



T. C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe-Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği

Doktora Tezi

Meral AŞIKOĞLU

Eskişehir - 1985

ÖNSÖZ

Danışmanlığım ve yönetme sorumluluğum altında yürütülmüş olan bu doktora tez çalışması; ülkemizde bilim alanında sözü son yıllarda çok edilmeye başlanan, ayrıca günlük yaşamda da sık sık kullanılır olan, İLETİŞİM kavramı ile genelde İŞLETMECİLİK, özelde YÖNETİM, ÖRGÜT ve İŞGÖREN alanlarının ilişkilerini ilk kez ele almaktadır.

Henüz daha iletişim kavramı, ülkemizin akademik kurumlarında, geleneksel gelişme çizgisini tutturmadan; bu kavramla işletmeciliğin ilişki kalıplarının ortaya konmasına çalışılması; kuşkusuz tez çalışmasının daha başlangıçta aşılması gereken çetin engellerinden olmuştur. Söz konusu engelin yarattığı sorunlar; doğaldır ki "uygulama" için seçilen işletmenin durumunun incelenmesinde, katlamalı bir ağırlıkta belirmiştir.

Ancak bütün bu güçlükler, bilimin, akademik çalışmanın, insana hiç de şaşırtıcı gelmeyen, alışılmış yazgısı içinde düşünülmüştür. Herkesçe benimsediği gibi; bilim özünde toplumsal ve doğal sorunların tek çözüm kurumdur. Sorun çözmek, güçlüklerle, zorluklarla uğraşmak anlamına gelir. Bu tez çalışmasında gerek kuramsal, gerek uygulamalı boyutlarıyla, bir çok sorunla uğraşılmış; çözüme götürücü yollar, yöntemler, araçlar, politikalar araştırılmıştır. Bunda ne dereceye kadar başarıllı olunmuştur? Gerçekten, kuramsal ve uygulamalı boyutlarıyla işe yarayan çözümler sağlanmış mıdır? Başka deyişle, tez de bazı "reçeteler" yazılmış mıdır? Tez çalışmasının bu ve benzeri sorulara verdiği kesin bir EVET yanıtı olmadığı gibi; HAYIR yanıtı da yoktur.

Böyle bir çalışmanın, kısaca belirtilip, özetlenebileceği en önemli olgu; bugüne kadar ki alışılmış düşünce tarzı ya da biçimden oldukça değişik bir yaklaşımı; bir İLETİŞİM YAKLAŞIMI'nı, işletmeciliğe kazandırmasıdır. Bilindiği ve görüldüğü üzere, İŞLETMECİLİK yaşadığımız çağın, özellikle son elli yılında, teknolojik gelişmenin izlenemeyen hızına ayak uydurmaya çalışan sosyal bilimlerin, herhalde başında yer almaktadır. İŞLETMECİLİK, bu

gücünü kuşkusuz; alanın akademik görevlilerinin, bir bakıma kişilik özelliklerinden önemlisi durumuna gelen, disiplinlerarası yaklaşım tutkularından almaktadır. İşletmecilikte bir yandan doğal bilim dallarıyla ilişki kurulmaya çalışılırken; diğer yandan da başta DAVRANIŞ BİLİMLERİ topluluğu olmak üzere; öteki sosyal bilim alanları ile işbirliğine gidilmektedir. Gerçi çağın bilim yaşamında, disiplinlerarası yaklaşım artık kaçınılmaz bir tutum zorunluluğu olmakta ise de; henüz buna ayak uyduramayan veya gelişmesi ağır yürüyen bilim dalları ile görevlilerinin, katı eğilimleri görülebilmektedir.

Öte yandan son yıllarda hızlı bir gelişme gösteren İLETİŞİM BİLİMİ'nin, bir yönüyle davranış bilimlerini, bir yönüyle de işletmeciliğin, özellikle insan kesiminde yer alan yönetim, örgüt, işgören işlev dallarını etkilemesi ve bugüne kadar karanlıkta kalmış birçok noktanın aydınlatılmasına yardımcı olması; bu tez çalışmasında, söz konusu tutumu belirlemede bizleri son derece etkilemiştir.

Toplumsal konu ve sorunlar, tek değil, çok boyutlu olduğu; aynı zamanda sürekli değişim de geçirdiği için belli bir alanda, sınırlı "düşünce biçimlerini" benimseyip, çalışmak; büyük yanılgılara, sakıncalı görüş ve sonuçlara yol açabilmektedir.

Üstün bir sabır ve dirençle, İLETİŞİM BİLİMİ'nin kavramları ile temel model ve yaklaşımlarını İŞLETMECİLİĞİN yönetim, örgüt ve özellikle İŞGÖREN YÖNETİMİ'ne kazandırmaya çalışan Meral AŞIKOĞLU'nun bu başarısının; bundan sonra yürüteceği çalışmalarındaki başarılarının da bir göstergesi olacağı inancını taşıırken; açtığı bu yeni çalışma yolunun, gerek iletişimci, gerek işletmecilerin birlikte yapacakları çalışmalarda, onlara "cesaret verici" olmasını gönülden dilerim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
I. <u>GİRİŞ</u>	1
1. İLETİŞİM KAVRAMI	2
2. İLETİŞİMİN TEMEL ÖĞELERİ	5
3. İLETİŞİM SÜRECİNİN İŞLEYİŞİ	11
A. Tek Yönlü İletişim	11
B. İki Yönlü İletişim	13
C. İletişim Sürecinin Merkezci Yapısı ve Özellik- likleri	14
4. BİREY, TOPLUM VE İLETİŞİM	21
A. Bireysel İletişim	22
B. Toplumsal İletişim	25
5. ÖRGÜTSEL YAPI VE İLETİŞİM	29
A. Örgütsel Yapı	29
B. Örgütsel İletişim	30
6. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM KANALLARININ YAPISI VE ÖZEL- LİKLERİ	35
A. Örgütsel Yapının Özelliği Bakımından İletişim	38
a. Biçimsel İletişim	38
b. Doğal İletişim	40
B. İleti Akımının Yönü Bakımından İletişim	43
a. Dikey İletişim	43

b. Yatay İletişim	45
C. Örgütlerde İletişim Araçları	45
a. Yazılı İletişim Araçları	46
b. Sözlü İletişim Araçları	47
7. YÖNETSEL İLETİŞİM	50
II. <u>İŞLETMECİLİK VE İLETİŞİM</u>	54
8. İŞLETMECİLİK VE İLETİŞİM	55
A. İşletmelerde İletişimin Önemi	59
B. İletişim ve Genel İşletme İşlevleri	60
C. İletişim ve Türsel İşletme İşlevleri	60
a. Pazarlama ve İletişim	61
b. Üretim ve İletişim	68
c. Finans ve İletişim	73
d. İşgören ve İletişim	75
D. İletişim ve Destekleyici İşletme İşlevleri..	77
a. Muhasebe ve İletişim	77
b. Halkla İlişkiler ve İletişim	83
c. Araştırma Geliştirme ve İletişim	89
III. <u>İŞGÖREN YÖNETİMİNDE İLETİŞİM</u>	92
9. İŞGÖREN BÖLÜMÜNÜN İŞLETME İÇİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ	93
A. İşgören Bölümünün Tanımı ve Önemi	93
10. İŞGÖREN İŞLEVLERİ VE İLETİŞİM	97
A. İşgören Bulma ve İletişim	98

B. İş Analiz-Tanıtları ve İletişim	100
C. İş Değerlemesi ve İletişim	102
D. İşgören Değerlemesi ve İletişim	104
E. İşgören Eğitimi ve İletişim	105
F. İşgören Morali ve İletişim	109
11. İŞGÖREN BÖLÜMÜNÜN İŞLEVLERİ VE İŞLETMENİN DİĞER İŞLEVLERİ İLE BAĞINTILARI	120
12. İŞGÖREN YÖNETİMİ İŞLEVLERİ VE İLETİŞİM	140
A. İşgören Yönetiminde Plânlama ve İletişim.	143
B. İşgören Yönetiminde Örgütlenme ve İletişim	152
C. İşgören Yönetiminde Yürütme ve İletişim..	161
D. İşgören Yönetiminde Uyumlaştırma ve İle- tişim	166
E. İşgören Yönetiminde Denetleme ve İletişim	169
F. İşgören Yönetiminde Yetiştirme ve İleti- şim	173
13.İŞLETMELERİN AMAÇLARINA ULAŞMASI AÇISINDAN İLETİŞİM	176
A. Kuruluş Amaçları	178
B. İşleyiş Amaçları	179
IV. ŞİŞE-CAM ENDÜSTRİSİNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR İŞ- LETMENİN İŞGÖREN YÖNETİMİNDEKİ İLETİŞİM SORUNLA- RINA İLİŞKİN UYGULAMA	192
14. İŞLETMENİN TANITIMI	192
A. Genel Açıklama	192

B. Cam Sarayinde Genel Durum	193
C. İşletmeyi Tanıtıcı Bilgiler	193
a. Adı ve Çalışma Konusu	193
b. Büyüklüğü ve Bağlı Bulunan İşletmeler	194
c. Üretim Hacmi	194
d. İşgören Sayısı	195
e. Yatırımlar	196
f. Satışlar	197
g. Öz Sermaye ve Sermaye İştirakleri	197
h. İşletmenin Sahip ve Yöneticileri	198
15. İŞGÖREN ÖRGÜTÜNÜN İŞLEVLERİ VE İLETİŞİM YAPI- SI	200
A. İşletmenin Örgüt Yapısı	200
B. İşgören Bölümünün Örgüt Yapısı	200
C. İşgören Bölümünün İşlevleri ve İletişim Yapısı	204
16. İŞGÖREN YÖNETİMİNDEKİ İLETİŞİM SORUNLARI VE ÇÖZÜMLEYİCİ YAKLAŞIMLAR	225
A. İşletmenin Örgüt Yapısı	227
a. İşgören Bölümünün Örgüt Yapısına İliş- kin Sorunları	227
V. <u>SONUÇ VE ÖNERİ MODEL</u>	242
A. Özel İşletmelerin İşgören Yönetimindeki İleti- şim Gerekleri	248

B. Türkiye'de Kamu Kurum ve İşletmeleri için Devlet Memurları Kanunu'nun Öngördüğü İşgören İletişim Yapısı ve Geliştirme Önerisi	265
VI. <u>EKLER</u>	265
VII. <u>KAYNAKLAR</u>	299

ŞEKİLLER

ŞEKİL-1. İletişim Sürecini Oluşturan Temel Öğeler ...	6
ŞEKİL-2. Genel İletişim Öğeleri	10
ŞEKİL-3. Tek Yönlü Eylem Olarak İletişim	12
ŞEKİL-4. (Bir Kaynak-Bir Alıcı Durumu)	
ŞEKİL-4. Tek Yönlü Eylem Olarak İletişim	12
(Bir Kaynak-Çok Alıcı Durumu)	
ŞEKİL-5. Karşılıklı Etkileşim Olarak İletişim	14
ŞEKİL-6. İletişimin Merkezci Özellikleri	15
ŞEKİL-7. Y Modeli	15
ŞEKİL-8. Örgütsel İletişimin İşleyişi	33
ŞEKİL-9. Dış sistem Olarak Örgüt	36
ŞEKİL-10. Sosyal Sistem Olarak Örgüt	37
ŞEKİL-11. Biçimsel ve Doğal İletişim	38
ŞEKİL-12. Yazılı İletişim Araçları	47
ŞEKİL-13. Yönetim Biliminde İletişim	50
ŞEKİL-14. Yönetimsel İletişim	52
ŞEKİL-15. Pazarlamanın İşletmede Yarattığı İletişim Or-	
tamı	63
ŞEKİL-16. Üretim İşlevinin İletişim Ortamı	70
ŞEKİL-17. Üretim Yönetiminin İşlevlerinin İletişim Or-	
tamı	71
ŞEKİL-18. İşletmelerde Finans İşlevinin İletişim Orta-	
mı	74
ŞEKİL-19. İşgören İşlevinin İletişim Ortamı	76
ŞEKİL-20. Muhasebe İşlevlerinin İletişim Ortamı	77

ŞEKİL-21. Halkla İlişkiler ve İletişim Ortamı	84
ŞEKİL-22. Araştırma-Geliştirme ve İletişim	89
ŞEKİL-23. İlgören Bölümü Örgüt Şeması	95
ŞEKİL-24. İlgören Bulma İşlevinin İletişim Bağları	98
ŞEKİL-25. İş Analiz ve Tanıtlarının İletişim Ortamı	101
ŞEKİL-26. İş Değerlemesi ve İletişim Ortamı	103
ŞEKİL-27. İlgören Değerlemesi ve İletişim Ortamı	104
ŞEKİL-28. Eğitim İşlevinin İletişim Ortamı	106
ŞEKİL-29. İlgören Moralinin İletişim Ortamı	110
ŞEKİL-30. İlgören Bulma ve İletişim	114
ŞEKİL-31. İlgören İşlevleri ve İletişim	119
ŞEKİL-32. İlgören Bölümünün İşletme Ana Sistemi İçindeki Yeri ve Etkileşimi	120
ŞEKİL-33. İletişim Sistemi Olarak İlke ve Politikalar.....	125
ŞEKİL-34. İlke-Politika İşleyişinin İletişim Sistemindeki İşleyişi	128
ŞEKİL-35. İşletmenin Çalışma İlkesinin İşleyişi	130
ŞEKİL-36. İlke-Politikaların Çift Süreç İşleyişi	132
ŞEKİL-37. İlgören Bölümünün Kendi Alt İşlevleri ile Etki- leşimi	133
ŞEKİL-38. İlgören Bölümü Çalışma İlkelerinin İşleyişi....	137
ŞEKİL-39. İlgören Yönetiminde Planlama ve İletişim	146
ŞEKİL-40. İşletmenin Ücretleme Yapısının Oluşturulması...	157
ŞEKİL-41. İlgören Yönetiminde Örgütlenme ve İletişim.....	160
ŞEKİL-42. İlgören Yönetiminde Yürütme ve İletişim	165
ŞEKİL-43. İşletmenin Amaçları	177
ŞEKİL-44. Kârın Amaç,Topluma Hizmetin Araç Olduğunda, Bir İşletmenin İletişim Yapısı	180

ŞEKİL-45. Topluma Hizmetin Amaç, Kâr'ın Araç Olduğu Bir İş-	
letmenin İletişim Yapısı	183
ŞEKİL-46. İşletme Amaçlarının Dengelenmesi	185
ŞEKİL-47. İşletme Amaçları Açısından Fiyat Belirleme.....	190
ŞEKİL-48. Şişe ve Cam Sanayii'nin Genel Örgüt Şeması	202
ŞEKİL-49. Şişe ve Cam Sanayiinin İşgören Bölümü Örgüt Şeması	203
ŞEKİL-50. Şişe ve Cam Sanayii İşgören Bulma İşlevinin İle-	
tişim Bağlantısı	229
ŞEKİL-51. Şişe ve Cam Sanayii İş Analiz ve Tanıtlarının	
İletişim Bağlantısı	232
ŞEKİL-52. İş Değerlemesi ve İletişim	233
ŞEKİL-53. Şişe ve Cam Sanayii İnsan Gücü Planlaması ve İle-	
tişim Şeması	234
ŞEKİL-54. Şişe ve Cam Sanayii Eğitim ve İletişim Şeması...	236
ŞEKİL-55. Şişe ve Cam Sanayii Ücretleme İşlevi ve İletişim	238
ŞEKİL-56. Şişe ve Cam Sanayiinde Önerilen İşgören Yönetimi	
ve İletişim Modeli	241
ŞEKİL-57. Özel İşletmeler İçin İşgören Yönetiminde İleti-	
şim	259
ŞEKİL-58. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu İletişim Yapısı	265
ŞEKİL-59. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununda Yansıma Öge-	
sinin İşleyişi.....	267

I. GİRİŞ

1. İLETİŞİM KAVRAMI

Davranış bilimiyle uğraşanlar bugün artık çok iyi bilmektedirler ki, bu disiplinin odağını oluşturan yönetsel örgütsel, kendi içlerinde ve çevreleriyle etkileşen, çevreden girdiler alan ve aynı zamanda çevrenin devingen ögesi olan bireylerin etkisine açık bir bütün oluşturmaktadırlar (1). Özellikle yirminci yüzyılın ikinci yarısından başlayarak, hızla gittikçe artan toplumsal gelişme; bir yandan yeni bilim dallarının ortaya çıkmasını sağlarken; diğer yandan da eski, geleneksel bilim dallarından koparak bağımsızlaşan bilim dallarına ve önceleri her hangi bir bilim dalı içinde ele alınmayan bir takım konuların bir ad altında kümeleşerek bilim dalı oluşturmalarına yol açmıştır (2).

İletişimin her örgütün günlük çalışmasındaki yeri, daha az çarpıcı olmakla birlikte, önemlidir. İletişim olmadan bi-

(1) METİN KAZANCI, "Örgütte Ast-Üst İlişkileri Yönetilenin Etkisi", Yönetim Psikolojisi, (Aralık 1977), s. 59.

(2) İNAL CEM AŞKUN, "T.Ö.E.F.'den İletişim Bilimleri Fakültesine", KURGU, Eskişehir İTİA-İletişim Bilimleri Fakültesi Dergisi, S.3 (Ekim-1980), s. 2.

reyler arasında işbirliğine doğru ilk adımlar bile atılmayacağı gibi, iletişimden söz etmeksizin ya da en azından onu veri olarak almaksızın örgüt sorunlarına değinmek de olanaksızdır. Özellikle iletişimin yetkenin uygulanması bakımından büyük önem taşıdığı da daha ileri bölümlerde ayrıntılı bir şekilde incelemeye çalışılacaktır. Bu bölümde iletişimin tanımını ve önemi üzerinde durulacaktır.

İletişim yaşamımızda öylesine önemli bir yer tutar ki, en genelde "yaşamak iletişimde bulunmaktır" demek pek yanlış olmaz. İnsan yaşamında bu denli öneme sahip bir kavramın tanımı üzerinde her zaman bir görüş birliği sağlamak pek kolay değildir. Kullanıldığı alanlara göre çok değişik anlam taşıyan iletişimin, çeşitli yazarlarca birbirinden farklı tanımları yapılmıştır. Kısaca bu tanımlardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

İletişim; gerçeklerin, hislerin, düşüncelerin, karşılıklı bir alışverişidir (3). İletişim; kişileri birbirine bağlayan bir süreçtir (4). İletişim; çeşitli ereklerle karşılıklı bilgi alışverişi ve inandırma eylemlerinin bütünüdür (5). İletişim; çeşitli bilgi ve iletilerin aktarılmasıdır (6). İletişim; anlama ve anlatma, duyma ve duyurma, düşünme ve düşündürme, bilgi alma ve bilgi vermedir (7).

(3) DALE S.BEACH, Personnel: The Management of People at Work, (Macmillian Publishing Co., Inc., New York, 1975), s. 580.

(4) JACK R.GIBB, "Communication and Productivity", Personnel Administration, 1964, s. 8.

(5) DALE YODER, Personnel Management and Industrial Delations (Englewood cliffs, New Jersey, Prentice-Hall., 1962), s. 559.

(6) ROBERT G.MURDICK ve JOEL E.ROSS, Information Systems for Modern Management, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1971), s. 327.

(7) İNAL CEM AŞKUN, 22.3.1982, Yönetim Bilimleri Fakültesi İşgören Yönetimi dersinden notlar.

İletişim konusunda araştırma yapanlar bu tanımlar listesine dar ve geniş anlamalı daha birçoklarını eklemişlerdir. Ancak adı geçen yazarların öze ne derecede farklı açılardan baktıklarını göstermek ereğiyle bu kadar tanım kanımca yeterlidir. Bu tanımlar doğrultusunda iletişim konusunda topluca sunu söyleyebiliriz. İletişim toplumun temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak görülmektedir (8). Bu yapısıyla iletişim işletmenin bütünlüğünü sağlayan bir sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgudur.

İletişimin tanımı ve önemi aşamasında söylenebilecek son söz olarak şöyle diyebiliriz. Davranış bilimleri açısından iletişim kavramının taşıdığı önem elbetteki diğerlerinden daha az değildir (9). Bir işletme, iletişim sorunlarına gereken önem ve özeni göstermezse o örgütte yönetici-yönetilen ilişkileri olduğu kadar işgörenler arası ilişkiler de pek özlenen düzeyde gerçekleşmez.

(8) ZEYYAT SABUNCUOĞLU, Endüstriyel Davranışlar, (Bursa, İ. T.İ.A. İşletme Fakültesi Yayını, 1982), s. 160.

(9) Sosyoloji, Psikoloji, Sosyal Psikoloji, Kültürel Antropoloji davranış bilimleri olarak bilinmektedir. Ancak iletişim bu davranış bilimlerin amacına ulaşılmasında bir teknik olarak ortaya çıkmaktadır.

2. İLETİŞİMİN TEMEL ÖĞELERİ

İletişimi yalın haliyle düşündüğümüzde bir göndericinin yeni düşüncelerini belli simgelerle anlatan kişi ile, bir alıcı başka deyişle göndericinin simgelerini çözüp algılayan ikinci kişiden olduğu söylenebilir. Bir iletiyi kaynaktan alıcıya iletmek söz konusu olduğunda vurgulanmaması gereken yalnızca "iletim" konusu değildir. İletişimde vurgulamanın iletim üzerine oluşunda, bir iletinin bir yerden alınıp bir başka yerde mümkün olduğu kadar aslına yakın bir biçimde yinelenmesidir.

İletişim süreci içinde en basit anlamda bir gönderici ve bir alıcının olması gerektiğini belirtmiştik. Bu sürecin ereği göndericinin düşüncelerini alıcıda oluşturmaktadır. Bu aslında insancıl iletişimin evrensel özüdür.

İletişim konusu olan şey, alıcının duyu organlarını harekete geçirecek biçimde bir dizi simgeyi içerir (10). Başka bir deyişle iletişimin bir süreç ve bu süreç içindeki tüm öğelerin zaman içinde karşılıklı etkileştiği sanılmaktadır(11).

(10) İNAL CEM AŞKUN, "Yönetimde Haberleşme" ESADER, C. XII, S.2. (Haziran 1976), s. 13.

(11) ROGER E. WILLIAMS, "Genel İletişim Kavram ve Modelleri", (Çev: Akin ERGÜDEN), Eskişehir İTİA-İletişim Bilimleri Fakültesi Dergisi, S.2, (Ekim 1979), s. 284.

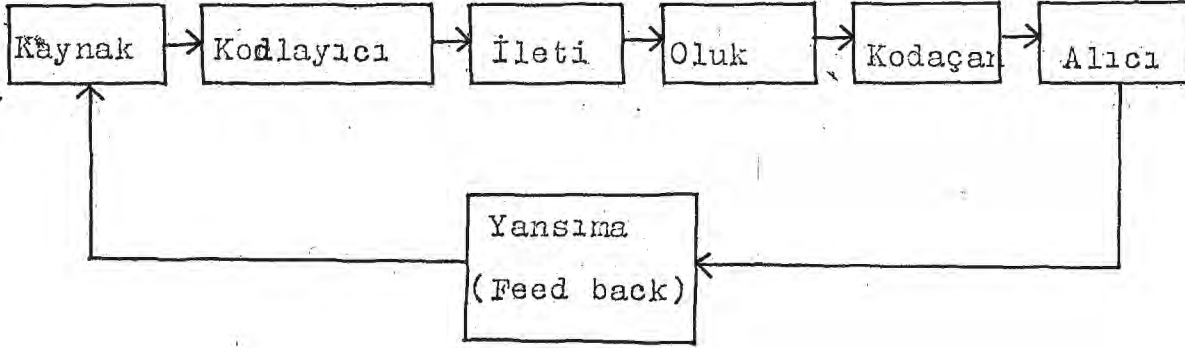
Bu sürenin her zaman fiziksel, sosyal, psikolojik özellikleri bulunur. Söz konusu özellikler gerek göndericilerin, gerekse alıcıların davranışlarını belirleyip somut eylemlere dönüşmesini sağlamaktadır. İletişimin en önemli sorunu çoğu kez ortaya çıkan belirsizliktir. Ortama ilişkin belirsizlik ya da açıklığın olmayışı göndericiler ve alıcılar arasında gerilim, daha sonra karşılıklı olarak bir iletme gereksinmesini ortaya çıkarmaktadır (12).

Çoğu kez bilgi gereksinmesini gidermek ereğiyle bireyler arasında oluşan iletişim sürecinde araştırılan çeşitli kaynaklarda aşağıda sıralanan temel öğeler yer almaktadır. (13). Bu öğeler, kaynak, ileti, oluk, alıcı ve yansımadır. Bu temel öğeler, Shannon ve Weaver modelinde, değiştirilmiş Bilgi Kuramı Modelinde, Berlo modelinde, Westley ve Maclean Modelinde daha değişik şekillerde incelemeye çalışılmıştır. Ancak konunun aydınlatılabilmesi ereğiyle burada sa-

(12) AŞKUN, "Yönetimde Haberleşme", s. 14.

(13) DALE S.BEACH, s. 582-587; İNAL CEM AŞKUN, "İşletmecilik ve İletişim", ESADER, C.XVIII, S.1, s.9. SABUNCUOĞLU, Endüstriyel Davranışlar, s.183-184; TURGAY ERGÜN, Aykut POLAT, Kamu Yönetimine Giriş, (T.D.D.A.T. Enstitüsü, Ankara 1978), s.182; SINAN ARTAN, "İşletmelerde İletişim", ESADER, C.XIII, S.2, s. 67-69. HERBERT G.HICKS, M.CIRAY-GULLETT, Organizasyonlar: Teori ve Davranış, (Çev: BESİM BAYKAL, İstanbul I.T.I.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü, 1981), s. 552-554; ROGER E.WILLIAMS, s. 284-286; ERGUN ZOĞA, "İdarecilik ve Sanatı", (Sevk ve İdare Dergisi, (İstanbul 1973), s.258; OSMAN YOZGAT, İşletme Yönetimi, (İstanbul 1978), s.290-291; JERRY C. WOFFORD, EDWIN A. GERLOF, ROBERT C.CUMMINS, Organizational Communication; The Keystone to Managerial Effectiveness, (Mc Graw-Hill Book Co, Serries in Management, New York, 1977) s. 25.

dece Berlo modelinde yer alan ögeleri ŞEKİL-1'de gösterip açıklamakla yetineceğiz (14).



ŞEKİL-1 : İletişim Sürecini Oluşturan Temel Ögeler.

Kaynak-Kodlayıcı: Kaynak olmaksızın iletinin gönderilmesi mümkün değildir. Her iki ögenin birlikte işlemesi halinde yüzyüze iletişimde ayrıca kodlayıcı ögesine gereksinim duyulmaz. İletilerin iletişim araçları ile gönderilmesi durumunda kodlanması gereklidir. Kodlanma sinyaller veya sinyaller yardımıyla yapılır. Kodlamada her simge veya sinyal farklı bir bilgiyi ifade eder. Bilgisayar yardımıyla iletişimde ise kodlama bilgisayar programlama dilleriyle yapılır.

İletmek istediği şeyi karşısındakine, sözcüklerle, hareketlerle, seslerle, mimiklerle, raporlar veya daha başka şekillerle ileten kişi, grup, kurum, ya da örgüttür. Kaynağın işlevi, gönderilecek iletinin önceden saptanması, sonra anlaşılır nitelikte olmasına özen göstermesidir.

(14) WOFFORD-GERLOF-CUMMINS, s. 24.

İleti : Kaynaktan alıcıya gönderilen uyarı ya da bir düşüncedir. İletinin iyi anlaşılabilmesi, kaynağın özelliğine bağlıdır. Kaynak, iletinin alıcılar tarafından iyi ve doğru anlaşılması için kullanacağı dile veya diğer simgelere özen göstermesi gerekir. Aksi takdirde ileti algılandıkça bile, asıl erek anlaşılammışsa normal bir iletişimden söz edilemez. Bu bilgi ve düşüncelerin hiçbir yanlış yoruma yol aşmayacak sistematik bir şekilde aktarılması gerekir.

Oluk (Kanal) : Oluk iletinin gönderilmesinde kullanılan araçtır. Kaynak ile ileti alma durumunda bulunan kişiyi birleştiren bir bağıdır. İletinin gönderilmesinde kullanılan iletişim araçları aynı zamanda oluk işlevini üstlenir. Bunlar kitle iletişim ya da kişilerarası bir iletişim oldukları, kaynak ile alıcı (veya alıcıların) yüzyüze gelmesi durumunda söz konusudur. Kitle iletişim olukları ise bir iletinin televizyon, radyo, gazete vb. bir kitle iletişim aracıyla iletimini yapar. İşletmecilikte ise iletim, yazılar, planlar, programlar aracılığı ile yapılır. Bu oluklardan hangisinin seçilmesi gerektiği iletişimin etkinliğinde önemli rol oynar.

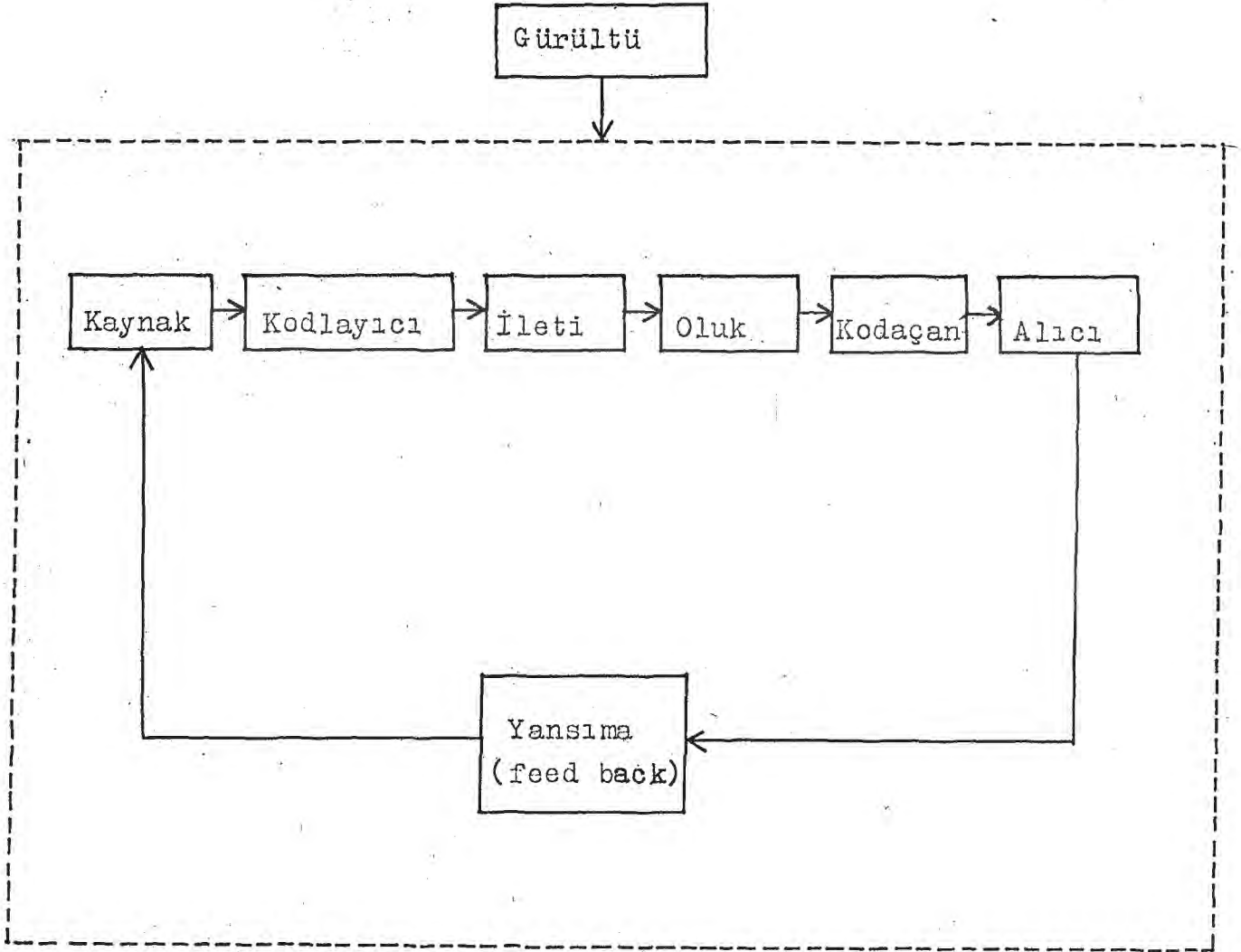
Kod Avcı-Alıcı : İletinin iletilmek istendiği kişi ya da gruptur. Alıcının iletişim sürecinde önemi büyüktür. İletişim kuramının üzerinde önemli durduğu konulardan biri iletişim zincirinin öbür ucunda olan kişidir. Bir yazı ya da makale yazdığımızda okuyucu, konuştuğumuzda dinleyici önemlidir. Bu nedenle başarılı bir iletişim ancak, alıcı durumunda bulunan kişinin iletiyi çözmesi ve ona kaynak tarafından aktarı-

rılmak istenen bilgiye yakın bir anlam vermesi ile mümkün olabilir. İşletme yönetiminde ise alıcının gönderilen raporları, bilgileri, yazıları, planları ve programları algılayabilmesi, bu bilgileri anlayıp analiz edebilmesi ve anlam vermesi ile iletinin sağlanması mümkün olur.

Yansım : Yansım, iletinin alınmış ve anlaşılmış olup olmadığını, kaynağın görebilmesine olanak veren alıcı tarafından verilen bir yanıttır. Böylece, alıcı durumunda bulunan kimse, iletiyi alıp çözümledikten ve açıkladıktan sonra kendisi kaynak durumuna geçer. Özgün kaynağın iletiyi nasıl aldığını ve değerlendirebilmesine olanak verdiği için yansım iletişim ana noktalarından birisidir. İki tür yansım vardır: Olumlu yansım, olumsuz yansım. Olumlu yansım kaynağın amaçlamış olduğu etkiye ulaşıldığını kaynağa bildirir. Öte yandan olumsuz yansım kaynağa, alıcı üzerinde amaçlanan etkinin elde edilmediğini söyler. Eğer özgün kaynak iletinin hatalı bir biçimde alındığı görüşüne varırsa, gelecekte yapılacak iletişimde bu durum düzeltilir.

Kodlama kaynak tarafından, kod açma ise alıcı tarafından yapılır. Bir de bu temel öğeleri bir şemsiye gibi saran gürültüden de söz edebiliriz. Gürültü iletişim modelinin en son unsurudur. İletişimin sağlığını veya kesinliğini azaltan herhangi bir şey olarak kabul edilir. İletişim sürecinin herhangi bir noktasında oluşabilir. Olukta da iletinin düzenli bir biçimde aksamamasını önleyen statik ve diğer türden gürültü bulunabilir. Alıcı kişide iletiyi hatalı olarak çözüp

anlamı bozabilir. Kısaca gürültü ögesi ile iletişim süreci-
nin hemen her yerinde ortaya çıkabilir. Gürültü ögesinin de
varolduğu sistemi ŞEKİL- 2'de şöyle gösterebiliriz:



ŞEKİL- 2 : Genel İletişim Öğeleri

3. İLETİŞİM SÜRECİNİN İŞLEYİŞİ

İletişim sürecinin bir başka boyutu da iletişimin yönüdür. Boyut tek yönlü veya çift yönlü olabilir (15).

A- Tek Yönlü İletişim

Alıcı davranışındaki değişmeler, iletişime bir süreç olarak bakma açısından çok önem kazanır. Eğer iletişimi basit biçimde kaynaktan alıcıya tek yönlü bir ileti akışı olarak tanımlasaydık; iletişim etkinliği, yalnızca iletişimi kusursuzlaştırma ve ustalıkla düzenlemek olarak düşünülebilirdi (16).

İletişim sürecinin tek yönlü işleyişi, "bir kaynak bir alıcı" ya da "bir kaynak çok alıcı" şeklinde olabilir (17). Tek yönlü iletişime uygun modeller ŞEKİL-3 ve ŞEKİL-4'de gösterilmiştir.

Yukarıdaki şekillerde görüldüğü gibi kaynaktan çıkan bir emir alıcıya iletildiğinde, ya da yönetici durumunda bulunan kaynak tarafından örgüt üyelerine herhangi bir konuda bilgi veya emir verildiğinde tek yönlü iletişim süreci

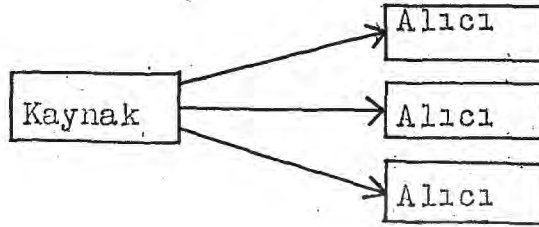
(15) LEAVITT J.HAROLD, Managerial Psychology, (The University of Chicago, 1972), s. 114.

(16) WILLIAMS, s. 287.

(17) SABUNCUOĞLU, Endüstriyel Davranışlar, s. 164-165.



