalkması, personel yönetimi işlevlerinin (şekil 5) de görüldüğü gibi sistem yaklaşımıyla ele alınması ile mümkündür.

Şekilde ayrıntılı bir biçimde gösterilen personel yönetiminde sistem yaklaşımı sürecini, teknolojik, pazar, mali, işgücü pazarı ve iç kapasite konularında yapılacak tahminler ve bunlar doğrultusunda belirlenen işletme amaçlarından oluşan giridiler başlatmaktadır(14). Belirlenen amaçlara bağımlı olarak hazırlanan planlar, kadrolama ve işletme-çevre ilişkisi üzerinde yapılacak olan çalışmaları saptarlar. Kadrolama çalışmaları, işletmede gereksinim duyulan personelin sayısal planları ile işletme içi personel kaynaklarının karşılaştırılması sonucunda bir plan üzerinde somutlaşmaktadır. Bu plan, gereksinim duyulan personelden beklenen nitelikleri açıklayıcı bilgiler içermektedir. Personel gereksinimi ile eldeki personelin karşılaştırılmasıyla personel açığı belirlenerek bu açığın eğitim veya istihdam yoluyla giderilmesi çalışmaları yapılır. Kadrolama sistemi, ilgili olduğu diğer alt sistemlerle bütünlüklü bir ilişki içinde, sürecin bir bölümünü oluşturmaktadır.

(13) Bintuğ Aytek , İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması, (Ankara: A.İ.T.İ.A, 1978), s.8.

(14) Ibid., s.12-14.



ŞEKİL 5. BEŞERİ KAYNAKLAR YÖNETİM SÜRECİ

B. Aytel, a.g.e., s. 11. deki qalintı.

Öte yandan, işletmenin çevresini etkilemesi konusunda yapılan çalışmalar ve bu doğrultuda oluşturulan sistem, işletmenin yönetim stilini, örgütün yapısını ve haberleşme sistemini değiştirme çabalarını kapsamaktadır. Bireyin geliştirilmesi sistemi ise eğitim çalışmaları yoluyla personelin bilgi birikiminin arttırılması ve yükselmesi çabalarını içermektedir. Bireysel ve örgütsel etkileşimin gerçekleşmesi ile örgütün yönetim sistemi tamamlanmakta, ihtiyaçların karşılanması, tatmin ve teşvikten oluşan bireysel çıktı ile mal ve hizmet üretiminden oluşan örgütsel çıktı olarak iki türlü çıktı meydana gelmektedir. Bu aşamadan itibaren kontrol ve geri besleme sürecinin gerekliliği söz konusudur. Başarı değerlendirme ve analiz çalışmalarını içeren bu süreç yeni girdilerin oluşumuna ve gerekli düzeltmelerin yapılmasına olanak sağlar. Genel hatları belirtilen personel yönetiminde sistem yaklaşımı, gerek işletmeler gerekse bireyler bakımından yüksek düzeyde verimlilik sağlamayı amaçlamaktadır. Personel yönetiminde sistem yaklaşımı, geleneksel yaklaşımla kurulamayan işletme amaçları ve personel işlevleri arasındaki bütünlüklü uyumu başarmaktadır.

c) Durumsal (Koşulsal) Yaklaşım Olgusu

1970'lerin ortalarında gelişmeye başlayan durumsal yaklaşım, kuramsal olarak sistem yaklaşımına dayanmakta, bu yaklaşımın uzantısı ve gelişmiş bir biçimi olarak giderek önem kazanmaktadır(15).

Durumsal yaklaşım sistem yaklaşımının genel ve soyut özelliklerinin getirdiği kısıtlamaları gidermeye ve uygulama ile kuram arasında bağlantı kurmaya çalışır. Bu yaklaşıma göre yönetim kuram, model ve teknikleri evrensel olmayıp, belirli durumlarda değişim göstermektedir. Durumsal yaklaşım, farklılığın esas alınması gerekliliğini savunarak çevresel faktörlere bağımsız değişken, yönetim kuram ve tekniklerini ise bağımlı değişken olarak ele alır. Bu yaklaşımın, örgüt yapısının çeşitli iç ve dış çevresel koşullara göre

(15) A. Baransel, a.g.e.,s.17.

değişim göstermesi varsayımı, en ideal ve tek bir örgüt yapısının olmadığı sonucuna varmaktadır(16). Buna göre, çevresel koşulların değişimi ile yönetim ve organizasyon biçimi de farklılaşmalıdır.

Durumsal yaklaşım, araştırma ve çalışmalarını esas itibariyle teknolojik çevre koşulları üzerinde yoğunlaştırmıştır. Bu yaklaşımın ana fikrinin, bir organizasyonun yapı ve süreçlerini belirleyen unsurların, organizasyonun kullandığı teknoloji ile ilgili çevresel unsurlar olduğu söylenebilir(17).

Bağımsız değişken olan çevre ise durgunluk ve değişkenlik boyutlarına göre incelenmekte, işletmeye yapacağı etkiler bu boyutlar doğrultusunda olmaktadır. Öte yandan bu yaklaşım, işletme ve çevre ilişkisinin ikili yönünü de vurgulamaktadır. İşletmeler oluşturacakları stratejilerle çevreyi kendi amaçları doğrultusunda etkilemeye çalışmaktadırlar. Durumsal yaklaşımın oluşumuna yardımcı olan bir çok araştırma ve bunların sonuçları, bu çalışmanın sınırlarını aşabilecek bir boyutta olduğundan, üzerinde daha ayrıntılı durulmayacaktır. Bu yaklaşımla ilgili olarak yapılan tüm çalışmalara rağmen, henüz durumsal değişkenlerle organizasyon değişkenleri arasındaki ilişkiyi tam olarak açıklayan bir kuram geliştirilememiştir.

B- KARŞILAŞTIRMALI YÖNETİM YAKLAŞIMI VE ANA HATLARI

Yönetim bilimi, tarihsel evrimleşme sürecinin başından itibaren uzunca bir süre işletmeyi kapalı bir sistem olarak ele alarak çevre olgusunu yok saymıştır. Klasik yönetim yaklaşımını benimseyen düşünürlerin evrensel olarak tasarlayıp geliştirdikleri yönetim kuramları, içeriği gereği ve karşılaştırmalı yönetim olgularını dikkate almamıştır. Amerikan yönetim bilimcileri, 1950'li yıllara kadar bu düşünce çizgisi doğrultusunda kendi kuramlarının diğer ülkelerde de etkili olacağına inanmışlardı(18).

(16) T. Koçel, a.g.e., s.124.

(17) Ibid., s.187-192.

(18) Zeki Aksan, Çevrenin İşletme Yönetimine Etkileri Bakımından Farmer-Richman Modeli ve Bir Araştırma Denemesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1974) s.6-8.

Ancak bu yönetim kuramlarının, çevrenin giderek karmaşıklaşması ve artan önemi karşısında başarısızlığa uğraması hakim düşüncenin değişmesine yol açmıştır. Harbison ve Myers adlarındaki iki düşünürün " Management in the Industrial World ", Prasad ' ın " Management in International Perspective " ve Webber ' ın " Culture and Management " adlı yapıtlarının karşılaştırmalı yönetim yaklaşımının öncülüğünü yaptığı söylenebilir.

Karşılaştırmalı yönetim yaklaşımını oluşturan ve geliştiren düşünürler, yönetim kavramına getirdikleri farklı bakış açılarıyla bu yaklaşımın çeşitli biçimlerde tanımlanmasına neden olmuşlardır. Boddewyn, bu değişik bakış açılarını içeren modelleri, Harbison-Myers, Farmer-Richman, ve Negandhi-Estafen modelleri olarak sınıflandırmıştır.

Harbison-Myers oluşturdıkları modelde, üçlü bir analiz yaparak bu modeli 12 ülkede uygulamışlardır(19). Bu modelin ilk aşamasında, yönetim kavramı ekonomik kaynak olarak ele alınır ve endüstrileşmedeki önemi belirtilir. İkinci aşamada ise yetki unsurunun kaynakları ve nasıl kullanıldığı inceleme konusu olmaktadır. Bu aşamada hem yönetim hem de işgörenlerle ilişkiler bakımından otorite kavramı üzerinde durulmaktadır. Harbison ve Myers yönetim olgusunu salt verimliliğin hedeflendiği otokratik, feodal ilişkilerin biçimlendirdiği paternalistik, parlamento, sendika ve yasalar tarafından belirlenen kurumsal, katılımlı ve merkezkaç yönetimi içeren demokratik nitelikli yönetimler olarak sınıflamaktadır. Modelin son aşamasında ise yönetici tipleri ele alınarak, bunlar mülkiyet esasına dayanan patrimonial, siyasal partiye yakınlığın belirlediği politik, ve gerekli becerinin esas alındığı profesyonel yönetici tipleri ortaya konulmaktadır. Harbison-Myers modeli 12 ülkede karşılaştırmalı olarak uygulanmış, yönetsel başarıyı belirleyen etkenlerin araştırılmasında olumlu sonuçlar vermiştir.

(19) Ibid.,s.9-15.

Negandhi-Estafen modeli ise farklı kültür ya da çevrelerdeki benzer işletmeleri yönetsel etkinlik açısından karşılaştırmaktadır(20). Bu modelde yönetim felsefesi, yönetim işlemi ve yönetsel etkinlik üç değişken olarak belirleyici unsurları ile birlikte incelenmektedir. Bu unsurlar yönetim felsefesi için tüketiciler, işgörenler, satıcılar, dağıtıcılar, hükümet-toplum ve sermaye sahipleri ;yönetim işlemi için planlama, örgütlenme, işe yerleştirme, emir-komanda ve kontrol ; yönetsel etkinlik içinse brüt-net kar, kâr değişimi, pazar payı gelişimi, hisse senetlerinin fiyat değişimi, işçi devri ve şirket imajı olarak belirlenir.

Farmer-Richman modeli, makro ve ekolojik bir model olma özelliği ve uluslararası işletmecilik konusuna getirdiği karşılaştırmalı yönetim kuram ve tekniği ile önemli bir yere sahiptir(21). Bu model, işletmeyi açık bir sistem olarak ele almakta ve çevre olgusu üzerinde dikkatle durmaktadır. Farmer-Richman modeli karşılaştırmalı yönetim, içsel yönetim, dışsal kısıtlayıcılar ve yönetsel etkinlik unsurlarından oluşmaktadır(22). Bu modelde karşılaştırmalı yönetim kavramı, uluslararası işletmeciliğin gelişmesiyle çeşitli ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin yönetsel verimlilik ve bununla ilgili yönetim sorunlarının araştırılmasını içeren bir anlama sahiptir. İkinci olarak içsel yönetim unsuru, örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için insan çabasıyla mali kaynakların koordinasyonu olarak tanımlanır. Farmer-Richman modelinin düşünce yapısını, işletme yönetiminin çevreyle soyutlanamaz oluşu biçimlendirmektedir. Yönetim-çevre ilişkisi ise yoğun ve karşılıklı bir etkileşime dayanmaktadır. Yönetimi oluşturan planlama ve yenilikler yaratma, kontrol, örgütlenme, işe yerleştirme, yürütme, pazarlama, üretim ve tedarik, araştırma-geliştirme, finanslama, kamu ve dış ilişkiler unsurları işletmenin istediği amaçlara ulaşabilmesi için etkin bir biçimde yerine getirilmesi gereken faaliyetlerdir(23). İçsel yönetimin bu unsurları her işletme için

(20) Ibid.,s.17.

(21) Ibid.,s.245.

(22) Ibid.,s.24.

(23) Ibid.,s.35-42.

geçerliyse de farklı dış çevre koşullarının yönetim üzerinde farklı etkiler yapacağı söylenebilir.

Çevre koşulları bölümünde ayrıntılı bir biçimde ele alınacak olan dışsal unsurlar ise Farmer-Richman modelinde makro-yönetimsel yapı olarak tanımlanan dışçevreyi oluşturarak eğitsel-kültürel, sosyo-kültürel, siyasal-yasal ve ekonomik çevre ile bunlarla ilgili birçok alt koşulu içermektedir(24). Farmer -Richman modelinin dördüncü unsuru olan yönetimsel etkinlik unsurunun artma yönündeki eğilimi, içsel yönetimdeki düzeltmelerden çok, dışsal kısıtlayıcılarda meydana gelen değişimlere bağlı olarak açıklanmaktadır(25)

Bu model yukarıda değinilen unsurlardan başka, uluslararası yönetim için büyük önem taşıyan ve sürekli bir değişim içinde olan uluslararası sınırlayıcıları da üç başlık altında toplayarak incelemektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

1- Sosyolojik sınırlayıcılar

- Ulusal ideoloji
- Yabancılarla ilgili görüş
- Ulusçuluğun nitelik ve kapsamı

2- Siyasal-yasal sınırlayıcılar

- Yabancı işletmelerle ilgili yasal düzenlemeler
- Uluslararası organizasyon ve anlaşma yükümlülükleri
- Ekonomik ve siyasal bloklara bağlılık
- İhracat ve ithalat kısıtlamaları
- Kâr transferi kısıtlamaları
- Kambiyo kontrolleri

3- Ekonomik sınırlayıcılar

- Dış ödemeler dengesi
- Uluslararası ticaret
- Uluslararası finansal örgütlere üyelik ve yükümlülük

Farmer-Richman modeli yaptığı çalışmalarla yönetim işlemi ile çevresel sınırlayıcılar arasındaki ilişkileri bütün yönleriyle ortaya koymayı amaçlamaktadır.

(24) Ibid., s. 3.

(25) Ibid., s. 62-67.

C- STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

İşletmelerin dış çevrelerinden kaynaklanarak etkinlik koşullarını değiştiren stratejik değişimler, günümüzde giderek daha büyük boyutlara vararak yaşamsal bir tehlike haline gelmiştir(26). Bu değişimlere uyum sağlanabilmesi, işletme yönetiminin yenilikçi ve analitik yönü ağır basan stratejik yönetim yaklaşımını benimsemesiyle mümkündür. İşletmeler, karşılaştıkları tehlike ve fırsatların boyutlarını tanımlayabildikleri ölçüde başarılı olabilir ve ayakta kalabilirler. Bu nedenle stratejik yönetim yaklaşımı, işletme yönetiminde gittikçe artan bir önem taşımaktadır.

Bir işletmenin stratejik yönetimi aşağıdaki faaliyetlerin gerçekleştirilmesini zorunlu kılar(27):

1- İşletmeyi ilgilendirdiği oranda dış çevre ve rekabet koşullarının kavranması ve dış çevre dinamisinin arkasındaki güçlerin araştırılması

2- Çeşitli mamul/pazar bileşimleri için ayrıntılı stratejilerin formüle edilmesi ve stratejik analizlerin kritik alanlar üzerinde toplanması

3- Seçilmiş stratejilerin politikalara ve proje yönetimi ile fonksiyonel bölümlerdeki aksiyon programlarına doğrudan doğruya çevrilmesi

4- Organizasyonun stratejiye uygun olarak düzenlenmesi, işletme faaliyetlerinin stratejik iş birimlerine dağıtılması ve bunların işletmeye özgü amaçlara ulaşma bakımından yönetimi ve birbirleriyle olan bağlantıları

5- Stratejilerin yürütülmesi için etkin bir planlama, güdülenme ve kontrol sistemi.

Değişikliğin yapıcı bir tasarı haline getirilmesine yardımcı olan stratejilerin en önemli ögesi, erişilmek istenen sonucun rakip işletmeler karşısındaki farklardan türetilmesidir(28). Bir stratejinin tasarlanıp formüle edilmesindeki başlıca çıkış noktaları şunlardır:

(26) Mehtap Köktürk, Stratejik İşletme Yönetimine Girişte Birkaç Kavram, Makale, H. Hinterhuber, a.g.e., içinde S.V.

(27) H. Hinterhuber, a.g.e., s.1.

(28) Ibid., s.9-11.

- 1- İşletmenin iş alanlarını tanımlamak
- 2- En önemli rakip işletmeleri saptamak
- 3- İşletmeyle en önemli rakip girişimlerin yöntemle-
ri arasındaki belirgin farkları açıklamak
- 4- İşletmenin rekabet çevresindeki değişimleri öngör-
mek

5- İşletmenin amaçlarını saptamak ve bunlarla rakip işletmelerin amaçları arasındaki farkları ortaya çıkarmak. Bu şekilde oluşturulan stratejik bir tasarı şu şartları öne sürmektedir:

- İşletme rakip işletmeye göre ayrı bir yol izleme-
lidir veya,
- rakip işletmeleri ilgilendirmeyen inisiyatifleri
ele almalıdır veya,
- etkileri kendi işletmesi için rakip işletmelere
göre daha uygun olan önlemleri uygulamalıdır.

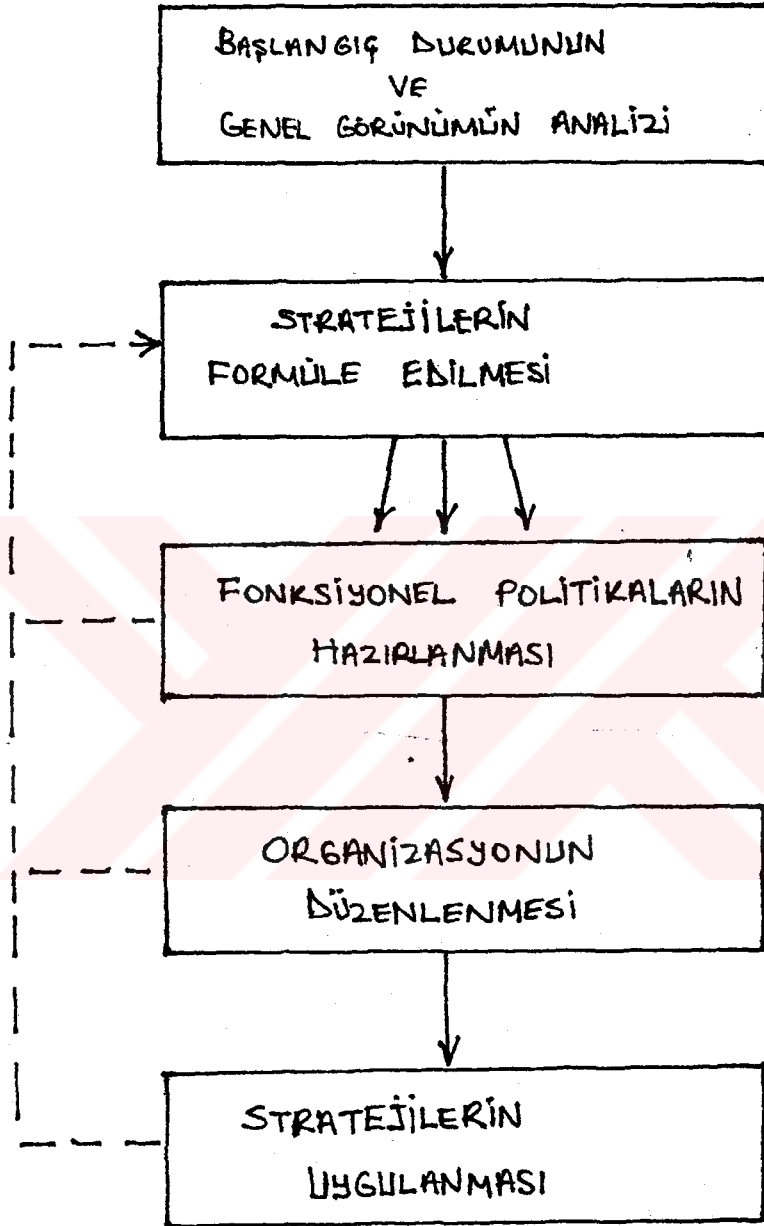
Bir işletmenin stratejik yönetimi (şekil 6.) da gös-
terilen aşamalardan oluşan bir süreçtir. Stratejik yönetim
surecine girdi verileri sağlayan başlangıç durumunun ve ge-
nel görünümün analizi aşaması şu çalışmalardan oluşmaktadır(29).

- 1- Dış çevrenin analizi ve tahmini (dış olanaklar ve
rizikolar, kâr potansiyelleri ve kritik başarı faktörleri)
- 2- İşletmenin analizi ve tahmini (işletmenin görece
kuvvetli ve zayıf yönleri)
- 3- Uygun kâr perspektiflerine sahip pazar boşlukları-
nı belirlemek (kritik başarı faktörleri, işletme potansiye-
li ve kâr perspektifleri arasındaki denge)
- 4- İşletme yönetiminin kültürel ölçütleri, idealleri
ve işletmenin stratejik profili
- 5- İşletmenin topluma karşı olan yükümlülükleri
- 6- Genel görünümün saptanması.

İşletmenin amaçlarına ulaşması için gerekli olan
stratejilerin formüle edilmesi stratejik yönetim sürecinin
ikinci aşamasını oluşturmakta ve başlıca şu öğeleri içermek-
tedir(30).

(29) Ibid., s. 20.

(30) Ibid., s. 48.



Şekil 6. Stratejik Yönetim Süreci

H. Hinterhuber, a.g.e., s.18 den alıntı

- pazar çekiciliği
- işletmenin göreceli rekabet avantajları
- gerçek portföy
- stratejik amaçlar (mamul/pazar bileşimleri)
- seçenekli stratejiler
- karar analizi
- stratejik amaç portföyü (strateji seçimi ve kaynakların dağıtımı).

Stratejik yönetim sürecinin üçüncü aşamasını oluşturan fonksiyonel politikaların hazırlanmasıyla, yöneticilerin stratejilere uygun aksiyon planlarını formüle etmeleri mümkün olmaktadır (31). Hazırlanması gereken başlıca fonksiyonel politikalar pazarlama, araştırma-geliştirme, üretim ve temin, personel, mali, işbirliği, edinme ve füzyon politikaları olarak sıralanabilir.

Organizasyonun düzenlenmesi aşaması ise önceki aşamaların entellektüel karakterinden farklı olup, uygulamaya geçişin ilk adımını oluşturur. Bu aşamada stratejileri uygulayacak olan yöneticilerin görev, yetki ve sorumlulukları açıkça belirlenmelidir.

Stratejik yönetim sürecinin son aşaması olan uygulama aşamasında kısa, orta ve uzun vadeli uygulama planları, güdülenme ve kontrol sistemleri oluşturularak bütünlüklü bir yönetim süreci meydana getirilmeye çalışılır.

(31) Ibid.,s.13.

III- ÇEVRE KOŞULLARI VE BİÇİMSEL İÇERİĞİ

A- ÇEVRE KOŞULLARININ TANIMI VE BOYUTLARI

Genel anlamıyla işletme çevresi, bir işletmenin sınırlarının dışında kalan herşey olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu tanım gerek faktörel gerekse koşulsal açıdan oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Çevre, ilgili birçok faktörden oluşan bir mozaik görünümündedir. İşletme için farklı önem ve etki derecelerine sahip olan bu çevresel faktörler, önem ve etki derecelerine göre gruplandırıldığında ilgili çevre koşullarını oluşturmaktadır(32). Bu çevre koşulları işletmenin hangi çevre koşullarını karar sürecinde dikkate alacağına bağlı olarak işletmenin faaliyet konusunun ve alanının içerisine ve sınırlarına doğrudan etki yapıcı bir güce sahiptir.

İşletme ve çevre ilişkisi, daha önce de belirtildiği gibi oldukça karmaşık ve anlaşılması güç bir özellik göstermektedir. Bu durum işletmenin kesin sınırlarının ve çevresinin boyutlarının tanımlanmasında daha da belirginleşir(33). Bütün birimleriyle birlikte, bir işletmenin sınırlarının nerede son bulduğu ve çevresinin nerede başladığını bilmek, ilgili çevre koşullarını niteliksel ve niceliksel açıdan belirleyebilmek çözümü oldukça güç bir sorundur. Bir işletmenin çeşitli önem derecelerine sahip olan amaçlarının çevre ile olan bağımlılıklarının belirlenebilmesi bu sorunun bir yönünü oluşturur. Çevre koşulları işletmeler açısından iç ve dış çevre koşulları olarak ayrışma tabii tutulabilir. Ancak hangi koşulların iç, hangilerinin ise dış çevre koşulları olduğu önemli bir tartışma konusudur. Çevre koşullarının kendi aralarında yoğun bir etkileşim içinde olmaları ve bağımlılıkları iç ve dış çevre koşullarının kesin bir çizgi ile birbirlerinden ayrılmasını güçleştirmektedir.

(32) T. Koçel, a.g.e., s.103.

(33) E. Schein, a.g.e., s.112.

Öte yandan, işletmeler gerçekleştirdikleri faaliyetler sonucunda bazı çevresel gruplarla yoğun bir ilişki içindedir. İşletmelerin çevresinde baskı ve çıkar ağı oluşturan bu çevresel gruplar dış çevrenin bir temsilcisi olarak işletme içinde de yer almaktadır. Örneğin bir işletmenin çalışanları aynı zamanda sosyo-kültürel çevre koşullarının bir uzantısı olarak o işletmede yer almaktadır(34). Günümüzde işletme ve çevre ilişkisinin bu yönleri hala bazı belirsizlikler içermekte ve tam olarak açıklanamamaktadır. Bu konuya yapılmış olan yaklaşımların ana hatlarıyla ele alınarak incelenmesi belirli bir bakış açısı oluşturmak amacını taşımaktadır.

