

11302-16

**ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE BİR İŞGÖREN
İŞLEVİ OLARAK İŞGÖREN KAYNAKLARI VE
MESLEK PLANLAMA YÖNETİMİNİN KARŞILIKLI
İLİŞKİLERİNİN BİR DÜZENE BAĞLI İNCELENMESİ VE
BİR İŞLETMEDEKİ UYGULAMASI**

Yükseklisans Tezi

Afet ÇIRA

Eskişehir, 1996

T.C
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE BİR İŞGÖREN İŞLEVİ OLARAK
İŞGÖREN KAYNAKLARI VE MESLEK PLANLAMA YÖNETİMİNİN KARŞILIKLI
İLİŞKİLERİNİN BİR DÜZENE BAĞLI İNCELENMESİ VE BİR İŞLETMEDEKİ UYGULAMASI

Danışman
Prof. Dr. İnal Cem AŞKUN

Afet ÇIRA
(Yükseklisans Tezi)

Eskişehir
1996

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

ÖZET

İşgören sayısının hızla çoğaldığı günümüzde gelişen teknoloji, sosyo ekonomik ve politik koşullarının sonucu işletme içi - dışı sorunlar işletmelerin işgören kaynakları yönetiminin gittikçe zorlaşmasına yol açmıştır.

Tüm bu zor koşullara rağmen işletmelerin başarılı bir şekilde gelişmesi, işgörenlerin en verimli biçimde çabalarının birleştirilmesi ve kullanılmasıyla gerçekleşebilir. İşletmelerde bu görevi gerçekleştirecek en önemli etkenler ise işgörenler, işgören kaynakları bölümleri ve yetenek sahibi işgören kaynakları yöneticileridir.

Toplumun bir parçası olan örgütlerde, işgören kaynakları ve meslek planlama işlevinin etkisi ile değişimin ortaya çıkması doğaldır. Tez kapsamında bir uygulama olarak, Unilever A.Ş' de işgören kaynakları ve meslek planlamanın uygulanması ile yaşanan değişim ortaya koyulmuştur.

Unilever A.Ş' de işgören kaynakları ve meslek planlama işlevinin örgütsel başarısının artırılması için geliştirilip yaygınlaştırılması ile oluşturulan öneri bir örgüt yapısı tezin son bölümünde verilmiştir.

Bu çalışma, işgören kaynakları ve meslek planlama işlevinin işletme yapısı içindeki yeri hakkında bilgi verilmesi, önemli noktaların aktarılması, rollerinin netleştirilmesi ve işgören kaynakları ile meslek planlama sürecinin daha da etkinleştirilmesi açısından önem arz etmektedir.

ABSTRACT

Today, due to the developing technology, social and, economic conditions, internal and external problems of companies create some difficulties on the management of human resources.

Because of these undesirable conditions successful development of companies depends on productive organisations of workers.

In the following thesis, as an example human resources of Unilever A.Ş and application of profession planing and their results have been studied.

A suggestion obtained from Human resources and development of human resources and profession planing in Unilever A.Ş had been added to the end of the thesis.

This study has an importance in order to give information about the human resources, profession planning and their roles in a company and same importance points an roles of experts organisation and applications.

İÇİNDEKİLER

TABLO VE ŞEKİLLER.....	V
SUNUŞ.....	1
I. GİRİŞ	
1) Endüstri İşletmesinde İşgören İşlevi.....	3
2) İşgören İşlevinde İşgören Kaynakları ve Meslek Planlamanın Yeri.....	7
II. İŞGÖREN KAYNAKLARI VE YÖNETİMİ	
3) İşgören Kaynakları Yönetimi.....	14
4) İşgören Kaynakları ve Yönetim İşlevleri.....	25
A- Planlama.....	26
B- Örgütlenme.....	33
C- Yürütme.....	40
D- Uyumlaştırma (Koordinasyon).....	43
E- Denetleme (Kontrol).....	47
F- Yönetici Yetiştirme.....	51
III. MESLEK PLANLAMA VE YÖNETİMİ	
5) Meslek Planlamanın Düşünce ve İlkeleri.....	54
A- Amaçları.....	55
B- İlkeleri.....	56
C- Özellikleri.....	58
D- Zorunlulukları.....	62
E- Süreci.....	63
F- Araçları.....	65
6) Meslek Planlama Yönetimi.....	67

IV. İŞGÖREN KAYNAKLARI VE MESLEK PLANLAMA

- 7) İşgören Kaynakları ve Meslek Planlamanın Örgütsel Bağlılıkları.....75
8) İşgören Kaynakları ve Meslek Planlamanın İşlevsel Bağlılıkları.....83
9) İşgören Kaynakları ve Meslek Planlamanın Yönetimsel Bağlılıkları.....88

V. UNILEVER FİRMASINDA UYGULAMA

- 10) İşletmenin Tanımı.....92
11) İşgören Kaynakları ve Meslek Planlama İşlevlerinin Karşılıklı
İncelenmesi.....97

VI. YENİ DÜZEN ÖNERİSİ

- 12) İşletmedeki İşgören Kaynakları Çalışmalarına İşlevsel Öneri.....111
13) İşletmedeki Meslek Planlama Çalışmalarına İşlevsel Öneri115
14) İşletmede İşgören Kaynakları ve Meslek Planlama Çalışmalarının
Karşılıklı İlişkileri İçin Yeni Model Önerisi.....119

VII. SONUÇ.....122

VIII. KAYNAKLAR.....125

IX. EKLER.....129

TABLO VE ŞEKİLLER

TABLO 1.	İŞgörenlerin Başarı Göstergeleri.....	109
ŞEKİL 1.	İŞgören Kaynakları ve Verimlilik.....	10
ŞEKİL 2.	İŞgören Kaynakları İşlevinin Gelişimi.....	15
ŞEKİL 3.	İŞgören Kaynakları Yönetiminin Kapsamı	19
ŞEKİL 4.	Toplam Kalite'de Avrupa Modeli.....	24
ŞEKİL 5.	İŞgören Planlanmasına SistematiK Bir Yaklaşım.....	30
ŞEKİL 6.	Doğru Önderliğin, Örgütün ve İŞgörenlerin Amaçları İle Birleştirilmesi.....	44
ŞEKİL 7.	Başarılı Meslek Planlamanın Temel Öğeleri.....	60
ŞEKİL 8.	Meslek Planlama Soru Formu.....	74
ŞEKİL 9.	İŞgören Kaynakları İşlevlerinin Gelişimi.....	87
ŞEKİL 10.	Yönetici Gruplarında İş Sınıfları Piramidi	104
ŞEKİL 11.	İŞgörenlerin İş Sınıflarının Numaralandırılma Piramidi.....	105

SUNUŞ

Günümüz işletmelerinde, artan rekabet koşulları, işgörenlerin eğitim ve kültür düzeylerinin yükselmesi, refah seviyelerinin artması, istek ve beklentilerinde değişiklikler olması işgören kaynağını ve onun bilinçli yönetilmesini gerekli kılmaktadır.

İşletmeye alınan ve orada çalışanların yetenek ve başarısı ile işletmenin ulaşacağı başarı arasında doğrudan bir ilişki vardır. Söz konusu ilişkilerin uyumlaştırılması için uygun ortam yaratma gereksinimi işgören kaynakları bölümlerinin oluşturulup, meslek planlama işlevine önem verilmesini zorunlu hale getirmektedir.

Bu çalışmada konu ile ilgili olarak yayınlanmış yerli ve yabancı kitaplar, makaleler ve seminer notlarından yararlanılmış, gözlem ve görüşme yöntemleri kullanılmıştır. Görüşme planlı bir şekilde daha önceden randevu alınarak birebir ve yüz yüze yapılmıştır.

Bu çalışmanın ilk üç bölümünde; endüstri işletmesinde işgören işlevi ve işgören işlevinde işgören kaynakları ile meslek planlamanın yeri ve yönetimi incelenmiştir.

Dördüncü bölümde; işgören kaynakları ile meslek planlama arasında örgütsel, işlevsel ve yönetsel bağıntılara yer verilmiştir.

Beşinci bölümde; İstanbul' da kurulu UNILEVER' de işgören yöneticisi ile daha önceden hazırlanmış bir soru formu üzerinde yapılan yüz yüze görüşmelere , önerilere ve genel değerlendirmelere yer verilmiştir.

Altıncı bölümde ise Unilever' de işgören kaynakları ve meslek planlama uygulamalarından yararlanılarak tezimiz, pratikte de yararlı bir kaynak haline getirilmeye çalışılmış ve sunduğumuz öneri modelle konu hakkında görüşlerimiz belirtilmiştir.

I. GİRİŞ

1. ENDÜSTRİ İŞLETMESİNDE İŞGÖREN İŞLEVI

İşletme örgütünün belli bir göreve bağlı iş ya da ödevlerini; bunlar için gerekli araç, gereç, yöntemler ile görevin yetki ve sorumluluk alanı içinde, belli ücret karşılığında yerine getiren örgüt üyesine işgören denir.¹

İşgören etkeninin işletmelerde ayrı bir önemi bulunmaktadır. İşletmelerin çeşitli kaynakları bulunmasına rağmen en önemli kaynağı sahip olduğu işgören gücüdür. İşgörenlerin fiziksel gücü nedeniyle işletmelerin çalışma ve üretimi sağlanmaktadır. İşletmelerde ileri bir teknoloji bulunsa dahi onu kullanacak ve yön verecek yine işgörenlerdir.²

Bazı işletmeler ve yöneticiler sorunlarını, işletme stratejilerini değiştirerek, iş süreçlerini yeniden yapılandırarak çözebileceklerini düşünür. Bazıları ise, ya teknoloji üzerinde yoğunlaşır, ya da işgören sayısını azaltma yoluna giderler. Ancak tüm bu girişimlerin sonucu çoğu zaman düş kırıklığı, ya da kısa vadeli

¹İNAL CEM AŞKUN, **İşgören Değerlemesi** (Eskişehir: Anadolu Üni. İTİA Yayınları, 1976), s. 13.

²ENVER ÖZKALP- ZEYYAT SABUNCUOĞLU, **Örgütlerde Davranış** (Eskişehir: Anadolu Üni.AÖF Yayınları, 1993), s. 6.

çözüm olur. Bunun en büyük nedenlerinden birisi, söz konusu girişimlerin işgörenlerin beceri ve yeteneklerini meydana çıkarmaya yönelik bir stratejiyi beraberinde getirmemesidir. Bu tür girişimler işletmelerin, işlerinde temel değişiklikler yapmalarını engeller. İşletmeler birer aktif değerler değil, birlikte çalışarak yaratan, üreten, satan ve hizmet sunan işgörenler bütünüdür. Buldukları işkolunda başarı kazanamıyorlarsa bunun nedeni yaratan, üreten, satan ve hizmet veren işgörenlerin bu işleri gerektiği gibi yapamamalarıdır. ³

İşletmelerde çeşitli eğitim düzeylerinde farklı görevlerde çok sayıda işgören çalışır. İşgörenlerin düzeyi ve görevi ne olursa olsun, hangi bölümde çalışırsa çalışsın işten belirli beklentileri vardır ; Bunlar: ⁴

- Hizmet karşılığı ücret,
- Takdir görme,
- Güven duyulması,
- Duygu ve düşüncelerine saygı,
- Huzurlu ve güvenli çalışma ortamı,
- Adil ve tarafsız davranış,
- İlerleme ve yükselme olanağı,
- Eğitim olanağı,
- Davranışlarda tutarlı yönetim,
- Sosyal faaliyet ve olanaklar.

Üretim sürecinin aksamadan sürdürülmesi için, gerekli finansal kaynakların bulunması; geleceğe dönük yeni ürün tasarımlarının oluşturulması; yeni

³MİCHAEL HAMMER ve JAMES CHAMPY (Çev: Sinem Gül), **Değişim Mühendisliği** (İstanbul : Sabah Yayınları,1994) , s. 22-23.

⁴ESİN PAYZIN, **Servis Hizmetinde Müşteri İlişkileri** (İstanbul: Koç Holding A.Ş, Eğitim ve Geliştirme Merkezi Yayınları ,1993), s.2.

teknolojik ihtiyacın belirlenip uygulanması; ürünlerin pazarlanmasında yeni yöntemlerin bulunması gibi işlevlerin tümü işletmedeki işgörenler tarafından gerçekleştirilir. İşgören de, sermaye ve hammadde gibi üretimin gerçekleştirilmesinde kullanılan araçlardan biridir. Ancak, diğer üretim araçlarının sağlanması ve kullanımı işgören etkenine bağlıdır. Verimli çalışan işgören , işletmelerin içinde bulunduğu yoğun rekabet koşullarında yaşamak için etkin ve verimli bir biçimde çaba göstermelerini sağlar. Fakat sosyal bir varlık olması nedeniyle, diğer üretim araçlarından farklılık gösterir.⁵

İşletmelerde mal ve hizmet üretiminde görev alan işgörenlerin kendi çabalarını diğer işgörenlerin çabaları ile birleştirerek , etkili bir biçimde çalışarak en yüksek sonuca ulaşmalarını sağlamak ve beklentilerini gerçekleştirebilmek için alınması gerekli bütün kararların, politikaların, tedbirlerin ve yöntemlerin tümü işgören işlevi olarak tanımlanır.⁶ İşgören işlevi, işletmelerde kolaylaştırıcı bir işlevdir.

İşgören işlevinin yönetimi; bir işletmede görev almış işgörenlerin, örgüt içinde nasıl bir yer alacaklarını, bunlara nasıl davranılacağını; kendileriyle ilgili sorunların nasıl ele alınacağını belirten bir takım ilkelerle, bu ilkelerden çıkarılmış ve uzun denemelerden geçerek elde edilmiş tekniğe dayanır. İşletmede işgörenlerin yaptığı iş, yine kendisinden gelen geribildirim sonucuna göre yürütülmekte, işletmedeki yerini korumakta veya değişikliğe uğratılmaktadır. İşgören işlevi ile yönetimin işletmedeki başarısı ise, iş ile işi yapan işgören arasında yaratılan iletişim ortamının durumuna bağlı olmaktadır.⁷

⁵RAMAZAN GEYLAN, **Personel Yönetimi** (Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1994), s.3.

⁶İNAL CEM AŞKUN, **İşgören** (Eskişehir: Dizgi Baskı, 1982), s.1.

⁷İNAL CEM AŞKUN, "İşletmecilik ve İletişim", **Anadolu Üni. EİTİA Dergisi**, S:1, 1982 , s.15-16.

Sanayileşme süreci ile ortaya çıkan bu değişiklikler sonucu karmaşık yapıll işletmeler ortaya çıkmış ve işletmelere ilişkin çeşitli sorunların çözümü artık bir gereksinim olarak görülmeye başlamıştır. Bu sorunlardan en önemlisi ise işgören ve işgörene ilişkin sorunlardır. Bu sebeple işletmeler işgörenlerin bu beklentilerini ayrıntılı olarak ele almak, ihtiyaçlarını karşılamak ve işletmeye bağlılıklarını sağlamak zorundadır.

Tüm bu çabaların sonunda işgören, iş zevki ve işi başarma tatmini sağlayıp, işletmede üretken ve yararlı olmaktadır.

2. İŞGÖREN İŞLEVİNDE İŞGÖREN KAYNAKLARI VE MESLEK PLANLAMANIN YERİ

İşletme içerisinde işgörene verilen değer, bu kaynağın dışındaki araç, gereç, makina ve benzeri değişkenlerden daha yüksektir. İşgöreni düşünme ve yaratma yeteneği tüm diğer canlı, cansız varlıkların üstüne çıkarmıştır. İşgören unsuru, işletme sürecinin merkezinde yer alır. Bu kavram çerçevesinde işgören kaynakları da işletmenin merkezinde yer almaktadır.

İşletmelerde, kapıdaki bekçiden genel müdür'e kadar farklı görevlerde çok sayıda işgören görev yapar. Başta sermaye yoğun işletmeler olmak üzere çoğu işletmede, işgörenlere yapılan yatırım en büyük maliyet kalemini oluşturur.⁸ Çünkü işletmelerin kuruluş nedeni de, temel etkeni de insandır. ⁹

İşletmede, her basamakta farklı görevler üstlenen işgörenlere yönelik tüm kararlarda; yanılğı payını en aza indirmek, etkin ve verimli çalışmalarını

⁸GEYLAN, s.3.

⁹GEYLAN, s.4, içinde: Keith Davis, Human Behavior at Work: Organizational Behavior. 2. B, McGraw-Hill Inc., 1985, s.16.

sağlamak, işletmenin yaşamını güvence altına almak demektir. Bu nedenle işletmelerde son yıllarda büyük önem kazanan işgören kaynakları bölümleri kurularak; açıklık, ekip çalışması, girişimcilik ve yaratıcılığı destekleyerek işletmeleri çalışmak için en çok seçilen; işgörenlerin gerçekten mutlu olduğu kurumlar durumuna getirmek ve bunu sürekli kılmak için çalışmaktadır.

İşgören kaynakları bölümü için; işgören gücünü keşfetmek ve doğru yerde doğru işgöreni çalıştırmak başarı için en önemli etkidir. Rekabetin arttığı günümüzde işgören kaynaklarına yatırım kaçınılmazdır, çünkü işletmelerarası farkı yaratan işgörendir. Bu nedenle yöneticiler zamanlarının büyük bir kısmını, işgörenlerin iş yaşamındaki hızlı değişime ulaşmaları için, ne yapılması gerektiğini bulma konusunda harcarlar.

İşgören kaynakları bu çalışmalarında; amaç birliğine, iş gerekleri ve işgörenlerin ihtiyaçlarının buluşturulmasına, işgörenler arası ilişkilerin güçlendirilmesine, örgütsel bütünlük değerlerine, ilerleyen teknolojiye önem verir ve çalışmalarını bu yönlerde yoğunlaştırır. İşgören kaynakları tüm bu çalışmalarında belli görevleri yerine getirir. Bunlar: ¹⁰

- İşgörenlere işletmeleri hakkında gereken tüm bilgileri aktarabilmek için sorumluluk üstlenmek,
- Çalışma ortamlarında, kişisel ve kültürel farklılıklara saygı göstermek yoluyla danışmanlık yapmak,
- İşgören kaynakları işlevlerini planlama, uygulama, değerlendirilme çalışmalarında iç ve dış müşterilerle uyum içerisinde çalışmak,

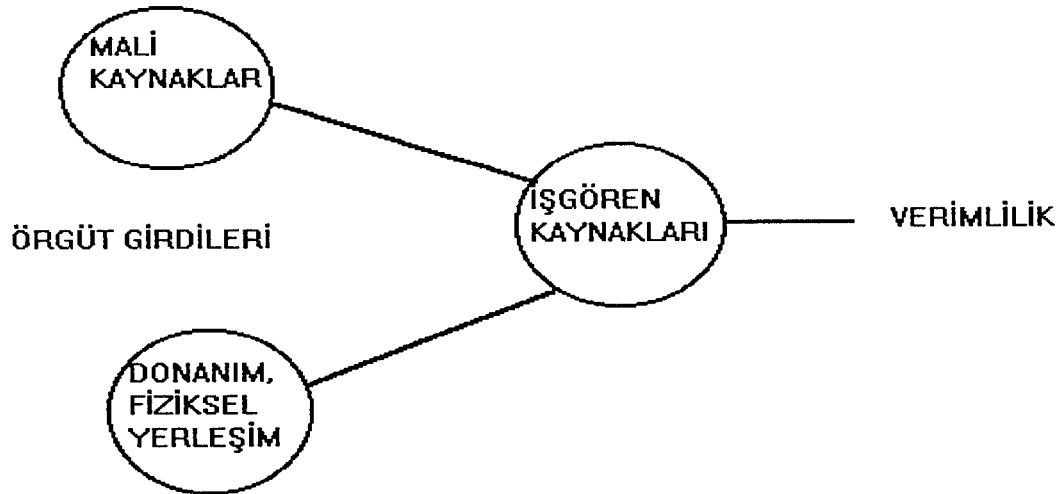
¹⁰Koç Holding'in İşgören Kaynakları konusunda 1995 yılında İstanbul'da vermiş olduğu seminer notlarından alınmıştır.

- İşgörenlerin ve işin gereksinimlerini karşılamada güvenilir, etkin, yetenekli ve amaç yönlü bir takım olarak tanınmak,
- Açık, içten, dinlemesini bilen, yansız ve her zaman destekleyici bir takımın görevlileri olarak tanınmak,
- İşletme amacına ulaşmada işgörenlerin ortak bir bakış açısı kazanmalarını sağlamak,
- İş amaçlarına ulaşmada kişisel çabaları grup temelinde uyumlaştırmak,
- İşletmenin düşünce ve değerlerini etkinliklere yansıtabilmek,
- Sürekli gelişim için istenen örgütsel değişikliklerin tanımlanması ve yöneltilmesinde iç katılımcı olarak görev almak,
- Şimdiki ve gelecekteki iş gereksinimlerini karşılamak için nitelikli işgören açığını giderebilmek,
- İşgörenlerin rekabet üstünlüğünü elde edebilmek için, önemli kaynaklar olduğu ortak anlayışını geliştirmek,
- İşgören kaynakları bölümünün, stratejik ve tutarlı bir bölüm olduğunu göstermek,
- İşgören kalitesi yardımıyla örgütsel kapasiteyi geliştirip güçlendirmek,
- İşin getirdiği sorunlara işgören kaynakları uygulamalarıyla çözümler üretmek,
- İşin ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve amaca ulaşabilmek için, tüm işgören kaynakları uygulamalarını ortak bir amaca yerleştirmek,
- İşgören kaynakları uygulamalarını daha değerli kılmak amacıyla, iç ve dış müşterilerle ortak projeler üretmek,
- İşgören kaynakları ile ilgili kararların alımında, işgören kaynakları uygulamalarının gözönüne alındığına güvenmek,
- İşgören kaynakları uygulamalarının yararlılığı ve gerekliliği konusunda yansıma (feedback) almak.

İşgören kaynakları işlevindeki bu değişiklik gerek teknolojik gerekse kavramsal açıdan diğer geleneksel işgören işlevlerinde gözlenenden daha büyük olmuştur. İşgören kaynakları işlevinin karmaşıklaşması, işletme içindeki rolünün artmasına ve alınan kararları geçmişte olduğundan çok daha fazla etkilemeye başlamasına yol açmıştır. İşletmelerin işgören kaynakları bölümlerinin artık geleneksel işlevlerle pek bir benzerliği kalmamıştır. Çok gelişmiş bölümlere sahip işletmeler, işgören kaynakları kavramının işgörenlerin üretkenliği ve sonuç olarak bütün işletmenin verimliliği üzerindeki etkisini görmüşlerdir.

İşletmelerin amaçlarına işgörenlerin çabasıyla varılacağından, işletmenin ne ölçüde üretken ve etkili olacağı işgörenlerin verimine bağlı olmaktadır.

Verimlilik ise, işgören kaynaklarının iki girdisine gösterilen özen ve dikkatle doğru orantılıdır.¹¹



ŞEKİL - 1: İşgören Kaynakları ve Verimlilik

¹¹T. WINTES-MARGARET J. PALMER (Çev:Doğan Şahiner), *İnsan Kaynakları* (İstanbul: Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, 1993) , s.10.

ŞEKİL -1' de görüleceği üzere işgören kaynakları yönetiminin verimlilik üzerinde çok büyük bir etkisi vardır. İşletmede işgörenlerle ilgilenmek, işgören kaynakları işlevini ilgilendirmektedir. İşletmedeki mali kaynaklar, donanım ve fiziksel yerleşim gibi etkenler işletmeye örgüt girdileri olarak girer, işgören kaynakları çalışma sürecinden geçer ve verimlilik olarak işletmeye katkılarda bulunur. İşgörenlerin verimli olmasında yetenekleri ve güdülenmeleri de eğitim düzeyleri kadar önemli olmaktadır. Ayrıca politik, sosyal, kişisel ve dinsel inançları da işletmenin ilgi alanına girmektedir. Yönetim politikaları ve uygulamaları, hem olumlu hem de olumsuz yönde işleyebilen bu etkenlerin önemini arttırabilmekte yada azaltabilmektedir.

Tüm bu gelişmelerde yöneticilerin işgören kaynaklarıyla ilgili çağdaş uygulamaları incelemesi, verimi yükseltecek güdüleme yöntemleri geliştirebilmesi için işgören kaynakları kavramını bilmesi, hangi yöntemlerin üretkenliği arttırdığını ve neden böyle olduğunu bilmesi, ayrıca işgörenleri isteklendirebilmek için onların ihtiyaç ve isteklerini anlaması gerekmektedir.¹²

İşgören kaynakları yöneticisinin tüm bu işlevleri yerine getirebilmesi için ilk olarak işgören davranışlarını da iyi kavramış olması gerekmektedir. Her işgörenin değişik bir kişiliği bulunmaktadır. Bunun nedeni, yetenekler- tutumlar- davranış güdüleri- fiziksel ve psikolojik yapı gibi etkenlerdir. Bu etkenlerden bazıları doğuştan, bazıları da işgörenin ailesi, okulu, arkadaşları , içine girdiği topluluklar ve işinde edindiği deneyimlerle biçimlenir. Bunların tümü, işgörenin kişiliğini oluşturan, aynı zamanda işletmenin verimliliğini ve işgören kaynakları ile ilgili çalışmaları etkileyen etkenlerdir.¹³

¹²WİNTES vd. , s.14.

¹³WİNTES vd. , s.15 , içinde: Kurt Lewin, *Dynamuc Theory of Personality* (New York 1935), s. 70-81.

İşgören kaynakları içerisinde yer alan meslek planlama , işletmenin amaçları ile, işgörenin bireysel amaçları arasında uyum sağlayarak, işgörenin şimdiki yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği konumlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır.¹⁴ İşgörenler ve yöneticiler bu sürecin taraflarıdır ve temel sorumluluk işgörene aittir. Genel olarak meslek planlama bugünden yola çıkarak geleceği biçimlendirmektedir.

Meslek planlama, alt görev yerlerinde ve elle yapılan işlerde, daha çok geçerli yetenekleri geliştirmeye yönelik tasarlanırken; uzmanlık ve yöneticilik orunlarında (mevkilerde) şimdiki yeteneklerle birlikte umulan yeteneklere yönelik olarak hazırlanır ve uygulanır.

Meslek planlamanın saptanması ve bu planlar yönünde ilerlemesi, çeşitli öğeleri bir araya getiren süreçtir. İlk olarak işgörenlerle, hedefleri arasında uyum olmalıdır. İşgörenlerin zamanının büyük bir bölümü işte geçmektedir, dolayısıyla bunun kendi gereksinim ve ilgilerine cevap verecek bir iş olmasını istemeleri normaldir.

Meslek planlamayı işgörenler ve işletmeler yapar. İşgören, meslek planını kendi oluşturur, işletme yönetimi ise istedikleri işgörenler için meslek planı oluşturmaktadır. Meslek planlama tüm çalışan kesiminde ;

- Yukarıya
- Yatay
- Dışarıya
- Aşağıya doğru yapılmaktadır.

¹⁴Prometheus Danışmanlık Şirketinin Meslek Planlama konusunda 27-28 Mayıs 1995 tarihlerinde İstanbul’ da vermiş olduğu seminer notlarından alınmıştır.

İşletmeler meslek planlama ile meslek adamlarını (uzmanları) kendilerine çeker. Yönetmel meslek geliştirme beklentisi olmayan işgörelere, meslek geliştirme olanağı yaratıp, bu alandaki işgörelerin moralini yükseltir ve ücret yönetimini daha adaletli yapmayı amaçlar.

İşletmeler meslek planlamaya aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı gereksinme duymaktadırlar :¹⁵

- İşletmelerin büyümesi,
- Yeniden düzenleme,
- Genel ekonomik yapı,
- Rekabet,
- İşgörelerin mutluluğu,
- Müşterilerin mutluluğu,
- Moda ve işletme imgesidir.

İşletme meslek planlama işlevini doğru bir şekilde gerçekleştirir ise,

- İş doyumuna katkı,
- Sorunların azalması,
- İçeriden işgörel sağlanması,
- Sağlıklı bilgi birikimi,
- GÜdüleme artışı,
- İyi bir iletişim ve
- İşletmeye bağlılık duygusunun gelişmesi işletmeye yerleştirilmiş olur.

¹⁵Prometheus Danışmanlık Şirketinin Meslek Planlama konusunda 27-28 Mayıs 1995 tarihlerinde İstanbul' da vermiş olduğu seminer notlarından alınmıştır.

II. İŞGÖREN KAYNAKLARI VE YÖNETİMİ

3. İŞGÖREN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Birinci Dünya Savaşından önceki dönemde işletmeler, işgörenler için olumlu ve destekleyici bir ortam yaratılması konusunda zaman ve para harcamanın önemli olmadığını düşünürlerdi.

Örgütler işgören etkinliklerine 1930'larda başladı. O dönemde işgören bölümlerinin başlıca işlevi, 1935'te çıkarılan Sosyal güvenlik yasasının gereklerini yerine getirmek için işletmedeki işgörenler hakkında kayıt tutmaktı.

1940'larda işgören bölümleri resmi olarak örgütün bir parçası kabul edilmiş olsada, yaptıkları iş, en alt düzeyde kayıt tutmaktı. Ancak İkinci Dünya Savaşı sırasında, savaşın neden olduğu işgören azlığından kurtulmak ve işgörenlerin verimini yükseltmek için birkaç işletme endüstriyel psikolojiyi araştırmaya ve uygulamaya başladı. Yan ödemeler, ücretlere getirilen tavan kısıtlamasından kurtulmanın uygun bir yöntemi durumuna geldi.

Ö R G Ü T S E L D Ü Z E Y İ	Üst Düzy Yönetici				İşgören Kaynakları
		İşgören			
	Orta Düzy Yönetici			İşgörenlerle İlişkiler	
	Alt Düzy Yönetici		İşgörenlerin günlük Sorunları		
	Büro Elemanı	Kayıtlar			
	1940'lar	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler

ŞEKİL - 2: İşgören Kaynakları İşlevinin Gelişimi

Böylece işgören bölümlerinin görevlerine, işletmeye yeni işgören kazandırmak ve varolan işgörenlerin işletmede kalmalarını sağlamak eklendi ve önem kazanmaya başladı. Orta yöneticilik düzeyindeki işgören yöneticilerinin sayısının hızla artması, bu işlevin önem kazanmasının en büyük göstergesiydi.

1960'larda ve 1970'lerin başında çıkarılan yasalar işgören bölümlerinin önemini daha da arttırdı. İşgören yöneticisinin rolü değişikliğe uğradı. Artık iyi bir işgören yöneticisi, yüksek beceriye sahip bir uzman olmak zorundaydı. İleri yöneticiler, gereksinimleri karşılanmış işgörenlerin daha verimli çalıştığını

anlamaya ve işgörenlerin güdülenmesinin verimlilik üzerinde etkisini gösteren Maslow, McGregor, Likert, Argyris, Herzberg, McClelland ve Gellerman gibi davranış bilimcilerini daha yakından tanımaya başladılar. İşgören ihtiyaçlarının karşılanması ile örgütün amaçlarına ulaşılacağı benimsendi. İşgörenin işletmenin verimliliğini yükseltmekteki önemli rolünü kabul edilip, üst düzeydeki işgören kaynakları yöneticilerine daha çok yer verilmeye başlandı. Örgütlerin etkinliğinin ve verimliliğinin, işgören kaynakları yönetimiyle bağlantısı daha iyi görüldü.

İşgören sosyal bir varlık olduğu için, işinden para dışında birtakım şeyler de bekler. İşletmelerin bu beklentilere cevap verme çabası, çağdaş anlamda işgören yönetiminin doğmasına neden olmuştur. Bu sürecin gerçekleşmesinde rol oynayan etkenler ise, ekonomik gelişim, eğitim ile kültür düzeyindeki artış, çalışma koşullarını düzenleyen yasaların çıkarılması ve sendikacılığın gelişimidir.¹⁶

İşgören kaynaklarının yönetimi, işgörenlerin örgüt içinde nasıl bir yer alacaklarını, işgörenele nasıl davranılacağını ve işgörenele ilgili sorunların nasıl ele alınacağını belirten birtakım ilkelerle; bu ilkelerden çıkarılmış ve uzun denemelerden geçerek elde edilmiş tekniğe dayanır. Bu ilkeler ve tekniğin her işletmenin kendi yapısına uydurularak uygulanması ile, işgörenlerin geliştirilerek temel yeteneklerini en yüksek ölçüde gösterebilmeleri, kendileri ve birlikte çalıştıkları grubun en yüksek etkinlik düzeyine ulaşmaları, benimsedikleri

¹⁶ GEYLAN, s.6-7, içinde: William B. Werther ve Keith Davis, Personnel Management and Human Resources, New York:Mc Graw-Hill Book Co, 1981, s. 24-25.

işletmenin rekabet alanında öncelik kazanması ve kıvamlı sonuçlar alması başarılmış olur.¹⁷

Sözelimi, büyük Japon işletmeleri; işgören kaynaklarını en çok yenilenebilecek kaynaklar olarak görür. İşgörenlerin ve yöneticilerin işe alınması, beceri kazandırılması ve yükseltilmesi işletmelerin sorumluluğundadır. Japon işletmelerinde, üst düzey yöneticilerinin, astını işten çıkarma tehdidi görülmemektedir. Bunun yerine, işletmenin herkes tarafından paylaşılan amaçlarına, işgören gereksinimlerinin doyurulması yoluyla ulaşılmasını desteklemek yönetimin işidir. Japonya' da bir işletme, anlık bir ekonomik zorluğu aşmak zorunda kaldığında, başvurulacak çözümlerin sırası bellidir. Önce işletmenin kar payları kesilir, sonra üst yönetimin maaş ve ikramiyeleri azaltılır, daha sonra, hiyerarşinin üstünden ortasına kadar, yönetimin maaşları kesilir. En son olarak da işgörenlerden ya ücret kesintisini, ya da gönüllü işten ayrılma yoluyla işgücünün azaltılmasını kabul etmeleri istenir. Bununla birlikte, işgören yönetimine önem vermeyen diğer işletmelerde, bu tür uygulamaların görülme olasılığı oldukça azdır. ¹⁸

Söz konusu yönetim tutumunu aktarmada ve kültürel değişimi yaymada işgören kaynaklarının büyük önemi vardır. Bu amaca yönelik etkinlikler şu alt işlevlere ayrılabilir : ¹⁹

- İşgören kaynaklarının stratejik bakımdan planlanması,

¹⁷AŞKUN, **İşgören**, s.1-2.