ŞEKİL- 3 : Tek yönlü eylem olarak iletişim
(Bir kaynak-bir alıcı durumu)



ŞEKİL-4 : Tek yönlü eylem olarak iletişim
(Bir kaynak-çok alıcı durumu)

ci gerçekleşir. Bu süreç ters yönde de işleyebilir. Örneğin; sadece işgörenlerden yöneticiye dönük olarak birtakım iletilerin gönderilmesi gibi. Burada roller değişmekle birlikte iletişim süreci yine tek yönlüdür. Erek yalnızca iletinin alıcıya ulaştırılmasıdır. Alıcının iletiyi istenilen biçimde ve özde algılayıp algılamadığı ve ne ölçüde etkilendiği araştırılmaz. Bu durumda iletinin gönderilmesiyle ortaya çıkacak sonuçların anında değerlendirilmesi ya da denetlenmesi söz konusu olamaz. Kaynak istek ve kişisel ereğine uygun olarak iletiyi gönderir. Bu durumda alıcı kaynakla karşılıklı hiçbir ilişkiye girmez. Alıcı

yalnızca kaynağın gönderdiği iletiyi edilgen biçimde alır.

Aslında tek yönlü iletişim sürecinin yukarıda anılan sakıncalarına rağmen birçok işletmede ısrarla uygulandığı bilinmektedir. Bu uygulamayı haklı gösteren bazı nedenleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- İletişimin tek yönlü oluşu uygulamaya hız kazandırır, zamandan artırım sağlar.

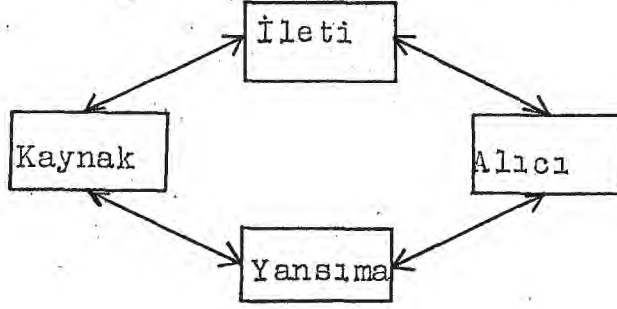
- İletinin açık ve anlaşılabilir özellik taşıması halinde çift yönlü işlemesine gerek yoktur.

- Normal ölçüde anlayış ve kavrama yeteneğine sahip olan kişiler gönderilen iletiyi kolaylıkla algırlar.

B - İki Yönlü İletişim

Daha önceki bölümlerde de söz ettiğimiz gibi kaynak ile alıcı arasındaki etkileşim, eğer yansıma olmazsa süreç niteliğini yitirip, doğrusal, tek yönlü bir iletişim akışı biçimine gelir. Öte yandan yansıma ögesinin katılışıyla, iletişim sadece eylem değil, eylem ve tepki biçimine dönüşür.

Tek yönlü iletişim tek başına kullanıldığı sürece çoğu kez etkisiz ya da yetersiz kalmasına karşın çift yönlü iletişim teknik açıdan olduğu kadar yönetsel açıdan da en etkin ve en geçerli bir süreçtir. Bu nedenle iki yönlü etkin iletişim süreci ya da yansıma süreci denebilir. Bu süreç yalnız uyarımı değil, yanıtı da içerir. Hem iletiyi, hem iletişim etkilerini kapsar. İki yönlü iletişim, ŞEKİL-5 de görülmektedir.



ŞEKİL-5 : Karşılıklı Etkileşim Olarak İletişim.

İki yönlü iletişimde gönderici ile alıcının rolleri hemen değişmekte, biri diğerinin yerine geçmektedir.

Erek, elde edilen sonuçların iletinin kaynağına uygunluğunu saptamak ve bu arada bazı sapmalar varsa bunları gidererek iletiyi ereğine ulaştırmaktır.

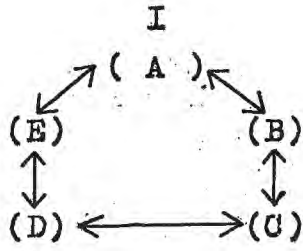
C- İletişim Sürecinin Merkezci Yapısı ve Özellikleri

Bir iletişim sürecinin etkenliğini değerlemede en azından iki ölçüt kullanılabilir. Birincisi; sürecin, örgütün faydacı isteklerini karşılamak için ne derecede işlediğidir. İkincisi; iletişim sisteminin işgörenlerin faydacı olmayan güdülerini ne kadar kanıtladığıdır.

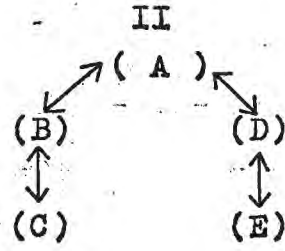
Bu iki ölçüt ile ilgili açıklamalarda bulunabilmek için küçük gruplar ele alınmış ve her üyenin en az bir kişiyle iletişimde bulunduğu varsayılmıştır.

Bu gruplar şematik olarak aşağıdaki şekillerde incelenmiştir (18).

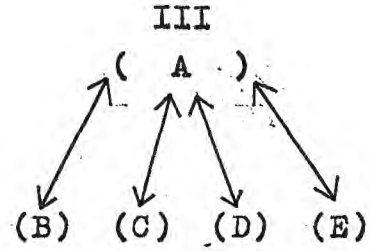
(18) LEONARD J. KAZMIER, Principles of Management, A Programmed - Industrial Approach. (Arizona State University, Mc Graw-Hill Comp, 1979), s. 279-282.



Çember Modeli



Zincir Modeli



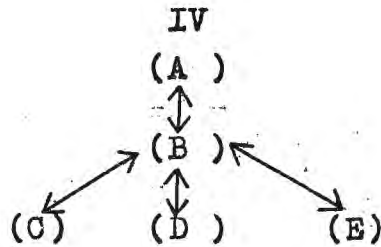
Salkım Modeli

İletinin Hızı	Yavaş	Hızlı	Çok Hızlı
İletinin İletilme- sindeki Doğruluk Derecesi	Zayıf	İyi	İyi
Yetkinin Merkezleş- mesi	Zayıf	Normal	Çok Yüksek
Moral Durumu	Yüksek	Düşük	Çok Düşük
Modelin Sorun Deği- şikliğine Karşı Es- nekliği	Yüksek	Düşük	Düşük

ŞEKİL- 6 : İletişimin Merkezci Özellikleri

İletilerin gönderilmesi ve küçük gruplardaki problemlerin
çözülmesinde farklı iletişim modellerinin (ağlarının) ö-
zellikleri.

Sözü edilen iletişim modellerine IV. olarak bir de "Y"
modeli eklenebilir.



ŞEKİL- 7 : Y Modeli.

Y Modelinde yetkili durumda bulunan, başka deyişle yetkileri elinde toplayan kişi A, iletileri alan diğer kişiler C, D,E'dir. Yalnızca A'nın yardımcısı durumunda bulunan kişi E'dir. Örgütte "A" orunundaki (mevkiindeki) kişi anahtar durumundadır.

Yetkinin merkezleşmesi durumuna göre bireysel ve modelsel merkezci katsayılarını hesaplayarak grup modelleri ve iletişim ağları, grup etkinliği ve morali arasında ilişki kurmaya geçmeden önce bu modellerin bir kritiğini yapmaya çalışalım.

II. ve III. iletişim ağlarının her ikisinde de iletinin hızlı fakat daha dikkatli bir şekilde iletildiğini, oysaki I. modelde iletilerin yavaş ve daha az dikkati gerektirerek iletildiği görülmektedir. I. Modelde moral durumunun çok yüksek, II.'de ise çok düşük olduğu gözlenmiştir (19). Bunların nedenleri merkezci katsayıları hesapladıktan sonra açıklanacaktır.

Yapılan araştırmalar sonucunda hangi iletişim ağının kullanılmasının daha yararlı olacağını merkezci katsayılarını hesaplamak yoluyla saptanabilir (20). Bu hesaplamalarda her model için geçerli olmak üzere, bireylerarası ileti oldukları ya da uzaklıkları-bir birim olarak gösterilmiştir. Örneğin zincir modelinde (A)-(B) ileti olduğu 1 birim (B)-(D) olduğu 2 birim olarak ele alınmıştır. Çünkü, (B), (D) ile iletişmek isteğinde önce (A) ya gitmek zorundadır. Bu varsayımdan hareket ede-

(19) BEACH, s. 587-589.

(20) SABUNCUOĞLU, Endüstriyel Davranışlar, s. 199-201.

rek dört iletişim düzeyi üzerindeki iletişim ilişkileri kağıt üzerine dökülmüştür.

Bir örnek vermek ereğiyle, zincir modelinin hesaplanış biçimi incelendiğinde,

A-B = 1	B-A = 1	C-A = 2	D-A = 1	E-A = 2
A-C = 2	B-C = 1	C-B = 1	D-B = 2	E-B = 3
A-D = 1	B-D = 2	C-D = 3	D-C = 3	E-C = 4
A-E = 2	B-E = 3	C-E = 4	D-E = 1	E-D = 1

$$d Ax= 6 \quad d Bx= 7 \quad d Cx=10 \quad d Dx= 7 \quad d Ex=10$$

sonuçları elde edilir. Bunların toplam değeri ise:

$$dYx = dAx + dBx + dCx + dDx + dEx \text{ formülüne göre}$$

$$dYx = 6 + 7 + 10 + 7 + 10$$

$$dYx = 40 \text{ olacaktır.}$$

Aynı hesaplamalardan gidilerek diğer modellerde iletişim yapısı incelendiğinde aşağıdaki tablo ortaya çıkacaktır.

<u>Kişiler</u>	<u>Çember M.</u>	<u>Zincir M.</u>	<u>Salkım M.</u>	<u>Y.M.</u>
A	6	6	4	5
B	6	7	7	8
C	6	10	7	8
D	6	7	7	8
E	6	10	7	9
Toplam	30	40	32	36

Yukarıdaki tabloda elde edilen verilere göre, her model için birey ve model merkezci katsayısı hesaplanır.Yi-

ne zincir modelini örnek olarak kullanırsak, bireysel ve modele dayalı merkezci katsayıları aşağıda gösterildiği gibi çıkabilir. Bu hesaplamada tabloda gösterilen en küçük iletişim sayısı toplam iletişim sayısına bölünerek, öncelikle bireysel katsayısı bulunur. Bunların toplam değeri ise model merkezci katsayısını verir:

A için bireysel merkezci katsayısı	40/6 = 6,6
B " " " "	40/7 = 5,7
C " " " "	40/10 = 4,0
D " " " "	40/7 = 5,7
E " " " "	40/10 = 4,0

Zincir modelinin merkezci katsayısı 26,00

Bu hesaplama yöntemi ayrı ayrı her grup için izlendiğinde aşağıda çıkarılan sonuçlar elde edilir.

Kişiler	Çember M.	Zincir M.	Salkım M.	Y.M.
A	30/6=5	40/6= 6,6	32/4= 8,0	36/5=7,2
B	30/6=5	40/7= 5,7	32/7= 4,57	36/8=4,5
C	30/6=5	40/10=4,0	32/7= 4,57	36/8=4,5
D	30/6=5	40/7= 5,7	32/7= 4,57	36/6=6,0
E	30/6=5	40/10=4,0	32/7= 4,57	36/9=4,0
Model Merkezci Katsayısı	25,00	26,00	26,28	26,2

Merkezci katsayısının en yüksek olduğu iletişim modeli salkım modelidir. Yukarıdaki örnekleme yapıldığında dört grup-

ta inceleme yapılmıştır. Bu dört grubun ayrı, ya da onların bileşimi ile oluşabilecek bir çok modeller çıkarılabilir ve ayrı ayrı hesaplamalara gidilebilir. Ancak araştırmanın iyi anlaşılması ve karşılaştırılmaların daha anlamlı olabilmesi bakımından böyle bir sınırlamaya gidilmiştir.

Model sınırlaması ile ilgili olarak yapılan bu kısa açıklamadan sonra esas konumuza dönebiliriz. Merkezci kat-sayısının en yüksek olduğu salkım modelinde daha öncede sözünü ettiğimiz gibi moral çok düşük olarak görülmekte buna karşılık iletiler oldukça hızlı bir biçimde gönderilmektedir. Bunun nedenini şu şekilde açıklamak olurludur. Salkım modelinin uygulandığı bir işletmede çalışan kişiler, hiçbir zaman (A) (yönetici) durumuna gelemeyeceklerini bildikleri için moral düzeyi düşük olmaktadır. (A) dolaysız olarak diğer kişilerle iletişimde bulunduğu için, iletiler doğru ve hızlı bir biçimde gönderilmektedir.

Salkım modelinin biçimsel yapısına karşılık, çember modeli kullanımı oldukça rahat bir modeldir. Grup içinde yer alan kişiler, önder olma şansına eşit ölçüde sahip oldukları için, moral oldukça yüksektir. Çünkü yetkinin merkezleşme kat-sayısı en düşük olan modeldir. Yararlı gibi görünen bu özelliğine karşın iletiler oldukça yavaş ve doğruluktan uzak bir biçimde gönderilebilir (21).

Yapılan araştırmalarda uygulamada kullanılabilecek en

(21) A.g.k., s. 202.

ideal modelin salkım modeli olduğunu savunmaktadır. Oysa bazı kaynakların uygulanmasını, onayladıkları çember modelinin işletmeye getireceği zarar salkım modelinin getireceğinden çok daha fazladır. Çember modelini uygulayan bir işletmede dağınık gruplar oluşacak ve işletmede bir başı boşluk ortaya çıkacak, "adam sende" ciler çoğalacaktır. Çember modelinin yukarıdaki sakıncasına rağmen, uygulamada en çok kullanılan model olduğu ortaya çıkmaktadır.

4. BİREY, TOPLUM VE İLETİŞİM

Günümüz toplumunun iyi ya da kötü giderek artan bir biçimde örgütlenmekte olduğunu görmekteyiz. Günümüz toplumundaki hızlı örgütlenme ile koşut olarak örgütler giderek büyümekte ve genişlemektedir. Bir yandan örgütlerin giderek büyümesi, öte yandan teknolojinin karmaşıklaşması sonucu örgüt-içi işbölümü giderek artmaktadır. İşbölümünün artması, örgüt üyelerinin karşılıklı olarak birbirleriyle bağımlı olmaları sonucunu doğurmaktadır. Bir bireyin örgütsel başarısının bir başkasınınkini etkilediği; onun başarısının da başkalarının etkilendiği bir durumda, bireylerarası karşılıklı iç bağımlılık söz konusudur.

Bu bağımlılık, bireysel eylemlerin eşgüdümünü gerektirir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için bireysel eylemlerin düzenli, birbirleri ile uyum içinde gerçekleştirilmesi gerekir. Bu eşgüdümün başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi ise kuşkusuz bireyler arasında yoğun bir iletişimi gerektirecektir. Örgütte çalışmaya başlayan kişi, örgütün ereklerini, davranışlarını hangi kurallara göre ayarlayacağını, karşılaştığı sorunlara çözüm yolları ararken, ne gibi öncüllere dayanacağını iletişim ile öğrenecektir. Kişinin (işgörenin) güdülünmesinde, gruplara katılıp karar vermesinde iletişim önemli bir rol oynayacaktır. Kısacası çeşitli kişiler ve gruplar arasın-

da iletişim olmadan örgütün bir ilişkiler sistemi olarak düşünemeyiz.

A- Bireysel İletişim

Bir kişiyi ya da bireyi onun kişiliği tanımlar. Bir bireyin kişiliği, üç yapıdan oluşan düzenli bir yapıdır. "Düşünsel yapısını" oluşturan birinci yapısı, bir kişinin sahip olduğu bilgileri ve bu bilgilerini nasıl bütünleştirdiğini ifade eder. Bir kişinin duyguları, eğilimleri, tutum ve davranışları, görüş, düşünce ve güdüleri de, kişinin "duygusal yapısını" oluşturur. Öte yandan, kişiliğin üçüncü yapısını, "amaç yapısı" oluşturur. Kişiliğin bu amaç yapısı da, kişinin esas güdülerini sağlayan değerler dizisinden oluşur (22). Her bireyin kişiliği, birbirine bağlı bu üç yapıdan oluşan bir bütün niteliğindedir.

Bireyin bu üç yapısıyla ilişki kurması, kendinin iç dünyasını ilgilendiren psikolojik bir olaydır. Kişinin kendi kendini anlaması ve çeşitli duyu organları arasında gerekli ilişkileri kurabilmesiyle ilgilidir. Yemek ve içmek vücut için ne anlam taşıyorsa, iletişim de insan psikolojisi için aynı anlamı taşır (23).

Her düşünce, her jest, kas gerginliği, duygu, midenin gaz yapması, burunu kaşıma, saç karıştırma, hımlayarak melodi mi-

(22) CARITON J. WHITEHEAD, "Communication-Akey to Managerial Effectiveness", M.S.U. Business Topics, (Spring, 1967), s. 56.

(23) ÜLKÜ DİCLE, Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme, (MPM Yayını: 161, Ankara, 1964), s. 16.

rıldanma, dil sürçmesi, baş ağrısı gibi her şeyin şu anda olup bitenlerle anlamlı bir ilişkisi vardır (24).

Bireysel iletişim, örgüt psikolojisi ve yönetim davranışı bakımından büyük önem taşımasına karşın, uzun süre toplum bilimcilerin ilgisini çekmemiş ancak son zamanlarda davranışsal bilimlerde elde edilen gelişmelerin ışığında bilimsel incelemelere konu olmaya başlamıştır. Örgüt ve yönetim davranışının açıklığa kavuşturulması, gelecekte bireysel iletişim üzerinde önemle durulmasını gerektirecektir.

Gerçekten insan karmaşıktır. Shakespeare'nin açıkça belirttiği gibi, insanın hayatta birçok rolleri vardır. İnsan belirli genetik, biyolojik özellikler ve uyarıcılarla doğar. Tecrübe ile öğrenim, bu temel Tanrı vergisi özellikle birleşerek insanın kişiliğini meydana getirir ve bunların tümü bireyi (insanı) oluşturur (25). Bireyin gelecekteki kişiliği kendisi tarafından alternatif hayat tecrübeleri arasında verdiği kararların etkisi altında kalır. Bireyler taklit, başkası hesabına edilen tecrübeler, alışkanlıklar kazanmak ve bir işi yapmak yoluyla öğrenirler. İnsanın alışkanlıkları bilgisi, değerleri ve diğer kişilik özellikleri uyarıcı-tepki şekillerini kapsayan öğrenim süreci yoluyla elde edilir. İnsan ilişkileri ve kişiler arası etkileşim incelendiğinde üzerinde durulması en doğal konu iletişim olmaktadır (26).

(24) DOĞAN CÜCEOĞLU, İnsan İnsana, (Altın Kitaplar Yayınevi, Ankara 1977), s. 25-27.

(25) HICKS, s. 169.

(26) GÜNGÖR ONAL, İşletmelerde Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı, (Bursa, İ.T.İ.A.Yayını, Bursa 1979), s. 29.

Bireyler, bireylerarası iletişimle belirli bir nedenle ilgilenirler. Bireylerin iletişimle ilgilenmelerinin nedeni, iletişim aracılığıyla bazı amaçları gerçekleştirmek istemeleridir. Bu amaçlar bireylerarası iletişimin amaçları olarak da adlandırılır.

Bazı durumlarda, bireylerarası iletişim amaçları belirgin olup, herkesçe bilinmektedir. Bu durumda kaynak ya da iletici, gerçekleştirmek istedikleri amaçları iletişimde bulunmadan önce kesin olarak belirlemek zorunda değildir. Bir kişinin öteki kişilerle iletişim isteme nedeninin, bireyden bireye ya da durumdan duruma değişeceği oldukça açıktır. Bununla birlikte iletişimi isteme nedenleri, genellikle birbirine oldukça benzer. Bireylerarası iletişimin bu çalışmamızdaki ana ereği, ileticinin alıcıda yaratmak istediği davranış değişikliğini gerçekleştirmektir.

İletişimin etkisi, alıcının hemen ya da doğrudan değişen kişiliğinin, bir ya da iki yapısıyla sınırlandırılmış durumdadır. Alıcıda, meydana gelecek herhangi bir davranış değişikliği alıcının kendisi tarafından başlatılır (27). Şu halde iletişim, alıcının davranışlarını ancak, alıcının davranışlarının temelini oluşturan kişiliği aracılığıyla, dolaylı bir biçimde etkileyebilir.

İletişim, alıcının davranışını doğrudan doğruya değiştirmekle birlikte, eğer iletişimin iyi bir biçimde planlanır ve

(27) THOMAS FARREL, "Communication Evokes Change", Michigan State University'de, (Teksir, 1971), s. 1-2..

alıcının kişiliğinde istenen değişmeyi başarabilirse, bu durumda istenen davranış değişikliğinin gerçekleşmesi gerekir. Etkin iletişim kavramı, alıcının kişiliğinde arzu edilen değişimin meydana getirilmesini belirtir (28). Başka bir deyişle, iletişim ileticinin amacını gerçekleştirdiğini ifade eder.

B - Toplumsal İletişim

İletişim insanın türsel özelliği olan toplumsallaşırılığının bir yansımasıdır. Doğal ortamına uyumlanmayı dolaysız olarak yapma durumundaki diğer tüm canlı türlerinin tersine, insan, doğal ortamındaki fırtınalara, soğuğa, göllere, denizlere, vb. uyumlanmak için "kartal" olmak, "balık" olmak zorunda kalmamış; bunu, toplumsallaşırılığı ile oluşturduğu kültür aracılığı ile yapmıştır (29).

İnsanların düşünebilme, düşündüğünü karşısındakine anlatabilme yeteneği, insan ancak ilişkileri içinde varolunabilen bir yaratık olduğundan toplumsal yaşamın temelini oluşturur. İnsanoğlunun düşünce ve duygu alışverişini kısıtlamak ya da genişletmek onun yaşam biçimini değiştirir. Çağımız bu tür bir değişimin en güzel örneğidir. Bu değişim, simgelerin ve

(28) RIFAT ÜSTÜN, Muhasebe Bilgilerinin Finansal Kontrol Amacıyla Bölüm Yöneticilerine İletilmesi ve Bir Anket Uygulaması, Eskişehir İ.T.İ.Akademisi Yayını, Eskişehir-1982), s. 154.

(29) ÜNSAL OSKAY, XIX. yüzyıldan Günümüze Kitle İletişiminin Kültürel İşlevleri, Kuramsal Bir Yaklaşım, Ankara, U.S.B. F. Yayını, Ankara, 1982), s. 310.

iletilerin yoğun bir biçimde üretilmesinden ve çok geniş bir alana yayılabilmesinden kaynaklanmaktadır. İletişim teknolojisindeki gelişmeler kadar hiç bir teknolojik buluş yaşam biçimini, bireylerin bilinçlenmesini ve toplumsal davranışlarını etkilememiştir.

Dil, artık insanlar arasında gelişkin bir iletişime geçişi sağladığı gibi, her kuşağın çeşitli zorluk ve acılarla elde edebildiği sinama-yanılma sonucu bilgileri, becerileri ve bunları kutsayan değer inanç ve ritüelleri bir sonraki kuşaklara aktarmak üzere tutanaklandırmakta, saklamakta aktarmaktadırlar.

Eskiden ağızdan ağıza bir kuşaktan diğerine iletilen bilgi, yazının keşfedilmesiyle kitaplar aracılığıyla aktarılmaya başlanmıştır. Matbaanın keşfedilmesi ve okuma ya ma bilenlerin yaygınlaşması bugünkü karmaşık sanayi toplumunun tababını oluşturan bilgi alışverişinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bugün uzayda gezen uydular aracılığıyla dünyanın heryeri birbirine bağlanmıştır; herhangi bir ülkede olan biteni, dakikalarla sayılabilen kısa bir süre içinde bütün dünya öğrenebilmektedir (30).

Böylece, bireylerin yaşamlarında kazandıkları bilgi, beceri ve duygular hem kendi kuşakları içindeki insanlar, hem de kuşaklar arasında ortaklaştırılmış olur. Bu yolla insan toplulukları içinde bireyler aralarında yaşam için gerekli bilgi, beceri ve duygulara ilişkin ortak düşünceler, duygular ve inançlar edinilip paylaşılmaya başlar. Toplumsal yaşamdaki insan,

bu yolla varlığına birliktelik, süreklilik, kültürelleşme kazandırmış olur. İletişim, bütün bu süreçlerdeki yeri bakımından, topluma geçişin en etkin aracı ve düzenleyicisi olur. Bu nedenledir ki, insan toplumlarının gelişmesi için önemli bir araç bir etken olan iletişim, toplumsal yaşamda daha ileri gelişme düzeylerine geçildikçe, insan toplumunun gitgide daha temel özellikte düzenleyici aracı olmaya başlar.

Toplumun modernleşmesi, karmaşılaşması oranında, insan ilişkilerinin sayısında da bir artma olmuştur. Birgün içinde yüzlerce ilişkiden oluşmuş bir ilişkiler ağı içinde yaşamaktayız. Büyük bir kentte bir vatandaşın günde ortalama bin beşyüz kez bir kimse ya da kimseler tarafından dikkati çekildiği, birşeyler yapması istendiği, olumlu ya da olumsuz eleştirildiği, güldürüldüğü, düşündürüldüğü hesaplanmıştır.

Sanayi öncesi toplumlarda ancak fiziksel gücümüzle ulaşabildiğimiz kimselerle iletişim kurabilirdik. Yürüme uzaklığında oturan, mahallemizde bulunan kişiler, aynı kasabada oturan yakınlarımız, akrabalarımız, dostlarımız, komşularımız en yakın ilişki kurduğumuz kimselerdi. İletişim araçlarının gelişmesi ilişki çevremizi çok genişletmiş bulunuyor. Artık kasaba, kent ya da ülke sınırlarını aşarak arkadaşlıklar ve dostluklar kurabiliyoruz. Aynı binada oturan apartman komşumuzun annesinin olduğunu bilemiyebiliriz, ama Amerikalı bir müzisyenin kahvaltıda ne yediğinde gelişmiş iletişim teknolojilerinden yararlanarak haberdar olabiliriz (31).

(31) A.g.k , s. 309.

Özetle toplumsal iletişim, daha öncede değindiğimiz gibi, kişi, grup ve örgüt gibi çeşitli toplumsal birimler arasındaki iletişimi anlatmaktadır. Toplumsal iletişim kapsamına; kişilerarası, kişi-grup, kişi örgüt, gruplar arası, grup-örgüt ve örgütlerarası iletişim girmektedir.

5. ÖRGÜTSEL YAPI VE İLETİŞİM

A - Örgütsel Yapı

Örgüt özünde bir grup insanın belli bir amaç için, güçbirliği yapıp, bu birliğe gerektiğinde fiziksel araçları katıp, ilişkilerini yine belli yönetim temeline dayanarak düzenledikleri, başka deyişle, "Örgüt, örgüt üyeleri arasındaki sosyal ilişkilerinden oluşan toplumsal bir sistemdir" (32). Bir örgüt veya toplumsal sistemi anlamada ilk sorun onun yeri ve tanımıdır. Bir örgüt karşısındaki olduğumuzu nereden biliyoruz? Bunun sınırları nedir? Hangi davranış-örgüte aittir ve hangi davranış dışarıda kalmaktadır? Eylemleri incelenecek bireyler kimlerdir ve bunların davranışlarının hangi bölümleri kapsanacaktır (33). Örgüt hakkında fikir sahibi olmak için bu sorunların cevaplanması gereklidir.

Örgütler incelendiğinde kapsamlarında aşağıdaki temel özellikler görülecektir (34).

- Örgütün temelinde bireyler yer alır,
- Söz konusu bireyler; başka bir deyişle üyeler, karşılıklı bir ilişki ortamı içindedirler ki, buna kısaca etkile-

(32) MARCH G. JAMES, SIMON A. HERBERT, Organizations, (John Wiley and sons Inc, New York, 1959), s. 84.

(33) DANIEL KATZ, Robert L. KAHN, The Social Psychology of Organizations, John Wiley and Sons, Inc., New York 1966), s. 1-10.

(34) İNAL CEM AŞKUN, Organizasyon Teorileri (Eskişehir İ.T.İ. A.Yayını, Eskişehir, 1972), s. 13.

şim ortamı diyebiliriz.

- Bu etkileşimler her zaman düzenlenebilir veya belli bir yapı içinde incelenebilir.

Yönetim ve örgüt, çalışma konuları, amaçları yöntemleri ve araçları açısından hem birbirinin içinde hemde birbirlerinden ayrı bir bütünü oluşturan iki kavramdır. Bu birbirlerini çek bağlı olan iki kavramı ayrı ayrı ele alarak iletişim konusunu ve bağları açıklanacaktır.

B - Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, toplumsal iletişimin bir türüdür. Kişi ve grupların ötesinde, örgütün işleyişi ve amaçlarının gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Kapsamına kişisel, kişilerarası, grup ve gruplararası iletişimi de alan örgütsel iletişim aşağıdaki şekillerde tanımlanabilir.

Örgütsel iletişim, gerek işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler ile gerekse örgüt ile çevresi arasındaki girişilen sürekli bir bilgi ve düşünce alış veriş ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir (35).

Örgütler geliştikçe, birçok yaklaşımlara göre, iletişim düzeni örgütün en çok üzerinde durulması gereken sorunu haline dönmüştür. İletişim olmaksızın örgütsel yapıdan sözedilemez. Örgütsel yapının başarısı büyük ölçüde dikey ve yatay iletişim

oluklarının sağlıklı işleyişine bağlıdır. Bu oluklarda meydana gelen tıkanıklık örgütsel yapının durmasına neden olabilir (36).

Dinamik bir varlık olan örgütlerin kendine özgü işlevlerini basamaksal ve yatay boyutlarda gerçekleştirmesi için etkili bir iletişim düzenine gereksinme duyulur (37).

Örgütsel iletişim birçok yazarlar tarafından çeşitli şekillerde algılanmış ve tanımlanmıştır. Örgütsel iletişim konusu 1960'dan sonra gelişmeye ve işletmecilik yayınlarına girmeye başlamıştır. Son zamanlarda ortaya çıkan bu bilim dalı birçok yazarların çeşitli şekillerde inceleme alanına girmiştir (38).

Örgütsel iletişim sistem yaklaşımı açısından ele alınarak birbirine bağlı iki grupta (işletme içi-işletme dışı iletişim) incelenebilir. İşletme içi iletişimde; biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapısına bağlı olarak (yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay iletişim vb.) işletme dışı iletişimde ise (halkla ilişkiler, satış reklam, vb) incelenebi-

(36) SABUNCULOĞLU, Endüstriyel Davranışlar, s. 169.

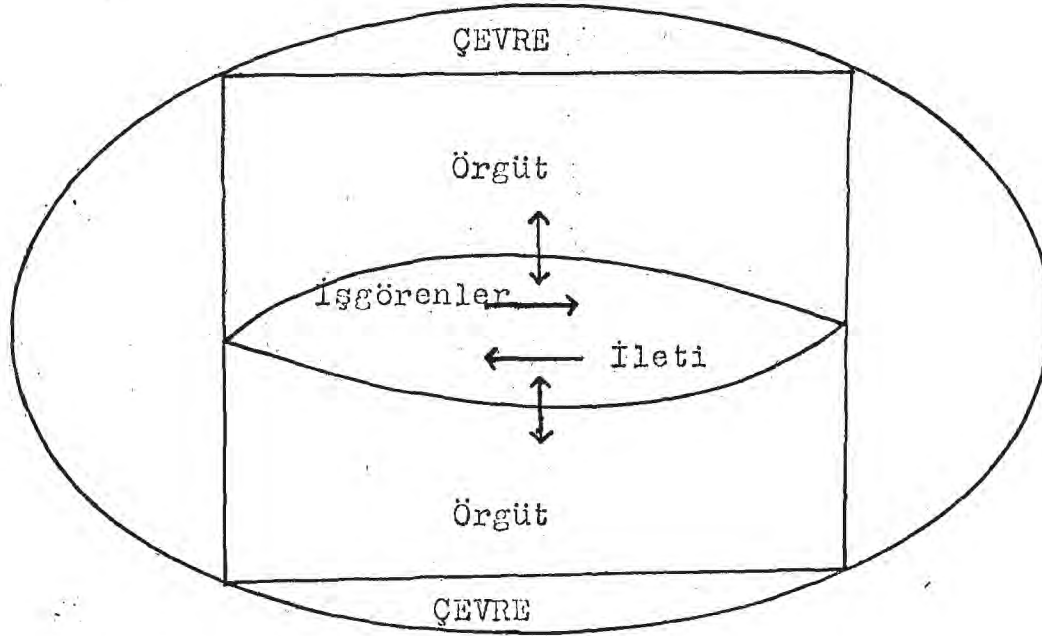
(37) A.g.k , s. 169.

(38) GERVILD M. GOLDHABER, Organizational Communication, (WM. C. Brown Company Pub., New York, 1977), s. 8.

lir. Örgütsel iletişim içersinde iletişim araçlarının da yerini ve önemini unutmamak gerekir (39). Gelişen yıllar içersinde örgütsel iletişim yaklaşımına, esas konumuz olan işgören konusu girmiştir ki bu konu, örgütte çalışanların büyük ölçüde duygularını düşüncelerini ve bilgilerini iletişim kanalları ve araçları aracılığı ile üstlerine ya da arkadaşlarına iletmeleri anlamına gelmektedir.

Örgütsel iletişimle ilgili birçok yaklaşımın olduğu açıktır. Birçok yazarların örgütsel iletişimle ilgili değişik görüşler getirmesine karşın aşağıdaki şekle bağlı kalarak bu konuda ortak bir tanım yapmak için örgütsel iletişimi çok iyi anlamak gerekir.

-
- (39) REDDINS, W.C, GEORGE SANBORN, Business and Industrial Communication, (Harper and Row, New York, 1964), s. 3.; KATZ-KAHN, s. 71. (Örgütsel İletişim BERTALAFFY'e göre; "Örgütler açık ancak dingin birer sistemdir. Örgütü harekete geçiren, ona canlılık veren ise iletişim sistemidir". Bkz. BERTALANFFY, L.VON, "General Systems Theory", General Systems, 1962, s. 1-12; ZELLO ve DANCE "Örgütlerdeki İşler ve Uğraşlarla İlgili İletişim "Beceri"lerini (konuşma, dinleme, görüşme, danışma konferansları, satış inandırma vb.) şeklinde incelemekte ve bu becerileri işletme içi dışı iletişim sistemi içinde görmektedirler". Bkz., HAROLD ZELKO, FRANKDANCE, Business and Professional Speech Communication, (Holt, Rinehart and Minston, Inc, New York, 1965).., s. 5; RAYMAND LESİKAR, Business Communication, (Homewood, Richard D. Irwin, Inc., Illinois, 1972), s. 9. TEE THAYER, Communication and Communication Systems, Homewood Illinois Richard D. IRWIN, Inc, 1968), s. 5; HARWORD GREENBOVM, "The Apprraisal of Organizational Communication Systems", Unpublished Imanuscript Delivered The International Communication, (April, 1972), s. 1-20.



ŞEKİL- 8 : Örgütsel İletişimin İşleyişi

- Örgütsel iletişim, çevresini etkileyen ancak çevresinden de etkilenen açık fakat karmaşık bir sistem olarak akla gelmektedir.

- Örgütsel iletişim ileti açısından, iletinin akışını, iletinin kapsamını iletinin yönetimini ve iletinin araçlarını kapsar.

- Örgütsel iletişim işgörenler açısından ise onların tutum ve davranışlarını, duygu ve düşüncelerini, birbirleri ile olan ilişkilerini ve becerilerini kapsar (40). Yukarıda söz konusu olan konular ŞEKİL-8'de açıkça görülmektedir.

Tüm bu konular ışığında örgütsel iletişimin bir tanım yapılabilir olursa örgütsel iletişim; kişilerin birbirleri, ile ve çevre ile olan ilişkilerinden ortaya çıkan iletileri, iletişim

(40) GOLDHABER, s. 10.

sistemi yardımı ile iletişim oluklarından akmakta ve örgüt içinde bir düzen sağlanmaktadır. Başka deyişle örgütsel iletişim örgüt içindeki çok sayıdaki kişinin birbirleri ile olan ilişkilerini düzenleyen bir sistem olarak tanımlanabilmektedir.

6. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM KANALLARININ YAPISI VE ÖZELLİKLERİ

Örgütsel iletişimin kapsamına giren iletişim çeşitlerini farklı ölçütler alarak, aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz (41).

A- Örgütsel Yapının Özelliği Bakımından İletişim

a- Biçimsel İletişim

b- Doğal İletişim

B- İletişim Akımının Yönü Bakımından İletişim

a- Dikey iletişim

1- Yukarıdan aşağıya iletişim

2- Aşağıdan yukarıya iletişim

b- Yatay iletişim

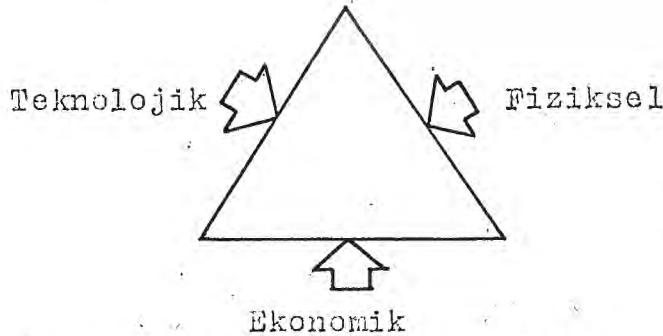
Örgüt içinde çeşitli bölümler veya kişiler arasında işleyen ilişkiler ya önceden belirlenmiş biçimsel konular üzerinde ya da önceden kestirilemeyen doğal kanallar, örgüt içinde veya örgüt dışında iletişim sağlanması için örgüt tarafından düzenlenmiş olan kanallardır. Doğal iletişim ağı ise sosyal grupları birbirine bağlayan yollar olarak tanımlanabilir (42). Biçimsel kanallar genellikle örgüt planlarında açık olarak belirlenir. Her işgören kime karşı sorumlu olduğunu, kim tarafından denetleneceğini, yetkilerinin neler olduğunu, kar-

(41) DİCLE, s. 62.