B - İŞLETMELERİN DIŞ ÇEVRE KOŞULLARI

a) Dış Çevre Koşullarına Yapılan Çeşitli Yaklaşımlar

İşletmelerin dış çevre koşulları, çeşitli düşünürler tarafından değişik yaklaşımlarla ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşımların kısaca belirtilmesi, dış çevre koşullarının genel bir sınıflamasının yapılmasına olanak sağlayacaktır.

Dış çevre konusunda ilk çalışmalar, işletmeleri psikolojik ve sosyal boyutları olan işbirliği sistemleri olarak tanımlayan Chester I. Barnard tarafından gerçekleştirilmiştir(35). Barnard, işletmelerin dış çevrelerini fiziki ve sosyal çevre olarak ikiye ayırmakta ve bütün işbirliği sistemlerindeki değişimlerin bu çevrelerdeki değişkenlere, insana ilişkin değişkenlere ve bunların dışındaki faktörlere bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Ona göre bir işbirliği sisteminin fiziki çevresi, sistemin yer, topografiya, iklim gibi coğrafi boyutları ve işletmenin kullandığı araç, makine ve teknolojik uygulamalarıyla ilgili unsurlardan meydana gelmektedir. Bunun yanı sıra, çalışanların işletmeye beraberinde getirdiği sosyo-kültürel değer ve tutumlar ise sistemin sosyal çevresini oluşturmaktadır.

(34) Ibid.

(35) Mehmet Sağlam, Örgütsel Değişme ve Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Hacettepe Üniversitesi, 1976), s.129-130.

George Homans adındaki diğer bir düşünür'e göre ise sosyal bir sistem olan işletmelerin, yer, topografiya ve iklimden oluşan fiziki çevre, toplumun normları, değerleri ve amaçlarından oluşan kültürel çevre ve işletmenin faaliyetleriyle ilgili bilim ve teknoloji den oluşan teknolojik çevre olarak bölümlenen üç boyutlu bir dış çevresi vardır(36).

İşletmelerin çevreyle olan ilişkilerine düzeyli ve bütünlüklü bir bakış açısı getiren sistem yaklaşımı, işletmeyi çevrenin bir alt sistemi olarak tasarlamaktadır. Bu yaklaşımda işletmenin sınırı, kontrolü altındaki değişkenlerle kontrolü dışındaki değişkenleri birbirinden ayıran hayali bir çizgi olarak tanımlanır(37). Bu sınırların dışında kalan demografik yapı, kültürel yapı, ekonomik, siyasal, hukuksal, coğrafi ve teknolojik koşullar gibi fiziksel ve sosyal faktör grupları dış çevreyi oluşturan unsurlardır.

Farmer ve Richman adlarındaki iki düşünürün öncülüğünü yaptığı karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı ise işletmenin dışsal unsurlarını içsel yönetimin vazgeçilmez bir ögesi olarak ele almakta ve dört gruba ayırmaktadır. Bu yaklaşıma göre dış çevre koşulları, siyasal-yasal, ekonomik, eğitimsel ve toplumsal-kültürel koşullar ile bunlarla ilgili birçok alt koşullaan oluşan bir bütündür(38).

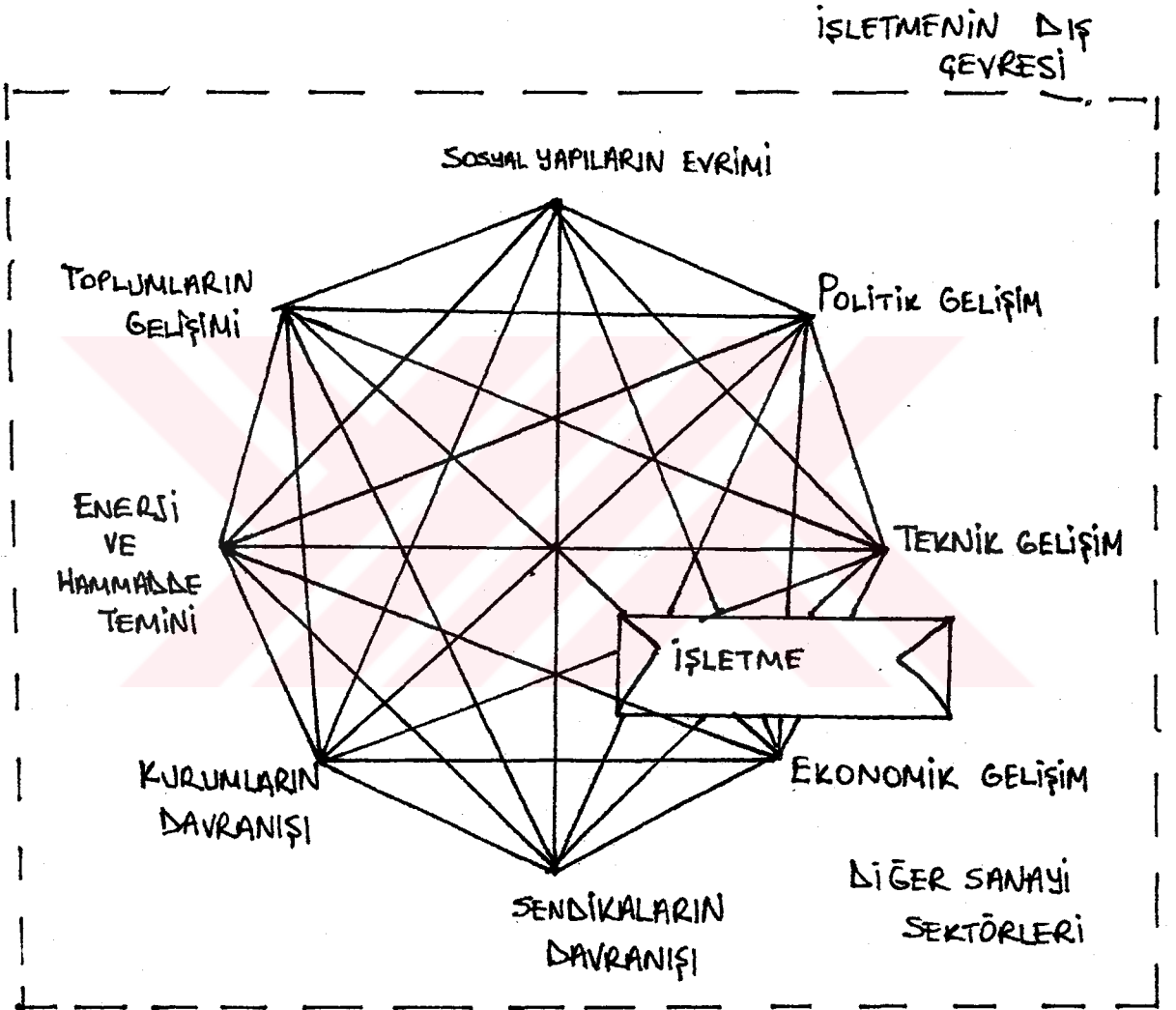
Bir diğer çevresel yönetim yaklaşımı olan stratejik yönetim yaklaşımı ise işletmenin dış çevredeki yerini (şekil 7) aeki gibi tanımlamaktadır. Stratejik yönetim yaklaşımında dış çevrenin analizi yönetim sürecinin başlangıç noktası olarak ele alınmakta ve üçlü bir özellik göstermektedir(39). Dış çevre analizinin ilk aşaması, politik, sosyal, ekonomik ve teknik gelişimin analizinden oluşmaktadır. Bu aşamada üzerinde durulması gereken hususlar şunlardır:

(36) Ibid.

(37) T. Koçel, a.g.e.,s.149-150.

(38) Mustafa Dilber, Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetimsel Davranış,(İstanbul:B.Ü. İdari Bilimler Fak.,1981),s.45.

(39) H. Hinterhuber,a.g.e.,s.21-22.



Şekil 7. İşletmenin Dış Çevredeki Yeri

H. Hinterhuber, a.g.e., s.21 den alıntı

1- Uluslararası ekonominin düzeni, ulusal ekonomi yapıları ve politikaları

2- Devletin ekonomiye karışması

3- Görünen politika ve sosyal hayatla ilgili gelişmeler (çevre korunması, nüfus gelişimi, işgüçleri vb.)

4- Ekonomik gelişmeler (gayri safi milli hasıla, kişi başına gelir, gelir dağılımı, enflasyon eğilimi, gelir dinamiği, ekonomi devreleri vb.)

5- Genel teknik gelişme hatları (işletmenin şimdiki veya gelecekteki iş alanlarındaki etkilerine göre)

Dış çevre analizinin ikinci aşamasını, mal veya hizmet talebinin, arzının ve rekabet durumunun incelendiği sanayi sektörünün analizi, üçüncü aşamasını ise işletmenin pazardaki durumunun, rekabet faktörleri ve harcamalarının incelendiği, işletmenin sanayi sektöründeki yerinin belirlenmesi çalışmaları oluşturmaktadır. Stratejik yönetim yaklaşımında, dış çevre olgusunun bu uçlu ve bütünlüklü analiz yöntemiyle sürekli gözlem ve analizinin yapılması gerekmektedir.

Yukarda sözü edilen değişik yaklaşım ve görüşler doğrultusunda bir işletmenin dış çevre veya başka bir deyişle genel çevre koşulları;

— Siyasal-Yasal çevre koşulları

— Ekonomik çevre koşulları

— Sosyo-Kültürel çevre koşulları

— Teknolojik çevre koşulları

— Doğal çevre koşulları ,

olarak sıralanabilir.

b) Siyasal-Yasal Çevre Koşulları

İşletmelerin dış çevresel koşullarının sınırları nın belirlenmesindeki güçlük, özellikle siyasal-yasal, ekonomik ve sosyo-kültürel çevreler arasında belirgin bir biçimde göze çarpmaktadır(40). Bu çevreler arasındaki sınırlar yapay ve belirsizdir. Siyasal-yasal çevredeki bir değişim diğer iki çevreyi etkilediği gibi bunun tersi de söz konusudur.

Bir kurumun, işletmenin veya devletin yaşama ve gelişmesinde etkili olan nitelik ve önemdeki önlem ve faaliyetlerin, siyaset kavramı içinde yer alması durumunda bu kavramın politika ile benzer bir özellik gösterdiği görülmektedir(41). Devlet yönetiminin biçimi olarak tanımlanabilen siyasal rejimler, sahip oldukları özellikler ve yaptırım güçleri doğrultusunda işletmelere doğrudan etki yapmaktadırlar.

Siyasal çevre koşullarının belirsizliği durumu daha da güçleştirerek yöneticilerin sorunlara uzun vadeli çözümler getirmelerine olanak tanımamaktadır(42). Günümüzde oldukça dinamik bir görünüme bürünen siyasal çevre koşulları, sürekli bir analiz ve değerlendirme gerektiren bir konudur(43).

Siyasal çevreyle birlikte ele alınan yasal çevre ise başta anayasa olmak üzere en alt kademeye kadar oluşturulmuş yasalarla toplum üzerinde oldukça kapsamlı bir etki gücüne sahiptir(44). Din, ahlâk, gelenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen ilke ve kuralları da içeren yasal çevre koşulları, siyasal çevrenin bir uzantısı görünümünde olup işletmelerin kaçınılmaz olarak uyum sağlamasını gerektirmektedir.

Karşılaştırmalı yönetim yaklaşımında Farmer-Richman modelinin siyasal-yasal çevre koşulları olarak ele alıp incelendiği bu çevre koşulları, başlıca şu alt koşullardan oluşmaktadır(45):

-
- (40) E. Eren, a.g.e., s.165.
 - (41) K. Tosun, 1978, a.g.e., s.132-134 .
 - (42) M. Dilber, 1981, a.g.e., s.49.
 - (43) E. Eren, a.g.e., s.167.
 - (44) K. Tosun, 1978, a.g. e., s.127-132.
 - (45) Z. Aksan, a.g.t., s.48.

- Savunma politikaları ve askeri politikalar
- Dış politika
- Politik istikrar
- Siyasal örgütler
- Kanunların esnekliği ve yasal değişim

Yukarıdaki alt koşulların oluşturduğu siyasal-yasal çevre koşulları, işletmelerin üzerinde büyük bir dikkat ve önemle durmalarını gerektiren bir konudur.

c) Ekonomik Çevre Koşulları

İşletmeler ekonomik mülelikte faaliyetler göstermek amacıyla meydana getirilen kurumlardır. Bu nedenle ekonomik çevreyle doğrudan bir ilişki ve etkileşim içindedirler(46). İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve geliştirebilmeleri, ekonomik çevre koşullarını oluşturan çevresel faktörleri derinlemesine analiz etmelerine bağ lıdır. Ekonomik çevre analizi, uluslararası ve ulusal ekonomik düzen, yapı ve göstergelerin incelenmesiyle başlayan bir süreçtir. Bu süreç, ulusal düzeyde genel ekonomik gelişmelerin incelenerek endüstri, iş kolu ve işletme düzeyine doğru indirgenmesiyle tamamlanır.

Ekonomik çevre analizlerinde dikkate alınması gereken başlıca değişkenler şu şekilde özetlenebilir (47);

- 1- Statik olarak milli gelir miktarı ve bu miktarın dinamik olarak yıllık artış oranları
- 2- Milli gelirin sosyal sınıflara göre dağılımı yani kişi başına milli gelir dağılımındaki farklılıkların satın alma gücünün belirlenmesi yönünden incelenmesi ve bağlantılı olarak ekonomide bireylerin gerek bütün gerekse gelir grupları olarak tasarruf ve yığaltım eğilimleri
- 3- Kamu ve özel sektör harcamalarının milli gelir içindeki payları ve bu paylardaki yıllık artış oranları

(46) G. Pamuk ve diğerleri, a.g.e.,s.29.

(47) E. Eren, a.g.e.,s.173-174.

4- Ekonomide tasarrufların yatırıma dönüşme eğilimi, işletmenin faaliyetlerini doğrudan doğruya etkileyecek kendi faaliyet sektöründeki yatırımlarla ikâme sektörlerindeki yatırımların oranı; bu artışın ilerde faaliyet sektörü için öngörülen talep artışı dağılımına etkileri

5- İşletmenin üretime giren ara mallarını üreten endüstri kollarındaki yatırım eğilimi ve oranları

6- Hammadde ve işgücü harcamalarındaki artış eğilimleri ; yeni hammadde kaynak ve rezervlerinin durumu; maliyet artışlarının işletmenin satış fiyatlarına ve dolayısıyla kârlılığına etkileri

7- Devletlerin ekonomideki para ve maliye politikaları

8- Enflasyonun seyri ve satın alma gücünü azaltan bir faktör olarak gelecekteki etkileri.

Ekonomik çevre koşulları, farklı bir yaklaşımla aşağıdaki alt koşullardan oluşan bir bütün olarak ele alınabilir(48)

- Genel ekonomik çerçeve
- Merkez bankacılığı ve para politikası
- Mali politika
- Sermaye piyasalarının organizasyonu
- Üretim faktörleri
- Piyasa büyüklüğü
- Sosyal sabit sermaye ve dışsal ekonomiler

Ekonomik çevre koşullarını, yukarıda sözü edilen değişkenler ve alt koşullar tarafından belirlenen değişme ve gelişme eğilimleri oluşturmaktadır(49). Bunlar aynı zamanda piyasa koşulları ve dalgalanmaları olarak da ifade edilebilir. Bu değişme ve dalgalanmalar dört bölüme ayrılır.

(48) Z. Aksan, a.g.t.,s.50.

(49) K. Tosun,1978, s.123-125.

- 1- Devamlı ve uzun süreli talep değişimleri
- 2- Konjonktür dalgalanmaları
- 3- Mevsim değişimleri
- 4- Düzensiz talep değişimleri

Devamlı ve uzun süreli talep değişimleri, nüfus artış hızı ve teknik gelişmelerin yoğunluğu gibi iki faktöre bağlı olup, devamlı bir denetim ve tahmin yapılması yoluyla önceden saptanabilir özelliktedir. Konjonktür dalgalanmaları ise nedenlerinin karmaşık ve bilinmez oluşu yüzünden önceden belirlenmesi güç olmakta, bilimsel tahmin yöntemleriyle bu sorun giderilmeye çalışılmaktadır. Mevsimlik dalgalanmalar kısa süreli ve belirli zamanda oluşmaları nedeniyle önemli sorunlar yaratmazken, düzensiz talep değişimleri ileri bir öngörü gerektiren, sorun çıkaran bir dalgalanma biçimidir.

İşletmelerin yaşama ve gelişmeleri üretilen mal ve hizmetlerin kârlılığına, bu ise içinde bulunduğu endüstri kolundaki arz ve talebe bağlıdır(50).

Yukarıda sözü edilen dalgalanmalar karşısında alınacak önlemler ve benimsenecek uyum yöntemleri işletmelerin ayakta kalmalarını sağlayan yaşamsal önemdeki konulardır. Konjonktür, mevsimlik ve düzensiz talep değişimleri öngörülerek gerekli stok ve üretim ayarlamalarının yapılması, bu durum karşısında alınacak önlemlerden birkaçı olarak sayılabilir.

d) Sosyo-Kültürel Çevre Koşulları

Bir işletmenin faaliyet gösterdiği toplumun sosyo-kültürel çevre koşulları o işletmeye önemli etkiler yapmaktadır(51) İşletmeler çalışanlarını sosyo-kültürel çevreden sağlamakta ve bu kişiler doğup büyüdüğü toplumun bütün özelliklerini taşıyarak işletmede faaliyet göstermektedir. İşletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi bu kişilerin psiko-sosyal ve kültürel özelliklerinin bilinmesine ve yönlendirilmesine sıkı sıkıya bağlıdır.

(50) Ibid.,s.126-127.

(51) Ibid.,s.118.

İşletmeler üzerinde derin etkiler yapabilecek güçte olan sosyo-kültürel çevre koşulları, oldukça dinamik bir görünümündedir. Günümüzde sürekli ve hızlı bir gelişme ve değişim içinde olan sosyo-kültürel çevre koşulları aynı şekilde sürekli gözlem ve analizi gerektirmektedir. Sosyo-kültürel değişim ve gelişmelerin başlıca nedenleri şunlardır(52).

- a) Demografik değişimler
- b) Haberleşme araç ve tekniklerindeki gelişmeler
- c) Eğitim-öğretim sistem ve yöntemlerindeki yenilikler
- d) Düşünsel gelişme ve değişimler

Demografik değişimler, bir toplumun nüfusunun nicelik ve niteliğindeki değişimleri içermektedir. Makro açıdan ele alındığında nüfus artışı, dünya üzerinde sosyo-kültürel değişimlerin yanısıra ekonomik ve politik güç dağılımında etki yapmakta ve önemli sorunlar doğurmaktadır(53). İşletmeler açısından ise nüfus artışı bir sorun olmaktan çok, olanaklar alanını genişleten bir olgudur. Ancak bu artış, nüfusun yaş, cinsiyet, eğitim ve gelir yapılarını dengeleyici bir yönde olmalıdır. Bu yönde optimal bir nüfus yoğunluğunun gerçekleşmesi, işgücü kaynaklarının ve tüketimin genişlemesine yol açarak işletmelere yarar sağlayacaktır. Demografik değişimlere yol açan bir başka unsur ise hızlı şehirleşme olgusudur(54) Kırsal kesimden şehirlere doğru büyük boyutlara varan göç, sosyo-kültürel değer ve düşüncelerin değişimine yol açmakta, düzensiz ve plansız bir biçimde gerçekleşen şehirleşme ise büyük sorunlar yaratmaktadır.

Günümüzde sosyo-kültürel çevre koşullarının değişimine yardımcı olan en büyük gelişmelerden biri kitle iletişim (haberleşme) araç ve tekniklerinde sağlanan geniş kapsamlı yeniliklerdir(55). Teknolojik gelişmelerin desteğiyle bilimsel, düşünsel ve teknik gelişme ve yenilikleri gerek yazılı gerekse görsel bir biçimde büyük kitlelere ulaştıran iletişim araçları sosyo-kültürel birçok değişimlere yol açmaktadır.

(52) E. Eren, a.g.e., s.168.

(53) Ibid.

(54) Ibid., s.169.

(55) Ibid., s.170.

Geniş kitlelere ulaşabilme özelliğiyle, iletişimin kitlelerin toplumsal ve davranışsal değişimleri gerçekleştirmesinde önemli bir payı vardır. Tutumsal ve davranışsal değişimler açısından, sosyo-kültürel çevre koşullarının şu alt koşullardan oluştuğu söylenebilir(56);

- Endüstriyel yöneticiler ve yönetimle ilgili tutum
- Başarı ve işle ilgili tutum
- Servet ve maddi kazançla ilgili tutum
- Bilimsel yöntemlerle ilgili tutum
- Risk yüklenmeyle ilgili tutum
- Değişimle ilgili tutum

İşletmeler, içinde bulundukları sosyo-kültürel çevre koşullarından biri olan eğitsel koşullardan da büyük ölçüde etkilenmektedir. Toplumların demografik yapılarının niteliksel yönünü oluşturan, nüfusun eğitim düzey ve türü, uzmanlık ve tecrübesi işletmelerin gereksinim, duydukları işgücü niteliğini etkileyen önemli belirleyicilerdir(57). Bir toplumun eğitim düzeyinin yükseltilmesi uzun vadeli ve aktif çabaları gerektirmekte, işletmeler de bu sorunun çözümünde gerçekleştirecekleri eğitsel faaliyetlerle önemli bir taraf olmaktadır.

Toplumların kültürel yapısı üzerinde belirleyici bir rol oynayan eğitsel koşullar, günümüzde çok uluslu yönetim olgusunun ortaya çıkmasıyla yönetime yapılan yeni yaklaşımlarda ayrı bir çevre koşulu olarak ele alınmaktadır. Karşılaştırmalı yönetim yaklaşımının temsilcilerinden Farmer ve Richman'da eğitsel-kültürel çevre koşulları, okur yazarlık, genel orta öğretim ve mesleki öğretim, yüksek öğretim, yönetim geliştirme programları, eğitimle ilgili tutum, eğitimle gereksinimler arasındaki uyum gibi alt koşullar içeren ve üzerinde önemle durulması gereken ayrı bir çevre koşulu olarak tanımlanmaktadır(58).

(56) Z. Aksan, a.g.t.,s.46.

(57) K. Tosun,1978,a.g.e.,s.120-123.

(58) Z. Aksan,a.g.t.,s.255.

Gerek uluslararası gerekse ulusal düzeyde ekonomik ve kültürel gelişimin sağlanması, yukarda adı geçen eğitsel alt koşulların dengeli bir yapıda oluşumunu ve uygun oranlarda düzenlemeler yapılmasını gerektirmektedir(59).

Toplumların yaşama biçimlerini belirleyen düşünsel, duygusal, inançsal ve geleneks el özellikler bir bütün olarak o toplumun kültürel yapısını ortaya koymaktadır(60). Bu kültürel yapıyı oluşturan her özellik ve bir toplumun bütün sosyo-kültürel değerleri, toplumsal bir organizasyon olan işletmelerin uzun dönemli ve yaşamsal önemde üzerinde durması, gözönüne alması gereken konulardır.

e) Teknolojik Çevre Koşulları

18. yüzyılın ortalarında endüstri devrimiyle başlayan teknolojik gelişmeler, diğer bütün çevresel değişim ve gelişmelerin ana nedeni olarak kabul edilmektedir(61). Teknolojik gelişmeler işletme dışında olabileceği gibi içinde de bir oluşum gösterebilir. Bu ikili ve ağırlıklı önemi teknolojik çevre koşullarının uzun vadede dikkatle izlenilmesini gerektirmektedir.

Günümüzde teknolojinin hızlı ve büyük boyutlara varan gelişimi, işletmelerin yapısal ve işlevsel niteliklerine doğrudan etki yapmakta, mal ve hizmet üretimi çeşitlilik kazanarak arzı olanaklı bir hale gelmektedir(62). Bu durum ise rekabetin, daha ucuz, bol, kaliteli ve çeşitli mal ve hizmetlerin, satın alma isteginin, talebin ve çalışanların işveren karşısındaki pazarlık gücünün artmasına yol açmaktadır. İşletmeler bu gelişme ve değişimler karşısında, teknolojik çevre koşullarına ayak uydurmak ve araştırma - geliştirme faaliyetlerine ağırlık vererek yenilikler yaratmak zorundadır.

(59) M. Dilber, 1981, a.g.e.,s.55.

(60) K. Tosun,1978, a.g.e.,s.121.

(61) G. Pamuk ve diğerleri, a.g.e.,s.29-30.

(62) K. Tosun,1978,a.g.e.,s.137-139.

f) Doğal Çevre Koşulları

Genel olarak toprak, su ve hava koşullarından oluşan doğal çevre, içerdigi anlam ve önem açısından işletmelerin yaşam ve gelişme güçlerini büyük ölçüde etkilemektedir(63). İnsanın gücü, varoluşundan endüstrileşme dönemine kadar olan tarih kesitinde ,doğal çevre tarafından sunulan olanakları tüketmeye ve doğa-yaşam dengesini bozmaya yetmemiştir(64). Ancak endüstrileşmeyle birlikte oluşan teknolojik ve diğer çevresel gelişmeler, bu dengenin bozulmasına yol açmıştır. Uzun yıllar çevre kirliliği konusunda herhangi bir çaba göstermeyen işletmeler, günümüzde bu sorunun diğer çevresel koşulları etkilemesi ve gelecekte her türlü biyolojik yaşamı tehlikeye sokması karşısında bazı faaliyetlerde bulunmaya zorlanmaktadır.