¹⁸W. EDWARDS DEMING (Çev.Cem Aktaş). **Krizden Çıkış** (İstanbul: Güzel Sanatlar Matbaası, 1996), s.121-122.

¹⁹WİNTES vd., s.27-29.

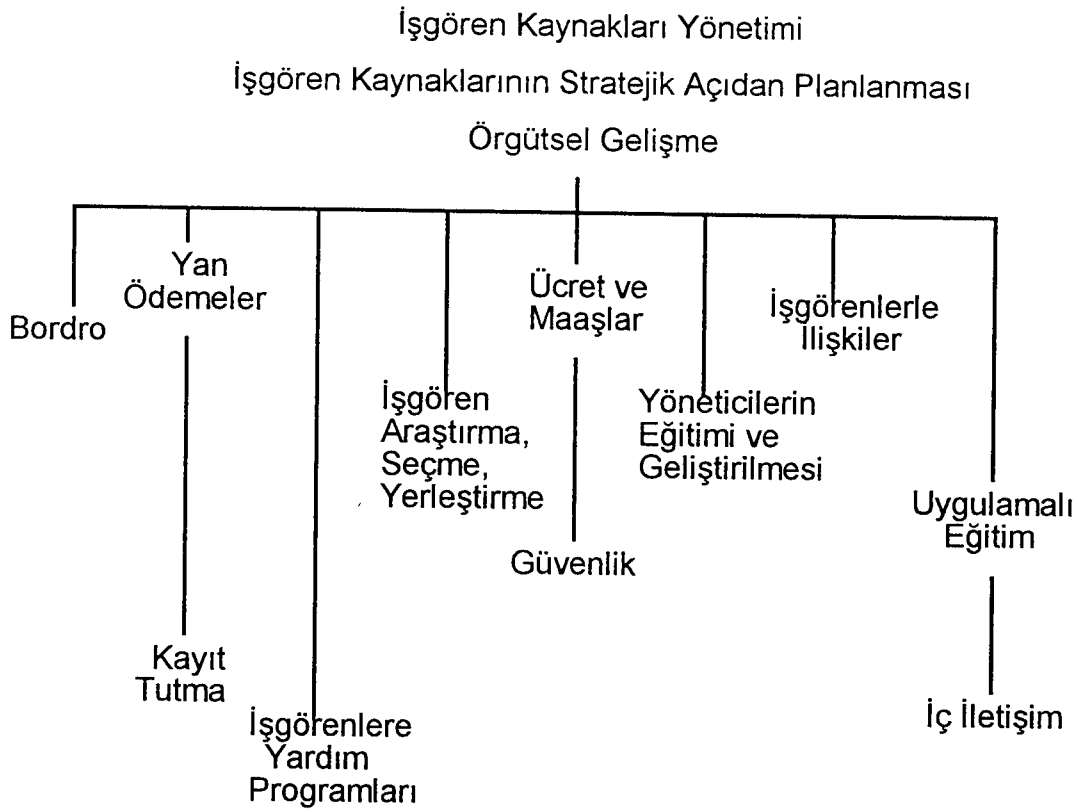
- İşgörenlerin güdülenerek verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politika ve teknik bilgilerin sağlanması,
- İşgörenlerin seçilmesi, işe alınması ve işe alıştırılması,
- Ücret ve maaş konularındaki uygulamaların oluşturulması,
- İşgören ve bordro kayıtlarının tutulması,
- Örgütlerin geliştirilmesi,
- Yöneticilerin geliştirilmesi ve eğitilmesi,
- Eşit istihdam fırsatı ilkesine uygun davranılması,
- İşgörenlerle iyi ilişkiler kurulması,
- Örgüt içi iletişim sağlanması,
- Güvenlik sağlanması,
- İşgörenlerin moral, güdüleme ve verimlilik konularındaki sorunlarını saptanıp bu sorunlarla ilgilenilmesi ,
- İşgören değerlendirilmesi ve geliştirilmesi,
- Örgütlerin yönetim felsefesi ve iş stratejilerinin oluşturulması çalışmalarına katılması .

İşgören kaynakları yönetiminin etkili olabilmesi, örgütün diğer işlevleriyle tam bir işbirliği içinde olmasına bağlıdır. Örgütün bütün bölümlerinin ortak ögesi işgören olduğundan, işgören kaynakları yöneticisinin vereceği kararlar her bölümü az ya da çok etkiler. İşgören kaynakları bölümü örgüt içinde genellikle uygulamaları fiilen yürüten bölümlere yardımcı olur.

Bu durum sürdükçe, işgören kaynakları yöneticileri örgütlerin daha da üst sıralarına yükselecektir. Söz konusu değişim devingen, kesintisiz bir süreçtir.

Çünkü işgören kaynakları yöneticisi, bütün örgütün verimliliği konusunda sorumluluğu, diğer üst düzey yöneticileriyle paylaşmaktadır.

İşgören kaynakları yöneticisiyle diğer yöneticilerin karşılıklı olarak birbirine bağımlı olması, çağcıl işgören kaynakları yönetimini geleneksel yaklaşımdan ayıran en önemli özelliklerden biridir. Dolayısıyla, başka hiçbir işlevin diğer işlevler üzerindeki etkisi; işgören kaynakları işlevininki kadar büyük olmamaktadır. ŞEKİL-3 'te görüldüğü gibi işgören kaynakları yöneticisinin kararları bütün örgüte yayılmaktadır.²⁰



ŞEKİL - 3: İşgören Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

²⁰WINTES vd., s.22-28.

İşgören kaynakları yönetiminin işgörene dönük amaçları ise;

- Ücret sorunları giderilmiş işgörenler (doyurucu ücret) yaratmak,
- İş güvencesine sahip işletmeler oluşturmak,
- İşgörenlerin yaptıkları işten doyum sağlamalarına katkıda bulunmak,²¹
- İşgörenlerin bilgi, yetenek ve becerilerinin ussal biçimde kullanılarak işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkartmak,
- İşgörenlerin yaratıcı çabalarını sürekli kılmak.

İşgören kaynakları yönetimi, bu amaçlara ulaşabildiği kadar çağdaş bir görünüm kazanacaktır. Bu katkıların önem derecesi, stratejik, işletimsel düzeylerde, işgören kaynakları ve işgören işlevinin kendi içinde belirlenmektedir.

İşgören kaynakları yönetiminin ürünü; beceri sahibi, istekli, verimli işgörenlerdir. İşgören kaynakları yönetiminin gelişmeye açık olması, işgörenlerinin çabalarına gereksinimi olan örgütü başarıya götürür. Buna karşılık, gelişmeye açık olmayan bir işgören kaynakları yönetiminin sonuçlarına da yine bütün örgüt katlanmak zorundadır. Bir örgütteki işgörenlerle ilgilenmek ve belirtilen alt işlevlerden her birini gerçekleştirmek; işgörenlerin niçin ve nasıl çalıştıkları konusunda geniş bir bilgi ve teknik beceri gerektirir.²²

Bu anlamda İşgören kaynakları yönetimi kavramı; işgören kaynakları yöneticisine, bütün örgüte önerilerde bulunma sorumluluğuna sahip, yüksek düzeyde bir uzman rolünü verir. İşgören kaynakları yöneticisi, her düzeydeki yöneticilere, işgörenlerle ilgili konularda çıkan sorunların çözümü için yardımcı olan bir danışmandır.

²¹ GEYLAN, s.2 içinde: William F. Glueck, Personnel, Dallas: Businnes Publications, Inc., 1978, s.6.

²² WINTES vd., s.24-25.

Günümüzde işgören kaynakları yönetimi ve yöneticiliği, ilgi çekici, dinamik bir meslek olmaktadır. Bu mesleğin karmaşıklığı ve yaşamsal önemi, işgören kaynakları yöneticisinden çok şey beklemektedir. Dönemler ilerledikçe, işgören kaynakları yöneticilerinin sorumluluklarının daha da arttığı ve çağdaş düzeyde ise, öğretici ve öğrenmeyi özendirici bir kimlik üstlendiği gözlenmektedir. Çağdaş işgören kaynakları yöneticisinde olması gereken özellikler şunlardır;²³

- Dürüst, duyarlı, işgören haklarına saygılı olmak,
- İşgörenlerin tamamını bir müşteri gibi görmek,
- Rekabetçi düşünmek,
- Öğrenmeye hazır olmak,
- Görüş sahibi olmak,
- Sorun çözücü olmak,
- Uzlaştırıcı olmak,
- İşletme içi yukarıya, daha da önemlisi yatay iletişimleri rahatlıkla kurmak,
- Yabancı kültürlerle kolay iletişim kurmak.

Dışa açılmanın ve dış ilişkileri geliştirmenin yararları olduğu bilinmektedir. Tüm ülkelerin kültürde, ekonomide, siyasette karşılıklı alışverişe gereksinimi vardır. Önemli olan, bu alışverişi yapacak kişiler ve kadrolardır. İşletmelerin sorunlarını, ihtiyaçlarını, isteklerini başkalarına anlatabilecek dini, dili, ırkı, milliyeti ayrı kişilerle, kendi konularını yüksek düzeyde tartışıp, benimsetebilecek, görev duygusu güçlü, çağdaş kültür ve bilim birikimi olan, yetenekli, deneyimli yöneticilerle bu ilişkilerin yürütülmesi gerekmektedir.

²³ALPAY ATAOL, "Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi", **Peryön Bülteni**, S:3, 1995, s.5.

İşletmeye ait birşeyi korumak için, görevinin bilincinde yöneticilere gereksinim bulunmaktadır. Aynı zamanda işletmenin çıkarlarını savunurken, kişi ve aydın olarak, denk değerlerde çağdaş yöneticiler olduklarını karşılarındakilerine gösterebilmelidirler.²⁴

Örgütlerin büyüklüğüne bağlı olarak, işgören kaynakları bölümü, tek kişiden oluşabileceği gibi; büyük bir gruptan da oluşabilir. Bu nedenle, işgören kaynakları yöneticisinin, yalnızca ikna yeteneğine değil; aynı zamanda yönetme yeteneğine de sahip olması gerekir. İşgören kaynakları yöneticisi, uygulayıcı ve uzmanlık yetkilerinin yanında; örgütsel politikayla ilgili konularda, diğer yöneticiler karşısında, işlevsel yetkiye de sahiptir. Bu kadar çok ve farklı rolü etkili bir şekilde yerine getirmek kolay olmasa da; günümüzde iyi bir işgören kaynakları yöneticisinden bu beklenmektedir.

Çağcıl işgören kaynakları yönetiminin dayanaklarından biri, toplumsal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmalardır. Toplumsal bilimler genelde, bireylerin toplum içinde nasıl işlev gördükleriyle ilgilenir. "İşgörenler neden böyle davranıyor?" sorusuna cevap bulmak için yapılan araştırmalar; genel olarak yönetimin ve özellikle işgören kaynakları yönetiminin, kuramına ve uygulamasına çok büyük katkılarda bulunur. İşgörenlerin neden çalıştığıının ortaya çıkarılması, doğrudan doğruya çalışmanın anlam ve önemiyle ilgilidir. İş yapanların gereksinim ve amaçlarıyla ilgilenmek, işgören kaynakları yöneticisine, işgörenleri güdüleyecek politika ve programlar geliştirmekte, çok yararlı görüşler kazandırır.²⁵ Bunun sonucunda ise örgütün verimi yükselecektir.

²⁴SAKIP SABANCI, *Değişen ve Gelişen Türkiye* (İstanbul: Güzel Sanatlar Matbaası , 1991), s.196-197.

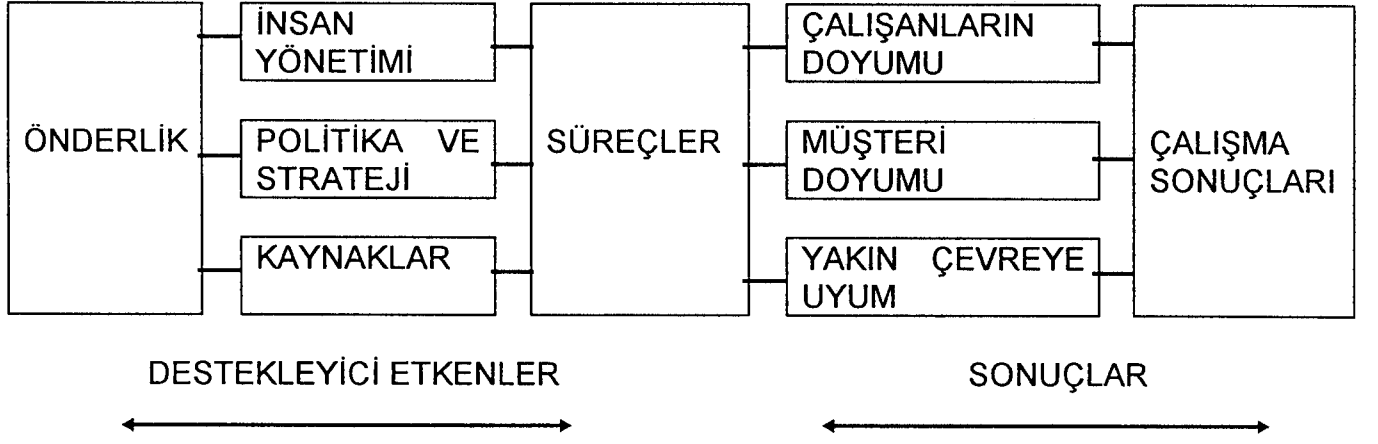
²⁵WINTES vd., s.14.

İşgören kaynakları yönetiminin dayanaklarından bir diğeri; ahlakla ilgili konulardır. Yöneticilerin yaptığı görev; doğrudan doğruya işgörenleri, örgütün politika ve uygulamaları doğrultusunda yönlendirmekle ilgilidir. İşgören kaynakları yöneticisi, her an örgütün ahlaki yükümlülüklerini ilgilendiren kararlar verir. Ancak hangi davranışın doğru, hangisinin yanlış olduğuna karar vermek; açık ve kolay değildir. Bu konuda izlenecek en iyi yol; işgörenlerle içten ve dürüst bir ilişki sürdürülebilmektir. Bu nedenle işgören kaynakları yönetiminin, ilgili işgörenlerin gereksinimlerine göre ayarlanması gerekmektedir.

Söz konusu yönetiminin diğeri bir dayanak noktası da kalitedir. Kalite, son yıllarda işletmeler için önemli bir rekabet aracı durumuna gelmiştir. Kalite; sonuçları ölçerek başlayan ve sonra da bu sonuçları ortaya çıkaran yöntemleri inceleyen bir denetleme süreci ile ölçülebilir. Bu denetleme sonuçları da sonradan, işgören kaynakları yönetiminde gelişme sağlamak için kullanılır. Toplam kalite yönetimi ise; hem sonuçları, hem de araçları ölçer. Buna bağlı olarak toplam kalite yönetimini benimsemiş olan işletmelerde; işgören kaynakları yönetimine çok daha fazla önem verilir. Çünkü toplam kalite kavramının yerleşebilmesi için, işgören kaynakları yönetiminin verimli olarak çalışması gerekmektedir.

ŞEKİL - 4' de mali ve kalite düzeyinde somut sonuçların elde edilmesinde işgören kaynakları yönetimi ile kalite süreçlerinin temel etkenler olduğu gösterilmiştir. Bu modelde işgören kaynakları yönetimi, "işletme eylemlerinin sürekli olarak geliştirilmesi için işgörenlerin tüm gücünün harekete geçirilmesini" sağlayan çeşitli politika, teknik ve uygulamalar olarak tanımlanmaktadır.²⁶

²⁶PIERRE CANDAU (Çev. A.Ersan Yücel). "İnsan Kaynakları Fonksiyonunda Kalite," *Peryön Dergisi*, S: 3, 1995, s.11.



ŞEKİL - 4: Toplam Kalite' de Avrupa Modeli

4. İŞGÖREN KAYNAKLARI VE YÖNETİM İŞLEVLERİ

Yönetim genellikle beş temel işleve ayrılmaktadır; planlama, örgütlenme, yürütme, uyumlaştırma ve denetleme. Bu temel işlevlere, çok zaman örgütlenme ve yürütme işlevlerinin ortaklaşa ilgili oldukları yönetici yetiştirme işlevi de eklenmektedir.

İşgören kaynakları işlevleri ise, ücretleme, eğitim, işgören bulma ve yerleştirme, işgören araştırması, işe alıştırma, işgören morali, güdüleme, iş analizi ve tanıtımları şeklinde sıralanmaktadır.

İşgören yönetimi işlevlerini ise, işgören yönetiminde planlama ve örgütlenme, işgören yönetiminde yürütme ve uyumlaştırma, işgören yönetiminde denetleme ve yönetici yetiştirme olarak sıralanmaktadır.

İşgören yönetimi işlevlerinin bazıları tüm işletmeler tarafından bazıları da belirli boyutlara gelmiş işletmeler tarafından uygulanmaktadır.

A. PLANLAMA

Planlama, amaçlar ile bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak araç ve olanakların seçimi veya belirlenmesidir. Başka bir ifade ile planlama, işletmenin amaçlarına, politikalarına, genyöntemlerine ve programlarına ilişkin alternatifler arasında bir seçim yapmaktır. Bu seçim sonucunda işletmenin geleceğini etkileyen bir karar verilmektedir.²⁷

İşgören kaynakları planlaması, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında örgütün işgörenlerle ilgili gereksinimlerinin saptanması ve bu gereksinimlere cevap verecek politika ve programların oluşturulması sürecidir. İşletmelerde çeşitli alanlarda gereksinim duyulan işgücünün planlanması konusu herşeyden önce bir işgücü planlamasına gitme zorunluluğu çıkarmaktadır. İstihdam ve terfi gibi hususları düzenleyen yasalar, deneyimli ve yetenekli işgörelere gereksinimin fazla olması, yeni işgörelere bulup eğitmenin yüksek maliyeti, varolan işgörelere kaynaklarından gerektiği gibi yararlanamamanın oluşturduğu zararlar, teknolojik gelişmeler, hammadde kıtlığı ve işgörelere eğitim düzeyiyle sahip oldukları becerilerdeki değişimler planlama sürecine katkıda bulunmuş ve etkilemiştir. Ayrıca toplumun örgüte karşı tutumu da çok önemlidir. Sözgelimi, işten çıkarmalar örgüte olumsuz yaklaşılmamasına neden olur. Bu olumsuzluk, yerinde planlar yapılarak, işgörelere işten çıkarmak yerine; yeniden eğiterek önlenir. İşgörelere kaynakları planı, örgütün hem içindeki, hem de dışındaki bu değişimlere karşı duyarlı olmalı ve değişen koşullara hızlı cevap verebilmelidir.

²⁷İNAL CEM AŞKUN vd., **İşletmecilik Bilgisi**, 5.B (Eskişehir: İÇEM Vakfı Yayını,1995), s.99-100.

İşletmelerde çeşitli konularda ayrıntılı planlar yapılmaktadır. Ancak işletme ansızın, belli yeteneklere sahip işgörenlere ihtiyacı olduğunu, gereğinden fazla işgöreni bulunduğu için; kısa süre önce işe alıp, büyük masraflarla eğitimini gerçekleştirdiği bazı işgörenleri işten çıkarması gerektiğini veya örgütün iyi işlemesi için yeterli sayıda nitelikli işgörene sahip olmadığına karar verebilmektedir. Bu durumda gerekli önlemler hemen alınmazsa, önemli maliyetlere, gecikmelere, işgörenlerin huzursuz olmasına ve örgütün çalışmasını engelleyecek başka sonuçlara yol açılabilmektedir. İşgören kaynakları planlaması yapıldığında ise, örgütün o andaki ve gelecekteki işgören ihtiyacı saptanıp, gereksiz zaman ve para harcanmamaktadır.

İşletmenin, işgören gereksinimi veya gereklerini belirlemek için, varolan örgüt yapısına ve işgörenlerin yeterliğine göre incelemelerden geçirilmesi zorunluluğu oluşmaktadır. İşletmenin bir örgüt şeması çıkarılarak, örgütteki görevlerin işleri ya da orunları ile aralarındaki yükselme sınırlarının belirtilmesi uygun olmaktadır. Bundan sonra gelecekteki işgören değişiklikleri ile gereksinimlerine ilişkin bir yaklaşımda başlıca şu üç bilgi kaynağına başvurulmaktadır.

- Mevcut işgörenlerin yaş durumlarını, emekliliklerini bilmek ve normal işgücü kayıpları: Bunun için gerek işletmenin bağlı bulunduğu endüstri dalındaki, gerek işletmenin kendisinin işgören değişim çabukluğu oranlarının bilinmesi veya bunlarla ilgili verilerin sağlanmış olması gerekmektedir.
- İşletmenin faaliyetleri için önerilen genişletme veya daraltma kapasiteleri: Bu konu pazarlama araştırması sonuçlarına, teknolojiye beklenen ilerleme verileri ile rakiplerin durumlarında görülen gelişmelere ilişkin bilgilere dayanmaktadır.

- İşletmenin gelecekteki işgücü gereksinimleri ile varolan kaynakları arasında bir karşılaştırma yapıldıktan sonra, işgören yöneticisi işgörenlerin yükselmelerine hazırlık olarak, uzun dönemli bir eğitim ve geliştirme programı yapma çabasına girilecektir. Ancak böyle çalışma öncesi işgörenlerde aranan yetkilere göre yapılmış bir işgören değerlemesi çalışmasının sonuçları alınmış olmalıdır.

Yükselme konusu dışında, işlerin değişen niteliği de böyle bir modelde yer alan eğitim planının kapsamına alınabilmektedir. Son olarak, öngörülen işgücü açıkları dışarıdan bulunacak işgörenlerle doldurulacaktır. Ancak bunun elverişli bir uyarma düzeni ile yapılması, işgören yöneticisinin beklenmedik durumlarda ortaya çıkan işgören açıklarını kendi kendine kapatma zorunda bırakılmaması gerekmektedir.

İşletmelerde bir işgören planlamasına gitmek ve böyle bir planla işgören gereksinimlerini öngörmek günümüzün hızla değişen sosyal, ekonomik ve özellikle teknolojik koşulları altında bir takım güçlükler taşıyorsa da, aslında işletmelerin amaçlarına ulaşmaları, gelişip, büyümeleri hatta yaşayışlarını sürdürmeleri için temel planlama konularının başında gelmektedir. Ancak daha önce de belirtildiği gibi, işgören planlaması tek olarak ele alınacak konu değildir, işletmenin öteki çalışma alanlarının planlarıyla birlikte düşünülüp, aralarında bağıntı kurulması gereken bir nitelik taşımaktadır. Bu arada özellikle; işgören planlamasını başarıyla yürütebilmek için işletmelerin işgören işlerinin çağımızın teknikleriyle düzenlenmiş bulunmasına, iş ve işgören alanlarında analiz yapılmasına, değerlendirme çalışmalarının tamamlanmış olmasına önem verilmektedir.²⁸

²⁸ AŞKUN, *İşgören*, s. 24 - 25.

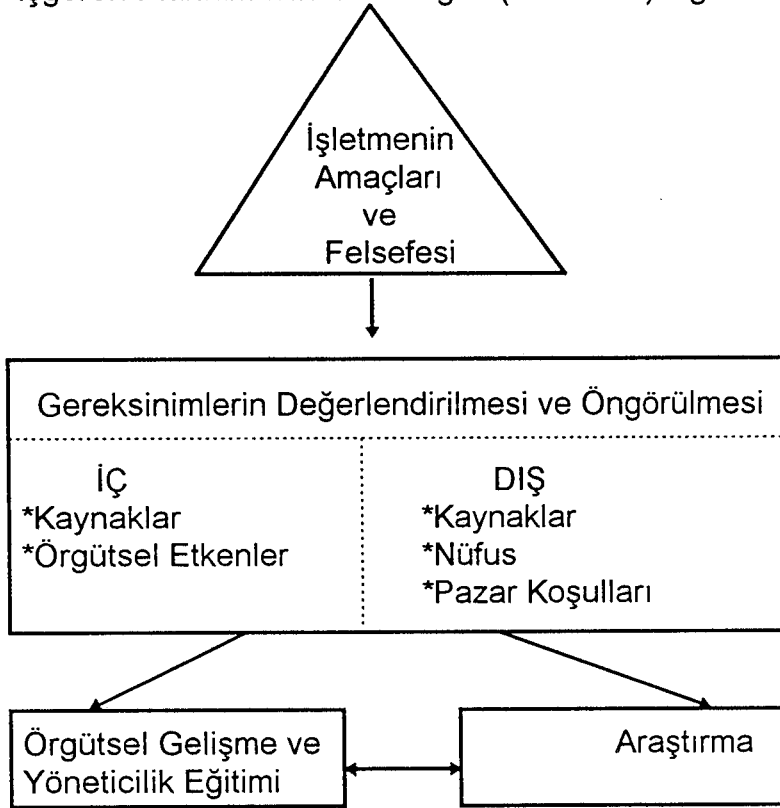
İşgören kaynakları planını oluştururken aşağıda belirtilen amaçlar dikkate alınmaktadır:²⁹

- İşgören kaynaklarının özel ve genel gereksinimleriyle ilgili uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli (işlemsel) tahminler yapmak,
- İşgörenleri örgütte tutmak ve verimlerini yükseltmek için gereksinimlerini karşılamak,
- İşgören kaynaklarına yapılan yatırımların yeterli ölçüde geri dönmesini sağlamak,
- İşgören kaynaklarına ilişkin gereksinimlerle, işletmenin çalışmaları arasında bütün olarak bağlantı kurmak,
- İşletmenin; işe alma olanaklarıyla ilgili yasalara uyum göstermesini kolaylaştırmak.

ŞEKİL -5' de görüldüğü gibi, işgücü pazarındaki koşulların araştırılıp, bu araştırmanın sonuçlarını üst yönetime bildirmek, işletmeye yeni işgören almak ve varolan işgörenlerin eğitim düzeyini yükseltmekte yararlanılacak yeni sistemler geliştirmek, işgören kaynakları yöneticisinin sorumluluğundadır. İşgören kaynakları yöneticilerinin, günümüzün karmaşık sosyokültürel ve hukuka bağlı sosyo-politik çalışma ortamına ayak uydurabilmek için hazırlıklı olmaları ve işletmenin artan gereksinimlerini karşılayacak bilgi ile planlama yeteneklerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir.

²⁹WINTES vd., s.34.

İşgören Planlamasının Devingen (Dinamik) Öğeleri



ŞEKİL - 5: İşgören Planlamasına Sistemik Bir Yaklaşım

İşgören kaynakları planlamasının etkili olabilmesi için; kapsamlı ve kesintisiz bir süreç olması gerekmektedir. Gerekli ve yeterli sayıda eğitilmiş işgörenin işe alınabilmesi için de, örgütün diğer bölümleriyle bütünlük oluşturması gerekmektedir. Bu da ekip çalışmasına gidilmesi, sürece katılan kişilerin bilgisinden tam olarak yararlanılması ve gerçekçi maliyet hesapları yapılabilmesini gerektirir. Stratejik işgören kaynakları planı, stratejik iş planının bir parçasıdır ve bu da işgören kaynakları bölümü yöneticisini üst karar organının bir üyesi yapmaktadır.

İşgören kaynakları planının rastgele ve dar görüşlü bir tutumla yapılması, ciddi sorunlar oluşturmaktadır. İşletmenin bir bölümünde bazı işgörenler işten çıkarılırken; diğer bir bölümünde, aynı niteliklere sahip başka işgörenlerin işe alınması; uygun olmamakla beraber, az rastlanılan bir durum değildir. Etkili planlar yapabilmek için, işgören kaynakları planlamacısının örgütü bir bütün olarak ele alması gerekmektedir.

İşgören kaynaklarının planlanması karmaşık ve güç bir iştir. Örgütün işgören gereksinimlerini karşılayabilecek, uygulanabilme özelliğine sahip ve işgörenler için olumlu, doyurucu bir ortam yaratabilecek plan yapmak isteyen yöneticinin; çevre koşullarındaki hiçbir değişikliği gözden kaçırmaması gerekir.

İşgören kaynaklarının planlanmasına gösterilen önem, işgören kaynakları yöneticisi için, örgütün işgören yatırımlarına aldığı karşılığın en üst düzeye çıkarılmasına yardımcı olma fırsatı vermektedir.³⁰

Buna göre; etkili bir işgören kaynakları planı, örgütün başarısının temelini oluşturur. Bu planın, en uygun şekilde, diğer işgören etkinliklerinden önce yapılması gerekir. İşletmeler, işgören kaynakları için, ne şekilde olursa olsun, bir plan yapmalıdır. Planın etkili olması ise; işgören kaynakları yöneticisinin planlama yöntemlerini, işletmenin gereksinim ve kaynaklarına uygun olarak kullanabilmesine ile karar sürecinde kullanılacak bilgilerin nicelik ve niteliğine bağlıdır. Bu ise, eldeki bilgilerin ayrıntılı bir şekilde incelenmesini ve geçerli bilgilere gelecekte, zamanında nasıl ulaşılabileceğinin düşünülmesini gerektirir. Bu bilgilerin toplanması çok önemlidir ve kesinlikle ek bir çaba olarak görülmemelidir. Çünkü amaçların belirginleştirilmesini de içeren ayrıntılı bir plan

³⁰WINTES vd., s.42.

oluşturmadan önce; eldeki bilgilere dayanarak, bir çerçeve çizilmelidir.³¹ Geçerli olan bir işgören kaynakları planı ancak; örgütte yapılan işlerin düzenleniş biçiminden ve bu işleri yapan kişilerin özelliklerinden yola çıkılarak hazırlanabilir.

İşgören kaynaklarıyla ilgili bir plan yapılırken, işletmedeki işgörenlerin hangi becerilere sahip olduğunu bilmek de çok önemlidir. Küçük bir işletmede, kaç işgören olduğunu, bunların hangi işleri yaptığını ve en fazla ne yapılabileceğini bilmek daha kolaydır. Oysa büyük işletmelerde, bir sayım düzeni olmadan, bu olanaksızdır. Bu düzen, işgörenler hakkındaki bilgilerin düzenlenip, gerektiğinde incelenmek üzere hazır bulunduğu bir belgeliktir. İşgören kaynakları planı yapılırken; bu sayım öncelikle, işgörenlerin becerilerinin bir bütün olarak, işletmenin işgören kaynakları konusundaki beklentileriyle karşılaştırılmak için kullanılır.

Sonuç olarak işgören kaynakları plan ve kestirimlerinin başlıca kullanım yeri; işletmenin amaçlarına ulaşmak için, gelecekte gereksinim duyacağı işgörenlerin bulunmasıdır. İşletmenin işgören gereksiniminin ana hatlarıyla belirlenmesine, bu amaçlar temel oluşturur. Kestirimde bulunurken, işgören arz ve talebini etkileyen ve gelecekte etkileyecek olan etkenlerin anlaşılması gerekir. Bu etkenlerden birçoğu işletmenin denetimi dışındadır ve meydana gelecek bütün değişiklikler önceden görülemez. Kestirimde bulunmak plan yapmakla aynı şey değildir, ancak planlama sürecinin önemli bir adımıdır.

³¹WINTES vd., s.37 içinde: W.F.CASCIO, Applied Psychology in Personnel Management, (Reston : 1982), s. 75 .

B. ÖRGÜTLEME

Yönetimde planlama işlevini yerine getirdikten sonra örgütlemeye sıra gelir. Örgütleme, bir örgüt oluşturma veya örgütün etkili olarak çalışabilmesi için seçilen işler, kişiler ve işyerleri arasında yetki ilişkilerinin kurulması çabalarının tümü diye tanımlanır.³²

Örgütleme, işletmelerin amaçlarına ulaşmalarında en önemli işlevlerdendir. İşgörenlerin artan gereksinimlerinin karşılanması için, üretilen mal ile hizmetlerin daha düzgün ve sistemli biçimde yürütülmesi, işletmelerde örgütlenme fikri oluşmuştur. Örgütlenme fikri ise, örgüt ve giderek yönetim ve yönetici kavramlarını ortaya çıkarmıştır.³³ Örgütleme, işletmedeki işgörenlerin görevleri arasında bağlantı kurar. Yöneticilerin yönetim işlevini yerine getirebilmeleri için, hangi işleri kendisinin yapacağını, kimlerin kendisine yardımcı olacağını, kimlere karşı sorumlu bulunacağını ve kendisine kimlerin sorumlu olacağını açıkça bilmesi gerekmektedir. Ayrıca birlikte çalıştığı işgörenlerin veya grupların durumundan, grup içinde kendi yerinden ve iletişim kanallarından da bilgili olmalıdır. Tüm bu olanaklar örgütleme ile ortaya çıkmaktadır.

Yöneticiler, işletmeleri yeniden yaratmak için, örgüt ve yönetim hakkındaki eski düşüncelerini değiştirmek zorundadırlar. Yeni örgütler günümüzdeki işletmelere pek benzemeyecek; ürün ve hizmet satın alma, üretme, satma ve sunma yöntemleri çok farklı olacaktır. Bu örgütler, bugünün ve yarının dünyasında çalışacak biçimde tasarlanmış işletmeler olacaktır.³⁴

³²AŞKUN vd., *İşletmecilik Bilgisi*, s.101.

³³SİNAN ARTAN, *Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama* (Eskişehir:Anadolu Üni. İTİA Yayınları, 1976), s.3, içinde: Ergun Zoga."Sanayileşen Türkiye' de Sevk ve İdare" *Sevk ve İdare Dergisi*, S:13 (Mayıs-Haziran, 1968) s.27.