(42) ONAL, s. 54.

şılaştığı sorunların çözümü için kimlere danışacağını önceden bilir. Bu tür ilişkiler de dikey ve yatay iletişim kanalları içinde gerçekleşir. Bir kez bu kanallar kuruldu mu, karar alma süreci etkili biçimde işlemeye başlar ve özellikle düzensiz eylemler üzerinde önemli etki yaratır (43). Biçimsel ilişkilerin yanında doğal iletişim kanalları ile de iletişim sağlanır.

Öte yandan işletmelerin çevresi ile, diğer işletmeler, örgütler, devlet, tüketici ve halk ile ilişkileri vardır. İşletmelerin çevresi ile sürekli olarak iletişimde bulunması işletmenin çıkarıdır. İşletme toplumsal yapının bir parçasıdır ve ondan soyutlanamaz. Toplunun çeşitli kesimlerinden etkilenir ve onları etkiler. ŞEKİL- 9'da işletmenin içsel ve dışsal sistemleri gösterilmiştir (44).



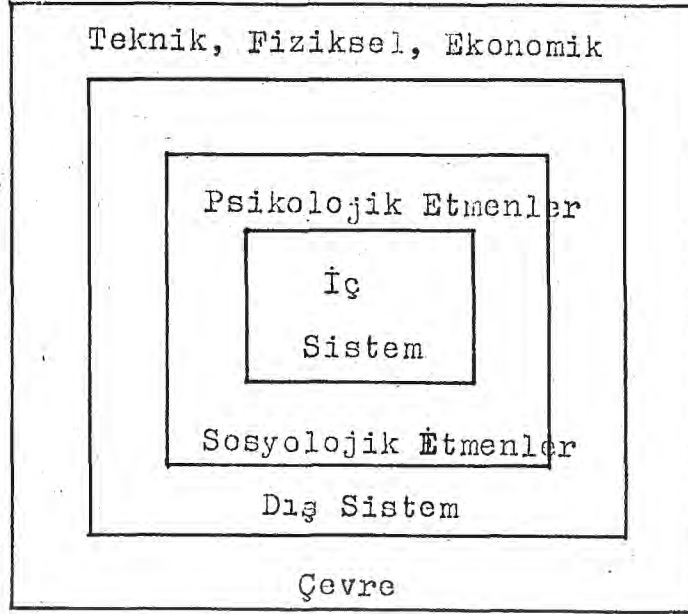
ŞEKİL- 9 : Dış Sistem Olarak Örgüt

Örgüt dışarıdan fiziksel, ekonomik ve teknolojik olgularla etkilenmekte i sel sistemde ise psikolojik ve toplumsal olgulardan etkilenmektedir. Bu durumu bir bütün olarak ŞEKİL-10

(43) SABUNCUOĞLU, Endüstriyel Davranışlar, s. 169-170.

(44) WOFFORD-GERLÖF-CUMMINS, s. 71.

da daha açık bir biçimde görebiliriz (45).



ŞEKİL- 10: Sosyal Sistem Olarak Örgüt

Görüldüğü gibi örgütler gerek iç gerek dış yapılarında sürekli ilişkiler içinde çalışan kuruluşlardır. Bu çalışmanın verimli olarak yürütülmesi ve amaçlara en etkin biçimde ulaşılması için iç ve dış ilişkilerin düzenli olması gerekir. Genel deyişle, bir örgütsel araç olarak nitelendirilen iletişim düzeni örgüt içinde veya dışında çeşitli organlar, bölümler ve kişiler arası ilişkileri belirli oluklar aracılığıyla düzenler, denetim altında tutar ve kendine özgü araçlarla öğeler arası ilişkilerin kurulma ve geliştirilmesini sağlar (46).

Şimdi sırası ile örgütsel iletişim çeşitlerini açıklayacak olursak;

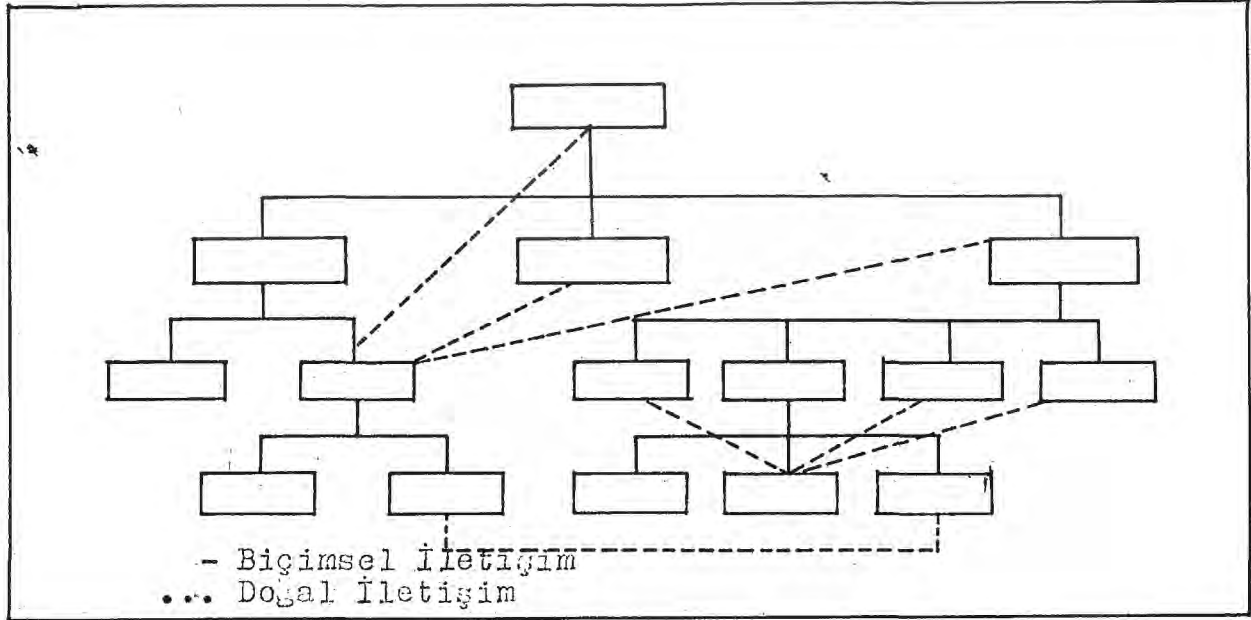
(45) A.g.k , s. 72.

(46) A.g.k

A - Örgütsel Yapının Özelliği Bakımından İletişim

a- Biçimsel İletişim

Örgütün biçimsel yapısını bir doku gibi ören ve kan damarları gibi saran ağ iletişim sistemidir. Biçimsel iletişim, diğer bir deyimle, örgütün çeşitli organ öge ve görevleri arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına ve eşgüdümün sağlanmasına yardım eden ve örgütün ana şemasında yer alan iletişimdir. Aşağıdaki şekilde doğal ve biçimsel iletişim birlikte gösterilmiş olup doğal iletişim konusu daha sonraki bölümlerde incelenecektir.



ŞEKİL- 11 : Biçimsel ve Doğal İletişim

ŞEKİL-11'de görüleceği gibi bir örgütteki tanımlanmış iletişim ilişkileri, kısmen biçimsel örgüt şeması tarafından sap-

tanır (47). Bu şemada yetki ve sorumluluk kanalları düz çizgilerle gösterilmektedir. Örgüt için tüm bu faaliyetler iletişimi içerir. Örneğin, yetkinin uygulanması, bir işgöreni harekete geçirme veya belkide diğerlerinin harekete geçmeleri için onlara yetki göçerme hakkını veren aşağıya doğru, üstten onun astına bilginin akış şeklinde görülebilir (48). Aynı şekilde sorumluluk da bir bilgi akışına bağlanmış olup, bir astın kendi başarısı için cevap vermesini zorunlu kılar.

Biçimsel örgüt tarafından tanımlanan yönetici-işgören ilişkileri genellikle karıştırılır. Bir kimse, kendi gözetimcisi ile iletişirken, kendisiyle eşit düzeyde olan bir kimse ile veya astıyla aynı şekilde iletişimemez. Bir örgüt şeması yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya biçimsel iletişim kanallarının ne yönde çalışacağını gösterir.

Biçimsel iletişim örgütlerde bütünlüğün sağlanmasında, sorumlulukların belirlenmesinde ve görevlerin yerine getirilmesinde önemli rol oynamakla beraber, örgütün gereksinimlerini karşılamakda kullanılır (49). Ancak örgütün iletişim gereksinimi tek başına karşılayamaz. Herşeyden önce, biçimsel iletişim örgüt üyeleri tarafından kabul edildiği ölçüde etkili olur. İkinci olarak, örgüt içinde olup biten herşey önceden kestirilemeyeceğinden biçimsel hale getirilmesi de olanaksızdır. Üçüncü olarak, biçimsel iletişim örgüt üyelerinin çok çeşitli olan iletişim gerek-

(47) A.g.k , s. 65.

(48) HICKS, s. 448.

(49) M.P.M. Endüstri İşletmelerinde Haberleşme (Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, No.93, Ankara, 1970), s. 39.

sinmelerini karşılayamaz. Dördüncü olarak, biçimsel iletişim her zaman iletilmek istenen anlamı etkiksiz olarak yansıtamaz; son olarak, biçimsel iletişim, genellikle ağır işler ve esneklikten yoksundur (50).

Biçimsel iletişim çeşitli araç ve yöntemleri arasında basılı örnekler (formlar veya formüller), resmi kanallardan gönderilen yazılı bilgi, buyruk, resmi kanallardan yapılan sözlü iletişim, toplantılan konferanslar, resmi duyurular, yayınlar, rapor örgütün el kitabı, çeşitli broşürler, ilan tahtaları vb. sayılabilir (51).

b- Doğal İletişim

Örgütün hayatı için gerekli olan etkileşimlerin gerçekleşmesinde sadece biçimsel iletişimlere dayanmasının yetersizliği bir çok tecrübeli yönetici tarafından anlaşılmıştır (52). Doğal iletişimin ağı çoğunlukla göreceli olarak statik kalırken, örgüt dinamizmini faaliyete geçirir ve değişen durumlara hemen tepkide bulunur (53). Bu nedenle doğal iletişim ağı her örgütte sık sık ortaya çıkar.

Doğal iletişim süreci düz şekilde değil, katmerli zincir şeklinde oluşur. Böylece işletme içinde bir kişinin duyduğu veya öğrendiği haberler kısa bir süre içinde büyük bir hızla yayılır (54). Böylece, biçimsel olmayan herhangi bir bilgi elde

(50) DİCLE, s. 65.

(51) ONAL, s. 54.

(52) HICKS, s. 450.

(53) A.g.k, s. 540.

(54) ARTAN, "İşletmelerde İletişim", s. 74.

eden A. onu aynı zamanda B,C,D ve E'ye; bunların da her biri elde ettiği bilgiyi aynı şekilde örgüt üyelerinden diğer birkaç kişiye birden iletir. İletiler böylece örgüt içinde daha hızlı bir biçimde yayılırlar (55).

Doğal iletişim bireyin sosyal eylemlerini sistemin biçimsel sınırları içinde yürütmekte kullandıkları bir yöntemdir. Doğal iletişim kanalları her zaman örgütsel amaçlara dönük olarak kullanılmaz (56). Bazen bireylerin kişisel isteklerinin oluşmasının bir aracı olarak da kullanılır.

Doğal iletişimin diğer bir özelliği gerektikçe biçimsel iletişim kanallarına atlamasıdır. ŞEKİL-11'de bu durum açıkça görülmektedir.

Biçimsel iletişim kanallarının sıkı sıkıya bağlılık, günlük işlerin pek çoğunun görülmemesi sonucunu doğuracaktır. Bu nedenle doğal iletişim kanallarının işlevi hızlandırma bakımından bazı yararları bulunmaktadır. Biçimsel kanalların atlanıyor olması çok zaman planların uygulanmasını hızlandırır. Bu atlama, izlenecek yöntemlerin genellikle örgütün gelenekleri ve karşılıklı anlaşmalarla belirlenmiş olmasından dolayı, örgütün biçimsel çatısını zorlamayacaktır (57).

Örgüt yapısındaki basamaksal sayının fazla oluşu ve katı merkezci bir yönetim biçiminin uygulanıyor olması da doğal iletişimi artıran nedenlerdendir.

(55) DİCLE, s. 67.

(56) ONAL, s. 54.

(57) DİCLE, s. 67-68.

Doğal iletişimin, örgütün verimlilik ve etkenliği bakımından birçok yararları ve sakıncaları olduğu bilinmektedir.

Doğal iletişimin örgüte sağladığı yararları kısaca şöyle özetleyebiliriz. Doğal iletişim, örgütteki iletişim yükünün önemli bir bölümünü taşıyarak, örgütün iletişim gereksemesini karşılamak bakımından, biçimsel iletişime yardımcı olur ve onu tamamlar. Doğal iletişim özellikle dilek ve yakınmaların üstlerine ulaştırılmasında, aşağıdan yukarıya iletişimin etken bir aracıdır (58). Örgütün çevresindeki değişiklikleri zamanında haber almasını ve değişen koşullara uydurmak üzere iç yapısında gerekli değişiklikleri sürekli ve etkin bir biçimde yapması doğal iletişim ile sağlanır.

Doğal iletişimin her zaman örgütün yararına sonuçlar doğurmayacağı olağandır. Örneğin; işletme sırlarının başkaları tarafından öğrenilmesi, isminin lekelenmesi, bu tür bilgilere dayanılarak alınan kararların işletmeyi bazen büyük zararları sokması, işletme içinde bir takım yanlış, zararlı ve kasıtlı iletilerin yayılabilmesi bu tür iletişimin başlıca sakıncaları arasında sayılabilir (59).

Yararları ve sakıncalarından kısaca söz edilen doğal iletişim yöntemlerinin başlıcaları ise : Dedikodu, söylenti ve olasılı iletişim, vb. leridir.

(58) DİCLE, s. 67-68.

(59) ARTAN, "İşletmelerde İletişim", s. 74.

B - İleti Akımının Yönü Bakımından İletişim

a- Dikey İletişim

Her işletme kendine özgü biçimsel bir yapıya sahiptir ve bu yapı sürekli olarak örgüt gereksinimleri doğrultusunda gelişme gösterir. Örgüt ereklerine en etkin biçimde ve en kısa sürede ulaşmak için üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişim oluklarının sağlıklı işlemesi gerekir. Bu oluklar yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki yönde işler (60). Bu iki iletişim oluşu- nu kısaca şu şekilde açıklayabiliriz.

1- Yukarıdan Aşağıya İletişim.

Yönetimin en üst basamağından başlayarak en aşağıya doğru inen iletişim oluşudur. Bu oluklar yalnızca buyrukların, yönergelerin iletilmesi için kullanılmamakta, aynı zamanda alt basamakta yer alan işgörenlere gereksinim duydukları konularda bilgi vermek için de kullanılmaktadır.

2- Aşağıdan Yukarıya İletişim.

Yönetimin en alt basamağından en üst basamağına doğru bir bilgi akımı sağlar. Astların verdiği raporlar, öneriler ve tepkilerden oluşur (61). Yukarıdan gelen iletilerin tekrar yukarıya doğru çıkışıyla yukarıdan aşağıya iletinin doğru olarak inip inmediği başka deyişle iletinin doğru olarak anlaşılıp anlaşıl- madığının kontrolünü de mümkün kılar.

(60) HAROLD KOONTZ, C.O'DONNEL, Essentials of Management (Mc Graw-Hilli Publishing Company Ltd, New Delhi, 1978), s. 399.

(61) A.g.k , s. 399.

3- Yukarıdan Aşağıya ve Aşağıdan Yukarıya İletişimin Karşılıklı İşleyişi

İşyerlerinin gittikçe genişlemesi gittikçe karmaşık bir durum almalarına neden olmaktadır. Bugün büyük kuruluşların başındaki yöneticilerin karşılaşmakta oldukları en büyük sorunlardan birisi kendileri ile alt kademelerde çalışanlar arasındaki ilişkinin kesilmiş olmasıdır. Hatta küçük çaptaki işyerlerinde bile haberlerin iki taraflı akışını (aşağıdan yukarı, yukarıdan aşağı) sağlayabilmek son derece güçtür.

Bir örgütün iş politikasının saptanması ve uygulamadan iyi sonuçların elde edilebilmesi, işgörenlerin gereksinim, arzu ve özlemlerine karşı duyarlı davranmak ve onlara karşı anlayış göstermekle mümkün olabilir. Bu nedenle üst düzey yöneticilerinin her düzeydeki işgörenin gerçek tutum ve davranışlarını eksiksiz olarak anlayabilmeleri şarttır. Aynı şekilde, çalışanların da işletme politikası ile bu politikanın belirlenmesinde neden ve amaçlardan bilgili kılınması son derece önemlidir. Çalışanların işletme politikasını anlayabilmeleri, bu iki kanal aracılığıyla bilgilerin yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya serbestçe akabilmesine bağlıdır.

İşletmeler mümkün olabilse de yılda en az bir defa bütün çalışanlarını bir hafta veya onbeş gün süre ile bir araya getirebilse. Bu toplantılarda işgörenlerin dilek ve şikayetleri, kırılganlıkları serbestçe konuşabilse ve herkesi ilgilendiren konular görüşülebilse herhalde o işletmedeki iletişim sorunları bir parça çözümlenmiş olur. Konferanslar, intibak kursları,

işletme politikası üzerine görüşmeler düzenlemek, işletme içi iletişimi kolaylaştırmaya yönelik işgörenler ve gruplarla ilişkiler gibi faaliyetler ile bu gereksinim ve aksaklıklar geniş çapta karşılanabilir (62).

b- Yatay İletişim

Aynı düzeydeki yöneticilerin ortaklaşa bağlı bulundukları üst kademeye başvurmadan, diğer bir anlatımla üst düzey emrine gerek kalmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları halinde yöneticiler arasında keydana gelen ilişkilerdir (63). Aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya iletişim olukları kadar önemli olan bu iletişim olduğu da işletmelerde oldukça işlerliğe sahiptir.

c- Örgütsel İletişim Araçları

Örgüt amaçlarınının saptanabilmesi ve saptanan bu amaçlara ulaşılabilmesi için örgütte bir iletişim sisteminin kurulmasına gereksinim vardır. İletişim sistemini dingin durumdan, dinamik duruma geçişini ise iletişim araçları sağlar. İletişim araçları çeşitli şekilde tanımlanır ve sınıflanabilir.

İletişim araçları yazılı iletişim araçları ve sözlü iletişim araçları olarak iki bölümde incelenebileceği gibi yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya veya yatay iletişim araçları olarak da incelenebilir.

(62) BESİM BAYKAL, "İşyerlerinde Eğitim", Banka ve Ekonomik Yorumlar, (Mart 1982), s. 58.

(63) MEHMET OLUÇ, İşletme Organizasyonu ve Sevk İdaresi (İstanbul, 1959), s. 285.

a- Yazılı İletişim Araçları

İletinin yazılı olarak iletildiğinde kullanılan araçlara yazılı iletişim araçlarıdır. Yazılı iletişim araçları aşağıdaki şekilde sıralanarak incelenebilir (64).

Örgüt Şema ve Klavuzları; örgütün harekete geçişini sağlayan ve örgütlerde kişilerin yetki ve sorumluluklarını belirten bir araçtır.

Çalışma Raporları; Örgütlerin çalışma raporlarını örgütün işleyişini, örgüt üyelerine ve gerektiğinde diğer kişilere iletmesini sağlayan yazılı iletişim araçlarıdır. Bunlar Yıllık Çalışma Raporu, Gelir Tablosu, Bilanço, Mali Analiz Tabloları ve sonuçlarıdır.

Broşürler; Örgütler mal ve hizmet üretimini tanıtmak ereği ile broşürler düzenlemekte ve bu broşürleri umulan tüketicilere ileterek mal ve hizmetlerin tanıtımını sağlamaktalar.

Yazılı İş Anlaşmaları; Örgütlerin, örgüt üyeleri ve diğer örgütler ile veya kamu kurumları ile yaptıkları anlaşmalardır. Bunlar mukavele, akit ve protokol olarak daha alt gruplara ayrılabilirler.

İş Mektupları; Örgütlerin diğer örgütlerle veya örgüt üyeleri ile iletişimini sağlayan yazılı belgeler de iş mektupları sınıfına girmektedir.

Bu iletişim araçlarını kullanım yerlerine göre üç ana grup içinde sınıflayabiliriz (65).

(64_) VARDAMAN, s.144; METİN KAZANCI, Halkla İlişkiler, s.119-131, M.P.M., Endüstri İşletmelerinde Haberleşme, s.45-59.

(65) VARDAMAN, s.144.

YAZILI İLETİŞİM ARAÇLARI

İşe Alıştırma	Amaç Türleri
Kişisel Amaçlı Olarak: İşgö- renler ile iletişimde kulla- nılan araçlar	- Mektuplar, - Beyannameler - Raporlar
Yasal İletişim Araçları	- Teklifler - Yazılı Sözleşmeler, - Emirler, - Yönergeler
Örgütsel İletişim Araçları	- Örgüt şema ve klavuzları, - Broşürler - İşletme içi yayınlar - İşletme gazetesi - Duyurular

ŞEKİL - 12 : Yazılı İletişim Araçları

b- Sözlü İletişim Araçları

Yazılı iletişim araçları dışında kalan araçlar ise sözlü iletişim araçlarıdır. Bu tür iletişim araçları bir iletinin sözlü olarak iletilmesini sağlarlar. Konferanslar, sözlü açıklamalar telefon konuşmaları, sözle verilen emirler, duyurular vb.de sözlü olarak iletişimin gerçekleşmesini sağlayan araçlardır.

İletişim Araçları diğer bir şekilde aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay iletişim araçları olarak da sınıflanabilir. Bu sınıflamayı sözlü ve yazılı olarak başlıca ayrıntılarıyla aşağıdaki şekilde belirleyebiliriz (66)

I.-YUKARIDAN AŞAĞIYA

Sözlü

1. Kişisel yönergeler
2. Açıklamalar, Konferanslar
3. Komite toplantıları,
4. Telefonla görüşme, toplantılarda görüşme, film,
5. Zil, düdük vs.,
6. Sendikal faaliyetlerde içinde olmak üzere sosyal işler,
7. Gizli haberler,

Yazılı

1. Yönergeler,
2. Mektuplar ve Yazılı anımsatmalar
3. İşletme Yayınları
4. Büyük boy resimler,
5. İlân tahtası
6. Bildiriler
7. El kitabı ve temel kitaplar,
8. Yıllık faaliyet raporları
9. Sendika yayınları.

II. AŞAĞIDAN YUKARIYA

1. Söyleşi ve yüzyüze rapor verme
2. Görüşmeler
3. Telefon görüşmesi
4. Toplantılar, konferanslar
5. Sosyal işler,
6. Gizli bilgiler,
7. Sendika temsilcileri ve iletişim kanalları

1. Raporlar
2. Kişisel mektuplar
3. Uzlaşmazlıklar
4. Teklif sistemleri
5. Davranış ve Bilgi Araştırmaları
6. Sendika yayınları.

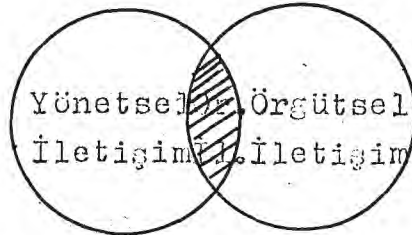
- III. YATAY

- 1- Açıklamalar, konferanslar, komite toplantıları,
- 2- Telefon görüşmesi, örgüt içi iletişim sistemleri, filimler,
- 3- Sendikal faaliyetler içinde olmak üzere sosyal işler,
- 4- Gizli bilgiler.

- 1- Mektuplar, yazılı hatırlatmalar, raporlar teksirler,
- 2- İşletme yayınları,
- 3- İlan tahtası ve büyük boy resimler,
- 4- El kitabı ve temel kitaplar
- 5- Yıllık faaliyet raporları,
- 6- Sendika yayınları.

7. YÖNETSEL İLETİŞİM

Örgütle ilgili diğer konularda olduğu gibi örgütsel iletişim konusunda da alanın sınırlarının çizilmesi gereken ilk bilim dalı YÖNETİM'dir. Yönetim ve örgüt çalışma konuları, amaçları yöntemleri, araçları kuramcıları, uygulamacıları açılarından hem birbirinin içinde, hem birbirlerinden ayrırırlar (67). Bu birbirine çok bağlı iki alanın, ortak konularındaki farklı yaklaşımları göz ardı edilir veya bunların ayrışım çizgileri belirlenemezse, araştırma ve analizlerde yanlış pavy büyük sonuçlara ya da yanlışlara ulaşma tehlikesi doğabilir. Burada karşılıklılığı önlemek için bilinmesi gereken temel nokta; örgütün bir yapı yönetiminin de onu çalıştıran bir güç olduğudur. Bu bakımdan genel olarak yönetim bilimi kapsamında ele alınan, örgüt konularının yönetim ile ortak durumları, eğer iletişimi örnek alırsak aşağıdaki gibidir (68).



ŞEKİL - 13 : Yönetim Biliminde İletişim

(67) AŞKUN, "İşletmecilik ve İletişim", s. 6.

(68) İNAL CEM AŞKUN, "Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları", KURGU, S.4, (Ekim 1981), s. 3.

Yukarıdaki şekilden de görüleceği gibi ortak iletişim konularının yönetsel iletişim veya örgütsel iletişim adlarından biriyle ele alınması,

Yönetsel iletişim içinde ortak iletişim konularına da yer verilmesi,

Örgütsel iletişim içinde, ortak iletişim iletişim alanının konularına yer verilmesi,

Ortak iletişim alanının konularına girmeden sadece yönetsel iletişime özgü konuların ele alınması şeklindedir (69).

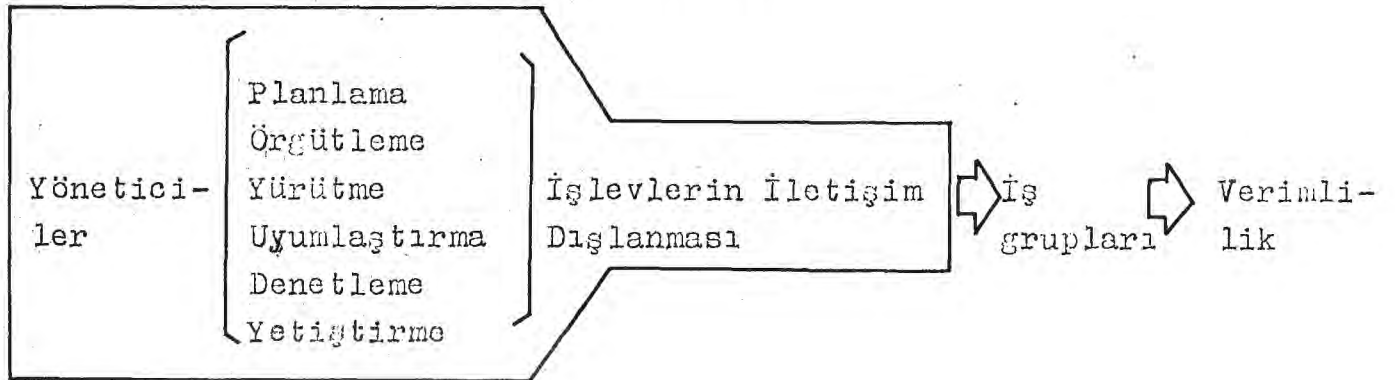
İşletme uğraşları belirli amaçları ulaşabilmek için çeşitli görevlerin yapılmasına yönelmiştir. Her işletme görevinin içinde yapılması zorunlu bir takım yönetim işlevlerini (planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme, yetiştirme) kullanacak olan yöneticilerin kullanım amaçlarını ve sistemlerini ŞEKİL-14'de gösterilmiştir (70). İşletmede yöneticinin etkinliği ve başarısı, astlarının başarısına bağlıdır. Bu ilişki yöneticinin astları ile eksiksiz ve engelsiz bir iletişim içinde olmasını gerektirir. İletişim, yöneticinin dikkat etmek zorunda olduğu en önemli süreçlerden biridir.

Yönetici kendince en iyi planı yapabilir veya kararını verebilir, ancak bu uygulamaya aktarılmadığı sürece anlamsızdır. Uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise, iletişimdir. İletişim, eğer kurallarına uyulmazsa bir darboğaz rolü oynayabilir ve ile-

(69) A.g.k , s. 4.

(70) KEITH DAVIS, Human Behavior at Work, (Mc Graw Hill Book Com., New York, 1972), s. 380.

tinin ancak bir kısmı ilgililere ulaşabilir. Bunun sonucu ise alınan veriler başka deyişle gecikme, başarı düşüklüğü, kayıp, zararlar vb. şeklinde kendini gösterir. İletişim dar boğaza girdiğinde, yönetici gerekli iletişim bağlantısının kuramayacağından veriler de olumsuz olacaktır.



ŞEKİL - 14: Yönetimsel İletişim

Örneğin; işletme işlevlerinden pazarlamada satınalmanın planlanması, örgütlenmesi ve denetlenmesi zorunludur. Finansmanın da planlanması, finansal işlemlerin yapılması için örgütlenilmesi, denetlenmesi ve kontrol önemlidir. İşletmede örgütsel amaçlara ulaşılması çalışanların bu amaçlar yönünde özendirilmelerini gerektirir. Bu ise çalışanların amaçlarının ve bu amaçlara yön veren gereksinimlerinin anlaşılmasını zorunlu kılar (71). Örgütsel amaçla bireysel amaçların bağdaştırılması özendirme ile sağlanır. Tüm yönetim görevlerini yerine getiren yöneticinin burada rolü çok büyüktür.

İşletmenin her eyleminde iletişim görevinin yeri ve rolü kaçınılmazdır. ŞEKİL-14'den de görüleceği gibi yöneticiler iş-

(71) BINTUĞ AYTEK, İşletme Yönetimi, (Ankara, 1980), s. 59.

levleri dışlamak sureti ile bazı buyruk ve yönergelerin alt kademede çalışanlara verirler. Görevlerin yapılması en uygun zamanda, en uygun kanalı kullanarak ve en uygun iletinin seçilip iletilmesi suretiyle gerçekleştirilir. Alt kademede bulunanlarda, en uygun kanalları kullanarak iletilerini yansıma şeklinde üst kademelere göndereceklerdir. Alt kademe çalışanları iletilerinde, uygulamalardan doğan aksaklıkları belirtecek, bu aksaklıkların önlenebilmesi için öneriler getireceklerdir.

II. İŞLETMECİLİK VE İLETİŞİM

8. İŞLETMECİLİK VE İLETİŞİM

Türkçede türetilen iletişim, iletişimcilik kavramlarının işletmecilik ile bağıntıları incelenirken; bunlara benzer olarak geliştirilen işletme, işletmeci, işletmecilik kavramlarının da anlamları üzerinde kısaca durulmasını zorunlu kılmaktadır.

Türkiye'de İŞLETME kavramı için yapılmış tanımların oldukça eski bir geçmişi vardır (1). Gelişme çizgisinin görülmesi bakımından bazı ilginç tanım örneklerini vermeyi yerinde görmekteyiz.

"İşletme, iktisadi mal veya hizmet üretmek (ve/veya pazarlamak) için faaliyette bulunan kuruluştur" (2).

"İnsanların ihtiyaçlarını doğrudan doğruya veya dolayısıyla karşılamak amacı ile işleyen veya işletilen her iktisadi birime işletme, veya işletilen her iktisadi birime işletme adı verilir" (3).

Aslında ister geniş, ister dar niteliklerle de tanımlansa işletme bir "olaylar ya da olgular" dizisini kapsayan bir

(1) İNAL CEM AŞKUN, "İşletmecilik ve İletişim" ESADER, (Ocak 1982), C.XVIII. S.1, s.2.

(2) CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZ ALP, İşletmecilik Bilgisi, (Ankara, 1975), s. 3.

(3) MEHMET OLUÇ, İşletme Organizasyonu ve Yönetim, (İstanbul, 1963), s. 4.

kavram olarak ele alınmadıkça bu tür tanımlar klasik tanımların dışına çıkamayacaktır.

Kapsadığı konular bakımından, günümüzde bilimsel araştırmalar için büyük bir alanın açılmasına yol açan "işletme" olayı, aslında insanlık tarihi kadar eski olduğu halde bu olayın bilimsel çalışma konusu yapılması ne yazık ki yaşadığımız yüzyıla kadar gecikmiştir. İnsan, sözgelimi vücudunu bundan asırlar öncesi tıp bilimine çalışma konusu yapmışken, toplumsal yaşantı ve gelişmenin temelini oluşturan "işletmeyi" bilimsel araştırma alanına çekmeyi 20. yüzyıla kadar geciktirmiştir. Ancak bu yüzyılda, özellikle endüstride başlayan hızlı bir gelişme "işletme" olayı içinde değil, birkaç tane konuyu bilimsel çalışma alanı yapmış ve şimdi İŞLETMECİLİK dediğimiz bilgiyi, "işletme ile ilgili bilimler topluluğunu" belirleyen anasosyal bilim dalları arasına katmıştır (4).

Söz konusu bilgi alanı için aşağıdaki tanımlamayı yapmayı yerinde görmüş bulunmaktayız:

"İşletmecilik, işletmelerin sosyal, ekonomik, hukuki, politik yapıları ile işlevlerini, içinde bulundurdıkları çeşitli çevrelerle ilişkilerini, eylemlerini inceleyen çalışma düzenlerinde geçerli olacak kurul, ilke ve yöntemleri araştırıp ortaya koyan bir anasosyal bilim dalı veya işletme ile ilgili çeşitli bilim dallarını içeren sosyal bir bilim alanıdır (5).

(4) İNAL CEM AŞKUN, "Türkiye'de İşletmecilik Öğretimi ve Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisindeki Gelişmeler", ESADER, 50 YIL ÖZEL SAYISI, (Ekim 1973), s. 4-5.

(5) A.g.k , s. 6.

Böyle bir tanım henüz başlangıçta işletmeciliğin hangi bilimlerle bağlantısının olacağı apaçık ortaya koyabilmektedir.

İşletmeciliği Çevreleyen Ana Bilim Dalları

Sosyoloji		Ekonomi	Matematik
Psikoloji	DAVRANIŞ	ve	Hukuk ve
Sosyal Politika	BİLİMLERİ		
Kültürel Antropoloji		Maliye	İktisat

Öte yandan işletmeciliğe ana bir sosyal bilim dalının birleştiği bir bilgi alanı niteliği kazandıran, neden ise başta yönetim, örgüt, pazarlama, üretim, finans, işgören, muhasebe ve halkla ilişkiler olmak üzere işletmenin başlıca işlevlerinin ayrı bir bilim olma yolunda gösterdikleri hızlı gelişmelerdir (6).

Günümüzde işletmelerde karşılaşılan sorunların çoğunun beşeri nedenlerden doğduğu görülmektedir. Bu durum da, iletişim sorunlarına daha çok eğilinmesini zorunlu kılmıştır. Çünkü iletişim, işletmelerde kişiler ve gruplar arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına ve bir tüm olarak işletmenin faaliyet göstermesine olanak sağlar (7). İletişim işletme içinde ortak bir anlayış yaratır ve işletmenin temelini oluşturan başlıca öğeler arasında yer alır.

İşletmelerinin en önemli konuları arasında yer alan iletişimi, işletmeler açısından, emir, yönerge ve her türlü bilgilerin, o işletmede işgörenler arasındaki akım şeklinde tanımlama-

(6) A.g.k , s. 7.

(7) ARTAN, "İşletmelerde İletişim", s. 64.

mız olurludur. Başka bir deyişle iletişim, işletmenin düzenli bir şekilde işleyişini sağlamak ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere gerek işletmeyi oluşturan türlü bölümler arasında, gerek işletme ile dış çevresi arasında girilen sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişidir veya bunlar arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir. İşletmede iletişim, her işletmenin çeşitli bölüm ve ögelerini birbirine bağlayan temel alt sistemlerden biridir (8). İletişim işletmenin varlığının temelini oluşturur ve ona canlılık kazandırır.

İşletmelerde iletişim, her işletmenin etkin bir biçimde yönetilmesine yardım eden bir yönetim aracıdır. Yönetim görevlerinin yerine getirilmesi ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde iletişimin rolü büyüktür.

İşletmeciliği meslek olarak seçen işletmecinin aynı zamanda bir iletişimci olması gereği, bir yandan davranış bilimlerinin her iki alanın (işletmecilik ve iletişimcilik) ortak disiplin alanını oluşturmamasından; diğer yandan insan etmeninin, işletme ve işletmecilikte temel öge bulunmasından ileri gelmektedir. Başka deyişle insan, işletme ve çevresini aynı zamanda bir iletişim ortamı durumuna sokmaktadır. Bu ortamın iletişimcileri arasında sık sık adı geçen kişi grup veya sınıflar şunlar olmaktadır. Yöneticiler, ortaklar, işgörenler, biçimsel olmayan gruplar, müşteriler, alacaklılar, borçlular, halk vb. Bunlar günümüzde işletmecilik ana bilgi alanında, şu ve benzeri iletişim

konularını ortaya çıkarmıştır. Yönetmelik iletişim, örgütsel iletişim, biçimsel iletişim, biçimsel olmayan iletişim, grup iletişimi, işgören iletişimi, finansal iletişim, halkla ilişkiler veya iletişim, vb (9). Bunlarla ilgili açıklamalarımızı daha sonraki bölümde yapmaya çalışacağımızdan, şimdi işletmelerde iletişimin önemine değinelim.