1970' li yılların başlarında dünyanın sanayileşmiş bölgelerinde önemli belirtileri görülen hava kirliliği, canlıların yaşamı için gerekli olan havadaki oksijen gazı oranının diğer zararlı gazlar lenine azalması sonucunda bazı solunum hastalıklarının ortaya çıkmasına, giderek toplu ölümlere ve dünyayı çevreleyen atmosfer tabakasının yapısını bozarak her türlü biyolojik yaşamın yok olmasına neden olabilecek boyutlarda bir sorundur(65). Diğer çevre koşullarını oluşturan su ve toprak kirliliği ise biyolojik dengenin bozulmasına yol açarak aynı boyutlarda önemli sonuçlar doğurabilir.

Böylesine tehlikeli sonuçlar doğurabilecek nitelikteki çevre kirliliği sorununun, günümüzde ağır yasal yaptırımlarla önüne geçilmeye çalışılsa da esas olan, işletmelerin bu konuda sosyal sorumluluk duyarak, önlemler almasıdır(66). İşletmelerin çevre kirliliğini önleyici tedbirler için araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunması, yatırım alanlarının seçiminde doğal çevreye zarar vermeyecek yönde tercih yapmaları bu önlemlerden sadece birkaçıdır.

(63) Ibid.,s.116.

(64) E. Eren, a.g.e.,s.176.

(65) Ibid.,s.178-179.

(66) Ibid.,s.182.

C- İŞLETMELERİN İÇ ÇEVRE KOŞULLARI

a) İşletme içi Çevre Koşullarının Analizi ve Çeşitli Yaklaşımlar

İşletmeler bulundukları çevre içinde yaşama ve gelişme mücadelesi vermekte, bu çevreden etkileyerek aynı zamanda onu etkilemektedirler. Kesin sınırlarının ve boyutlarının saptanması oldukça güç olan çevre olgusu, aynı gücüne ilgili çevre koşullarının, iç veya dış çevre koşulları olarak ayrılması durumunda da göstermektedir. Birbirlerine geçişmiş bir durumda olan iç ve dış çevre koşulları, değişik yaklaşımlarla farklı biçimlerde ayırma tabi tutulmaktadır.

İç çevre, işletmenin faaliyetleri ve bunların sonuçlarıyla etkileşim içinde olan, tamamen denetleyemediği ancak etkileyebildiği bir çevre olarak tanımlanabilir. İşletmenin iç çevre koşulları ve bunları oluşturan çevresel faktörler, dış çevre koşullarının etkisi altında ve onlarla sıkı bir ilişki içindedir. Bu özelliğinden dolayı kesin olarak bir ayırımın yapılması oldukça güçtür.

Dış ve iç çevre koşulları, derinlemesine bir analizi gerektiren konular olup, iç çevrenin veya bir başka deyişle işletmenin analizi, dış çevre koşullarının analizinden sonra gerçekleşmesi gereken bir süreçtir. Böylelikle, olanak ve tehlikeleri içeren dış çevrenin tanımlanmasıyla elde edilen bilgiler doğrultusunda işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi mümkün olmaktadır(67). Birbirleriyle etkileşim içinde olan iç ve dış çevre koşullarının değerlendirilmesi, işletmenin alacağı stratejik kararlara ve faaliyetlerine yol göstermektedir. Bir işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, gerçekleştirdiği faaliyetler veya işletmeyi oluşturan beşeri ve maddi etmenler üzerinde ortaya çıkmaktadır. Genel olarak mamuller, pazarlama, personel ve finansman konularında yapılacak karşılaştırmalı değerlendirmeler işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini göstermektedir(68).

(67) H. Hinterhuber, a.g.e.,s.24.

(68) G. Pamuk ve diğerleri, a.g.e.,s.62.

Stratejik yönetim yaklaşımında üç aşamalı bir süreç olan dış çevresel analiz sürecinde, sanayi sektörünün ve işletmenin bu sektördeki rekabet durumunun analizi, işletmenin karşılaştırmalı olarak bazı kritik başarı faktörlerini analiz etmesini zorunlu kılmaktadır. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir(69):

- 1- Mamul hatları
- 2- Pazarlama
- 3- Mali durum
- 4- Araştırma-geliştirme
- 5- Üretim
- 6- Hammadde ve enerji temini
- 7- Kuruluş yeri
- 8- Gider avantajları
- 9- Yöneticilerin nitelikleri
- 10-Yönetim sistemleri
- 11- Üretkenliğin artma potansiyeli

Yukarıda adı geçen bu faktörler, işletmenin iç çevresini oluşturan ve ayrı ayrı analiz edilmesi gereken konulardır.

Öte yandan, Farmer-Richman modeli ise işletmelerin iç çevre koşullarını içsel yönetim kavramıyla ele almakta, her işletme için benzer ve dış çevre koşullarından soyut - lanması olanaksız olan şu faaliyetlerle açıklamaktadır(70):

- Planlama ve yenilikler yaratma
- Kontrol
- Örgütlenme
- İşe yerleştirme
- Yürütme, önderlik ve motivasyon
- Pazarlama
- Üretim, tedarik
- Araştırma-geliştirme
- Finansman
- Kamu ilişkileri ve dış ilişkiler

(69) H. Hinterhuber, a.g.e.,s.25.

(70) Z. Aksan, a.g.t.,s.35.

Bir işletmenin iç çevre koşulları ve analizi benzer bir biçimde ancak daha genel olarak beşeri ilişkiler, pazar, ürün, teknik gelişme ve araştırma-geliştirme ile rekabet analizleri alt başlıklarında toplanabilir(71). Beşeri ilişkiler çevresi ilerde ayrıntılı bir biçimde ele alınacak olan personel yönetimi işlevleri ile personelin niteliksel ve niceliksel özelliklerini içermektedir. Diğer iç çevre koşulları ve analizleri ise sınırlı bir biçimde tanımlanacaktır.

b) Pazar Analizleri

İşletmeler ekonomik çevre leriyle olan ilişkilerini pazarlarının aracılığı ile kurmaktadır(72). Bir işletmenin pazarlama faaliyetine vereceği önem, onun varlığını sürdürabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesiyle doğrudan ilişkilidir.

İşletmelerin kendi bünyelerinde oluşturacakları bir pazarlama sistemi oldukça karmaşık ve kapsamlı bir özellik göstermektedir.

İşletmenin analiz edilmesinde öncelikli bir öneme sahip olan pazar analizleri, ana ürün hatlarının ve pazar bölümlerinin belirlenmesiyle başlamaktadır. Bu aşamada ürün yönelimi, pazar yönelimi ve pazar bölümü olmak üzere üç yaklaşım sözkonusudur(73). Ürün yöneliminde, bir çok pazarda belirli birkaç ürün; pazar yöneliminde, birkaç pazarda birçok ürün; pazar bölümünde ise işletmenin boyutlarına uygun olarak bölümlenmiş bir pazarda bir ürün satılmaktadır. Bu üç yaklaşım da ayrı ayrı uzmanlaşmayı gerektirmektedir. İşletmenin ana ürün hatlarının, bunların gerçekleştirdiği fonksiyonların, kalite, fiyat, dizayn, müşteriye hizmet vb. gibi niteliklerin geçmiş ve gelecek beş yıllık bir zaman diliminde ne yönde bir değişim gösterdiğinin ve göstereceğinin, ayrıca ilgili rekabet avantajlarının belirlenmesi üzerinde önemle durulması gereken konulardır(74).

(71) E. Eren, a.g.e. ,s.129-132.

(72) Ibid.

(73) Ibid.

(74) H. Hinterhuber, a.g.e.,s.26.

İşletmelerin pazara sunmayı düşündüğü mal veya hizmetler için, potansiyel müşterilerin özelliklerini ve gereksinimlerini gösteren pazar bölümü, spesifik pazarların benzer özellikleri yönünden incelenmesini amaçlamaktadır(75). Bu bölümlemenin yapılmasından sonra hedef pazarlar, tüketicilerin pazarlama karışımları ve bunları uygulama olanaklarının, işletme hedeflerinin ve dış çevresel faktörlerin incelenmesi yoluyla seçilmektedirler. Hedef pazarın seçimi ile işletmeler için büyük önem taşıyan pazarlama karışımının oluşumu aşamasına gelinir. Bir işletmenin bütün pazarlama faaliyeti mamul, dağıtım, tanıtım ve fiyat gibi kontrol edilebilir dört değişken faktörden oluşan pazarlama karışımının çevresinde meydana gelmektedir(76).

Önceden tahmin edilebilme özelliğine sahip olan pazar payı kavramı, pazarlama faaliyeti sonucunda sağlanan etkinliğin önemli bir göstergesidir. Genel olarak, işletmenin satışlarının toplam endüstri satışlarına oranı olarak tanımlanabilen pazar payı, yatırım, liderlik durumu sözkonusu olmayan işletmelerde amaçların belirlenmesi ve kârlılık konularında olumlu bir ölçü olarak kullanılmaktadır(77). Pazar payı analizleri satışlardaki farklılık ve sapmaların kaynağını göstermesi, zaman içinde karşılaştırmalı bir ölçek olması bakımından işletmenin rekabet pazarındaki başarısının ölçüsü olarak kabul edilmektedir(78).

İşletmelerin işlevsel politikalarında da, iç çevre analizlerinde olduğu gibi ilk sırada yer alan pazarlama politikaları, dış çevresel faktörler gözönüne alınarak, diğer ilgili faktörlerin bütünlüklü bir biçimde tanımlanmasını ve analizini gerektiren, işletmenin diğer faaliyetlerine de etki yapan bir konudur.

(75) Tunç Erem, Yönetim Açısından Pazarlama, (İstanbul: İ.İ.T.İ.A., 1980), s.63-64.

(76) Ibid., s.17-19.

(77) M. Köktürk, a.g.m., s.x11

(78) Ibid., s.xxviii

c) Ürün Analizleri

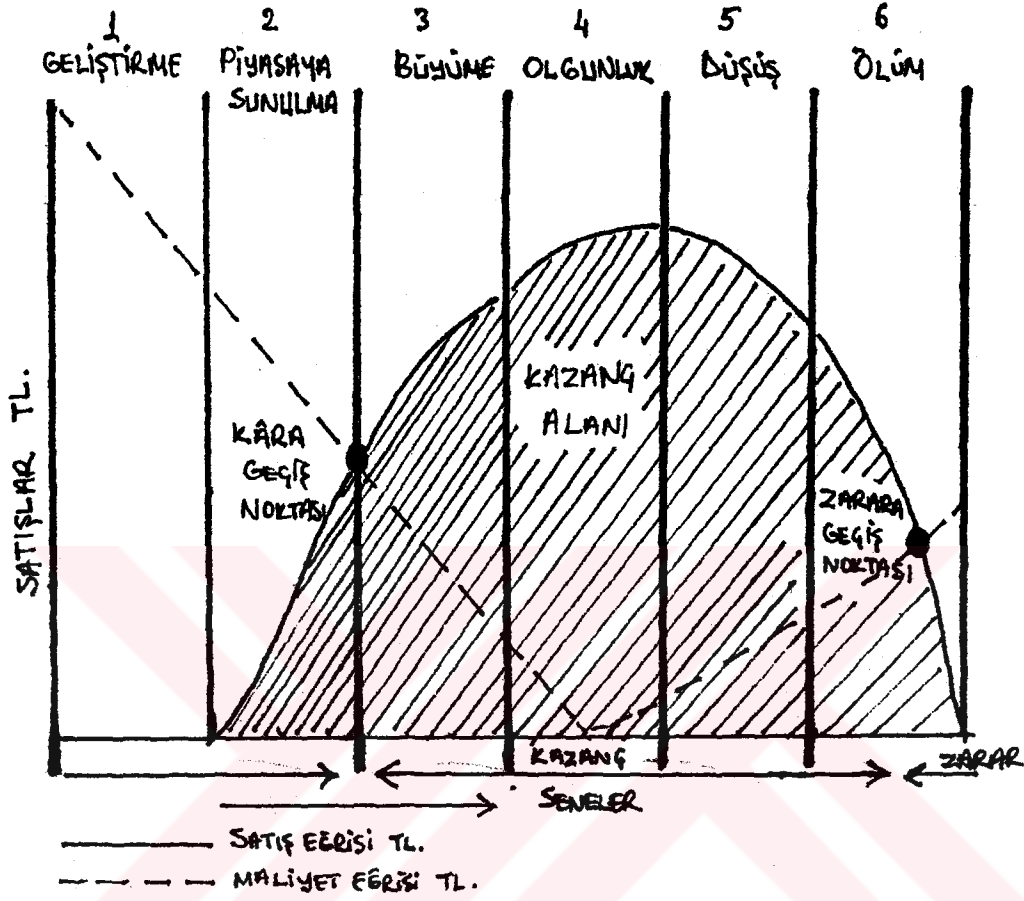
İşletmeler mal veya hizmet üretmek amacıyla meydana getirilmiş kuruluşlardır. Ürün olgusunun işletmeler için gösterdiği önem, onun devamlı olarak gözden geçirilmesini ve analizini gerektirmektedir(79). İşletmenin yaptığı ürün analizleri ve bunun sonucunda oluşturulan ürün politikaları, o işletmenin üretim ve satışa çıkarma kapasiteleri ile pazardaki ihtiyaçların türüne ve bunlardaki değişikliklere bağlıdır. Ürün analizleri, ürünlerin yaşam dönemlerinin incelenmesiyle başlar. Bir işletmenin ortaya çıkardığı ürün veya ürünlerin yaşam dönemleri işletmenin kendi varlığıyla doğrudan ilişkilidir. Bir ürünün yaşam dönemi şekil 8. de gösterildiği gibidir. Ürün yaşam eğrisi olarak tanımlanan bu grafik, işletmenin kendi yaşamını da ilgilendiren bir göstergedir. Özellikle tek bir ürüne sahip olan işletmelerin yaşamı tamamen o ürünün yaşam eğrisine bağlıdır(80). Birden çok ürünün üretimini gerçekleştiren işletmeler ise kendilerine sürekli bir yaşam olanağı sağlayacak yeni mamuller geliştirmelidirler. Özellikle eski ürünün olgunluk aşamasından başlayarak yeni bir ürünün geliştirilmesi gerekmektedir, böylece eski ürünün düşüş ve ölüm dönemlerinde bu yeni mamul büyüme aşamasına gelerek işletmenin yaşamını devam ettirebilecektir.

Ürün analizlerinde bir diğer inceleme konusu, verimliliği azalmış veya ekonomik ve teknolojik yönden zamanını doldurmuş yatırımların elden çıkarılması konusudur(81). Yaşam dönemlerini tamamlamış yatırımların elden çıkarılarak, fonlar sağlanması ve bunların yeni yatırımlara yönlendirilmesine karar verilmesi, getireceği değişiklikler yüzünden yöneticilerde psikolojik baskılar yaratmaktadır. Yatırımların

(79) E. Eren, a.g.e.,s.137.

(80) T. Erem, a.g.e. ,s.130-131.

(81) E. Eren, a.g.e.,s.140.



Şekil 8. Ürün Yaşam Dönemi Eğrisi

T. Erem, a.g.e., s.128 den alıntı

elden çıkarılmasıyla mali yapının geçici bir süre için bozulması, rekabet avantajının azalması ve personel kadrosunun değişmesi gerekliliği, bu yönde bir kararın alınmasında kısıtlayıcı unsurlardır. Ancak işletmenin yaşamının devam etmesi ve büyüme amaçlarının gerçekleşmesi, bu tür yatırımların zamanında elden çıkarılmasına bağlıdır. Finansal analiz, verimsiz yatırımların elden çıkarılmasında ve yeni yatırımlar için işletmenin finansal yapısının sağlam tutulmasında ürün analilerine yardımcı bir araç olmaktadır. Bu kararın alınmasıyla ilgili bütün finansal unsurların analiziyle elde edilecek bilgiler sayesinde işletme, daha sağlıklı kararlar alabilecektir.

d) Teknolojik Gelişme ve Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri

İşletmenin dış çevre koşullarından biri olan teknolojik çevre koşulları, aynı şekilde işletme içinde de bir çevre koşulu oluşturmaktadır. İşletme dışında meydana gelen teknolojik gelişmeler, işletmeler tarafından izlenip, incelenerek ve araştırma-geliştirme faaliyetlerinde bulunularak içselleştirilir. Gerçekleştirilen araştırma-geliştirme faaliyetleri ise verdiği sonuçlarla yeniden dış teknolojik çevreyi etkiler. Teknolojik gelişmelerin günümüze büyük boyutlara ve hıza ulaşmasıyla, işletmelerin gerçekleştirecekleri araştırma-geliştirme faaliyetleri bu etkileşimi belirleyen önemli taraf olmaktadır.

Araştırma faaliyetlerinin yeni buluşlar üzerinde yoğunlaşması, işletmelerin riskli ve altından kalkamayacağı harcamalar yapmasına yol açmaktadır(82). Bu tür faaliyetler, daha çok, devletin desteği ile üniversiteler, bilimsel kurumlar ve büyük işletmeler tarafından yapılmaktadır. Eski ürünlerin geliştirilmesine ve farklılaşmasına yönelik araştırma-geliştirme faaliyetlerinin yapılması, işletmeler için daha akılcı bir seçim olacaktır. Ürün yaşam dönemleriyle sıkı bir ilişki içinde olan araştırma-geliştirme faaliyetleri, işletmenin pazarlama ve üretim faaliyetlerinden ayrı olarak düşünülemez.

(82) Ibid., s.145-150.

e) Rekabet Analizleri

İşletmelerin çevre koşullarının incelenmesinde şu ana kadar sözü edilmeyen rekabet, işletmenin her faaliyetinde karşılaştığı ve gözönünde tutulması gereken bir olgudur. Yönetim sisteminin bir parçası olan rakipler ve rekabet, işletmenin bütün faaliyetlerinde karşılaştırma yapılmayı gerektiren bir çevre koşulu durumundadır(83). Mevcut ve potansiyel olarak düşünülmesi gereken rakipler ve rekabet ortamı, yapılacak analizler sonucunda işletmenin yerinin, kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu durumda rekabetin nereden kaynaklanabileceğinin bilinmesi gerekmektedir. Rekabet aynı sanayi kesiminden kaynaklanabileceği gibi ikâme ve tamamlayıcı mal ve hizmet sanayinden yada hiç ilgisi olmayan bir sektörden kaynaklanabilir. Çok yönlü bir bakış açısı ve dikkatli bir gözlemi gerektiren rekabet analizlerinde, rakiplerin bir liste halinde önem derecelerine göre sıralandırılmasından sonra şu sorular yanıtlanmalıdır;

- 1- Hazırdaki rakipler kimlerdir?
 Hangi pazar veya pazar bölümüne rakiptirler ?
 Hangi üründe rakiptirler ?
- 2- Rakiplerin faaliyet alanı nedir ?
 Beceri ve kaynakları nelerdir ?
 Kuvvetli ve zayıf yönleri nelerdir ?
- 3- Rakiplerin mevcut işletme ve korporasyon stratejileri nelerdir ?
- 4- Rakiplerin gelecekte işletme ve korporasyon stratejileri neler olabilir ?
- 5- Rakiplerin amaçları: Geçmişte neydi, şimdi nedir ?
- 6- Potansiyel rakipler kimlerdir ? Gelecekte ne olabilir ?
 Faaliyet alanları tanımı nedir ?
 Kuvvetli ve zayıf tarafları nelerdir ?
 Beceri ve kaynakları, potansiyel stratejileri nelerdir ?

(83) M. Köktürk, a.g.m., s.1v-v

f) Sinerji kavramı ve Tanımsal İçeriği

İşbirliği anlamına gelen sinerji kelimesi, stratejiyi belirleyen bir unsur olarak işletmenin yeni bir faaliyette başarılı olma yeteneğinin ölçüsü olarak tanımlanabilir(84) Sinerji, işletmenin sahip olduğu personelin nitelik, nicelik ve anlaşabilmelerine, organizasyon yapısının ve haberleşmenin etkinliğine, üretim ve satış faaliyetlerinin üstün teknolojik niteliklerine, dengeli bir koordinasyona ve grup çalışmasının varlığına bağlıdır. Bu yönüyle sinerji, işletmenin gelişme ve büyüme stratejilerinin seçilmesi ve planlanmasında, ürünler, pazarlar ve işletmenin özellikleri arasında uygunluğun sağlanmasına yarayan bir analiz konusudur(85).

Ansoff, sinerjiyi belli başlı dört gruba ayırmaktadır(86):

1- Pazarlama sinerjisi: Bu sinerji tipinde, çeşitli ürünlerin satış, tanıtım ve dağıtımında pazarlama servisinin elindeki araçların ortak kullanımı yoluyla işletmeye önemli tasarruflar sağlanmaktadır.

2- İşletme sinerjisi: Genel harcamalardan, ortak işlerde çalıştırılabilecek personelden, satın alma ve eğitim güçlerinin birçok ürün için birleştirilmesinden doğan üstünlüklerden ortaya çıkan bir sinerji tipidir.

3- Yatırım sinerjisi: Birçok ürün için ortak kullanımlı yatırım veya tesislerin sağlanması veya satın alınmasıyla ortaya çıkar.

4- Yönetim sinerjisi: Geçmişte ortaya çıkmış organizasyon ve yönetim sorunlarının çözümüyle elde edilen deneyimin, yeni faaliyetlerde uygulanması, olumlu bir sinerji etkisi yaratmaktadır.

Bir işletmenin yeni bir faaliyete başlaması iki evreyi içermektedir(87). Bunlardan ilki olan çalışmaya başlama evresi, görülemeyen birçok harcamaya yol açar. Yöntem, faaliyet, personel, tanıtım ve tecrübesizlikten kaynaklanan

(84) E. Eren, a.g.e., s.21.

(85) Ibid., 159

(86) Ibid., s.161.

(87) Ibid., s.162-164.

bu harcamalar sinerji etkisiyle giderilmeye çalışılır. Özellikle ürün farklılaştırma faaliyetlerinde, yeni faaliyetin eskisine olan benzerliği harcamaya ve zaman yönünden olumlu bir sinerji unsuru olmakta, işletmeye rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır. Çalışma evresinde ise çalışma sinerjisi, işletmenin iriliği ve faaliyetler üzerindeki genel harcamaların dağılımı faktörlerinden etkilenmektedir. Çalışmaya başlama ve çalışma sinerjisi arasında birbirini tamamlayıcı, karşılıklı bir ilişki vardır. Sinerjinin bu iki evre ve faaliyetler bütünündeki etkisi, kâr artışı, maliyet azalışı ve yatırım ihtiyaçlarının düşürülmesi ölçümlerinin yapılmasıyla belirlenmektedir.

Çevresel açıdan ise sinerji, özellikle genişleme politikaları ve rekabet çevresinde önemini belirginleştirmekte, rekabet avantajlarının sağlanmasında etkin ve iyileştirici bir unsur olmaktadır.

D- ÇEVRESEL GRUPLAR

a) Grup Kavramı ve Tanımsal İçeriği

İşletmelerin yaşama ve gelişme mücadelesi birçok çevresel etmen tarafından belirlenmekte ve yönlendirilmektedir. İç ve dış çevre koşullarının etkisi altında faaliyet gösteren işletmeler, bu çevre koşullarından başka çevresel gruplarla da sürekli ve önemli bir ilişki içindedir. Kendisi de insanlardan oluşmuş bir grup olan işletmeler, gerek çalışanlarının gerekse çeşitli dış güçlerin değişik biçimlerde oluşturduğu gruplardan etkilenmektedir. Bu gruplar işletmelerin doğal bir sonucu olarak varolmakta, onların iç veya dış çevrelerinde belirleyici bir çevre koşulu olarak yer almaktadırlar.

Grup kavramının bağımsız bir tanımının yapılması çoğu kez güç olmaktadır. Psikolojik bir yaklaşımla grup, birbirleriyle etkileşimde bulunan, psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendilerini bir grup olarak algılayan herhangi bir büyüklükteki insan topluluğudur(88).

(88) E. Schein, a.g.e., s.84.

B₁ şartları yerine getirerek oluşmuş bir grubun büyüklüğü karşılıklı etkileşim ve farkında olma olanaklarına bağlı olarak sınırlanmaktadır. Gruplar, işletme içinde veya dışın-da biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar olarak oluşmaktadır.

aa) Biçimsel Gruplar

Biçimsel gruplar, işletme amaçlarının bütününüyle ilgili belirli amaçları gerçekleştirmek ve belirli görevleri yürütmek üzere meydana gelen gruplardır(89). Görev sürelerine göre sürekli veya geçici olarak oluşturulan biçimsel gruplar, işletmelerin ana hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik işlevleri yerine getirmekle yükümlüdür. Sürekli biçimsel gruplar, üst yönetim kadrosu, kurmay kadro, gibi devamlı faaliyet gösteren gruplardır. Geçici biçimsel gruplar ise belirli bir görevi yerine getirmek amacıyla kurulan ve bu görev yapıldıktan sonra ikinci bir görev verilmediği veya grup biçimsel olmayan bir faaliyeti sürdürmediği takdirde dağılan, ücret politikalarının gözden geçirilmesi, örgüt-toplum ilişkilerinin incelenmesi vb. gibi faaliyetler gösteren komiteler veya geçici görev ekipleridir.