³⁴HAMMER vd..s.1-2.

Başarılı örgütlerin özelliklerinin tümü, işgören kaynakları ile ilişkilidir. İşletmelerin örgütsel yapılanmalarında ve yapı değişikliklerinde asıl rol, İşgören kaynakları bölümlerindedir. Bu örgütler teknoloji, ürün ya da ekonomik kaygılardan daha çok işgören niteliklerine önem vermektedir. İşgörenlerin bir arada neden ve nasıl iyi çalışacakları örgüt işlevlerinin temelini oluşturmaktadır. Bir bölümün kurulması aşamasında, bu bölümün diğerleriyle ilişkileri, meslek planı içindeki yeri, işgören seçimi, iş yoğunluğu vb. noktalar işgören kaynakları tarafından belirlenmelidir. İşgörenler, her biri kendisini daha iyi işler yapmaya özendiren, kişisel gelişimini özendiren, amaç ve görevlerini yerine getiren ve en yüksek ahlaki standartları temsil eden bir örgütün üyesi olduğunda, yapabileceklerinin en iyisini yaparlar. Çalışma hayatının niteliğini de bu oluşturmaktadır. Başarılı bir örgüt, yapısında şu özellikleri bulundurmalıdır.³⁵

- İlişkide güven,
- Katılım,
- İletişim,
- Yüksek beklentiler(Gurur,varılması zor hedeflere varmanın ürünüdür.)³⁶

Özellikle büyüme ve küçülme dönemlerinde, işgören kaynaklarının örgütsel yönü ön plana çıkmakta ve sağlıklı büyüme, sancısız küçülme için işgören kaynaklarına gerek duyulmaktadır.

İşletmelerde yeni örgütler ve içlerinde yeni bölümler kurulmaya devam etmektedir. Yeni bir işgören kaynakları bölümü kurmada, bazı öneriler değerlendirilebilir. İşgören kaynaklarının önceden kurulmuş olduğu düşünülürse; işgören kaynakları bölümüne görevli seçme, işgücü planlama, değerlendirme, vb

³⁵WINTES vd., s.22.

³⁶WINTES vd., s.22.içinde: William C.Ouchi, Theory Z (New York 1981), s.156-158.

çalışmalara yönelik daha yoğun bir hazırlık çalışmasına gereksinim duyulur. Rehberlik kapsamında yapılan açıklamalarda, yapılan oneriler bazen yanlış olabilir. Çünkü örgütte özel etkinlikler, örgütsel içeriğe ve yapılan çalışmanın amaçlarına bağlı olarak değişir. İşgören kaynakları yönetimi görüşlerinin çoğunda olduğu gibi , en iyi yol tek değildir.

İşgören kaynakları bölümü kurulması ile ilgili aşağıdaki aşamalar belirtilmiştir. Bu aşamalar yardımı ile, uygulamada en çok karşılaşılanların neler olduğu ve işgören kaynakları bölümü kurulması ile ilgili görüşler sağlanmış olacaktır.

- Gereksinim tanımlanması,oluşturulması,
- Görevin belirlenip,bir kişinin bu göreve atanması,
- İşi tanımlama,
- İşe başlama,
- Kurulma,

İşgören kaynakları bölümü gereksiniminin tanımlanma ve oluşturulması :

Örgütler büyüyüp, yönetim süreci karmaşıklaşınca, işgörenlerin tüm işleri ile ilgili uzmanların çabalarının gerekliliği ortaya çıkacak ve işgören kaynakları bölümü kurulma gerekliliği oluşacaktır. Büyüklüğün boyutu, işgören kaynakları işlevinin de içerdiği gibi, işgören sayıdır. İşgören kaynakları bölümünde çalışacak uzman sayısı, örgütün gereksinimlerine ve öngörülen çalışmanın yapısına bağlı olarak değişecektir.

İşletmelerde, işgücünün yürütme ve denetimiyle ilgili sorunlar artıyor ve bu sorunlar yönetime aktarılıyorsa, işgören kaynakları bölümü kurulmasına karar verilebilmektedir. Buna bağlı olarak, işgören yönetimiyle ilgili gerekli bilgi gereksinimi arttığında, bunun uzmanları da aranacaktır..

İşgören kaynakları bölümü kurulması ile ilgili kararları ;

- Varolan yönetim ekibi,
- Dış danışmanlar,
- Holding (Genel Md.lük),
- İşgören kaynakları işlevini sürdürenler alabilmektedir.

***Görevin belirlenip, atamanın yapılması* :**

Görevi tanımlama ve kişiyi işe alma sürecine; hem örgüt, hem de bölümü kuracak olan yeni yönetici açısından dikkat edilmelidir. İşgören kaynakları yöneticisini işe almadan önce, alınacak kişi ile ilgili çeşitli ölçütler gözönünde bulundurulmalıdır. Görevin ne derece esnek olabileceğine karar verilmeli, aranacak beceri ve deneyimler belirlenmelidir. İlk olarak, işgören kaynakları alt bölümlerinin neler olacağı araştırılmalıdır. Çünkü işgören kaynakları bölümü sorumluluk alanları farklılık göstermektedir.

Bu alanların iyi tanımlanması, gelecek kişinin mutsuz olup, kendi uzmanlık alanlarında çalışmaması gibi durumları ortadan kaldırmaktadır. İşgören kaynakları yöneticisi, örgüt içinden veya dışardan alınabilir. Fakat ilgili yöneticinin daha önce, en az iki değişik işgören kaynakları bölümünde çalışmış olması ve işin başarıya ulaşması için, gerekli olan enerji, dayanıklılık ve sabır, aranan özelliklerdendir. Bu yüzden, deneyimsiz, sabırsız ve yaşlı kişiler, bu iş için uygun değildir.

İşgören kaynakları yöneticisinin işi tanınması :

İşgören kaynakları yöneticisi örgüte tanıtılıp, işi tanıma programına başlanmalıdır. Programın içeriği, her örgüte bağlı olarak değişir. Genel olarak ise şu program izlenir;

- İşletmenin çalıştığı alanlar, rakip ve sendikalar hakkında bilgi verilir,
- Yöneticinin ilişki kuracağı Çalışma Müdürlüğü, SSK büroları gibi yerlerle ilgili bilgi verilir,
- Çalışma kolundaki sendikalarla tanıştırılıp bilgilendirilir,
- Yöneticiye işletmenin ana işlevleri ile ilgili teknik bilgi verilir,
- Yöneticiye gerekecek bilgilerin nerelerden sağlanacağı kendisine gösterilip, ilgili kişiyle bağlantı kurularak, veriler sağlanır,
- Örgütün kuralları, politikaları açıklanıp, sistem hakkında bilgi verilir.

İşe başlama :

Yeni işgören kaynakları yöneticisi, kendi birikimiyle beraber içinde bulunduğu durumu inceleyerek işe başlamalıdır.

İşe başlama aşamasında, işgören kaynakları yöneticisinin seçme ve yerleştirme konusunu ele alıp; tüm örgüt için benzer bir süreç oluşturma, uyulacak ilkeleri belirleme, kullanılacak yöntemleri ilgili kişilere aktarma, işgörenlerin içinde buldukları çalışma koşulları standart duruma getirme (Ücret politikası, erken emeklilik, v.b.) ve eğitim - geliştirmeyi kapsamlı şekilde incelenmesi gerekmektedir. Bu konularda gerekli olan başarı gösterilemezse, uygulamada bölümler arası çok büyük farklılık ve kopukluklar görülebilir.

İşgören kaynakları canlı ve ilginç çalışma alanlarındandır. İşgören kaynakları işlevi işletmedeki tüm işgörenlerin yaşamıyla ilgilenmeyi beraberinde

getirir. İşgörenlerin endişe, korku ve yanlış anlamalarına cevap verir, gerektiğinde rahatlatır. Bunun için de, aralarındaki iletişimin iyi olması gerekmektedir.

Yeni işgören kaynakları yöneticisi, gerekli bilgilerin fazla geniş bir alana yayıldığını veya eksik tutulduğunu görebilir. Yapılması gereken, süreklilik ve gerektiğinde gizlilik isteyen kayıtların kontrolünün sağlanmasıdır.

Kurulma :

İşgören kaynakları yöneticisinin, kurulma aşamasında en uygun çalışma stratejisini ve öncelikleri belirlemesi gerekmektedir. İşgören kaynakları yöneticisi, önemli sorunlara bağlı öncelikleri, diğer yöneticilerle işbirliği durumunda ele almalıdır.

İşgören kaynakları işlevleriyle ilgili değişikliklerin yapılması, bazı zamanlarda yabancı ortaklar, değişime direnen yöneticiler, sektörün bulunduğu nokta gibi; örgütsel engellerle karşılaşır ve bu etkenler değişimlerin yapılmasını zorlaştırır. Bu durumlarda işgören kaynakları yöneticisi, belirli konularda yavaş ilerleyip acele etmemelidir.³⁷

İşgören kaynakları yöneticisinin kendisiyle çalışacak ve işgören kaynakları konusunda başarı sağlayacak işgörenlere gereksinimi vardır. Bölümün yapacağı işlerin içeriğine bağlı olarak bu kişilerin nitelik ve sayıları değişir. Bölümde çalışan işgörenler olabilecektir. Ancak, işgören kaynakları yöneticisine kendi

³⁷Koç Holding'in İşgören Kaynakları konusunda 1995 yılında İstanbul'da vermiş olduğu seminer notlarından alınmıştır.

takımını kurma fırsatı verilmelidir. Diğer önemli konular ise, işgören kaynakları bölümünün çalışacağı büronun yeri, çalışmaya uygun tasarlanmış olması ve işgören kaynakları bölümüne ayrılacak paradır.

Kurulma aşamasından sonra, işgören kaynakları yöneticisi sorumluluk ve çalışma alanını belirler. Kısa sürede fazla şey beklenmemesi gerekmektedir. Önemli gelişme ve yenilikler zaman içinde görülebilecektir.

C. YÜRÜTME

Yönetimde planlama ve örgütlemekten sonra, kurulan düzenin çalıştırılması, örgütün harekete geçirilmesi aşamasına geçilir. Bu işi yerine getirecek yönetim işlevi yürütme veya yöneltmedir.³⁸ Yönetici bu işlevde ilk kez yönetimi altındaki işgörenlerle karşı karşıya gelir. Bu nedenle yürütme işlevi, planlama ve örgütlenme yanında devingen bir özellik gösterir .

Yürütme işlevi, tek yanlı ve yukarıdan aşağıya doğru işleyen bir işlevdir. Komutlar üstten gelir. Ancak işgören kaynakları yöneticilerinin etkili karar alabilmeleri için, alt yönetim basamaklarından yukarıya doğru akacak birçok bilgi veya verilere gereksinim olacaktır ki, bu da etkili bir iletişim düzeneği ile sağlanacaktır.

İşletme içinde biriminin iletişimini sağlamak; işgören kaynakları yöneticisinin sorumluluğundadır ve bu nedenle, etkin iletişim kurmayı bilmek durumundadır. Biçimsel olarak işletme içinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere, iki türlü iletişim vardır. Fakat işgören kaynakları yöneticisi, biçimsel olmayan iletişimi de etkin olarak kullanmayı bilmelidir. Etkin bir iletişimi sağlayabilmek için, işgören kaynakları yöneticileri iyi konuşma, dinleme, yazma ve okuma yeteneklerine sahip olmalı; ayrıca iletilerini gönderebilmek için hangi yolun en uygun olduğunu belirleyebilmelidir. Tüm bu sorumlulukların dışında, işgören kaynakları yöneticisi, işletme içinde danışmanlık ve rehberlik hizmetleri de vermektedir. Edindiği rehberlik teknik bilgisi ve yetenekleri işgörenlerin işlerinde daha mutlu olmalarına ve artan üretime neden olabilmektedir.³⁹

³⁸AŞKUN vd., *İşletmecilik Bilgisi*, s.104.

³⁹ Koç Holding'in İşgören Kaynakları konusunda 1995 yılında İstanbul'da vermiş olduğu seminer notlarından alınmıştır.

Değişim sürecinin merkezinde bulunabilmek için, işgören kaynakları yöneticisinin; uygulanan sistem ve süreçlerin, toplam kalite programlarını desteleyecek şekilde nasıl etkin duruma getirilebileceğine stratejik düzeyde katkıda bulunması gerekir. İşgören kaynakları düzen ve süreçlerinde herhangi bir değişimin gerçekleştirilebilmesi için, karşılaşılan engellerin de aşılmış olması gerekmektedir. Toplam kalite kavramında, işgören kaynakları ve işgören yönetiminde yürütme işleviyle ilgili politika ve süreçlerde önem kazanmaktadır. Bu nedenle söz konusu politika ve süreçlerde, işgören kaynakları ve işgören yöneticilerinin daha geniş bir strateji kavramı çerçevesinde, bir takım tepkileri gözönünde bulundurmaları gerekecektir.

İşgören kaynakları yönetiminde yürütme işlevi girişimlerini destekleyen politika ve süreçlerin tasarımında şunlar dikkate alınmalıdır: ⁴⁰

- Ücret sisteminin stratejik amaçları destekleyecek şekilde gözden geçirilmesi,(Üretimi özendirici kişi temelli bir ödüllendirme sistemi, ekip çalışması yaklaşımıyla ters düşecektir)
- İşgören değerlendirme sisteminin, işgören yönetimi amaçlarına uygun biçimde değerlendirilmesi,
- İşletmelerde tüm işgörenler açısından beceri gereksinimlerinin gözden geçirilmesi ve işe alma, eğitim , geliştirme süreçlerinin gerekli olan yeni becerileri yansıtmasının sağlanması,
- Yönetim geliştirme süreçlerinin, öğrenme, kendini geliştirme ve sürekli bir geliştirme kültürüne yönlendirecek biçimde değiştirilmesi. Bu durumda yönetimin rolü uyumlaştırma ve denetlemeden farklı olarak; yönetsel beceriler gerektiren " imkan tanıma " (işgörenleri daha verimli

⁴⁰ RON COLLARD, "İnsan Kaynaklarının Toplam Kaliteye Katkısı", **Bizden Haberler Dergisi**, (Ocak, 1994), s.7.

olmaya yönlendirme) kavramına geçecektir. Artık yetki, rol ve statüye değil, işgörenlere yardımcı olma becerisine sahip olan birimlere verilmektedir.

İşgören kaynaklarında yürütme işlevi, sadece personel yönetimi bölümlerinin yürüttüğü bir işlev olmaktan uzaklaşmakta ve işgören kaynakları yönetiminin bir “ yönetim tarzı” olduğu ve ancak bütün yönetimin katılımı ile gerçekleştirilebileceği anlayışı yaygınlaşmaktadır.

İşgören kaynakları yürütme işlevi öncelikleri arasında; amaç ve stratejilerle, iç- dış müşterilerle süreç odaklı çalışan, sürekli öğrenen, başarı değerlendirme yönetimini kullanan, iletişimi ve sürekli gelişmeyi merkez alan, yalın, esnek, ekip çalışmasına dayanan örgüt ve yapıları geliştirmek gelmektedir. İşgören ve ekip başarısını yeterliliklerine yönelik ödüllendiren, anında bilgilendiren, eğitim ve geliştirmeye yönelik sistemler tasarlanmaktadır.⁴¹

Amaç ve stratejileri gerçekleştirebilecek, genel ve çok yönlü yeterliliklere sahip, yetkilendirilmiş, katılımcı, tatmini yüksek ve devamlı kendini geliştiren işgörenler ile amaçları belirleyen ve yönlüten, başarıyı yöneten, süreç sorumluluğu olan önderler, işgören kaynakları çalışmalarını ve desteğiyle işletmelerini daha ileriye götüreceklerdir.

⁴¹ ERCİYES EDİPOĞLU, “ Koç 2000 ve İnsan Kaynakları Yönetimi ”, **Bizden Haberler Dergisi**, (Ekim 1996), s.10.

D. UYUMLAŞTIRMA (KOORDİNASYON)

Yönetimde uyumlaştırma, işgörenlerin çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaca varmak için birbirlerini bütünlemeyi amaç edinmektedir.

Bir işgören, çeşitli basamaklardan oluşan işi kendisi yaparsa, ilgili çabaların sürekli olmasını ve birbirlerini bütünlemelerini, başka deyişle bunların uyumlaştırılmasını da kendisi sağlar. Ancak, işletmeyi amacına ulaştırmak için gerekli olan ve çeşitli yetenek isteyen etkinlikleri yerine getiren çok sayıda işgören olursa, bu etkinliklerin her birinin tüm işgörenler ile uyumlaştırılması gerekmektedir.

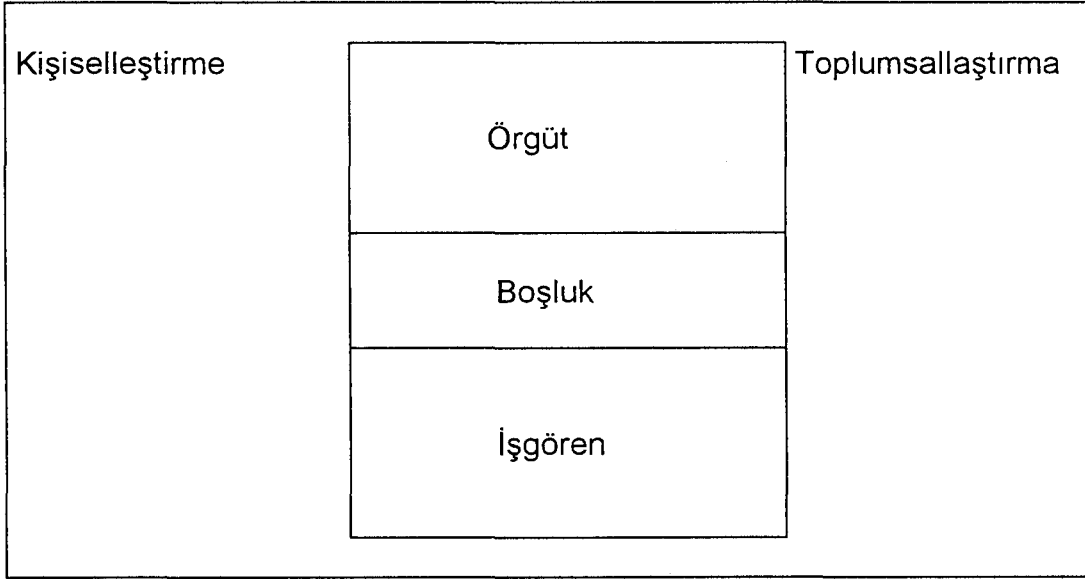
Uyumlaştırma, diğer yönetim işlevleri ile çok yakından ilgilidir. Uyumlaştırma planlama, örgütleme, yürütme, denetleme ve yetiştirme gibi yönetim işlevlerine çok sıkı bağlarla bağlanmış bulunduğuna göre; iyi bir uyumlaştırmanın ilk koşulu; bu işlevlerin ayrı ayrı eksiksiz bir biçimde yerine getirilmesidir. Böylece işletme, kendini oluşturan üretim etkenlerinin yalın toplamından daha çok değer kazanabilir. Bu değer fazlasına uyumlaştırma değeri denir. ⁴²

İşgören kaynaklarında uyumlaştırma, sorumlu kişiler arasında dolaysız buluşup görüşme ile sağlanmaktadır.

İşgören kaynaklarında iyi bir uyumlaştırmanın sağlanabilmesi için, işgören kaynakları yöneticilerinin önderlik özelliği de taşıması gerekmektedir. Araştırmacılar, yürütülen çalışmalara dayanarak; yöneticilerin ya işgörenlere

⁴²AŞKUN vd., *İşletmecilik Bilgisi* , s.107-108.

yönelimli, ya da iş yönelimli olduğunu ve etkili önderlik tutumunun durumdan duruma değiştiğine inanmaktadır. Her durum için geçerli, en iyi önderlik tutumu bulunmamaktadır. Aksine iyi yönetici, durumları incelemeyi bilen ve her durumda davranışını gösterebilen yöneticidir. ŞEKİL-6' da görüldüğü gibi, etkili önderlik, örgütün amaçlarıyla işgörenlerin amaçlarının birleştirilmesini gerektirmektedir. Örgüt işgöreni toplumsallaştırırken; işgören de örgütü kendi başarısının dayanağı olarak kişiselleştirmektedir. Örgütün amaçlarıyla, işgörenin amaçları arasında boşluk, etkili bir önderlikle büyük ölçüde kapatılabilmektedir.⁴³



ŞEKİL - 6 :Doğru Önderliğin Örgütün ve İşgörenlerin Amaçları ile Birleştirilmesi

İşgören kaynakları yönetiminde uyumlaştırmanın başarılabilmesi için, işletmelerde bir " rol modeli " oluşturulmalıdır. Bu sadece diğer bölümlere hizmet ve destek sağlanmasını gerektirdiğinden değil, aynı zamanda diğer bölümlere

⁴³WINTES vd., s,12.

önerdiği yüksek standartları işgören kaynakları bölümü için de uygulaması gerektiğinden ileri gelmektedir.

İşgören kaynakları işlevi uygulanan disiplinlerden bazıları, uyumlaştırma için iyi bir başlangıç oluşturmaktadır. Belirlenmiş olan belirli gereksinimler ve bunlara işgören kaynakları işlevi tarafından verilen tepkiler şu şekilde sıralanabilmektedir :⁴⁴

- Gereksinimi olan yetkilerle donatılmış yöneticilerin, işgören kaynakları sisteminin uyumlaştırılması, işgörenlerin gereksinimlerinin anında ve etkin biçimde karşılanması için, gerekli işlemlerin yerine getirilmesi yanında kaliteden de açık bir biçimde sorumlu tutulması gerekmektedir. İşgören kaynakları içinde, işe alma, eğitim standartlarının karşılanıyor olmasından kimin sorumlu olduğu açıkça belirlenmelidir.
- İşletmenin yapısı, kaynak sorumlulukları, kullanımları , süreçlerin yapısı ve derecesi belgeli olmalıdır. İşgören kaynaklarıyla ilgili sorumlulukların alt kademe yönetime mi ait olduğu, yoksa işgören kaynakları yönetimi tarafından mı desteklendiği ilgili tüm birimler tarafından açıkça yazılı bulundurulmalıdır. İşgören kaynaklarının örgüt yapısının nasıl olduğu ve alt kademe yönetim yapısıyla ne şekilde ilişkilendirildiği açıkça belirtilmelidir.
- Uyumlaştırma düzeni, diğer tüm işlevler gözönüne alınarak planlanmalı ve geliştirilmelidir. İşletmenin bir bölümünde uygulanan ödeme sistemleri, diğer bir bölümün gereksinimlerini de karşılayabilmelidir. İşletmenin farklı kısımlarındaki işgören başarı izleme sistemleri arasında uyum olmalıdır.

⁴⁴COLLARD, s.7.

- Satın alınan ürün hizmetleri ile satın alma verilerinin yazılı olarak kontrol edilmesi, satın alınan malların incelenmesi ve onaylanması gerekmektedir. İşgören kaynakları işlevinde ise; işçi bulma kurumları, dış danışmanlık işletmeleri, v.b. kuruluşlardan sağlanan hizmetlerin kaliteli olduğunu gösteren sistemler ve süreçler olmalıdır. Yeni işgören değerlendirme süreçleri bulunmalı ve tümünün yazılı olması gerekmektedir.
- Başarı inceleme çizelgelerinin nasıl doldurulacağına açıkça belirtildiği yönergeler olmalı , bu işle görevli işgörenlerin rollerinin açıkça belgelenmeli ve ne olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Yapılacak karşılıklı görüşmelerin neler olduğu, bu görüşmelerin kimler tarafından yapılacağı ve hangi sorunların kapsama alınacağına, yine yazılı olarak açıkça belirtilmesi gerekmektedir.
- Her işle ilgili yeterlilikler açıkça tanımlanmış ve hangi işgörenlerin başarısının yüksek veya düşük olduğu belirlenerek, gerekli önlemlerin alınmasında kullanılacak ölçümlerinin yapılması gerekmektedir.

Bunlar uyumlaştırma işlevi için gerekli bilgilerin sadece bir kısmını göstermektedir ve uygulanan sistemlerin, işgörenlerinin gereksinimlerine uymasının sağlanması amacıyla yönelik olarak; işgören kaynakları için oluşturulacak düzenleme işlevine temel oluşturmaktadır.

E. DENETLEME (KONTROL)

Yönetimin denetleme işlevi; diğer yönetim işlevlerinin neyi, nasıl, hangi ölçüde başardığını araştırmakta ve saptamaktadır. Denetleme, elde edilmek istenen sonuçlara ulaşacak biçimde, işlerin yürümesini, yanlış gidiş ve tutumların değiştirilmesini sağlayan bir işlevdir. Bu işlevin yerine getirilebilmesi için, ne yapılmakta olduğunun, neyin yapılması gerektiğinin ve koşullarının yetersizliğinde durumu düzeltmek için; yapılacak işlerin bilinmesine, gerektiğinde düzeltici çabaların yaptırılması gücüne gereksinim vardır. Denetleme işlevi, işletme eylemlerinin her alanında etkisini gösterir ve eylemlerin belirli kanallar içinde yürütülmesini sağlamaktadır.⁴⁵

Denetleme işlevinin işgören kaynaklarına uygulanabilmesi için, kullanıcıların kimler olduğunun açıkça tanımlanması gerekmektedir. İşgören kaynakları işlevinin; stratejik olarak umulan kullanıcısı, işgören kaynakları yöneticilerinin konuyla ilgili genel destek hizmetleri sağladığı; genel müdür ya da kıdemli alt kademe yöneticileri olacaktır.

Bir işletmede işgören fazlası söz konusu olduğunda; bazı işgörenlerin işine son verilebilmektedir. İşgören kaynakları işlevinin, bu durumdaki görevi; işletme adına, işten çıkarma işlemlerini yürütecek olan ilgili yönetici (bu durumda genel müdür ya da alt kademe yöneticisi olmaktadır) gerekli hizmetleri sağlamaktadır. Bu hizmetlerin kapsamına ise, uygun süreçlerin izlenmesi, " doğru işgörenlerin " seçilmesi ve seçilen bu işgörenlere, işletmenin çok zor durumda olması nedeni ile zorunlu başvurulduğunun, uygun bir dille anlatılması gerekmektedir. Bunun sonucunda, işgörenlerin gereksinimleri karşılanmış olacaktır. Ancak bu amaçların gerçekleştirilmesi konusunda ilgisi bulunan, örneğin işçi çıkarılacak

⁴⁵AŞKUN vd., *İşletmecilik Bilgisi*. s.108.

bölümlerin yöneticileri ve işten çıkarılacak işgörenlerin diğer yöneticiler ya da alt yöneticileri de bulunmaktadır. Bu durumda ilgili birimlerin, amaçlara ulaşılabilmesi için, karşılanması gereken gereksinimleri olacaktır.⁴⁶

Bu işlevlerin yerine getirilebilmesi için, tüm yönetim işlevlerinin ve en önemlisi denetleme işlevinin, işgören kaynakları bölümü tarafından uygun şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu başarıldığında, işletmelerin stratejilerini ve işletme planlarının gerçekleştirilmesi kolaylaşacaktır.

Gerçekte işgören kaynakları yönetiminin işi denetleme değil; önderlik yapmak olmalıdır. Yönetim, gelişim kaynakları, ürün ve hizmet kalitesinin amacı, bu amacın tasarıma ve ürünün kendisine dönüşmesi ile uğraşmalıdır. Batılı yönetimin koşulu, yöneticilerin aynı zamanda önder olabilmesidir. Sonuçlara odaklanmadan vazgeçilmeli, yerine önderlik konulmalıdır.⁴⁷ Ayrıca işletmeler denetleme yerine, yetkileri arttırılmış işgörenleri, çevrim sürecinin ve giderleri azaltıp kusursuz bir ürün ya da hizmet yaratılması için, yeni ve yaratıcı yöntemler bulmaya özendirilmelidirler.⁴⁸

Bu nedenlere bağlı olarak işgören kaynakları yönetimi, denetleme işlevinde şu hususları dikkate almaktadır;

- Sınırlı bir alanda uzmanlık ve destek hizmeti sunan bir bölümden, örgütle bütünleşmiş işletme amaçlarını örgütteki tüm ekiplere taşıyabilen ve paylaşılabilen bir bölüme geçilmesi,

⁴⁶COLLARD, s.8.

⁴⁷DEMÍNG, s.45.

⁴⁸HAMMER vd., s.47.

- Geleneksel sistemlerden vazgeçerek, işgörenleri aktif olmaya, düşünmeye ve yaptıkları işten zevk almaya sevk etmek ve tüm işgörenlerin stratejik ve örgütsel planlamaya katkıda bulunmalarını sağlamak. Bunun için dar bir alan içinde mevcut durumunu korumayı amaç edinmiş bir bölümden, örgütsel değişime etkin katkısı olan aktif bir bölüme geçilmesi,
- İlişkilere ve süreçlere amaçlanan bir yapıdan, bireysel gelişimi ekip başarısına yansıtmayı amaçlamış bir yapı oluşturulması,
- Her şeyi kendi olanakları ile kendi içinde yapmaya çalışan bir örgütlenmeden, dışarıya ve değişime açık bir örgütlenmeye geçilmesi,
- İşgörenleri ve diğer bölümleri rakip olarak gören bir yaklaşımdan, onları iç müşteri olarak gören bir yapı oluşturulması,
- Kendi dilini konuşan bir bölümden, müşterilerinin dilini konuşan bir bölüme geçilmesi,
- Bölümün başarısını yöneticilerin değerlendirmesinden, müşterilerinin değerlemesine dönüştüren bir yapı oluşturulması,
- İletişimi güçlü ve işgörenleri ile sık ve açık iletişim kuran bir örgüt yapısı oluşturulması,
- İşgörenlerin eğitimine önem veren, eğitimine inandıklarını işgörelere hissettiren ve eğitim kararlarına işgörenleri de dahil eden bir yapı oluşturulması,
- İşgören değerlendirme sistemlerinde nesnel ölçüm değerleri kullanan, yeterliliklere işgörenlerin katılımını sağlayan, işgörenin kendi başarısını ölçmesi için fırsat tanıyan, yapılan geri beslemelerin olumsuz değil aksine mümkün olduğu kadar pozitif ileten bir örgüt oluşturulması,
- İşletmeler ödül sistemlerini parasal değerlere bağlarlar. Fakat ödülün paradan daha güdüleyici bir yönü takdir değeridir. Asıl önemli olan

işgörenlere katkılarının takdir edildiğinin gösterilmesidir. Takdir, ödölün işgören üzerindeki duygusal etkisi ile ilgilidir. En iyi ödöllerin çok az ya da hiç maddi değeri yoktur. Bu nedenle iyi bir ödüllendirme sisteminin uygulandığı bir örgüt yapısına geçilmelidir.

Tüm bu işlemlerin yerine getirilebilmesi ise, işgörenleri güdülenmesine ve buna bağlı olarak işgörenlerin içinde bulunduğu örgütsel sistemin güdüleyici olmasına bağlıdır.

Böyle bir örgütsel sistemin oluşturulması için ilk koşul ; sistemdeki güdülemeyi engelleyici unsurları, işgörenlerin güdülenmesini azaltan negatif şartları belirleyip ortadan kaldırmak ve işgörenleri güdüleyecek yeni unsurları eklemektir.

F. YÖNETİCİ YETİŞTİRME

Daha önce belirtilen beş yönetim işlevinin en iyi biçimde yerine getirilmesi, herşeyden önce, iyi yetişmiş yöneticilerin işletmede görev almasına bağlıdır. Yetişmiş yöneticiye sahip olmak ve türlü sebeplerle ayrılanların yerine hemen yetenekli ve yetişmiş yöneticilerin getirilmesi işletmeler için son derece önem taşır. Son yıllarda bu önemin iyice anlaşılması yöneticilerin yetiştirilmesinin ayrı bir yönetim işlevi olarak incelenmesini gerektirmektedir.

İşletmelerin yaşama ve gelişmeleri, yöneticilerin sayılarına ve niteliklerine sıkı sıkıya bağlıdır. Bu sebeple, her işletme yeterli sayı ve özellikle yöneticileri ihtiyaçlarına hazır bulundurmak zorundadır. İşletmelerin yeterli sayı ve özelliklerde sadece bugünü değil, geleceği de dikkate alması gerekir. Gereksinim olan sayı ve nitelikteki yöneticileri işletme içinden veya dışından hemen sağlamak olanağı olmadığından, önceden tedbir almak zorunludur. Çünkü yöneticilerin yetiştirilmesi uzun bir süre almaktadır. Yöneticilerin yetiştirmesinde ailenin, toplumun, devletin, okulun ayrı ayrı rolleri vardır.⁴⁹ Ancak işletmeler ile öğretim kurumlarının düzenli ve sürekli program uygulayabilmesi sebebiyle daha etkili oldukları söylenebilir.⁵⁰

Esas alınan basamak ve işe göre yetiştirme programlarının süresi kısa veya uzun olabilmektedir. Yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için, yeni araç, teknik ve kavramlarla donatımları, karar verme, sorun çözme yeteneklerin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi yetiştirme programının başlıca amaçları arasında olmaktadır.⁵¹

⁴⁹AŞKUN vd., *İşletmecilik Bilgisi*, s.109.

⁵⁰ARTAN, s.31.

⁵¹TAMER KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, 4.B. (İstanbul: Basım Yayım, A.Ş. ,1993), s.26, içinde: Frank Harrison; *Management and Organizations*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1974, s.162.

İşgören kaynakları yönetiminde; işlevlerin uygun, doğru olarak yürütülebilmesi ve uygulanmasında çok önemli sorumluluğa sahip olan işgören kaynakları yöneticilerinin yetiştirilmesi bir zorunluluk olarak kendini göstermiş ve uygun yetiştirme programları oluşturulmaya başlanmıştır.

İşgören kaynakları yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi konusunda son zamanlarda büyük gelişmeler olmuştur. İşgören kaynakları yönetici yetiştirme programları, yöneticileri örgütün gereksinimleri doğrultusunda bir sonraki sorumluluk basamağına hazırlamak için düzenlenmektedir. Bu programların bir başka amacı da, yöneticilerin daha etkili olmasını sağlamak ve örgütün gereksinim duyduğu yeni yöneticileri yetiştirmektir.