A - İşletmelerde İletişimin Önemi

İşletmelerde iletişimin öneminin her geçen gün arttığı söylenebilir. Şöyle ki, işletmelerin büyümeleri ve yönetilmelerinin gittikçe karmaşıklaşması, uzmanlaşmanın artması, teknolojik gelişmelerin baş döndürücü bir hızla artması, devletin ve sendika ilişkilerinin işletme yönetiminde daha etkili rol almaları, işletmelerde iletişim önemini artıran başlıca etkenler arasında sayılabilir.

İletişim, işletmelerde yöneticilerin doğru kararlar almalarına yardım eden temel bir öğedir. Özellikle yöneticilerin yetki boyutlarının diğer işgörelere oranla geniş olması ve alacağı kararların işletmenin geleceğini doğrudan etkileyecek olması, yöneticilere verilen bilgilerin doğru olmasına gerekli kılmaktadır (10). Aksi takdirde, yöneticilere verilecek yanlış ve eksik bilgiler işletmelerde çalışan tüm işgörelerin çalışmalarını bozacağı gibi işletmeyi olumsuz yönde etkileyecektir.

(9) AŞKUN, "Türkiye'de İşletmecilik Öğretimi ve Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisindeki Gelişmeler" s. 5.

(10)ARTAN, "İşletmelerde İletişim", s. 65-66.

B - İletişim ve Genel İşletme İşlevleri

İşletmelerin yerine getirdikleri işlevler (veya faaliyet grupları) çeşitlidir. Bazı işlevler bütün işletmeler için geçerlidir. Bazıları da yalnız belirli tür işletmelerde söz konusu olur. Burada genel bir fikir vermek amacıyla, işletme işlevlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

Tüm işletmeler için hergün söz konusu olan iletişim olayı, işletme yönetimi için temel bir öge özelliğini taşımaktadır (11). Başka deyişle iletişim, işletmelerin sinir sistemini oluşturan önemli bir işlevdir.

Bir an için işletmelerde iletişim ögesinin olmadığını varsayarsak işletme yönetiminin bir karmaşıklığa dönüşebileceği kuşkusuzdur. Böyle bir varsayımı kabul ettiğimizde, astlar üstlerin kendilerinden ne yapmalarının istendiğini açıkça bilemeyecekler, aynı düzeydeki işgörenler, aralarında belirli bir eşgüdümü sağlayamayacaklar, sonuçta işletme yönetimi tam bir karmaşıklığa dönüşecektir. İşletmedeki işgörenlerin çabaları, işletmenin amaçlarına yöneltilmeyecek, verimlilik düşecektir. Bu nedenle işletmelerin yönetiminde, iletişim işletmelerin başarıya ulaşmalarında rol oynayan en önemli etkenlerden biri olduğu söylenebilir.

C - İletişim ve Türsel İşletme İşlevleri

- a- Pazarlama ve İletişim
- b- Üretim ve İletişim
- c- Finans ve İletişim
- d- İşgören ve İletişim

D - İletişim ve Destekleyici İşletme İşlevleri

- a- Muhasebe ve İletişim
- b- Halkla İlişkiler ve İletişim
- c- Araştırma-Geliştirme ve İletişim

C - İletişim ve Türsel İşletme İşlevleri

- a- Pazarlama ve İletişim

Bu bölümde önce pazar ve pazarlama kavramlarının tanımları üzerinde durulmuş daha sonra da pazarlama iletişim bağlantısı ele alınmıştır. Pazar türlü biçimlerde tanımlanır. Tanımların bazıları şunlardır.

Pazar, satın alma gücü ve isteği olan insanlardan oluşur.

Pazar, bir mal veya hizmeti satın alacakların toplam talebidir diye tanımlanabilir (12).

Yukarıda yapılan tanımlara değişik özelliklere göre daha birçokları eklenebilir.

Pazarlama ise, malların ve hizmetlerin, üreticilerden tüketicilere doğru akışını yöneltten işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesidir (13). Bu tanım pazarlamanın en iyi ve en geniş tanımı olarak herkes tarafından benimsenip kullanılmaktadır. Bununla birlikte pazarlama alanındaki yeni gelişmeler ışığında bu tanım da yetersizdir. Tanım, pazarlama işlemlerinin nerede başlayıp nerede bittiği açıkça belirtmektedir. Bir malın üretilmesinden önce ve satımından sonra birçok pazarlama işlemlerinin olduğu unutulmamalıdır. Malların üretimine geçmeden önce

(12) İLHAN CEMALCILAR, Pazarlama, Eskişehir, İ.T.İ.A.Yayını, Eskişehir, 1977), s. 353.

(13) A.g.k., s. 354.

tüketicileri çeşitli yönleriyle tanımak ereğiyle pazarlama araştırması yapılmalıdır. Ayrıca, malın satış işlemi tamamlandıktan sonra, tüketicilerin ne ölçüde tatmin oldukları da incelenmeli, mallara bağlı hizmetler yerine getirilmelidir.

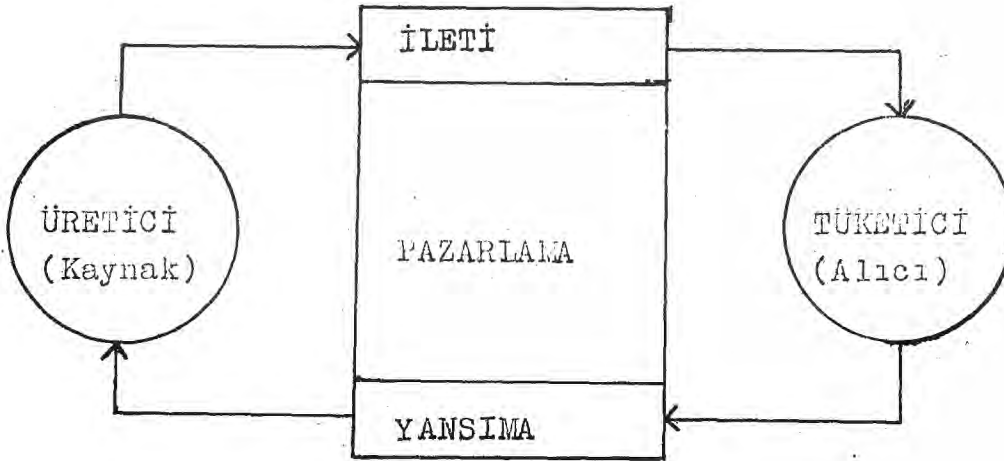
Pazarlama, üretim faaliyetlerinin verimli yürütülmesine yardım eder. Bu görevi işletme ile tüketiciler arasında iletişim oluğu kurarak sağlar. Özellikle büyük işletmelerde tüketiciler ile üreticiler arasındaki iletişim bağlarının etkinlik derecesi, ilginç bir sorundur. Reklam aracılığı ile iletişimde, gönderici rolünü işletme oynarken, gereksinimlerine uygun mal ve hizmet alan kişiler de ileti alıcısı durumuna gelmektedir. İşletme ve tüketiciler arasında kurulan bu iletişim oluğu tüketici taleplerinin, gereksinimlerinin ve dileklerinin öğrenilmesine olanak sağlar. Üretici ve tüketicilere (pazara) ne kadar yakın olursa, başarısı da o ölçüde artar. Pazarlama bu yakınlığın geliştirilmiş biçimden başka bir şey değildir.

Kitle halinde üretim yapan işletmelerin, bu üretimlerinin kitle halinde dağıtımı ve kitle halinde tüketimi zorunludur. (14). Bunu sağlamak da pazarlama faaliyetlerinin en verimli bir şekilde yürütülmesi iyi bir iletişim bağının kurulmasıyla olur.

Pazarlama yönetimi içinde iletişim sisteminin önemine ve işleyişine değinmek gerekir. Genel bir görünüm içinde işletmenin pazarlama uğraşları, üretim politikaları, fiyatlandırma politikası, dağıtım kanallarının seçimi, fiziksel dağıtım ve depolama, satışları arttırıcı çabalar şeklinde sıralanabilir. İle-

tişim pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında uygula-
yıcıların en çok yararlanacakları bir tekniktir. Özellikle
reklam, kişisel satış, tanıtma ve satış geliştirme gibi satış
arttırıcı tekniklerin uygulanmasında, her şeyden önce iletişim
teknikiğinin iyi bilinmesi gereklidir (15). Başka deyişle satış
arttırma çalışmalarının başarısı etkin bir pazarlama iletişim
sisteminin kurulmasına bağlıdır.

Pazarlama-İletişim bağıntısını şematik olarak pazarlama-
nın işletmede ortaya koyduğu iletişim ortamını şEKİL-15'de ol-
duğu gibi belirtebiliriz (16).



şEKİL-15 : Pazarlamanın İşletmede Yarattığı İletişim
Ortamı

Pazarlama-İletişim ilişkisi üzerinde dururken burada önem-
li iki sorun olduğunu bilerek hareket etmek gerekir (17).

(15) SBUNCUOğLU, Endüstriyel Davranışlar, s. 18.

(16) AşKUN, "İşletmecilik ve İletişim", s. 13.

(17) İLYAS GÜLMEZ, "Pazarlama-İletişim İlişkisi", Verimlilik Bl-
teni, S.7. C.3, (Ankara, 1974), s. 1-3.

- Hedef alınan alıcı, ya da kullanıcıların gereksinimlerinin doğru olarak bilinmesi,

- İletişim oluk ve araçlarının seçiminde isabetli davranılması,

İşletmelerin bu gerçeği görerek tüketici kesimiyle yakın ilişkiler kurması, onların istek ve eğilimlerine uygun üretim yapmasını sağlar. Tüketicilerin güdülerini ve davranışlarını sağlıklı işleyen iletişim oluklar aracılığı ile tanıyan ve ya-
kından izleyenlere göre, işletmeler pazara, egemen olmak ve rakabet gücünü kendi yönünde geliştirmek şansına sahip olacaktır.

Pazarlamanın işletmede yarattığı iletişim ortamında "ileti" bağıntısı, işletmenin üretici olarak ortaya koyduğu mal ve hizmetleri, bunlara gereksinme duyan tüketiciye ulaştırma işlevini görürken, "yansıma" bağıntısı, üretici durumundaki işletmenin; tüketicinin gereksinmesine, amaç ve isteklerine uygun mal ve hizmet üretiminde bulunmasını sağlayan bir işlev görmektedir (18). Başka deyişle ileti kaynağı, bir kişi grup ya da kurumdur. Kaynağın isteği, düşüncesi ya da haberi, sistemli bir dizi simgeye çevirerek ileti oluşturulur. Böylece ileti gönderilmeye hazır duruma getirilir. İleti seçilen bir kanaldan alıcıya ulaştırılır.

Gönderilen ileti, bir alıcıya ulaşmalıdır. Alıcı yoksa, iletişim gerçekleşemez. Ayrıca göndericinin isteklendirme, bilgi verme gibi bir amacı olmalıdır.

(18) AŞKUN, "İşletmecilik ve İletişim", s. 13.

Alıcının iletiye bir karşılık vermesi, bir davranış gösterebilmesi için, bir dizi simgeden oluşan iletinin çözümlenmesi gerekir. İki kişi arasındaki yüz-yüze iletişimde, iletinin simgelenmesi ve simgelerin çözümü iletiyi gönderen ile iletiyi alan tarafından kendi yeteneklerine göre yapılır.

İletişim sürecinin her aşamasında, kesilme, araya girme, bozulma ya da gürültü söz konusudur. Gürültü sadece ses şeklinde olmaz. İletişim sürecinde araya giren herşey, her türlü karışma (dalgınlık, yanlış anlama, sözcüklere değişik anlam verme) gürültüdür. Tüm bu etkenler iletiyi bozar, doğruluğunu ya da niteliğini azaltır.

Bu durum kesinlikle engellenemez. İletişim sürecini istenir düzeye ulaştırmak için yansıma sağlamalıdır. Bunun için iletiyi alanın verdiği karşılık ya da davranış izlenir ve böylece iletinin yerine ulaşp ulaşmadığı, istenen davranışı sağlayıp sağlamadığı öğrenilir. Yansımada iletinin gönderdiği kanal kullanıldığı gibi özel bir kanal da kullanılabilir.

İletişim sürecinin ya da sistemini oluşturan kişilerin iyi iş görmemesi iletişimi bozar, çarpıklıklar yaratır. Örneğin, kaynak uygun, geçerli bilgilerle donatılmamışsa; amaç açık değilse; ileti doğru olarak oluşturulamaz ya da simgelenmezse; ileti gerekli hızla ve özelliği bozulmadan gönderilemezse; ileti istenen karşılığı sağlayacak biçimde alıcıya ulaşamazsa, iletinin sistemi iyi çalışmıyor demektir.

Pazarlama iletişiminde de aynı süreç ya da sistem ve aynı ilkeler geçerlidir. İletiyi gönderen ya işletme, ya reklam iş-

letmesi ya da her ikisidir. İleti, reklam ve da satış önerisidir. İletişim kanalı satış görevlisi, gazete, TV, ya da aracı kurumdur. İletiyi alan var olan ya da umulan pazar birimleridir. Pazarlama araştırması teknikleri kullanılarak yansıma sağlanır. Başka deyişle tüketicinin maldan ya da hizmetten sağladığı doyumunu, düşünceleri vs, pazarlama araştırması ile sağlanabilir. Pazarlama fonksiyonunda iletişimin amacı bilgi vermek, istek yaratmak ve satışı gerçekleştirmektir. Rakip işletmelerin iletişim çabaları, iletişimi olumsuz yönde etkiler. Ayrıca, malın özelliği, ambalajı, fiyatı, iletişim sürecini etkiler.

Pazarlama iletişiminde, ileti, pazar birimlerine, hedef pazara uygun ve bu kişilerce anlaşılabilir olmalıdır. Bu nedenle, iletiyi gönderen, iletiyi gönderdiği kişiyi veya pazarı yakından tanımalıdır.

İletişimin amacı, iletiyi alanda belirli bir karşılık oluşturmaktadır. Pazar birimi genellikle şu aşamalardan geçer: Tanıma, ilgilenme, isteme ve satın alma, Söz konusu aşamalar tanıma, ilgilenme, değerlendirme, inanma ve satın alma sıralanabilir.

İletiyi gönderen üretici ya da pazarlamacı, satın alanların (tüketicilerin) bu aşamalardan geçtiklerini varsayar. Ancak aşamaların dizilişinde değişiklik olabilir.

Pazarlamacı, pazarlama iletişimini, önce malını tanıttacak biçimde planlar sonra öteki aşamalara göre çabalarını yürütür.

Bu durumda pazarlamacı, malının tanıtma çabasına girişmeden önce, pazarın malını ne ölçüde tanıdığını araştırmalıdır. Pazarı inandırma amacı güdecekse, pazarın inanma yeteneğini incelemelidir.

Hedef pazar iletinin gönderileceği birimler belirlendikten sonra, pazarlamacı, hedef pazara iyi biçimde nasıl ulaşacağını saptamalıdır. Sözgelisi, hedef pazarla doğrudan ilişki kurulmak istenirse, satış görevlileri ya da işletmeyi temsil eden kişiler alıcılarla yüz-yüze gelmelidir. Alıcının, komşuları ya da arkadaşları tarafından etkilenmesi söz konusu ise, alıcının çevresindeki bu kişiler iletişim kanalı olarak kullanılmalıdır. Bu örneklerde iletişim kanalı kişilerden oluşmaktadır.

Kişiler dışında iletişim kanalı genellikle kitle iletişim araçlarından oluşur. gazete, radyo, TV gibi. İletişim araçları, geniş pazar bölümlerine yöneliktir. Pazarlamacı, daha dar, özel bir pazar bölümü hedef pazar olarak seçerse, kitle iletişim araçlarının yerine, daha özel araçlar olan mektup, katalog ve prospektus kullanılır.

Hedef pazar belirlenip, iletişim kanalları seçildikten sonra, iletinin düzenlenmesine sıra gelir. İleti iletişim kanalına ve hedef pazara uygun ve anlamlı olmalıdır. Gerçekte ileti bir dizi simgeden oluşur. İletiyi alan simgeleri tanıyabilmelidir.

İleti saygınlık kazanmış bir kaynakça gönderilirse, o ölçüde etkili olur. Örneğin, ilaç üreticileri çoğu kez doktorları

satış görevlisi olarak kullanırlar. Pazarlamada kişisel iletişimde saygınlığı yaratan etkenler, uzmanlık, görev ve sevimliliklerdir. Bu üç özelliği üzerinde taşıyan kişi en yüksek düzeye saygınlığa sahip olur.

Pazar birimi, kaynağa ve iletişimi olumlu bir davranış gösterirse (yansıma ile) uygun bir durum var demektir. Olumsuz bir davranış gösterirse bu durumu düzeltme çabalarına girilmelidir.

Pazarlama işlevinde iletişimi özetle şu şekilde toplamak olasıdır. Pazarlamanın genelde işletmeye yarattığı, söz konusu iletişim ortamı yanında; değişim (satınalma, satma), fiziksel arz (taşıma, depolama), kolaylaştırıcı (finans, risk taşıma, standartlaştırma ve dereceleme, pazar bilgisi) işleyişleriyle mamul pazarlaması ve geliştirilmesi, dağıtım kanallarının seçimi ve fiziksel dağıtım, fiyatlama, reklam ve satışları arttırıcı çabalara ilişkin işlevleri için tek tek veya kümeli biçimde işlevsel iletişim ortamları yaratır.

Kuşkusuz ister genelde, ister özel işlevlerde olsun pazarlamanın yarattığı iletişim ortamını, işletmenin genel işlev alanları yönetim ve örgütün bağlı bulunduğu iletişim kavramlarından soyutlayarak incelemek olanaksızdır.

b- Üretim ve İletişim

Üretim işletmede, belli yöntemlerle işgücü, araç, gereç, vb. etmenleri bir araya getirip, ortaya mal veya hizmet koyma eylem ve işlevlerinin tümüdür.

Üretim iletişim bağıntısını kurarken gerekli olacak olan üretim yönetimi konusuna da değinmek gerekmektedir. Üretim yönetimi kapsam bakımından oldukça geniş, faaliyet hacmi çok yüksek bir işletme işlevidir. Buna göre üretim yönetimi için de şöyle bir tanım yapmak mümkündür.

Üretim yönetimi, işletmenin elinde bulunan malzeme, makina ve insan gücü kaynaklarının belli miktarlardaki mamülün istenilen özelliklerde ve kalitede, istenilen zamanda ve mümkünse en düşük maliyetle üretimini sağlayacak biçimde bir araya getirilmesi olarak tanımlanır (19).

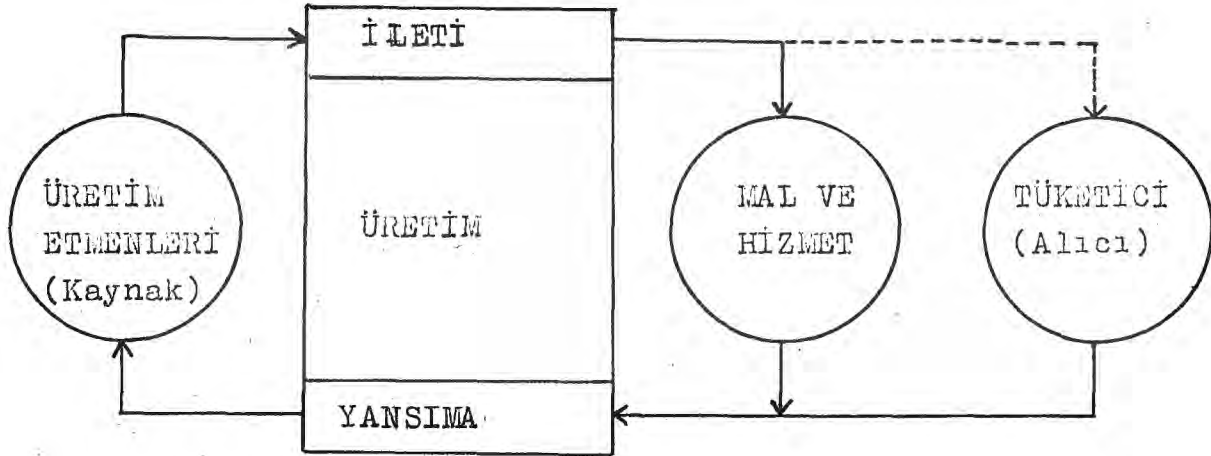
Küçük bir işletmede satın alma, üretim, muhasebe, satış ve diğer işlevler genellikle bir kişi tarafından yerine getirilir. Dolayısıyla birbiri ile çelişen amaçları uzlaştırmak ve çabuk karar vermek nisbeten kolaydır. Örneğin, küçük bir işletmenin elinde bulunmayan bir miktar mamül derhal müşterisine teslim etme sorunu ile karşılaştığını düşünelim. Burada, yeni makinalar almak, fazla mesai yapmak, yedek stok bulundurmak vb. almasıklar arasında birini seçmek kolay değildir. Ancak son karar bir kişi tarafından verileceğinden, iyi veya kötü bir sonuca varmak mümkündür. Halbuki aynı sorun ile karşılaşılan büyük bir işletme için durum çok farklıdır.

Büyük işletmelerde çalışan amaçların herbirini kendine ana amaç edinmiş üniteler vardır. Örneğin, satış müdürü soruna yalnız müşterinin istediğini yerine getirmek açısından bakarken, atölye müdürü işçisini ve makinaları düzgün bir iş yükü

(19) BÜLENT KÖBU, Üretim Yönetimi, (İstanbul, Ü.İ.F. Yayını No: 135 İstanbul, 1983), s. 7.

çalıştırmayı düşünür. Bu iki kişinin karşı karşıya gelerek kısa sürede bir ortak çözüme ulaşması oldukça güçtür. Üretim bölümü böyle durumlarda adeta bir katolizör rolü oynayarak çelişen amaçlar ve bunları temsil eden yöneticiler arasında iletişim bağları ile kuramlı çözümü bulmaya çalışır (20). İletişim şebekesinin güçlü olması çözümü daha da kolaylaştıracaktır.

Üretim işlevlerinin işletmede yarattığı iletişim ortamı ŞEKİL- 16'da gösterilmiştir.

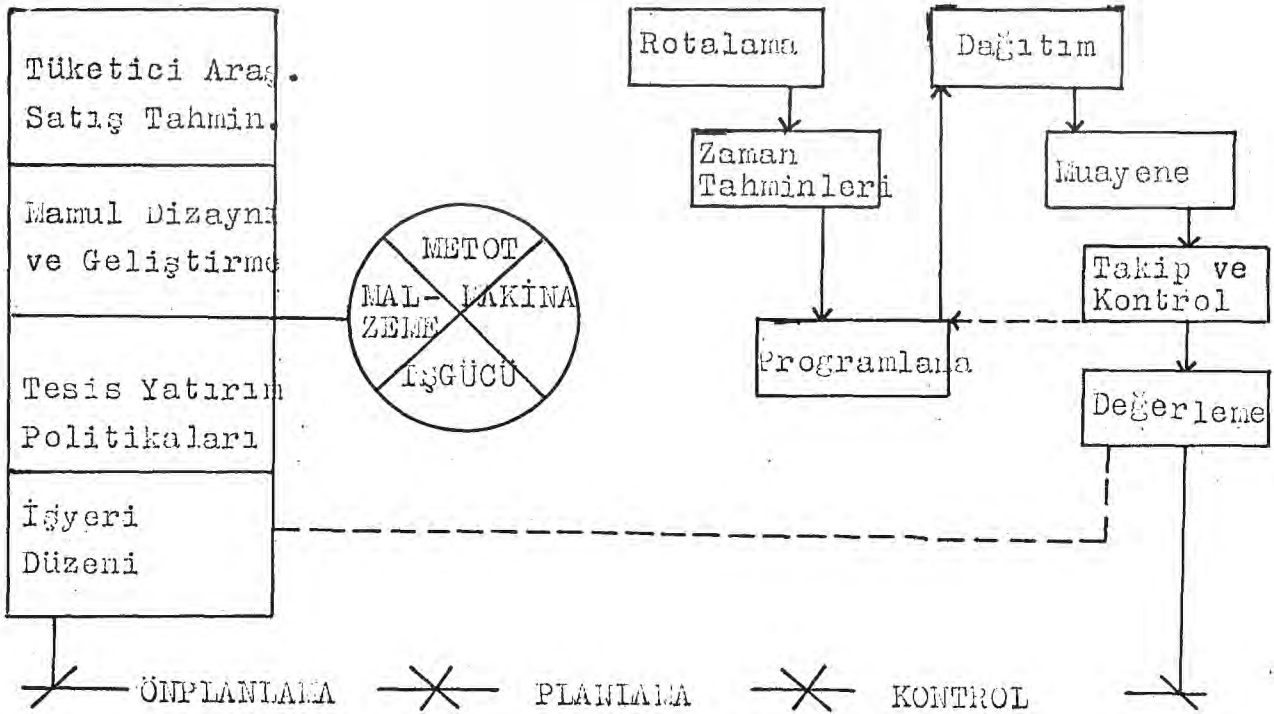


ŞEKİL-16 : Üretim İşlevlerinin İletişim Ortamı

* Üretimde "ileti" işlevi ile üretim etmenleri arasında bağlayıcı ilişkiler kurulup ortaya mal veya hizmet konarken, mal ya da hizmet konusunda, pazarlama işleyişine tüketici çevresinde yaratılan iletişim ortamından sağlanan "yansımaya" tüketicinin üretilen mal veya hizmete karşı tepkisini üretim etmenlerine ve onların bileşim biçimlerine ulaştıran temel iletişim (20) A.g.k , s. 11.

öğesini oluşturmaktadır (21).

Bir işletmede üretim bölümünün işlevleri, işletme büyüklüğü, yönetim politikası, örgüt yapısı, üretim tipi veya yöntemleri endüstri dalı, üretim miktarı vb. çeşitli faktörlere bağlı olarak belirlenir. 1961 yılında A.B.D.'de Factory Dergisi ve APICS (American Production and Inventory Control Society) tarafından ortaklaşa yapılan bir araştırmada, işletmelerin % 90'ının üretim departmanına verdiği ana işlevler, ön planlama, planlama ve kontrol olmak üzere 3 grupta toplanmıştır. Bu durum şematik ŞEKİL-17'de gösterilmiştir (22).



ŞEKİL-17 : Üretim Yönetiminin İşlevlerinin İletişim Bağları

(21) AŞKUN, "İşletmecilik ve İletişim", s. 14.

(22) KOBU, s. 11.

ŞEKİL-17'de dolu çizgili oklar işlevler arasında sorumluluk akışını, kesik çizgili oklar ise geri beslenme ilişkilerini göstermektedir.

Ön planlama grubunda yer alan işlevler şöyle tanımlanabilir:

Tüketicinin istediği mamülün tipi, özellikleri, fiyatı, miktarı ve gereksinim zamanına ait bilgiler toplanıp analiz edilmelidir. Gerçi bu işlevlerin büyük işletmelerde pazarlama veya satış bölümlerine ait olduğu bilinmektedir. Tüketicinin isteklerine ilişkin bilgiler iletişim olukları aracılığıyla üreticilere gelmekte, üreticiler ise bu bilgileri değerlendirip tüketici isteklerini, eldeki teknik bilgi, makina ve insangücü olanakları ile ne ölçüde karşılayabileceklerini araştırmaktadırlar.

Tüketicinin mamulden ne istediği araştırılıp ona göre, kalite ve model özelliklerine dönüştürülerek imalatın, gereksinime duyacağı bilgiler hazırlanır. Bu arada sürekli açık tutulan iletişim olukları ile eldeki mamul üzerinde, tüketici zevkının değişmesi, yeni buluşlar, rekabet ve benzerleri nedenlerle yapılması zorunlu duruma gelen değişiklikler saptanır.

Genel özellikleri ile belirlenen üretim hacminin gerçekleşmesini sağlayacak makina ve araç-gereç sağlanması için eldeki olanakların nasıl kullanılacağı saptanır.

Üretim araçları ve tesisleri belirlendikten sonra makina ve teçhizatın iş akışı ilkelerine uygun olarak yerleştirileceği düzen saptanır.

Kısacası üretim yöneticisi iletişim oluklarını açık tutarak tüketici gereksinmelerine uygun mal veya hizmeti üretebilmek için eldeki araç ve gereçleri, işgöreni bir yönde donatır. Yansıma yardım ile de mal veya hizmetten yararlanan oranını ölçerek buna göre üretime geçer.

c- Finans ve İletişim

İşletmeler giderek artan ekonomik sorunlara karşın büyüme süreci içindedirler. Büyümekte olan işletmelerin örgüt yapıları da daha karmaşık duruma gelmektedir. İşletmelerin örgüt yapılarının içinde finans bölümünün önemli bir yer vardır. İşletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin farklılığına karşın, finansal fonksiyonları birbirine benzer. Finansal fonksiyonların benzerliği bütün finansal faaliyetlerin aynı olduğu anlamına gelmez (23). Üretimin niteliği, işletmelerin büyüklüğü üretilen malların türü gibi etmenler finans fonksiyonunun yapısını ve finansal iletişimi önemli ölçüde etkiler.

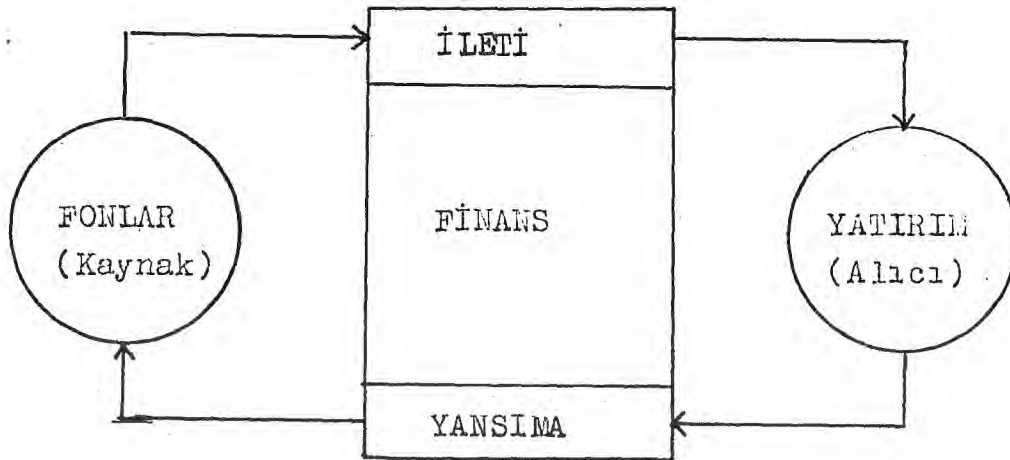
Finans fonksiyonu, işletmenin ihtiyaç duyduğu fonları en uygun koşullarda ele geçirmek ve ele geçirilen fonların en etkin şekilde kullanımını sağlamak olarak tanımlanabilir (24).

İşletmelerde, işletme işlevlerinin finans işlevi dışında merkezleşmemesi olurlu olduğu halde, finans işlevi merkezleşmektedir. Finansal yöneticiler kendilerine ait yetkiler devretmeye pek istekli davranmamaktadırlar. İşletmenin varlığına ve geleceğini ilgilendiren kararların tek merkezden alınmasına

(23) SEMİH BÜKER, Finansal Yönetim, (Sevinç Matbaası, Ankara, 1983), s.4.

(24) CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZ ALP, s. 220.

gerek vardır. Bu bakımdan finansal yönetim işlevinde yukarıdan aşağıya iletişim daha yoğundur. İşletmede finans işlemine bağlı olarak iletişim ortamı, ŞEKİL-18'de gösterilmiştir (25).



ŞEKİL-18 : İşletmelerde Finans İşlevinin İletişim Ortamı

Şekilden de görüldüğü gibi "ileti" ögesiyle sağlanan fonlar yatırımlara aktarılmakta, yatırımın ortaya koyduğu olumlu veya olumsuz sonuçlar "yansima" ögesinin yardımıyla yeniden kaynak rolünü oynayan fonlara bağlanmaktadır. Eğer bir işletme finansman kurumlarından veya doğrudan doğruya kişilerden senet, tahvil vb. yollarla yeterli fon sağlayabiliyorsa ve bu fonları verimli alanlara yatırım kârını ve verimliliğini buna bağlı olarak işletmenin değerini yükseltebiliyorsa, buradaki başarı payının büyüğü, kuşkusuz kurulan etkili iletişim olmaktadır.

(25) AŞKUN, "İşletmecilik ve İletişim", s. 14.

İşletmenin belirli bir bölümündeki etkinliklerini geliştirme yönünde harcadığı çabalar yanında işletmenin finansal iletişiminde gelişmesi çoğu kez yeni yöntem ve tekniklerin benimsenmesini gerektirmektedir.

Finansal örgüt içinde toplam çeşitli etkinliklerin koordine edilmesi ve bunların işletme içinde etkin olarak çalışması sistem planlanması, işlem ve kalıplar ile finansal bilgileri işleme kontrol için iletişime gerek duyulmaktadır. Günümüzde kullanılması gittikçe yaygınlaşan bilgisayar ile bilgi işleme ve işletme yöntemi, finans bölümü içinde önemli bir iletişim aracı olma niteliğindedir.

d- İlgören ve İletişim

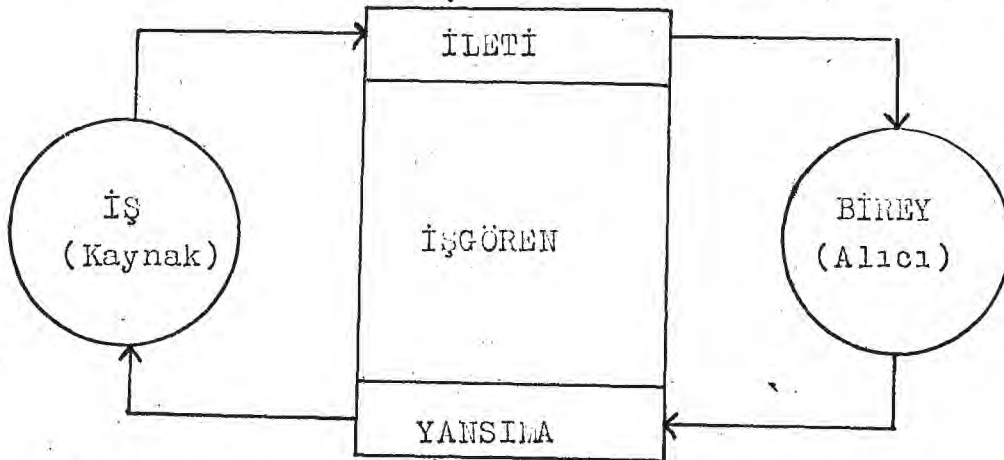
Bir işletmede mal ve hizmet üretiminde görev almış kişilerin (ilgörenlerin) kendi çabalarını başkalarının çabaları ile birleştirerek ve etkili bir biçimde çalışarak en yüksek sonuca ulaşmalarını sağlamak için alınması gerekli bütün kararların, önlemlerin; uygulanacak yöntemlerin, izlenecek politikaların tümü ilgören işlevi olarak tanımlanabilir. İlgören işlevinin yönetimi; bir işletmede görev almış kişilerin, örgüt içinde nasıl bir yer alacaklarını bunlara nasıl davranılacağını; kendileriyle ilgili sorunların nasıl ele alınacağını belirten birtakım ilkelerle, bu ilkelerden çıkarılmış ve uzun denemelerden geçerek elde edilmiş, tekniğe dayanır (26).

Etkin bir iletişim sistemi bir işletmede çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi ilişkilerin kurulmasında önemli rol

oyunar. Yöneticilerden çalışanlara ve çalışanlardan yöneticilere doğru bilgi akışını sağlamak ereğiyle çeşitli iletişim teknikleri geliştirilmiştir. Burada kullanılacak tekniklerin önemi kadar ileti gönderenlerin ve iletiyi alacak olanların tutumu da önemlidir. İletişim teknik ve uygulamalarındaki aksaklıklar gerek yöneticiler ve gerekse işgörenler açısından iş yürütücü ve iş tatmini yönünden aksaklıklar ortaya çıkarır.

Yönetici yapılacak işle ilgili iletilerini açık ve belirgin şekilde gönderdikden sonra çalışanlardan o işin istenilen şekilde yapılmasını bekleyebilir. Yönetici emrinde çalışan kişilerden (işgörenlerden) gelecek iletileri de okuyup, anlayabilmeli ve emrinde çalışanların kendisine ne söylediklerini dinlemelidir. Belirli durumlarla da yönetici işe ilişkin bilgileri kendi düzeyindeki arkadaşlarına aktarmak ve onlardan da çalışmasına ilişkin bilgileri almak durumundadır.

Yukarıda söz edilen işgören işlevine bağlı iletişim ortamının genel durumunu ŞEKİL-19'daki çizimle göstermek olurludur(27).