Biçimsel gruplar, biçimsel organizasyona bağlı olarak ortaya çıkan ve organizasyona benzer bir anlam içeren gruplardır(90). Biçimsel gruplar, grubu oluşturan kişilerin amaçlarından bağımsız bir özellik gösterir ve grup, örgütleyicinin gruba amaç olan davranış doğrultusunda kişileri yönlendirmesiyle oluşur. Biçimsel gruplarda ilişkiler yazılı kurallar ve örgütleyici tarafından belirlenmekte, grup liderliğini ise yine bu örgütleyicinin seçim ve atamasıyla biçimsel organizasyonun yöneticisi üstlenmektedir. Bu tür gruplarda haberleşme ise yine yazılı ve kurallara bağlı bir karakterde olup emir-kumanda sistemine sıkı sıkıya bağımlıdır. İşletmelerin planlı, düzenli ve bürokratik yapıya bağlı ilişkileri içeren anlamıyla birer biçimsel grup olduğu söylenebilir.

(89) Ibid., s.85.

(90) İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, (İstanbul:İ.Ü.İşletme Fakültesi, 1983), s.321-326.

bb) Biçimsel Olmayan Gruplar

Biçimsel bir grupta faaliyet gösteren bireyler, bazı ihtiyaçlarını doyuma ulaştırma amacıyla kendi aralarında ilişki kurma yoluyla ortaya çıkan biçimsel olmayan bir grup oluşturma potansiyelini içlerinde korumaktadırlar(91). Yapılan işin niteliği ve fiziksel yerleşim gibi biçimsel faktörlere bağlı olarak ortaya çıkan biçimsel olmayan gruplar, yatay, dikey ve çapraz klikler gibi üç farklı türde oluşmaktadır. Aynı kademede ve benzer bir işte çalışanların oluşturduğu yatay klikler, farklı kademelerde ast-üst ilişkisi içinde ortaya çıkan dikey klikler, ve örgüt dışı ilişkiler tarafından etkilenen farklı kademe, bölüm ve çalışma yerlerinden gelen kişilerin oluşturduğu çapraz klikler olarak ortaya çıkan biçimsel olmayan gruplar, işletme yöneticisinin üzerinde dikkatle durması gereken bir konudur.

Biçimsel olmayan gruplarda grup liderinin ortaya çıkması biçimsel otoriteden bağımsız olup kişilik gücüne bağlıdır(92). Grup liderliği, grup üyeleri tarafından benimsenen ve bu üyelerin amaçlarını gerçekleştirecek güce sahip olan kişiye verilmektedir. Biçimsel olmayan gruplarda haberleşme ilişkisi ise biçimsel grupların haberleşme ilişkisinin dışında ve yüzyüze olmaktadır. Bu tür grupların her bir üyesi haberleşmenin kaynağı veya alıcısı durumunda olmakta ve zaman konusunda belirsizlik göze çarpmaktadır. Haberleşmenin sıklığı ise grup liderinin oluşumunda belirleyici bir rol oynar. Aynı şekilde biçimsel olmayan gruplardaki kurallar da biçimsel gruplardan farklı bir nitelikte ve davranışsal özelliktedir. Grup üyelerinin çoğunluğu tarafından genel kabul gören davranış biçiminin benimsenmesi en etkili kural olmaktadır.

(91) E. Schein, a.g.e.,s.85-87.

(92) İ. Erdoğan, a.g.e.,s.328-332.

Bu nitelikleri içeren biçimsel olmayan gruplar işletme üzerinde olumlu ve olumsuz olmak üzere iki yönlü bir etki gücüne sahiptir. Davranışlar ve faaliyetler konusunda getirdiği çeşitlilik ile biçimsel olmayan grupların, biçimsel grupların varlığını güçlendirdiği söylenebilir. Öte yandan iki grubun amaçlarının ve liderlerinin birbirinden çok farklı niteliklerde olması durumunda biçimsel olmayan grubun biçimsel grubun etkinliğini azaltarak engelleyici yönde bir etki yapması söz konusudur.

b) Çevresel Grupların İşletmeler Açısından
Önemi ve Biçimsel İçeriği

İşletmeler yüksek verimlilikte ve sürekli bir biçimde iş, sermaye, fikir, hammadde vb. gibi kaynakları, mal ve hizmetler, anlamlı ve güvenilir işyerleri, pazarlar ve diğer çıktılarına dönüştürmekle yükümlü kuruluşlardır(93). Bu yükümlülük işletmelerin çevresel gruplarla olan ilişkilerine özen göstermesini gerektirir. Gerek bu grupların gerekse işletmenin kendi amaç ve çıkarlarının uzlaştırılması için işletme yönetimi ;

— İşletmeden çevreye ve çevreden işletmeye yönelen sürekli bir kaynak akışını ayakta tutabilmeli

— İşletmenin çevreden aldığı kaynakları olabildiğince verimli bir biçimde çevrenin uygun gördüğü başarılarla çevirmek için bir sistem tasarlayarak bunu yürütebilmeli

— İşletmenin içinde ve dışındaki kaynak akışlarını, kaynakları hazırlayan çevresel grupların yeni gereksinmelerini yerine getirmek için işletmenin iş yapma yeteneğini aşmayacak bir biçimde birleştirmeli ve uzlaştırmalıdır. Bir işletmenin, karışık ve dinamik çevre koşulları altında sürekli kaynak akışını sağlayabilmesi, çevresel grupların sürekli olarak değişen pazarlık güçlerini kavrayabilmesi ve önceden tahmin edebilmesine bağlıdır.

(93) H. Hinterhuber, a.g.e., s.5-7.

İşletmelerin yaşama ve gelişme mücadelesinde önemli bir rol oynayan ve işletmelerin içinde veya dışında oluşan çevresel gruplar, uyumlu ve dengeli bir yapı meydana getirecek bir biçimde yönlendirilmelidir. Bu ise işletmenin verimliliğiyle çevresel grupların kaynak girdileri arasında oluşan alışveriş koşullarının sürekli olarak gözden geçirilmesi ve gerekli teknolojik yenilenmenin sağlanmasıyla gerçekleştirilir.

aa) İşletme İçi Gruplar

İşletmelerin iş yapısı biçimsel grupların yanı sıra biçimsel olmayan grupların yatay, dikey ve çapraz klikler olarak farklı türlerinden oluşmaktadır. Beraberlerinde dış çevre koşullarının birçok özelliğini getirerek işletme içinde farklı niteliklerde gruplar oluşturan personelin işletmeden bazı beklentileri vardır. Genel olarak anlamlı görevler, işyerinin emin olması, haklı kazanç, işyerinde yükselme olanakları, eğitim ve bunun ilerlemesi için gerekli olanakların verilmesi, kâr ve servete ortak olmak, ortaklaşa söz ve fikir hakkı, parasal olmayan ödüller vb. olarak belirginleşen bu beklentiler, bu grubun üzerinde yer alan yöneticiler grubu için bunlara ek olarak prestij ve geniş yetki olarak ortaya çıkar(94).

Bir uygulama sistemi olan işletmelerde personelin yaş, cinsiyet, eğitim tür ve derecesi, dostluk, komşuluk düşünce vb. gibi etkenlerle birbirlerine yakınlaşarak oluşturduğu biçimsel olmayan grupların değişik yöndeki beklentileri ise bir başka baskı unsurudur(95). İşletmenin verimliliği ve etkin bir biçimde yönetilebilmesi için bu gruplar ve beklentilerinin iyi tanımlanarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

(94) Ibid.,s.6.

(95) K. Tosun, 1976, a.g.e.,s.17.

bb) İşletme Dışı Gruplar

İşletmeler, dış çevrelerinde bir çıkar ve baskı ağı oluşturan gruplarla sürekli ve yoğun bir ilişki içindedir. İşletmenin dış çevresinde yer alan bu gruplar şu şekilde sınıflandırılabilir(96):

I- Biçimsel Gruplar

- 1- Sermayedarlar ve mali çevreler
- 2- Devlet ve diğer kamu kuruluşları
- 3- Sendikalar
- 4- Tüketim kooperatifleri ve çeşitli cemiyetler
- 5- Alıcı ve satıcıların tröst, kartel vb. şeklindeki birleşmeleri

II- Biçimsel olmayan gruplar

- 1- Örgütlenmemiş tüketiciler ve diğer zümreler
- 2- Toplum

İşletme dışı gruplardan biri olan sermayedarlar ve mali çevreler işletmeden kazancın güvenilir ve uygun olmasını, işletme yönetiminde olası pay, sermaye yatırım faizlerinin ve diğer faizlerin uygun olmasını beklemektedirler(97). Devlet ise işletmeden vergi alma beklentisi içindeyken, sendikalar üyelerinin işletme tarafından ekonomik ve diğer yönlerden tatmine ulaştırılmasını isterler. Öte yandan alıcıların mal kalitesi, teslim koşulları, müşteriye hizmet, tamamlayıcı hizmetler, hizmetlerin kalitesi vb. gibi beklentileriyle, işletmeye mal verenlerin sürekli, uzun süreli satış pazarları, güvenilir ve zamanında yapılan ödemeler, mantıki teslim zamanları, tesislerin yardımı ve yapılabilmesi olagan kalite standartları vb. gibi beklentileri söz konusu çıkarlar ağı-
nın bir bölümünü oluşturmaktadır.

(96) Ibid., s.16.

(97) H. Hinterhuber, a.g.e., s.6.

İşletmeler toplumsal sorumluluğu olan ve faaliyetlerini bu sorumluluk doğrultusunda şekillendiren kuruluşlardır. Toplumun ise işletmelerden çevre korunması, insanca bir organizasyon, vergilerin uygunluğu, mamul ve enerji sağlanmasının güvenilirliği, çalışan kişilerin kamu hizmeti için serbest bırakılması, enerji ve hammaddelelerin ekonomik olarak harcanması vb. gibi beklentileri vardır(98).

İşletmelerin yaşama ve gelişme mücadelesinde , çıkarları doğrultusunda baskı yapan ve belirleyici bir rol oynayan çevresel gruplar, üzerinde işletme yönetiminin dengeli ve uzlaştırmacı yöntemler geliştirmesi gereken bir çevre koşuludur.

(98) Ibid.

Ü Ç Ü N C Ü B Ö L Ü M

PERSONEL POLİTİKALARI VE ÇEVRE

I- PERSONEL POLİTİKALARINDA ÇEVRENİN YERİ

Personel politikaları, işletmelerin yaşama ve gelişmelerini etkileyen uzun vadeli ve yüksek düzeydeki sorunları ele almasından dolayı çevre olgusunun bütün yönleriyle sıkı bir ilişki içindedir. İşletmelerin gerek iç gerekse dış çevreleri ve bunları oluşturan koşullar personel politikalarına doğrudan etki yapmaktadır. İşletmelerin hızla gelişen ve değişen çevre koşulları karşısında ayakta kalabilmesi bu koşulların iyice gözlenip tanımlanmasıyla oluşturulacak personel politikalarına ve bu politikaların içereceği stratejik kararlara bağlıdır. Çevre koşulları gözönüne alınarak oluşturulacak personel politikaları, stratejileri ve stratejilerin revizyonunu desteklemeli ve çalışan kişilerin gerçek gereksinimleri, çabaları ve sosyal yapıların evrimiyle uyum içinde olmalıdır(1). Bu doğrultuda nazırlanan personel politikaları, sinerji etkilerini ve rekabet avantajlarını ortaya çıkarmakta, işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşabilmesini sağlamaktadır.

Genel personel politikalarının yanısıra işlevsel olarak oluşturulan personel politikaları da bu işlevlerin işletme içi ve dışı çevre koşullarıyla etkileşimleri doğrultusunda çevreye bağımlı bir niteliğe sahiptir. Genel olarak yönetim, çevre, sendika, ve çalışanlar ile karşılıklı bağımlılık içinde olan personel işlevleri aynı bağımlılığı işlevsel personel politikalarında da göstermektedir(2). Bu bölümde ayrıntılı bir biçimde ele alınan işlevsel personel politikaları ve çevre ilişkisi, yöneticilerin sistematik ve etkin bir çalışma yapmalarını gerektiren oldukça önemli bir konudur.

(1) H. Hinterhuber, a.g.e., s.142,

(2) S. Artan, a.g.e., s.61.

II- PERSONEL SAĞLAMA VE SEÇME POLİTİKALARI -ÇEVRE

A- PERSONEL SAĞLAMA VE SEÇME POLİTİKALARININ KAPSAMI

Personel yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olan personel sağlama ve seçme işlevi geniş kapsamlı ve ayrıntılı bir konudur. İşletme için gerekli personelin bulunması, adaylar arasından seçim yapılması ve uygun bulunanların işe alınmasını içeren bu işlev, işletmenin iç ve dış çevre koşullarının yoğun etkisi altındadır(3). Personel sağlama ve seçme işlevi sürekli bir süreç niteliğindedir ve sadece yeni kişilerin işe alınmasını değil, aynı zamanda çalışanların yükselmesini, işten çıkarılmasını veya başka bir yere atanmasını da kapsamaktadır(4). Ancak bu işlevler zincirinin gerçekleşmesi ve ilgili politikaların belirlenmesi, öncelikli olarak sağlıklı bir personel planlamasının yapılmasına bağlıdır. İşletmenin şimdiki veya gelecekteki personel ihtiyacının niteliksel ve niceliksel açıdan ayrıntılı olarak belirlenmesi, personel sağlama ve seçme politikalarının oluşumuna yardımcı olan vazgeçilmez bir ön süreç niteliğindedir.

B- PERSONEL PLANLAMASI OLGUSU

a) Personel Planlamasının Tanımsal İçeriği

Planlama, yönetim biliminin tarihsel gelişim süreci boyunca her zaman önemini koruyan bir yönetim işlevi olmuştur. Henri Fayol' dan günümüze kadar geçirdiği evrimler, planlama işlevinin günümüzde , işletmelerin iki temel dayanağından biri olan sermayenin yanı sıra personel için de ele alınmasının zorunluluğunu ortaya koymuştur. İşletmelerin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ile geleceğin isabetli bir biçimde öngörülmesini içeren ve bilimsel yöntemlere dayandırılan planlama süreci, aynı düzeyde önem ve karmaşıklık derecesine sahip olan personel konusu ile birlikte ele alındığında

(3) Ibid.,s.62.

(4) H. Hinterhuber, a.g.e.,s.145.

ortaya oldukça karmaşık bir görünüm çıkmaktadır. Bunun başlıca nedeni ise personel planlamasının, planlama sürecine konunun teknik ve davranışsal yönlerini bütünleştirerek katmasıdır(5).

Personel planlaması, işletmede görev alacak personelin niteliksel ve niceliksel açıdan arzu edilen düzeyde sağlanabilmesi için yapılan planlama çalışmalarını içeren ve birbirleriyle içiçe geçmiş iki amaca yönelik bir süreçtir(6). Bu amaçlardan ilki, işletmenin mevcut insan kaynağının nicelik ve niteliği hakkında bilgi vermek; diğeri ise işletmenin gelecekte varmak istediği nokta gözönüne alınarak gelecekteki işgücü ihtiyacını belirlemek ve gerekli önlemleri almaktır. Kısa ve uzun vadeli personel planlaması olarak da tanımlanan bu iki amaca ulaşabilmek için işletmenin gelecekteki faaliyet planları ve hedefleri, mevcut personel durumu ve işgücü kaynakları hakkında ayrıntılı bilgi olmak üzere üç temel girdinin öncelikle saptanması gerekmektedir. Bu girdiler doğrultusunda oluşturulacak olan personel planlarının kapsayacakları zaman aralığı ise en uygun biçimde belirlenmelidir. Günümüzde çevre koşullarının ve işgücü kaynaklarının hızlı bir gelişim ve değişim içinde olması işletmelerin personel planlaması çalışmalarını uzun vadeli olarak yapmalarını gerektirmektedir. Her ne kadar personel planlarının kapsayacakları zaman aralıklarının belirlenmesi işletmelerin büyüklüğüne ve piyasa yapısına bağlı olarak değişkenlik gösterse de sonuçta varılan nokta, uzun vadede personel planlaması yapılmasının gerekliliği olmaktadır(7).

Personel planlamasının uzun vadeli olarak gerçekleştirilmesi, bu planların işletme planlamasıyla bütünleştirilmesini gerektirir. Bu bütünleşmenin ise kısmi ve tam olmak üzere iki yönü vardır(8). Kısmi bütünleşme, personel planlaması fonksiyonunun, aralarında kısa veya uzun önemli fonk-

(5) T. Kaynak, a.g.t., s.2.

(6) G. Pamuk ve Diğerleri, a.g.e., s.141.

(7) T. Kaynak, a.g.t., s.4.

(8) Ibid., s.117-118.

siyonel bir ilişki olduğu varsayılan bir yada daha fazla işletme fonksiyonuyla birlikte ele alınması olarak tanımlanabilir. Tam bütünleşme ise personel planlaması fonksiyonunun bütün işletme fonksiyonlarıyla karşılıklı etkileşim içinde olmasını ve bütünleşmesini öngörmektedir. Uzun vadeli personel planlaması işletme planlamasıyla gerçekleştireceği tam bütünleşme ile gerçek anlamını bulabilir.

b) Personel Planlaması Süreci

İşletmenin genel yönetim ve planı ile bütünleştirilmiş personel planlaması süreci (şekil 9.) da gösterilmektedir. Şekilde görülen personel planlaması sürecinin ilk aşamasında, işler, her iş için gerekli bilgi ve yetenek düzeyleri, ve işlerin birbirleriyle olan organik ilişkileri belirlenmekte, mesleki kademeler kendi işlerinde ayrıntılı olarak sınıflandırılarak tanımlanmaktadır(9).

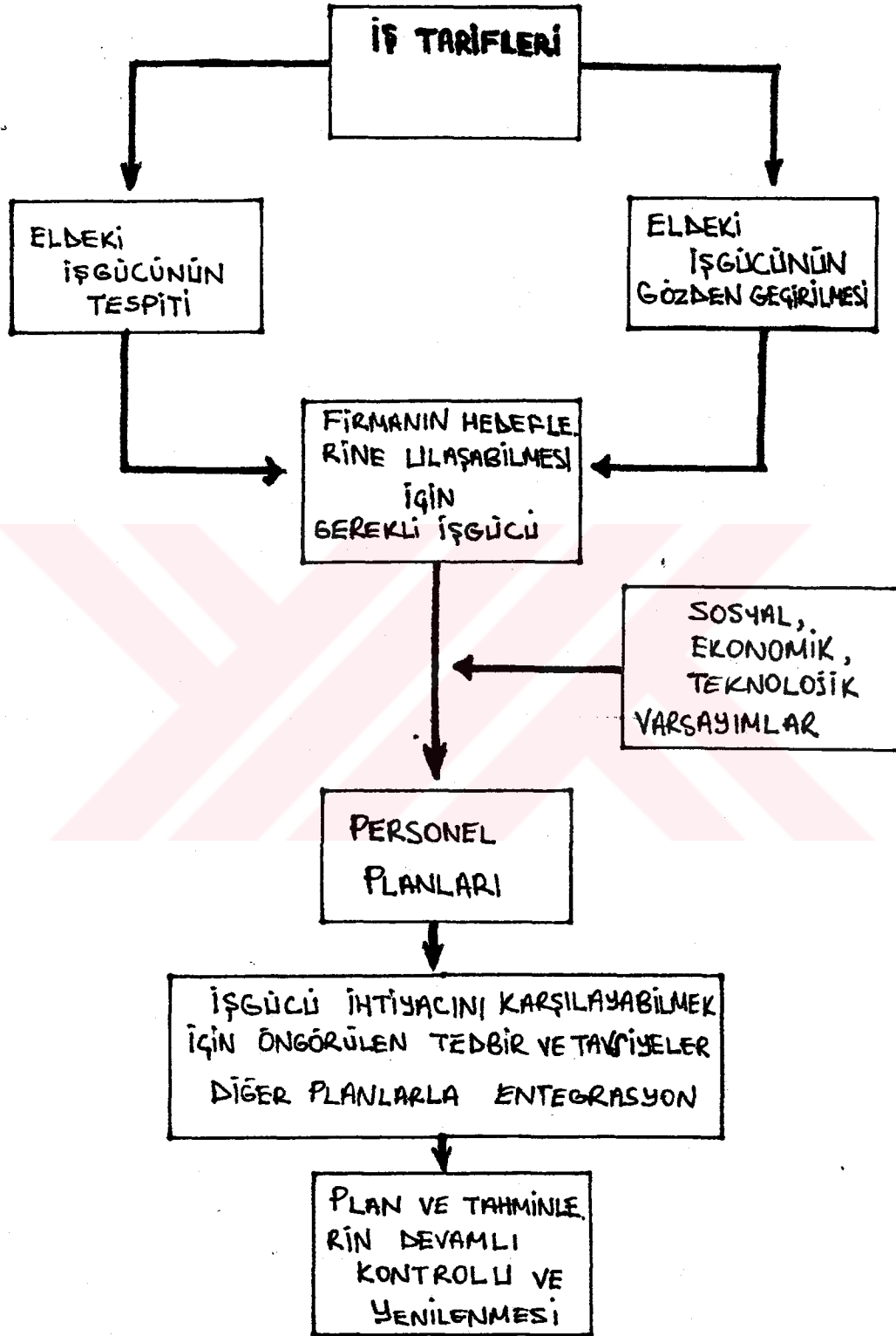
Eldeki işgücünün tespiti veya bir başka deyimle insangücü envanteri ise işletmede çalışmakta olan insangücünü niteliklerine göre çeşitli yönlerden gösteren bir kaynaktır(10). Belirli dönemlerde gerçekleştirilen bu çalışmalar personelin departman, bölüm, ücret, yaş, cinsiyet, iş, eğitim vb. gibi kriterler esas alınarak sınıflandırılması yoluyla yapılmakta, ayrıca personelin kişisel yetenek ve beceri düzeyleri belirlenerek bu çalışmalara eklenmektedir. Bu aşamada önemli olan, çalışmaların belirli bir dinamizm içinde ve dönemsel karşılaştırmalara olanak verecek şekilde yapılmasıdır.

Personel planlaması sürecinin üçüncü aşaması işten çıkış, işe alış, ve devamsızlık analizleri aracılığıyla şimdiye kadar yapılan çalışmaların gözden geçirilmesini içermektedir(11). Böylelikle personel planlaması sürecinin temelini oluşturan personel gereksinmesinin saptanması ve planlaması çalışmaları başlatılmaktadır. Birazdan genel hatlarıyla ele alınacak olan bu aşamadan sonra ise personel

(9) G. Pamuk ve Diğerleri, a.g.e.,s.146.

(10)F. Şenatalar, a.g.e.,s.88-93.

(11)G. Pamuk ve Diğerleri, a.g.e.,s.148.



Şekil 9. Personel Planlama Modeli

planlaması süreci, çevresel koşullar gözönüne alınarak personel planlarının hazırlanması, gerekli önlem ve tavsiye alınması, diğer planlarla bütünleşme ve devamlı olarak gerçekleştirilecek kontrol ve yenileme çalışmalarıyla bütünlüklü bir yapıya kavuşmaktadır.

c) Personel Gereksinmesinin Planlanması

Personel planlaması sürecinin en önemli ve üzerinde dikkatle durulması gereken aşaması, personel gereksinmesinin planlanmasıdır(12). Personel gereksinmesinin planlanması , "...gelecekteki bir zaman sürecinde yapılması gereken işi, nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve sonra belirlenen bu değerlerden giderek, sözkonusu işi yapacak belli özellikteki işgücünü sayısal olarak saptamak" şeklinde tanımlanabilir(13). Tanımdanda anlaşılabacağı gibi personel gereksinmesinin planlanması nitel, nicel, zamansal ve yerel boyutları olan çok yönlü bir süreçtir.

İşletmelerin gereksinim duyduğu personel miktarı gerçek, yedek, ek ve yeni personel gereksinimleri gibi alt kavramlardan oluşan bir karışım özelliği gösterir. Gerçek personel gereksinmesi, işletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan işleri fiilen yerine getiren işgücü gereksinmesi olarak tanımlanabilir(14). Hastalık, kaza, izin vb. gibi kişisel nedenlerle ortaya çıkan ve beklenir veya beklenmeyen nitelikte olan devamsızlık olgusu ise yedek personel gereksinmesine yol açmaktadır(15). Bir diğer personel gereksinmesi türü olan ek personel gereksinmesi, işgücü dönüşümüne bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. İşgücü dönüşümü ise makro düzeyde oluşan ve çalışan personelin işyerini tamamen terk ederek yerine başka personelin alınmasıyla mikro düzeye indirgenen bir kavramdır(16). İşgücü dönüşümü kavramının bir

(12) T. Kaynak, a.g.t., s.14.

(13) Ibid.,s.23.

(14) Ibid.,s.26.

(15) Ibid.,s.28-32

(16) Ibid.,s.36

yonü olan çıkışlar, genel ekonomik nedenler olarak nitelen-
dirilen işletme dışı nedenler, üretim ve yönetim süreçleri
ile ilgili nedenlerden meydana gelen işletme içi nedenler
ve kişisel yaşam koşullarıyla ilgili nedenlerden oluşmakta;
işten ayrılma, işten çıkarılma, emeklilik, ölüm veya malu-
liyet şeklinde gerçekleşmektedir(17). Girişler ise işgücü
dönüşümünün diğer yönünü oluşturmakta, ayrılanların ve çık-
arılanların yerine işe alınanlarla yeni yatırım ve örgüt ya-
pısındaki değişiklikler sonucunda meydana gelmektedir. Bu
yeni ya da ek yatırımlar ve örgütsel değişimler aynı zaman-
da yeni personel gereksinmesini oluşturmaktadır. Personel
gereksinmesinin planlanması, kısaca tanımlanan bu alt kav-
ramların yanısıra personel planlamasının, personel sağlan-
masının planlanması, geliştirme ve yetiştirme planlaması,
yerleştirme planlaması ve çıkarılma planlaması boyutlarıyla
da sıkı ve bütünlüklü bir ilişki içindedir(18).