İşgören kaynakları yönetici yetiştirme programları tipik olarak, yönetim teorisi, örgüt teorisi ve pratiği, amaç planlama ve görevlendirme, önderlik ve beceri gibi konuları kapsar. Daha üst düzeydeki yöneticiler için de, iş planlaması ve çizelgesi, yetki ve görev devri, iletişim, görüşme, eğitim, işgören değerlendirme, güvenlik, işletme politikası, sendikayla ilişkiler, şikayet süreçleri gibi konuları kapsar. Yönetici adayları bu şekilde, başarılı bir yöneticinin sahip olması gereken bilgi, yetenek, kişilik özelliklerini geliştirmekte ve yeni yönetim tekniklerinde bilgili olmaktadır.

İşgören kaynakları yönetiminin bu çalışmaları gerçekleştirirken başlıca amacı; işgörenlerin yeteneklerinden tam olarak yararlanmak ve daha da geliştirmektir. Yönetici adayının yetiştirilmesinin tam olarak gerçekleşmesi için, yetiştirme sürecine içtenlikle katılması gerekmektedir. Yönetici yetiştirme çalışmaları yöneticilerin olumlu yaklaşımı ve gerektiği gibi seçilip düzenlenmiş teknikler ile kolaylaşmaktadır. Ayrıca yönetici yetiştirme programlarının etkili

olabilmesi, üst yöneticilerin bu programların yararına inanıp tam destek vermesine de bağlanır.⁵²

Yönetici yetiştirme programları, bu programları bitirenlerin nasıl izleneceklerinin belirlenmesine kadar bir çok faaliyetin birarada ve birbirleri ile ilişkili olarak ele alınmalarını gerektirmektedir. Çünkü bu faaliyetlerden birisindeki başarısızlık, diğerlerini de etkileyecektir. Yetiştirme veya geliştirme programları teknik, yetenek, beşeri yetenek veya kurumsal yeteneği esas alabilmektedir. Ancak bu durum program şekline yaklaşımı etkilememekte ve programı hazırlarken sistem yaklaşımını kullanmak zorunlu olmaktadır.⁵³

İşletmelerde uygulanacak yetiştirme programları, her düzeydeki yöneticiyi kapsayacak bir biçimde düzenlenmelidir. Her düzeydeki yöneticinin kendi işini en iyi şekilde yapabilmesi için gerekli bilgi ve becerilerin nitelikleri de farklı olmaktadır.⁵⁴ Çünkü farklı düzeydeki yöneticilerin görev ve sorumluluklarında birbirine benzememektedir.

İşletmelerin uygulamada kullandıkları en yaygın yönetici yetiştirme yöntemi ise bir üst yönetici gözetiminde yetiştirme olmaktadır. Bu yöntemde, işgörenlerin işleri en iyi yaparak öğrenecekleri ve bir yöneticiyi en iyi ancak bağlı olduğu bir üst yöneticinin yetiştireceğine inanılmaktadır.⁵⁵

⁵² WINTES vd., s.121-122.

⁵³KOÇEL, s.26.

⁵⁴ARTAN, s. 20, içinde : R. J HACON, Management Training (The English Universities Press LTD., London, 1961),S.177-178.

⁵⁵ARTAN, s.78 içinde: MACE(Çev:Sinan Artan),s.162.KOÇEL,s.139.

III. MESLEK PLANLAMA VE YÖNETİMİ

5. MESLEK PLANLAMANNIN DÜŞÜNCE VE İLKELERİ

Meslek planlama, işletmeler tarafından benimsenmiş kurallar çerçevesinde oluşturulan ve işgörenlerin örgüt içindeki davranışlarını , meslek gelişmelerini düzenleyen işgören kaynakları işlevidir.

Meslek planlamanın oluşturulabilmesi için ilk olarak temel amaç ve politikaların belirlenmesi ve bu amaçların gerçekleşmesi için işgörenlerden beklenen davranışların saptanması, örgütlerdeki meslek planlama yönetiminin temel yapısının ve meslek gelişimini oluşturan etkenlerin belirlenerek ortaya konulması gerekmektedir.

Bu nedenlerle meslek planlama yönetimini incelemek ve değerlendirmek için ilk olarak düşünce ve ilkelerini belirlemek , tanımak gerekmektedir.

A. AMAÇLARI

Meslek planlaması işlevinin amaçları aşağıdaki biçimde sıralanabilmektedir.⁵⁶

- İşgörenlere yöneticileriyle birlikte yapacakları görüşmeler için, kendi meslek gelişim planlarını etkileyecek araçları saptamak,
- Yöneticilere, örgütün iş amaçları ile bu amaçları gerçekleştirmek için gereken yeterlilikleri işgörenlere aktarabilmesi için gereken iletişim ortamını yaratmak,
- Bireysel Gelişim Planları (BGP) ile Örgütsel Yedekleme Planları (Succession Planning) arasında ilişki kurmak,
- Kendi kendini değerlendirme, geri bilgi akışı ve gelişim arasında tutarlı ve gerçekçi bir geçiş oluşturmak,
- İşletme yönetiminin işgörenlerin gelişimine destek olması için olanak ve araç yaratmaktır.

Amacına işgörenleri ile ulaşmayı planlayan işletmelerin, rekabet güçlerini arttırmak için işgören kaynaklarını en verimli nasıl kullanabileceklerini araştırmaları gerekmektedir.

İşletmeler, gelişmek ve geleceğe saygılı adımlar atmak istiyorlar ise; çok yönlü yaklaşım göstermek ve buna bağlı olarak çok yönlü işgörenler yaratmak zorundadırlar. Bu sebeplerden dolayı işgörenlerin ve işletmelerin gerçekçi davranmaları, güçlü ve eksik yönlerini açıkça görebilmeleri gerekmektedir.

⁵⁶Prometheus Danışmanlık Şirketinin Meslek Planlama konusunda 27-28 Mayıs 1995 tarihlerinde İstanbul'da vermiş olduğu seminer notlarından alınmıştır.

B. İLKELERİ

- İşgörenler ve yöneticileri meslek planlama sürecinin birbirini tamamlayan kişileri olarak görmek,
- Geleceğe yönelmek, şimdiki işin yeterlilikler ile yetersizliklerini belirlemek,
- Geliştirilecek veya edinilecek yeterliliklerin, işin gereklerine göre olmasına özen göstermek,
- Karşılıklı yapılacak meslek planlama görüşmesinin başarısı ve uygulanabilirliğinin, tarafların bu görüşmedeki dürüstlüğü oranında gerçekleşeceğini bilmek,
- Yönetici ve örgütlerden geri bilgi akışına önem vermek,
- Kişinin kendi kendini değerlendirmesinin en önemli aşamalardan birisi olduğunu bilmek,
- Yöneticilerin yönlendirme ve iyileştirme yönlü çabalarını sürekli kılmak,
- İşgörenler ve yöneticilerin, işletmedeki gelişim ve öğrenim olanaklarından bilgili olmalarını sağlamak,
- Meslek planlama olanağının işgörenlerin daha iyi işler yapması, görev alanlarını genişletmesi için en önemli güdüleme araçlarından biri olduğunu bilmek.⁵⁷

Etkin bir meslek planlama için amaçları belirlemek gerekmektedir. Amaçlara ulaşmak için de belirli kısa ve uzun vadeli planlara gereksinim duyulmaktadır. İşgörenlerin tercihleri ve mesleki gelişimlerinin tüm gerekleri hakkında ciddi bir şekilde düşünmeleri ve kendilerine en uygun işe sahip olabilmeleri için

⁵⁷Prometheus Danışmanlık Şirketinin Meslek Planlama konusunda 27-28 Mayıs 1995 tarihlerinde İstanbul’da vermiş olduğu seminer notlarından alınmıştır.

öncelikle yeterliliklerini ve ilgi alanlarını belirlemeleri gerekmektedir. İşgörenler uzun vadede mesleklerini planlamalarının karşılığını mutlaka almaktadırlar.

Araştırmalar işgörenlerin başarılı bir mesleğe sahip olmak için öncelikle meslek amaçlarını belirlemeleri ve işletme içindeki mevcut görevlerden daha yüksek görevleri seçmeleri gerektiğini göstermektedir.

Meslek planlamaya işgörenin önce kendisini hazırlaması, bunun içinde kendi kendisini incelemesi gerekmektedir. Çünkü güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi; iyileştirilmesi gereken mesleklerin bulunmasına yardımcı olmaktadır. İyileştirmek için çabaların amaçlara doğru yönetilmesi, dikkatli bir şekilde planlanması, örgütteki mevcut ve gelecekteki olanaklarla ilgili olması gerekmektedir.

C. ÖZELLİKLERİ

Meslek planının etkili olabilmesi için taşınması gereken bazı özellikler vardır. Bunları şöyle özetleyebiliriz ⁵⁸ :

- **Üst Yönetimin Çabası**

Örgütsel programlardan hiçbiri, üst yönetim işi ciddiye alıp, tam bir destek vermedikçe başarılı olamaz. Destek sadece programa gerekli kaynakları sağlamak değildir. Üst yönetimin, işgören kaynaklarının değerine inanarak, işgörenlerin tüm güçlerini kullanmasına yardımcı olmak üzere; olumlu adımlar atması ve örgütün kendisine, işgörelere karşı sorumlu olduğunu bilmesi gerekmektedir.

- **Açık ve Kesin Anlatım**

Meslek planlanma, önemli ve karmaşık bir iştir. Program yöneticiler ve işgören yöneticileri tarafından, ayrıntılarıyla düşünülmelidir. Başarılı bir planlamanın sonuçları, örgütün bütün işgören değerlendirme düzenini ciddi olarak ele aldığını gösteren, politika ve süreçleri de etkileyecektir. Meslek gelişmeleri konusundaki politika; meslek planlama işlevinin temeli olarak görülmelidir. Bu politikaya mümkün olduğunca bağlı kalınmalıdır. Aksi halde işgörenlerin, örgütün meslek planlamaları ile ilgilenmediği konusunda önemli kuşku oluşacaktır.

- **İlan Etme ve Teklif Alma**

Örgütler iyi işleyen iş ilan etme ve teklif alma sistemine sahip olmalıdır. Boş bir göreve dışarıdan işgören aramadan önce, işgörelere ilgili görev için

⁵⁸MARGARET J. PALMER (Çev: Doğan Şahiner), **Performans Değerlendirmeleri** (İstanbul: Rota Yayınları,1993) , s.75-78.

başvuruda bulunma hak ve fırsatı tanınmalıdır. Bu başvuru, yatay geçişler ve daha yüksek görevler için de yapılabilir. Boş görevler için teklif verme hakkı, örgütün işgörenlerin meslek planlama konusuna gösterdiği ilginin bir belirtisidir.

- ***Eğitim ve Geliştirme Programları***

Eğitim ve işgörenin kendisini geliştirme fırsatı, meslek planlamanın etkili olması için gerekli etkenlerdir. Eğitim ve geliştirme bölümleri olan işletmeler işgörenlerine seminerler, eğitim toplantıları ve eğitsel yardım gibi olanaklar sağlar. Farklı eğitim ve gelişim olanaklarından hangilerinin kullanılacağına, işgörenlerle yakından ilgilenen çeşitli düzeylerdeki yöneticiler karar vermelidir. Yöneticilerin de bu yönde çaba göstermesi, işgörenlerin bütün güçlerini kullanabilmesi için gereklidir. Böyle programlar, aynı zamanda örgütün, işgören kaynakları bölümünü önemli olarak görmesinin bir göstergesidir.

- ***Yöneticilerin ve Gözetimcilerin Eğitimi***

Meslek planlama programına sadece üst yöneticiler değil, işgörelere yol gösteren, öneriler götüren ve yardımda bulunan, daha alt düzeydeki yöneticiler de destek olmalıdır. Programla ilgili sorumluluklarını tam ve etkili bir biçimde yerine getirmeleri için, bütün yöneticilerin uygun bir eğitimden geçirilmeleri gerekir.

- ***İletişim***

Meslek planlama programı işgören politikası kılavuzları, gözetimciler ve işgörelere için elkitapları, duyuru panoları, belli süreli duyurular gibi çeşitli yollarla bütün örgüte bildirilmelidir.⁵⁹ Serbest ve açık iletişim, örgütlerin

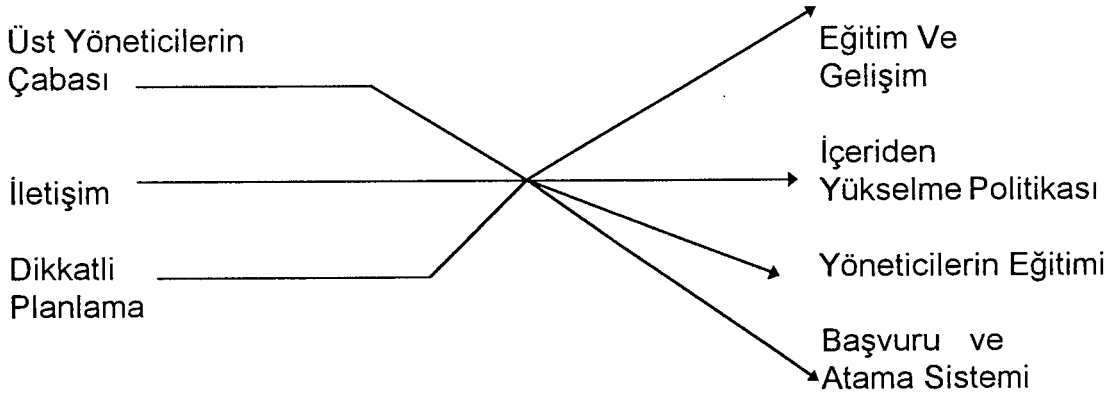
⁵⁹PALMER, s.77-78 içinde: Donald L.Caruth,Robert M.Noë III ve R.Wayne Mandy, staffing the Contemporary Organization (New York,1988), s.258-259.

programla ilgili olduklarının ve bu işi önemli gördüklerinin bir başka göstergesidir.

- **Dikkatli Planlama**

Meslek planlama, yılın herhangi bir anında yapılabilir. Planın bir işgören değerlemesiyle beraber yapılması daha uygundur. Hem yönetici, hem de işgörenler; plana kısa ve uzun vadeli amaçlar koyabilmelidir. İşgörenlerin meslek amaçlarını izleyebilmesi için, yapılması gerekenleri ana çizgileriyle gösteren, bir çalışma planı düzenlenmelidir. İlgili çalışma planı, mevcut başarının gerektirdiği eğitim, kitaplar, seminerler, kurslar, konferanslar gibi, işgörenlerin meslek planlamasına yardımcı olacak etkinlikleri kapsamalıdır. İşgören değerlemesinin diğer yönlerinde olduğu gibi, çalışma planında da yer alan etkinliklerle ilgili bir zaman çizelgesi yapılmalıdır.

ŞEKİL -7'de, başarılı bir meslek planlamanın temel öğeleri görülmektedir.



ŞEKİL - 7: Başarılı Meslek Planlamanın Temel Öğeleri

Meslek planlama işgörenlerin ekonomik ve toplumsal açıdan doyumlarını sağlamak, gelecek mesleklerini önceden belirleyerek bir plan çerçevesinde yönlendirilmelerini amaçlamaktadır. Meslek planlama hem işgörenin hem de yöneticilerin ilgi alanına girer ve her iki tarafta bu planı etkileyebilecek faaliyetlerde bulunabilir. Meslek planlama uzun ve zaman alıcı bir çalışmadır. Meslek planlama da başarılı sonuçların alınması ancak işletme, işgören ve yönetici arasındaki yakın işbirliği, yansız değerlendirme ve üst yönetimin desteği ile mümkün olabilmektedir.

Meslek planlama; işgören tarafından iş yaşamını anlama ve kontrol etmeye çalışma amacıyla yapılan bir işlemdir. İşletme içi veya dışındaki danışmanlar, gözetimcilerden gelecek yardımlar meslek planlamada yararlı olabilmektedir, ancak meslek planlamanın en önemli sorumluluğu işgören üzerindedir.

Özetle, meslek planlama işgörenin yaşamında oluşan ve süren bir süreç olup, hem işletmeye, hem işgörene hem de işletmede önemli bir konuma sahip olan yöneticilere farklı roller yüklemektedir.

D. ZORUNLULUKLARI

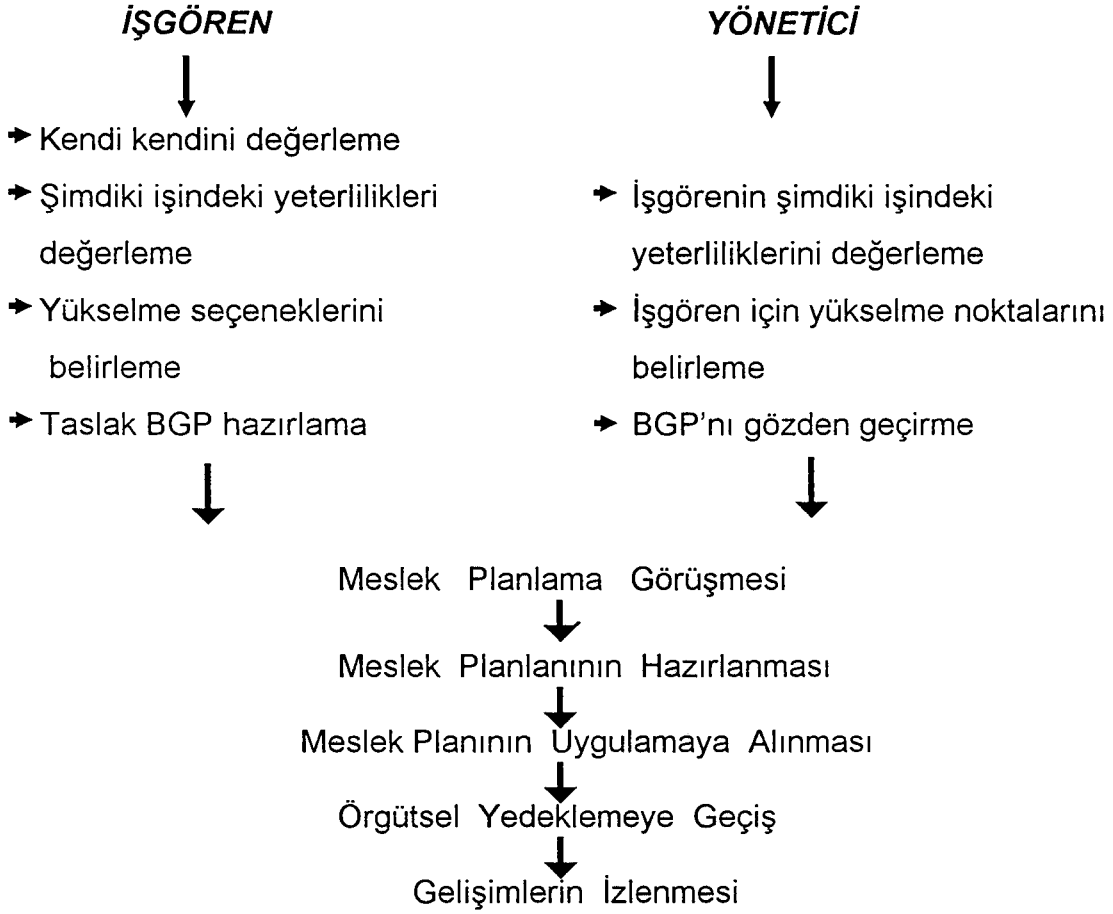
- İşgörenler, kendi bireysel gelişim amaçları ile örgütün gelecekteki iş amaçları arasında uyum olması konusunda dikkatli olmalıdır,
- Yöneticiler zaman, destek ve kaynak sağlayarak; işgörenlerinin bireysel amaçlarının gerçeğe dönüşmesine olanak sağlamalıdır,
- Meslek planlama ve bunu etkileyen diğer süreçler dürüstlük, açıklık ve karşılıklı saygı içinde yürütülmelidir,
- Yöneticiler ve işgörenler, meslek planlama görüşmeleri öncesinde; gerekli hazırlıkları yapmalıdır,
- İşgörenler; meslek planlamanın sadece ilerlemek olmadığını, varolan yeteneklerin geliştirilmesi ve yeni yetenekler kazandırılmasında bir meslek geliştirme yatırımı olduğunu unutmamalıdır.

Meslek planları oluşturmak ve bunlara ulaşmaya çalışmak işgörenin yararına olduğu kadar işletmenin de yararınadır. İşletmenin gereksinimleri de zaman içinde değişmektedir. Çünkü, küçülme ve emeklilik yoluyla bazı önemli işgörenler kaybedilebilmekte, rekabet ve diğer çevresel sorunlarla karşılaşmaktadır. Meslek planlama, işgörenlere yardımcı olmak, işletmenin önemli görevlerini yerine getirmek ve işletme amaçlarına ulaşmak için gerekli işgören kaynaklarına sahip olmak konularında yardımcı olmaktadır. Böylece meslek planlama çalışmalarını izleyerek ve ek çalışmalar yaparak hem işgörenin hem de işletmenin gelişimi etkin bir biçimde yönetmek mümkün olmaktadır.

İşletmeler verimli olmak ve kısa sürede ilerlemek istiyorlarsa, amaç ve beklentilerini yeniden oluşturmak, kendi kendilerini yeniden yapılandırmak zorundadır. Amacın sadece ilerlemek olmadığı, yeteneğin ve sürekli gelişmenin meslek başarısında önemli etkenler olduğunun unutulmaması gerekmektedir.

E. SÜRECİ

Meslek planlama süreci aşağıdaki şekilde açıklanabilmektedir ⁶⁰ :



Meslek planlama ve işgörenlerin meslek planlama gereksinimi hem ekonomik hem de toplumsal güçlerden kaynaklanmakta ve günümüz işletmeleri için oldukça büyük önem taşımaktadır. İleriye yönelik plan ve amaçları olan

⁶⁰Prometheus Danışmanlık Şirketinin Meslek Planlama konusunda 27-28 Mayıs 1995 tarihlerinde İstanbul'da vermiş olduğu seminer notlarından alınmıştır.

işletmeler öncelikle amaçlarını gerçekleştirebilecek işgören ve yöneticilere gereksinim duymaktadırlar.

Yetişmiş işgörene duyulan gereksinim arttıkça işletmeler kendi eğitim programlarını geliştirerek işletme bünyesinde meslek içi eğitim vermeye ve yetişmiş işgörenlerin işletmelerde uzun süre kalmasını sağlamak için özendirici olanaklar yaratmaya başlamışlardır. Bu durum ise işletme bünyesindeki işgören bölümlerinin yetersiz kalmasına ve yeni gelişen işlevlerin yerine getirilememesine yol açmaktadır.

Bu nedenle, işgören kaynakları adı altında yeniden oluşturulan bölüm ile işgörenlerinin ekonomik ve toplumsal açıdan doyumlarını, mesleklerinin önceden belirlenerek; işletme içinde meslek planlama çerçevesinde yönlendirilmeleri amaçlanmaktadır.

Başarılı bir meslek planlama sürecinde, işgören ve örgüt eşit sorumluluklara sahip olmaktadır. İşgörenler kendi gereksinimlerini, yeteneklerini, belirli bir meslek yolu için ne kadar eğitim ve geliştirme gerektiğini belirlemelidir. Örgüt ise işgören kaynağı planlaması aracılığı ile gereksinim ve olanakları belirleyip işgörelere gerekli meslek bilgi ve eğitim olanakları sunmalı, etkin bir işe yerleştirme politikası oluşturmalı ve işgören kaynakları bölümünü desteklemelidir.

F. ARAÇLARI

Meslek planlama çalışmasının en önemli araçları, “Meslek Haritası” ve “Yeterliliklerdir”.

Meslek haritası, işletmenin belirlediği iş amaçları ile işgörenin amaçları arasında bağlantı oluşturarak, tanımlanan yeterliliklerin geliştirilmesine katkı sağlayan, örgüt içindeki meslek gelişim hareketlerini gösteren tablolardır. Bu harita yardımıyla, meslek planlama daha doğru ve etkili bir biçimde yapılabilmektedir. Meslek haritası, işlevsel olarak ele alınıp, sonra tüm işletmeye ve varsa tüm gruba yönelik hazırlanmaktadır. (bkz. Ek-1)

Yeterlilikler ise, işletmenin iş amaçlarına ulaşmak, ortak bir anlayış ve yönelimi sağlamak için, örgütteki görevlerde önemli olarak tanımlanan bilgi, yetenek, davranışlardır. Yeterlilikler; önderlik, yönetim, işlev ve kişisel olarak hazırlanmaktadır. Bu gruplarda belirli genel yeterlilikler vardır. Önderlikte strateji, bakış açısı, takım kurma, işbirliği kurma, etkileme, uzlaşma, uygulama ve yenilik önemli iken; yönetsel yeterlilikte planlama, kaynak yönetimi, yönlendirme, analitik düşünme, işgören yönetimi, öncelik belirleme ve iletişim önem kazanmaktadır. İşlevsel yeterlilik; her işlev için farklı (Finans - Pazarlama - Üretim) yeterliliklerin belirlenmesini gerektirmektedir. Kişisel yeterliliklerde ise dürüstlük, güvenilirlik, sonuca yönelik olma, kültürel duyarlılık olan, algılama, etkileme vb. gibi konular üzerinde yoğunlaşma önemli olmaktadır. Yeterlilikler belirlenirken en iyi yol, en iyi olanlar ve işgören kaynakları katılımı ile değerlendirme gruplarının kurulması olmaktadır. (bkz.Ek-2)

İşgören, bir göreve ilişkin karar vermeden önce kendi kendini anlamaya ve kendisi için nelerin önemli olduğuna, onu güdüleyecek mesleğin ne olduğuna ve

sonuçta ödülün ne olacağına karar vermek zorundadır. İşgörenin; değer, ilgi ve yetenekleri konusunda bir anlayış kazanması, kendisi için doğru olan bir meslek kararı vermesine yardımcı olmaktadır.

Buna bağlı olarak işletmelerde yeterlilikler gözönüne alınmaktadır. Ancak yetenekler birçok işgörenin düşündüğünden çok daha fazla transfer edilebilme özelliğine sahip olmaktadır. Bu sebeple işgörenler gerekli değişiklikleri yapabilmek için kalıplardan kurtulmalı ve fırsat niteliği olan ortamlara girmelidir. Tüm bunlar oluşurken işgören, birkaç kere yalnızca iş değil, orunda değiştirebilmektedir. Bir işgören on yıl içinde, önceden üç beş orun değiştirirken, mevcut durumda dört-altı orun değişimi gerçekleştirebilmektedir.

Meslek planlama haritası ve yeterlilikler çalışmasına işgören ve işletme açısından yaklaşılabilir. Meslek planlama araçları işletme ve işgörenin işine uygun bir şekilde ilerlemesini sağlayacak meslek yollarıyla ilgili olmaktadır. Bu yollar, işgörenin belirli işletme birimlerindeki ilerlemesini gerçekleştireceği yerleri ve gereklerini göstermektedir.

6. MESLEK PLANLAMA YÖNETİMİ

Yetenekli işgörenlerin bulunamaması nedeni ile, hem üretim hem de hizmet sektöründeki işletmelerde giriş düzeyindeki işler genellikle boş olmaktadır. Bu durum, işletmeleri işgörenleri koruma konusunda başarısız bırakabilmektedir. Bu nedenle, meslek planlama çalışmaları, işletmeler için yeni bir anlam ve önem kazanmaktadır. Meslek planlama, işletmelerin işgörenleri korumasının bir aşamasıdır. İşletme içinde, görevleri kendilerine uygun olmayan yetenekli işgörenlerin; daha uygun görevlere gelmesi sağlanırsa; işgörenlerden daha iyi verim alınmış olmaktadır. Gelişme başarısı gösteren işgörenlerin işletmede tutulması; yeterliliklerini kanıtlamış işgörenlerin işletmede tutulması kadar önemli olmaktadır. İşletmelerin işgörenlerinin yeteneklerinden daha fazla yararlanması, işten ayrılmalarının en aza indirilmesi; hem işgörenin, hem de işletmenin başarısını yükseltmesi açısından çok önemli olmaktadır. Ayrıca mevcut işgörenlerin; gelişimine yardımcı olmanın maliyeti, yeni işgören çalıştırıp onları eğitmekten daha ucuz olmaktadır.

Meslek planlama yönetimi, işgörenlerin meslek yaşamlarını planlama işidir.

Başarılı bir meslek planlama yönetiminde dört önemli nokta bulunmaktadır;

- Planlı yapılması,
- Tepe yönetiminin desteklemesi ve bu desteği göstermesi,
- Uygulamanın hiçbir bölümünün gözardı edilmemesi,
- Beklentiler ile meslek planlama amaçlarının uyumlu olması.

İşletmelerde belirtilen gerekler oluşturulduktan sonra; meslek planlama işlevine geçilmektedir. İşletmelerin kullanabileceği bir çok meslek planlama yönetimi bulunmaktadır. Bunlar şöyle özetlenebilir :⁶¹

A. Meslek Danışmanlığı

İşletmeler, işgörenlere çok çeşitli danışmanlık hizmetleri sağlayabilmektedir. Bu hizmet ne biçimde olursa olsun; işgörenlerin mesleki ilgileriyle, ilerleme çizgileriyle ve istekleriyle ilgili karşılıklı görüşmelerden oluşmaktadır. Meslek danışmanlığının amacı, işgörenlere mesleklerinde ilerleme olanaklarını araştırmasına yardımcı olmaktır. Eğer bir işgörenin aradığı olanağı işletme sağlayamıyorsa; bunu sağlayabilecek bir başka yerin bulunmasında işgörene yardımcı olunmalıdır. Meslek danışmanlığında, örgütün bu işle görevlendirilen bir üyesi; işgörenlerin meslek amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, işgörenle birlikte çalışarak planlar yapar. Bu amaçlar, çeşitli görüşmelerden sonra saptılır ve bu görüşmelerde işgörenler, ilerleme olanaklarını düşünmeye ve belli bir amaca yönlendirmeye özendirilir.

Meslek planlamaya önem veren işletmelerde; danışmanlık konusunda eğitim görmüş uzmanlar kullanır. Bu uzmanlar işletme içinde çalıştırılabileceği

⁶¹PALMER , s.80-86.

gibi, dışarıdan da getirilebilir. İşgörenlerle karşılıklı yapılan görüşmeleri tamamlayan meslek planlama grupları; işgörenler arasında gittikçe daha önemli duruma gelmektedir. Bu gruplara katılanlar, meslek amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için yapılması gerekenleri saptamakta, kendilerine yardımcı olacak çalışmaları yapmaktadırlar. Meslek planlama grupları, işgörenleri mesleklerinde ilerlemeleri için yüreklendirir ve özendirir.

B. Meslek Yönlendirmesi

Bazı işletmelerde, mesleki ilerleme çizgileri ya da yolları bellidir. İşletmelerde belli bir yere gelebilmek, bir ya da iki şekilde olabilir. Ancak çoğu işletmede, yükselme yolları bu kadar açık değildir. Meslek yönlendirmesi, yöneticilerin işgörenlerle, bilgi alışverişinde bulunarak işgörenlerin gerçekçi ilerleme planları yapmalarına yardımcı olmak üzere kullanabilecekleri bir araçtır.

Meslek yönlendirmesinde, çıkabilecek olanakların, yansız bir biçimde değerlendirilmesi büyük önem taşır. İşletmeler işgörenleri mesleklerinde geliştirirken, gelecekte kendilerini neyin beklediğini açıkça belirtmeleri gerekir. Bu bilgi, işgörenlerin işletmede yükselmek için, hangi yetenek ve becerilerini geliştirmeleri gerektiğini anlamasını sağlar.

İşgören değerlemesinin önemli bir bölümü, işgörenlerin örgüt içinde ilerlerken, hangi görevlerde bulunacaklarının planlanmasına ayrılabilir. Amaçlar belirlenirken, işgörenlerin önündeki ilerleme olanakları kadar; onların işletme içindeki konumları da dikkate alınmalıdır. Meslek yönlendirmesinin gerektiği gibi kullanılması, işgörenlerin işletme içinde sistemli ve üretken bir biçimde ilerlemesini sağlar.

C. İçerden Yükselme

İşletmelerin çoğu, kendisine gerekli olan işgörenleri, işletme dışında aramak yerine; işletme içinde aramayı seçer. Bunun en önemli nedeni; içeriden yükselmenin işgörenler üzerinde yapacağı etkidir. İçeriden yükselmeyi standart politika durumuna getiren işletmelerde, moral ve verimlilik genellikle yüksektir, iş bırakmalar, işe gelmemeler seyrek ve işgörenler görevlerine bağlıdır. İşgörenler, birey olarak kendilerine önem verip, yatırım yapan işletmelere kişisel ve mesleki bir bağlılık duyarlar. Bu durum, onların işlerine daha sıkı sarılmalarına ve üretkenliğinin artmasına neden olur. İşgörenlerin bu politikaya gösterdiği tepki, işletme hakkında, gerektiğince çok Şey öğrenmek, iyi ve çok çalışmak, gücünü işletmede verimli olarak kullanmaktır.

İşletme içinde, meslekte ilerleme, iyi bir başarı gösterme için bir zendirmedir. Parasal ödüllerde beraberinde getirmesine karşın, meslekte ilerleme parayla ilgili olmayan, statüye dayalı bir ödüldür. En önemlisi, işyerinde bir adalet bilincinin oluşmasını sağlar. İyi iş çıkaran işgörenlerin üstü olarak, dışarıdan birilerinin getirilmesi ise işgörenlerin işyerlerine yabancılaşmalarına yol açabilir.⁶²

İçeriden yükselme politikasını etkili biçimde uygulayabilmek için, işletmelerin ilerleme olanakları hakkında işgörenlere tam ve kesin bilgiler vermesi gerekir. Bütün açık işler, işgörenlere bildirilmeli ve bu işlere ulaşabilmenin n açık tutulmalıdır. İşletmede önemli örgütsel konulara yükselmenin tipik yolları hakkında bilgi vermek; işgören değerleme sisteminin standart bir süreci olmalıdır.