ŞEKİL-19 : İşgören İşlevinin İletişim Ortamı

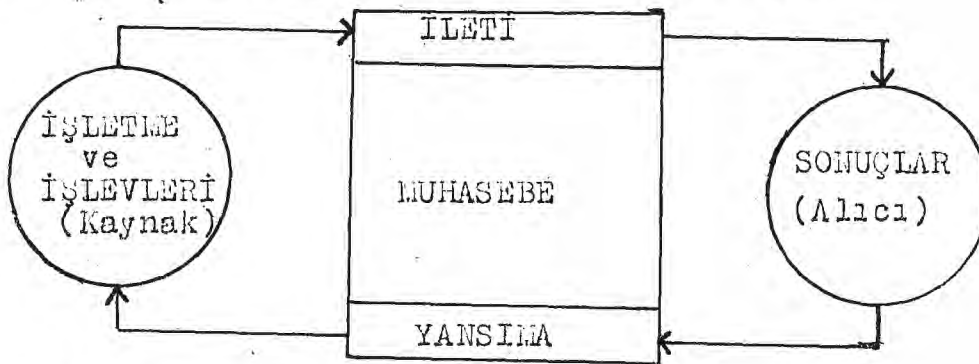
İşletmede çalışan bireyin (işgörenin) "iletisi niteliğindeki "iş", yine ondan gelen "yansıma" sonucunun durumuna göre yürütülmekte, örgütteki yerini korumakta veya değişikliğe uğratılmaktadır (28). Kısacası işgören işlevi ile yönetiminin işletmedeki başarısı "iş" ile onu yapan "işgören" arasında yaratılan iletişim ortamının durumuna bağlı kalmaktadır.

İşgören yönetiminin tüm işlevleri ile ayrı ayrı iletişim konusuna burada bu kadar değinilmek ile yetinilmektedir.

D - İletişim ve Destekleyici İşletme İşlevleri

a- Muhasebe ve İletişim

Muhasebe, işletmede alınan kararlar sonucu, çeşitli işletme işlevlerinin yerine getirilmesiyle, işletme varlıklarında ve bu varlıkların kaynaklarında ortaya çıkan değer değişimlerinin (parasal değişimlerin) belirlenmesi ve bunların yeri kararlar almada kullanılabilir veriler haline getirilmesi olarak tanımlanabilmektedir (29). İşletmede muhasebenin yol açtığı iletişim ortamı ŞEKİL-20'de olduğu gibi belirtilebilir (30).



ŞEKİL-20 : Muhasebe İşlevlerinin İletişim Ortamı

(28) A.g.k

(29) ÖZGÜL CEMALCILAR, Genel Muhasebe Teori ve Uygulama, Eskişehir İ.T.İ.A.Yayıncılık, Ankara, 1976), s. 4.

(30) AŞKUN, "İşletmecilik ve İletişim", s. 16.

Genel muhasebe sürecinin işlevsel olarak, aslında tüm muhasebe sürecinin etkin bir biçimde yerine getirilmesine katkıda bulunan değişik sayıda eylemlerden oluştuğu kabul edilebilir. Aşağıdaki tanım, muhasebenin bu işlevsel yönünü belirlemede ve muhasebe süresinde zorunlu görülen temel eylemleri tanımlamaktadır.

Muhasebe süreci, bilgi kullanıcıların tutarlı kararlar almalarına olanak veren ekonomik bilgilerin, belirlenmesinden ölçülmesinden ve iletilmesinden oluşur (31).

Aslında muhasebe sürecini oluşturan eylemleri iki gruba ayırmak olurludur. Şöyle ki:

- Çeşitli ekonomik karar alma süreçlerinde yararlı olacak ekonomik bilgileri sağlamayı amaçlayan eylemler,
- Bu çeşitli ekonomik bilgilerin, bu bilgileri kullananlara yada veriler için muhasebecilere güvenen üçüncü kişilere iletilmesiyle ilgili eylemler.

Daha açık bir biçimde ifade etmek istersek, birinci grup eylemler, ekonomik bilgilerin oluşturmasıyla ilgilidir. Birinci grup eylemler, bu ekonomik bilgilerin hammaddesini üreterek bunların işler ve bunları kullanacak olan kişilerin istedikleri biçime sokar. Oysa ikinci grup eylemler, birinci grup eylemlerin, elde ettiği sonuçları hammadde olarak kabul eder ve bunları gereksinim duyulduğunda çoğu kez birtakım muhasebe raporları aracılığıyla kullanıcılara iletir. Bu ikinci grup eylemler, muhasebe sürecinin iletişim ya da raporlama yönü olarak tanımlanır.

Muhasebe sürecinin bu yönünün işlevini, sadece birinci grup eylemlerin elde ettiği bilgileri kullanıcılara iletmesi oluşur. Aslında verilerin iletilmesi evresinde, sadece verilerin biçimi değişmektedir.

Muhasebe işlevi, finansal nitelikteki olaylarla ilgili bilgileri belirlemeyi, kaydetmeyi ve bilgileri özetleyerek sonucu ilgili kişilere iletmeyi ya da raporlamayı zorunlu kılar ve bunların her üçü de yanı öneme sahiptir.

Tüm bunlara karşın muhasebe işlerinde iletişimde raporlama evresi daha fazla bir öneme sahiptir. İletişim evresinin yerine getirilme biçimi, tüm muhasebe sürecini etkilemekle kalmamakta, aynı zamanda iletişim evresi, bir ekonomide muhasebe sürecine güvenen ya da inanan ekonomik birimlere muhasebe sürecinin bir hizmeti olarak varlığına da kanıtlayan bir evreyi oluşturmaktadır. Muhasebe bilgileri iletişim evresi olmaksızın, işletme dışındaki üçüncü kişilerce verilecek hükümlerde ve alınacak ekonomik kararlarda yararlı olma amacına tam anlamıyla hizmet edemez. Raporlama evresi olmaksızın da, muhasebe süreci sadece verileri tanımaya ilişkin eylemleri yerine getirmek için mevcut olacak ve bu nedenle de ekonomiye gerçekte hiç bir yararı olmayacaktır. Etkin bir iletişimin muhasebe süreci için önemi şu şekilde belirtilebilir (32).

Bir işletmede en iyi muhasebe kayıtları dizisine sahip olabilir, ancak bu kayıtların içerdiği bilgiler çeşitli kişilere ya da gruplara uygun ya da istenilen bir biçimde iletilme-

dikçe, muhasebenin var oluşunu sağlayan amaçların ve nedenlerin birçoğu yitirilir.

İletişimin aynı zamanda muhasebe işlevlerine belirli bir önem veren ekonomik birimlerin birçoğu için de son derece önemli olduğunu belirtmek gerekir. Biçimsel bir örgüt yapısına sahip ekonomik birimler, iletişimden büyük ölçüde etkilenmektedir. İletişim teknikleri ya da iletişim yöntemleri, örgütün karar alan birimlerinin eylemlerini önemli ölçüde etkilemektedir (33).

Muhasebeci işletmenin mali nitelikteki işlemlerine ilişkin kayıtların biçiminden ve tutulmasından, istatistiklerin toplanmasından, faaliyet raporları ile finansal raporların düzenlenmesinden sorumludur. Toplanması gereken bilgilerle, toplanan bu bilgilerin işletme yöneticilerine iletilme biçiminin saptanması, muhasebecinin görevini oluşturur.

Bu bilgi kaynağı olarak muhasebeci, işletme içinde iletişim işlevini yerine getiren ve işletmenin çeşitli bölümlerini birbiriyle ilişkili kılan son derece önemli bir oruna sahiptir. Çağdaş işletme örgütünde işletme muhasebecisinin başarısı, aslında muhasebe kayıtlarındaki yararlı bilgileri işletme yöneticilerine iletmeye yeteneğine bağlıdır. Etkin bir faaliyet düzeyinin gerçekleştirilmesi ve tutarlı, kararların alınması için raporların anlaşılır, doğru ve zamanlı olması gerekir.

Genellikle, işletmelerde gerçekleştirilen iletişim giderlerinden kaçınmak olanaksızdır. Bu iletişimler, kesin olarak geliştirilmeye ya da iyileştirilmeye gereksinim gösterir. Eğer para

işletmenin kanını oluşturuyorsa, sinirlerde dilini oluşturur. Muhasebe çoğu kez işletmenin dili ya da işletmenin belediği olarak tanımlanmıştır. Daha ileri giderek muhasebe işletmenin dolaşım sistemi, muhasebeci de işletmenin doktoru olarak nitelendirilmektedir. Her işletme sinirlerinin bozulmasından herhangi bir biçimde zarar görebilir. İşletmeler ne kadar başarılı olursa, olsun iletişim konusunda bir takım sorunlarla karşılaştıklarını kabul etmektedir (34).

Daha önce de belirtildiği gibi, yönetim muhasebecisinin temel işlemlerini; verilerin toplanması, süreçlenmesi ve iletilmesi oluşturmaktadır. Çoğu kez raporlama evresi ya da safhası olarak adlandırılan son evre, muhasebe-iletişim konusunun odak noktasını oluşturur ve işletme içinde süreçlenen verilere gereksinim duyan bölümlere, bu verilerin iletilmesini ve sunulmasını zorunlu kılar. Süreçlenen verileri, gereksinim duyan işletme bölümlerine iletmeye en fazla kullanılan aracı muhasebe raporu oluşturmaktadır.

Muhasebe raporunun amacını; işletme yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunu bilgilili kılarak, işletme amaçlarının mümkün olan en kısa sürede gerçekleştirmesine olanak sağlaması ve aynı zamanda, işletme yöneticilerini, elde mevcut bilgileri yapılacak kontrolün ve alınacak düzeltici eylemlerin temelini oluşturmaya amacıyla doğru ve süratli bir biçimde ileterek aydınlatılması ya da bilgilili kılınması oluşturmaktadır. Başka deyişle muhasebe raporunun amacını, bu raporun alıcısını bilgilili kılması

ya da eğitilmesi ve öğretilmesi ve aynı zamanda alıcıların bazı eylemlerini gerçekleştirmede gereksinim duydukları bilgileri sağlaması oluşturur. Yukarıda belirtildiği gibi, düzeltici eylemlerin yerine getirilmesi amacıyla verilere öncelikle gereksinim duyulur.

İşletmedeki iletişim kanallarının işletme bölümlerine sürekli olarak açık tutulmasından ve işletme bölümlerince gereksinim duyulan bilgilerin sürekli açık tutulan bu iletişim kanalları aracılığıyla sağlanmasından muhasebe müdürlüğü bölümü ve muhasebe müdürlüğüne bağlı belirli birimler sorumludur. Muhasebe müdürlüğü bölümü, raporların hazırlanmasından ve alıcılara gönderilmesinden özellikle sorumludur.

Raporlama işlevi, işletme içi yönetim için önemli olduğu kadar, hem planlama hem de kontrol işlevi içinde çok önemlidir. Etkin bir planlama ve kontrol için, raporlama gereklidir (35). Gerçekten bugünün yöneticileri, elde edebilecekleri, ekonomik kaynaklar (para, insan gücü, makina, gereç, bilgi ve teknoloji) kısa ve uzun süreli planları yapmak ve kontrol etmek suretiyle verimli bir biçimde kullanılabilir ve böylece işletmelerin ekonomik işlevlerinin etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesini sağlayabilirler. Bu planlar yapılırken, yöneticilerin gereksinim duyacakları bilgilerin büyük bir bölümü, muhasebe bilgi sisteminden elde edilen muhasebe raporlarından sağlanabilir. Yöneticiler, işletmenin muhasebe sisteminden elde edilen raporları, hem geçmiş başarıları ölçme, hem de geleceği planlama a-

maçlarıyla kullanılabiliirler. Muhasebenin, işletme yöneticilerine gereksinim duydukları bilgileri sağlayan bir süreç olarak tanımlanması, muhasebe sürecinin en önemli mamul olarak kayıtlar yerine, raporları ürettiğini açıkca belirtmektedir.

b- Halkla İlişkiler ve İletişim

İnsanların ekonomik, sosyal ve ruhsal ihtiyaçlarını karşılamak için, birbirine bağlı kaldıkları bir bağımlılık çağında yaşamaktayız. Bugün pek az kimse, kişisel amaçlarına başkalarının yardımı olmaksızın ulaşabilmektedir. Bunun sonucu olarak insanlar, işverenlere çalışma ve ücretler; hükümetlere kamu hizmetleri ve savunma; dernek ve klüplere, sosyal istekler; din kurumlarına ruhsal önderlik ve daha birçok kişi veya kurumlar çeşitli ihtiyaçları için bağlı kalmaktadırlar. İnsanların yanında işletmelerde, ihtiyaç duydukları ustalık, materyal araç, gereç, pazarlar gibi nedenlerle birçok kişi ve kuruma sağlanmaktadır(36). Halkla ilişkiler anlatılırken bunun ya bir iletişim aracı olduğu ya da söz eylem veya olay olduğu belirtilir. Halkla ilişkiler belirli grupları etkilemek ereğiyle planlanmış bir iletişim sistemidir.

Halkın, işletmeler, sosyal kurumlar ve kamu kurumları ile bu ölçüde birbirine bağlı kalışı, yönetimde halkla ilişkiler diye adlandırılan yani bir felsefe ve işlevin yaratılmasına yol açmıştır.(37).

(36) İNAL CEM AŞKUN, "İşletmelerde Halkla İlişkiler", ESADER, C. IX, S.2, (Haziran 1973), s.1-2; FUAT ÇELEBİOĞLU, "Yönetimde Halkla İlişkilerin Önemi", Dünya Gazetesi, (28 Haziran 1983, S.10, 569-715), s.7

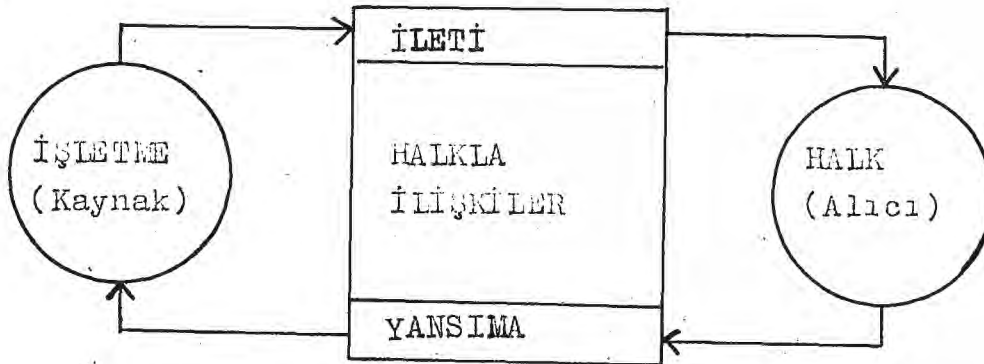
(37) GEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZ AİP, s. 295

Halkla ilişkiler başlıca dört elemanın bileşimi olarak görülmüştür. Konumuz gereği ilk üç elemanı incelemeyip doğrudan doğruya dördüncü elemanı incelemeye çalışacağız.

- 1- Halkla İlişkiler ve Yönetim Sosyal Felsefesi
- 2- Halkla İlişkiler Politikası
- 3- Halkla İlişkiler ve Yönetim Politikaları
- 4- Halkla İlişkiler ve İletişim

Halkla ilişkilerin dördüncü temel elemanı iletişimdir. İletişim aracılığı ile işletme politika ve edimlerini kamuya açıklar, sunar veya savunur. Halkla ilişkiler yalnız politika ve edimlerde görülen sosyal bir felsefeyi değil, aynı zamanda, bu felsefeyle ilgili olarak kamuyla iletişimi de içerir (38).

Halkla ilişkiler uygulamasının temelinde iletişim yatar. Her halkla ilişkiler olayı bu yönüyle aynı zamanda bir iletişim olayıdır. Halkla ilişkilerin temelinde "iletişim" yer alır demiştik. Başka deyişle, halkla ilişkiler, kamusal iletişim olarak da tanımlanabilir. Bu işlevin iletişim ortamı ŞEKİL-21'de belirtilmiştir (39).



ŞEKİL-21: Halkla İlişkiler ve İletişim Ortamı

(38) METİN KAZANCI, Halkla İlişkiler, (Ankara Ü.S.B.F.Yayını Ankara, 1980), s. 22

(39) AŞKUN, "İşletmecilik ve İletişim", s. 18

İşletme ve halk arasında birleştirici işler gören halkla ilişkiler, bunu yaparken dikkati çekmek, inanç veya güven vermek, anlayışı sağlamak aşamalarından geçer. İletişim, "ileti ögesiyle, işletmenin halkla ulaştıracaklarını taşır. Bunların halkla yarattığı olumlu ve olumsuz tepkiler, izlenimler "yansıma" ögesiyle işletmeye aktarılır. Burada durum, halkla ilişkiler işlevi yardımıyla yeniden değerlendirilerek, işletmenin halk karşısında takınacağı tavırlar, izleyici politikalar ya eskisi gibi korunur, ya da gerekli değiştirmelere gidilir(40).

Gerek genel amaç içinde gerekse halkla ilişkiler uygulaması içinde iletişimin başarılı amaca ulaşan bir özellikte olabilmesi için bazı kurallara uymak zorunludur (41). Bunlar kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir.

İletişim herşeyden önce bir plana bağlanması gerekir. Bu planın gerçekleşmesi için de iletişim öğelerine ait bazı bilgilerin elde edilmesi özellikle kaynağın niteliği gözönünde tutulmak zorundadır (42). Buna kuşkusuz hedefin (alıcının) niteliğine de eklemek gerekir. Alıcının konumu, seçilecek iletinin tipinden kullanılacak, araca kadar hemen hemen tür süreci ve araçları etkilemektedir. Kaynak ile alıcı arasındaki bağıntı, her ikisinin birbirinden ayrı olarak sahip oldukları konum ve kaynağın amacı bu konuda belirleyicidir.

Tavırlarda değişiklik sağlamak için önce bir değişme ö-

(40) A.g.k.

(41) KAZANCI, Halkla İlişkiler, s. 29

(42) A.g.k.

nerisi gelmeli ve bu öneri benimsenmelidir. İletinin benimsenmesi ikna amaçlı iletişimde çok önemlidir. İletinin çıktığı kişi ya da kurumun güvenilir ya da uzman olması iletinin ve onun tekniklerinin benimsenmesini kolaylaştıracaktır. Alıcıya kendi sonuçlarını kendisinin çıkarmasından çok kendisine açık sonuçlar verilmesi durumunda değişimin daha kolay ve çabuk sağlanacağı bilinmektedir.

Bu konuda öncelik alıcıdan çok kaynaktan kalmalıdır. Alıcının dosya davrandığı biliniyorsa ve sorunun yalnızca bir yönü varsa, o zaman tek yönlü amacı sağlayabilecektir. Alıcının önerileri kabul etmede olasılığı varsa ya da öneriyi reddetmede direniyorsa ve sorunun öteki yönünü bir başka kaynaktan duyması olasılığı varsa sorunun iki yönünde açıkça vermek daha etkili olacaktır (43). Yine hedefin özelliğine göre kimi kez olaylara kimi kez duygulara hitap etmekte yarar bulunmaktadır.

İletişim alanında yapılan araştırmalar bazı ilginç sonuçlar ortaya koymuştur. Bu sonuçlara ve ilkelere uymak da ayrıca iletişimin etkinliği açısından önemlidir. Bu ilkelere uymak istenilen amacın daha çabuk elde edilmesini sağlayacaktır. Belirli bir iletişim olayında kaynak zamanla unutulmakta, ancak ileti etkisini sürdürmektedir. İletinin kalıcı bir özelliği vardır. Bunu bütünüyle sağlayabilmek için mutlaka iletinin tekrarda yarar vardır. Aynı iletiler değişik kaynaklardan tekrarlanmaktadır. Biraz da olsa propaganda kokan bu ilkeye halkla ilişkiler uygulaması için de değer verilmektedir.

(43) A.g.k, s.5

İletişimde önemli bir sorun ekseni iletinin niteliği üzerinde oluşur. İleti anlamı bozmadan alıcıya istenilen şeyleri aktarabilecek biçimde oluşturulmalıdır. İletiyi oluşturan simgeler bir yandan kaynak öte yandan alıcı için aynı anlamda gelebilecek ortak simgeler olmalıdır. Alıcı tarafından yanlış anlaşılabilir bir ileti, iletişimden istenilen sonucu doğmasını engeller. Alıcı tarafından bilinmeyen simgelerle dolu bir ileti ise alıcı için gürültüden başka birşey değildir.

İletişimden istenilen sonucun elde edilmesi için geniş ölçüde iletilerin ve onların somutlaştırılan simgelerin hem kaynağının hem de alıcının ortak yaşam ve deneyim alanları sınırları içinde kalması gerekir. Her iki ucun dolaylı ve dolaysız yaşam deneyim alanlarının kesinleşmesi sonucu ortaya çıkacak ortak düşünce çerçevesi içinde yer alan simgelerle yapılacak bir iletişim sonucu daha kolay ulaşacaktır.

Halkla ilişkiler yöneticisi hitap edeceği kitlenin dolaylı ve dolaysız olarak elde ettikleri yaşam deneyim alanlarını çok iyi hesap etmek ve ortaya çıkan düzeye göre anlaşılabilir, simgeler seçmek durumundadır. Aksi durumda kitleye yollanan iletilerin anlaşılma tehlikesi vardır.

Öte yandan iletilerin bireysel gereksinimlere doğrudan doğruya ilgili olması ve bu gereksinimlerin karşılanması için yol, yöntem önermesi; yol göstermesi iletişimin etkinliğini artırıcı bir rol oynar çünkü bireyin harekete geçmesinin önemli nedeni gereksinimlerini karşılama umududur.

Halkla ilişkiler kimi kez fizyolojik gereksinimleri, kimi kez güvenlik gereksinimlerini, kimi kez de kültürel gereksinmeyi karşılamak üzere uygulamaya konabilir. Söz konusu olan duruma göre ileti seçimi yapılmalıdır. Ayrıca belirli bir değişiklik isteği kişiyi ya da hedefi toplumsal bir olgu olarak görüp değerlendirmesinin bir sonucu olmalıdır.

İnsanı içinde yaşadığı fiziksel ve kültürel ortam ile grup bağıntılarını birlikte ele almak gerekir. Kişiden iletişim sonucunda grubuna ters düşecek bir davranışta bulunmasını beklemek, kuşkusuz iletişimin etkisiyle çok yakından ilgilidir. İlk elde bu amaca dönük bir iletinin istenilen sonucu vermesi çok zordur. İletinin başarı kazanma şansı alıcının tutum, değer ve amaçlarını dikkate aldığı oranda artmaktadır. Bu nedenle de iletişim yoluyla insanlarda sistemi değiştirmek çok zor bir yoldur.

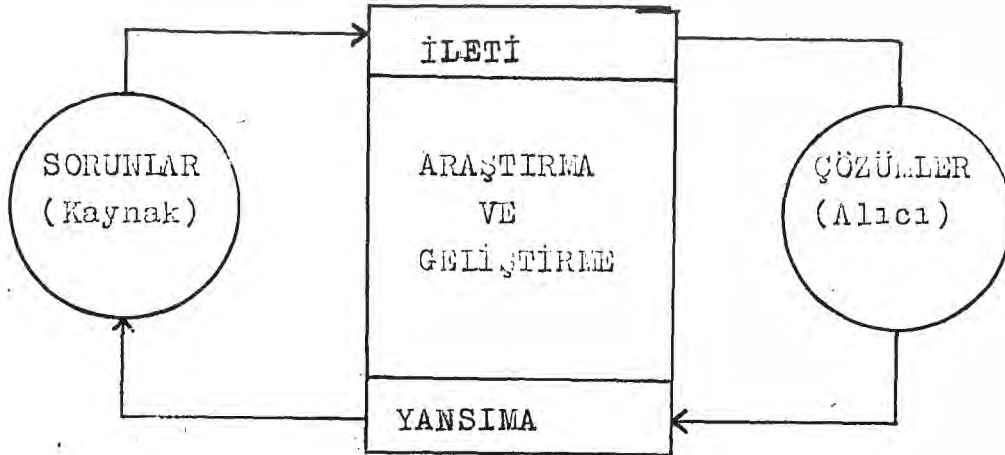
Birey iletiler içinden beklentisine uygun olanları algılar, beklentisine ters düşen iletileri reddeder. İletişim asıl olarak insanın yaşadığı sisteme özleşmesini sağlamakla etkin bir araç olabilmektedir. Halkla ilişkilerde iletişim bireyin sistemle ilişkisini dikkate alarak yürütüldüğü takdirde, işletmenin başarıllı olacağı söylenebilir.

Sonuçta bir işletmenin ereği kendini dışa karşı tanıtmak, sevdirmek, inandırmak ve saygınlığını arttırmaktır. Ancak bu ereklerin gerçekleşmesi, işletme içindeki düşüncenin olumlu yönde geliştirilmesiyle olurludur. Burada halkla ilişkilerin bir aracı olarak kullanılan iletişim, yönetici veya alt kademenin elinde tuttuğu en vurucu güç olacaktır.

c- Araştırma Geliştirme ve İletişim

İşletme yönetiminin her dalında çeşitli araştırma sonuçlarının bulgularından yararlanılmaktadır. Araştırmalar çeşitli amaçlarla yapıldığı gibi, işletmenin canlılığını sürdürmesi bakımından büyük önem taşır. Sistemli ve belirli amacı olan bir araştırmaya ihtiyaç duyulmayan herhangi bir yönetim faaliyeti düşünülemez. Bu işlev, işletmenin öteki tüm işlevlerinde de rol oynamakta, işletmeyi değişen koşullara karşı ayarlayan, sorunlarına çözüm bulan, canlılığını sürdürüp, büyüme ve gelişmesini sağlayan destekleyici bir özellik göstermektedir (44).

Araştırmalar yoluyla iki veya daha fazla olay arasındaki ilişkiler sonucu ortaya çıkan sorunların belirlenip çözümlerinin bulunması sağlanabilir. Söz konusu işlemin iletişim ortamını ŞEKİL-22'deki çizimle gösterebiliriz.



ŞEKİL-22 : Araştırma ve Geliştirme ve İletişim

(44). AŞKUN, "İşletmecilik ve İletişim", s. 17.

Ekonomik, teknolojik vb. nedenlerden dolayı sürekli gelişen ve değişen çevre koşulları içinde, işletmelerde günden güne büyümekte ve gelişmektedir. Giderek büyüyen işletmelerde sorunlar da giderek artmaktadır. Ancak sorunlar kendiliklerinden tanımlanamazlar, sırasında onları ortaya çıkarmak bir araştırma konusu olmakta ve tanımlanması araştırma sonuçlarına bağlı kalmaktadır. Sorunlar ne kadar erken tanınır, ve ortaya çıkarılırsa o kadar çabuk ve çözüme ulaştırılabilir (45). Sistemli bir araştırmanın amacı belirli sorunların cevabını bulmaktır. Ayrıca araştırmanın sorunları da ortaya çıkarma işlemi gözönüne alınırsa sorunları ortaya çıkarma-çözüme ulaştırma gibi iki yönlü rol oynadığı görülmektedir.

Her sorunun çözümü bir gelişme çabasının nedeni olmaktadır. Başta da söz edildiği gibi her gelişme de yeni sorunları ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, iletişim "ileti" ögesiyle, araştırma yöntemlerinden yararlanarak sorunları çözümlere ulaştırmakta, çözümler de "yansıma" ögesiyle ve gelişme süresiyle sorunlara bağlanmakta ve bu durum tekrar tekrar alıcı ve kaynak arasında gidip gelmektedir.

İşletmeler iyi kurulmuş bir araştırma ve geliştirme sistemi ile bu ilişkileri (sorun-çözüm) zamanında teşhis edip yerinde ve erken tedavi yoluna gidecek ve sürekli bir gelişme göstereceklerdir.

(45) A.g.k.

açısından konu ele alındığında, işgören bölümünün örgütlen-
dirilmesi önem taşımaktadır. İyi düzenlenmeyen, yapısal yö-
nü iyi saptanmayan işgören bölümü; işletme için büyük sorun-
lar çıkabilir. Bu nedenle, işgören bölümünün örgütlen-
mesi yapılırken; alt sistemler ile ana sistemin ilişkileri
iyi tesbit edilmeli ve bu doğrultuda bir örgütlemeye gidil-
melidir.

Bir işletmenin işgören bölümü için örgütleme sürecinde
yapılacak ilk iş; bu bölümde yapılacak işlerin neler olduğu-
nun belirlenmesidir. Yapılacak işlerin belirlenmesinden son-
ra, kurulacak bölümler konusunda karar verilebilir. ŞEKİL-
23'de, tüm işgören işlevlerinin yerine getirilmesini öngören
bir işgören bölümü örgüt şeması örneği verilmiştir. Bu şema
üzerinde görüleceği gibi; işgören işlevleri beş bölümde top-
lanmaktadır. Bu bölümler; ışgücü ihtiyacının öngörölmesi, ma-
aş ve ücret yönetimi, çalışma ilişkileri, örgüt planlaması
ve geliştirme ve ışgören hizmetleridir. Bu bölümler de kendi
içlerinde yapılmakta olan işlerin özelliklerine göre, daha
alt bölümlere ayrılmışlardır. Örneğin; ışgücü ihtiyacının ön-
görölmesi bölümünün daha alt bölümlerini; işgören bulma, iş-
gören seçimi, işe alıştırma, yükselme (terfi) ve iş değişikli-
ği ile ayrılmalar olarak sıralayabiliriz. Ancak, bu işlevler,
her işletmede içerik, değer ve önem yönünden eşit değiller-
dir.

Bir işletmede, belirli bir işgören işlevine verilen önem
ve değer, bir başka işletmede, daha az veya daha çok olabilir.

III. İŞGÖREN YÖNETİMİNDE İLETİŞİM

9. İŞGÖREN BÖLÜMÜNÜN İŞLETME İÇİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

A. İşgören Bölümünün Tanımı ve Önemi

İşletmeleri birbirine bağlı çeşitli bölümlerden oluşan ve çevresi ile karşılıklı etkileşimde bulunan bir bütün olarak görmek gerekir. İşletmeler bütün olarak kendi içlerinde etkileştikleri gibi dış çevreleri ile de karşılıklı etki ve iletişimde bulunurlar. İşletmelerin verimli bir biçimde işlevlerini sürdürebilmeleri alt sistemler arasındaki tam ve güçlü bir iletişim sisteminin kurulmuş olmasına bağlıdır.

İşletmedeki yapısal ve işlevsel öğeler işletmenin örgütsel yapısını oluşturur. Yapısal öğeler, işgören, araç-gereç ve yönetim olarak sayılabilir. İşlevsel öğeler ise; pazarlama, üretim, finans, muhasebe vb. olarak sıralanabilir.

Örgüte can veren, onu dingin durumdan, dinamik duruma getiren; işgören yönetimidir. İşgören bölümü ve işgören yönetimi örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapısına etki etmektedir. İşgören yönetimi işgören bulma, işe alma, ücretleme, iş analizi, iş tanıtımı vb. gibi konularla örgütün biçimsel yapısına etki ederken; moral, güdüleme vb. gibi konularda ise biçimsel olmayan yapısını etkilemektedir.

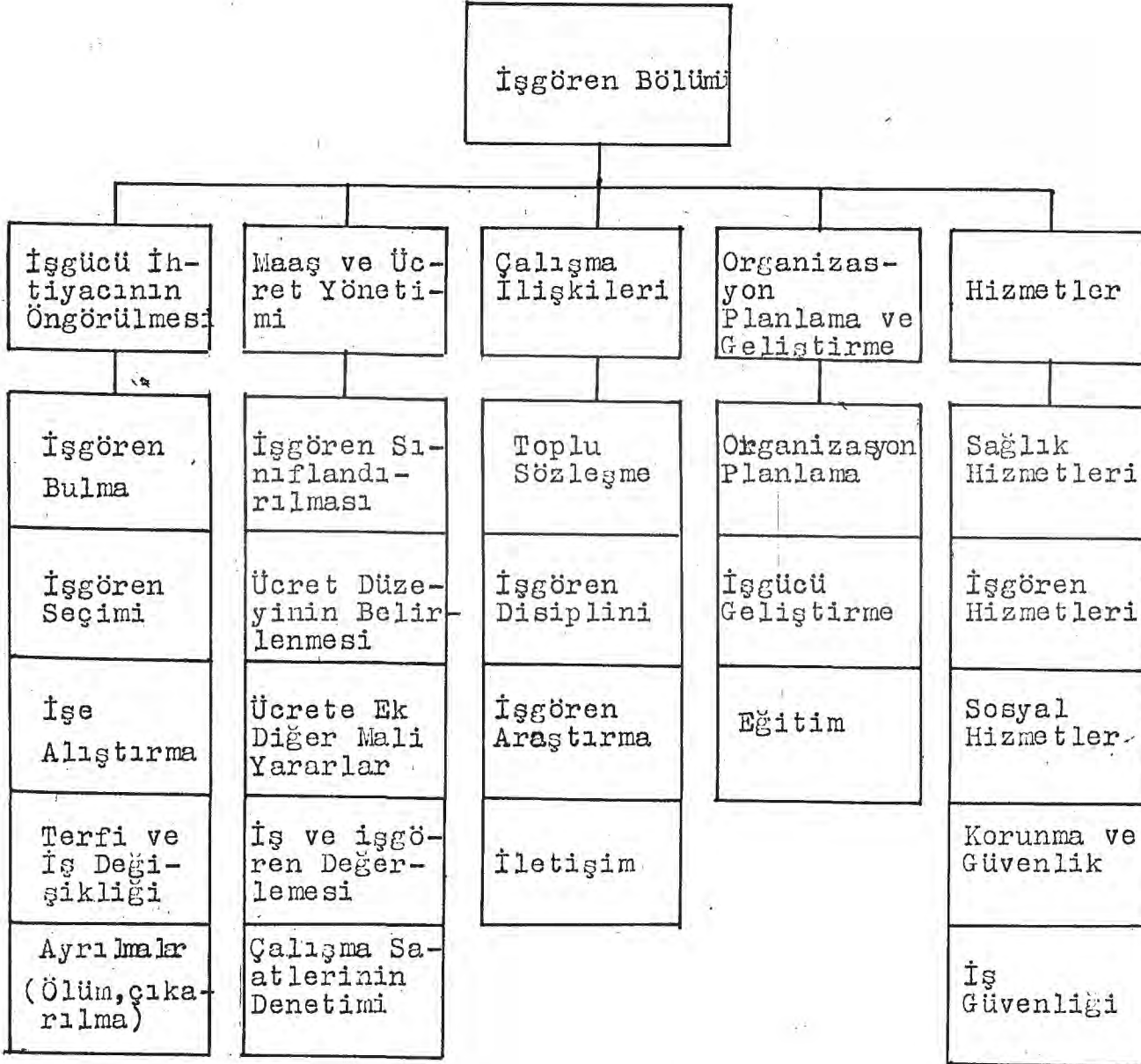
Ana sistemin bünyesinde yer alan tüm alt sistemlerde, işgören bölümünün etkinliği göze çarpmaktadır. Sistem yaklaşımı

açısından konu ele alındığında, işgören bölümünün örgütlen-
dirilmesi önem taşımaktadır. İyi düzenlenmeyen, yapısal yö-
nü iyi saptanmayan işgören bölümü; işletme için büyük sorun-
lar çıkabilir. Bu nedenle, işgören bölümünün örgütlen-
mesi yapılırken; alt sistemler ile ana sistemin ilişkileri
iyi tesbit edilmeli ve bu doğrultuda bir örgütlemeye gidil-
melidir.

Bir işletmenin işgören bölümü için örgütleme sürecinde
yapılacak ilk iş; bu bölümde yapılacak işlerin neler olduğu-
nun belirlenmesidir. Yapılacak işlerin belirlenmesinden son-
ra, kurulacak bölümler konusunda karar verilebilir. ŞEKİL-
23'de, tüm işgören işlevlerinin yerine getirilmesini öngören
bir işgören bölümü örgüt şeması örneği verilmiştir. Bu şema
üzerinde görüleceği gibi; işgören işlevleri beş bölümde top-
lanmaktadır. Bu bölümler; ışgücü ihtiyacının öngörölmesi, ma-
aş ve ücret yönetimi, çalışma ilişkileri, örgüt planlaması
ve geliştirme ve işgören hizmetleridir. Bu bölümler de kendi
işlerinde yapılmakta olan işlerin özelliklerine göre, daha
alt bölümlere ayrılmışlardır. Örneğin; ışgücü ihtiyacının ön-
görölmesi bölümünün daha alt bölümlerini; işgören bulma, iş-
gören seçimi, işe alıştırma, yükselme (terfi) ve iş değişikli-
ği ile ayrılmalar olarak sıralayabiliriz. Ancak, bu işlevler,
her işletmede içerik, değer ve önem yönünden eşit değiller-
dir.

Bir işletmede, belirli bir işgören işlevine verilen önem
ve değer, bir başka işletmede, daha az veya daha çok olabilir.

İşgören bölümünün içinde görülmesi gereken diğer işlevler, işgören işlevleri ve iletişim başlığı adı altında belirtilmiştir.



ŞEKİL- 23 : İşgören Bölümü Örgüt Şeması

Sistem mantığının işleyişinde asıl,amaç, alt sistemle-

rin, ana sistemin amacına yönelik olarak uygun bir süreç içinde işlevlerini sürdürmeleridir. İlgören bölümü de, işletme ana sisteminin alt sistemlerinden biridir. İlgören bölümü hangi işlevsel bölümlerden oluşmaktadır? Bu işlevlerle ilişkileri nasıldır? Bu bölümün işletmenin diğer işlevleriyle ne gibi ilişkileri ve bağları vardır?

Bu soruların cevaplarını, yine sistem yaklaşımının mantığında aramak gerekir. Sözkonusu konu, daha sonraki bölümlerde de kendiliğinden açıklığa kavuşacaktır.