İşletmenin insangücü kaynaklarını etkin bir biçimde
kullanabilmesine olanak sağlayan personel gereksinmesinin
planlanması, işyükü ve işgücü analizlerinin yapılmasını ge-
rektirir. İşyükü analizi, işletmenin gelecekteki satışları-
tahminine dayanan ve bu doğrultuda hazırlanan üretim prog-
ramlarıyla personel gereksinmesi arasındaki bağımlılığı sa-
yısız yönden belirleme çalışmalarını içeren bir alt süreç-
tir(19). Analiz çalışmaları sonunda belirli bir süre içinde
belirli bir işin yapılması için gerekli personel sayısı be-
lirlenmektedir. İşgücü analizi ise daha önce sözü edilen
devamsızlık ve işgücü dönüşümü konularını inceleyerek, bu
konularda elde ettiği sayısal sonuçlarla personel gereksin-
mesinin planlanmasına yardımcı olmaktadır.

Personel planlamasında ve ilgili politikaların oluşu-
munda önemli bir yeri olan personel gereksinmesinin planla-
ması sürecinin ayrıntılı ve teknik bir içeriğe sahip olması
bu çalışmanın sınırları içinde daha fazla yer almasına engel
teşkil etmektedir.

(17) Ibid., s.37-42.

(18) Ibid., s.14.

(19) S. Yalçın, a.g.e., s.62.

d) Personel Planlaması ve Çevre İlişkisi

Günümüzde giderek karmaşıklaşan siyasal-yasal, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik ve doğal çevre koşulları personel planlaması üzerinde yoğun bir etki yapmakta, hatta personel planlaması olgusunu ortaya çıkaran nedenler olarak belirginleşmektedir. Kaynak kullanımı, pazar payı, rekabet koşulları vb. gibi değişimleri içeren teknolojik ve diğer çevresel değişimler ile yönetici personele duyulan gereksinim, yöneticilerin tutum ve anlayışlarındaki değişimler personel planlamasının yapılmasını gerektiren nedenler olarak sayılabilir(20). İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve gelişebilmek için hızla değişen çevre koşullarına ayak uydurmak zorunda kalmakta ve benzer bir biçimde hızla büyüyerek karmaşıklaşmaktadır. İşletme ve çevre arasında artan karşılıklı etkileşim kaçınılmaz olarak bağımlılığında beraberinde getirmektedir. Örneğin devletin yasal düzenlemeler yaparak gerek endüstri ilişkileri, gerekse teknoloji seçimi konularında belirleyici bir rol oynaması, işletmelerin personel planlaması çalışmalarında belirleyici bir unsur olmaktadır.

Genel olarak işletmelerin personel planlaması çalışmaları, işletme içinde işyükü, işgücü dönüşümü, çalışan personelin özellikleri, iş özellikleri ve işletmenin ileriye dönük hedefleri gibi değişkenlere, işletme dışımda ise sendikal ilişkiler, işgücü pazarının koşulları, rakip işletmelerin durumu, üretilen mal ve hizmete talep gibi değişkenlere bağlıdır(21).

Personel planlamasının en önemli konusu olan personel gereksinmesi de çevresel koşullarla, benzer bir etkileşim içindedir. Bu bütünlüklü ve çok yönlü etkileşim, "yapısal girdi ve veriler" ve "çevresel ve içsel kısıtlayıcılar" şeklinde bölümlenerek gösterdikleri içsel, dışsal ve niteliklerine göre bir ayırma tabi tutulabilir(22).

(20) B. Aytek, a.g.e., s.6.

(21) S. Artan, a.g.e., s.67.

(22) T. Kaynak, a.g.t., s.61-63.

Yapısal girdi ve veriler açısından, personel gereksinmesi uzun dönemde:

- Toplu sözleşme ve politikalarındaki alternatif gelişmeler

- İş hukuku ve sosyal nitelikli yasalardaki alternatif gelişmeler

- Eğitim ve geliştirme politikalarındaki alternatif gelişmeler

- Yöresel ve ulusal işgücü piyasasındaki değişme ve gelişmeler

- Genel demografik gelişmeler

- Başka işletmelerin yatırım planlarındaki gelişmeler gibi dışsal etmenler tarafından belirlenmektedir. Aynı açıdan, personel gereksinmesi kısa dönemde, her bir iş için işyükünün nitelik, nicelik ve zaman bakımından gösterdiği ani değişimler, uzun dönemde ise :

- Rasyonalizasyon, otomasyon ve mekanizasyon cerecelerindeki değişmeler

- Enerji ve hammadde gereksinmesinin sağlanmasındaki alternatif değişiklikler

- Bütün olarak işyükündeki artış ve azalışlar

- Örgüt yapısında öngörülecek değişiklikler

- Verim ve başarı değişiklikleri

- Devamsızlık ve işgücü dönüşümünde görülecek değişimler gibi içsel etmenler tarafından belirlenir. Öte yandan çevresel ve içsel kısıtlayıcılar açısından, personel gereksinmesi kısa dönemde:

- Sözleşme ya da yasalarla saptanan çalışma ve izin süreleri

- Eğitim ve geliştirme izinleri

- Sosyal içerikli yasal izinler (Doğum izni gibi..)

- İş sağlığı ve psikolojik sağlık ile ilgili durumlar (Bunlar uzun dönem için de geçerli olabilir) gibi dışsal etmenlerle yine kısa dönemde:

- Mevcut otomasyon derecesi ve iş verimliliği düzeyi

- Mevcut örgüt yapısı

- Çalışma düzeni

- İşletme içi çalışma koşulları
- Devamsızlıklar ve nedenleri
- Nicelik ve nitelik olarak eldeki "olan personel"

varlığı

- "Olan personel" in yer değiştirebilirlik, ikame edilebilirlik vb. gibi niteliksel özellikleri olarak gösterilen içsel etmenler tarafından belirlenmektedir. Personel gereksinmesini belirleyen etmenler , sadece niceliksel özelliklerine göre :

- Üretilen miktar
- Kullanılan teknolojinin derecesi
- Üretim programı
- Örgütün nicel yapısı
- İşletme büyüklüğü
- Verimlilik , olarak da sınıflandırılabilir(23).

Değişik yaklaşımlarla, daha da ayrıntılı olarak belirlenebilmesi olanaklı olan bu çevresel koşullar ve bunları oluşturan etmenlerin, personel planlaması ve personel gereksinmesinin planlanması süreçlerinin dışında düşünülmemesi, sistematik ve bütünlüklü bir biçimde ele alınması gerekmektedir.

C- PERSONEL SAĞLAMA VE SEÇME POLİTİKALARI

a) Personel Sağlama ve Seçme Politikalarının Tanımsal İçeriği

İşletmelerin şimdiki ve gelecekteki faaliyetleri doğrultusunda gerçekleştirdikleri personel planlaması çalışmaları, istenilen nitelik ve nicelikteki personel gereksinmesini sayısal olarak ortaya çıkarmaktadır. Bu sonuçlara bağlı olarak gerekli personelin sağlanması ve seçimi çalışmaları başlatılmaktadır.

Personel sağlanması, işletmede mesleki yetişkinlik ve iş deneyimlerine göre, belirli işlerde çalışacak olası kişilerin aranması ve bu kişilerin işletmede çalışmaya motive edilmesi için yapılan işlemler olarak tanımlanabilir(24).

(23) Ibid.,s.65.

(24) F. Şenatalar, a.g.e.,s105.

Bu işlemler, iş arayan veya yaptıkları işten ayrılan kişileri işletmeye çekmenin en güncel yöntemlerini ve hangi adayların işe alınacağına karar verilmesinin yöntemlerini içermektedir(25).

Bir işletmenin personel sağlama ve seçme sistemi, potansiyel çalışanlara işletmenin belirli özelliklerini ve yönetim felsefesini bildirir. Personel sağlama ve seçme yöntemlerinin uyumlu bir biçimde oluşturulamaması durumunda, ortaya çıkan hatalı mesajlar potansiyel çalışanları saptırmakta veya işletmenin bu kişiler hakkında yanlış belirlemeler yapmasına yol açmaktadır. Bu gibi durumlarda, işletmenin insan kaynaklarını kullanması güçleşmektedir. Bir işletmenin personel sağlama ve seçme işlevi, önemli politika kararlarını içerir ve bu politikalar uzun dönemli bir etkiye sahiptir. Personel sağlama ve seçme politikalarının oluşumunda verilecek en önemli politika kararı, gereksinim duyulan personelin işletme içinden mi yoksa işletme dışından mı karşılanacağı kararıdır. Bu karar, işletmelerin personel sağlama ve seçme politikalarının işe dönük veya dışa dönük nitelikte olmasını belirlemektedir. Bu kararların alınmasında, gözönünde bulundurulması gereken noktalar şunlardır(26):

- Aranmış personelin işgücü pazarında varolup olmadığı
- Dışardan toplanacak adaylar için katlanılacak seçim ve işe alıştırma zamanı ve maliyeti
- İşletme içinde o görev için hazır elemanın bulunup bulunmadığı

- Dışardan aday bulma ile işletme içinden aday aramanın işletmeye yarar ve sakıncaları. Bu yarar ve sakıncalar şu şekilde belirtilir:

A- İşe dönük işe alma politikasının yararları:

- İşletme çalışanlarına yükselme şansı vermesi
- Çalışanların çalışmaya güdülenmesini arttırması
- Seçim ve yerleştirmesi

(25) Guvenc G. Alpander, Human Resources Management Planning (New York: Amacom 1982), s.183.

(26) S. Artan, a.g.e., s.72-73.

- Yeni göreve başlanıldığında duyulacak yabancılığı azaltması ya da ortadan kaldırması
- Öteki personelin duyacağı yabancı biriyle çalışma rahatsızlığının ve tepkisinin ortadan kalkması
- İşgücü pazarına olan bağımlılığın azaltılması.

Bu politikanın sakıncaları:

- İşletmeye yenilik getirme olanaklarının azalması
- İşgücü pazarındaki nitelikli işgücünden yararlanılmaması
- İşletme içi gruplaşmalara neden olması
- İşletme içinde eğitim çalışmalarını gerektirmesi

B- Dışa dönük işe alma politikasının yararları:

- İşletmeye yenilik sağlaması
- İşgücü pazarındaki hazır gelişmiş işgücünden yararlanmayı sağlaması
- İşletmede her göreve ilişkin eğitim çalışmalarını gerektirmemesi

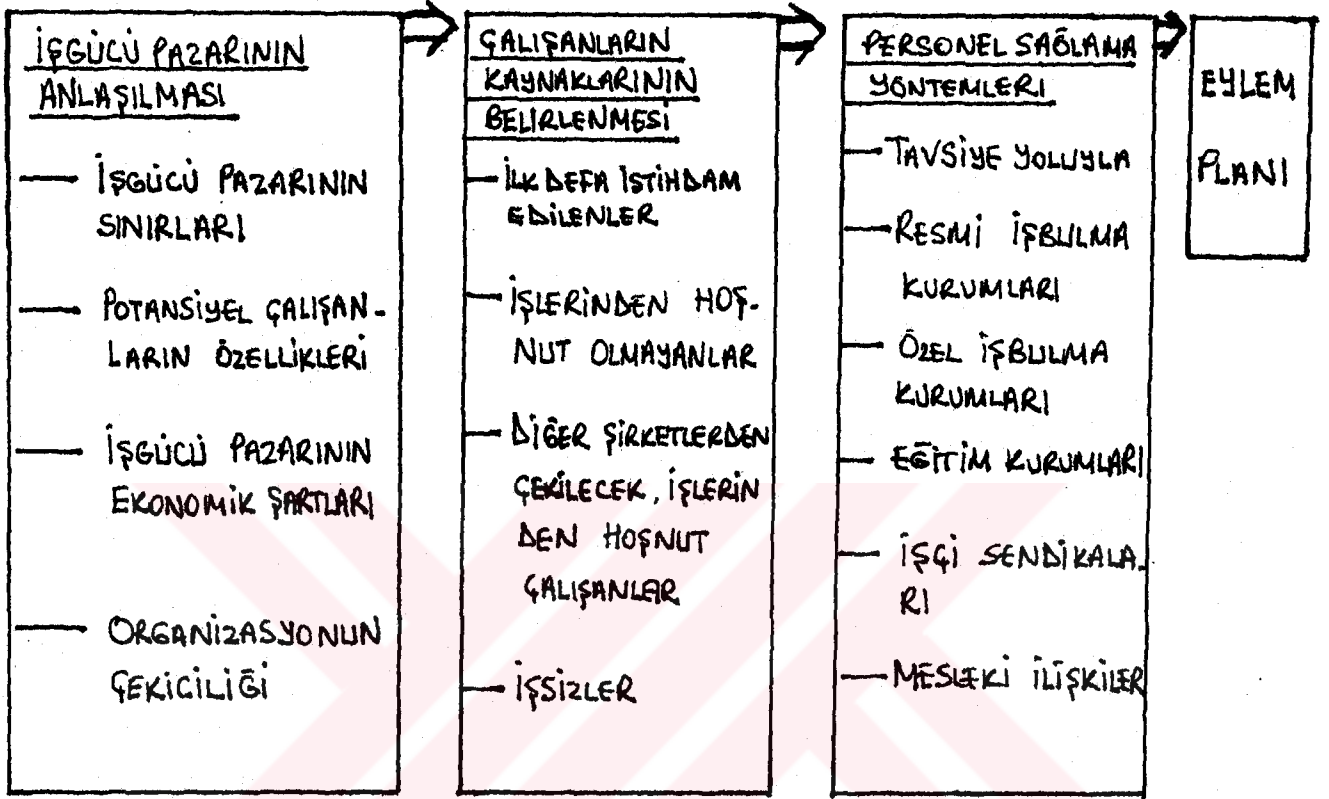
Bu politikanın sakıncaları:

- Çalışanların işletmeye ve görevlerine olan bağlarını azaltması
- Yeni gelen elemana öteki çalışanlarca tepki gösterilmesi
- Seçim ve işe alıştırma zamanının uzun ve maliyetinin yüksek olması

İşletmeler bu nususları dikkate alarak, iki politika-dan birini benimsemek durumundadırlar. İçe dönük bir işe alma politikası benimsendiğinde, bunun yükselme ve atama politikaları ile uyumlu bir biçimde, sürekli ve sistematik olarak uygulanması gerekmektedir

b) İşletme Dışından Personel Sağlama ve Seçme Politikaları

Bir işletmenin dışa dönük işe alma politikaları, te-pe yönetimi düzeyinde ele alınan ve çevresel koşullarla karşılıklı etkileşim içinde olan bir süreç niteliğindedir. Bu süreç ve içerdiği faaliyetler şekil 10. da gösterildiği gibidir.



Şekil 10. Personel Sağlama Süreci

G. Alpander, a.g.e., s.184 den alıntı

Personel saglama ve seçme politikasının etkinliği büyük ölçüde işgücü pazarının ayrıntılı olarak belirlenmesine bağlıdır. Çevre koşullarının bu politikalara yaptığı etkinin boyutları ve önemi bu aşamada belirginleşmektedir. Çevre ilişkisi bölümünde ele alınacak olan işgücü pazarının anlaşılması çalışmaları personel saglama ve seçme sürecinin ilk adımını oluşturmaktadır.

Sürecin ikinci aşamasında ise işgücü pazarında mevcut kişilerin niteliksel özellikleri ve hangi yollardan iş aradıkları belirlenmektedir(27). Genel olarak bir işgücü pazarında bulunan kişiler, ilk defa istihdam edilenler, işlerinden hoşnut olmayanlar, diğer şirketlerden çekilecek işlerinden hoşnut çalışanlar ve işsizler olmak üzere dört değişik grupta toplanabilir. İlk defa istihdam edilenleri genç, deneyimsiz, yeni mezun ve askerden yeni terhis edilenlerle, ilk kez çalışacak kadın işçiler veya daha yaşlı deneyimsiz kişiler oluşturmaktadır. Çalıştıkları işin bazı dezavantajları içermesi nedeniyle işlerinden hoşnut olmayıp iş arayan kişiler duruma göre güvenilir bir kaynak olmama özelliği taşımaktadır. Öte yandan işletmenin çekiciliği ve sağladığı bazı avantajlar, çalışanlara işlerinden hoşnut olmalarına rağmen iş değişikliği yapmayı düşündürtebilmektedir. İşgücü kaynaklarının önemli bir bölümünü ise çevre koşullarının değişmesinden dolayı işsiz kalan kişiler oluşturmaktadır. İşgücü pazarının ve kaynaklarının tanımlanmasıyla işletme, bir işe alma politikası geliştirmektedir. Örneğin bir işletme başka işletmelerden adam çekmeme veya belirli ya da bütün işler için asgari bir deneyim politikaları geliştirebilir. Ekonomik şartlara bağımlı olarak esnek tutulması gereken bu tür politikalar, aksi takdirde gelecekteki personel kaynaklarını tehlikeye atarılır.

Personel saglama ve seçme politikalarının oluşum sürecinin üçüncü aşamasında yöntem belirleme çalışmaları yapılmaktadır. Bu yöntemler, işletmede çalışanların başka kişilere tavsiyede bulunması, özel ve resmi işbulma kurum-

(27) G. Alpander, a.g.e., s.186-187.

ları, ilanlar, eğitim kurumları, işçi sendikaları ve mesleki ilişkiler olarak sıralanabilir. Bu yöntemler arasından tercih yapılmasıyla tamamlanan süreç, işletmeye adaylar getirmekte ve işe kimin alınacağına karar verilmesini içeren seçim sürecini başlatmaktadır(28). Esasen bu süreç çeşitli başvurular arasında işe en uygun kişinin önceden tahmini- ni içermektedir. Seçim süreci şu işlemlerden oluşur(29):

- İşe başvurma formunun doldurulması
- Adayla ilk görüşmenin yapılması
- Görevle ilgili bilgiyi, yeteneği, ve adayın özelliklerini ölçecek testlerin yapılması
- Özgeçmişin incelenmesi
- İşe alma görüşmesinin yapılması

Birçok kaynaktan toplanmış ve çeşitli tekniklerle oluşturulmuş bilgilere dayanan bu seçim süreci, son seçim kararının verilmesi ile bitmektedir. Bu noktadan itibaren eğitim çalışmalarına doğru yönelen işe alıştırma süreci başlamaktadır.

Personel sağlama ve seçme politikaları, bu personel yönetimi işlevinin yerine getirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Oluşturulan politikaların uygulanması sonucunda ortaya çıkan mesajlar, işletmenin niteliğini belirlemekte potansiyel çalışanlara yön vermektedir. İşletmenin şimdiki veya gelecekteki amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi başarılı bir personel sağlama ve seçme politikasının varlığına bağlıdır.

D- YÜKSELME, İLERLEME VE İŞTEN ÇIKARMA POLİTİKALARI

a) Yükselme ve İlerleme Politikalarının Tanımsal İçeriği

Personel sağlama ve seçme politikaları, yükselme ilerleme ve işten çıkarma politikalarının da oluşumunu kapsayan bir süreç niteliğindedir. Gereksinim duyulan personelin işe dönük işe alma politikaları yoluyla bulunmasına karar verilmesiyle, yükselme ve ilerleme olguları gündeme gelmektedir. Yükselme ve ilerleme, bir personelin bulunduğu

(28) Ibid., s.191.

(29) S. Artan, a.g.e., s.76.

daha fazla sorumluluk taşıyan diğer yüksek bir işe geçmesi, ücret ve bazı yetkilerinin artması anlamına gelir(30).

Yükselme ve ilerleme politikalarının oluşumunda verilecek en önemli karar, kıdem ve yetenek kriterlerinden hangisinin veya nasıl bir oranlamanın esas alınacağı olmaktadır. Bu politikaların başarısı, nesnel ve gerçekçi ölçülerle oluşturulmuş kıdem veya yetenek kriterlerinin arasında uygun bir seçim ya da karışım yapılmasına bağlıdır. Etkin bir personel politikasının varolduğu bir işletmede, yükselme ve ilerleme konularında kıdem veya yeteneğin ölçü olarak kullanılması yeterli olmamakta, gerektiğinde işletme dışından personel sağlama yoluna da gidilmektedir(31). Personel gereksinmesi uygun ölçülerde işletme içinden karşılanmalı ve yükselme esasları açıkça belirlenmelidir. İş analizlerinin yardımıyla, yükselme için gerekli olan yetenek, deneyim ve eğitim gibi ölçüler saptanmalı, yazılı olarak oluşturulmuş yükselme ve ilerleme politikaları, personel yönetmeliği veya toplu sözleşme içinde yer almalıdır. Öte yandan, yükselme politikalarının, ilgili görevin personele duyurulması ve personele bu görevle ilgili eğitim veya deneyimi elde edebilecek bir zamanın tanınması gibi iki temel ilkeyi içerecek biçimde oluşturulması gerekmektedir. Yükselme ve ilerleme politikaları genel işletme politikaları ile bütünlüklü bir ilişki içinde olmalıdır.

b) İşten Çıkarma Politikası

İşletme yönetiminin işten çıkarma işlemini gerekli görmesi, "olan personel miktarı"nın "olması gereken personel miktarı"ndan fazla olmasından kaynaklanır(32). İşten çıkarmaya gereksinim duyulmasının başlıca nedenleri şunlardır(33):

(30) S. Yalçın, a.g.e., s.84.

(31) F. Şenatalar, a.g.e., s.197-198.

(32) T. Kaynak, a.g.t., s.51

(33) Ibid., s.51-53.

- Satışlardaki azalışlar ,
- Rasyonalizasyon, mekanizasyon, otomasyon
- Kapanma, üretim dalını terketme, üretimden vazgeçme.

Bu nedenler sonucu oluşan fazla işgücü kapasitesi, işletme içi yer değiştirmeler, kısa çalışma veya işten çıkarma uygulamalarıyla azaltılmaya çalışılır(34). Büyük işletmelerde bir üretim dalında veya bir bölümde ortaya çıkan kapasite fazlası, işten çıkarmaya gerek kalmadan, yer değiştirme ve çalışma sürelerinin kısaltılması gibi yöntemlerle azaltılabilir. Ancak buyöntem çözüm getirmediğinde, en kolay vazgeçilebilen den en zor vazgeçilebilen personele doğru genişletilen bir işten çıkarma yöntemi uygulanmaktadır. Burada öncelikle yek personelin, sonra sözleşmeli personelin, son olarak da gerçek personelin azaltılması yoluna gidilir. Gerçek personelin azaltılması süreci ise işletmeye ek personelin alınmaması, gönüllü ayrılımların teşviki ve hizmet akai, toplu sözleşme ve iş kanunu gerekleri çerçevesinde işten çıkarma aşamalarını izlemektedir.

Bir işletmenin işten çıkarma politikası belirli ilkeleri içermelidir. Yükselme ve ilerleme politikalarında, başarı ve yeteneğin birinci derecede önemli olmasına rağmen bu politikada kıdem önem kazanmaktadır(35). Ancak kıdem burada tek başına belirleyici olmamakta, toplu sözleşmelerde yer alması gereken işten çıkarma politikası, verimi az, liyakatsız, ceza görmüş olanların işten çıkarılması ve son giren ilk çıkar gibi ilkeleri de içerebilmektedir. Genel olarak bir işletmenin işten çıkarma politikası şu temellere yönelmektedir(36):

- Başarıları yeterli olmayan, karakter sağlamlığı ve sorumluluk istegi iyice belirlenmemiş kişiler işlerinden ayrılmalıdır.

- İşletmenin belli kişilere karşı olan sorumluluğu, stratejilerin optimal olarak yürütülmesini garanti altına alacak şekilde yerine getirilmelidir.

(34) Ibid., s.55-58.

(35) F. Şenatalar, a.g.e., s.203.

(36) H. Hinterhuber, a.g.e., s.146.

Bu ilkeler ise aşağıdaki biçimlerde uygulanabilir:

- İşletme içinde, çalışanlara sunulabilecek boş pozisyonlar yaratmak,
- Diğer işletmelerde iş arayan kişileri desteklemek
- Gelirleri geniş ölçüde değiştirmeden erken emekli yapmak,
- Çalışan kişilere tazminat vermek.

Son derece hassas bir konu olan işten çıkarma politikası mantıklı ve gerçekçi nedenlere dayandırılmalı, gerek çalışanların gerekse işletmenin menfaatine zarar vermeyecek sonuçları ve uygulamaları içermelidir.

E- PERSONEL SAĞLAMA VE SEÇME POLİTİKALARINDA ÇEVRENİN YERİ

Bir işletmenin personel sağlama ve seçme politikalarında çevre koşulları, kolaylaştırıcı veya güçleştirici olmak üzere iki yönlü bir etki yapmaktadır. Personel sağlama ve seçme sürecinin ilk aşaması olan işgücü pazarının anlaşılması çalışmalarında çevre koşullarının çok yönlü ve yoğun etkisi açıkça görülür. İçinde insanların iş, işverenlerin ise gereksinim duyduğu personeli aradıkları coğrafi bir alan olan işgücü pazarı, sınırlarının, ekonomik şartlarının ve bu pazarda yer alan potansiyel çalışanların özelliklerinin iyice tanımlanmasını gerektirmektedir(37). İşgücü pazarının sınırlarının belirlenmesi oldukça hassas ve teknik bir konu olup, emegin fiyatına doğrudan etki yapmaktadır. Öte yandan, işgücü pazarının ekonomik şartlarının bilinmesi de benzer bir niteliği içermekte ve uzun vadeli bir çalışmayı gerektirmektedir. İşgücü pazarında yer alan potansiyel çalışanların özelliklerinin belirlenmesi ise mesleki ve sosyo-kültürel değerlerinin tanımlanmasıyla doğrudan ilişkilidir. Bütün bunların dışında, işgücü pazarlarında devletin yasal ve mali sınırlamalardan oluşan ağırlıklı bir gücünün varlığı sözkonusudur. Görüldüğü gibi personel sağlama ve seçme politikalarının oluşum sürecinin ilk ve en önemli aşaması olan işgücü pazarlarının anlaşılması faaliyetleri, ilgili tüm çevre koşullarının etkisi altında kalmakta, birbirlerinden soyutlanamaz bir biçimde ele alınıp incelenmeyi gerektirmektedir.