⁶²JEFFREY PFEFFER (ev: Sinem Gl), **Rekabette stnlğn Sırrı: İnsan** (İstanbul: Sabah Yayınları, 1995), s.44.

D. Becerilerin Değerlendirilmesi ve Eğitim

Meslek gelişimlerinin ortasına gelmiş, ya da sonuna yaklaşmış iřęörenlerin; becerilerin g¼ncelleřtirilmesi, başarı y¼kseltmek ve iřęörenleri işletmede tutmak bakımından çok ¼nemlidir. Iřęörendere, alanlarındaki yeni gelişmeler hakkında bilgilenme, yeni beceriler edinme ve başka meslek alanlarıyla da ilgilenme olanağı sağlamak, ¼rg¼t¼ canlı tutar ve istekli çalışma ortamı yaratır.

Bazı işletmeler başarı değerleme merkezleri kurmaya başlamıştır. Bu merkezlerde iřęörenler, ¼rg¼t içindeki ilerleme çizgilerini belirlemek için, bir dizi sınavdan geçer. Iřęörenderin kendilerini geliştirmek için, gereksinim duydukları mesleki gelişim ve eğitim planları, bu sınavların sonuçlarına g¼re d¼zenlenir.

Birçok işletme içinde verilen, t¼rsel teknik eğitime ek olarak; iřęörendere mesleki eğitim sağlamaya, gelişim ve ilerleme kursları için izin verilmeye başlanmıştır.

E. Iř Zenginleştirme

Iř zenginleştirme, ¼rg¼tteki işlere yeni yetenekler, genişletilmiş sorumluluklar ve ¼zendirici ¼zellikler kazandırmak, ¼zere; yeniden biçim verilmesi programıdır. Dikey iş y¼klemesi de denen iş zenginleştirme, iřęörenleri kendi işlerini planlamak, ¼rg¼tlemek, denetlemek ve değerlemekle y¼k¼ml¼ kılacak biçimde, yeni g¼revler vermektir. Bir iş, o işi yapana aynı t¼rden yeni g¼revler verilerek değil; çalışmayı daha anlamlı duruma getirecek ¼ęeler eklenerek zenginleştirilir. ¼rneęin iřęörendere, yapılacak harcamalardan doğrudan doğruya sorumlu olacakları, k¼¼k b¼teler ya da (belli bir s¼reyle sınırlı olmak koşuluyla) kendi iş çizelgelerini yapma sorumluluğu verilebilir.

İş zenginleştirme; işgörenlerin görevlerini çeşitlendirdiği gibi; onların yeni bilgiler edinmesini, başarı hakkında doğrudan desteklenmesini, iş yöntem ve çizelgeleri üzerinde, denetim kurmasını; iletişim kaynaklarına dolaysızca ulaşabilmesini ve sonuçlardan kendisinin sorumlu tutulmasını sağlayarak işin yapısını da değiştirir.⁶³

İş zenginleştirmenin önemli noktası, işgörenlerin ne zaman yeteneklerini zorlayacak yeni işlere ihtiyaçları olduğunu anlayabilmektir. Etkisini tam olarak gösterebilmesi için, iş zenginleştirmenin yönetici ve işgörenlerin işbirliğiyle gerçekleştirilmesi gerekir.

F. İş Değiştirimi (Rotasyonu)

Meslek planlamanın bir başka aracı da, işgörenlerin örgütteki yerlerini dikey değil; yatay olarak değiştirmektir. Örgütün amaçlarına uygun, yeni görevle ya da yeni bir bölümle karşılaşan işgörenin önüne, yeteneklerini geliştirip, yeni beceriler edinme ve belki de; yeni bir meslek gelişimi doğrultusu seçme olanağı çıkmış olur. Örgütlerin işgörenleri güdülemek için, iş değiştirimi uygularken çok dikkatli olması, değiştirmeye giren işgörenler arasındaki dengeyi gözetmesi ve onların kendilerini kullanılmış ya da aldatılmış hissetmemesini sağlaması gerekir.

Bazı örgütsel politikalarda ortaya çıkan bir sorun, işgörenleri iyi çalıştıkları alanlarda tutma eğilimidir. Böyle bir düşünce, mantıklı gibi görünebilir; ancak bu durumda, o işgörenin başarı yetenekleri bastırılmış da olabilir.

⁶³PALMER, s.83, içinde: Donald.D.White ve David A.Bednar, Organizational Behavior: Understanding and Managing People at work (Boston,1986), s.559.

İş değiştirmeyi yönteminin etkili olabilmesi için, değiştirmeye giren iřęörenlerin, yeni mesleki bilgi ve beceriler kazanacak olmasına dikkat edilmelidir. Bir yandan iřęörenlerin varolan becerilerinden yararlanırken; bir yandan da yeni bilgi ve beceriler edinmeleri özendirilmelidir.

G. Meslek Planlama Grupları

Meslek planlama grupları, mesleki gelişim konusundaki etkinliklerin son zamanlarda ortaya çıkmış bir biçimidir. Bazı ğrenme teknikleri, iřęörenlerin kendilerini geliştirmesine yardımcı olmak üzere meslek planlama konusuna uygulanmasından oluşur. Meslek planlama grupları, iřęörenlerin gelecekteki mesleklerini denetim altında tutmalarını sağlayacak biçimde, iřęörenleri kendilerini geliştirmeye ve önlerine bir amaç koymaya zendirmenin bir aracıdır.

Meslek planlama grupları, iřęrenlere kendileri için bir uğraş seçme; bu seçimlerinin gereğini en iyi biçimde yerine getirebilecekleri bir işletme bulma ve bireysel meslek gelişimlerinin hangi yönde olacağına karar verme gibi konularda yardımcı olur. Meslek ilgileri birbirine benzeyen iřęrenler, düzenli olarak bir araya gelip, bilgi alışverişinde bulunur ve birbirlerine destek olurlar. Meslek planlama grupları oluşturan işletmeler, genellikle iřęrenlerine yardımcı olacak bilgiler vermek üzere dışarıdan danışman ve uzman getirir.

Meslek planlama; iřęrenlere meslekleri konusunda daha iyi karar verebilmeleri için bilgi sağlar. ŞEKİL-8' de meslek planlamaya başlarken, iřęrenlere yardımcı olacak bir sormaca izelgesi yer almaktadır. İřęrenlerin amaçlarını ve bu amaçlar doğrultusunda ne kadar ilerlediklerini sürekli değerlemesi özendirilmelidir. Meslek planlamanın sürekli bir uğraş olması, bireysel gelişim için gereklidir. Meslek izgisi ve duyulan gereksinimler, kişinin

yaşamı boyunca çeşitli değişikliklere uğrar.⁶⁴ Sözelimi; mesleğinin başında, mali ve mesleki gereksinimleri en alt görevlerdeki işlerle uyumlu olmasına karşın; mesleki bakımdan geliştikçe, kişisel ve mesleki gereksinimlerde değişir, mali ve mesleki doyum beklentileri yükselir ve meslek çizgisi farklı bir yön alır.

Meslek yönetme etkinlikleri, hangi biçimde olursa olsun; bu etkinliklerin önemini anlayan bir işletme, rakip işletmelere göre çok daha avantajlı olacaktır.

1.Hangi becerilere sahibim? _____ _____
2.Bu becerileri nerede ve nasıl kullanmak istiyorum? _____ _____
3.Ne çeşit bir örgüt aramalıyım? Amaçlar:_____Beceriler:_____
4.Bu örgütlerin adları ne? _____ _____
5.Bu örgütler hakkında nereden bilgi alabilirim? _____ _____
6.Amaçladığım düzeye/konuma uygun ücreti bana kim verebilir? _____ _____
7.İstediğim işe girebilmek için strateji ne? _____ _____

ŞEKİL - 8 : Meslek Planlama Soru Formu

⁶⁴PALMER, s.85 içinde: Donald F. Harvey ve Donald R. Brown. An Experimental Approach to Organization Development (New Jersey, 1988), s.227-228.

IV. İŞGÖREN KAYNAKLARI VE MESLEK PLANLAMA

7. İŞGÖREN KAYNAKLARI VE MESLEK PLANLAMANIN ÖRGÜTSEL BAĞINTILARI

İşgören kaynakları bölümü, her bölümdeki bireysel ve genel değerlendirme sonuçlarını kullanarak; yönetimi gözden geçirme, yükselmeleri onaylama çalışmalarında " geliştirme komitesi "rolü oynamaktadır. Bu düzenli bir etkinlik olup; tüm işgörenlerin meslek planlarının onaylanmasını ve gelecek meslekleri için geliştirilmelerini içermektedir.

Her işletme, kendi yapısına, özelliklerine ve işgörenlerin durumlarına göre; değişik biçimde örgütlenmeye gitmektedir. Küçük işletmelerde bağımsız bir işgören kaynakları bölümü bulunmuyorsa; işgören işlevlerinin tümü diğer yöneticiler tarafından yerine getirilmektedir. Ancak büyük işletmelerde olması gereken işgören kaynakları yönetiminin, bu konuda uzmanlaşmış bağımsız birim tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir. (bkz. Ek-3) Buna bağlı olarak meslek planlama da, işgören kaynakları bölümü tarafından görevlendirilen meslek planlama uzmanları yardımı ile yürütülmektedir.

İşgören kaynakları ve meslek planlama işlevi, işgören kaynakları yöneticisinin yönlendirmesine uygun olarak yürütülmektedir. Ancak işgören

ögesi, işletmenin her yerindedir ve buna bağlı olarak, sorumluluğunun diğer yönetici ve birimlerle de paylaşılma zorunluluğu bulunmaktadır.

A. İşgörenlerin Rol ve Sorumlulukları :

Meslek planlama çalışmaları hem işletmenin hem de işgörenlerin amaçlarına ulaşmaları için yapılmaktadır. Meslek planlamayı işgörenler açısından ele alacak olursak; temel amaç işgörenlerin kendi mesleklerini planlama ve geliştirme konusunda sorumluluk almaları ve katkıda bulunmaları olmaktadır. Başka deyişle işgörenlerin işe başladıkları zamandan itibaren bilgi, beceri ve deneyim kazanma yoluyla amaçlarına ulaşmak için aşağıda belirtilen farklı rol ve sorumlulukları bulunmaktadır.

- İşgörenlerin kendisi için nelerin önemli olduğu ve bunların işe nasıl yansıdığını öğreneceği, kendi kendini değerlendirme araştırması yapması, ("Kişisel Değerler sormacası" olarak tanımlanan bu çalışma bütünüyle kişiye özeldir ve sonuçlarının bir bölümünün yöneticisi ile paylaşılma zorunluluğu yoktur.)
- İşgörenin sahip olduğu yeterlilikleri ile, şimdiki işi için gereken yeterlilikleri karşılaştırması, (Fakat bu değerlemeyi yapabilmesi için önceden, her iş için gereken yeterliliklerin işgören kaynakları bölümü tarafından tanımlanmış olması gerekmektedir.)
- İşgörenin kendisini, kısa sürede (2-3 yıl) ve uzun sürede (3-5 yıl) nerede görmek istediğini tanımlaması,
- İşgörenin, ilk üç aşamanın verilerini kullanarak, taslak Bireysel Gelişim Planını (BGP) hazırlaması,
- İşgörenin, hazırlanılan BGP ile belirlenen yeterlilikleri, yetenekleri, gereksinimleri ve meslek amaçlarını; yöneticisi ile paylaşması. (BGP karşılıklı meslek planlama görüşmesinin aracıdır ve işgören ile yönetici

arasında bir iletişim aracıdır. Bu aşamada meslek planı dikkate alınarak, işgörenin güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri de tanımlanır ve bunlara yönelik planları hazırlanır. Sonuçta beklenen, her iki tarafın üzerinde anlaştığı bir meslek gelişim ve BGP oluşturmaktır. İşgören ile yöneticinin üzerinde anlaştığı BGP, işgören kaynakları yöneticisi ile gözden geçirilerek uygulanabilme ve işletme amaçlarıyla uyumlu olabilme özelliğini kazanır. Üzerinde uzlaşılan planın gerçeğe dönüştürülmesi ile izlenmesi aşamasında; sorumluluk işgörenin, yöneticisinin ve işgören kaynakları bölümünün olmaktadır. Yılda bir kez genel değerlendirme gerekirse, zaman gözetmeksizin yapılır.)

- İşgörenlerin çeşitli ilerleme yolları aramaları için, kendi kişisel ve mesleki gereksinimleriyle daha fazla ilgilenmesi.

B. Yöneticilerin Rol ve Sorumlulukları :

Örgütler, işgörenlerin meslek planlama çalışmaları ile değiştiklerini ve geliştiklerini kabul etmektedir. Hem işgörenlerin hem de örgütlerin bu değişimleri kabul etmeleri ve gerekli uyumlaştırma sağlamaları gerekmektedir. İşgörenlerin tutum ve davranışlarını anlayabilmek ve gerekli düzeltmeleri yapabilmek için meslek planlama çalışmalarında etkili bir konuma sahip olan yöneticilere aşağıdaki rol ve sorumluluklar düşmektedir.

- İşgörenlerin işlerindeki yeterliliklerini yansız değerlemesi,
- İşgören için ilerleme ve gelişim olanaklarını tanımlaması,
- İşgören tarafından hazırlanan taslak BGP çizelgesini incelemesi,
- Meslek planlama görüşmesine etkili olarak katılması,
- İlgili işgörene sürekli açıklayıcı bilgi vermesi,
- Meslek amaçları ile iş amaçları arasında bağlantı kurması,
- Yönlendirme konularında destek vermesi.

İşgören kaynakları yöneticileri sürekli, çabuk ve yerinde karar alarak, bu devingen ortamın gereklerine uymalıdır. Ancak böyle davrandıklarında, işletmeler yaşamlarını başarı ile sürdürebilirler. Bu durumda işgören kaynakları yöneticileri; örgütte oluşan her türlü değişiklikleri, zamanında görüp, hemen gerekli hazırlıkları yaparak, işletmenin amaçlarına uygun ve doğru karar alabilmektedirler. Yoksa, örgütün gelişmesi duracağı gibi; geleceği de tehlikeye düşebilir.

C. İşletme Üst Yönetiminin Rolü ve Sorumlulukları :

Hızlı bir biçimde değişen rekabet ortamında işletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve başarıyı garantileyebilmesi için verilebilecek tüm kararlarda olduğu gibi; başarılı meslek planlama da üst yönetimin desteğini beraberinde getirmekte ve üst yönetime çeşitli rol ile sorumluluklar yüklemektedir.

- Uygun olan görevlere aday olanların, BGP'lerini inceleyerek, işletme amaçları ile işgören amaçlarının eşleştirilmesi konusunda çok yönlü bilgi akışını sağlamak.
- İşgören kaynakları yönetimine gereken önemi verip, bu işlevlerin başarılı biçimde gerçekleştirilmesine destek olmak.

Üst yönetim meslek planlamaya yeterli desteği vermez ise, bu işlev başarılı olarak yerine getirilemez ve yürütülemez. ⁶⁵

⁶⁵ ŞAN ÖZ-ALP, **Genel İşletme** (Eskişehir: Anadolu Üni. AÖF Yayınları, 1996) s.113.

D. İşgören Kaynakları Bölümünün Rolü ve Sorumlulukları :

Meslek planlama çalışmalarının başarıya ulaşması için, gerekli bilgi birikimine sahip işgören kaynakları bölümünün oluşturmak ve işgörenleri söz konusu bölümün oluşturduğu eğitim ve geliştirme izlencelerine katılmaya özendirilmesi gerekmektedir. Buna bağlı olarak işgören kaynakları bölümlerinin meslek planlama çalışmalarında rol ve sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir;

- Meslek planlama sistemini işletmeye tanıtmak , sistemin açık, anlaşılır ve paylaşılr olarak devamını sağlamak,
- Meslek planlama ile ilgili her türlü soruya yanıt vermek ve konu ile ilgili tartışma, sorun , çatışmaların çözümlenmesinde yardımcı olmak,
- İşgören kaynakları sistemi ile ilgili olarak, bu görevleri üstlenirken bireysel gelişim için gerekli olan eğitim ve geliştirme izlencelerini düzenleyerek, işgörenlerin bu izlencelere katılımını sağlamak ve doğru olarak yapabilmesi için, işgörenler hakkında gerekli bilgileri edinmek,
- Tüm işgörenleri kendi alanları dışındaki meslek geliştirme olanakları konusunda bilgilendirip, meslek planlamayı etkileyen diğer politika ve uygulamalara da açıklık getirip, bağlantısını açıklığa kavuşturmak,
- Meslek planlama işlevinin amacından saptırılmasını önlemek amacıyla, düzenli olarak; yenileme toplantıları yapmak, üst yönetimi ve diğer yöneticileri gerektiğinde uyarmak,
- Meslek planlama yönetiminde iletişim ve bilgiyi sağlamak, (İletişim ve bilgi akışı doğru yapılmaz ise, gereken meslek planlama başarısı gösterilemez)
- İşgörenlerin meslek planlama çalışmalarını, meslek geliştirme olanakları ve danışma hizmetleriyle desteklemek.

E. Örgütlerin Rol ve Sorumlulukları:

Meslek planlamanın işgörenler üzerindeki etkisi açıklanırken elde edilebilecek olumlu sonuçlar örgütü bir çok bakımdan geliştirmektedir. Sözgelimi; daha verimli, işinden doyum sağlayan işgörenler grubu ve geliştirmelere açık bir yönetim oluşturulup, işgörenlerin örgütün uyguladığı planlama ve yönetim programlarında daha başarılı olmaları sağlanabilir. Çalışacağı meslek ve örgüte göre hazırlanmış, gereken özellikleri kazanmış işgörenler, örgütlerin aşağıda belirtilen rol ve sorumlulukları yerine getirmesi ile amaçlara daha kolay ulaşabilmekte ve oluşabilecek kaynak ile zaman kayıplarını en aza indirilebilmektedir .

- İşgörenlerin gereksinimleriyle örgütlerin işgörelere sağladığı olanaklar arasında uyum olmalıdır. Her iki tarafta karşı tarafın beklentilerini vermekle yükümlüdür. Meslek planlama etkinlikleri bu karşılıklı etkileşimin gerektirdiği bilgileri sağlar.
- İşgörenlerin meslek planlama gereksinimlerini belirleyip, örgütün gereksinimleriyle birleştirmeleri için; gerekli becerilere sahip olması , günümüzde işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, işgören kaynaklarına ilişkin plan ve uygulamalara, zamanla daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.
- Karşılaştırma ve değerlendirme izlenceleri ile iş değiştirimi planları yapılarak; işgörenlerin meslek seçimi yapması ve işletmelerin de onların yeteneklerini değerlemesine yardımcı olunmalıdır.
- İşletmelerin işgörelere sağladığı diğer bir yardım da, meslek planlama gruplarıdır. İşgörenlerin ilk, orta ve son dönem meslek gelişimlerine ilişkin konular ele alınırken; aynı çizelge kullanılmalıdır. Böylece örgütün

bütün işgörenlerinin gereksinimlerini bütünlük içinde görebilmesi sağlanmış olacaktır.

- İşgörelere, kendi yaşamlarını planlayabilme olanağı sağlanmalıdır. Bu girişim, işgöreleri işletmeye daha çok bağlayıp güvenlerini arttırabilir. ⁶⁶
- Meslek geliştirmenin bir anlam kazanabilmesi için, işgörelere sağlanan yardımlar arttırılmalı ve çeşitlendirilmelidir. Çünkü her düzeydeki eğitim ve öğretim etkinliklerinin desteklenmesi ve bu etkinliklere katılabilmeleri için; gerekirse işgörelere izin verilmeli, mali destek sağlanmalı. Böylece işgörelerin işletmede tutulmasına önem verilmelidir.
- Geleceğin işletmeleri, işgörelere sağlanan ve deneyimle doğru orantılı olan, mali destekleri yeniden ele almak zorundadırlar. İşgörelerin, kâr'a ortak olması, ya da ücretli izin verilmesi gibi çeşitli olanaklar arasında seçim yapma olanağının tanınması gerekmektedir. Böylece işgöreleri işletmede tutmak ve yeni işgöreleri çekmek kolaylaşabilecektir.
- İşletmeler çıkarlarını korumak için, uyumlaştırma işlevi ile örgüt içi ve dışı tüm etmenleri dikkate almalıdır. Çünkü örgütün düzenli bir biçimde çalışması ile işgörelere kendilerine çıkar sağlayabilecektir.

İşgören kaynaklarının ve meslek planlamanın bir anlam ifade edebilmesi için, başlangıçta bir örgüt olarak düzenli, verimli ve kârlı bir şekilde çalışması gerekmektedir. İşgörelerin meslek planlama yönetimine etkili olarak katılmaları ve belirtilen görevlerin doğru olarak yerine getirilmesi güç olmakla birlikte; kararların kabul alanını genişleterek, kolaylıkla uygulanmasını sağlamaktadır.⁶⁷

⁶⁶ PALMER, s.88.

⁶⁷ İSMAİL DURAK ATAAY, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri** (İstanbul: İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Yayınları, 1990) , s:152.

Meslek seçeneklerinin çoğalması, rol ve sorumluluklarının da artması anlamına gelmektedir. Meslek geliştirme etkinliklerinden tam olarak yararlanabilmek ve başarıyı yükseltmek için, süreçteki rol ve sorumlulukların etkili biçimde yerine getirilmesini sağlamak gerekmektedir. Böyle bir ortamda işgörenler, yöneticiler, örgüt ile üst yönetim amaçlarını ve gittikleri yönü daha iyi anlamakta, işgörenlerin örgütlere bağlılığı ve verimliliği arttırılmaktadır.

- Diğer işletmelerdeki başarılı uygulamalar hakkında bilgi sağlamak, meslek planlama işlevinde oluşan sorunların tanısı ve çözümü için destek sunmak,
- Etkili bir iş analizi yapmak; örgüt ve örgütteki işler ile işgörenler hakkında güvenilir bilgi sağlamak.
- İşgören kaynakları ve meslek planlama ile ilgili yönetsel işlerin büyük bir kısmını gerçekleştirmek,
- İşgören kaynakları, meslek planlamaya karışıp, planlama yöntemlerine karşı çıkabileceği için; meslek planlama konusunda dikkatli olmak, işgörenlerin kapasite ve başarılarını doğru olarak ölçmek,
- Örgütsel değişikliklere ve işgörenin şimdiki görevine yönelik, eğitim gereksinimleri ve meslek planlama çalışmalarına koşut olarak, işgörenin ileride üstleneceği, yeni sorumlulukları karşılayabileceği yeterlilik düzeyine ulaşması için alması gereken eğitimleri de gözönünde bulundurmak,
- İşgörenlerin, değişik beceriler ve yetenekler geliştirmelerini mevcut görevleri için gerekli olmasa bile desteklemek. (Çünkü işgören kaynakları bölümlerinin işlevlerinin tümü işletme stratejisine hizmet etme amacını taşır.)
- İşgörenleri iyi işler yapmaktan alıkoyan engelleri ortadan kaldırıp; işgörenlerin mutlu olacağı iş olanakları sağlamak.
- İşletme içinde yapılan her işi tablo gibi tam ve doğru olarak yansıtmak için iş tanımlarını oluşturmak ve ilgili kişileri bilgilendirmek.⁶⁸

Araştırma ve seçme işlevinde son kararı verecek kişi ya da grup, uygulayıcı

⁶⁸ ZEYYAT SABUNCUOĞLU, *Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Eskişehir: Anadolu Üni. AÖF Yayınları, 1994), s.45.

yetkiye sahip yönetici düzeyinde bulunmaktadır. İşgören kaynakları bölümü uygulama yetkisine sahip ilgili yöneticilere gerekli danışmanlık hizmeti vermektedir. İşgören kaynakları bölümü ilgili araştırmayı gerçekleştirmekte, ilk görüşmeyi yapmakta, sınav ve testleri uygulamakta, referansları kontrol etmekte, başarı ölçütlerini ve seçimde uyulacak yolları belirlemektedir. Kişi işe alınmışsa bunu ilgili kişiye yine işgören kaynakları bölümü bildirmektedir. İş önerisini ise işgörenin alınacağı bölümün yöneticisi yapmaktadır. Öneri yapılmadan önce işgören kaynakları bölümü örgütün ücret yapısını ve diğer politikalarını gözönünde bulundurarak kararı onaylamaktadır.

İşgören kaynakları yeni işgöreni araştırma kaynaklarını ele alırken, her zaman doğru yerde, doğru sayıda, doğru işgörene ulaşabilecek kaynaklar olmasına özen göstermelidir. ⁶⁹ İyi işgören kaynakları yöneticisi iyi işgören bulunmasını sağlayan araştırma sisteminin oluşturulmasının ve işler halde tutulmasının önemini bilmekte ve bunun için gerekli olan kayıtları tutmakta, uygulama yetkisine sahip yöneticilerle işbirliği ve iletişim ortamı yaratmaktadır.

Ücret, işgörenlere bir işte çalışması karşılığında ödenen ekonomik yararların tümünü anlatan kavramdır. Kısacası iş ve işgören ücret oluşum sürecinin başlangıcındaki ilk nokta olmaktadır.⁷⁰ İşletmelerde işgörenlere adil ücret ödenmesi ve eşitlik ilkesinden uzaklaşılmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle ücretleri bu iki aşırı nokta arasında dengeli bir biçimde tutmak işgören kaynaklarının görevidir.⁷¹

⁶⁹ IAIN MAITLAND (Çev.Duygu Uğur), **Personel Yönetimi** (İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1996), s.23.

⁷⁰ ATAAY, s.14.

⁷¹ MAITLAND, s.75.

İşgören kaynakları bölümü, işgören değerlemesi ile işgörenlere kendi başarıları konusunda bilgi sağlanmasını, işgörenlerle yöneticiler arasındaki bilgi alışverişini ve işgörenlerin katkısını sağlayan bir çizelge oluşturulmasını amaçlamaktadır. Meslek planlama işlevi, iyi tasarlanmış ve uygulanmış bir işgören değerlendirme sistemini gerektirmektedir. Çünkü işgören değerlendirme kanalıyla varolan işlerden yola çıkılarak, geleceğe yönelik planlama olanağı ortaya çıkmaktadır. Kısacası meslek planlama işlevinde, ilk girdi işgören değerlemesinden gelmektedir. İşgören değerlendirme sonucunda işgörene bu yönde verilmesi gereken eğitimler planlanmakta ve başarısı işgörene yatay, dikey veya çapraz olarak ilerleme olanağı vermektedir.⁷²

İşgören kaynakları ve meslek planlamanın amacı, hazır bir reçete sunmak değil; düşünme ve tartışmayı desteklemek, işletmeleri bugünkü yöntem ve uygulamaları sorgulamaları konusunda cesaretlendirmek ve sadece kendi yararları için değil; daha rekabetçi olabilmek için değişme çabalarını sağlamaktır. Çünkü değişim ve başarı için plan yapmak zor, belki de imkansız yakındır. Bir işletmenin ve işgörenin başarısını güvence altına alacak üstün amaçlı yapı ve sistemler de bulunmamaktadır.

İşletmelerin sürekli aynı başarı düzeyini sürdürmesi açısından, işgören kaynakları işlevlerinin etkileşim içinde olması, bu konularda gerekli olan başarıyı göstermesi ve tüm örgütte etkili olması gerekmektedir. Bu nedenle işgörenlerin katılımının gerçekleşmesi için, birçok işletmelerin işgören kaynakları bölümleri kültürlerini geleneksel işlevlerden, katılımcı takım çalışması işlevlerine yönelik olarak ŞEKİL - 9' da gösterildiği gibi değiştirdikleri görülmektedir.

⁷²ARÇELİK A.Ş' nin 1995 yılında yayınlamış olduğu Personel Yönetimi Sistemi Uygulama kılavuzundan alınmıştır.

İşgören Kaynakları Geleneksel İşlevleri

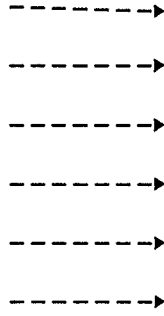


Planlamak
İletişim
Uyumlaştırmak
Güdülemek
Denetlemek
Yönlendirmek

Kültürel Değişim Katılımcı Yeni İşlevleri



Yetkilendirmek
Geliştirmek
Danışmanlık
Birlikte çalışmak
İzlemek
Desteklemek



ŞEKİL - 9: İşgören Kaynakları İşlevlerinin Gelişimi

İşletme politikasında dış müşterilerinin hoşnutluğunun yanında, iç müşterileri olan işgörenlerin güdülenmesi ve hoşnutluğu da önemlidir. İşgören kaynaklarının, buna bağlı olarak değerlendirme, ödüllendirme, katılımcı yönetim ve meslek planlama süreci konularında güçlendirilmeleri gerekmektedir. İşletmeler artık; uluslararası rekabet içinde bulduklarından; işgören kaynağının gelecekte başarısına, niteliğine, güdülenmesine ve etkinliğine dayandığını bilmektedir.

İşgören kaynakları işlevleri, varolan kaynakların uyumlaştırılması, değerlemesi ve geliştirilmesine önemli katkılarda bulunmaktadır. Günümüzde rekabet baskısı içinde bulunan işletmeler, işgören kaynakları işlevlerine daha fazla öncelik vermekte, örgüt ve yönetim biçimlerine büyük değişiklikler getirmektedirler.

9. İŞGÖREN KAYNAKLARI VE MESLEK PLANLAMANIN YÖNETSEL BAĞINTILARI

20.Yüzyılın başlarında ilk işgören bölümleri kurulurken, işletme yöneticileri, "işgörenleri biz yönetiriz" düşüncesine sahiplerdi. Bu yaklaşımdan uzaklaşılabilmesi için, işgören kaynakları yönetiminin yetenekli kişileri yönetici olarak tayin edebilecek, sistematik bir yaklaşım benimsenmesi; yeni yöneticilerin işletmedeki işgörenlerin yükselebilecek olanlarından ve dışarıdan değişik becerilere sahip kişileri de ilave ederek, gelişmekte olan işgören kaynakları yönetimini güçlendirmesi gereğini ortaya çıkarmış ve geleneksel işgören yönetiminden, işgören kaynakları yönetimine geçilmiştir. İşgören Kaynakları yönetimine göre ;

- İşgörenler işletmenin bir kaynağı iken; işletmenin bütün kaynaklarını kullanan kişi, yöneticiler talimat veren ve rapor alan kişi iken; katılımcı yetki veren kişi olarak görülmekte,
- İşletmelerin yıllık iş programı ile yönetilmesinden, stratejik kalite planlaması ile yönetilmesine başlanmakta ve sonuç odaklı hedeflerden süreç - sonuç odaklı hedeflere geçilmekte,
- İşlevsel yaklaşımdan işlevsel ve süreçlerarası yaklaşıma geçilmekte,

- İşgörenlerin ilk izlenime göre seçip yerleştirilmesinden; iş tanımlarına, davranışsal yeterliliklere göre seçimine geçilmekte ve günün gereksinimlerinin yanında, gelecekteki gereksinimlerde gözönüne alınmakta,
- Kanıya dayalı başarı değerlemeden; takım ve bireylere kadar, işgören yeterliliklerine dayalı değerlemeye; yönetici tarafından yapılan değerlemeden, yönetici ile işgören arasında değerlemeye ve yılda bir değerlendirme sonuçlarını izlemeden sürekli izleme ile bilgi alımına geçilmekte,
- Kademe azalması sonucu, azalan dikey ilerleme olanaklarının dışında; yatay ilerleme olanaklarına geçilmekte ve bir önceki işdeki, başarıya dayalı olarak elde edilen ilerlemeden; yeni görevler için tanımlanmış başarı ölçütlerini amaçlayan ilerleme benimsenmekte,
- İş boyutuna ve kişisel başarıya dayalı ücret sisteminden, yeterlilikleri ve takım başarısının değerlendirilmesine geçilmekte, ücret politikası hakkında işgörenler bilinçlendirilmekte,
- Başarı yönetimi sistemi ile işgörenlerin amaçlarla yönetimi, işgörenin kendi başarısını önce kendisinin görmesi ve yöneticilerin işgörenin başarısını somut verilerle değerlendirilmeleri sağlanmakta,(Çünkü gerçek bir işgören kaynakları yönetiminin sağladığı faydalardan birisi, hangi ölçümün doğru olduğu; hangilerinin yanlış olduğu ve ürün ya da hizmetin gerçekten yaratıldığı sürecini anlama yeteneğidir).
- İşgörenlerin bilgi, yetenek, becerilerinin verimli kullanılması sağlanmakta ve işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak için; her işgörenin göstermiş olduğu başarıya göre, adil bir meslek planlama programı düzenlenmekte, yeni yöntem ve ilkeler geliştirilmekte,

- İşletmede nicelik ve nitelik yönünden, olumlu artış gösteren işgörenler, güdülenmesi amacıyla ödüllendirilmekte,
- Meslek planlama ve gelişim için gerekli olan eğitim, iletişim ve yöneticilerin eğitimi düzenli olarak yürütülmekte,
- İşgörenlerin insani değerlerini unutmadan, işgörenlerin yaptıkları işten gurur duymalarını sağlamak için; işgörenlerde gerekli özelliklere sahip olanların; mesleklerinde sürekli gelişimlerini sürdürmeleri için onlara bir yol gösterici danışmanlık gerçekleştirilmekte,
- İşgörenlerin gruplar halinde örgütlenmeleri, birbiriyle karşılaştırılmaları ya da yüksek başarının ödüllendirilmesi ile iş güvencesine olumlu katkılarda bulunmak yoluna gidilmektedir.