10. İŞGÖREN İŞLEVLERİ VE İLETİŞİM

İşgören işlevlerini iletişim bağı ile incelenme sırasına göre şu şekilde düzenleyebiliriz. - İşgören Bölümü ve Yöneticisi - İşgören İhtiyacı ve İşgören Bulma - İşgören Seçimi - İş Kavramı, İş Analizi ve Tanıtımları - Ücretleme - İş Değerlemesi - İşgören Değerlemesi - İşgören Güdülemesi - İşgören Morali - İşgören Araştırması - İşgören Sorunları - İşgören Yönetiminde Planlama, Örgütlenme, Yürütme, Düzenleştirme-denetleme, Yetiştirme - İşgören Yönetiminde Karar Alma ve İşgören Politikaları - İşgören Yönetimi ve Örgütsel Yapı (Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Örgüt Yapıları). -Sistem yaklaşım açısından işgören işlevi ve yönetimidir.

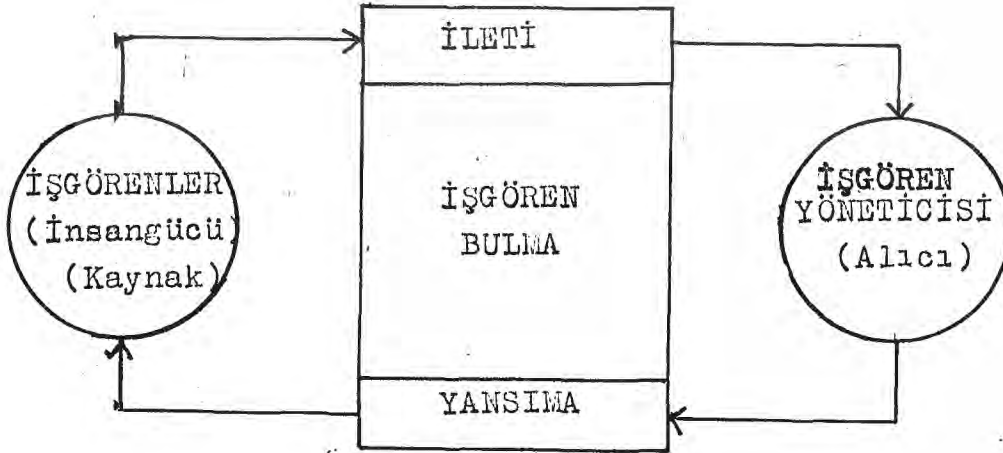
İşgören yönetiminde iletişim konusunda bütünlüğün korunması ve anlaşılabilirliğin sağlanması amacıyla bu işlevlerden aşağıda sıralanan bir kısmını seçerek iletişimle olan bağlantılarını incelemeye çalıştık.

- A- İşgören Bulma ve İletişim
- B- İş Analiz Tanıtımları ve İletişim
- C- İş Değerlemesi ve İletişim
- D- İşgören Değerlemesi ve İletişim
- E- İşgören Eğitimi ve İletişim
- F- İşgören Morali ve İletişim

A- İşgören Bulma ve İletişim

Yeni kurulan bir işletmede her göreve, kurulmuş olupta genişletilen işletmelerde, böyle bir gelişme ve genişleme olmadığı halde de boşalan görevlere atanmaları yapılacak işgören adaylarını bulmak için girişilen eylemler, işgören bulma ve işçi toplama olarak deyimlendirilmektedir (1). Başka deyişle mesleki yetişkinlik ve iş tecrübelerine göre belirli işlerde çalışacak kişilerin aranması ve bu kişilerin işletmede çalışmaya teşvik edilmesi işlemidir.

İşgören yönetiminin işgören bulma işlevine bağlı iletişim ortamı, ŞEKİL-24 teki çizimle belirtilebilir.



ŞEKİL- 24 : İşgören Bulma İşlevinin İletişim Bağlantısı

"İleti" ögesiyle sağlanan, işletmenin ihtiyaç duyduğu işgörenler işletmeye aktarılmakta işletme işgörenin aranan oruna

(1) AŞKUN, İşgören, s. 28.

uygun olup olmadığına göre "yansıma" ögesinin yarıtımlıyla yeniden kaynak rolü oynayan işgücü kaynaklarına bağlanmaktadır. Eğer sonuç olumlu ise, işletme yansıma süreci ile kaynağa işgörenin yeterli olduğunu, olumsuz ise yeniden işgücü istemini tekrarlayabilir.

İşgücü kaynakları, işletme içinde olabileceği gibi, işletme dışından da olabilir. İşletme içi kaynaktan yararlanılacak ise, işgörenlerin yetki ve sorumlulukları, kimden emir alıp kime emir vereceği ve hangi işle meşgul olacağı kendilerine sistemli bir duyuru yoluyla bildirilmelidir.

Tüm bu bilgiler bilindiği takdirde, eğer yönetici işletme içinden işgören bulma yolunu seçiyor ise, ileti yolu ile sağlanan işgöreni işletmede boşalan oruna aktaracak, bu bölümün yöneticisi de yansıma süreci ile işgörenin yeterli olup olmadığını işgücü kaynağına (işletme içi) bildirecektir. Eğer işletme dışı herhangi bir kaynaktan işgören bulma yoluna gidilecekse gene "ileti" ögesiyle örneğin iş ve işçi bulma kurumundan sağlanan işgörenler işletmeye getirilecek, ortaya çıkacak olumlu veya olumsuz sonuçlar "yansıma" ögesinin yardımıyla, işgücü kaynağına bildirilecektir.

İyi bir iletişim sistemine sahip olan bir işletme hiç bir zaman işgören sıkıntısı çekmez. Çünkü işletmedeki işgörenlerin ustalık envanteri yapılmış olup işgörenlerle ilgili birçok bilgi önceden hazırlanmış soru kağıtlarında belirlenmiştir. İşletmede ortaya çıkan işgören ihtiyacı, bu verilerden de yararlanılarak, yukarıdaki çizimde görülen temel sistem gereği, işletme içinden ya da işletme dışından karşılanır.

Sonuç olarak; işletme dışı kaynaklardan işgören bulma yoluna gidilmiş ise, iletişim araçlarına da gereksinim duyulabilir. Bu araçlardan hangisi en etkili ise o seçilip kullanılabilir. Örneğin; sadece gazeteden ya da radyodan veya mektuplardan yararlanılabilir. Elbetteki en etkin ve verimli aracı seçmek ve bunu büyük bir ustalıkla kullanmak işgören yöneticisinin görevidir.

B- İş Analiz-Tanıtımları ve İletişim

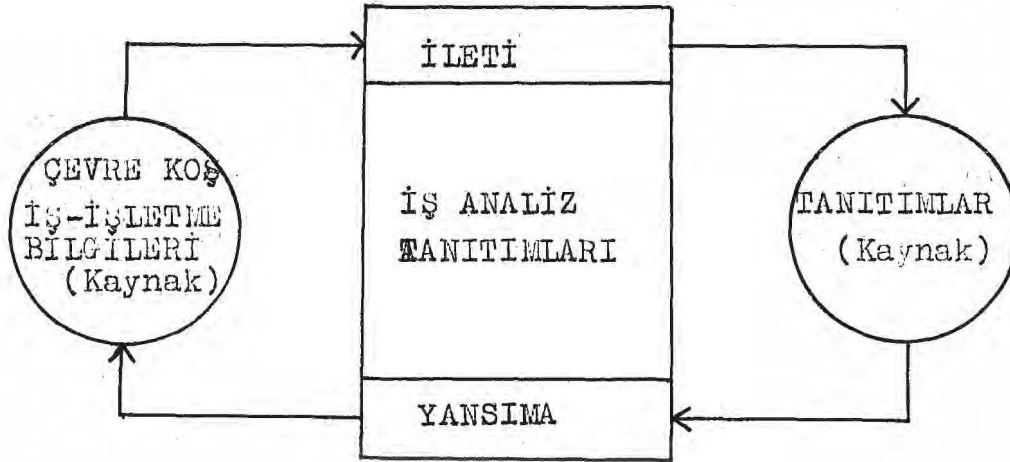
İş analizi, her bir işin niteliğini ve o işin görüldüğü çevre ve koşulları gözlem ve inceleme yolu ile belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemidir (2). İş Analizleri ile, iş gerçekleri veya verileri toparlandıktan sonra, sıra her bir işin kapsamına giren eylem ve işlemlerin, sorumluluk ve ödevler ile çalışma koşullarının yazılı olarak açıklanmasına gelir ki, bu iş tanıtımı denir (3).

İşgören bölümünün iş analiz ve tanıtımı işlevine bağlı iletişim ortamının genel durumunu ŞEKİL- 25'deki çizimle göstermek olurludur.

Çizimde de görüldüğü gibi "ileti" ögesiyle, çevre koşulları, iş ve işgörenler arasında bağlayıcı ilişkiler kurulup iş analiz edilerek, iş tanıtımlarına aktarılmakta, tanıtımların ortaya koyduğu olumlu veya olumsuz sonuçlar "yansıma" ögesiyle yardımıyla, yeniden kaynak rolünü oynayan çevre ko-

(2) A.g.k. , s. 116

(3) A.g.k. , s. 117



ŞEKİL-25 : İş Analiz ve Tanıtımlarının İletişim Ortamı

şullarına, işe, vb.bağlanmaktadır.

İşletmede iş analizlerini analizciler yapmaktadır. Analizciler işletme içinden seçilebileceği gibi işletme dışından da seçilebilir. Seçilen bu analizciler iş verilerini toplarlarken, kaynak niteliğindeki çevre koşullarını, işin niteliklerini ve işgörenlerin işle ilgili görüşlerini incelemek ve işi ondan sonra analiz etmek durumundadırlar. Koşullar sonucu ortaya çıkan durum ileti ögesiyle tanıtıma aktarılır. Bu işlemler sonucu, işler doğru veya yanlış tanıtılmış olabilir. Doğru veya yanlış sonuçlar yansım süreci ile tekrar çevre koşulları, iş nitelikleri ve işgörenlere bağlanır.

İş doğru tanıtılmış ise, yansım süreci ile tanıtımın

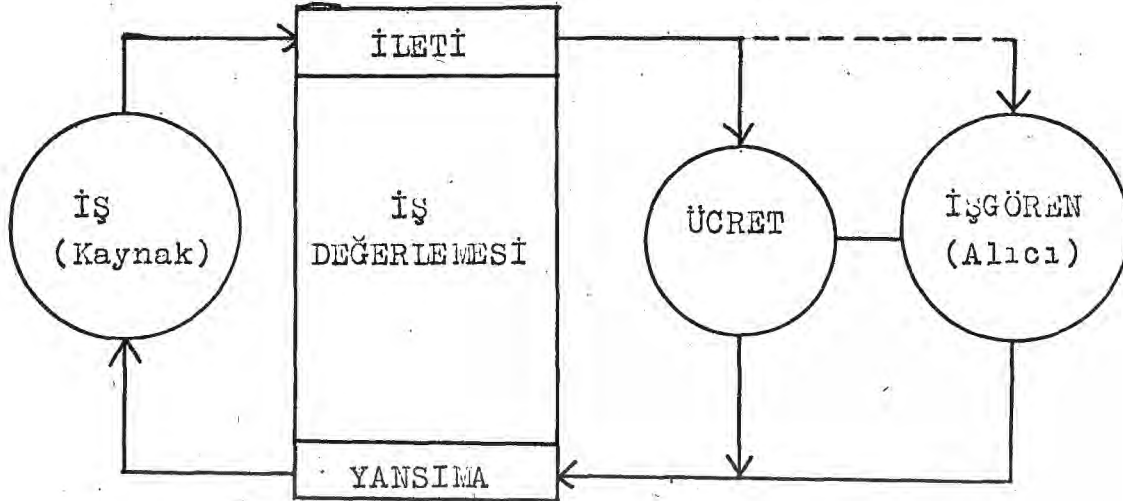
doğruluğu kaynağa bildirilir ve herhangi bir işlem daha yapılamaz. İş yanlış ise yine yansıma süreci ile kaynağa bağlanır. Tekrar çevre koşulları ve işin nitelikleri incelenir. İşle ilgili olarak işgörenlerle görüşülür. İş yeniden analiz edilerek, ileti ögesiyle tekrar tanıtıma aktarılır. Çift yönlü bir süreç özelliğinden dolayı, ortaya çıkan olumlu ve olumsuz sonuçlar tekrar değerlendirilerek, kaynağa yansıma ögesiyle bağlanır.

İletişim süreci yardımı ile işletmeler, doğru bir iş analiz ve tanıtma sistemi kurabilirler. En doğru tanıtım bulunana dek bu işlem sürebilir.

C- İş Değerlemesi ve İletişim

İşin değerlendirilerek ağırlıklarına göre boylandırılması işlemidir. İşletme içinden veya işletme dışından seçilen uzmanlar analiz ve tanıtımı yapılmış olan işleri çeşitli yöntemler kullanarak değerlendirilirler. İş değerlendirmesinin işgören bölümünde ortaya koyduğu iletişim ortamı, ŞEKİL-26'daki çizimlerle belirtilebilir.

İşgören yönetiminde "ileti" işlevi ile ağırlığına göre sıralanmış olan işler arasında "bağlayıcı ilişkiler kurulup, ortaya ücret konarken; ücret konusunda, işgören işlevi ile işgörenlerin çevresinde yaratılan iletişim ortamından sağlanan "yansıma", işgörenlerin kendilerine ödenen ücrete karşı tepkisini, işe ve onların duruma göre yeniden değerlendirilmesine ulaştıran temel iletişim ögesini oluşturmaktadır.



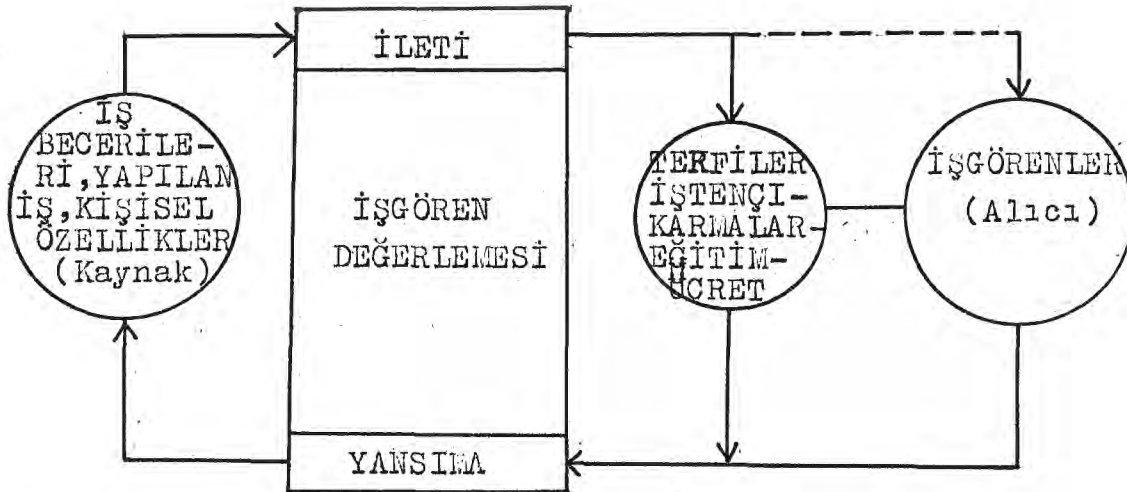
ŞEKİL, 26 : İş Değerlemesi ve İletişim Ortamı

Bu iletişim sisteminin kurulmasından amaç; işletmede çalışan işgörenlere, yaptıkları işe oranla eşit bir ücret ödemektir. Benzer iş yapan işgörenlerin farklı ücret almaları ve aynı iş kolunda çalışan başka işletmelerdeki ücret farklılıkları işletmedeki işgörenleri huzursuz edebilir. Şekilde de görüldüğü gibi, "ileti" ve "yansımaya" öğeleri yardımıyla, hem işletme içindeki hem de işletme dışındaki ücret farklılıklarına biraz olsun son verilmiş olabilir. Çünkü aldığı ücretten tatmin olmayan bir işgören, benzer işi yapan arkadaşının aldığı ücrete yakın bir ücrete sahip oluncaya dek, yansımaya öğesi yardımıyla yeniden değerlendirilmesi için kaynağa bağlanabilir. Değerlemeyi yapan kişilerin amacı da, ücret adaletini sağlamak olduğu için, mümkün

olduğu kadar objektif davranarak, işletmede ücretleri denge-ye getirmeye çalışacaklardır. Ücretleri işlerin ağırlıkları ile orantılı olarak sıralamakla ücret adaleti sağlanmış olur.

D- İşgören Değerlemesi ve İletişim

İnsanların, bulundukları örgütlerde birlikte çalıştığı kimseleri değerlemesi, her yerde rastlanan bir olaydır. Her işgören, işe başladığı günden itibaren, değerlendirme süreci içine girer. İşletmede çalışan herkes, aynı düzeydeki arkadaşının ve astlarının değerlemesini yapar. İşgören değerlendirme, işletmelerde çalışanların kişiliklerini, işletmeye katkılarını ve sahip oldukları nitelikleri içine alan bir kavram olarak tanımlanır (4). Başka deyişle, burada değerlendirilecek olan şey insandır. İşgören yönetiminde işgören değerlendirme işlevine bağlı iletişim ortamı ŞEKİL- 27'deki çizimle belirtilebilir.



ŞEKİL- 27: İşgören Değerlemesi ve İletişim Ortamı

İşgören yönetiminde "ileti" işlevi ile iş becerileri, yapılan iş ve kişisel özellikler arasında bir ilişki kurulup ortaya işgörenlerin terfileri, işten çıkarılma durumları ve eğitime tabi tutulmaları çıkarken, bu konularda ortaya çıkan olumlu veya olumsuz sonuçlar, işgörelere aktarılmakta, "yansıma" ögesiyle işgörelerde kaynağa bağlanma yoluna gitmektedir.

Değerlenen işgörelere ait bilgiler, o bilgilerin kullanılabacağı sahaya göre ilgili kişilere verilir. Belirli aralıklarla tekrarlanan değerlendirme işlemi sonucu elde edilen bilgiler birikir ve zaman zaman kullanılır.

Değerleme, kişilerin beceri durumlarını, onların kişiliklerini, iş bilgisi ve çalışkanlıklarını kapsar. Bu bilgiler yardımıyla, işgörelerin o işte çalışmaya devam edip etmeyecekleri, bir üst oruna yükseltilip yükseltilmeyecekleri, onlara herhangi bir eğitim programı uygulanıp uygulanmayacağı saptanır. İşgören değerlemesinde "ileti" işlevi ile ortaya çıkan bu sonuçlar, işgörelere aktarılmakta, işgörelerin tepkileri de, "yansıma" ögesi yardımıyla tekrar kaynağa geri dönmektedirler.

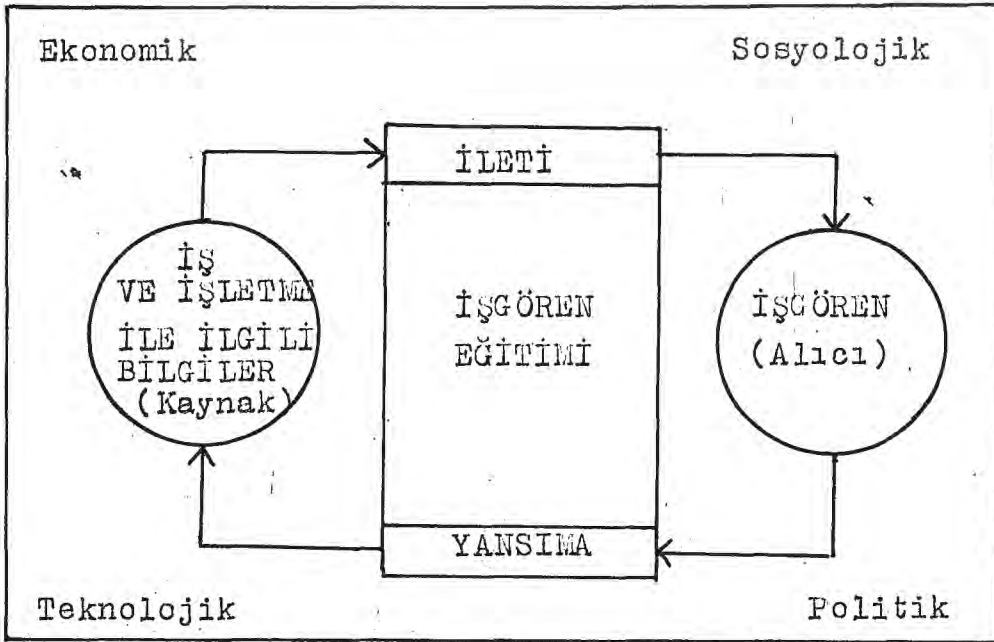
İşgören değerlemesi sonucu elde edilen bilgiler, çoğunlukla terfi ve nakillerde kullanılmakta ve ağırlık sırasına göre; ücret durumunun belirlenmesinde, eğitim ihtiyaçlarını saptamada, çalışanların moralini yükseltmede ve çalışanların işten çıkarılmalarında, vb. şartlara göre kullanılmaktadır.

E- İşgören Eğitimi ve İletişim

İşletmelerde işgören eğitimi, işletmenin temel işgücü iş-

levlerinin başında gelmektedir. Eğitime önem vermeyen kuruluşlarda işgören başarısını geliştirmek ya da arttırmak olanğından söz edilemez. İşletme başlangıçta veya sonradan işgören seçiminde ne kadar titizlik gösterirse gösterson, bir süre sonra en yetenekli görünen işgörenin yeteneğı bir düzeye kadar gelişme gösterir, sonra durur(5). Çünkü sürekli değişen ve gelişme gösteren ekonomik, sosyolojik, teknolojik vb. koşullar karşısında şimdiki yetenekler artık yetersiz duruma gelir. Bu nedenle işgörenlerin değişen koşullara ayak uydurabilmeleri için, bir eğitim sürecinden geçirilmeleri gerekir.

İşgörenlerin eğitimi çeşitli yönlerden ele alınabilir. İşgören yönetiminde, eğitim işlevine, bağılı iletişim ortamı, ŞEKİL- 28'deki çizimle belirtilebilir.



ŞEKİL- 28: Eğitim İşlevinin İletişim Ortamı

Değişen çevre koşulları içinde işgören eğitiminde, "ileti" ögesiyle iş ve işletme ile ilgili sağlanan bilgiler işgörenlere aktarılmakta, işgörenlerde görülen olumlu veya olumsuz değişiklikler "yansıma" ögesi yardımıyla, yeniden kaynak rolünü oynayan bilgilere bağlanmaktadır.

Eğitim süreci, işletmede halen çalışanlara uygulanabileceği gibi, işletmeye yeni girenlere de uygulanabilir. İlk önce, göreve alınanlara, işletme hakkında gerekli bilgiler verilmeli işletmenin amaçları ve politikaları ve bunların nedenleri, kendilerinin anlayabileceği dille anlatılıp, çalıştıkları yer ile aralarındaki psikolojik bağlar, "ileti" ögesi yardımıyla kurulmalıdır. Bunun sağlanıp sağlanamadığı, "yansıma" ögesi yardımıyla saptanabilir.

İşletmede halen çalışan görevlilerin eğitimi ve öğrenim durumları üzerinde de durulmalıdır. Özellikle kas gücüne dayanan işlere alınanların bir kısmı, ilk öğrenimlerini yapmamış olabilirler. Çalışma ile ilgili yasalarda belli sayıda işgören çalıştıran iş yerlerinde, ilk öğrenimlerini yapmamış olanlar için, ilk öğrenim kursları açmak öngörülmüştür (6). Çalışanlara düzenlenen eğitim programları ile elde edilen bilgiler, "ileti" ögesiyle bu sürece giren işgörenlere aktarılmakta, gene ortaya çıkan olumlu veya olumsuz sonuçlar "yansıma" ögesiyle kaynağa geri dönmektedir.

İşletmelerde ayrıca özel kurslar açılmakta, ya da belirli düzeydeki kişiler seçilip işletme dışındaki bir eğitim programına dahil edilmekte, ya da seminerler düzenlenmektedir.

(6) CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZ ALP, s. 265

Tüm bu işler işgörenlerin ya da yönetici düzeydeki çalışanların gelişen ve değişen koşullara ayak uydurabilmelerini sağlamak içindir. Başlangıçta işletme için bir maliyet gideri gibi görünen bu durumun, işletmeye getireceği yarar oldukça fazladır.

Eğitim işlevi herkese uygulanmayabilir. Örneğin, işletmede yeni bir bölüm çalışmaya geçecekse, aslında bu bölümün çalışmalarının gerektirdiği yetenek ve ustalıkları olmayan eldeki işgörenlerin bir kısmının eğitime alınması hiç bir olumlu sonuç sağlamaz (7). Bu gruba giren işgörenlerin ŞEKİL 28'de irdelenecek olursa, yeni bölüm için elde edilen tüm bilgiler, "ileti" ögesiyle işgörelnlere aktarılır. Sonuç olumsuz olacağından, "yansıma" ögesiyle tekrar kaynağa dönülür. Süreç yeniden işlemeye geçer, ancak yine kaynağa geri dönülür. Bu kısır döngü içinde, hiç bir sonuç alınamaz. Burada asıl ihtiyaç, söz konusu bölümde çalışma yeteneği bulunan yeni işgörelnlerdir. Bunlar bulunur da eğitime alınırsa, o zaman olumlu sonuçlar alınabilir. Kısacası, bu konuda, sadece eğitimle karşılanabilen ihtiyaçlardan, eğitim ihtiyaçları olarak söz etme gereği çıkmaktadır. Buna bağlı diğer bir gerçek de eğitim tekniklerinden, ancak eğitim ihtiyaçları için kullandıklarında, yararlı sonuçlar alınacağıdır. Yerinde saptanmayan eğitim ihtiyaçlarında, birtakım eğitim tekniklerinin uygulamasına girişilmesi, işletmenin sonuç alamayacağı, gider yaratıcı araçlar niteliği taşır (8). Bu nedenle seçilecek işgörelnlere özen

(7) AŞKUN, İşgöreln, s. 430.

(8) A.g.k., s. 431.

gösterilmeli ki, eğitim işlevinin iletişim ortamından işletme yararına, olumlu sonuçlar alınabilsin.

F- İşgören Morali ve İletişim

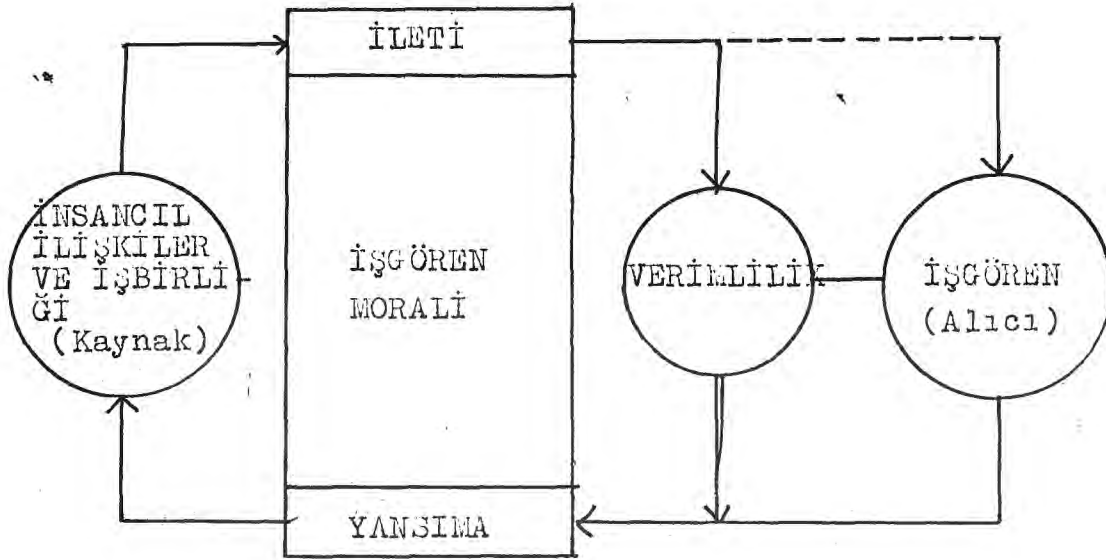
Moral bireyin veya bir grubun birlikte çalışma arzusu-
nu tespit eden bir düşünsel durum ve davranış olarak tanımlanabilir (9). Günümüzde teknolojinin ve yeni geliştirilen yönetsel sistemlerin itici gücüyle gittikçe gelişen ve dev boyutlar kazanan işletmeler içinde, bireyin bir bakıma kaybolduğunu görüyoruz. Özellikle işbölümü, uzmanlaşma, monotonluk ve yabancılaşma kavramlarına işgörenler aleyhine işleyen bir süreç haline dönüştüğü bilinmektedir. Çünkü ; işini severek yapan bir kişinin verimliliği ile, sevmeden istemeden yapan bir kişinin verimliliği tartışılabilir. İşgöreni işine bağlamak, ondan daha iyi verim elde edebilmek için elbette iletişim olgusuna ihtiyaç vardır. İşgörenlerle kurulan biçimsel veya biçimsel olmayan iletişim bağları onun yürek gücünü yaşama sevincini ve iş yapma yetisini arttırır.

İletişim insancıl ilişkilerin temel ögesidir. Söz konusu işlevin iletişim ortamını ŞEKİL-29 daki çizimle gösterebiliriz.

Moralden söz edildiğinde genellikle, bireylerin grupların kendi iş çevrelerine; aynı zamanda örgütün veya işletmenin üstün çıkarları için yeteneklerini ortaya koyup, gönüllü işbirliğine gitmelerine ilişkin tutumların anlaşılması gerekir.

(9) A.g.k. , s. 469-470

İşgörenlerin işletmeye ya da başka bir deyişle işine bağlılığını ve işbirliğini gerçekleştirebilmesi için, işletmede sağlıklı bir iletişim sisteminin kurulması gerekir.



ŞEKİL- 29: İşgören Moralinin İletişim Ortamı

ŞEKİL-29'da görüldüğü gibi, işgören moralinde "ileti" işlevi ile insancıl ilişkiler ve işbirliği etmenleri arasında bağlayıcı ilişkiler kurularak ortaya verimlilik konulabilir. Verimlilik konusunda moral işleviyle işgörenler çevresinde yaratılan iletişim ortamından sağlanan "yansımaya", işgörenlerin verimliliğe karşı tepkisini yine onlar arasındaki insancıl ilişkilere ve işbirliğine ulaştıran temel iletişim ögesini oluşturmaktadır.

İşletmede verimlilik saptanan ölçütlerin altında ise, işgören moralinin yeterli düzeyde olmadığı ortaya çıkar. Bu durumda işletmede insancıl ilişkilerin ve işbirliğinin güçlendirilmesi gerekmektedir. İşbirliğinin kurulabilmesi için de işgörenlerin; aile moralinin, örgütsel moralinin, evrensel ve toplumsal moralinin sürekli olarak izlenmesi gerekir. İşletmede kurulacak olan iletişim sistemi işgörenin psiko-sosyal gereksinimleri gözönünde bulundurularak kurulursa, bunun işletmeye sağlayacağı fayda sayılmayacak kadar çok olacaktır.

İşgören moralinin düşük veya yüksek olması, iletişim sisteminin işleyişini olumsuz yönde etkileyebilir.

İşgörenler iletişim konusunda, yapılan incelemeler ve uygulamanın değerlendirilmesi sonucu, tek yönlü iletişimin, iki yönlü iletişime oranla daha az etkin olduğu ortaya çıkmıştır. Çünkü iki yönlü iletişimde kaynak ile alıcı arasında yansım süreci ile bir bağlantı kurulmuş olup, alıcıların (işgörenlerin) iletişimin anlaşılmayan yönlerinin açıklığa kavuşturulması mümkündür. Bununda işgören moralinin olumlu yönde etkileyeceği bir gerçektir.

İletişim süreci içinde en basit anlamda, bir gönderici (kaynak) ve bir alıcının olması gerektiği söylemiştik. İşgören işlevleri ile iletişim bağlantısını kurarken başlangıçta giriş özelliklerindeki bu iki öğeye sadık kalarak işgören işlevleri ile iletişim bağlantısını kurduk. Çalışmamızın bu bölümünde ise, iletişim sisteminin tüm öğelerini kapsayan BERLO

Modeli üzerinde işgören işlevlerinin iletişim sistemindeki işleyişlerini ve ortaya çıkabilecek olumlu veya olumsuz sonuçlarını işlemeye çalışalım. İletişim sisteminin diğer temel öğelerini Kodlayıcı, İleti, Oluk, Kodaçan, Yansıma ve Gürültü olarak sayabiliriz (10).

İşgören bulma işlevini ayrı, diğer işlevleri birlikte olarak şu şekilde inceleyebiliriz. İşgören bulmak için işgören kaynakları araştırılır. Bu kaynaklar işletmenin bulunduğu yere, faaliyet konusuna ve yapılacak işlere göre değişir. İşletmeler gereksinim duydukları işgörenleri çok çeşitli kaynaklardan sağlayabilirler. Bu işgören kaynaklarını aşağıdaki gibi sıralamak olurludur.

1- İş ve İşçi Bulma Kurumları, 2- Özel İş ve İşçi Bulma Kurumları, 3- Kendi gelenler veya mektupla başvuranlar, 4- İşletme içinde atamalar, 5- Gazete ve dergideki ilanları, 6- Radyo ve televizyon ilanları, 7- Okullar, 8- İşletmede çalışanların önerileri.

İşletmeler yeni kurulduklarında işgörene ihtiyaç duydukları gibi, kurulmuş olup da geliştirilen bir işletme oldukları için de işgörene ihtiyaç duyabilirler veya işletmede çeşitli nedenlerden dolayı işgörene ihtiyaç duyabilir. Bu durumlarda işletmeyi amacına ulaştıracak faaliyetlerin veya görevlerin

(10) Sayılan bu öğeler ayrıntılarıyla birlikte birinci bölümde açıklandığından dolayı tekrar üzerinde durulmamış olup, doğrudan doğruya işgören işlevleri ile olan bağlantılarına geçilmiştir. Ancak, incelemelerimiz birinci bölümdeki ŞEKİL-1'e sadık kalınarak yapılmıştır.

Önceden belirlenmesi, gruplandırılması ve tanımlarının yapılması gerekir. Bu da, iş analiz ve tanıtımları ile olur. İşgören yöneticileri için, özellikleri kadar oraya alınacak olan işgörenlerin, özelliklerini de gözönüne almak durumundadırlar. Bu konuya, işgören değerlemesi bölümünde ayrıntılı olarak değinilmiştir.

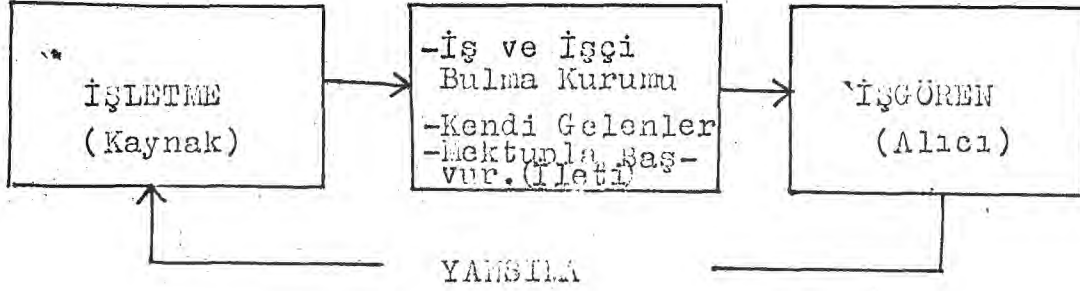
İşgören bulmak amacıyla seçilecek olan kaynak, isabetli olmalıdır. Şöyleki; yanlış seçilen kaynak, işletmeyi birtakım yüksek maliyetlere sokacaktır. Bunun için işletmeler, bu kaynaklardan işine en yarayan, bir veya birkaçının ya da hepsini birden seçebilir. Önemli olan kodlamanın iyi yapılmasıdır. Eğer yüzyüze iletişim gerektiği kaynaklar seçilmiş ise, kodlayıcı gerek duyulmaz. Ancak yüzyüze iletişim sözkonusu olmadığında, iletilerin iletişim araçları ile gönderilmesi amacıyla kodlanması gerekir. Kodlama, uyarıcılar veya simgeler yardımıyla yapılır.

İşgören bulma ve iletişim bağlantısında "kaynak" rolünü işletme oynamakta ve bünyesine gerekli olan işgörenler için gerekli olan "kodlamayı" yapmaktadır.

İşgören yöneticisi işletmenin hangi bölümüne işgören ihtiyacı olduğunu saptadıktan sonra o bölüme gerekli olan işgörenlerin özelliklerini kodlayıp, iletiyi belirlemekte ve bir veya birkaç araç kullanıp uyarıcıları göndermektedir. "Alıcı" kodu açınca, kendisine uygun bir iş olup olmadığı durumuna göre, işletmeye başvurmakta veya birkaç aracı kullanıp alıcıya uyarıcıları göndermektedir. Alıcı kodu açınca, kendisine uygun

bir iş olup olmadığı durumuna göre işletmeye başvurmakta veya vurmamaktadır. Olumsuz sonuçlar, iletişim sistemini bir şemsiye gibi kaplayan gürültünün bir sonucu olabilir. Kaynak için olumlu veya olumsuz sonuçlar, duruma göre değerlendirilir.

Yukarıda anlatılanları bir örnek ve ŞEKİL-30 yardımıyla açıklanabilir.