(37) G. Alpander, a.g.e., s.185-186.

III- PERSONEL EĞİTİMİ POLİTİKALARI VE ÇEVRE

A- PERSONEL EĞİTİMİ POLİTİKALARININ TANIMSAL İÇERİĞİ

Kişinin, belirli bir işi yapmak amacıyla, bilgi ve becerisinin arttırılmasına yönelik sistematik uygulamalar olarak tanımlanabilen eğitim, personel seçimi işlevinden sonra gelen bir aşamadır(38). Bir işletmenin çalışanlarından yararlanma ve onları güdülleme isteği, eğitim işlevinin ana nedeni olarak gözükmektedir. Bu doğrultuda etkin olarak gerçekleştirilen eğitim işlevinin, iş verimliliğinin artması, moral yükselmesi, gözetim olgusunun ve iş kazalarının azalması, işletme organizasyonunda süreklilik ve uyum sağlanması yönünde yararları vardır(39).

Personel eğitimi, diğer personel yönetimi işlevlerinde olduğu gibi, bir politika oluşturulmasını ve bunun uygulanmasını gerektiren bir konudur. Böylelikle süreklilik kazanan eğitim politikaları eğitimin kapsamı, eğitimin yöntemleri, süreleri ve sonuçlarının değerlendirilmesini içeren kural ve ilkelerden oluşmakta, sonraki aşamada hazırlanacak olan eğitim programlarının yönlendirilmesini sağlamaktadır(40). Personel eğitimi, konunun önemi açısından bir tepe yönetim işlevi olarak ele alınmaktadır. İşletmenin amaçları ve ilgili planlama verileri gözönüne alınarak hazırlanan personel eğitimi politikaları, diğer politikalarla bütünlüklü bir ilişki içindedir.

Personel eğitimi, ilgili ilke ve kuralları içeren eğitim politikalarının hazırlanmasından sonra, aşağıdaki aşamalardan geçerek bir süreç oluşturur(41):

(38) F. Şenatalar, a.g.e.,s.153.

(39) Ibid.,s.154.

(40) S. Artan, a.g.e.,s.80.

(41) F. Şenatalar, a.g.e.,s.168-170.

- 1- Eğitim gereksinimlerinin saptanması
 - 2- Eğitimle ilgili görevin ayrıntılarının saptanması
 - 3- Eğitime katılacakların değerlendirilmesi
 - 4- Eğitim programının yapılması
 - 5- Eğitim bütçesinin hazırlanması
 - 6- Eğitim harcamalarının ve eğitimin sağladığı yararların saptanması
 - 7- Eğitimin işletme yönetimince benimsenmesi
 - 8- Eğitim sisteminin düzenlenmesi
 - 9- Eğitim işlerinin yürütülmesi
 - 10- Eğitimin değerlendirilmesi
 - 11- Eğitimin sonuçlarının ilgililere duyurulması
 - 12- Değişiklikler yapılması veya eğitimden vazgeçilmesi
- Personel eğitimi işlevi, yürütsel ve yönetsel personel olarak iki ayrı kesimi hedef alacak bir biçimde yerine getirilmektedir.

a) Yürütsel Personelin Eğitimi Politikası

Personel eğitimi, genel ölçüleriyle işin özelliklerine uygun adayların eksik yönlerini tamamlamayı, böylece etkinliklerini arttırmayı amaçlamaktadır(42). Bu amacın gerçekleşmesi için iki konu üzerinde dikkatle durmak gereklidir. Yürütsel personelin eğitiminde dikkat edilmesi gereken konulardan biri, uygulanacak olan eğitimin düzeyi ve kapsamıdır(43). Eğitilen kişinin özellikleri iyice tanımlanarak, onu eğitimden soğutmayacak ve baskı altında tutmayacak bir eğitim düzeyi belirlenmelidir. Bu, eğitimcilerin seçimini de belirleyen bir konudur. İkincisi ise, eğitilen kişinin eğitimden beklediği ekonomik, sosyal ve psikolojik olarak daha sağlam ve verimli pozisyonlara geçme sonucunun açıkça belirlenmesi ve ispatlanmasıdır. Yürütsel personelin eğitimi iş başında eğitim, yardımcı okul, acemi personel programları ve özel kurslar gibi yöntemlerden biri seçilerek gerçekleştirilmektedir(44).

(42) S. Artan, a.g.e., s.80.

(43) Ibid., s.84.

(44) S. Yalçın, a.g.e., s.81-83.

b) Yönetmel Personelin Eğitimi Politikası

Yönetmel personel olarak gelişenen her düzeydeki yöneticilerin eğitimi, birçok açıdan karmaşık ve önemli bir konudur. İşletmelerin yaşama ve gelişme güçleri, ellerinde bulunan yöneticilerin nicelik ve niteliklerine bağlıdır(45). Bu durum, yöneticilerin eğitiminin ve sağlanmasının uzun vadedi olarak ele alınmasını gerektirmektedir. İşletmelerde giderek artan yönetici gereksinmesinin karşılanabilmesi ve yöneticilerin şimdiki ve gelecekteki işlerinde başarılı olabilmeleri, etkili bir yönetici eğitiminin sağlanmasıyla gerçekleşmektedir.

İşletmelerin amaçları, yöneticilerin eğitiminde önemli bir rol oynamaktadır. Bu çalışmanın ilk bölümünde ana hatları verilen amaçlara göre yönetim yaklaşımı, bu konunun önemle ele alınmasını sağlamaktadır. Bu yaklaşım doğrultusunda bir yönetici eğitimi programı, bir yandan işletmenin kârlılık, verimlilik, finansman, yenilikler, yöneticilerin geliştirilmesi, işçilerin başarı ölçüsünün yükseltilmesi gibi temel hedeflere ulaşırken, öte yandan yöneticilerin kendi kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamaktadır(46). Bütün yöneticilerin katılımını ve benimsemesini gerektiren bu doğrultudaki bir program, gerekli koşulların sağlanmasıyla yöneticilerin başarılarını sayısal ölçülerle saptayabilir . Bir işletme, yönetici eğitim politikası oluştururken temel amaçları, bu amaçların hangilerinin eğitim yoluyla karşılanacağı ve amaçlara ulaşmada izleyeceği yolu belirlemelidir(47) İşletmelerin yönetici eğitimi politikası, hâlen yöneticilik yapanların görevlerini daha iyi yapmalarının sağlanması ve bu yöneticiler ayrıldığında yerlerini alacak yöneticilerin eğitilmesi amacını güder(48). Yönetici eğitimi politikası işletmenin seçeceği yetiştirme yöntemine göre oluşur. Bu yöntem iş başında veya işten uzak olacak şekilde iki alt yöntemi içerir. İşten uzak yönetici eğitimi, işletme tarafından

(45) S. Artan, a.g.e., s.94.

(46) F. Şenatalar, a.g.e., s.188-189.

(47) S. Artan, a.g.e., s.100.

(48) F. Şenatalar, a.g.e., s.183.

işletme ile bir okul tarafından ortak olarak ya da yalnızca okul veya eğitim merkezleri tarafından gerçekleştirilmektedir(49). Her yöntem kendine özgü niteliklere sahiptir. Genel olarak yöneticilerden beklenen, görüş ve anlayış düzeylerinin geniş bir çerçevede olması, sosyal, ekonomik, siyasal değer ve süreçleri tam olarak algılayabilmeleridir. Eğitim programının üzerinde yoğunlaştığı konular da ekonomik bilgi birikimi, yaratıcılık ve iletişim kurabilme yeteneği şeklinde sıralanabilir. Yöneticilerin emrindeki personeli yetiştirebilmesi bir başarı ölçütü; belirli bir öğrenim düzeyi, iş bilgi ve tecrübesi ise yükselme ölçütü olarak kabul edilmektedir. Bu gibi kural ve ilkeleri içeren yönetici eğitimi politikaları, kimi zaman, yazılı olmamakla beraber önceden belirlenmiş olabilir(50).

B- PERSONEL EĞİTİMİ POLİTİKALARINDA ÇEVRENİN YERİ

a) Genel Olarak Eğitim Politikası-Çevre İlişkisi

Personel eğitimi politikası, diğer politikalar gibi çevre ile etkileşim içindedir. Personel eğitimi politikasının düşünsel yapısı bu etkileşimin boyutlarını ortaya koymaktadır. Personel eğitimi politikası iki temel düşünceye dayanır(51). Bunlardan biri, bütün kademelerdeki çalışanların yaşamları boyunca bir öğrenme sürecinden geçmeleri gerekliliği, diğeri ise bu süreçte çalışanların faal bir işbirliği içinde olmalarıdır. Bu düşünceler doğrultusunda, çalışanların bireysel bilgi ve yetenekleri ile onlardan beklenen profesyonel gelişim, kişisel gelişim ve çevresel gelişim arasında uyumlu bir bütünlük kurulmaya çalışılmalıdır.

Eğitim politikasının süreklilik ve uyum sağlama amaçları, çevresel etkileşime açık olan yönlerini belirtmektedir. Özellikle endüstrileşme sürecindeki toplumlarda teknolojik çevrenin hızlı bir gelişme ve değişme içinde olması, kimi işlerin ortadan kalkmasına, yeni işlerin oluşmasına ve işsizliğin artmasına yolaçmaktadır(52). Bu durumda iş kolu

(49) S. Yalçın, a.g.e., s.83-84.

(50) F. Şenatalar, a.g.e., s.184.

(51) H. Hinterhuber, a.g.e., s.146.

(52) F. Şenatalar, a.g.e., s.155.

esas alınarak temel eğitim programlarının oluşturulması, sürekli değişime karşı "sürekli eğitim" sürecinin gerçekleştirilmesi bu sorunun çözümü olacaktır. Öte yandan eğitim politikasının hedeflerinin başında personel planlaması ile beşeri kaynakların geliştirilmesi süreci arasında uyumun sağlanması gelmektedir(53). Bu uyum ise personelin tavır, tutum, davranış ve hareketlerinde bazı değişikliklerin yapılmasıyla sağlanabilir. Gerek teknolojik gerekse diğer çevresel değişimler karşısında personelin beceri, bilgi düzeyi, duygu ve görüşlerindeki ve de yeni işleri yapabilmesi yönündeki değişimlerin sürekli olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu değişimin gerçekleşmesi ise eğitimin nitel ve nicel düzeyinin arttırılmasına bağlıdır.

Genel olarak personel eğitimi politikasına etki yapan çevresel etkenler şu şekilde sıralanabilir(54):

- 1- Yönetim anlayışı
- 2- İşletmenin büyüklüğü
- 3- Kârlılık durumu
- 4- Rekabet durumu
- 5- Teknik verimlilik durumu
- 6- Personel devir oranı
- 7- Eldeki personelin özellikleri
- 8- İşgücü pazarının durumu
- 9- Yasal düzenlemeler
- 10- Sendikal baskılar

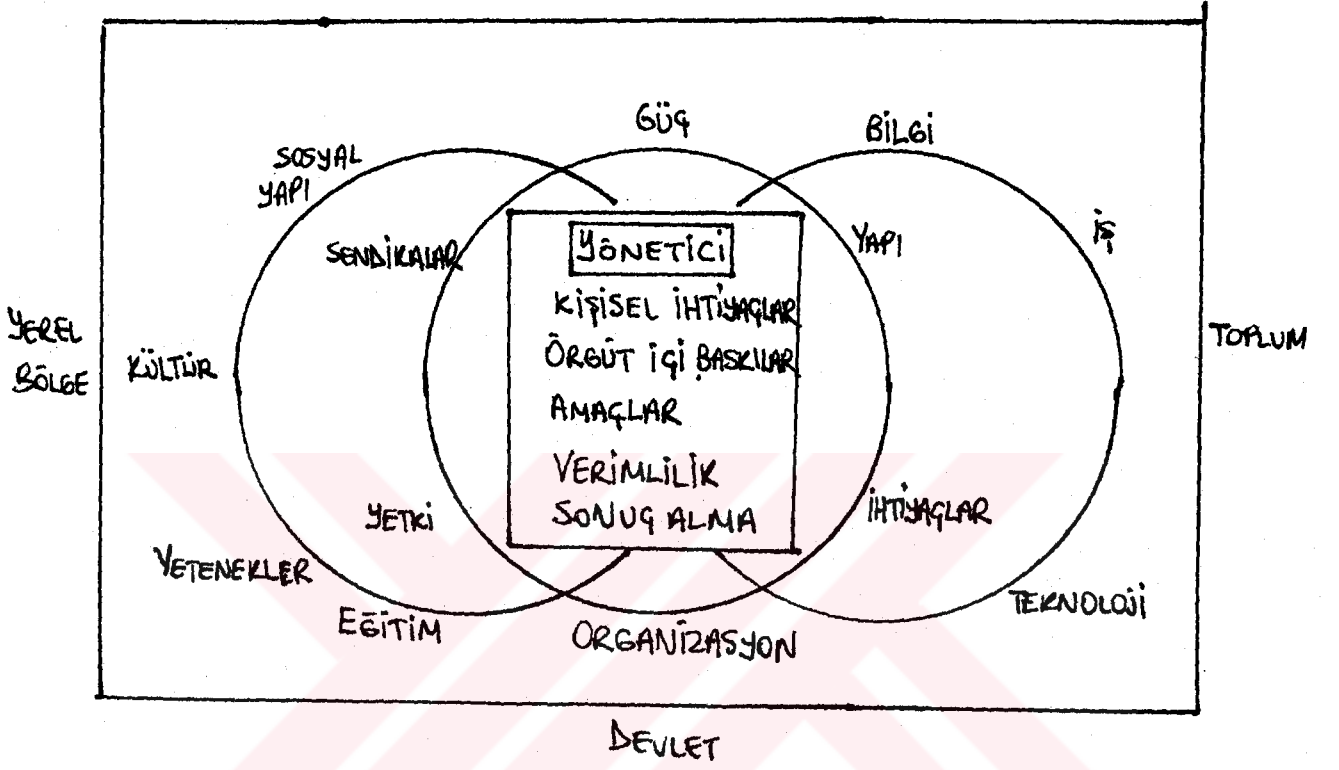
Personel eğitimi politikalarının oluşumu ve uygulamasında yukarda belirtilen etkenler ayrı ayrı tanımlama ve analizi gerektiren konulardır.

b) Yönetici Eğitimi Politikası ve Çevre

Yönetim olgusunun karmaşıklığı ve güçlüğü, onun uygulayıcısı durumundaki yöneticilerin eğitimini daha da güçleştirmektedir. Günümüzde çevresel değişimlerin hızının ve yönetim üzerindeki etki gücünün artması, dolaysız olarak yöneticiler ve onların eğitimi konularına da etki yapmaktadır. Yöneticinin çevre unsurları arasındaki yeri ve onlarla olan ilişkisi şekil 11. de gösterilmektedir.

(53) B. Aytek, a.g.e., s.138-139.

(54) S. Artan, a.g.e., s. 80.



Şekil 11. Yönetici ve İlgili Çevre Unsurları

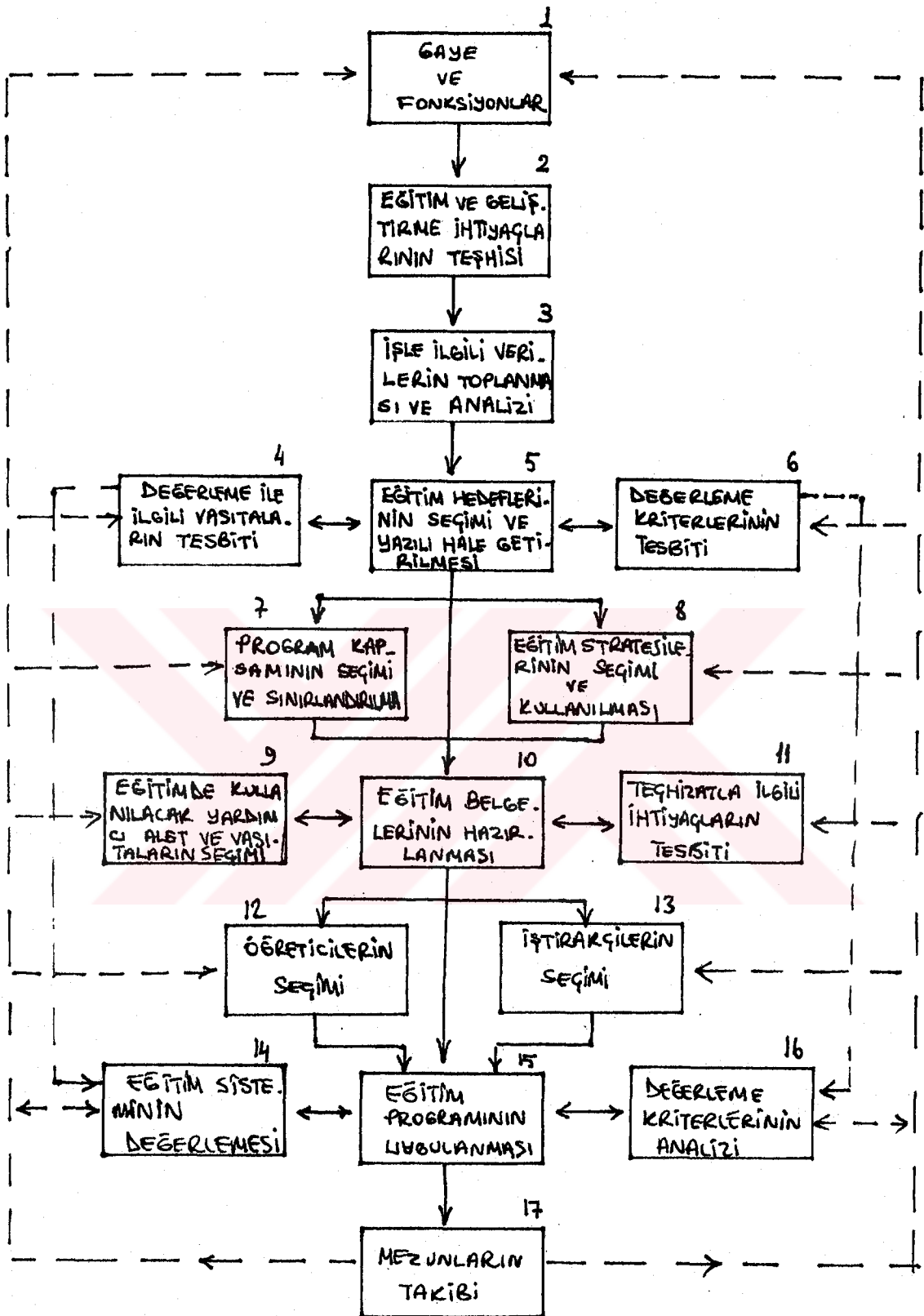
T. Koşel, a.g.e., s.11 deki alıntı

Şekil 11. de görülen işletme içi ve dışı çevre unsurları yöneticinin üzerinde baskı oluşturan ve duyarlı olunması gereken konulardır. Yönetici, sürekli değişim içinde olan bu çevresel koşullara uyum sağlamak amacıyla devamlı olarak kendini yenilemelidir(55).Bunu ise biçimsel ve sistematik bir eğitim gerçekleştirebilir. Yönetici eğitiminin karmaşık ve önemli bir olgu olması, şekil 12. de görülen biçimde bir sistem yaklaşımı yapılmasını gerektirmektedir.

Yönetici eğitimi politikası genel eğitim politikaları için sözkonusu olan çevresel etkenlerle aynı şekilde bir ilişki içindedir. Bu etkenlerden biri olan işletmenin büyüklüğü, yönetici eğitimi politikasının oluşumunda daha belirgin bir etki yapmaktadır. Küçük işletmelerde yönetici sayısının azlığı, yöneticinin aynı zamanda işletmenin sahibi olması ve gerekli durumlarda dışardan yönetici kiralanması sistematik biregitim çalışmasının yapılmamasına neden olmaktadır(56). Orta büyüklükteki işletmelerde ise personel işlerinin küçük işletmelere oranla daha fazla ve karmaşık olması eğitim gereksinmesi yaratmaktadır. Bu işletmeler eğitim gereksinmelerini işletme dışındaki kuruluşlardan karşılama yoluna gider. Ancak büyük işletmelerde, yönetici eğitimi başlı başına bir önemi olan ve ayrı bir birim oluşturulmasını gerektiren bir konudur.

(55) T. Koçel, a.g.e.,s.10.

(56) S.Artan, a.g.e.,s.101-102.



Şekil 12. Yönetici Yetiştirmede Sistem Yaklaşımı

IV- ÜCRET POLİTİKALARI VE ÇEVRE

A- İŞDEĞERLEME OLGUSU VE TANIMSAL İÇERİĞİ

Personel yönetiminin en güç ve karmaşık konularından biri olan ücretleme işlevi ve ilgili politikaları, çok yönlü ve geniş kapsamı nedeniyle bazı ön çalışmalar yapılmasını gerektirmektedir. Önceden saptanmış olan mantıklı temel ölçeklere göre bir endüstri dalındaki veya işletmedeki işlerin aralarındaki nisbi değerlerin belirlenmesi için uygulanan bir değerlendirme yöntemi olan işdeğerleme, bu ön çalışmalardan biridir(57). İşletmelerin etkin ve adil bir ücret politikası oluşturabilmeleri, geniş kapsamlı bir konu olan işdeğerlemesi çalışmaları ve sonuçlarıyla doğrudan ilişkilidir(58). Bir işdeğerleme çalışması genellikle şu temel aşamaları içerir(59):

I- Ön çalışmalar (sistem hazırlık aşaması)

- 1- Değerleme amacının belirlenmesi
- 2- Değerleme çalışmalarını yapacak olanlarla görevlilerin seçimi
- 3- Değerlenecek iş gruplarının sınırlandırılması
- 4- Değerleme yöntemlerinin hangisinin uygulanacağına karar verilmesi

II- İşlerin incelenmesi

- 1- İşlerin incelenmesi (iş analizleri)
- 2- İşlerin değerlemeye hazır hale getirilmesi (iş tanımı ve iş şartnamelerinin hazırlanması)
- 3- İşlerin değerlendirilmesi

III- Değerleme sonuçlarının düzenlenmesi

- 1- Her işin değerinin saptanması
- 2- İş yapısının oluşturulması
- 3- Değerlemede saptanan amaca uygun olarak bu sonuçların kullanılması

(57) İsmail D. Ataay, İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, Cilt 1, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1985), s.5.

(58) S. Artan, a.g.e., s.135

(59) İ. Ataay, a.g.e., s.15.

Bu aşamaları içeren bir işdeğerlemesi çalışması, doğrudan ve dolaylı olarak üretimle ilgili işleri (saat ücretliler), büro işlerini (aylık-maaşlılar), alt kademe gözetimcileri ve yöneticilerini, orta kademe yöneticilerini, teknik, profesyonel işgörenler ve danışmanları, ve de üst kademe yöneticilerini farklı çalışma planları içinde değerlendirme kapsamına almaktadır(60).

İşdeğerleme çalışmaları farklı yöntemler kullanılarak yapılabilir. Başlıca işdeğerleme yöntemleri şu şekilde sınıflandırılabilir(61):

- a) Sayısal olmayan yöntemler
 - 1- Sıralama yöntemi
 - 2- Sınıflama veya derecelendirme yöntemi
- b) Sayısal yöntemler
 - 3- Faktör karşılaştırma yöntemi
 - 4- Puan yöntemi

Değerleme faaliyeti sırasında beceri, çaba, sorumluluk, çalışma koşulları vb. gibi faktörleri değişik biçimlerde ve önem derecelerinde ele alan işdeğerleme yöntemlerinin seçimi, ücret politikalarına yapacağı etkiler bakımından önemli bir konudur. Ancak işdeğerleme çalışmaları ücret politikalarının oluşumu ve ücretlemeyle ilgili sorunların çözümünde tek başına belirleyici bir rol oynamamaktadır(62). İşdeğerlemesinin önemini arttıran ve kendisine çok sayıda amacın bağlanmasına neden olan özelliği, işe ilişkin gerçekleri ortaya koyan, ifade eden, değerleyen bir sistem olması ve ücret politikasının içerebileceği hataları ve haksızlıkları küçültmesi veya azaltmasıdır.

B- BAŞARI DEĞERLEME POLİTİKASI VE TANIMSAL İÇERİĞİ

İşletmelerin etkin ve adaletli bir ücret politikasına sahip olabilmeleri, işdeğerleme çalışmalarının yanısıra tamamlayıcı bir nitelikte olan başarı değerlendirme çalışmalarına bağlıdır(63). Bir işletmede, yapılan iş kadar onu yapı-

(60) Ibid., s.21.

(61) Ibid., s.23.