Yukarıda belirtilen değişiklik kararlarının yönetici ve işgören tarafından ortaklaşa alınmasının sağlanması gerekir. Bu durumda işgörenler değişiklikleri daha kolay benimsemekte ve işgörenlerin değişime karşı çıkmaları azalmaktadır. Meslek planlama çalışmasına katılan işgören, plana ilişkin kendi görüşlerini özgürce ortaya koyabiliyorsa, onun yaratıcı ve yapıcı gücünden mutlaka yararlanılmaktadır.

Meslek planlama işlevine etkin katılma yoluyla, işgören işten beklediği doyuma büyük ölçüde ulaşacağından, işletmeye daha istekle gelmekte, devamsızlık azalmakta ve işi bırakma durumuyla pek sık karşılaşılmamaktadır. Bu durumda da işgören değişim oranında düşme izlenmektedir.

Denetleme kolaylığında yapılan meslek planlama çalışmaları ve belirlenen amaçlara uygunluğu etkili bir denetleme işleviyle gerçekleşmektedir. Etkili bir denetleme ise ast-üst arasındaki ortak yönetim ve işbirliği ile sağlanmaktadır.

Meslek planlama işlevine etkin biçimde katılan işgören ve yönetici arasında katkı otorite ilişkiler kalkmakta, amaçlarda sapmalar var ise; bunların giderilmesi için işbirliğine gidilmektedir.

İşgören kaynakları ve meslek planlama arasında sürekli etkileşim gerçekleştiğinde işgörenler ve örgüt başarılı olmakta, gelişmeleri için nelerin gerekli olduğu belirlenmekte, işgörenlerin ve örgütün gereksinimleri uyumlaştırılmaktadır. Ancak bu süreçte örgütün tamamının desteği gerekmektedir. Bu karşılıklı etkileşim işgören kaynakları ve meslek planlamanın başarısı, etkinliği ve iş yaşamının kalitesinin yükselmesi bakımından önemli olmaktadır.

V. UNİLEVER FİRMASINDA UYGULAMA

10. İŞLETMENİN TANITIMI

ADI	: Unilever A.Ş
SAHİP VE YÖNETİCİLERİ	: International (Çok uluslu) İşletme
HUKUKİ ŞEKLİ	: Unilever Sanayi ve Türk Ticaret A.Ş
SERMAYESİNİN YAPISI	: Hollanda % 50, İngiltere % 50 'dir.
ÇALIŞMA KONUSU	: Gıda, Temizlik, Kozmetik.

KURULUŞ YERİ

Unilever iki ana işletmeden oluşmaktadır: Unilever NV Rotterdam ve Unilever PLC Londra. Bu iki işletme, ortak yönetim kurulu ile tek işletme gibi çalışmaktadır. Dünya' da Hollanda İngiltere ortaklığı, Türkiye'de de İş Bankası ortaklığı ile hizmetine devam etmektedir.

BÜYÜKLÜĞÜ

Unilever, Londra ve Rotterdam' da genel müdürlükler, 105 ülkede faaliyet gösteren 500'ün üzerinde işletmede çalışmalar, yaklaşık 320.000 işgöreni ve 40 Milyar doları aşan cirouyla dünyanın en büyük 20 işletmesi arasında bulunmaktadır.

Gıda, temizlik ve kozmetik ürünleri Unilever'in 3 temel ürününü oluşturmaktadır;

350 Milyon Pound' luk Gıda

150 Milyon Pound'luk Temizlik

25 Milyon Pound'luk Kozmetik sermayesi bulunmaktadır.

Unilever 'in üretiminin %70'ini gıda, temizlik ve kozmetik ürünleri oluşturmaktadır. Kalan %30 üretimse, kimyasal maddeler, kağıt, plastik, ambalaj ve parfüm gibi ilgili yan sanayi dallarında olmaktadır.

Unilever'in dünya genelinde yaklaşık 20-25 bin yöneticisi bulunmaktadır. Türkiye'deki Unilever-iş'de ise, 300 yönetici, 200 kapsam dışı işgören (Satış temsilcileri- direktörleri- sekreter), 1250 sendikalı, toplam olarak 1750 işgören bulunmaktadır. Bu rakam mevsimliklerle beraber 2500 olabilmektedir.

Unilever ' de yapılan bir araştırmaya göre ;

Yöneticilerin	;	ortalama yaşı	36
		ortalama hizmeti süresi	10 yıl
		ortalama bayan oranı	% 19
		ortalama üniversite mezunu	% 92 'dir.

Kapsam dışı işgörenlerin; ortalama yaşı	32
ortalama hizmeti süresi	5 yıl
ortalama bayan oranı	% 12
ortalama üniversite mezunu	% 60 'dır.

Unilever'de işgörenlerin en son işinde çalıştığı sürenin ortalamasına çok önem verilmektedir. Bu konuda Unilever' de yapılan diğer bir araştırmaya göre;

Yöneticiler için bu ortalama	2 yıl
Kapsam dışı işgören için ortalama	4 yıl
Sendikalılar için ortalama	4 yıl'dır.

TARİHÇE

19. yüzyılda, sanayileşmeyle birlikte kırsal nüfusun kentlere akması, Hollanda' da geliştirilen margarine önem kazandırmış ve buna bağlı olarak şehir yaşamı, temizlik maddelerine olan ihtiyacı da arttırmış, Avrupa gıda ve temizlik maddeleri sanayileri hızla geliştirmiştir.

1930 yılında, bu iki sanayi dalında çalışan iki farklı firma, Hollanda'da margarin üretmekte olan Margarin Union ile İngiltere'de sabun üretmekte olan Lever Brothers birleşmiş ve günümüzde dünyanın en büyük firmalarından biri olan Unilever kurulmuştur.

Türkiye' de 1950 yılında; Uzakdoğu gezisinden dönen iki Unilever yöneticisi İstanbul' a uğramış , küçük bir araştırmayla, Türkiye'deki margarin ihtiyacını belirlenmiş ve kısa inceleme sonucunda kapsamlı bir piyasa araştırması yapılmıştır. Böylece bir raporla Unilever'in Türkiye'ye gelişi sağlanmıştır.

1951 yılında, dünyanın ünlü gıda maddeleri üreticisi Unilever; Türkiye’de margarin fabrikası kurmaya karar verip ilk olarak Türkiye İş Bankası’na ortak yatırım önerisinde bulunmuştur. Türkiye’de pek çok sanayinin kurucusu ve öncüsü olan Türkiye İş Bankası, Unilever’in girişimini olumlu karşılamış ve desteklemiştir. Sonuçta Unilever-Türkiye İş Bankası ortaklığı ile Unilever-İş Bakırköy’de, küçük bir fabrikada margarin üretimine başlamıştır. Söz konusu girişim, Unilever-Türkiye İş Bankası işbirliğinin ilk ürünü olmaktadır.

Ancak talebin hızla artması üzerine, 1984’ te yeni bir fabrika kurulmasına başlanmış ve Adana’ da bir margarin fabrikası satın alınarak, üretime geçilmiştir. En ileri teknolojiyi kullanmakta olan ve 1985’ te 36.000 ton kapasiteyle üretime geçen Çorlu margarin fabrikasında üretilen margarinin bir bölümü ihraç edilmiştir. Fabrikanın yıllık kapasitesi, 1986’da tamamlanan genişletme çalışmaları sonunda arttırılmış ve bu tarihten sonra Bakırköy fabrikasının çalışması durdurulmuştur.

Unilever-İş’in ürettiği en önemli iki margarin Sana ve Vita olmaktadır. Unilever-iş ayrıca “Rama” adlı üçüncü bir margarinle, sanayi margarinlerinden de Stella, Asta, Alba Biskin vb...üretmektedir.

Türkiye’nin en kaliteli domateslerini yetiştiren Bursa’nın Yenişehir kasabasında 1971 yılında, ürünlerini değerlendirecek bir fabrika kurulmuştur : Dosan Konserve Sanayi ve Ticaret AŞ Salça ve Konserve Tesisleri. Bu ürünlerin tümü, Dosan fabrikasında uluslararası Unilever’den sağlanan teknik bilgiyle üretilmektedir ve Unilever’ e özgü kalite kontrollerinden geçirildikten sonra piyasaya sunulmaktadır.

Dosan, Fidan markalı ürünlerin yanında; uluslararası Unilever'in çay konusunda geliştirdiği teknoloji ve deneyimiyle çay üretmektedir. Unilever' in dünyaca ünlü Lipton ve Brooke Bond çayları, Rize'nin Pazar ilçesindeki Dosan Çay Fabrikası'nda Lipton markasıyla Rize çayları Türk çay demleme yöntemine uygun değişik harmanlar halinde üretilmektedir.

1960'lı yıllarda değişen yaşam koşulları, Türk toplumunda Türk kadınının temizlik anlayışında değişiklikler yaratmıştır. Yeni tip konutlar, yeni malzemeler, yaygınlaşmaya başlayan çamaşır makinaları, yükselen yaşam düzeyi sonucu temizlik konusunda yeni gereksinimler oluşmuştur. Çamaşırda, bulaşıkta, kişisel temizlikte, ev temizliğinde yeni gereksinimleri karşılamak için temizlik gereçleri üretimine giren Unilever; Reward, Reksona ,Omo, Omomatik, Vim, Sıvı Vim ,Cif, Lux ,vd. ürünlerini piyasaya sürmeye başlanmıştır.

Türkler giderek kişisel bakımına ilgi duymaya, kendine daha çok özen göstermeye başlamıştır. Unilever, gelişen gelir düzeyi, toplumun artan kişisel bakım gereksinimlerini karşılamaya çalışarak, Gibbs traş kremi, Elidor şampuan, Clear şampuan, Reward deodorant, Impulse deodorant, Signal diş macunu vb. ürünler piyasaya sürmeye başlamıştır.

Unilever' in sabun dışındaki kozmetik ürünlerini Elida üretmektedir. Yeni teknolojileri uygulanarak tüketicilerine en uygun, en etkin ürünlerini sunma çabasıyla" Ürün Araştırma ve Geliştirme" ünitesiyle sürekli işbirliği içinde çalışmaktadır. Kozmetik ürünlerini Topkapı' da bulunan fabrikasında üreten Elida "Uluslararası standart kalite kontrol sistemi" ni uygulayan kuruluşlarından⁷³

⁷³ Unilever işletmesinde 08.06.1996 tarihinde İşgören Direktörü Cemal Oğuzberk ile yapılan görüşmelerden alınmıştır.

11. İŞGÖREN KAYNAKLARI VE MESLEK PLANLAMA İŞLEVLERİNİN KARŞILIKLI İNCELENMESİ

Hanrettin ERBAŞ
~~ERBAŞ~~

A. UNILEVER ' DE İŞGÖREN İŞLEVİ

Unilever' de diğer tüm işletmelerde olduğu gibi, ilk amaç kâr olmaktadır. Bu amaca ulaşabilmek için temel etken; işgören ögesini etkin bir biçimde kullanmaktır.

Unilever-İş, uluslararası Unilever'in geliştirdiği teknolojiyi kullanmakta ve tüm dünyada yapmakta olduğu araştırma-geliştirme çalışmalarından yararlanmaktadır. Uluslararası Unilever'den bilgi akışıyla desteklenen işgörenler ise; Unilever-İş ürünlerinin niteliğinin en büyük güvencesi görülmektedir.

Unilever; cinsiyeti, ırkı ne olursa olsun işgörenlerine eşit olarak meslek planlama fırsatları vermeye ve bu çalışmalarında işgörenlerin istekleri ile başarılarını dikkate almaya çalışmaktadır.

Unilever' de en iyi nitelikteki ürün için en iyi şekilde idare etmek gerekli görülmektedir. Bu nedenle Unilever tipi işgören; değişimin devamlı tazelenmesi

gerektiğini düşünmekte, hatta değişimlerden daha önde gitme fikrini benimsemektedir.

Unilever, yılda 800.000.000 \$'lık yatırım yapmakta, özellikle İngiltere, Hollanda ve Amerika' da araştırma merkezleri bulunmaktadır. Yenilik Unilever' in tüm sektörlerinde yaşam biçimi olarak benimsenmektedir. Buna bağlı olarak Unilever işgöreni müşterilerinin değişen isteklerine en başarılı şekilde cevap verebilmelidir. Çünkü Unilever' de "Müşteri tatmini, geliştirme çabalarında başlar" fikri benimsenmektedir. Yenilik Unilever' de gelişimin bir kısmını oluşturmakta ve sistemli çalışma ile birlikte düşünülmektedir.

Unilever işgörenlerinin ilk adımlarını ödüllendirmekte ve eğlence teşvik edilmektedir. En azından yılda bir kez işgören yöneticisi ile , gelecek yıl ile ilgili planlarını - amaçlarını konuşmakta ve bir sorunla karşılaşıncaya yardım görmektedir. Kısaca Unilever' de devamlı gelişme amaçlanmakta ve işgörenin başarısı işletmenin başarısı görülmektedir.⁷⁴

Unilever yeni ve son teknolojiye sahip yatırımlar için en önemli ve temel kaynağı olan işgörelere gereksinim duymaktadır. Bu sebeple eğitim ve geliştirmeye önem gösterilmekte ve işgörenlerin eğitimleri farklı yerlerde olabilmektedir. Söz konusu işletme, farklı ülkelerde ticaret yapmasından dolayı, işgörenleri farklı insanlarla tanışmaları ve onlarla ticaret dışında milletlerarası bağlarda oluşturması için olanaklar sağlamaktadır.

⁷⁴ Unilever' de " Çalışma kaliteyi getirir. kalite ise başarıyı" Unilever' de işgörenin ve işletmenin başarısı en önemli konudur.

Unilever' deki işgören konusundaki bu çalışmalar; işletmenin özel yeteneklere gereksinimi olduğunu göstermektedir. Bu nedenle yetenekli üniversite mezunları cezbedilmeye çalışılmakta ve işgörenin yeteneği ile işletmenin amacına ulaşması için gerekli özellikler var ise; gelecekteki amaca beraber ulaşılması istenilmektedir.

B. UNİLEVER' DE İŞGÖREN KAYNAKLARI VE MESLEK PLANLAMANIN YERİ

Unilever' de meslek planlamanın yapılabilmesi için, çeşitli basamaklardan geçmek ve bunların ayrıntılı olarak incelenip, bilgi edinilmesi gerekmektedir. Bu nedenle işgören amaçlarının etkin şekilde planlanıp, desteklenmesi ve işgören kaynaklarının uygun biçimde kullanılması çabaları görülmektedir.

Söz konusu örgütte meslek planlama amacına göre; herhangi bir kişi işe alındığında, aynı işte emekli olması istenmemektedir. Unilever; işgöreni eğiterek, başarılarını belirleyerek, zaman içinde daha fazla sorumluluk vererek örgütün en üst basamağına çıkartmayı amaçlamaktadır.

Unilever' de bu amacı gerçekleştirebilmek için, işgörenin başarısının artan biçimde sorumluluk almaya elverişli olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Bu da; işgörenin başarısını belirleyip, ölçmekle gerçekleşmektedir. Çünkü söz konusu örgüte göre” Bir görevi yapmak, başarıları yönlendirmek ve planlanlamak mutlaka başarının ölçülebilir olmasını gerektirmektedir. “

Genel olarak Unilever; meslek planlama ve işgören kaynakları konusunda başarılı olduğuna inanmaktadır. Yönetici kaybetmesine rağmen, işlerin

yürütülmesi, gidenlerin yerinin doldurulmasında sıkıntı çekmemekte, hatta bu konuda önemli derecede başarılı olduklarını düşünmektedir.

Unilever' de belirli yerlerin boşalma nedenleri; işgörenlerin beklentilerinin gerçekleşmemesi, başka işletmelerin eğitim için para harcamayıp, onun yerine daha fazla ücret vermeleri sebebiyle işletme değiştirmeleri ve bazı görevlerde geçici işgören ve taşeron işgören kullanılması olmaktadır.

Unilever' de meslek planlama çalışmaları 26 yıl önce de bugün de etkin bir biçimde ele alınmaktadır. İşgören kaynakları ile ilgili yetkinlik göstergeleri son üç yıllık başarı ve yetkinlikleri dikkate alınarak daha bir sistematik ele alınmakta (1997 yılından itibaren) ve her işgörenin yöneticilerince yeteneklerinin değerlendirilmesi kaydedilmektedir. Değişen, gelişen dünya ve ülke şartlarına uyumun daha çabuk olması için her türlü yol değerlendirilmesine, değişimlere çabuk uyum sağlayabilmek için çeşitli araç ve gereçler kullanılmasına özen gösterilmektedir.

Söz konusu işletme' de tecrübeye çok önem verilmekte ve meslek geliştirmenin yolu; çeşitli ürünlerde, işletmelerde, işlevlerde ve ülkelerde eğitmek olmaktadır. Dünyanın her tarafında yöneticilik yapan işgörenleri bulunmaktadır. (Çin' de- İngiltere' de vb.)

C. MESLEK YÜKSELMELERİNDE İŞGÖRENLERDE ARANILAN ÖZELLİKLER

Yeryüzünde en zor şey insanın insanı değerlemesidir. Unilever' de en çok dikkat edilen konu; işgörenler neye göre değerlendirilmekte ve simgeler işgörene neye göre verilmektedir. Bu ölçütlerin sistemin çökmemesi için

standart olmasına önem verilmektedir. Unilever' de bazı standart göstergeler bulunmakta, ancak tüm örgüt bunu sistemli olarak kullanırsa bir örnek olabileceği düşünülmektedir. Unilever' de işgörenlerde aranan bu standart göstergeler şunlardır;

- Yansız olup, sonuçlara ulaşabilmek ve ayrıntılara girip kaybolmamak,
- Yaratıcı olmak,
- Analiz yeteneğine sahip olmak,
- Gerçekçi olmak,
- Önderlik sıfatına sahip olup, yönlendirdiği tüm kaynakları en iyi biçimde amaçlara götürebilmek,
- İnsani değerlere sahip olmak,
- Açık yürekli, doğru sözlü, öncelikleri belirleme vb. özelliklere sahip olmak.

Belirtilen bu kişisel özelliklerin dışında ilgili işgörenlerde aranan diğer özellikler ise;

- Üniversite mezunu olmak ve
- Yabancı dil bilmektir. (2 - 3 tane tercih sebebi)

Unilever'de dengeli olarak bu tür özelliklere sahip olan işgörenlerin artan biçimde yükselebilecekleri, yönetimindeki işgörenleri güdüleyebilecekleri ve başarılı olacakları düşünülmektedir.

D. İŞLETMENİN MESLEK PLANLAMA PROGRAMI İÇİN GEREKLİ OLAN GEREKSİNİMLERİ

Unilever' de meslek planlama ile ilgili işlemlerin yerine getirilebilmesi ve işgörenlerle ilgili plan - program yapılması için bilgiye gereksinim duyulmaktadır. Bu bilgiler hem işletmeye hem de işgörelere gerekmektedir.

Unilever; işgörenlerin ortaya koyduğu başarısı, gereksinimleri, kişisel gelişmelerini ile bilgileri toplamakta ve ;

- İşgörenleri planladığı mesleğe yerleştirmek,
- Eğitmek,
- Geliştirilmek,
- Diğer işgörenlerden farklı bir katkısı olmuş ise liyakat, ödüllendirme ve ayrıcalıklı para ödemek,
- İşletmenin daha verimli ve kârlı çalışmasını sağlamak için kullanmaktadır.

E. İŞGÖRENLERİN MESLEK PLANLAMA PROGRAMI İÇİN GEREKLİ OLAN GEREKSİNİMLERİ

Unilever işgörenleri ise; meslek planlamada şu bilgilere gereksinim duymaktadır;

- İşletmenin, kendisinden ne beklendiği, rolünün ne olduğu hakkında bilgi vermesine, (İşgörenin işletmede rolünün ne olduğunun söylenebilmesi için iş tarifini göz önünde ve değerlendirmelerin ölçülebilir olması gerekmektedir. Adam başı kaç gün eğitim yapılacak, kaç lira harcanacak vb.)
- Nasıl değerlendirileceği, hangi ölçütlerin göz önüne alınacağı ve neye göre ölçüleceği konusunda bilgi verilmesine, (Yöneticisi işgöreni ölçecekse nesnel kurallara göre ölçmekte ve söz konusu nesnel kuralları işgörene söylemektedir.)
- Gelecek beklentisi hakkında önemsenen kişi yerine koyup bilgi verilmesini, (Ancak verilen bu bilgilerin sağlıklı olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir.)

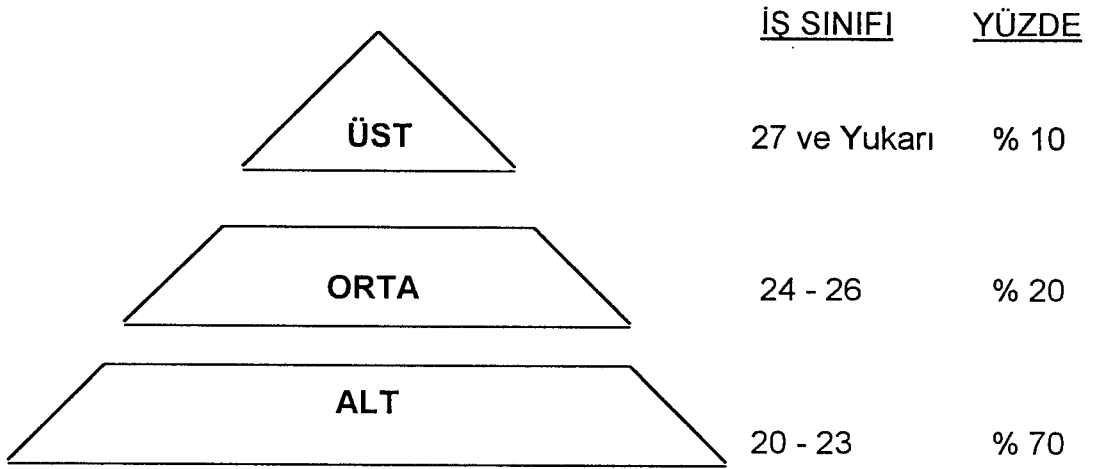
İşgören ise sözkonusu bilgileri işletmeden elde ettikten sonra; tüm beklentilerini doyum için kullanmaktadır.

F. MESLEK PLANLAMA AŞAMALARI

Unilever' de meslek planlama işlevini işgören kaynakları bölümü yürütmektedir. Meslek planlamanın olabilmesi için işgören kaynakları bölümünün yerine getirmesi gereken görevleri aşağıdaki gibi belirtilmektedir;

- İş değerlendirme yapmak, (Doğru bir iş değerlendirme yapılabilmesi için; işletmenin ortaya koyduğu başarı beklentileri ve sonuçlar hakkında bilgilere, hangi ölçütlere göre iş değerlendirme yapılacağıının belirlenmesine, işgören kaynağına ve işgörenlerin gelecek beklentileri hakkında nesnel bilgilere gereksinim olmaktadır.)
- İşgören değerlendirme yapmak, (İşgören değerlendirme işgörenin güçlü- zayıf yönleri belirlenip, eğitim ihtiyacı ortaya çıkarıldıktan sonra yapılmakta ve bilgiler kişinin iş planına konmaktadır. Ancak böyle olursa ölçülebilmekte ve eğitim için önemli öncelikler belirlenmiş olmaktadır.) (bkz.Ek-5)
- İşgörenlerin başarısının standart bir şekilde belirlenmesi için iş analizleri, iş tanıtım ve gereklerini çıkartmak, (Bu belirlenen standartlar sonrasında, işgörenler hakkında çizelge doldurulmakta ve işgörenin meslek gelişimi, yurt içi , yurt dışı eğitim, işten atılma vb. konularında kullanılmaktadır.)
- İş sınıfını belirlemek, (Unilever' de iş sınıfı belirlenirken yönetim alt - orta - üst olarak üçe ayrılmaktadır)

Buna göre Unilever' de yönetici grubunu ele alınırsa;

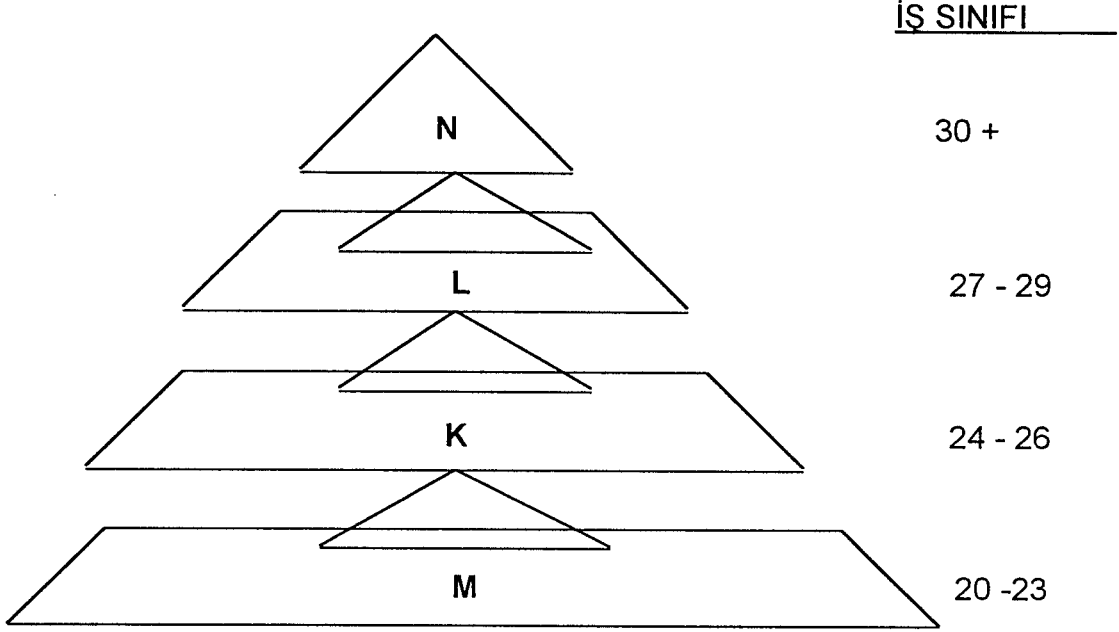


ŞEKİL - 10 : Yönetici Gruplarında İş Sınıfları Piramidi

Unilever ' de ŞEKİL- 10' da gösterildiği gibi ; 300 yöneticinin % 70'i (210 tanesi) alt bölümden, % 20'si (60 tanesi) orta bölümden, geriye kalan % 10'u (30 tanesi) üst basamak yöneticisi olmaktadır.

- Başarısı belirlenecek işgörene bir simge vermek, (Bu simge işgörenin 3-5 yıl içinde alt gruptan üst gruba çıkabileceğinin bir göstergesi olmaktadır. 5 yıl içinde ister boşluk olsun, ister olmasın işgörenlerin orta basamak veya alt basamaktan üst basamağa nasıl çıkabileceği belirlenmektedir. Söz konusu örgütte bu simgeleştirmenin ölçülebilmesi için standart bir biçimde belirlenmiş olması gerekmektedir. Çünkü

işgörenler ŞEKİL- 11' de gösterildiği gibi iş sınıfı yanında olan numaraya göre iş yapabilmektedirler.



ŞEKİL -11 : İşgörenlerin İş Sınıflarının Numaralandırma Piramidi

İşgörenlerden iş sınıfının yanında ;

“ M” simgesi olanlar, gelecek 3- 5 yıl içinde üç basamak yukarıya çıkabilmekte; başka bir ifade ile yönetiminde 100 kişi çalışabilmektedir.

“ K” simgesi olan işgörenler ise genel müdür olabilmekte, yönetim kuruluna girebilmekte ve bir üniteyi yönetebilmektedir.

“L” simgesi olan işgörenler dünyanın her tarafında 10-15 işletmeyi yönetebilmektedir.

“N” simgesi olanlar ise, mesleklerinin, yani işletmenin en üst düzeyinde bulunmaktadır.

Unilever' de bu simgeler verilirken işgörenler; örgütün her tarafında aynı şekilde değerlendirilmekte , yöneticisi , yöneticisinin üstü ve yönetim kurulunda da görüşülüp belirli bir güçleri bulunduğu için daha fazla görev alabilecekleri kabul edilmektedir. Bu aşamalardan sonra ilgili işgörenlerin belirli bir yere getirilebilmesi için, meslek gelişimlerini planlama çalışmalarına geçilmektedir.

G. MESLEK PLANLAMA YÖNETİMİ VE UYGULAMASI

Unilever' de işgören yöneticisi; meslek planlama çalışmalarının başlangıcında işgören kaynaklarının değerlendirilmesi ve planlaması için bir toplantı planlamaktadır. İşgören yöneticisi, ticaret faaliyetlerinin en tepesindeki ticaret yöneticisi ve en tepedeki işgören yönetiminin toplantı için evetini almakta ve belirlenen günde toplantı gerçekleştirilmektedir. Toplantının adı; ticaret bölümü, işgören kaynaklarının değerlendirilmesi ve meslek planlama toplantısı olmaktadır. (Aynı zamanda işgören yöneticisi satış, pazarlama, teknik yöneticileri ile de ayrı ayrı toplantılar yapmaktadır , burada ticaret yöneticisi ile yapılan toplantı incelenmektedir.)

Belirtilen toplantı için, tüm işletmelerde kaç tane ticaret yöneticisi var ise, işgören yöneticisinin yardımcısı tarafından çıkartılmaktadır. Sözgelimi, 60 yönetici var ise; yaşı, emekli ne zaman olacağı, hangi işletmede ne kadar çalıştığı, şimdiki örgütteki durumu çıkartılmaktadır. Her bölüm için ayrı ayrı yapılan toplantıların sonucunda her yönetici görevi için beş yıllık genel bir meslek planı çıkartılmakta ve tüm bilgiler açıkça yazılmaktadır. Böylece gelecek yıllarda yöneticilerin örgüt planlarında yerinin ne olacağı belirlenmektedir. (bkz.Ek-6)

Ayrıca söz konusu toplantıda ilgili ticaret yönetisine 1997' deki gelecek işgören planı gösterilmektedir. Sözgelimi, ticaret yöneticisinin 30 işgöreni bulunmaktadır ancak 1997 ve 1998 yıllarında 40 işgörene gereksinimi bulunmaktadır. Varolan 30 işgörenden 3 işgörenin emekli olacağı, 2 işgörenin başarısı hiç iyi olmadığı için işten çıkarılacağı, 1 işgörenin yurt dışına gönderileceği, 1 işgörenin geçen yılın planlanımda belirtildiği şekilde yurt dışından geleceği düşünülmektedir, 8 işgören ise varolan işgörenler olup bunların çalışmasının devam edeceği belirtilmektedir. Gelecek yıllardaki örgüt şemasına geçerken buna göre şu an ticaret bölümünde varolan işgörenlerden gidecekler dışındaki görevlerin boş olduğu belirtilmekte ve oraya uygun işgörenlerin yerleştirilmesi görevi ilgili ticaret yöneticisine verilmektedir.

Ticaret bölümü yöneticisi onayında bu boşluk için;

- Dışarıdan işgören alınmakta,
- Yurt dışından getirilmekte veya
- İçeriden terfi yapılarak doldurulmaktadır.

Unilever' de ilgili yöneticilerin herbiri ile ayrı ayrı yapılan toplantıların sonucunda ilgili yöneticilerin belli zamanlarda almış olduğu ve toplantıda işgören yöneticisine gösterdikleri işgören meslek planlama kararları birleştirmekte ve artan başarı göstermiş olan işgörenler için simge bazında ayrı ayrı meslek planı tablosu oluşturmaktadır. (bkz.Ek-7)

Tüm bu işlemlerden sonra söz konusu örgütte; işgörenlerin meslek planlarının yönetim kurulunda görüşülme aşamasına gelmektedir ve sonucunda yönetim kurulu üyeleri bir değerlendirme yapmaktadır. Sözgelimi; işgörenlerin % 66' sı standart başarı, % 20'si çok iyi, 1-2'si olağanüstü başarı göstermektedir. Bu verilerden sonra, yönetim kurulu ilgili işgörenleri kendi

aralarında görüşüp fikirlerini belirtmektedirler. Sonuç olarak olumlu-olumsuz onaylayabilmekte ve olumlu onay alan işgörenler için yükselebilir kararı verilmektedir. Böylece konu yönetim kurulundada kabul edilip işgörenlerin ileride üstleneceği meslekleri belirlenmiş olmaktadır. Alınan kararın sonucunda artık tüm örgüt ilgili işgörenleri desteklemektedir.

H. İŞGÖREN KAYNAKLARI İŞLEVLERİ VE MESLEK PLANLAMA ARASINDAKİ BAĞINTILAR

Unilever' de daha önceki aşamalarda simge verilen işgörenlerin planlanan işi yapabilmeleri ve doldurabilmeleri gerekmektedir. Buna göre her yılın ikinci yarısı işgörenlerin planlanmış olduğu gideceği görevler belirlenmektedir. Ancak buraya getirilmeden önce meslek gelişimleri için eğitimleri ayrı ayrı planlanmakta (yurt dışına ne kadar süre kalacağı, hangi farklı görevlerde çalışması gerektiği ve yurda dönünce düşünülen yerde ne zaman görevine başlayacağı vb.) ve beş yıllık ilgili örgüt planlarında tek tek belirtilmektedir.

Unilever' de işgören değerlemesi yapılırken, işgören; yöneticisine beklentileri hakkındaki düşüncelerini açıkça iletebilmektedir. Tüm söz konusu bilgiler meslek planlamanın yapılması için yazılı tutulmaktadır.

Unilever' deki çalışmalar başarının çan eğrisi şeklinde olduğunu göstermektedir . TABLO- 1' de gösterildiği gibi her üç işgörenden iki kişi normal kendisinden istenileni vermekte (% 65), her beş işgörenden biri standart üstünde başarı göstermekte (%20), 100 işgörenden on tanesi ise Unilever' e göre standartlar altında(% 10), 2,5'luk bölüm ise çok kötü (% 5) başarı göstermektedir.