ŞEKİL-30: İşgören Bulma ve İletişim

İşletmenin pazarlama bölümünde, bir satış elemanına ihtiyaç duyulduğunda, işgören yöneticisi eğer işletme içinde bir atama yapma durumunda değilse; işletme dışından ihtiyaç duyulan işgöreni bulmak durumundadır. Bu nedenle satış elemanının sahip olması gerektiği birtakım özellikleri belirli sembollerle hazırlayıp; gazete veya dergilere vereceği ilanlar aracılığı ile alıcılara iletebilir. Alıcı durumunda bulunan kişiler ise; eğer yanlış yazılmamış, gazete ve dergideki sembollerin, kendilerine uygun olduğunu düşünürler ise işletmeye başvurabilirler. Eğer basım ve ilan hatası yapılmış ise, bu bir gü-

rültüdür ve yanlış anlamlara neden olacağı için, olumsuz sonuçlar ortaya çıkarır. Gürültü, kodlama, gazete ve ilanın basımı, alıcının kodu açması sırasında oluşabilir. Ortaya çıkan olumsuz sonuç; kaynak tarafından reddedilerek, yeniden süreç işler. Gürültünün nedeni, ortadan kaldırılır ve aranılan işgören bulunabilir.

Mal ve hizmet üretmek veya pazarlamak amacıyla, etkin ve verimli bir biçimde çalışmalarını sürdüren işletmelerin; işgörenlerden bazı beklentileri olduğu kadar; işgörenlerin de işletmeden, yöneticilerden bazı beklentileri vardır. Bunların içinde en önemlilerinden birisi; kendilerine yaptıkları iş karşılığında, doyurucu bir ücretin ödenmesidir. İşletmedeki tüm işgörelere aynı ücret ödenmez. İşgörenin yaptığı işe göre, ücret ödenmesi yoluna gidilir. Aynı işkolunda çalışan, ancak farklı işletmelerdeki işgörenler; farklı ücret alabilirler. Ücret cetvelleri hazırlanırken; aynı işletmedeki işgörenlerin ücret ayarlamaları kadar, farklı işletmelerdeki ücret ayarlamalarına da dikkat edilmelidir.

Toplu pazarlık sistemine oturulduğunda; hangi işkoluna, ne kadar zam yapılacağı; ya da ne kadar ücret ödeneceği belirlenmelidir. Aslında moral güdüleme, sosyal saygınlık, vb. konular da işgören için önemli olmakla beraber; günümüzün ağır ekonomik koşulları, çalışanların ücret konusundaki düşüncelerini daha yoğunlaştırmaktadır.

İletişim sisteminde ücreti kaynak, işgöreni de alıcı fonksiyonunda görürsek; işgörenlerin iyi bir ücret sistemine sahip

olabilmeleri için, birtakım işlemlerin kodlanması gerekmektedir. Ayrıca, tüm bunlar da işgören yönetiminin diğer işlevleridir. Ücret-Kaynak, İşgören-Alıcı yapısına sadık kalarak şu şekilde bir inceleme yapılabilir: Ücret işgörene ödenir, ancak işgörenin yaptığı işin karşılığıdır. Bu nedenle yapılan işin analiz ve tanıtımı gereklidir. İş hangi koşullarda yapılmaktadır; işe ilişkin faaliyet ve sorumluluklar nelerdir; bunların belirlenip bir tanıtımının yapılması zorunluluğu vardır. Analiz yapıp, yorumlanan iş tanıtılarak belirlenir. Daha sonra işler, işletme içinde ağırlık derecelerine göre sıralanıp, ücretleri de işlerin ağırlıkları ile orantılı olarak saptanır. Böylelikle hem işletme içinde bir ücret adaleti sağlanmış; hem de hangi tip işe ne kadar ücret ödeneceği belirlenmiş olur ve bunlar cetvellerde görülebilir. Yapılan bu işlem ise bir tür kodlamadır.

İşin analizi yapıp, tanıtımı ortaya çıktıktan sonra; bu işi yapabilecek nitelikteki işgörenlere sıra gelir ki; bu da işgören değerlemesi işlevini sürece sokar. Bu işlevlerde işgörenlerin yetenek, nitelik, iş yapabilme becerileri ile işe yatkınlıkları incelenir. Burada da asıl amaç; yine işe göre işgörenleri seçip, adil ücret düzenini sağlayabilmektedir. İşgörenlerin bu tip özellikleri belirlendikten sonra; hangi işgören, hangi işi ne kadar ücretle yapabilir, yapabilmesi için eğitime tabi tutulacak mıdır? Ya da yapacağı sırada bir eğitim sürecinden geçecek midir? İşgörenlerden daha iyi bir sonuç elde edebilmek için bunlar belirlenip, eğitime tabi tutulacaklar ayrılır ki; burada da eğitim işlevi, iletişim sü-

recine girmektedir.

Kodlama sırasında, işgörenlere ödenecek ücretlerin doygunluğu, kendilerine adaletli bir ödeme için yapılan diğer işlevlerin sonuçları, işgörenleri iyi veya kötü yönde etkileyebilir. İyi ve kötü sonuçları morele ve güdülemeye bağlayabilinir. Çünkü alıcı durumundaki işgören, aldığı ücretten hoşnutsa, işine dört elle sarılıp moralini yüksek tutar ve kendisi işini iyi yapmaya güdülenebilir. Eğer sonuçtan hoşnut değilse bu durum, onun moralini kötü yönde etkiler. Örgütte bir kişinin morali, grubun moraline, grubun morali de örgütün moraline etki edebileceğinden, tüm bu işlemlerin büyük bir duyarlılıkla yapılması gerekir.

Gürültünün işletme içindeki görünümünü huzursuzluk olarak belirlemek mümkündür. Örgüt içindeki huzursuzluk verimi de etkileyebilir. Bu nedenle herhangi bir huzursuzluk (gürültü) ortaya çıktığında bunun nedeni araştırılır. İşgören verimini etkileyen bu huzursuzluğun nedenleri, az ücret almalarından mı kaynaklanmaktadır? Yoksa kendilerine uygun bir işte çalışmamaktadırlar? Sağlıklı ve objektif bir iş değerlemesi ve işgören değerlemesi yapılmış mıdır? Yaptıkları işle ilgili tüm koşullar bilinmekte ve gerekli önlemler alınmakta mıdır? Başka deyişle iş analizi ve tanıtlarına yer verilmiş midir? Gibi sorular işgörenin verimliliğini etkileyen gürültünün kaynağını oluşturabilir.

Gürültünün kaynağı iyi tesbit edildiği takdirde bunun ortadan kaldırılıp işgöreni işine güdüleyici bazı önlemlerde

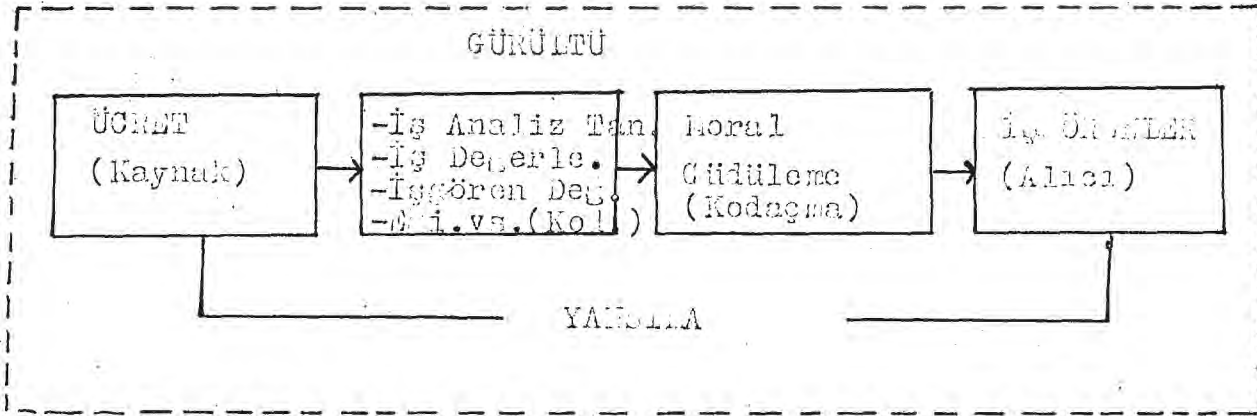
getirebilir. Gürültü öğesinin oldukça önemli bir konumda olduğunu bu sorulardan sonra görmek olasıdır. Çünkü işletmenin verimliliğini tehdit eden bu ögenin, ortadan kaldırılıp, iletişim sisteminin işlevini sürdürmesi, örgüte hayat verecek ve örgüt ayırımını sağlayacak bir işbirliğinin doğmasına neden olacaktır. Sistemi tehdit eden ve onu şemsiye gibi saran gürültünün ortadan kaldırılmaması, işletmeye oldukça çok sorunlar getireceği gibi, örgütün zararına durumlarda yaratabilir.

Gürültü ögesi başından beri söz ettiğimiz gibi kodlama, sırasında olabileceği gibi, aslında kodu açma sırasında da olabilir. Bu nedenle iyi saptanmış gürültü kaynaklarına bazı çözüm önerileri getirilebilir. Örneğin; ücretten kaynaklanan huzursuzlukları, iş ve işgören değerlemeleri yapılarak ve işe göre adam ilkesine dayanılarak adil ücret politikası güdülebilir.

Toplu pazarlık sistemlerinde eşit işe eşit ücret politikası güdülebilir. Aynı işi yapan işgörenlerin farklı ücret almaları önlenerek ortaya çıkan huzursuzluk, ortadan kaldırılabilir. İşgörenlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi yoluna gidilerek, o yönde bir huzursuzluk (gürültü) varsa giderilebilir. Örneğin, havalandırılma, aydınlatma ve ısıtma sistemi iyi olmayan bir işte çalışılması, bazı güvenlik önlemlerinin alınmamış olması gibi nedenler, işgörenler arasında bir huzursuzluk yaratabilir. İyi yapılmış iş analizleri ile iş tanıtılırsa ve gerekli önlemlerde bağlı olarak alınır, o iş işgören tarafından sevilerek ve verimli bir şekilde yapılacaktır.

Örgütte çalışan her işgörenin kendine göre edindiği bazı deneyimler vardır. Örgüt dışında ve örgüt içinde kazanılmış olan bu deneyimlerin devamı ve geliştirilmesi için, işgörenlerin zaman zaman gerek iş başında, gerekse iş dışında eğitilmeleri onların kendilerine ve işlerine olan güven ve bağlılığı arttıracak daha bilinçli çalışmalarını sağlayacaktır. Tüm bu önlemler, örgüt içindeki huzursuzluğun (gürültünün) ortadan kaldırılması ile ilgilidir.

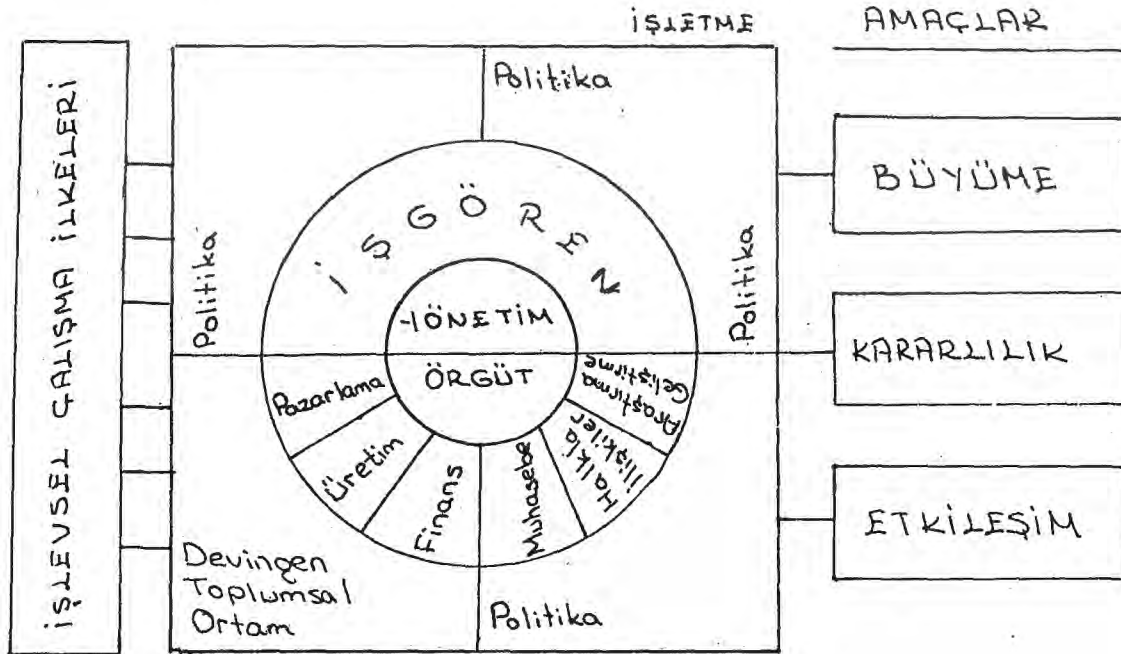
Bir de örgüt dışından gelen huzursuzluklardan da söz edilebilir. Bunlar da aynı işkolunda, aynı işi yapan, farklı işgörenlerin, farklı ücret almaları, çevre koşullarından gelen huzursuzluklar vb. olarak sıralanabilir. Yukarıda anlatılanlar, ŞEKİL-31'deki çizimle gösterilebilir.



ŞEKİL- 31: İşgören İşlevleri ve İletişim

11. İŞGÖREN BÖLÜMÜNÜN İŞLEVLERİ VE İŞLETMENİN DİĞER İŞLEVLERİ İLE BAĞINTILARI

* İşgören bölümü bir yandan işletme işlevleri ile etki ve iletişimde bulunurken öte yandan kendi içinde, kendi işlevleriyle iletişim ve etkileşimde bulunur. Bu durumu ŞEKİL-32 ve ŞEKİL-37'de görmek olasıdır.



ŞEKİL-32: İşgören Bölümünün İşletme Anasistemi İçindeki Yeri ve Etkileşimi

ŞEKİL-32'den anlaşılacağı gibi bölümün, işletmenin pazarlama, üretim, muhasebe vb. gibi işlevleri ile kararlı bir

etkileşim içerisinde olduğu görülebilir. İşletme işlevleri eğer kararlı bir etkileşim içinde olmazlar ise büyüme de olmaz. Her canlının gösterdiği hayat seyrini takip etmek isteyen bir işletmenin büyüebilmesi için tüm işlevlerimin arasında iyi, bir iletişim ve etkileşim sisteminin kurulması gerekir.

ŞEKİL-32'de, işlevsel çalışma ilkelerinden, politikalar-
dan ve amaçlardan söz edilmektedir. Bunların ne anlama geldi-
ğini şu şekilde açıklamak olurludur. Politikaların tutarlı ol-
ması, bir takım ilkelere dayanılarak oluşturulmasına bağlıdır.
İlkesiz Politika, "rastgelelik", "kararsızlık", "dağınık" uy-
gulamalar getirir. İlkeler:

- A. Toplumun Kuramsal Sistemlerinde (kapitalist sistemin doğal ve yapısal ilkeleri, sosyalist sistemin doğal ve yapısal ilkeleri ve Atatürkçe sistemin doğal ve yapısal ilkeleri gibi) olabileceği gibi,
- B. İşletmenin benimsediği çalışma temellerinden de oluşur.

Örümcek şemada işletmenin hangi işlevleri ele alınıyor-
sa, işletme yönetiminin bununla ilgili olarak kendini "Klavuz-
luk" yapacak ilkelerinin önceden belirlemesi gerekir. İlkele-
rin tutarlı olması kuşkusuz bilimsellikleriyle doğru orantılı-
dır.

İşletmeler bir toplumda faaliyet göstereceğine göre, top-
lumun yaşayış ilkelerine uygun çalışacağım diye işe başlar.
Ancak bunlar her zaman geçerli olmayabilir. İlkelerin geçerli

olabilmesi için süreklilik şartı gerekmektedir. İşletme kurulurken, hangi yaşayış ilkelerine göre faaliyet gösterecektir? Başka deyişle yaşayış ilkeleri nelerdir? İşletmeler öncelikle doğal yaşayış ilkelerini belirlemelidirler. Bu ilkeler kendiliğinden ortaya çıkan, kısacası işletmenin çalışması sırasında doğal olarak beliren ilkelerdir. Bir de kendimizin düzenlediği ilkeler var ki; bunlar da işlevsel çalışma ilkeleri adını veriyoruz. Bu ilkelere çok basit örnek olarak "satılan mal geri alınmaz" ilkesi verilebilir.

İlke ve Politikanın kesin bir sınırını çizmek ve tanımını yapmak oldukça güçtür. Genelde politika, davranış ve faaliyetlerin yerine getirilmesinde işgörenlere yol gösteren genel davranış planı olarak tanımlanabilir (11). İlke ise; politikalarda uyulması gereken kalıpların sınırlarını çizer. İşletme yönetiminde ŞEKİL-32'de görüldüğü gibi Pazarlama, Üretim, Finans, Muhasebe, Halkla İlişkiler ve Adaştırma Geliştirme ile ilgili temel ilkeler belirlenir. Bu ilkeler ilgili işgörenler tarafından bilindiğinde karar ve davranışları ona göre düzenleyen politikaların sınırları tesbit edilir. Böylece politikalar düzenleyici ve uyumlaştırıcı rol oynar. Örneğin, "müşteri daima haklıdır" ilkesini kabul eden bir işletme; bu ilke doğrultusunda üretim, finans, pazarlama, işgören vb. gibi politikalarını geliştirmek zorundadır. Politikaların geliştirilip saptanması, işgörenlerin davranış kalıplarını belirler.

İşletmelerin uymak zorunda olduğu ilkeler ile ilgili bir

(11) KEMAL TOSUN, İşletme Yönetimi, (İkinci basım, Ankara, 1982), s. 59

araştırma henüz yapılmamış ve politikalar saptanmamıştır. Bu nedenle uyulması gereken ilkeleri saptayıp, bunlarla ilgili politikalar üretmek ayrı bir araştırma konusunu oluşturmaktadır. Ancak çalışmamızın özelliği bakımından ülkemiz işletmelerinde uyulmakta olan ilkelerin saptanması yoluna gidilmiştir. Bu araştırmada, ilkeler ile politikaların ayrılması- nın güçlüğü ortaya çıkmıştır. Bazı işletmeler, faaliyetleri gereği, çeşitli çalışma temellerini ilke olarak uygular iken; bazı işletmelerin de bu çalışma temellerini politika olarak uyguladıkları saptanmıştır. Bu nedenle çalışmamızın bu bölümünde, genelde işletmelerin ilke olarak uyguladıkları çalışma temelleri, işletme işlevlerine göre gruplanarak, aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Pazarlama İşlevine İlişkin Çalışma İlkesi Örnekleri

- Perakende satışlarda müşteriye güven ilkesi ve müşteriye ulaşmak ilkesi,
- Satılan mal geri alınmaz ilkesi,
- İşletmenin ürettiği malları önce kullan sonra al ilkesi,
- Şimdi al sonra öde ilkesi,
- Üreticiden tüketiciye müşteri hizmetleri ilkesi.

Üretim İşlevine İlişkin Çalışma İlkesi Örnekleri

- Etkin bir stok oluşturma ilkesi,
- Miktar çok ise siparişe göre üretim ilkesi,
- T.S.E. standartlarına göre mal üretme ilkesi,

Finans İşlevine İlişkin Çalışma İlkeleri Örnekleri

- Peşin satış ilkesi,
- Belli bir limiti aşınca indirim ilkesi,
- Kredili mal satışı ilkesi,
- En uygun kaynaklardan en düşük maliyette fon temin etmek ilkesi,
- Borçları zamanında ve tam olarak ödemek ilkesi,
- Nakdin iyi kullanılması ile ilgili iç finansman geliştirme ilkesi,
- Alacakları zamanında tahsil etme ilkesi,
- Yatırımlara piyasa faiz oranını uygulama ilkesi.

Muhasebe İşlevine İlişkin Çalışma İlkesi Örnekleri

- İlke olarak Bilanço veya İşletme esasına uygun olarak defter tutulabilir. V.U.K. Md. 176 1. sınıf tüccarlar bilanço esasına göre, II. sınıf tüccarlar işletme hesabı esasına göre defter tutmakla yükümlüdürler ilkesi,
 - Tek düzen hesap planını uygulamak ilkesi,
 - Çek giriş çıkışlarının kaydında direkt veya endirekt yöntemlerden birisini seçme ilkesi,
 - Alacakların değerlemesi ile ilgili yöntemlerden birini seçme ilkesi.

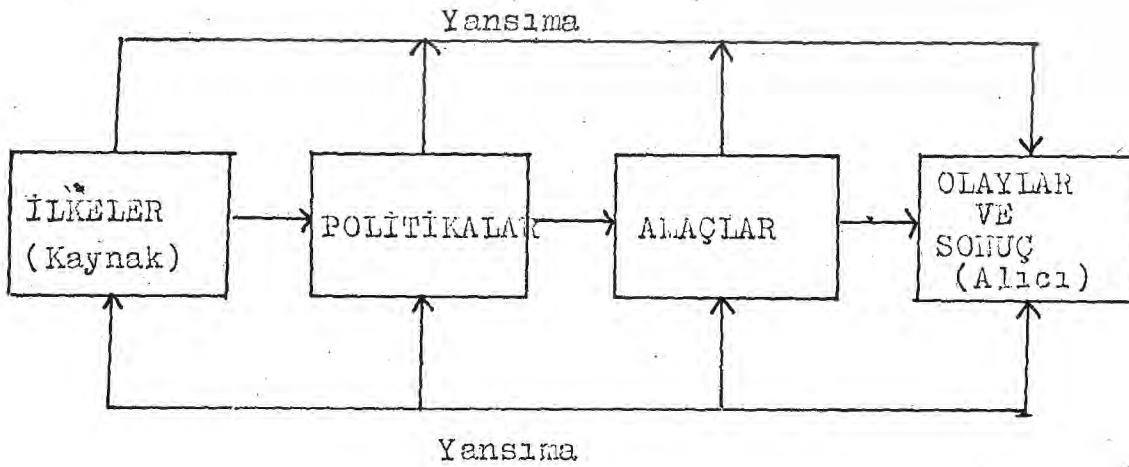
Halkla İlişkiler İşlevine İlişkin Çalışma İlkesi Örnekleri

- Halkla her zaman en iyi hizmeti götürme ilkesi,
- Çevre ile, tüketiciler ile ve halk ile ilişkileri gerçekleştirecek bir iletişim düzeni kurulması ilkesi,

- İşletmenin dışardan gelecek ziyaretçilere daima açık olma ilkesi,

- İsteyenlere işletmeyi tanıtıcı bilgilerin yazılı ve-ya sözlü olarak verilmesi ilkesi.

Yukarıda işletmenin ana işlevlerine ilişkin işlevsel çalışma ilkelerine örnekler verildi. Daha önce söz edildiği gibi. Zaman zaman "ilke" kavramı ile "politika" kavramı birbirine karışabilir. Ancak, Politika her zaman değişebilir, "ilke" değişmez. Değişiyorsa, o vakit işletmede büyük yapısal değişmeler oluyordur. Politikalar işletmenin işlevsel çalışma ilkeleri ile doğal amaçları olan büyüme, kararlılık, etkileşim arasında "Köprü" olmaktadır. Bu durumu da bir "iletişim sistemi" olarak ŞEKİL-33'deki gibi göstermek olasıdır.



ŞEKİL-33: İletişim Sistemi Olarak İlke ve Politikalar

İlkeler; politikalara, amaçlara ve bunların doğuracağı

olay ve sonuçlara yön verebilir, onları kendi yönlerinde değiştirebilir. Ancak, olaylar ve sonuçları da amaçları, onlara bağlı politikaları, politikaların dayandığı ilkeleri değiştirebilir ki; bu durum ülkemizin toplumsal yaşayışında çok görülmektedir. Daha önce de söz ettiğimiz gibi değişmeyen veya sık sık değişmeyen ilkelere değişen politikalar a-yarlayıp amaca ve bunlara bağlı olaylar ve sonuçlara ulaşılıyor idi. Bu süreci bir iletişim sistemi olarak algıladığımızda, "yansıma", ögesi ile olaylar ve sonuçların, bir amaca yönelik olduğunu, bu amaca bağlı birçok politikalar üretildiğini çevrede sık sık görülmektedir. Politikaların işlerliği sırasında da bir veya birbirine bağlı ilkeler dizisi oluşturulabilir. Gürültü ögesinin sistemin içinde ya da dışından kaynaklanabileceğini daha önce belirtmiştik.

İlkelerden, olaylar ve sonuçlarına ulaşılabilceği gibi öğelerden ilkelere de ulaşılabilceğine, sürecin bu işleyişinde sık sık rastlandığına değinilmişti. Bu konunun daha iyi anlaşılabilmesi için bir öğretim kurumunu örnek vermek olasıdır. Öğretim Kurumu çeşitli olaylar ve buna bağlı sonuçlarla bir amaç için kurulmuş olup, bu kuruluşun pek çok işleyiş politikaları belirlenmiştir. Ancak yıllar süren bir eğitim ve öğretim döneminden sonra, büyüyen bu kuruluşun artık kendine özgü birtakım ilkelerinin varlığı da ortaya çıkmıştır. Başka deyişle artık bu kuruluşun, hayat süreci içinde bazı ilkelerinin olması gereği belirlemiştir. Görüldüğü gibi, ilkelerden-sonuçlara değil, olay ve sonuçlardan ilkelere doğru bir gidiş sözkonusu olmuştur.

"İlke"- "politika" işleyişi sırasında sonuçta birtakım uyumsuzluklar ortaya çıkmış olabilir. Amaçlarda uyusulmaya bilinir, politikalar belki uyumsuzluklar nedeni ile sık sık değiştirilmiş olabilir. Tüm bu uyumsuzlukların kaynağının tespit edilip, ortadan kaldırılması, o işletme için ortaya çıkacak olumsuz gelişmeleri yok edecektir.

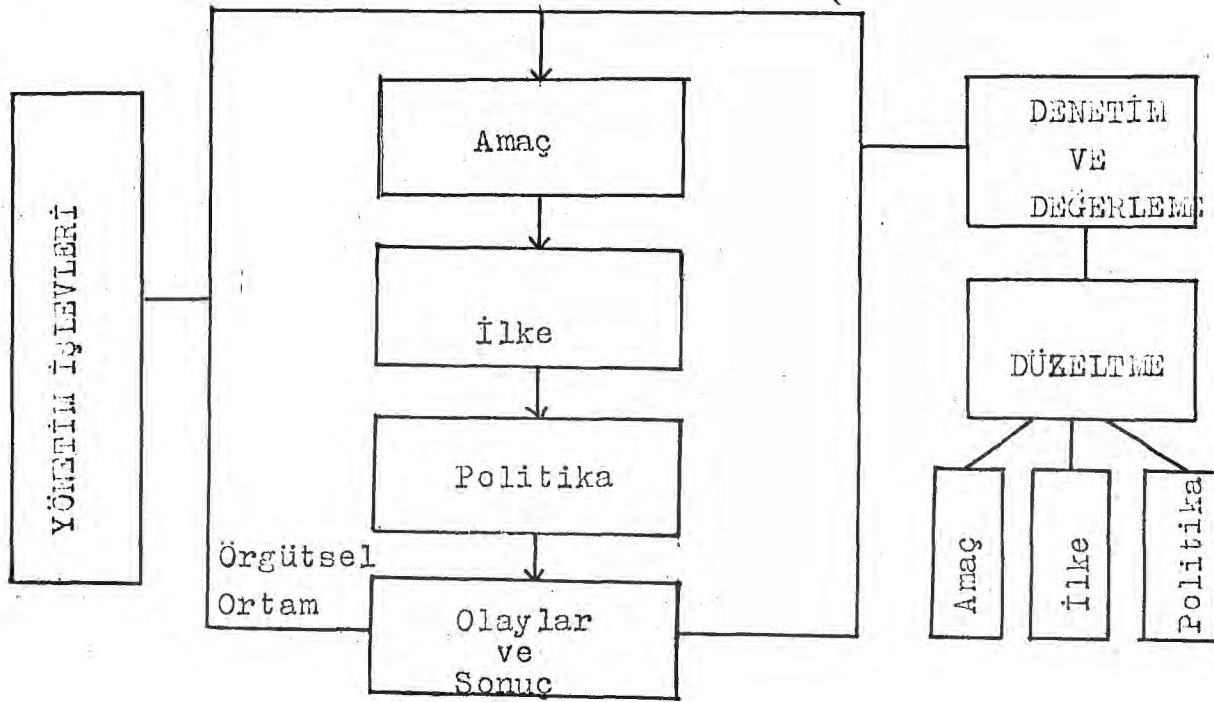
ŞEKİL-33'ü daha da geliştirerek, işletme amacı ile sonuç arasındaki ilke-politika iletişim sistemi aşağıdaki gibi incelenebilir.

İşletme amaçlarının işletmeyi etkin ve verimli bir biçimde sonuca ulaştırması için, bir iletişim sisteminin kurulmasına gereksinim duyulur. İletişim sisteminin işleyişini sürdürebilmesi, doğayısıyla işletme amaçlarının gerçekleşmesi için, birtakım doğal ve işlevsel çalışma ilkelerinin önceden saptanması gerekir. İlkelerin sık sık değişmeyeceğini ve bu değişmeyen ilkelere değişen bir dizi politikalar üretilebileceğini belirtmiştik.

İşletmede seçilen herhangi bir işleve ilişkin bir ilkenin uygulanabilirliğinin sağlanabilmesi için; tüm işlevlerde birtakım politika değişikliklerine gereksinim duyulacak ve işlevler arasında bir iletişim bağı kurulacaktır. Her işlevden; değişmeyen bu ilkeye, bir esneklik getirecek ve uygulanabilirliğini sağlayacak politikalar üretilebilir ve sonuca ulaşılabilir. ŞEKİL-33'deki iletişim sisteminin işleyişinde örgütsel yapının içinde yönetim işlevlerinin de önemini unutmamak gerekir.

İşlevlerdeki her işleyişin, ilke ile politika arasındaki

her bağıın, politikaların sonuca ulaşmasındaki her atılımın da planlanması, örgütlenmesi, denetlenmesi, düzenleştirilmesi, yönetilmesi ve yetiştirilme işlevinin olması gerekir. Yukarıda anlatılanları ŞEKİL-34'deki gibi görmek olasıdır.



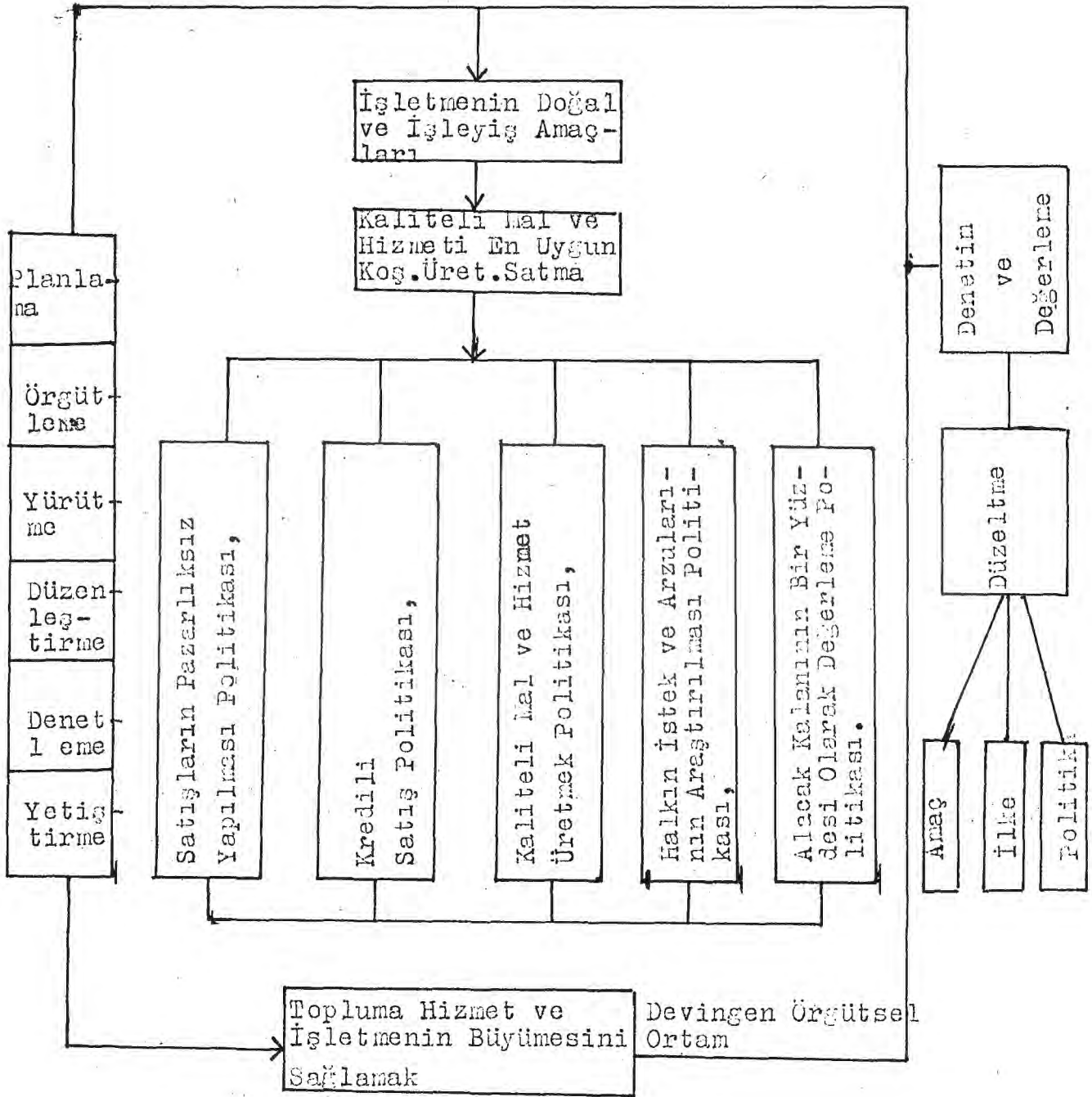
ŞEKİL- 34: İlke-politika İşleyişinin İletişim Sistemindeki İşleyişi

Bir ilke için çeşitli politikaların üretilmesi hareketi, iletişim sistemini başlatır. İletişim sistemi yansıma ögesi yardımıyla istenilen sonuca ulaşıluncaya kadar, İlke-Amaç a-

rasında gider,gelir. Değişmez gibi görünen ilkenin istenilen sonuca ulaştırabilmek için, bu ilkeye pek çok politika üretilebilir. Politikalar, ilkeyi yumuşatma ögesi olarak da görülebilir. İlkeye bağlı politikaların belirlenmesi,bunların istenilen sonuçlara ulaştırılması ya da bu işlemin tersi bir iletişim sisteminden başka birşey değildir. Tek bir işlev içinde iletişim kurularak, bu ilke ile müşteriye (tüketici) ulaşılabileceği gibi; işlevler arasında da bir iletişim sistemi kurularak ilke tüketicilere iletilebilir. Tüketicilerdeki ilkeye karşı olumsuz tepkiler, tekrar işletmece gözden geçirilerek, düzeltilir ve yeniden düzenlenen politikalarla ilke kabul ettirilmeye çalışılır. Ortaya çıkacak gürültüler de; politikalar yardımıyla yok edilebilir ya da en aza indirilebilir.

.. Amaçla sonuç arasında ortaya çıkabilecek olumlu veya olumsuz etkiler; denetçi tarafından değerlendirilir. Denetçi, işletme içinde bir kişi veya grup olabileceği gibi, işletme dışından da olabilir. Bu sistemde müşteriler, ortaklar bile denetçi görevi görebilirler. Herhangi bir olumlu durumda,müdahale gerekmebilir; ancak olumsuz bir sonuçta, yansıma süreci ile düzeltmeler yapılır. Bu düzeltmelerde, tekrar ilkelere gözden geçirilir, politika değişiklikleri yapılır ve sonuca tekrar gidilir.

Bu durumu, bir örnek yardımıyla da göstermek olasıdır. İşletme ilkelerinden seçilen herhangi birisini, işletmeyi ve müşteriye tatmin edici sonuca ulaştırabilmesi için, bu



ŞEKİL- 35: İşletmenin Çalışma İlkesinin İşleyişi.