(62) S. Artan, a.g.e., s.139.

(63) Ibid., s.140.

nın da degerinin . belirlenmesi gerekmektedir. Bu butunluğun saglanamaması durumunda adil bir ücret politikasından söz- edilemez. Birbirine bagimli birçok aşamadan oluşan başarı degerleme surecinde başarı olgusu, bireyin nitelikleri ve yeteneklerinin, işine ilişkin olarak düzenlenmiş başarı öl- çuleriyle karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkmaktadır(64). Bu geniş kapsamlı süreç aşağı yukarı evrensel bir nitelikte olup , personelin dana işe alınma aşamasından başlayarak ya- şamı boyunca sürüp gitmektedir(65). Genel anlamda, kişinin yeteneklerini, gizil gücünü, iş alışkanlıklarını, davranış- larını ve benzeri niteliklerini diğeriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçme faaliyeti olarak tanımlanan başarı degerleme, aşağıda özetlenen amaçları içermektedir(66):

- 1- İşgörenin işindeki başarısını ve gelecekteki po- tansiyel gücünü degerlemek,
- 2- İşgören geliştirme ve yetiştirme programlarının hazırlanması için gereken verilerin toplanmasını ve duyulan gereksinmenin saptanmasını sağlamak,
- 3- Yöneticilerin emrindeki personeli iyi tanımaları ve onların özendirilmesi için üst yönetime cesur önerilerde bulunabilmelerini sağlamak,
- 4- Yapılacak ücret artışları, prim ve kâra katılma konusundaki uygulamalarda nesnel ölçütlerin kullanılmasını sağlamak.

Başarı degerleme işlevi oluşturulacak olan politikalarda sadece işletmenin ücret politikasının tamamlayıcı bir önça- lışması niteliğini taşımaz. Başarı degerleme sürecinin anlam ve kapsamı, ilgili politikanın işletmenin genel personel po- litikasını meydana getiren önemli bir etmen olugunu göster- mektedir(67). Her düzeydeki personel için büyük bir önem ta- şıyan başarı degerleme politikası, kişisel gelişme ve deger artışlarına ilişkin fırsatların yüksek bir düzeye çıkarılma- sını öngörerek genel personel politikalarına dogrudan yön verebilme özelliğine sahiptir. Aynı şekilde genel personel

(64) İ. Ataay, a.g.e.,s.228-229.

(65) S. Artan, a.g.e.,s.141.

(66) İ. Ataay, a.g.e.,s.234-238.

(67) S. Artan, a.g.e.,s.143-144.

politikaları da başarı değerleme politikalarına yön vermektedir. Burada önemli olan başarı değerleme ve genel personel politikalarının birbirlerini engelleyici değil geliştirici yönde oluşturulmasıdır.

Etkili bir başarı değerleme politikası işletmede bir değerleme sisteminin yani değerleme planının geliştirilmesini gerektirir(68). İşletme içi koşulların ve değerlendirilecek kitlenin özelliklerinin ayrıntılı olarak belirlenmesini içeren bu planlama ve yöntem saptama çalışmaları, değerleme amacına bağlı bir karakterdedir. Bir başarı değerleme planında değerlendirilecek kişinin, değerlendirme anından geriye doğru uzanan bir zaman kesitindeki başarısının ve geliştirilmek istenilen gizil gücünün değerlendirilmesi olmak üzere iki temel nokta yer almaktadır. Öte yandan başarı değerlendirme politikaları içinde değerlendirme zamanı ve değerlendiricilerin kimler olacağı da açıkça yer almalıdır. Değerleme zamanının belirlenmesi, değerlendirme kapsamına ve değerlendirilecek kitlenin özelliklerine göre değişiklik gösterse de genel olarak yıllık ve altı aylık değerlendirme uygulamaları göze çarpmaktadır. Aynı şekilde değişken bir özelliğe sahip olan, değerlemeyi yapacak kişiler ise başlıca şu gruplarda toplanabilir(69):

1- İşgörenin, bağlı olduğu ilk gözetimci tarafından değerlendirilmesi,

2- Bir veya birden fazla üst yöneticinin tek tek veya grup halinde değerlendirilmesi,

3- Değerlemenin personelin kendi düzeyindeki ve ilişkide bulunduğu arkadaşları tarafından yapılması,

4- Yukardaki seçeneklerin karma biçimde uygulanması

5- İşletmenin çalışma ilişkilerini düzenleyen bölümlerindeki ilgililer veya işletme dışından seçilecek uzmanlarca yapılması

6- Her işgörenin kendini değerlemesi

7- Sendika yetkilileriyle yöneticilerin , işgöreni birlikte değerlemeleri.

(68) İ. Ataay, a.g.e., s.238.

(69) Ibid., s.242-244.

Genel kullanım açısından ücret ve yükselme politikalarında bir ölçüt niteliğinde olan başarı değerlendirme politikaları, geleneksel ve çağdaş olarak sınıflandırılan yöntemlerin seçimi ve uygulanması konusunda bir karar içermektedir. Bu yöntemler şu şekilde gösterilebilir(70):

I- Geleneksel yöntemler

- 1- Sıralama yöntemi
- 2- Dereceleme ölçeği
- 3- Önceden kararlaştırılmış bir dağılıma göre değerlendirme yöntemi

- 4- Kritik olay yöntemi
- 5- Kontrol listeleri
- 6- Alan incelemesi

II- Çağdaş yöntemler

- 1- Amaçlara göre yönetim
- 2- Beşeri aktiflerin saptanması
- 3- Değerleme merkezi

Her biri ayrıntılı ve teknik bilgiler içeren bu yöntemlerin dikkatle seçilmesi ve uygulanması, işletmenin başarı değerlendirme politikasının ve ilgili olduğu diğer politikaların gücünü pekiştirecektir.

G- ÜCRETLEME İŞLEVİ VE ÜCRET POLİTİKALARI

Personel yönetiminin en önemli işlevlerinden biri de ücretleme işlevidir. Ücretleme işlevi ve ücret politikaları önemli bir maliyet unsuru oluşturması açısından işletmeleri, yaşamsal önemi açısından ise personeli doğrudan ve yoğun bir biçimde etkilemektedir(71). Ücretleme işlevi sadece işletme ve personelle sınırlı kalmayarak devleti ve toplumu da etki altına almaktadır. Bilimsel yönetimin ortaya çıkmasıyla önem kazanan işletme veya personel gibi kendi başına yönetimi gerektiren bir konu haline gelen ücret olgusu üzerinde kapsamlı ve titiz çalışmaların yapılması zorunludur. Ayrıntılı bir organizasyonu ve etkin bir yönetimi gerektiren ücretleme işlevi, ücretin saptanması ve ücret yapısının belirlenme-

(70) Ibid., s.225-228.

(71) S. Artan, a.g.e., s.158.

si, işin değeriyle ücreti arasındaki ilişkinin ortaya konulması çalışmalarını içerir(72). Bütün bu çalışmaların yapılabilmesi ve ücretleme işlevinin tam anlamıyla yerine getirilebilmesi ise ayrıntılı bir biçimde oluşturulması gereken ücret politikalarına bağlıdır. Bir işletme belirlenen amaçlarına ancak personelinin uyumlu ve etkili bir şekilde çalışmasıyla ulaşabilir(73). Bu da özenli ve iyi insan ilişkileri kurmayı amaçlayan bir ücret politikasıyla mümkün olabilir. Bir işletmenin ücret politikası genel olarak şu çalışmaları kapsamaktadır(74):

- İşletmenin genel ücret düzeyini saptamak,
- İşletme içi ücret yapısını oluşturmak,
- Bireysel başarı farklarını değerlemek,
- Ücret teşvik sistemlerini oluşturmak,

Çevre olgusu, personel yönetiminin diğer işlevsel politikalarında olduğu gibi ücret politikalarında da önemini daha ilk aşama olan genel ücret düzeyi belirleme çalışmalarında belli etmektedir. Diğer aşamalarında da işletmenin iç ve dış çevre koşullarının değişik önem derecelerindeki etkisi altında olan ücret politikaları, çeşitli alt politikalardan oluşmuş bir bütün görünümündedir. İşletmelerin temel ücret politikası, işletmenin ve sendikanın ücret politikaları, işlerin değeri ve ücret araştırmaları gibi farklı etkenleri içeren alt politikalardan meydana gelmektedir(75). Bir işletmenin ücret politikası, genel işgücü arz ve talebi, işletmenin bölgesel pazardaki gücü gibi dış çevre koşullarıyla işletme içi yükselme vb. gibi diğer personel politikalarının bütünlüğü içinde ele alınarak oluşturulmalıdır. Öte yandan sendikalar da pazarlık güçleri doğrultusunda işletmenin ücret politikasına etki yapmaktadır. Daha önce genel hatları verilen iş ve başarı değerlendirme çalışmaları ve bunların sonuçları ise işletmenin temel ücret politikasının oluşumuna yardımcı olan unsurlardandır.

(72) İ. Ataay, a.g.e.,s.178.

(73) S. Artan, a.g.e.,s.171.

(74) H. Hinterhuber, a.g.e.,s.146.

(75) İ. Ataay, a.g.e.,s.181-185.

Temel ücret politikalarının oluşumunda önemli bir yeri olan ve işletmenin dış çevre koşullarının işletme içi ücret yapısına etkilerini saptayan ücret araştırmaları, bölgesel ve endüstriyel kapsamlı olarak ücret karşılaştırmaları konusunda çalışmalar yapar. Bu çalışmaların sonuçları doğrultusunda işletmeler,

- isteyerek veya zorunlu olarak "önder ücret politikası"
 - diğer işletmelere göre daha düşük bir ücret politikası
 - diğer işletmelerin ortalamasında veya bu ortalamanın yakınında bir ücret politikası
- seçeneklerinden birini benimser.

Bir işletmenin ücret politikası, o işletmenin amaç, kural ve ilkeleri doğrultusunda, işbirliğine önem vererek, sendikal, toplumsal ve endüstriyel amaçları da içerecek bir biçimde esnek ve diğer politikalarla uyum içinde olmalıdır(76). Bu niteliklere sahip olması gereken ücret politikaları, benimsenen ücret sistemleri doğrultusunda, genel olarak, zaman esasına ve artan oranlara göre ücret politikaları gibi iki farklı biçimde de oluşturulabilir. Zaman esasına göre ücret ödeme politikaları, sadece çalışma sürelerine ya da standart bir başarıya göre ücret ödemektedir. Artan oranlı ücret ödeme politikalarında ise ücret; işdeğerleme, başarı değerleme ya da özendirici ücret yöntemlerinden biri kullanılarak belirlenmektedir.

İşletmelerin iç ve dış çevre koşullarının incelenmesi ve diğer çalışmalar sonucunda oluşturulan ücret politikaları, ayrıntılı ve teknik bir içeriğe sahip olan çeşitli ücret sistemlerinden birinin seçimini olanaklı kılmaktadır.

(76) S. Artan, a.g.e., s.178-181.

D- ÜCRET POLİTİKALARINDA ÇEVRENİN YERİ

Ücret politikaları, taşıdığı önem açısından diğer personel politikaları içinde çevre koşulları ile en yoğun etkileşimde bulunan politikalardır. İşletme-çevre ilişkisinin boyutları ve önemi bu politikalarda belirgin bir biçimde göze çarpmaktadır. Ücret politikalarının oluşumunda ilk aşama , işletmenin genel ücret düzeyini belirleme çalışmalarıdır. Bu çalışmalar doğrudan doğruya makro ekonomik göstergelere bağımlı bir karakterdedir. Ulusal ekonomi açısından ücret düzeyinin oluşumunu belirleyen etmenler, ücret düzeylerine yükselme veya azalma yönünde etki yapan bağımsız değişkenler ve bunları dengeleyen ara değişkenler olarak şu şekilde gösterilebilir(77):

Genel ücret düzeyini yükselten bağımsız değişkenler(+)

- Kırsal kesimden göç olgusu
- Yüksek eğitim düzeyi
- Yüksek milli gelir
- Tam istihdam
- Yüksek sermaye/iş oranı
- Geniş serbest pazar
- Yüksek kâr
- Yüksek sosyal düzey ve teknoloji
- Yüksek verimlilik

Genel ücret düzeyini azaltan bağımsız değişkenler(-)

- İşgücü arzının esnek olmayışı, düşük istihdam veya fazla işsizlik/ailelerde çalışanların sayısı

Ara değişkenler

- Devletin politikaları
- Toplum sağlığı
- İklim
- Din
- Gelenekler ve kurumlar

Ücret politikaları bu makro etmenlerin oluşturduğu çevre koşulları tarafından öncelikli olarak etkilenmektedir.

(77) Ibid.,s.187.

Aynı şekilde, işletme açısından ücret düzeyinin oluşumunu belirleyen etmenler ise şu şekilde sıralanabilir(78):

Bagımsız değişkenler(+)

- Sendika baskısı
- İşletmenin ücret önderliği
- Çok seçenekli iş çıkarları
- Endüstriyel yoğunluk
- Toplam maliyetlerdeki işgücü oranının düşük olması
- Erkek işçi oranının yüksekliği
- Ürün talebindeki artış
- Yüksek kâr
- En düşük ücret düzeyi
- Sendika ile yapılan sözleşme maliyetinin yüksekliği
- İşgücü arzının dağılımını sınırlayan kurallar
- Otomasyon
- Uzun hizmet süreleri payının yüksek olması
- İşgörenlerin eşitsizlik duyguları
- Yüksek üretkenlik

Bagımsız değişkenler(-)

- Diğer işverenlerin baskıları
- Yüksek sosyal yararlar
- İş piyasasındaki tekelleşme
- Geniş iş rekabeti

Ara değişkenler

- İşletmenin boyutları
- İşgörenlerin becerileri
- Yönetimin niteliği
- Mevsimlik işlere bağımlılık
- İşgören programları

Ücret politikalarının oluşumunda üçüncü bir taraf olan sendikalar açısından ise ücret düzeyini şu etmenler belirlemektedir (79):

Bagımsız değişkenler(+)

- Sendikaya giriş sınırlamaları
- Çıkarlıklar sınırlamaları

(78) Ibid.,s.188.

(79) Ibid.,s.189.

- Yasal sınırlamalar
- Yüksek mesleki beceri
- Sınırlayıcı iş yasaları
- Önderlerin karizmatik gücü
- İsteyerek greve gitmek
- Grevden sağlanan yararlar
- Güçlü uluslararası ilişkiler
- Ortaklaşa toplu sözleşme yapılması
- Yüksek verimlilik

Bagımsız değişkenler(-)

- İşsizliği önlemek için istihdam olanaklarının zorlanması
- Sözleşmenin içtenlikle veya tepki gösterilerek yapılması
- Otomasyona karşı direnilmesi
- Ücret dışı yararlar sağlanması
- İşverenin fazla ücret ödeyememesi

Ara değişkenler

- Yöresel özellikler
- Toplu sözleşme yapma becerisi
- İşgücü pazarı
- Ürün pazarı
- Sendikanın yaşı, düzeni ve etkinliği
- Sendika üyelerinin cinsiyeti, yaşı ve dini

Ücret politikalarının belirlenmesinde etkili, birbirleriyle sürekli bir ilişki içinde olan bu taraflar ve ilgili çevre koşulları, kesin olarak belirlenmesi ve genellenmesinin olanaksızlığının yanı sıra, daha birçok alt koşulun da eklenmesiyle oldukça karmaşık bir hal almaktadır. Bu karmaşıklık ise işletmelerin ücret politikalarını belirlerken, hangi çevre koşulunu gözönüne alması ve buna ne derece önem vermesi gerekliliğinde sorunun çözümünü daha da güçleştirmektedir. Bu sorunun çözüme ulaştırılabilmesi, işletme dışı çevre koşullarının, ücret araştırmaları yapılarak derinlemesine analiz edilmesiyle; işletme içi çevre koşullarının ise etkin bir işdeğerleme ve başarı değerleme çalışması sonucunda açıkça tanımlanmasıyla olanaklıdır.

işletme dışı etmenlerin, işletme içi ücret oluşumu-
na etkilerini saptamayı amaçlayan ücret araştırmaları, çev-
re koşullarının tanımlanması konusunda işletmeye oldukça
önemli bilgiler sağlamaktadır. Bu araştırmalar her hangi
bir işe, iş pazarında ne kadar ücret ödendiğini belirlemek-
te ve ikisi arasında oluşan şu ilişkileri açığa çıkarmaktadır(80)

- İşletmeler arasında yapılacak karşılaştırmalarda
işdegerleme sonuçlarının kullanılması

- Bölgesel ve endüstriyel kapsamda işlere ödenen ü-
cretlerin karşılaştırılması

- Bölgesel ve endüstriyel ücret yapılarındaki iş
derecelerine göre bazı işlere ödenen ücretlerin karşılaştı-
rılması

- Bütün endüstride ödenen ücretlerin karşılaştırılması
Etkin bir ücret araştırmasının sonuçları işletmeye, bu so-
nuçlar doğrultusunda oluşturulan ücret politikaları sayesinde
rakiplerinden daha avantajlı bir konum elde edebilme ve
yeni stratejik tasarımlar geliştirebilme şansı vermektedir.
Birbirlerinden soyutlanamaz bir nitelikte olan ve giderek
karmaşılaşan çevre koşulları- ücret politikaları ilişkisi
sürekli olarak yeni yaklaşımlarla, yeni yöntemlerle ince-
leme ve araştırma yapılmasını gerektiren bir olgudur.

V- İŞLETME-PERSONEL BÜTÜNLEŞMESİ POLİTİKALARI VE ÇEVRE

A- BÜTÜNLEŞME POLİTİKALARI VE TANIMSAL İÇERİĞİ

İşletmeler, personel sağlama ve seçme, eğitim ve ücretleme işlevlerini yerine getirdikten ve ilgili politikaları oluşturduktan sonra personelinin kendisiyle bütünleştirebilmesidir(81). İşletme-personel bütünleşmesi, işletmenin etkinliğinin artması ve sürekliliğinin sağlanması açısından önemli bir konudur. Bütünleşme olgusu, ilk bölümde genel hatlarıyla ele alınan, yönetimde insan ilişkileri yaklaşımı ve bu yaklaşımın bir uzantısı olan davranışsal yaklaşımlarla ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar, önceki yaklaşımların tersine insana gereken önemi vererek insanları rünsal ve sosyal açıdan tatmin edilmiş olarak, aralarında işbirliğiyle verimli ve ekonomik bir biçimde çalıştıkları işle bir bütün haline getirmeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşımların ortak noktası olan insanın davranışsal özelliklerinin belirlenmesi ve verimliliğinin artması için sistematik çalışmalar yapılması gerekmektedir. İşletme- personel bütünleşmesi politikaları motivasyon, moral ve haberleşme konularında yapılacak çalışmalardan ve ilgili alt politikalardan oluşmaktadır.

a) Motivasyon Olgusu ve Bütünleşme Politikalarındaki Yeri

Davranışsal yaklaşımın temelini oluşturan motivasyon konusu, birçok düşünür tarafından ele alınmış ve üzerinde çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. İlk bölümde kısaca değinilen ve oldukça ayrıntılı bir konu olan motivasyon olgusu, bütünleşme politikalarında önemli bir yere sahiptir. Genel bir yaklaşımla fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik gereksinimler şeklinde gruplandırılan ve Maslow tarafından fizyolojik, güvenlik-korunma, ait olma-sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri olarak sıralanan; Herzberg tarafından ise çift etken kuramıyla ifade edilen insan gereksinimleri, motivasyon kuramlarının temelini oluşturmaktadır(82)

(81) S. Yalçın, a.g.e., s.175-179.

(82) S. Artan, a.g. e., s.212-218.

Çeşitli eklemeler ve değişik yaklaşımlarla dana da genişletilen motivasyon kuramları, işletme personelinin gereksinimleri ve bunları doyuma ulaştırma yolları konusunda yönetime yardımcı olmaktadır. Bu kuramların yardımıyla oluşturulacak olan bütünleşme politikaları, işletme yönetimine ; katılım, yetki ve sorumluluk devri, rekabet, para, eğitim, yükselme vb . gibi motivasyon araçları arasından seçim yapma olanakları sağlar. Etkin bir motivasyon çalışması sonucunda personel gereksinimlerinin doyuma ulaştırılması ve personele sağlanan yararlar yoluyla işletme-personel bütünleşmesi gerçekleşmektedir.

b) Personel Morali Olgusu ve Bütünleşme Politikalarındaki Yeri

Bütünleşme politikalarıyla ilgili bir diğer çalışma ise personelin morali(maneviyatı) üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bireyin veya grupların işlerine, yakın iş çevrelerine ve gönüllü işbirliğine ilişkin tutumlarını gösteren genel bir kavram olan moral, insan ilişkileri yaklaşımının " mutlu işçi verimli işçidir" görüşü doğrultusunda , tutumlar aracılığıyla verimliliği etkilemektedir(83). Verimlilik üzerinde doğrudan bir etki gücüne sahip olmasa da, moral yüksekliği, personelin işletmeye bağlılığını sağlaması açısından çalışma düzeni üzerinde şu etkileri yapar(84):

- Çalışanlar, işletmenin hedefleri doğrultusunda işbirliği isterler
- İşletmeye ve yöneticilere karşı bağlılık duyarlar
- Yönetmeliklere, kural ve emirlere isteyerek uyarlar
- Çalışanlar işletmenin güç durumlarında olağanüstü çaba gösterirler
- Çalışanlar işletmeye ve işlerine karşı büyük ilgi duyarlar
- Çalışanlara belirli ölçüde girişim olanakları verilir
- Çalışanlar çalıştıkları işyeriyle gurur duyarlar

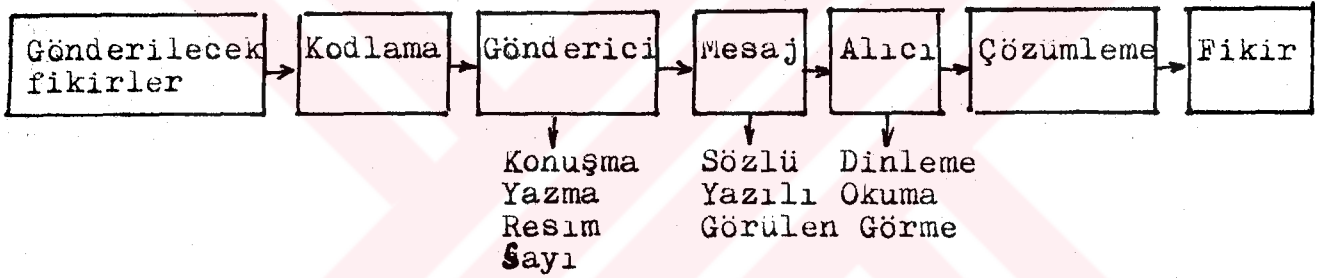
(83) Ibid.,s.230-237.

(84) F. Şenatalar, a.g.e.,s.242.

Personel morali konusunda yapılacak olan sistematik çalışmalar, ilgili bir politika oluşturacak biçimde somut bir hale getirilerek sonuçlandırılmalı ve yönetim bu politika doğrultusunda bir davranış biçimi geliştirmelidir.

c) Haberleşme Olgusu ve Bütünleşme Politikalarındaki Yeri

Bütünleşme işlevinin en önemli konularından birini de haberleşme olgusu oluşturmaktadır. Haberleşme, bilgi alınması ve bilgi verilmesi sürecini gerçekleştirerek, personel ile yönetimin ortak bir anlayış ve görüş doğrultusunda amaca ulaşabilmesini sağlar(85). İşletmelerin varlıklarını koruyabilmeleri büyük ölçüde, etkin bir haberleşme sisteminin ve politikasının varlığına bağlıdır. Haberleşme süreci şekil 13. deki gibi gösterilebilir.



Şekil 13. Haberleşme Süreci

İ. Erdoğan, a.g.e.,s .281. den alıntı

(85) S. Yalçın, a.g.e.,s.206.

Haberleşme, genel olarak biçimsel ya da biçimsel olmayan yollardan gerçekleşmektedir. Biçimsel haberleşme, sık kullanılan ve genel amaç, hedef ve politikaların alt kademelere aktarılmasını sağlayan yukardan aşağıya doğru; bunun tamamlayıcısı olarak, alt kademelerin tutumsal ve düşünsel özelliklerini üst kademelere bildiren aşağıdan yukarı doğru ve yatay yönde haberleşme şeklinde üç grupta gerçekleşmektedir(86). Biçimsel olmayan haberleşme ise biçimsel olmayan gruplara bağlı olarak ortaya çıkmakta ve bir tür güvenlik supabı görevi görmektedir. Öte yandan işletmelerde haberleşme organizasyondan, üstlerin davranışlarından, astlardan ve dil sorunlarından kaynaklanan nedenlerle engellenebilmektedir.

İşletmeler için oldukça önemli bir konu olan haberleşme olgusu, bir çok çevresel koşulun etkisiyle giderek nızlanan bir gelişme ve değişme içindedir. Dinamik bir niteliğe sahip olan haberleşme olgusu, işletme yönetiminin bu gelişmeler doğrultusunda modern ve etkin bir haberleşme politikası oluşturmasını gerektirir. Modern bir haberleşme politikası ise yöneticileri yalnızca emirler veren ve raporlar alan kişiler olarak ele almamakta, işletme-personel bütünleşmesini sağlayan iyi tasarlanmış bir sistem kurulmasını ve etkin uygulamalara gidilmesini öngörmektedir(87).