SONUÇLARI	KATEGORİ	%
Ödüllendirme çok fazla olmaktadır.	Olaganüstü (O)	Few
Ayrıcalıklı para ödenmektedir.	Çok iyi (V)	20
Görevini yapmaktadır.	İyi (G)	65
2-3 defa aynı şekilde olursa cezalandırılmaktadır.	Standarttan düşük (R)	10
İşten çıkarılmaktadır.	Kabul edilemez (U)	Few

TABLO - 1: İşgörenlerin Başarı Göstergeleri

Unilever' de hiçbir işgören davranış bozukluğu bulunmuyorsa sadece sevilmiyor veya kişisel sorunları nedeni ile cezalandırılmamaktadır. Bir işgören işine göre değerlendirilmekte, cezalandırılmakta veya ödüllendirilmektedir.

Unilever işgörenlerin ücretini belirlerken ise; en iyi ödeyen işletmelerin ortak noktasını bulmaya çalışmaktadır. Daha önce belirtildiği gibi bazı işletmeler eğitim için çok masraf yapmadan piyasadan yetişmiş işgörenleri toplamakta daha çok ücret verebilmektedir. Unilever' deki işgörenlerin büyük çoğunluğu bu nedenle işlerinden (yetişmiş işgörenler) ayrılmaktadır.

Unilever'de işgörenlerin beklentilerini tam olarak yerine getirmek, işgörenleri özendirmek için meslek planlama ile ilgili görüşler hakkında işgörene bilgi verilmesine ve buna bağlı olarak iletişimin iyi olmasına önem verilmektedir.

Daha önce simge verilen işgörenler çağırılmakta “İşletmemiz sende daha fazla başarı, sorumluluk alacak güç hissetti. Bu nedenle senin önümüzdeki yıllarda daha fazla sorumluluk almanı planlıyoruz. Sen X görevini üstlenecek özelliklere sahipsin, tam zaman verilememekle beraber X görevi için düşünülmektesin” denir. Yani ilgili işgörelere direk bilgilendirme yapılmaktadır.

Unilever’ de işgören kaynakları ve meslek planlama çalışmaları ile ilgili araştırma, sormaca yapılmamakta ve böyle bir araştırmaya gerek görülmemektedir. Unilever’ de karşılıklı görüşme, fikir alışverişi en çok kullanılan yöntemler arasında bulunmaktadır. Ancak işteki memnuniyet ile ilgili 1996 Kasım ayında bir araştırma yapılması düşünülmektedir.

Unilever’ in sendika, dernek vb kuruluşlarla ilişkileri genelde çok iyi olmaktadır. Ancak bölümlere ayırarak olunursa farklılıklar gösterebilmektedir.⁷⁵

Unilever’ in bu konudaki politikası genelde olumlu, eğitici olmasına karşın çok büyük yelpazeye sahip işletme olduğu için farklı yaklaşımlar görülebilmektedir.

⁷⁵ Gıda “Çok iyi” Tarihte hiç grev olmamıştır.
Toplu sözleşme 2 günde yapılmıştır.
Temizlik “Çok kötü” 90 yılında 57 gün grev olmuştur.
Toplu sözleşme 4 ay geçmesine rağmen bağlanamamıştır.

VI. YENİ DÜZEN ÖNERİSİ

12. İŞLETMEDEKİ İŞGÖREN KAYNAKLARI ÇALIŞMALARINA İŞLEVSEL ÖNERİ

Unilever' de işgören kaynakları çalışmalarında gerekli görülen işlevsel öneriler gerekçeleriyle birlikte aşağıda belirtilmiştir.

ÖNERİ MADDE (1)

İşgörenlerin işletmeye bağlılıklarını sağlamak için; tüm işgörenlere destekleyici bir ortam sağlanmalı ve değer verilip düşüncelerinin önemsendiği hissettirilmelidir. Bu nedenle söz konusu politikaların planlanmasında ve uygulanmasında zorluklarla karşılaşılması için alt düzey işgörenlerin de dahil olduğu tüm işgörenlerden görüş alınması gerekmektedir.

GEREKÇESİ

Unilever' de işgören politikaları çoğunlukla üst düzey yönetiminin aldığı kararlar ile planlanmakta, alt düzey işgörenlerin görüşleri alınmamakta ve yetkilerin alt düzeylere devredilmesinden kaçınılmaktadır.

ÖNERİ MADDE (2)

Yeni ve daha kapsamlı olan işgören beklentilerini gerçekleştirmek yetenekli ve bilgili yöneticiler gerektirir. Mühendis olmak için mühendislik eğitimi görmek

gerektiği gibi, yönetici olmak için de işletme veya işgören eğitimi veren okullardan mezun olmak gerekir. İşgörenleri sadece üretimin bir parçası olarak gören ve teknik kavramlar olarak bakan kişiler yönetici olmamalı ve bu tür yaklaşımlardan uzaklaşılmalıdır. Çünkü işletmelerde ve işgörenlerde farklılığı yaratan yöneticilerdir.

GEREKÇESİ

İşgören kaynakları yöneticilerinin en önemli görevi; örgütsel gelişme ve büyüme için gerekli olan önemli görevlere yetenekli işgören yetiştirmektir. Unilever' de, yöneticilerde bulunması gereken nitelikleri ve yöneticilerin işgören üzerindeki etkileri incelenmektedir. Ancak işgören kaynakları yöneticiliğinin bir meslek olduğu gerçeğine önem verilmemekte ve yönetim basamaklarında mühendislik eğitimi alan kişilerin bulunduğu görülmektedir.

ÖNERİ MADDE (3)

İşgören kaynakları işlevlerinin aksamadan yürütülebilmesi için işgörenler arasında ayırım yapılmadan, işletmenin işçi ve daha alt basamaklarında tüm işgörelere işgören değerlendirme yönteminin uygulanması gerekmektedir.

GEREKÇESİ

Unilever' de yalnızca yönetici ve daha alt basamak memurluk işleri yapan işgörenlerin niteliklerini belirlemek için işgören değerlendirme yöntemi kullanılmaktadır. Bu durum işgören kaynakları işlevinin bir bütün olarak yürütülmesini engellemektedir.

ÖNERİ MADDE (4)

Tüm işgörenleri daha iyi güdüleyebilmek, resmi olmayan ortamlarda buluşma olanağı yaratabilmek ve değer verildiğini hissettirebilmek için;

- İşgören takımları oluşturulmalı,

- Simgesel eşitlik sağlanmalıdır. (Tüm işgörenler aynı yerde yemek yemeli, aynı mavi giyisiyi giymeli, aynı yere arabasını park etmelidir.)

GEREKÇESİ

Unilever' de işgören kaynakları işlevlerinin yerine getirilebilmesi için işgörenlerin desteklenmesine ve güdülenmesine önem verilmesine rağmen güdülemeyi azaltan olumsuz şartların yeterince ortadan kaldırılmadığı görülmektedir. Bu durum örgüt ve işgören arasındaki ilişkilerin azalmasına, dolayısıyla işgören kaynaklarının amaçlarına ulaşılamamasına neden olmaktadır.

ÖNERİ MADDE (5)

Söz konusu işletmede işgörelere sormacalar yapılmalı ve alınacak sonuçlara göre gerekli düzeltmelerin hızlı bir şekilde planlanması gerekir.

GEREKÇESİ

Unilever' de işgören kaynaklarını planlamak ve işgörenlerin verimini arttırmak için yönetici ve işgören arasında karşılıklı görüşme yöntemi kullanılmaktadır. Söz konusu örgütte işgören kaynakları konusunda sormaca çalışmalarının uygulanmadığı saptanmıştır. Oysa kişisel görüşmelere ek olarak, işgörenlerin işgören kaynakları işlevlerinden memnuniyetlerini ölçmek için sormacaların yapılması gerekmektedir. Çünkü her işletmede yöneticilerin karşılıklı görüşme ile ulaşamayacağı işgörenler muhakkak olacaktır. Sormacalar ile, karşılıklı görüşme yönteminde karşılaşılan işgörenlerin tümüne ulaşamaması, işgörenlerin düşüncelerinin nesnel değeri lenememesi ve zaman kaybı gibi sorunlar ortadan kaldırılacaktır.

ÖNERİ MADDE (6)

Unilever' de yönetici yetiştirme programları tamamen kurumsallaştırılmalı ve yeniden yapılandırılmalıdır. Bu amaçla yönetici yetiştirme merkezleri açılarak, yönetici adaylarının kendi aralarında ortak görüş ve beyin fırtınaları yapmaları sağlanmalıdır.

Sözgelimi bazı büyük işletmeler; Bankalar Birliği, Dragos' da ve Koç Topluluğu Çayırova' da büyük çaplı eğitim ve geliştirme merkezleri ile yöneticilerine ve diğer işgörenlerine eğitim vermekte, önemli başarılar kaydetmektedir. ⁷⁶

GEREKÇESİ

Unilever' de yöneticiler ya yurt dışında, ya da farklı görevler verilerek üst yönetici gözetiminde yetiştirilmektedir. Ancak yönetici adaylarının yalnızca üst yönetici gözetiminde yetiştirilmesi aşağıda belirtilen sorunlara neden olmaktadır.

- Üst yöneticinin fikirleri yetiştirmekte olduğu yöneticilere aktarılacağı için sürekli değişme ve yenilenme sağlanamaması,
- Yöneticilerin yeterliliklerinin güncelliğini yitirme sorunu ile karşılaşılması,
- Üst yöneticilerin aşırı hırslı olmaları nedeniyle astlarıyla uyumlu çalışmaması.

⁷⁶AYŞE CAN BAYSAL, *Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi* (Eskişehir:Anadolu Üni. AÖF Yayınları, 1994) , s.237.

13. İŞLETMEDEKİ MESLEK PLANLAMA ÇALIŞMALARINA İŞLEVSEL ÖNERİ

Unilever' de meslek planlama çalışmalarında gerekli görülen işlevsel öneriler gerekçeleriyle birlikte aşağıda belirtilmiştir.

ÖNERİ MADDE (1)

Meslek planlama daha uzun süreli oluşturulmalı, ani kararlar verilmemesi ve çoğu zaman yüzeysel önlemler alınmaması için dikkatli planlanmalıdır.

GEREKÇESİ

Unilever' de işgörenlerin meslek yaşamları boyunca sürekli aynı işte görev almaları yerine, varolan iş becerileri ve öğrenme yeteneklerini geliştirerek farklı görevlerde çalıştırıldığı görülmektedir. Ancak söz konusu örgütte işgören kaynaklarının örgütlerin en uzun kaynak eğitime ve geliştirme çabalarını gerektirdiği, uygulanan 5 yıllık meslek geliştirme programlarının kısa olduğu ve daha uzun meslek geliştirme programları gerektirdiği göz ardı edilmektedir.

ÖNERİ MADDE (2)

Meslek planlama ve geliştirme çalışmalarında işgörenlerin gelişiminin sürekli izlenmesi ve istenilen zamanda müdahale edilebilmesi gerekmektedir.

GEREKÇESİ

Meslek planlamadan daha doğru ve hızlı sonuç elde edebilmek için işgörenler mesleklerini kendileri geliştirebilecekleri gibi, işletmeler de işgörenlerine bu konuda yardımcı olacak bir takım yollar izleyebilirler. Unilever'de en çok kullanılan meslek planlama yolu, meslek geliştirmenin bölüm yöneticilerinin insiyatifine bırakılmasıdır. Bunu işgören yöneticisi ve yönetim kurulunun onayı izlemektedir. Tüm örgüt onay alan işgöreni desteklemekte ve bu aşamadan sonra meslek planlarından geri dönüş görülmemektedir. Ancak söz konusu uygulamayla yanlış kararlar verilebilmekte ve yanlış işgörenler yükseltilmektedir.

ÖNERİ MADDE (3)

İşgörelere meslek planlama çalışmalarında yardımcı olacak eğitimler, yayınlar, seminerler, kurslar, konferanslar vb. yardımcı etkinlikler düzenlenmelidir.

GEREKÇESİ

Söz konusu örgütte bu konuda yetersizlikler görölmektedir. Bu etkinlikler ile işgörelere daha fazla sorumluluk yüklenecek, eğitim altyapısını geliştirerek olumlu birikim elde edecek , başarılarının önem kazanması sağlanacak ve yükselmeye ilgisi daha çok artacaktır.⁷⁷ Sonuçta işgörelerin gelişme amaçları ile örgütün amaçları uyumlaştırılacaktır.

ÖNERİ MADDE (4)

Meslek planlama sürecinde meydana gelen sorunlara gereken önem verilmeli ve sorunların giderilmesi için gereken çalışmalar işletme yapılarına

⁷⁷İngiliz Sanayi Konfederasyonu. (Çev.Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği), **Başarıda Personelin Önemi** (İstanbul: CBI Yayını, 1990), s.46.

uygun olarak yeterli düzeye getirilmelidir. Kesin etkileri saptamak zor olsa bile fayda / maliyet analizi yapılmalıdır.

GEREKÇESİ

Unilever' de meslek planlamanın işletme ve işgörenler üzerinde yarattığı sonuçlar incelenmemektedir. İşgörenlerin meslek yaşamları boyunca farklı sorunlar yaşanabilmektedir. Meslek planlamada karşılaşılan bu sorunlar güdülemeyi azaltabilir ve verimin düşmesine neden olabilir.

ÖNERİ MADDE (5)

İşgören yeterlilikleri belirlenirken, başarılı olan işgörenler ve işgören kaynaklarının katılımı ile yeterlilik değerlendirme grupları kurulmalıdır.

GEREKÇESİ

Unilever ' de bu konuya önem verilmediği görülmüştür. Yeterlilikler değerlendirme gruplarının yerine yalnızca yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Yeterlilik grupları işgörenin değer, ilgi ve yetenekleri konusunda bir anlayış kazanması, kendisi için doğru olan bir meslek kararı vermesine yardımcı olmaktadır.

ÖNERİ MADDE (6)

Meslek planlama danışmanlarının yöneticiler değil, şirket içi veya dışından bu konuda eğitim almış tarafsız uzmanlar olması gerekir.

GEREKÇESİ

Söz konusu örgütte, meslek planlama danışmanlık görevlerini işgören yöneticileri yürütmektedir. Böyle bir yol çoğu zaman tarafsız görüşlerin alınmasını engellemektedir.

ÖNERİ MADDE (7)

Meslek planlama çalışmalarında meslek ilgileri birbirine benzeyen işgörenler, düzenli olarak biraraya getirilmeli, bilgi alışverişinde bulundurulmalı ve birbirlerine destek olmaları sağlanmalıdır. Bu amaçla meslek planlama grupları oluşturulmalıdır.

GEREKÇESİ

Meslek planlama grupları işgörelere kendileri için uygun bir meslek seçme, mesleklerinin gereklerini en iyi yerine getirebilecekleri özellikleri kazanma ve meslek gelişimlerinin hangi yönde olacağına karar verme konusunda etkili olan bir yöntemdir. Ancak Unilever' de meslek planlama grupları oluşturulmadığı görülmektedir.

14. İŞLETMEDE İŞGÖREN KAYNAKLARI VE MESLEK PLANLAMA ÇALIŞMALARININ KARŞILIKLI İLİŞKİLERİ İÇİN YENİ MODEL ÖNERİSİ

İşletme yönetiminde, işgören kaynakları ve meslek planlama çalışmaları ile ilgili olarak; Unilever' in yönetiminde belirlenen uygulamalı sorunlar her işletmede farklı biçimlerde ortaya çıkabilir.

Bu nedenle aşağıda; işgören kaynakları ve meslek planlama konusunda elde edilen bilgiler, Unilever' de yapılan araştırmalar, önceki bölümlerde belirtilen önerilere bağlı olarak getirilen yeni model önerisi aktarılmaya çalışılacaktır.

Unilever' de işgören kaynakları bölümünde meslek planlama çalışmalarına destek veren bir grubun oluşturulmadığı ve bu konuda çalışmaların yetersiz olduğu gözlenmektedir. Bu sebeple işgören kaynakları bölümü içerisinde meslek planlama çalışmalarına destek veren bir grubun oluşturulması gerekmektedir. Söz konusu grupta konu ile ilgili uzman kişilerin görev alması meslek planlama ile ilgili çalışmaların daha düzenli ve verimli olmasını sağlayacaktır.

İşgören kaynakları ve meslek planlama çalışmalarının karşılıklı ilişkilerinde uyum içerisinde birbirlerini tamamlaması için aşağıda belirtilen aşamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

1. İşgören kaynakları ve meslek planlama çalışmaları tüm işgörenlere yönelik hazırlanmalı, işletme yönetimi, politika ve planlarında yer almalı, bundan sonra yapılacak çalışmalarda da bu plan ve politikalara uygun biçimde hareket edilmelidir.
2. Tüm işlerde işyerine bağlı, nitelikli işgücü oluşturmaya önem verilmeli, geçici işgören ve taşeron kullanılmamalıdır. Böylece taşeron veya geçici işgören kullanımında karşılaşılabilecek aşağıdaki sorunlar olmayacaktır.
 - İşletme dışı taşeronlar herkese iş yapmaktadır. Geçici işgörenler ise genellikle isteksiz olarak çalışmakta, bazen işlerini yaptırmak bile çok zor olabilmektedir. Bu nedenle işletmeye rekabet üstünlüğü kazandıracak kadar bağlılıkları bulunmamaktadır.
 - Geçici işgören almak, işgören kaynakları işlevlerini hemen hemen yok edip daimi bir işgören için gerekli olan, iş tanımını, başvuruları toplamayı, incelemeyi ve doğru bir seçim yapmayı gerektirmemektedir.
 - İşgören kaynakları bölümünün işgören alma yetkisinin olmayışı, işgörenleri işten çıkartmanın yarattığı sorunlardan kaçılmasına, maliyetleri düşük sosyal haklar oluşmasına neden olmakta (sağlık, emeklilik, tatil ödemeleri v.b.) ve bunlara bağlı olarak meslek planlama çalışmaları yapılmasını gerektirmemektedir.

- Bu durumda işgören kaynakları bölümlerinin; işgörenleri işe alma, geliştirme, güdülemeye ilgisi önemli biçimde azalmakta ve işgören kaynakları gerçekçi çalıştırma politikalarına dayandırılmamaktadır.
 - Söz konusu işgörenlerde, işletme için fazladan çaba harcayacak bağlılık ya da istek bulunmadığı için, işgörenlerin yetenekleri etkin biçimde kullanılmamakta ve işgörenlerin işletmenin başarısına katkıları olmamaktadır.
3. Meslek geliştirme politikaları tüm işgörelere yayılmalı, işgörenler "fırsat eşitliği politikası" na sahip çıkmaları için bilinçlendirilmelidir ,
 4. İşgörenlerin amaçları ve bu amaçlar doğrultusunda ne kadar ilerledikleri sürekli değerlendirilmeli ve gerekirse tüm işgörenlerin sınava tabi tutularak değerlendirme yapıldığı iş değerlendirme merkezleri kurulmalıdır.
 5. Örgütün bütünlüğüne ve değişen gereksinimlere göre meslek planlama merkezleri kurulmalıdır.

Oluşturulacak bu modelde, tüm işgörenlerin yeteneklerinden maksimum düzeyde faydalanılacak, meslek planlamanın etkin bir biçimde oluşturulması sağlanacak, buna bağlı olarak da işgören ve işletme amacının tam olarak gerçekleştirilmesi sağlanacaktır.

VII. SONUÇ

Çalışmamızın temel amacı, günümüz endüstri işletmelerinin en önemli kaynağı olan yetenekli işgörenlerin bulunması, işletmeye bağlılıklarının sağlanarak verimliliğin artırılması çalışmalarında, işgören kaynakları ve meslek planlama yönetiminin karşılıklı ilişkilerini bir düzene bağlı olarak örnek bir işletmede incelemek ve uygulamada karşılaşılan sorunlara yönelik çözümler üretmektir. Bu amaçla; Unilever A.Ş' de işgören kaynakları yöneticisi ile yüz yüze görüşme ve gözlem yapılmıştır.

1980' li yıllarda başlayan ve 1990' lı yıllarda da işletmelerde süren yeniden yapılanma ve daha hızlı gelişme süreci işgören kaynaklarının önemini arttırmıştır. İşgören kaynağına dikkatli bir yatırım yapma rekabet üstünlüğü yaratmada en önemli etken olmuştur. Buna bağlı olarak işletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve işgören kaynakları ile meslek planlama işlevlerinin etkinliğinin artırılması , işgörenlerin bilgilerine yatırım yapılmasını zorunlu hale getirmiştir.

İnceleme yapılan örgütte meslek planlama çalışmaları işgören kaynakları planlamasında önemli girdilerdir. Meslek planlamanın oluşturulmasında örgütsel

ve işgören gereksinimlerini tamamen bütünleştirmek olanaksız olmasına karşın meslek planlama ile uyumlaştırılmasına çalışıldığı görülmektedir. Bununla birlikte uygulamada görülen temel eksiklikler amaçlara ulaşma açısından bir takım sorunlara neden olmaktadır.

Söz konusu örgütte görülen temel eksikliklerin giderilebilmesi için oluşturulacak modelde yapılması gereken işlemler aşağıda özetlenmiştir.

- İşgören kaynakları ve meslek planlama çalışmalarının tüm işgörenler düzeyinde uyumlu bir şekilde yerine getirilmesi ve kullanılması amacıyla işgören kaynakları bölümü içerisinde meslek planlama çalışmalarına destek veren uzman bir grubun oluşturulması,
- İşgören kaynakları çalışmalarının, tüm işgörenlerin görüşlerinin alınması ile oluşturulan işgören planları ile desteklenmesi,
- İşgören kaynakları yöneticilerinin mühendislik grubundan değil işletme veya işgören eğitimi almış yöneticilerden oluşturulması,
- Meslek geliştirmenin işgörenlerin yetenek ve başarısına bağlı olarak yapılması,
- İşgören seçme ve yerleştirmeye önem verilmesi, kesinlikle geçici işgören kullanılmaması,
- İşgörenlerin nitelikli, gelişebilir olmasını ve sürece etkin katılımlarının sağlanması,
- İşgörenlerin kendilerini geliştirmesine fırsat verilmesi, güdülenmesi ve işgörenlerin yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanılması ,
- İşgörene örgütün değerli, güvenilir ve saygın birer üyesi oldukları hissini verilmesi,

- İşgörenlere örgütün değerli, güvenilir ve saygın birer üyesi oldukları hissini verilmesi,
- Meslek planlamanın yalnızca yöneticilere ve memurlara değil tüm işgörenlere uygulanması ,
- Yeni becerilerin kazanılması ve geliştirilmesi için gerekli eğitim olanaklarının artırılması,
- Meslek planlama süresinin uzatılması, izlenmesi, gerektiğinde müdahale edilebilmesi,
- Meslek planlamaya yardımcı etkinliklerin artırılması ve meslek planlama ve yeterlilik değerlendirme gruplarının kurulması ,
- Meslek danışmanlığında eğitimli uzmanların kullanılması .

Bugün, işgörenlerin yeteneklerini, ilgi alanlarını ve güdülerini çok farklı iş alanlarında kullanabileceği bir rekabet ortamı yaşanmaktadır. Günümüz işletmelerinin artan rekabet ortamında varlığını koruyabilmesi işgörenlerin etkin kullanılmasını gerektirmektedir. İşgörenlerden maksimum fayda sağlama çabalarının olumlu sonuç vermesi ise işgören kaynakları ve meslek planlama çalışmalarına gereken önemin verilmesi ile mümkün olacaktır. Bu nedenle söz konusu örgütte üretim için yapılan birçok yatırım gibi, işgören kaynakları ve meslek planlamada da değişen gereksinimler doğrultusunda yatırım yapılmalı, yukarıda sıralanan önerilerin bir bütün içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, söz konusu işletmenin hem yurt içinde hem de uluslararası alanda rakiplerine göre üstünlük sağlaması; işgören kaynakları ile meslek planlama yönetiminin karşılıklı ilişkilerinin uyumlaştırılması ve bu çalışmaların hızlandırılmasıyla mümkün olacaktır.

VIII. KAYNAKLAR

- ARÇELİK A.Ş : **Personel Yönetimi Sistemi Uygulama Kılavuzu** . İstanbul: Arçelik A .Ş Yayınları, 1995.
- ARTAN, Sinan : **Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye' deki Uygulama**. Eskişehir : İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1976.
- AŞKUN , İnal Cem : **İşgören**. Eskişehir: Dizgi Baskı, 1982.
- AŞKUN , İnal Cem : **İşgören Değerlendirmesi**. Eskişehir : İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 1976.
- AŞKUN , İnal Cem : " İşletmecilik ve İletişim " , **Anadolu Üni. İTİA Dergisi**, S:1 (Ocak, 1982).
- AŞKUN , İnal Cem vd. : **İşletmecilik Bilgisi**. Eskişehir: İÇEM Vakfı Yayınları, 1993.
- ATAAY, İsmail Durak : **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 1990.
- ATAOL , Alpay : " Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi " , **Peryön Dergisi**, S:3, 1995.

- BAYSAL, Ayşe Can : **Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi**.
Eskişehir : Anadolu Üni. AÖF Yayınları, 1994.
- CANDAU, Pierre : (Çev : A. ERSAN YÜCEL) "İnsan Kaynakları
Fonksiyonunda Kalite", **Peryön Dergisi** , S:3,
1995.
- COLLARD , Ron : " İnsan Kaynaklarının Toplam Kaliteye Katkısı ",
Bizden Haberler Dergisi, Koç Holding Yayını,
(Ocak,1994).
- DEMİNG, W.Edwards : (Çev : CEM AKKAŞ) **Krizden Çıkış**. İstanbul:
Güzel Sanatlar Matbaası, 1996.
- EDİPOĞLU, Erciyes : " Koç 2000 ve İnsan Kaynakları Yönetimi",
Bizden Haberler Dergisi, Koç Holding Yayını,
(Ekim, 1996).
- İNGİLİZ SANAYİ
KONFEDERASYONU : (Çev: TÜSİAD) **Başarıda Personelin Önemi**.
İstanbul: CBI Yayınları, 1990.
- KOÇ HOLDİNG : İşgören Kaynakları konulu seminer notları,
İstanbul, 1995.
- KOÇEL, Tamer : **İşletme Yöneticiliği**. 4.B. İstanbul: Beta Basım
Yayıncılık A.Ş, 1993.

- MAİTLAND, İain : (Çev : DUYGU UĞUR) **Personel Yönetimi**.
İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1996.
- ÖZ-ALP Şan vd., : **Genel İşletme**. Eskişehir: Anadolu Üni. AÖF
Yayınları, 1996.
- ÖZKALP, Enver ve : **Örgütlerde Davranış**. Eskişehir : Anadolu
SABUNCUOĞLU, Zeyyat Üni. AÖF Yayınları, 1993.
- PALMER ,J.Margaret : (Çev : DOĞAN ŞAHİNER) **Performans**
Değerlendirmeleri. İstanbul: Rota Yayınları, 1993.
- PAYZIN , Esin : **Servis Hizmetinde Müşteri İlişkileri**. İstanbul:
Koç Holding Araştırma Geliştirme Merkezi
Yayınları , 1993.
- PFEFFER, Jeffrey : (Çev: SİNEM GÜL) **Rekabette Üstünlüğün Sırrı:**
İnsan. İstanbul: Sabah Yayınları, 1995.
- PROMETHEUS : Meslek Planlama konulu seminer notları ,
İstanbul, 1995.
- SABANCI ,Sakıp : **Değişen ve Gelişen Türkiye**. İstanbul: Güzel
Sanatlar Matbaası, 1991.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat

: **Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir:
Anadolu Üni. AÖF Yayınları, 1994.

WINTES, T ve

PALMER J. MARGARET

: (Çev:DOĞAN ŞAHİNER) , **İnsan Kaynakları**.
İstanbul: Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi,
1993.

IX. EKLER

EK : 1

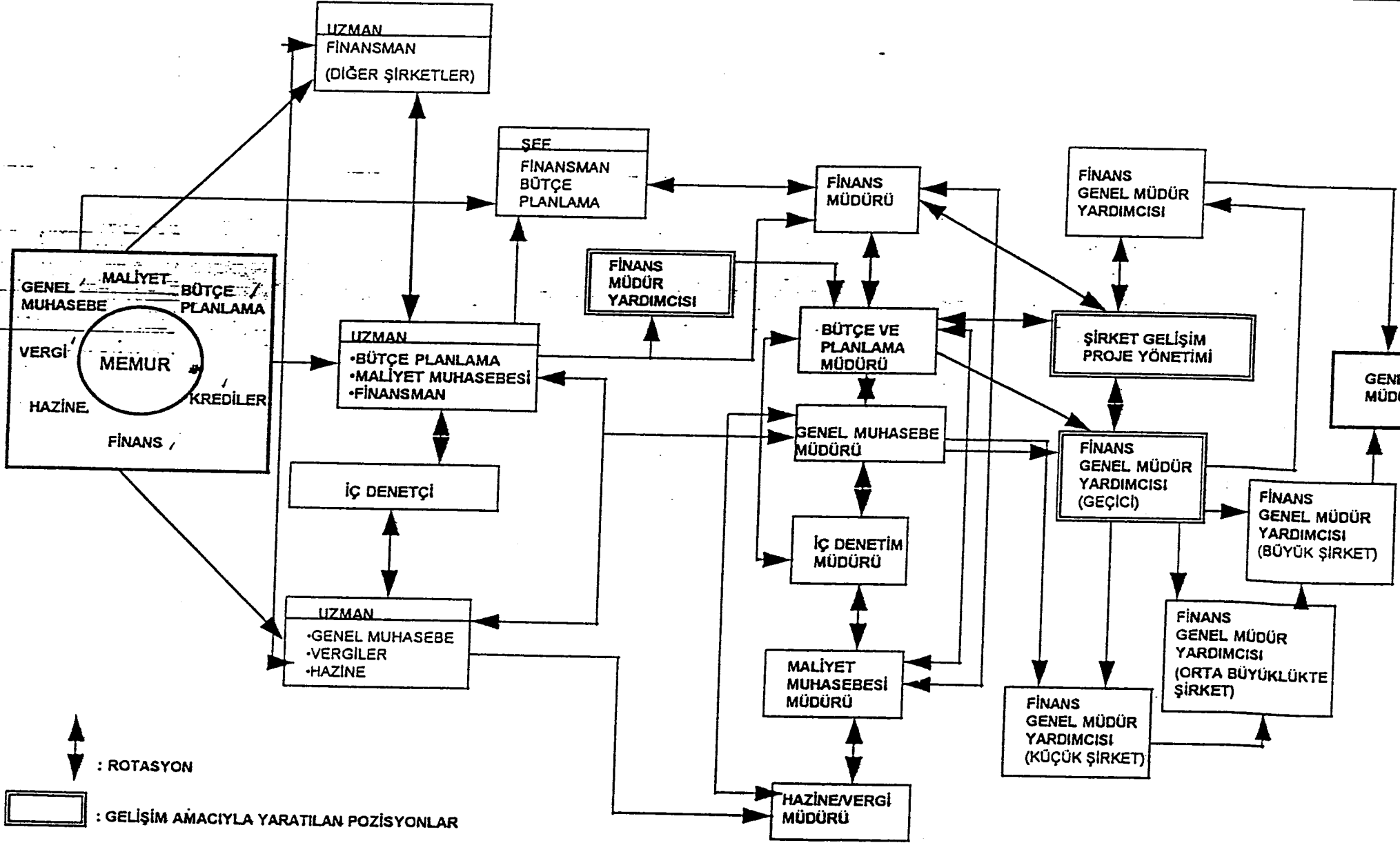
MESLEK PLANLAMA HARİTASINA BİR ÖRNEK

FINANSMAN KARIYER PLANI (ŞİRKET BAZINDA)

BAŞLANGIÇ
(UZMAN)

ORTA
(YÖNETİCİ)

ÜST
(LİDER)



EK : 2

MESLEK YETERLİLİKLERİNE BİR ÖRNEK

PAZARLAMA

BENCHMARK POZİSYONLARA GÖRE GEREKLİ YETERLİLİK ÖZETİ

Yeterlilikler	Asistan Ürün Müdürü	Ürün Müdürü	Grup Ürün Müdürü	Pazarlama Müdürü	Pazarlama Direktörü	Global İş Geliştirme Müdürü		Gl. İş Geliştirme Direktörü	Gl. İş Geliştirme Başkanı
LİDERLİK									
Strateji- Vizyon	A	A	B	B	U	U	U	U	U
Takım Kurma	A	A	B	U	U	U	U	U	U
Etkileme Ulaşma	A	B	B	U	U	U	U	U	U
Uygulama	A	A	U	U	U	U	U	U	U
Yenilik	A	B	B	U	U	U	U	U	U
YÖNETSEL									
Planlama	A	B	B	U	U	B	U	U	U
Kaynak Yönetimi	A	B	U	U	U	U	U	U	U
Antrenörlük	A	B	U	U	U	B	U	U	U
Analitik Olma	A	U	U	U	U	U	U	U	U
İnsan Yönetimi	A	A	B	U	U	B	U	U	U
Öncelik Belirleme	A	A	B	U	U	U	U	U	U
İletişim	A	B	U	U	U	U	U	U	U
FONKSİYONEL TEKNİK									
Kategori-Ürün Stratejisi	W	U	U	U	U	U	U	U	U
Bilgisayar Literacy	W	B	A	A	A	B	B	B	B
Müşteriyi Anlama Araştırma	A	B	B	M	M	M	M	M	M

UZMAN (U) = Tam Yetkinlik, diğerlerine öğretebilir, dahi geliştirebilir.

BİLGİLİ (B) = Çalışma bilgisine sahip, yetkin, kavramları verimli bir şekilde uygulayabilir.

AŞINALIK (A) = Kavramları anlayıp yol gösterildiğinde uygulayabilir.