B- BÜTÜNLEŞME POLİTİKALARINDA ÇEVRENİN YERİ

Bütünleşme politikaları personelin davranışsal özellikleri üzerinde durmaktadır. Bireylerle konumların etkileşiminin bir ürünü olan davranışlar ise bireylerle dış etkenlerin etkileşimi sonucunda oluşan algılar sayesinde ortaya çıkmaktadır(88). Ele alınan konunun insan ve onun gösterdiği davranışlar olmasından dolayı bu konunun geniş kapsamlı sınırlarında en önemli ögeler, çevresel koşullar ve bunları oluşturan etmenlerdir. Bireyler, etkisi altında oldukları çevresel koşullar tarafından belirlenen davranışları gösterirken, işletme yönetiminin bu koşulların neler olduğunu tanımlamaya çalışması ve bu doğrultuda bir bütünleşme politikası oluşturması gerekmektedir.

(86) Ibid., s.210-217

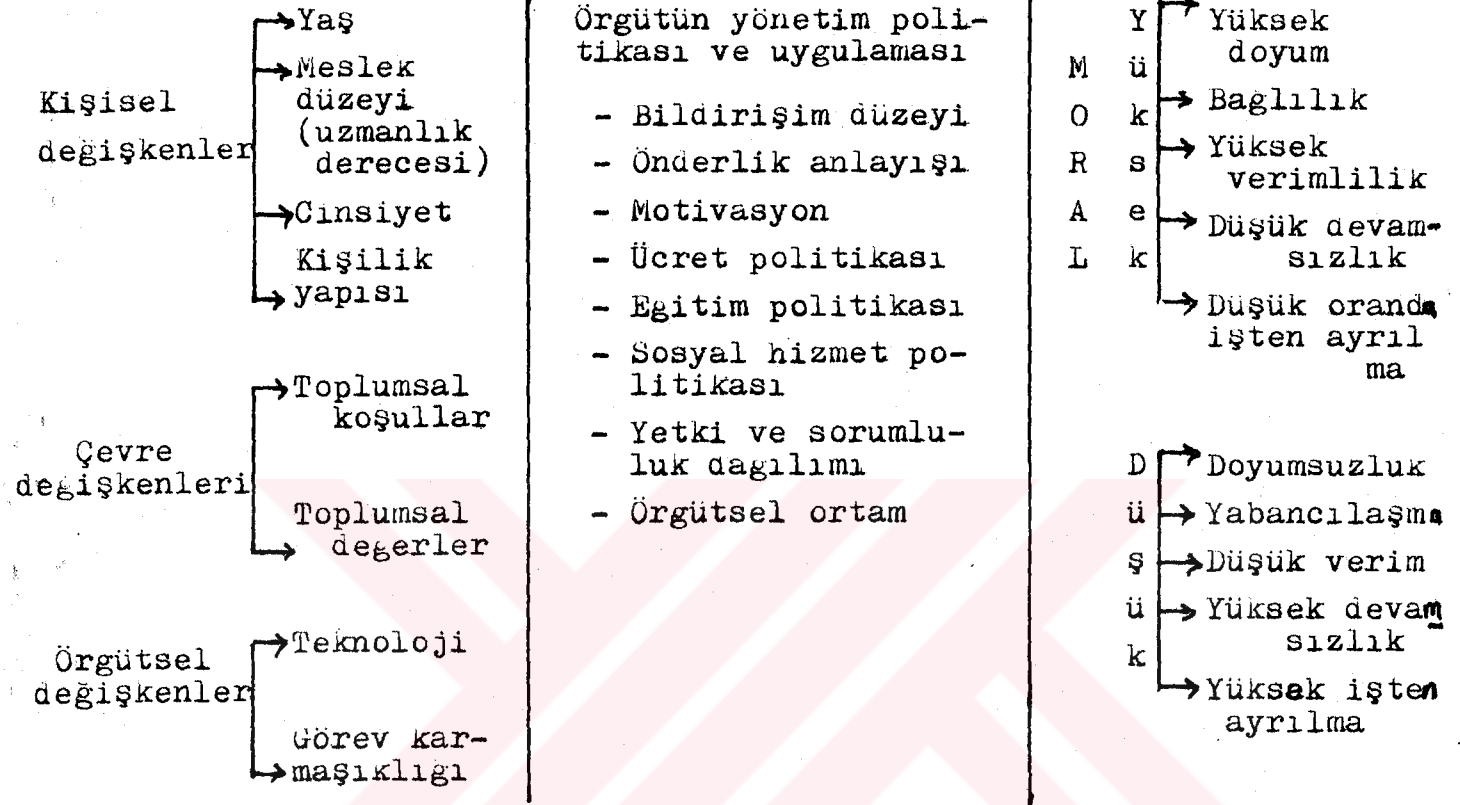
(87) F. Şenatalar, a.g.e., s.201

(88) M. Dilber, 1981, a.g.e., s.29-30.

Bireyin çevreyle yoğun bir etkileşim içinde olan davranışları, kişilik özellikleri kadar gereksinimleri tarafından da etkilenir. Bireyin bu yöndeki motivasyonu ise çeşitli faktörlerce belirlenmektedir. Bireyin bilgi ve görgüsü, eğitimi, yaşı, medeni durumu, mali durumu, sağlık durumu, psikolojik durumu, sosyal ilişkileri, politik tavırları, ahlâk kavramı, sendika inancı ve işletme deneyimi bu belirleyicilerdendir. Genel davranış kuramları çerçevesinde iş çevresi koşullarıyla, kişilik yapıları arasındaki etkileşimden oluşan yönetsel davranış da benzer biçimde ilgili birçok çevre koşulunun etkisi altındadır. Bunların başında aile yapısı, toplumsal sınıflar, toplumsal değişim, dinsel değerler, eğitim ve ulusal özyapı gelmektedir. Bir işletmede çalışan kişilerin davranışları, genellenmesi oldukça güç olan birçok çevre koşulu ve alt koşulların etkisi altında oluşmaktadır. Bütünleşme politikaları ise personel gereksinimlerini ve bunları belirleyen çevre koşullarının neler olduğunu tanımlayarak bu davranışları yönlendirici bir içerik kazanabilir.

İşletme-personel bütünleşmesi politikalarının diğer bir yönünü oluşturan ve davranışlar aracılığıyla verimliliği etkileyen personel morali olgusu da benzer çevre koşullarının etkisi altındadır. Personel moralini etkileyen bu çevre koşulları ve bunları oluşturan değişkenler şekil 14. deki gibi gösterilebilir.

Bütünleşme politikalarının üçüncü yönünü oluşturan haberleşme konusu ve politikası ise haberleşme olgusunun sosyo-kültürel çevrenin bir alt koşulu olması ve çevresel gruplarla ilişkisi açısından başlıbaşına bir etki unsuru olmaktadır.

GİRDİ DEĞİŞKENLERİDÜZENLEYİCİ DEĞİŞKENLERSONUÇ DEĞİŞKENLERİ

Şekil 14. Morali Etkileyen Değişkenler

S. Artan, a.g.e., s.236 dan alıntı

VI- SOSYAL HİZMET-YARAR POLİTİKALARI VE ÇEVRE

A- SAĞLIK VE KORUNMA POLİTİKALARI

a) Sağlık ve Korunma Politikalarının Tanımsal İçeriği

İşletme yönetimi, işletmenin sağlıklı ve çalışma güvenliği olan bir işyeri olmasına önem vermeli ve bu konuyla ilgili bir politika oluşturmalıdır(89). İşletmede çalışan kişilerin iş koşulları karşısında sağlığının ve korunmasının sağlanması, ilgili politikaların ve bu politikalar doğrultusunda belirli programların hazırlanmasını gerektirir. Bu amaçla işletme yönetimi, şu çalışmaları yapmalıdır:

- İşletme , sağlık ve çalışma koşullarıyla ilgili güvenlik konusunda ilkeleri ve uzun vadeli hedefleri belirlemeli
- Belirlenen ilke ve hedeflere ulaşmada işletme, tüm yöneticilerinin ilgi ve işbirliğini sağlamalı
- Belirlenen sağlık ve çalışma koşullarıyla ilgili olarak tüm çalışanlardan neler beklendiğini belirlemelidir.

İşletme yönetiminin sağlık ve korunma işlevini yerine getirmesi, ilgili ilke ve politikaların saptanmasıyla sınırlı değildir. Bu ilke ve politikaların plan, program, görev ve sorumluluk ilişkileri halinde gösterilmesi, sorumlu kişilerin seçimi, seçilen kişinin yapacağı uygulama programını işletme yöneticilerine sunması, bu programın yönetim tarafından uygulanmasıyla sağlık ve korunma sürecinin bütünlüğü sağlanmaktadır. Öte yandan, sağlık ve korunma politikalarının kapsamı ve aşağıda belirtilen konular açığa kavuşturulmalıdır.

1-Belirlenen program ilgililere ne biçimde aktarılacaktır? Bu konuda bir eğitim programı mı düzenlenecek, yoksa sadece bazı uyarılarla mı yetinilecektir?

2- İşletme dışından bu konuyla ilgili uzmanlar getirilecek midir ?

3- Uygulanacak programın hangi yönleri işletmenin özelliklerine uygun ve özel olarak hazırlanacaktır ? Genel sağlık ve korunma programlarının hangi bölümleri işletmede uygulanabilecektir ? İşletmenin özel durumuna uygun önerileri saptarken hangi kişilerin bilgi ve görüşlerinden yararlanılacaktır ?

(89) F. Şenatalar, a.g.e., s.387-388.

4- Uygulanacak programın amacı koruyucu nitelikte mi yoksa önleyici nitelikte mi olacaktır ? Önleyici bir program için ilgililerin katkısı ne şekilde sağlanacaktır ?

Belirlenen ilke ve politika doğrultusunda hazırlanan bir sağlık programının etkinliği bütün personel tarafından anlaşılabilmesine ve işbirliğinin sağlanabilmesine bağlıdır. Bir sağlık programı genellikle şu noktaları içerir(90):

- İşe alırken yapılan sağlık muayenesi
- Belirli devrelerde yapılan sağlık muayeneleri
- Kişisel başvuru üzerine yapılan muayeneler
- Teçhizat ve kadro bakımından yeterli bir dispanser
- Ehlîyetli danışman doktorların sağlanması
- Akıl hastalıkları doktor ve kurumlarıyla işbirliği
- Akıl hastalıklarının niteliği, önemi ve korunma yöntemleri hakkında personelin eğitimi
- İyi bir beşeri ilişkiler programının uygulanması

Bir işletmede çalışanların sağlık ve korunma politikalarının ikinci yönünü, korunma çalışmaları oluşturmakta ve iş kazaları konusu ele alınmaktadır. İş kazaları genel olarak teknik veya beşeri nedenlerden kaynaklanır(91). Bu nedenleri ortadan kaldırmayı amaçlayan bir korunma programı şu konulara önem vermelidir:

- Kazaya eğilimli işçilerin belirlenmesi ve bunlarla yakından ilgilenilmesi
- Eğitim ve disipline gereken önemin verilmesi
- Gözetimci ve üstlerin dikkatlerinin sağlanması
- İşletmelerde korunma örgütlerinin kurulması ve faaliyet göstermesi

b) Sağlık ve Korunma Politikalarında Çevrenin Yeri

İşletmenin fiziksel ve sosyo-psikolojik çevre koşulları, personelin sağlığına ve korunmasına doğrudan etki yapmaktadır(92). Sağlık ve korunma politikalarının etkinliğinin artması bu çevre koşullarının iyileştirilmesine bağlıdır.

(90) S. Yalçın, a.g.e., s.221.

(91) Ibid., s.223-224.

(92) Ibid., s.218-220.

Bir işletmenin sosyo-psikolojik çevre koşulları çalışanların, üstlerin ve gözetmenlerin davranışsal özellikleri tarafından belirlenmektedir. Karşılıklı olarak olumlu ve yapıcı davranışlarla, uyumlu bir üst-üst ilişkisinin varlığı, sağlık ve korunma risklerini büyük ölçüde azaltmaktadır. İş yerinin sosyo-psikolojik çevresi ise fiziksel çevre koşullarının ve ilgili faktörlerin etkisi altındadır.

Aydınlatma; çalışanların verimliliği, sağlığı ve iş kazalarını etkileyen önemli bir çevre koşuludur. Aydınlatmanın esaslarını ışıklandırmaadaki dağıtım, yoğunluk ve renk oluşturmakta, bunların en uygun biçimde düzenlenmesi gerekmektedir. Atmosferik koşullar, çalışanların davranışlarına ve dolayısıyla sosyo-psikolojik çevreye büyük ölçüde etki yapmaktadır. Zararlı gazlar, buhar, toz, sıcaklık miktarı gibi faktörlere dikkat edilmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır. Çalışanların sağlığına doğrudan etki yapan bir diğer faktör de gürültüdür. Bunların yanısıra düzenli, temiz ve çekici renklerle boyanmış bir iş yeri, çalışanların sağlığı ve morali üzerine olumlu etki yapmaktadır.

İşletmelerin siyasal-yasal çevre koşullarının etkisiyle ortaya çıkan, bir zorunluluk teşkil ederek sınırları ve yaptırımları yasal düzenlemeler yoluyla saptanan sağlık ve korunma politikaları, işletmelerin sosyal sorumluluk bilinciyle yukarıda belirtilen önlem ve uygulamaları gerçekleştirmesi durumunda istenilen sonuca ulaşabilir.

B- SOSYAL HİZMET VE YARAR POLİTİKALARI

a) Sosyal Hizmet ve Yarar Politikalarının Tanımsal İçeriği

Personel yönetimi konusunda şimdiye kadar ele alınan işlevlerin yerine getirilmesi ve ilgili politikaların hazırlanarak uygulanması yeterli olmamaktadır. Personel ve işletme arasındaki ilişkileri daha olumlu bir hale getirmek için personele bazı sosyal hizmet ve yararların sağlanması gerekir.

İşletmenin mali gücüyle ilişkili olan bu hizmet ve yararlar aşağıda sıralandığı gibi üç yönlü bir etki gücüne sahiptir(93):

- Çalışanların daha verimli bir biçimde çalışmalarını sağlar

- Sağlanan yararlar doğrudan doğruya işle ilgili olmamakla beraber dolaylı olarak iş verimliliğini arttırır

- Sağlanan yararlar çalışanlara iş dışında gelişmeler sağlar

Yukarıda belirtilen etkilere sahip olan sosyal hizmet ve yararlar genel olarak şu şekilde gruplandırılır:

- Çalışanların sağlığının korunması
 - Çalışanların iş kazalarına karşı korunması
 - Çalışanlara iş elbisesi, kişisel eşya dolapları, dinlenme yerleri, yemekhane gibi olanakların sağlanması

- Eğitim olanaklarının sağlanması ve danışmanlık hizmeti verilmesi

- Mali güvenlik sağlanması
 - Boş zamanları değerlendirme faaliyetleri
 - Çalışanların kişisel ve ailevi sorunlarıyla ilgili belirli konularda danışmanlık hizmetleri sağlanması
 - Çalışanların kişiliklerin geliştirmek amacıyla iş yeri dışında ilgi duydukları bazı konularda kendilerine yardımcı olmak

Personele sağlanan bu hizmet ve yararlar işletmeye aşağıda sıralanan yararları sağlamaktadır:

- İş veriminin artışı
 - Personel sağlanmasında etkinliğin artışı
 - Çalışanların işe bağlılıklarının ve morallerinin yükselmesi

- İşe devamsızlık ve işten ayrılmaların azalması
 - İşletmenin halkla ilişkilerinde gelişme
 - Devletin olası müdahalelerinin azalması

Hazırlanacak olan hizmet ve yarar politikaları işletmelere, personele yapacağı etkiler doğrultusunda farklı boyut ve niteliklerde yararlar sağlamaktadır. Etkin bir hizmet ve

(93) F. Şenatalar, a.g.e., s.399-408.

yarar politikası genel olarak şu ilkeleri içermelidir:

- Personele sağlanan hizmet ve yararlar personelin gerçek ihtiyaçlarına cevap vermelidir
- Personele sağlanan hizmet ve yararlarla ilgili faaliyetler belirli kişilere ağırlıklı çalışma gruplarına yönelik olmalıdır
- Personele sağlanan hizmet ve yararlar imkanlar oranında fazla personeli kapsamalıdır
- Personele sağlanan hizmet ve yararlar nesnellik ölçüleri içinde sunulmalı, duygusallıktan ve baba-patron davranışından kaçınılmalıdır
- Personele sağlanan hizmet ve yararlar ölçülebilir olmalı, bütçelendirilmeli, mali kaynakların sürekliliği sağlanmalıdır

Personele sağlanan hizmet ve yararlar toplu sözleşmeler içinde yer almaktadır. Yukarıda belirtilen ilkeleri içeren etkin bir hizmet ve yarar politikasında öngörülen faaliyet ve uygulamalar uzun vadede, iktisadi ve katılımlı olarak gerçekleştirilmelidir.

b) Sosyal Hizmet ve Yarar Politikalarında Çevrenin Yeri

İşletmeler çalışanlarına , yasal belirlemelerin dışında, kâra katılma, iştirakler, sosyal kuruluşlar, ücret garantileri gibi ek sosyal hizmet ve yararlar sağlamaya özen göstermelidir(94).

Asgari koşulları yasalar tarafından belirlenmiş olan bu sosyal hizmet ve yararlar işletmenin benimseyeceği politikaya bağlı olarak değişkenlik ve artış gösterir. Belirlenecek olan hizmet ve yarar politikaları işletmenin siyasal-yasal çevresinin yanısıra rekabet çevresinin de etkisi altındadır. İşletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesi, istenilen ve yüksek prestijli bir konuma gelebilmesi, rakip işletmelerden daha nitelikli ve etkin bir sosyal hizmet ve yarar politikası izlemesiyle olanaklıdır. Bu nedenle işletmeler, sosyal hizmet ve yarar politikalarını oluştururken, genel stratejik tasarımlarına uygun olmasına, ilgili çevre koşullarının analiz edilmesine ve bu politikaların yaratacağı olumlu sinerji etkilerine dikkat etmelidir.

(94) H. Hinterhuber, a.g.e., s.149

S O N U Ç

Günümüzde çevre olgusu, işletmelerin yaşama ve gelişmelerini etkileyen bir konu olarak ön plana çıkmaktadır. Çevre ve ilgili unsurlarının oluşturduğu çevre koşulları, beklenmedik ve başdöndürücü değişim hızlarıyla yöneticilerin bu konuda uyarılı davranmalarını gerektirmektedir. Analitik bir yaklaşımla ele alınması gereken işletme-çevre ilişkisi, niteliği gereği uzun vadeli ve üst düzeyde çözümleri gerektiren sorunları içermektedir. İşletmeler, varlıklarını devam ettirebilmek için, kendi konumlarının bilincinde olarak, tehlike ve olanakları içeren çevreyi çeşitli alt koşullarıyla birlikte bir bütün oluşturacak biçimde tanımlamak ve gözlemek zorundadırlar. İşletmelerin bu zorunluluk doğrultusunda çevreyle gerçekleştirmeleri gereken uyum ise ancak başarılı politikaların oluşturulması ve uygulanmasıyla sağlanabilir. Personel politikaları bu noktada, işletme politikaları içindeki önemli yeriyle işletmelerin yaşama ve gelişme mücadelesinde kritik bir konu olarak belirlemektedir.

Çevre olgusunun personel politikalarındaki yerini ve etkilerini incelemeyi amaçlayan bu çalışma, üç bölüme ayrılmıştır. Bu amaç doğrultusunda ilk bölümde genel olarak yönetim ve politika kavramları üzerinde durulmuş, bu kavramlar işletme ve personel düzeylerinde kuramsal hatlarıyla incelenmiştir. Personel yönetimi olgusunu yönetim kuramlarının tarihsel gelişim süreci doğrultusunda ele alan ve yönetim ve politika kavramlarına kuramsal bir yaklaşım getiren bu bölümün sonra, ikinci bölümde çevre olgusu bütün yönleriyle incelenmeye çalışılmıştır. Bu bölümde, belirli kuramlar çerçevesinde sınırlandırılması kolay olmayan çevre olgusu, işletmeler açısından çevresel yönetim yaklaşımlarının getirdiği tanımlamalar doğrultusunda incelenmektedir. Genel olarak işletme içi ve dışı çevre koşulları ve çevresel gruplar olarak bölümlenebilen çevre olgusu, sistem, karşılaştırmalı ve stratejik yönetim yaklaşımları gibi çevresel yönetim yaklaşım-

larının farklı bakış açılarıyla bu bölümün konusunu oluşturmaktadır. Çalışmanın üçüncü ve son bölümü ise konuyu personel politikaları düzeyinde ele alarak, çevre olgusunun işlevsel personel politikalarındaki yerinin ve etkilerinin belirlenmesini içermektedir. Personel sağlama ve seçme, eğitim, ücretleme, bütünleşme, sosyal hizmet ve yararlar sağlanması gibi personel yönetimi işlevlerinin ve ilgili politikaların kuramsal yönlerine, çevreyle olan ilişkilerine yer veren bu bölümle çalışma son bulmaktadır.

İşletme-çevre ilişkisinin dengeli bir uyum içinde kurulmasını böylelikle işletmelerin varlıklarını koruyabilmelerine ve sürdürebilmelerine olanak sağlayan politikalarla bu politikalar içinde önemli bir yere sahip olan personel politikaları, işletmelerin, içinde faaliyet gösterdikleri çevrenin bütün yönleriyle sıkı bir ilişki içindedir. Bu nedenle personel yönetimi işlevleriyle ilgili olarak oluşturulan personel politikaları, çevre koşullarından ve bunların etkileşiminden ayrı olarak düşünülmemelidir. İşletmelerin amaç ve hedeflerine ger çek anlamda ulaşabilmeleri, çevre olgusunun personel politikalarını ne yönde ve nasıl etkilediğinin veya etkileyeceğinin bilinmesine bağlıdır. Bu ise personel politikalarının hazırlanması ve uygulanması sırasında çevre olgusunun bütün yönleriyle tanımlanması ve sürekli olarak gözlemlenmesiyle olanaklıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Aksan, Zeki. Çevrenin İşletme Yönetimine Etkileri Bakımından Farmer-Richman Modeli ve Bir Araştırma Denemesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1974.

Alpander, Guvenç G. Human Resources Management Planning, New York: Amacom, 1982.

Artan, Sinan. Personel Yönetimi Ders Notları, İstanbul: Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1983.

Ataay, İsmail Durak. İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri 1, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1985.

Aytek, Bintug. İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması, Ankara: A.İ.T.İ.A., 1978.

Baransel, Atilla. Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi 1, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1979.

Dilber, Mustafa. Yönetimsel ve Örgütsel Etkililiğe Davranışsal Yaklaşım, İstanbul: Bogaziçi Üniversitesi, İdari Bilimler Fakültesi, 1976.

Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetimsel Davranış, İstanbul: Bogaziçi Üniversitesi, İdari Bilimler Fakültesi, 1981.

Erdogan, İlhan. İşletmelerde Davranış, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1983.

Erem, Tunç. Yönetim Açısından Pazarlama, İstanbul: İ.İ.T.İ.A., 1980.

Eren, Erol. İşletmelerde Stratejik Planlama, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1979.

Hançerlioglu, Orhan. Ekonomi Sözlüğü, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1977.

- Hinterhuber, Hans H. Stratejik İşletme Yönetimi, Derleyen: Mehtap(Sümersan) Köktürk, Çeviren: Lâle Uraz, İstanbul: Erler Matbaası, 1980.
- Kaynak, Tugray. İşletme Düzeyinde Personel Gereksinmesinin Planlanması ve Uygulama Örnekleri , Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1978.
- Koçel, Tamer. İşletme Yöneticiliği, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1982.
- Köktürk, Mehtap (Sümersan). Stratejik İşletme Yönetimine Girişte Birkaç Kavram, Makale, Hans H. Hinterhuber, Stratejik İşletme Yönetimi, İçinde.
- Oluç, Mehmet. İşletme Organizasyonu ve Yönetimi 1, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1978.
- Özkan, Hülya. İşletme Politikası, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1984.
- Pamuk, Gündüz., Turgut Alev, Erkut Yucaoglu, Ruzan Yarar, Mehmet Küçükve Sevgi Elgin, Uzun Vadeli Planlama , İstanbul: Bogaziçi Üniversitesi, 1978.
- Reeser, Clayton. Management Functions and Modern Concepts, Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company, 1973.
- Saglam, Mehmet. Örgütsel Değişme ve Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Hacettepe Üniversitesi, 1976.
- Schein, Edgar H. Örgütsel Psikoloji, Çevirenler: Aylin Sığtör, Şan Öz-Alp, Eskişehir: E.İ.T.İ.A., 1976.
- Şenatalar, Ferhat. Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler , İstanbul: İ.Ü. Kitabevi, 1978.
- Thomson, George. Tarih Öncesi Ege 2, Çeviren: Celâl Üster, İstanbul: Payel Yayınevi, 1985.
- Tosun, Kemal. İşletme Yönetimi 1, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1978.
- Yönetim ve Organizasyon 2, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1976.

- Uras, Oguz. İşletmeye Giriş Ders Notları, İstanbul: İ.İ.T.İ.A., İşletme Fakültesi, 1981.
- Weber, Max. Sosyoloji Yazıları , Çeviren: Taha Parla, İstanbul: Hürriyet Yayınları, 1986.
- Yalçın, Selçuk. Personel Yönetimi Ders Notları, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Yozgat, Osman. İşletme Yönetimi, İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Fakültesi, 1980.