PAZARLAMA

BENCHMARK POZİSYONLARA GÖRE GEREKLİ YETERLİLİK ÖZETİ

Yeterlilikler	Asistan Ürün Müdürü	Ürün Müdürü	Grup Ürün Müdürü	Pazarlama Müdürü	Pazarlama Direktörü	Global İş Geliştirme Müdürü		Gl. İş Geliştirme Direktörü	Gl. İş Geliştirme Başkanı
FONKSİYONEL TEKNİK									
Ürün Geliştirme	A	B	U	U	U	U	U	U	U
Finans	A	W	W	U	U	U	U	U	U
Satış	W	W	M	M	M	M	M	M	M
Medya-Promosyon	A	U	U	U	U	A	U	U	U
Rekabet Analizi	A	B	U	U	U	U	U	U	U
Yaratıcılık	A	U	U	U	U	U	U	U	U
Ürün Lansmanı	A	B	U	U	U	B	U	U	U
Global Çeşitlilik ve Düşünce	A	A	A	B	B	B	U	U	U

UZMAN (U) = Tam Yetkinlik, diğerlerine öğretebilir, dalı geliştirebilir.

BİLGİLİ (B) = Çalışma bilgisine sahip, yetkin, kavramları verimli bir şekilde uygulayabilir.

AŞINALIK (A) = Kavramları anlayıp yol gösterildiğinde uygulayabilir.

YETERLİLİKLERİNİZİ DEĞERLENDİRME FORMU

İsim : _____
Mevcut Pozisyon : _____
Tarih : _____
İlerleme Olanığı 1 : _____
İlerleme Olanığı 2 : _____

Yapılacaklar :

- A:** Yeterliliklerinizin mevcut işinizdeki etkinlik derecesini belirtiniz.
B: 1. İlerleme olanağı için yeterlilikleri derecelerine göre sıralayınız.
C: 1. İlerleme olanağı için etkinlik derecenizi değerlendiriniz.
D: B aşamasını 2. ilerleme olanağı için tekrarlayınız.
E: C aşamasını 2. ilerleme olanağı için tekrarlayınız.
F: Cevaplarınızla ilgili tüm yorumları ayrılan bölüme yazınız.
G: Güçlü olduğunuz ve geliştirmeniz gereken üçer yeterlilik tanımlayınız.

Yeterlilik düzeyi tanımları

- :
U= Uzman : Tam yetkinlik, diğerlerine öğretebilir, dalı gelişebilir.
B= Bilgili : Çalışma bilgisine sahip, yetkin, kavramları verimli bir şekilde uygulayabilir.
A= Aşinalık : Kavramları anlayıp yol gösterildiğinde uygulayabilir.
G: Geçersiz : Pozisyona uygun değil. Değerlendirilemiyor. Yeni

G: GÜÇLÜ YETERLİLİKLERİ VE GELİŞTİRİLECEK YÖNLERİ ÖNCELİKLERİNE GÖRE SIRALAMAK

Gelecek 2 yılda kariyerinizde önemli rol alacak 3 güçlü yeterliliğinizi sıralayınız:

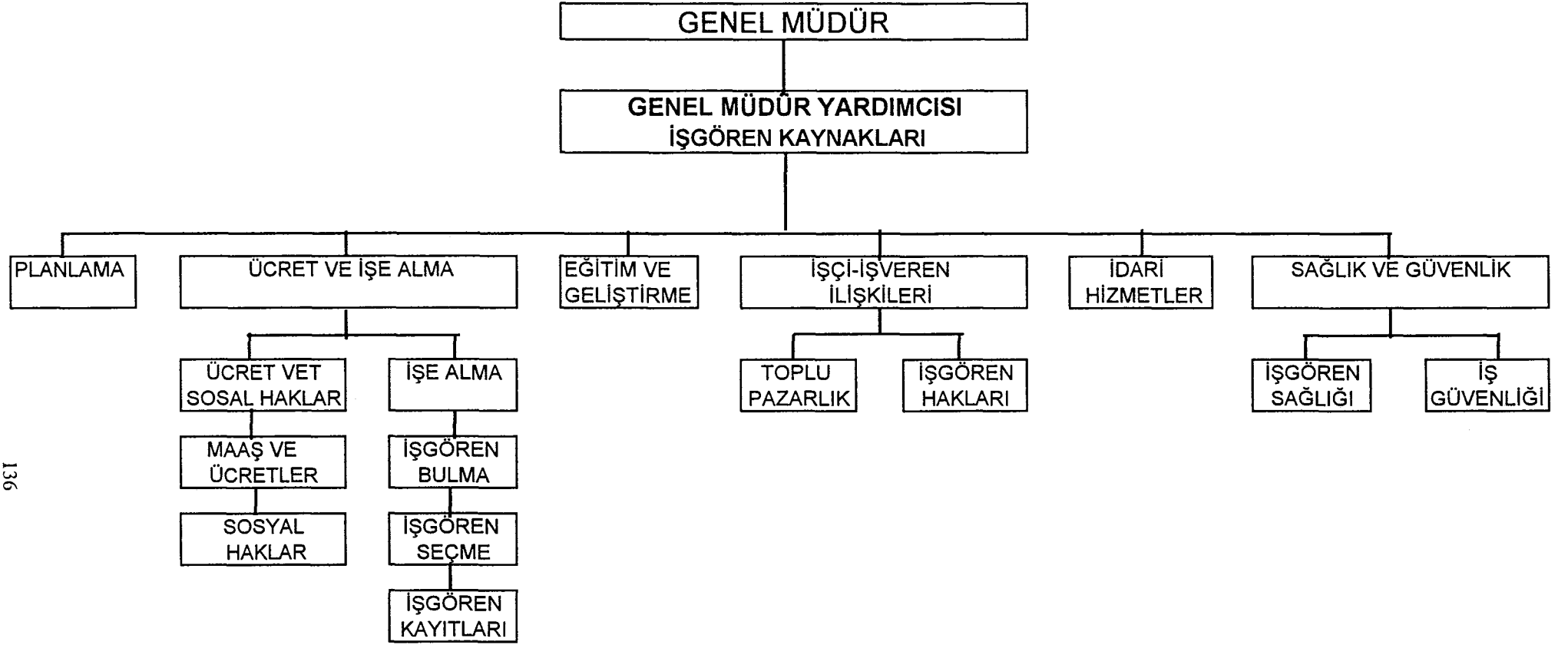
Gelecek 2 yılda geliştirmeniz gerektiğine inandığınız 3 zayıf yetersizliğinizi sıralayınız:

Yeterlilikler	A: <i>Mevcut Yeterlilikler Tespiti</i>	B: <i>1.İlerleme Alternatifi için gereken seviye</i>	C: <i>Sizin değerlendirmeniz</i>	D: <i>2.İlerleme Alternatifi için gereken seviye</i>	E: <i>Sizin değerlendirmeniz</i>	F: <i>Yorumlar</i>
Liderlik						
Strateji/ Vizyon						
Takım Kurma/ İlişkiler kurma						
Etki/ Tartışma						
Uygulama						
Yenilik						
Yönetim						
Planlama						
Kaynak Yönetimi						
Destek- Yönlendirme						
Analitik olma						
İnsan Yönetimi						
Öncelik Belirleme						

Yeterlilikler	A: <i>Mevcut Yeterlilikler Tespiti</i>	B: <i>1.İlerleme Alternatifi için gereken seviye</i>	C: <i>Sizin değerlendirmeniz</i>	D: <i>2.İlerleme Alternatifi için gereken seviye</i>	E: <i>Sizin değerlendirmeniz</i>	F: <i>Yorumlar</i>
Fonksiyonel/Teknik						
Kategori/Marka stratejisi						
Bilgisayar bilgisi						
Müşteri araştırması						
Ürün Geliştirme						
Finans						
Satış						
Medya						
Rekabet analizi						
Yaratıcılık						
Ürün lansmanı						
Küresel Düşünebilme						

EK : 3

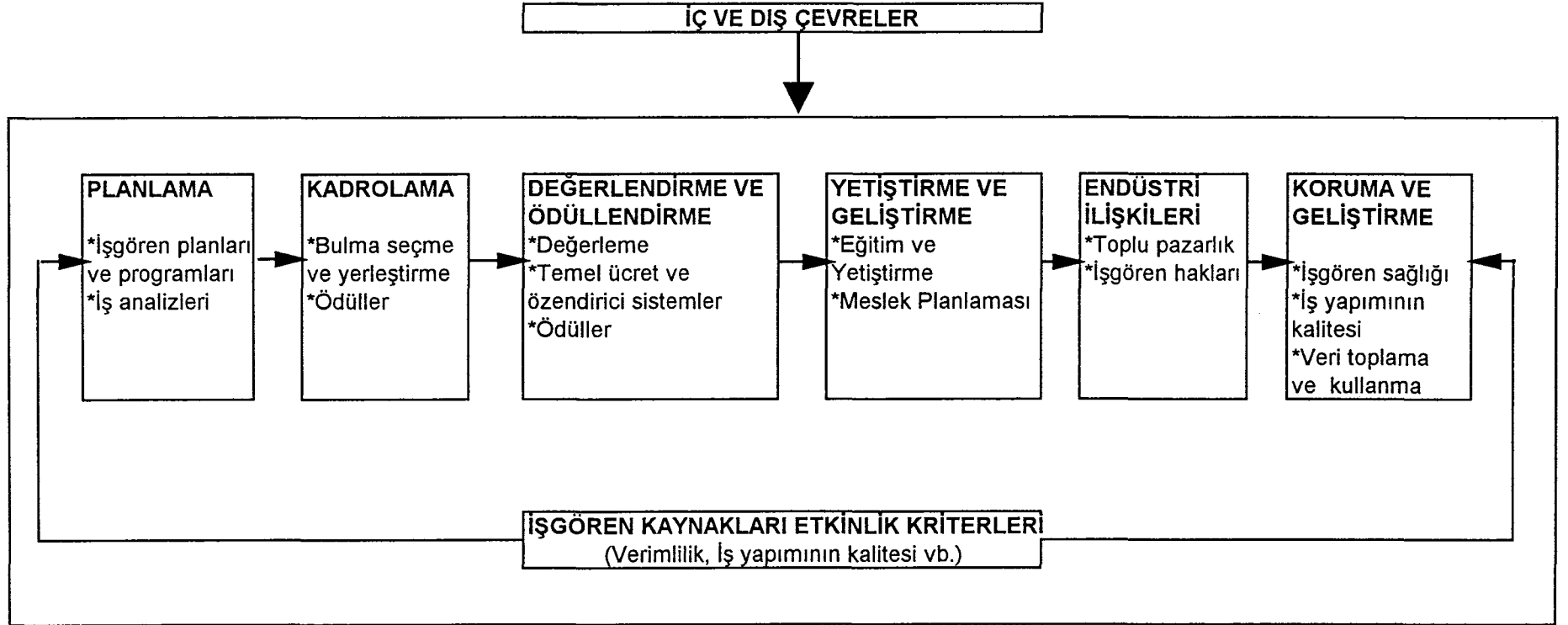
**BÜYÜK BİR İŞLETMENİN
İŞGÖREN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ
ÖRGÜT ŞEMASI**



EK : 4

İŞGÖREN KAYNAKLARI VE YÖNETİM İŞLEVLERİ

İŞGÖREN KAYNAKLARI VE YÖNETİM İŞLEVLERİ



EK: 5

**UNILEVER
İŞGÖREN DEĞERLEME FORMU**

ABILITIES

Guidelines to be used by the appraiser. TAKDİR EDEN TARAFINDAN KULLANILAN ANAHTARLAR.

The appraisee has shown in performing his job
(the aspects of which affect his further development)TAKDİR EDİLENİN İŞİNİ YAPARKEN GÖSTERDİĞİ
KABİLİYET (GELECEĞİNİ ETKİLEMESİ BAKIMINDAN)

<u>KNOWLEDGE</u>	BİLGİ	1 2 3 4 5	
Degree of knowledge and skill acquired (for present job)	MEVcut İŞ İÇİN GEREKLEN BİLGİ VE YETENEK DERECEŚİ		
<u>JUDGEMENT</u>	MUHAKEME ETME	1 2 3 4 5	
Quality of judgement)	MUHAKEME ETME KALİTESİ		
<u>PLANNING</u>	PLANLAMA	1 2 3 4 5	
Ability to plan and organise work)	İŞİ PLANLAMA VE ORGANİZE ETME KABİLİYETİ		
<u>COMPLEXITY</u>	KARMAŞIKLIK	1 2 3 4 5	
Ability to cope with many things simultaneously, even under pressure)	BASKI ALTINDA BİRE BİRGOK DEĞİŞİK İŞİN ÜSTESİNDEN GELME KABİLİYETİ		
<u>DEDICATION</u>	ADANA	1 2 3 4 5	
Degree of dedication to his work)	KENDİSİNİN İŞE ADANA DERECEŚİ		
<u>INITIATIVE</u>	ÖNAYAK OLMA	1 2 3 4 5	
Initiative in tackling (new) problems with an imaginative approach)	HAYATTA BİR YAKLAŞIMLA (YENİ) PROBLEMLERLE BAŞA ÇIKMADA ÖNCÜLÜK		
<u>FLEXIBILITY</u>	İSNEKLİK	1 2 3 4 5	
Receptivity to new ideas and adaptability to change)	DEĞİŞİKLİKLERE ADAPTE OLMA		
<u>CREATIVITY</u>	YARATICILIK	1 2 3 4 5	
Ability to think in a creative way and to stimulate new possible developments)	YARATICI DÜŞÜNEBİLME VE YENİ GELİŞMELERE TESVİK ETME		
<u>CONTACTS</u>	İLİŞKİ KURMA		
a. Ability to co-operate effectively and harmoniously within his work environment)	İŞ ÇEVRESİNDE	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
b. contact with outside environment)	İŞ ÇEVRESİ DİŞİNDE	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<u>LEADERSHIP</u>	LİDERLİK	1 2 3 4 5	
(Ability to lead men stimulating influence; creating team spirit; ability in appraising subordinates)	TAKIM RUHUNU YARATMA, AŞTILARINI TESVİK ETME		
<u>TRAINING</u>	EĞİTİM	1 2 3 4 5	
(Performance as trainer of subordinates) (giving guidance, delegation, etc.)	AŞTILARINI EĞİTME BAŞARISI		

2. COMMUNICATION İLETİŞİM (Ability to express himself in a clear, concise and businesslike way) KENDİNİ NET, KISA TANIMLAMA KABİLİYETİ	SÖZLÜ		YAZILI	
	verbal	1	written	1
		2		2
		3		3
		4		4
	5		5	

3. DECISIVENESS KARARLILIK (Ability to reach and implement a sound decision) BİR KARARA ULAŞMA VE UYGULAMA KABİLİYETİ	1
	2
	3
	4
	5

4. ANY OTHER ABILITIES BAŞKA ÖZELLİKLER (not mentioned here)	1
	2
	3
	4
	5

5. TRAINING, TRANSFER AND PROMOTION: COMMENTS AND RECOMMENDATIONS
EĞİTİM, TRANSFER VE TERFİ YORUM VE TAVSİYELER

<p>If you consider that the appraisee should stay in his present job, what further development or training needs and skills to be developed do you suggest?</p> <p>EĞİTİM, TRANSFER VE TERFİ YORUM VE TAVSİYELER</p>	<p>- knowledge BİLGİ</p>
	<p>- skills BECERİ</p>

<p>6. The following action is suggested (tick as appropriate)</p> <p><input type="checkbox"/> lateral transfer for further development</p> <p><input type="checkbox"/> transfer to different, more suitable job</p> <p><input type="checkbox"/> promotion at earliest opportunity</p> <p><input type="checkbox"/> promotion within 5 years</p> <p><input type="checkbox"/> termination of service</p> <p>TAUSİYE EDİLMİŞTİR.</p>	<p>note:</p> <p>— GELİŞME İÇİN YANAL TRANSFER</p> <p>— DAHA UYGUN BİR İŞE TRANSFER</p> <p>— İLK FIRSATTA TERFİ</p> <p>— 5 YIL İÇİNDE TERFİ</p> <p>— JAZİFENİN SONA ERDİRİLMESİ</p>
--	--

<p>7. What further training do you suggest under 2, to develop his abilities:</p> <p>MADEDE 2'YE GÖRE HANGİ EĞİTİMLERİ TAUSİYE EDERSİNİZ.</p>	<p>type of training:</p> <p>EĞİTİM TİPİ</p>	<p>when?</p> <p>Nİ ZAMAN</p>
---	---	------------------------------

TAKDİR ETME EVRAZI
APPRAISAL RECORD

E: isim

COMPANY/DEPARTMENT: FİZMA

TITLE : İŞ ÜNVANI

CODE :

Language knowledge (Circle correct Figure)

..... FL. GW. AW. SL.

..... FL. GW. AW. SL.

..... FL. GW. AW. SL.

APPRAISED BY:

Signature

2nd APPRAISER:

Signature

Appraisal discussed by me

Signature

OVERALL (Appraiser's assessment of over-all performance)

PERFORMANCE To what extent has the appraisee realised the agreed objectives of his job during the period under review?

TAKDİR EDİLEN KİŞİ, SÖZ KONUSU DEĞERLENDİRME DÖNEMİNDE KENDİSİ
İÇİN TANIMLANAN HEDEFLERİN NE KADARINI GERÇEKLEŞTİRDİ

MÜLAKAT RAPORU
REPORT ON THE APPRAISAL INTERVIEW

Please give below a brief report on the discussion, mentioning also the points, views or suggestions put forward by the appraisee himself regarding his present job, further development training and career, and any points on which the appraisee disagrees with the written appraisal.

GÖRÜŞMEYLE İLGİLİ KISA BİLGİ VERİN. TAKDİR EDİLEN TARAFINDAN ÖNERİLEN NOKTALARI, TAUSİYELERİ DE URGULAYIN. TAKDİR EDİLENİN BU RAPORDAKİ İTİRAZLARINI DA YAZIN

OWN WISHES : (The manager's own wishes will be inserted to this section.)

YÖNETİCİNİN KENDİ ARZULARI BU BÖLÜME YAZILACAKTIR.

EK: 6

**UNILEVER
YÖNETİCİ MESLEK GELİŞİM PLANI**

SUCCESSION PLAN FOR SENIOR MANAGERS

POSITION	JC	PRESENT HOLDER	CODE	PLANNED SUCCESSOR					COMMENTS
				1997	1998	1999	2000	2001	
GENEL MÜDÜR	35	MEHMET	57/25/10	MEHMET	MEHMET	MEHMET	MESUT	MESUT	Mehmet Bey 60 yaşında emekli olacak.
TEKNİK MÜDÜR	30	YUSUF	44/20/15	YUSUF	YUSUF	SEDAT	SEDAT	SEDAT	Yusuf Bey 1999 yılında başka bir firmaya transfer edilecek. Başka bir firmanın Teknik Müdürü olan Sedat Bey 1999 yılında bu göreve getirilecek.
TİCARET MÜDÜRÜ	32	AHMET	39/12/7	AHMET	AHMET	LEVENT & KAZIM	LEVENT & KAZIM	LEVENT & KAZIM	Ahmet Bey 1998 yılında Yurt Dışına satış eğitimi için gidecek, üç yıl orada kalacak. Levent ve Kazım Bey Ticaret konusunda yurt dışında eğitiliyor. İki kişi arasında herhangi bir duruma göre alternatif var. Döndükleri zaman ikisi arasında karar verilecek.
PAZARLAMA MÜDÜRÜ	29	VELİ	35/12/8	VELİ	VELİ	VELİ	VELİ	VELİ	Veli Bey' in 5 yıllık planda aynı işi yapması uygun görülüyor.
SATIŞ MÜDÜRÜ	27	ALİ	59/27/20	ALİ	ALİ	SAMET	SAMET	SAMET	Ali Bey 1998 yılında emekli olacak. Samet Bey Yurt Dışında satış konusunda eğitim görüyor. 1999 yılında bu göreve getirilecek.
PERSONEL MÜDÜRÜ	28	MESUT	42/15/5	MESUT	MESUT	MESUT	HÜSEYİN	HÜSEYİN	Mesut Bey Genel iş idaresi konusunda eğitiliyor. 2000 yılında Genel Müdürlüğüne gidecek. Hüseyin Bey Yurt Dışında Personel konusunda eğitiliyor. 2000 yılında personel Müdürlüğü' ne getirilecek.

EXP: Concern Candidate
MCR: Mid Career Recruitent
(5 Yıllık)

1996 YILI ÖRGÜT ŞEMASI



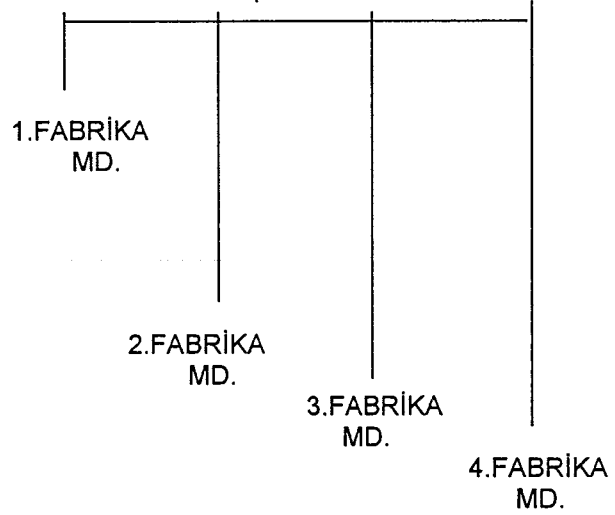
TEKNİK MD.
(YUSUF KARA)

TİCARET MD.
(AHMET GÜNiŞİK)

PAZARLAMA MD.
(VELİ ÇALIŞKAN)

SATIŞ MD.
(ALİ GÜNDOĞMAZ)

PERSONEL MD.
(MESUT ŞEN)



1997 YILI ÖRGÜT ŞEMASI



TEKNİK MD.
(YUSUF KARA)

TİCARET MD.
(AHMET GÜNiŞİK)

PAZARLAMA MD.
(VELİ ÇALIŞKAN)

SATIŞ MD.
(ALİ GÜNDOĞMAZ)

PERSONEL MD.
(MESUT ŞEN)

1.FABRİKA
MD.

2.FABRİKA
MD.

3.FABRİKA
MD.

4.FABRİKA
MD.

1998 YILI ÖRGÜT ŞEMASI



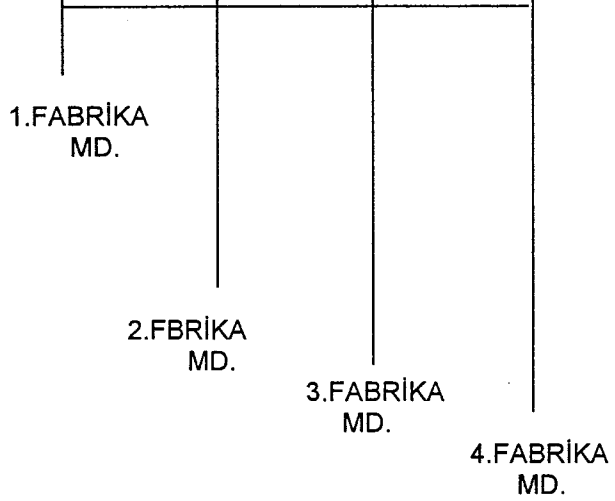
TEKNİK MD.
(YUSUF KARA)

TİCARET MD.
(AHMET GÜNiŞİK)

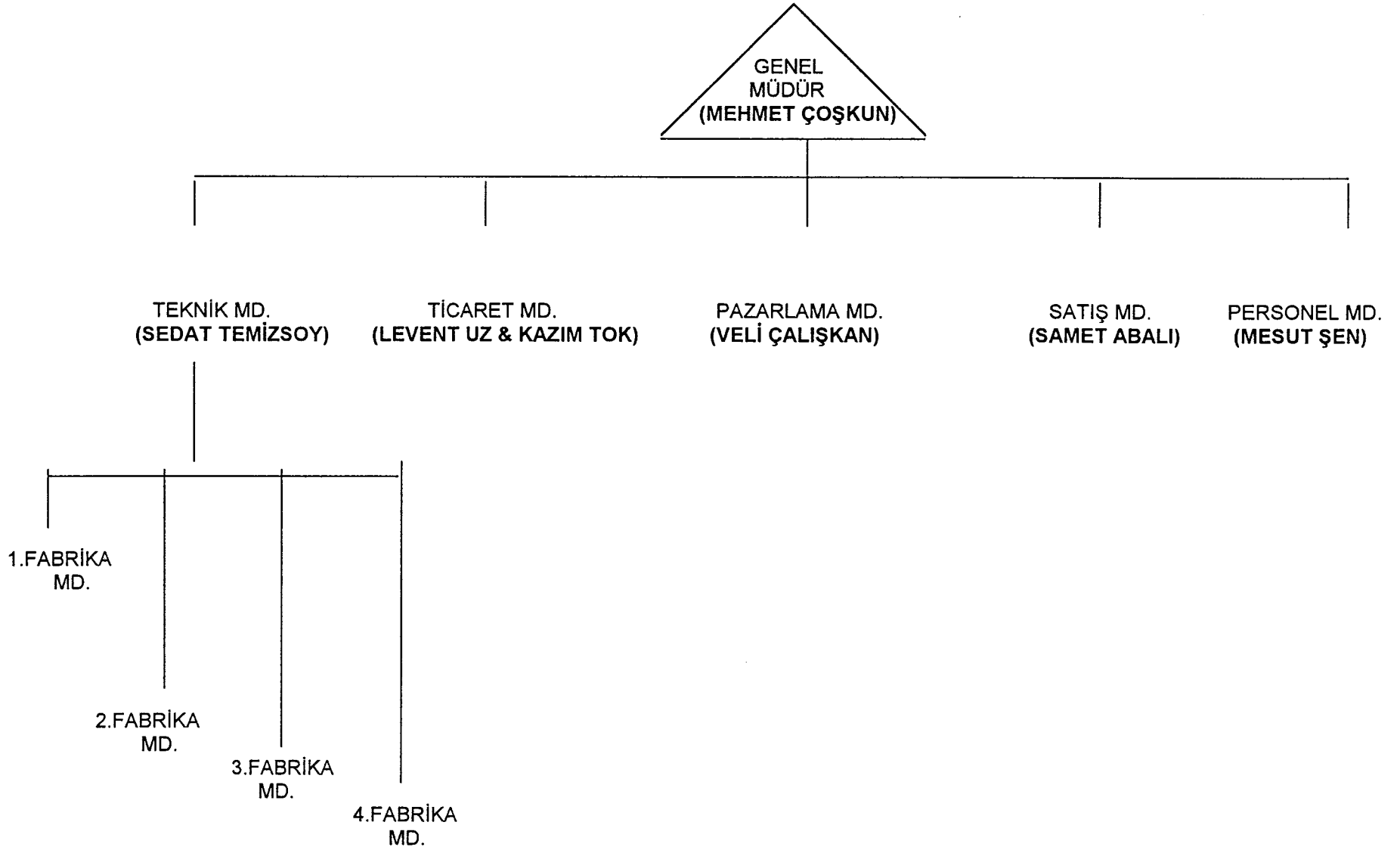
PAZARLAMA MD.
(VELİ ÇALIŞKAN)

SATIŞ MD.
(ALİ GÜNDOĞMAZ)

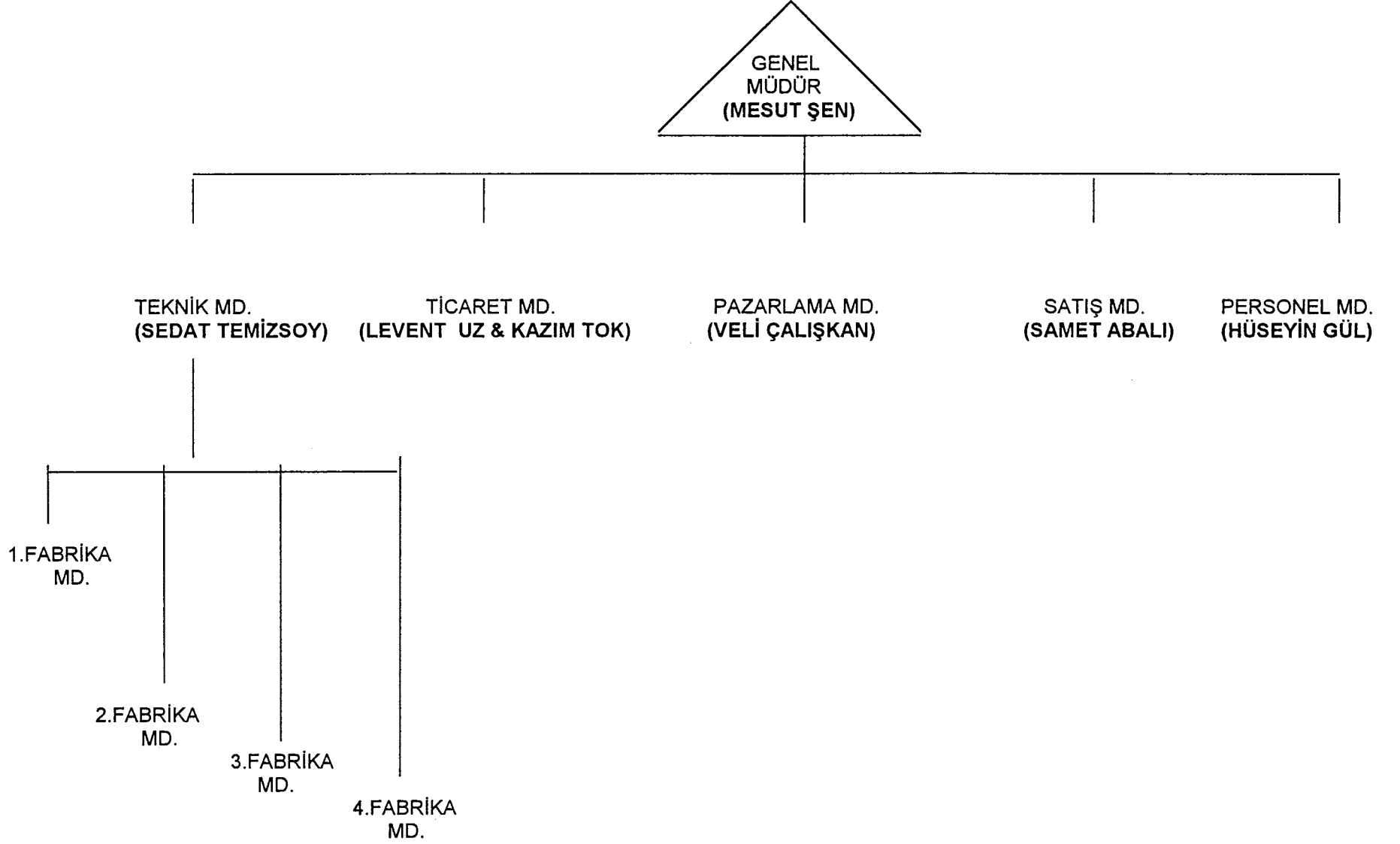
PERSONEL MD.
(MESUT ŞEN)



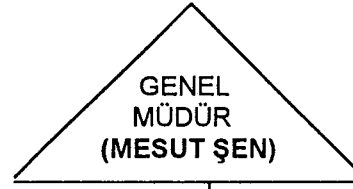
1999 YILI ÖRGÜT ŞEMASI



2000 YILI ÖRGÜT ŞEMASI



2001 YILI ÖRGÜT ŞEMASI



TEKNİK MD.
(SEDAT TEMİZSOY)

TİCARET MD.
(LEVENT UZ & KAZIM TOK)

PAZARLAMA MD.
(VELİ ÇALIŞKAN)

SATIŞ MD.
(SAMET ABALI)

PERSONEL MD.
(HÜSEYİN GÜL)

1.FABRİKA
MD.

2.FABRİKA
MD.

3.FABRİKA
MD.

4.FABRİKA
MD.

EK : 7

**UNILEVER
İŞGÖREN MESLEK GELİŞİM PLANI**

M * LIST BY FUNCTION

FUNCTION:

NAME	COUNTRY	PRESENT JOB/COMPANY	JC	CODE	YEAR ON LIST	HOME COUNTRY	PROPOSED ACTION
GÜLÇİN	TÜRKİYE	MÜŞTERİ TEMSİLCİSİ	21	25/5/3	2 Q 96	LEVER	LONDRA MÜŞTERİ TEMSİLCİSİ
YUSUF	TÜRKİYE	PROJE GRUBU	20	30/10/7	1 Q 95	ALGIDA	ALMANYA ALGIDA' YA TAYİN
YİĞİT	TÜRKİYE	ÜRÜN GELİŞTİRME	21	42/20/10	3 Q 95	LEVER	OMO TEKNİK MÜDÜRLÜK
SEDAT	TÜRKİYE	ARAŞTIRMA GELİŞTİRME	23	36/11/10	2 Q 94	LEVER	OMO SATIŞ MÜDÜRÜ
NURŞİDE	TÜRKİYE	KALİTE- KONTROL	22	42/24/20	4 Q 95	UNILEVER	İHRACAT SORUMLUSU
LEVENT	TÜRKİYE	HALKLA İLİŞKİLER	20	33/8/4	1 Q 96	LEVER	REKLAM SORUMLUSU
METİN	ALMANYA	PAZARLAMA	23	59/34/20	2 Q 95	LEVER	İSTANBUL SİGNAL' E TAYİN
BÜLENT	TÜRKİYE	YENİ ÜRÜN PROJELERİ	23	40/14/7	4 Q 95	ALGIDA	ALGIDA GENEL MÜDÜRÜ
SAMET	LONDRA	REKLAM- TANITIM	20	38/11/3	2 Q 96	ALGIDA	İSTANBUL ALGIDA' YA TAYİN
RECEP	TÜRKİYE	ÜRETİM	21	55/20/13	1 Q 95	LEVER	YENİ ÜRÜN PROJELERİ SORUMLUSU

K * LIST BY FUNCTION

FUNCTION:

NAME	COUNTRY	PRESENT JOB/COMPANY	JC	CODE	YEAR ON LIST	HOME COUNTRY	PROPOSED ACTION

L * LIST BY FUNCTION

FUNCTION:

NAME	COUNTRY	PRESENT JOB/COMPANY	JC	CODE	YEAR ON LIST	HOME COUNTRY	PROPOSED ACTION

N * LIST BY FUNCTION

FUNCTION:

NAME	COUNTRY	PRESENT JOB/COMPANY	JC	CODE	YEAR ON LIST	HOME COUNTRY	PROPOSED ACTION