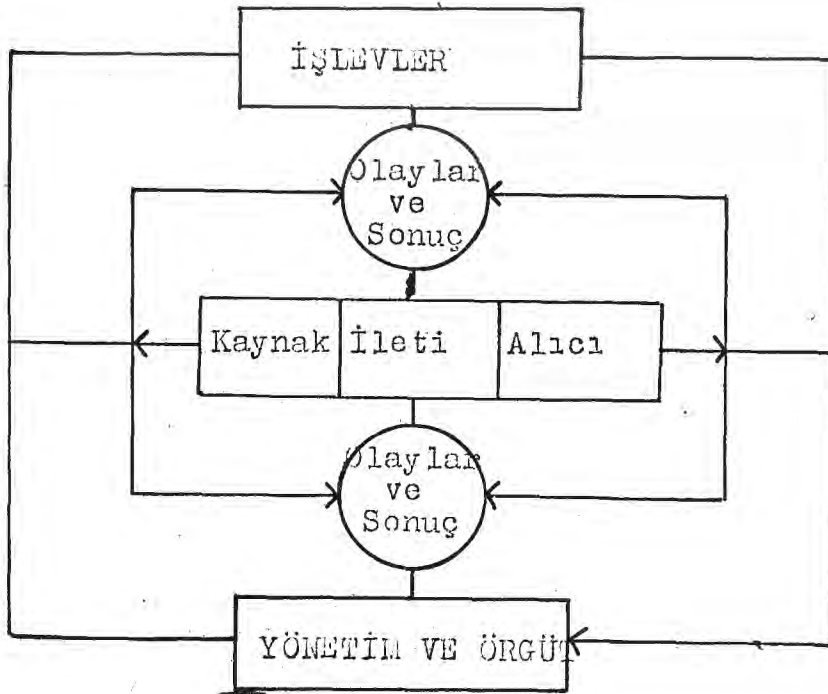
ilkeye bağılı olarak perçek politika üretebilir. Bir ilkenin geçerliliği için, tüm işletme işlevlerinden politikalar üretilebileceği gibi; daha az işlevden ya da birtek işlevden bir veya birkaç politika üretmekle de, ilkenin işlerliği sürdürülebilir. Konumuz bakımından işgören işlevi, ayrı bir bölüm olarak ele alınıp, inceleneceğinden; burada sadece işgören bölümü dışındaki işlevler yardımıyla, bir ilkenin iletişim sistemi içinde nasıl işleyebileceğini ŞEKİL-35'deki gibi gösterebiliriz.

İşletme amaçlarına bağılı olarak seçilen bu ilkenin, topluma iyi hizmet götürme ve işletmenin büyümesini sağlama sonucuna ulaşabilmesi için pazarlama, finans, üretim gibi işlevlerden çeşitli politikalar üretilmiş; çeşitli politika değişikliklerine gidilmişti. Bu politikalarla ilkenin geçerliliğinin sağlanmasında, işlevler içinde ve işlevler arasında yapılacak işlerin, planlanması, örgütlenmesi, düzenleştirilmesi işlevlerinde bu sistemde işlemesi gerekebilir. Sonuçtaki istenilen ve istenilmeyen durumlar, yansıma süreci ile denetlenerek düzeltilir ve gerekli değişiklikler yapılarak işler tekrarlanabilir.

İşletme işlevlerinin İlke-Politika-Amaç-Olaylar ve sonuç iletişim sisteminin işleyişini ŞEKİL-33'de basit olarak belirlemiş ve bir örnek yardımıyla bu sistemi açıklamıştık. Bu açıklamalarımızı sonuçta toparlayıp ŞEKİL-36'daki gibi göstererek yorumlamak olasıdır.

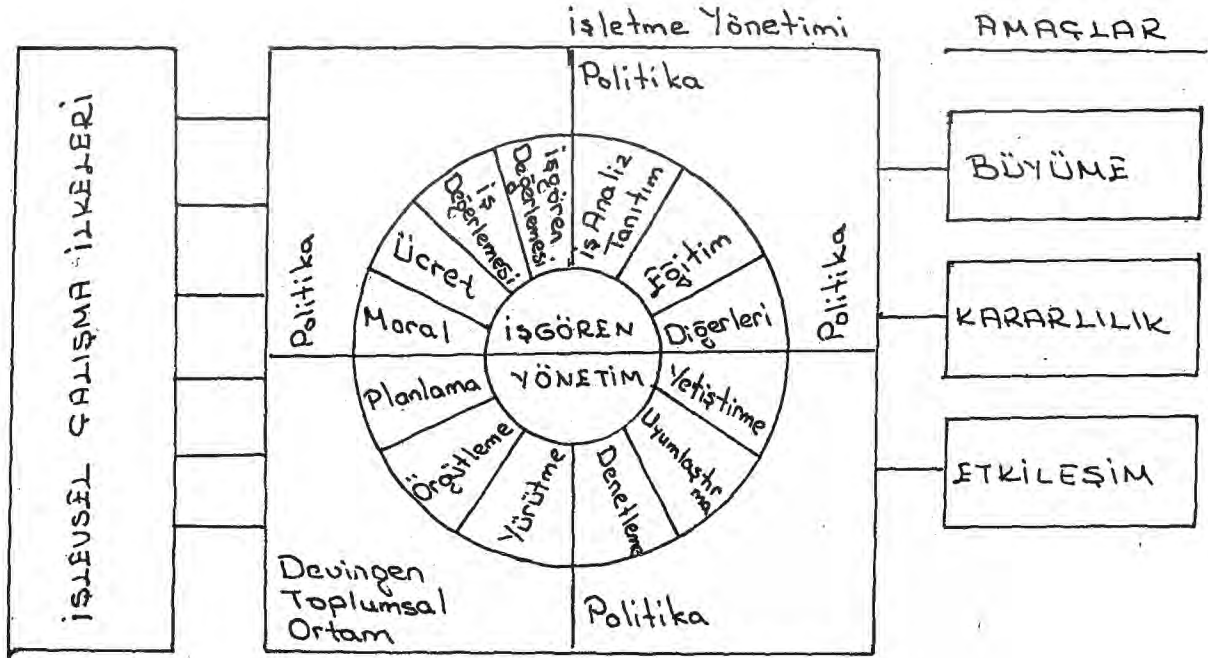
Şekil üzerinde de görüldüğü gibi, sürekli değişim içinde bulunan Devingen Toplumsal Ortamda, Yönetim ve örgüt içinde

yönetim işlevleri de bu sistemin içinde olmak üzere, ilkelerden olaylara ve sonuçlara ulaşılabilceği gibi, olaylar ve sonuçların gelişiminden de ilkeye ulaşılabilir. Daha önce de söz edildiği gibi, bu sistem içinde yapılacak işlerin belirlenmesi ve ne kadar sürede geçerli olacağının planlanması gerekir. İşletmede bir örgütlenme sistemi kurulmalıdır. Örgütlenen bu sistemi nasıl yürüteceğiz, bu işleri kimler yürütecek bunların belirlenmesi, sistemin işleyişi sırasında ortaya çıkacak uyumsuzlukların giderilmesi amacıyla; bir düzenleştirme sistemi de oluşturulmalıdır. Sonuçta yansıma süreci ile işlerin doğru yönde olup olmadığının denetlenmesi ve bu arada yetiştirme işlevinin gereklerinin yerine getirilmesi gerekir.



ŞEKİL-36: İlke-Politikaların Çift Süreç İşleyişi

İşletme işlevlerinin etkin ve verimli bir biçimde işleyişini sürdürebilmesi için, işletmede iyi kurulup işletilen bir iletişim sistemine gereksinim duyulur. Olaylarla, ilke-politika amaç arasındaki bağı bunların kendi aralarındaki bağı, olayların yönetim ve örgütle olan bağları iletişim sisteminin işleyişini gösterir. Aynı iletişim sistemini içgören Bölümünün kendi içinde de görmek olasıdır. İçgören bölümünün kendi içindeki iletişimini ŞEKİL-37 yardımıyla incelemek olurludur.



ŞEKİL-37: İçgören Bölümünün Kendi Alt İşlevleri ile Etkileşimi

Sistemin görünen ve görünmeyen olmak üzere birçok ögeleri vardır. Sistemi gözümüzün gördüğü şekilde tanımlayıp, gözümüzün görmediği kulağımızın duymadığı taraflarını da birlikte düşünüp tanımlamak gerekir. Sadece şekil üzerinde gördüklerimiz sistem mantığı için yeterli olmamaktadır.

Sistemin dışında büyüme, kararlılık ve etkileşim de yer almaktadır. Sistemin bir ögesi olabilmek için, ögeler arasında iyi bir etkileşim ve iletişim olması gerekir. Ögeler arasında etkileşim ve iletişim yoksa, o öge yalnız kalmaya ve işlevini tam anlamıyla sürdürememeye ve böylece sistemin işlevini yerine getirememeye başlar. Elbette bu durum başka deyişle, bu dağınıklık, işletme ana sisteminin de çalışmasını olumsuz yönde etkileyecektir. Ögeler arasındaki etkileşimin kararlı ve sürekli olması gerekir.

Ana sistemin parçaları olan alt sistemler arasındaki etkileşim ve iletişim; durdurulur ya da geçici olarak kısıtlanırsa; o zaman her alt sistem, kendi başına başka bir sistem oluşturur ve kendi dengesini bulur. Ana sistem bünyesindeki, bu alt sistemlerin, herbirinin veya sadece birisinin kendi dengesini kurması; ana sistemin kararlı bir biçimde büyümesi demektir. Böylece tüm sistemin kendi dengesine doğru gidiş yolu, parçalarının işlevsel bağlantılarına son derece bağlıdır.

İşgören bölümü büyüme, kararlılık ve etkileşim düzenine sadık kalarak, işletme ana amacına ulaşabilmek için, değişmeyen işgören bölümü ilkelerini, değişen işgören politikaları

ile uyumlaştıırıp kullanabilir. İşgöşen bölümünün değişmeyen işlevsel çalışma ilkeleri nelerdir? Bu ilkelere aşağıdaki örnekleri vermek olurludur.

İşgöşen İşlevine İlişkin Çalışma İlkesi Örnekleri

- İşgöşenlerin gruplararası ve grup içi yükselmeleri mutlak sınavla olur ilkesi,

- Herhangi bir işgöşenin gerek grup içindeki yükseltimi ve gerekse gruplararası yükseltimi için 1 yıl geçmesi ilkesi,

- Her işgöşen istediği terfi sınavına keyfi giremez ilkesi,

- Değişen koşullara göre işgöşenlerin eğitimlerinin yapılması ilkesi,

- İşgöşenlerin sağlık koşullarını takip amacıyla, çeşitli önlemlerin alınması ilkesi,

- İşgöşenlerin iş aralarında ya da işten sonra dinlenmeleri ve eğlenmeleri amacıyla düzenlenmiş sosyal hizmetler ilkesi,

- İşgöşenlerin can güvenliği ilkesi,

- Dolgun ücret ödeme ilkesi,

- Teşvik edici önlemlerin alınmış olması ilkesi,

- Kadın işgöşen çalıştırılmaz ilkesi,

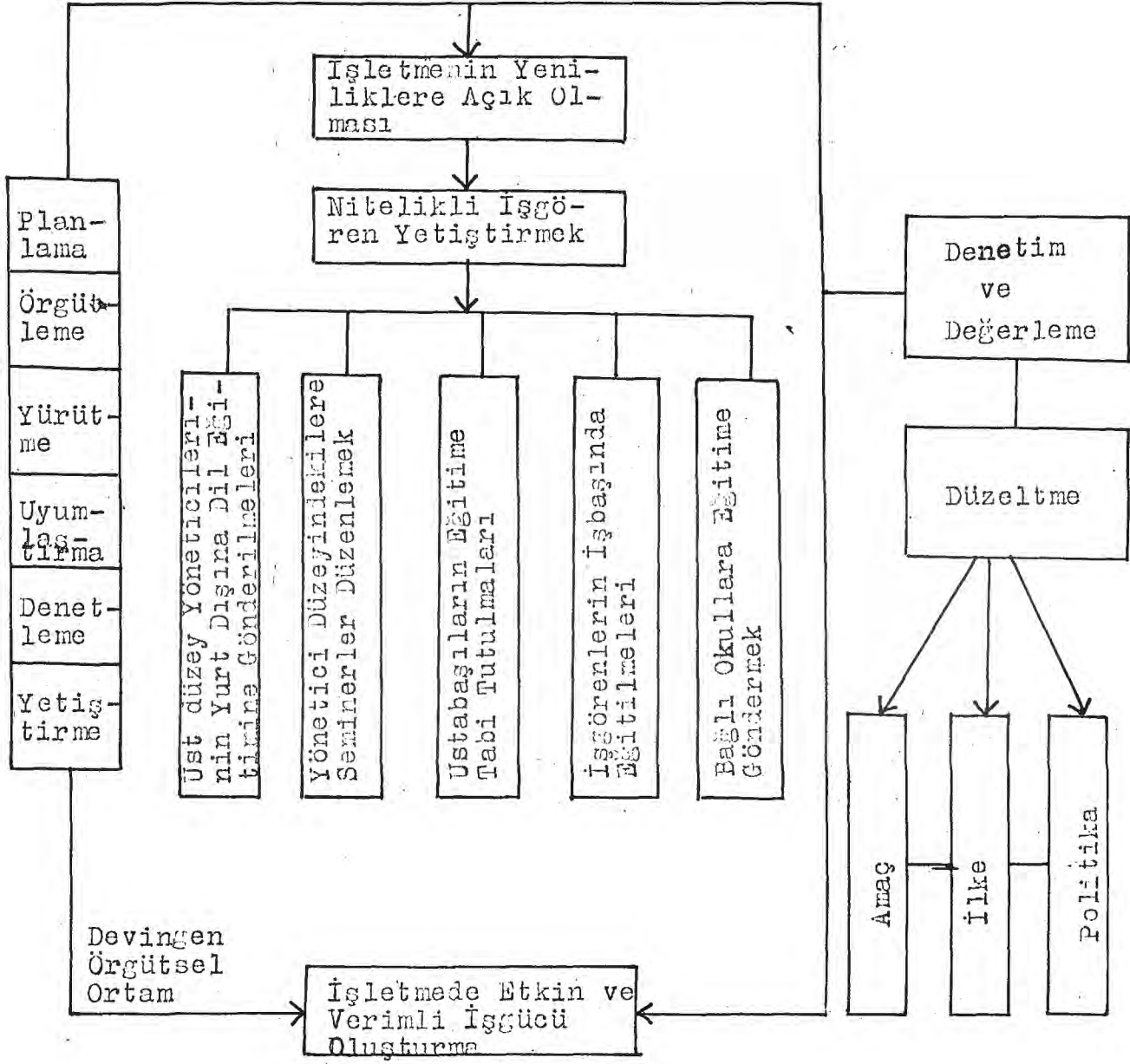
- Ücret ve maaşlar ayın başında verilir ilkesi.

"İLKE" ve "POLİTİKA" arasındaki ince ve sert ayırımıları gözetmek gerekir. Uygulamada olaylar, bazı ilkeleri politikalaştırırken; bazı politikaları ilkeleştirebilir. Bunda da herhalde yönetimin "şüphecililiği" önemli rol oynayacaktır. Uygu-

lanmasından kuşku duyulmayacak "politika" ilke niteliği taşıyacaktır. Aralarında daha önce de belirttiğimiz gibi ayırım yapmak her zaman mümkün olmaz. Bu nedenle bazı işletmelerin ilke olarak benimsediklerini başka bir işletme politika olarak görebilir.

Geniş anlamda verilen işgören işlevine ilişkin çalışma ilkeleri örneklerinin de iletişim sistemi yardımıyla işleyişini görmek olasıdır. Buradaki ilkelerle işgörenlere ulaşılırken bir önceki bölümde de tüketiciye ulaşıllıyor idi. İlkelerin işgörenlerce uygun geçerliliği, işletme verimliliği ile orantılı olacağından, işletmenin verimliliği ya da verimsizliği doğrudan tüketiciyi ve toplumu ilgilendirecektir. İnsan unsurunu ilgilendirdiğinden dolayı, bu bölündeki seçilen ilkelerin ve politikaların tutarlı ve mantıklı olması gerekebilir. İnsan unsurunu işletmenin tüm işlevlerinde görmek mümkün olacağından, bu bölüme verilecek önem diğer bölümlerde ortaya çıkacak olumsuz sonuçları bir noktada azaltabilir. İşgören bölümündeki işlevsel çalışma ilkelerinin iletişim sistemi ŞEKİL-38 yardımıyla incelenebilir.

İşletme işlevlerinden, herbirinin kendine özgü ilkeleri ve politikaları olabileceğine değinildi. Konumuz açısından işgören bölümünün iletişim yapısı incelendiğinden; bu bölümün ilkelerinden bazı örnekler verilmiştir. Bu örneklerden bir tanesinin iletişim sistemindeki ilke-politika-işleyişini incelemek, diğer ilkelerinde aynı işleyişle işgörene ulaşacağı anlamını taşıyabilir.



ŞEKİL-38: İşgören Bölümü Çalışma İlkelerinin İşleyişi

ŞEKİL-38 de eğitim işlevine ilişkin bir çalışma ilkesinin yine aynı işlev içinde üretilen politikalarla işleyişini açıkladık. Oysa, bu ilkenin işleyişinde ortaya çıkan politikalar, zincirleme olarak işgören bölümünün başka işlevlerine de yansımakta ve bir iletişim sistemi kurulmaktadır. Örneğin biraz daha genişleterek yorumlayacak olursak; prensip olarak işletme; değişen koşullara ayak uydurmak için, nitelikli işgörenleri çalıştırmayı, ilke olarak getirebilir. Bu ilkede ortaya çıkan politikalar ise, oruna yere ve zamana göre değişir. İşletme tüm işgörenlerini yurt dışına gönderemez ya da; üst düzey yöneticilerine işbaşında eğitim sunamaz. Bu nedenle uygulanacak eğitim politikaları da değişiklik gösterecektir.

İşletmenin çalışma ilkeleri bölümünde, seçtiğimiz ilkeye, tüm işlevlerle politikalar getirilmiştir. Bu bölümde de yine, ister istemez değişik işlevlerden politikalar dizisi ortaya çıkmaktadır. Şöyleki; eğitim yoluyla bir şeyler kazandırılan; başka deyişle nitelikli duruma gelen bir işgörenin; ücret politikasında da bir değişiklik sözkonusu olacaktır. Ücretinde artış kaydedilen bir işgörenin, moral durumunda, işletme çıkarına bir politika değişikliği, kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Ücrete bağlı olarak, işgörenin yaptığı iş değerlendirilecek ve işgören de bağlı olarak değerlendirilerek; bu işlevlerde de bir politika değişikliğine gidilecektir.

Başından beri tekrarladığımız ve savunduğumuz "kaynak", "Alıcı" ve aradaki öğelere sadık kalarak; son olarak şunu söyleyebiliriz. Alıcı durumundaki bir işgörene, değişmeyen işgö-

ren işlevi çalışma ilkesi, değişen politikalarla etkin bir biçimde iletilebilirse; sonuç hem işletme yararına, hem de işgören yararına olumlu olacaktır.

Yanlış seçilen politikalarla, işgörene ulaşılmaya çalışıldığında; sonuç da olumsuz olacak, ne işletme ne de işgören refaha ulaşacaktır. Bu nedenle yansıma ögesi ile tekrar kontrol yapılarak, gerekli düzeltmelere gidilir ve tekrar ilke-politika sistemi belirlenerek; süreç işlemeye sokulur.

Ayrıca burada, yine gürültü ögesini, göz ardı edemeyiz. Çünkü, politikalara karşı çıkılması, işletme içinde ya da dışından gelen etkiler; bu sistemin işleyişini olumsuz yönde etkileyeceğinden; söz konusu ögenin de ortadan kaldırılarak; istenilen sonuca ulaşılması gerekir.

12. İŞGÖREN YÖNETİMİ İŞLEVLERİ VE İLETİŞİM

Yönetim başkalarına iş gördürmek suretiyle amaçlara ulaşmak sürecidir. Bu tanıma incelediğimizde üç unsuru kapsadığını görürüz.

- Amaçlar ve sonuçlar,
- Bunlara ulaştıracak faaliyetler, hareketler, işler,
- Bunların başkalarına gördürülmesi.

Üçüncü unsurda başkaları diye adlandırdığımız işgörenler ve işgördürenlerdir. Buradaki işgörenler yönetilen, işgördürenler ise yönetenlerdir.

İncelediğimiz iletişim sistemlerinde gördüğümüz gibi, önce ulaşılması gereken amaçların açık ve seçik bir biçimde saptanması gerekir. İşgören bölümü yöneticisi amacı saptama işini bizzat kendisi yapıyorsa, amacın saptanmasına gereken dikkati göstermeli, amaçlar başkası tarafından saptanıyorsa, bunları iyi anlayıp işgörenlerde bir tereddüte yer vermeyecek şekilde iletilmesini sağlamalıdır.

İşgören yönetiminde amaç belirlendikten sonraki aşama, amaca ulaştıracak faaliyet ve işlerin neler olabileceğinin, başka deyişle neler yapmak gerektiğinin saptanmasıdır. Bu işleri kimlerin, hangi araç ve yöntemler ile, nerede ve ne zaman yapacaklarını da belirlemek gerekir.

Yukarıda kısaca değindığımız işlemler, işgören yönetiminde yapılması gereken statik işlerdir ve hazırlık evresine aittir. Hazırlık evresinden sonra amaçlara ulaşmayı sağlayacak işgörenleri harekete geçirme evresine sıra gelir. Bunun için gereken zamanda, gereken şekil ve yöntemde, emir ve yönergeleri bildirerek işgörenler harekete geçirilir.

İşgören yönetiminde denetim işlevi yardımı ile de zaman zaman gözlem ve müdahalelerde bulunulur. Denetlemeden amaç planında saptanmış standartlara uymak ve istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını önlemektir. İşgören yönetiminde denetim ve değerlendirme sürecinden sonra, iletişimin yansıma ögesi yardımı ile, istenilen düzeyde etkin ve verimli sonuçlar elde edilebilir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında işgören yönetimi; bir işletmede görev almış işgörenlerin hangi işleri yerine getirecekleri, bunlara nasıl davranılacağı ve bunlar ile ilgili sorunların nasıl ele alınacağını belirten birtakım ilkeler ile, bu ilkeler yardımıyla saptanmış ve uzun denemelerden geçerek elde edilmiş tekniğe dayanır. İlke ve tekniklerin işletmenin kendi yapısına uydurularak uygulanması ile işletmedeki işgörenlerin nitelik ve nicelikleri geliştirilerek, onlardan her birinin yeteneklerini en yüksek ölçüde gösterebilmeleri; böylece kendileri ve birlikte çalıştıkları grubun en yüksek etkinlik düzeyine ulaşmaları; görevli bulundukları işletmenin rekabet alanında öncelik kazanması ve kıvamlı sonuçlar alınmasını sağlamaları ile başarılmış olur.

İnsan ögesine doğrudan bağlı olduğu için, işletmenin hemen her yerinde faaliyetlerin sürdürülmesinde etkin rolü bulunan işgören bölümün işlevlerini, genel yönetimin her basamak ve safhasında izlemek mümkündür. Günümüzde değişen koşullar ile birlikte işgören sorunları da gittikçe artma eğilimindedir. Birçok işletmeler bu sorunlara çözüm arayan ve işgörenlerin etkin ve verimli biçimde amaca ulaşmasını sağlayan işgören bölümleri kurmuşlardır. Ayrıca, işgören bölümü işlevlerini yürütmekle işgören yöneticilerini görevlendirmişlerdir.

İşgören bölümündeki, işgören yönetimi işlevlerini altı grupta sıralayarak açıklamak ve bu işlevlerin iletişim ile bağlantılarını kurmak mümkündür.

- A- İşgören yönetiminde planlama ve iletişim,
- B- İşgören yönetiminde örgütleme ve iletişim,
- C- İşgören yönetiminde yürütme ve iletişim,
- D- İşgören yönetiminde uyumlaştırma ve iletişim,
- E- İşgören yönetiminde denetleme ve iletişim,
- F- İşgören yönetiminde yetiştirme ve iletişim.

İşgören yönetimi işlevlerinin iletişimle olan bağlantılarını ana hatları ile aşağıdaki plan dahilinde alıp incelemek olurludur.

- Yönetimin ilgili işlevinin ilkeleri,
- İşgören yönetimi açısından ilgili işlevin, diğer işgören işlevleri ile olan bağlantıları,
- İşgören yönetimi işlevinin iletişim ile olan bağlantısı.

İşgören bölümü, işgören yönetimi işlevleri ile, yönetsel faaliyetleri yerine getirirken, işletmede bir dizi eksiklikler görülebilir ve sorunlar ortaya çıkabilir. Bu eksikliklerin görülmemesi ve sorunların ortaya çıkmaması için işgören işlevlerinin yönetim işlevleri ile disiplin edilerek yönlendirilmesi gerekmektedir. Yönlendirme sırasında işgören bölümünün kendi işlevleriyle olduğu kadar, bu bölümün diğer işletme işlevleri ile de iyi bir iletişim içinde olması gerekmektedir.

A- İşgören Yönetiminde Planlama ve İletişim

Yönetim işlevlerinin en temel özellikli olanı planlama işlevidir. Artan seçim olanakları ve giderek geleceği tahminin zorlaşması planlama işlevinin önemini daha da artırmıştır.

Yönetim sürecinin planlamaadını verdiğimiz ilk evresinde nereye, nasıl, niçin, hangi araç ve yöntemler ile, kimlerin işbirliği ile, ne zaman ve nerede ulaşılacağı belirlenir ve saptanır (12). Planlama evresinde yapılacak hatalar; amaçlar ve araçlar yöntemler ve insanlar ile ilgili tahmin ve hesaplardaki yanlışlar, yönetimin tümünü başarısız kılabilir. İşgören bölümü yöneticisinin planlama işlevinin özelliklerini çok iyi bilip uygulaması gerekir. Aksi takdirde planlama işlevinde ortaya çıkacak hatalar ve yanlışlar, işletmenin genel yönetimini de önemli ölçüde olumsuz yönde etkileyecektir.

Planlama işlevinin kendine özgü bir takım ilkeleri vardır. Bu ilkelerin uygulanabilirliğini sağlamak için de politikalar belirlenmiştir. Planlama işlevi herşeyden önce, bir seçim sü-

recidir. Seçim süreci, amaç ve hedefler ile ilgili olduğu gibi, araçlar kişiler, zaman yer ve yöntemler ile de ilgilidir. Planlama dar anlamda, karar süreci olarak açıklanabilir. Gerçekten karar süreci, çeşitli almasıklar arasındaki seçimden oluşur. Karar sürecinde çözülmesi gereken bir sorun, ulaşılması gereken bir sonuç ve bunun için en uygun bir davranış biçiminin seçilmesi söz konusudur.

Plan geleceğe dönüktür, uygulanabilmesi için bir süreyi gerekli kılar. Plan ve karar, geleceğe dönük davranış biçimleri ile ilgili bir sistemin bildirimidir.

Planlama işlevini uygulayan işletmenin, ya da işletmedeki bir bölümün, çevre koşullarına ve bu çevre koşullarındaki değişikliğin, insanlar üzerindeki etkisini göz önünde bulundurması gerekmektedir. Planlama, ne yapılacağını önceden kararlaştırılmasını amaçlayan bir davranış biçimi olduğundan, çok yaygın insan davranışlarından birini oluşturur. Yönetici gelecekte yapılacak işleri ve nasıl yapılacağını planlar iken, geçmişteki ve içinde bulunduğu zamanın, ekonomik ve sosyal değişimleri saptayıp, gelecek için kestirimde bulunur.

Yöneticiler planlama işlevlerini yerine getirirken, devingen toplumsal ortamda iyi sonuca ulaştıracak bir davranış biçimini seçmelidirler. Planlama işlevine gereğinden çok vakit ayırarak çaba sarfetmek, günlük planların en ince ayrıntıları ile uğraşmak, planlama ile istenilen sonuçlara ulaşmayı geciktirir.

Plan belli bir zaman dilimini kapsar; zaman dilimine gö-

re kısa süreli planlar ve uzun süreli planlardan söz edilebilir. Kısa ve uzun süreli planların kendine göre üstünlükleri olduğu gibi, bunların kendine özgü sakıncaları da vardır.

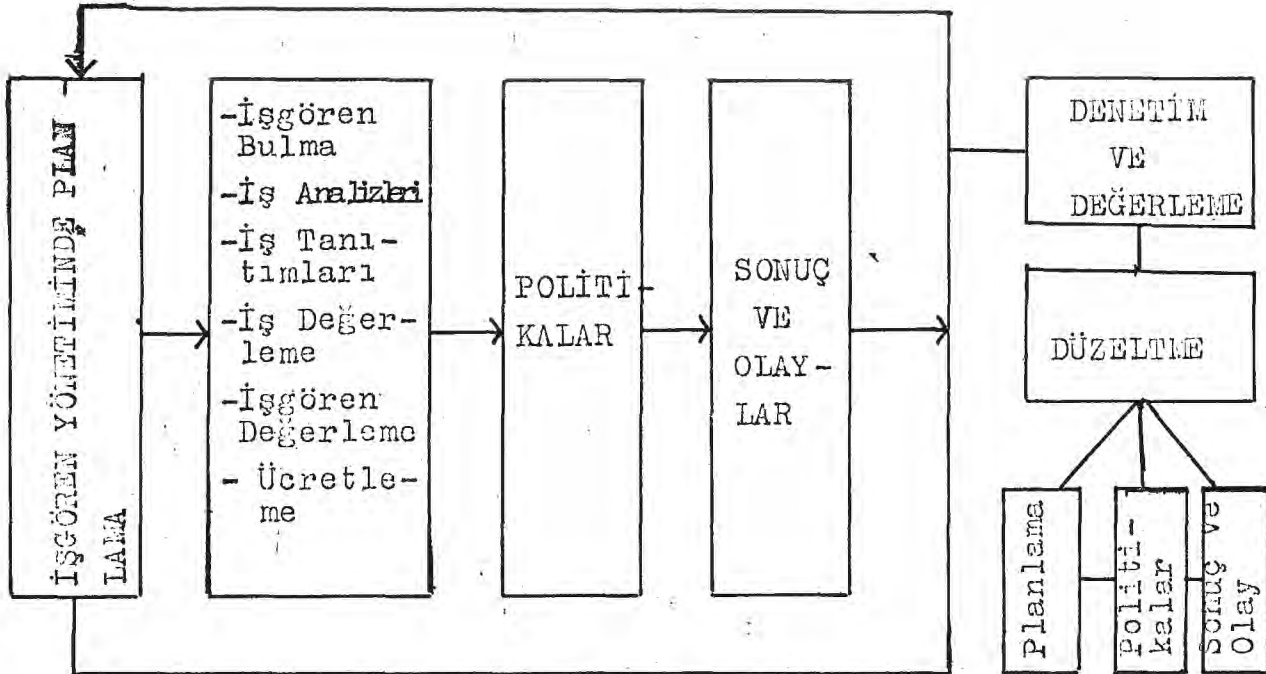
Planları tek kullanımlı ve sürekli planlar olarak dar bir sınıflamaya tabi tutmak mümkündür. Tek kullanımlı ve sürekli plan türleri de kendi içlerinde daha ayrıntılı gruplara ayrılırlar. Tek kullanımlı planlara bütçeler ve programlar örnek verilebilir. Sürekli planlara örnek olarak da politikalar, standart yöntemler, ilkeler gösterilebilir. Yöneticiler içinde bulundukları koşullara göre bunları seçip uygun bir biçimde kullanma zorunluluğundadırlar.

İşletmelerin amaçlarını saptayan planların yapılmasında insan faktörünün önemini gözönüne alarak, işgörenlerin davranış değişmelerini de planlamak gerekir. Plan oluşturulurken değişmeler gözardı edilirse, plandan sapmalar olabileceği gibi, saptanan amaca da ulaşılmayabilir. Planı uygulayacak işgörenlerin, ya da planı amacına ulaştırmayı sağlayacak kişilerin, davranış kalıplarının değişmesi, planlamanın etkinliğini azaltır. Planlamada başarı için bu öğelerin birbirleri ile etki ve iletişim içersinde bulunmaları zorunludur.

İşgören bölümü işlevleri yerine getirilirken, işgören yönetiminde planlama işlevi yeterince dikkate alınmayacak olursa, işler gene yürür ancak amaca ulaştıracak sonuçlar elde edilemez. İşgören işlevinin başıboş işleyişini disipline eden tek öge yönetim işlevidir. Yönetim dendiğinden insan unsurunun yönetimini anladığımız için, iletişim de doğal olarak ken-

diliğinden çıkmaktadır. İlgören bölümü işlevlerinden, işgören yönetiminde planlama işlevi ile doğrudan ilgili olanları ele alınıp, aşağıdaki gibi incelenebilir. Bu incelemeyi ŞEKİL-39 yardımıyla yapmak olasıdır.

İşletmelerde işgören bölümünün örgütlendirilmesi ihtiyacı, gün geçtikçe kendini önemli ölçüde hissettirmektedir. Bu bölümün örgütlendirilmesi sırasında planlama işlevine olan ihtiyaç kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Başka deyişle bu bölümün görevleri nelerdir? Bu bölüm işletme amacına ne yönde hizmet verecektir? Bunların planlanması ve bu planların ne kadar sürelerde yenilenmesi gerekecektir? Bu ve buna benzer soruların yanıtlarına doğru olarak cevap verebilmek için, planlama ilkelerinin dikkatle incelenerek seçilmesi ve en uygun örgütlenme biçimine gidilmesi gerekir.



ŞEKİL-39: İşgören Yönetiminde Planlama ve İletişim

İşletmede çeşitli alanlarda gereksinim duyulan işgücünün öngörülmesi konusu, herşeyden önce o işletmede, işgücü planlamasına gitme zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. İşgören bölümü yöneticisi bu işi yaparken elindeki para,zaman, işgören, makina, malzeme gibi olanakları, amacın gerçekleştirilmesi, için, birbiri ile uyum ve eşgüdüm içersinde harekete geçmelidir.

İşletmeler büyüyüp daha karmaşık bir yapıya girdikçe,planlama sürecine verdikleri önem daha da artmaktadır. İşgören bölümü işletmenin her bölümünde söz sahibi bir işlev özelliğini taşımaktadır. Bu nedenle yapılan işgücü planları, işletmenin tümüyle ilgili genel bir işletme planının bütünleştirici bir bölümü olarak düşünülürse, o vakit işletmede insangücü ihtiyacının öngörülmesinde daha akılcı davranılmış olacaktır. Başka deyişle, önceden hazırlanmış olan insangücü envanterleri ile, istenilen yer ve zamanda, yeterli ustalıkları olan işgörenlerin bulunması sağlanmış olacaktır.

Bir işletmede gereğinden fazla işgören bulundurmak azışgören bulundurmak kadar sakıncalıdır. Bu nedenle işgören bölümü yöneticisi, gelecekteki işgören gereksinmelerini isabetli bir şekilde saptayıp, insangücü planlarını da rasyonel ölçüler içersinde yaparsa, elde edilecek sonuçlar işletme yararına olacaktır.

İşletmeler insangücü planlarını yaparken bir veya daha fazla ilkeyi benimsemiş olabilirler. İşgören yönetimi ilkeleri, işgörenlerin nereden, ne zaman nasıl bulunmalarını kap-

sayabileceği gibi, işgörenlerin yetenek, nitelik sorumluluk vb. gibi konularını da kapsayabilir. İnsangücü planlamasından amaçlananın ilkeler ile belirginleştirilmesi ve değişen politikalar ile sonuçlandırılması önem taşımaktadır.

Çağımızda her yönde süregelen teknolojik gelişim ve değişme, çok farklı uzmanlık alanlarında, beceri ve bilgi sahibi işgören ihtiyacını arttırmaktadır. Uzman işgörenlerin yetiştirilmesi ve bunların, eğitimlerinin yıllarca süren bir zaman dilimini kapsamayı, işletmelerin kendi gelişme ilke ve politikalarına uygun, insangücü plan ve politikalarını da geliştirmelerini gerekli kılmaktadır.

İşgören yöneticisinin isabetli kararları sonucu elde edilen insangücü planları, işletmenin gereğinden fazla işgören çalıştırmasını önleyebileceği gibi, eğitim ve transfer maliyetlerini düşürerek işletmenin etkinliğini arttıracaktır (13). İnsangücü planlamasının amacı, işgörenlerin nicelik ve nitelikleri konusunda gerekli bilgiyi vermektir. Başka deyişle insangücü planlamasının amacı mevcut işgörenlerin, etkin ve verimli şekilde çalışmalarını sağlayarak, iş hayatındaki beklenmedik olaylara, sürekli ve güncel tedbirler almak olanağını yaratmaktadır. İnsangücü planlamasının bir başka amacı da işletmenin gelecekte ulaşmak istediği sonucu, göz önünde bulundurarak, gelecek için insangücü gereksinimini ve bu konudaki önlemleri belirlemektir.

İşletmede, istenilen yer ve zamanda elde edilen ya da elde edilecek, işgörenlerin yapacağı işlerin, bir plana göre ama-

cına yönelik olarak analizlerinin yapılıp, tanım ve gereklerinin hazırlanması da oldukça önemlidir. Analizin amacı nedir? Analizi yapacak kişiler ve kullanılacak araçlar ve yöntemler nelerdir? Hazırlanan analiz planları ne kadar sürede değiştirilecek ya da kullanım süreleri ne kadar olacaktır?vb. soruların cevaplarının istenilen düzeyde olabilmesi için, işgören yönetiminde planlama işlevinin iyi işlemesi gerekir.

Analizi yapılıp tanıtılan ve bu işi yapabileceklerdeki gereklerin belirlenmesi, işgören yönetiminde planlama kapsamına girmektedir. Her tanımı yapılan işin bir karşılığı, başka deyişle bir değeri vardır. Nedir bu değer? Bu değer objektif ölçülerde hesaplanıp, sonuçta da, objektif bir ücretleme sisteminin ortaya çıkması gerekir. Ücret sistemleri planlanırken, eşit ise eşit ücret ilkesinin uygulanabilmesi için, oluşturacak planlara, bütçelere, işletme içindeki ücret eşitliği olduğu kadar, diğer işletmelerin ödediği ücretlerde dikkate alınmalıdır.

Ücret-kaynak, işgören-alıcı, iletişim sisteminin işleyişini, işgören bölümü işlevleri ve iletişim başlığı altında işledik ve ortaya çıkan olumlu ve olumsuz sonuçları gördük. İşgören bölümü işlevleri bölümünde olumsuz durumların, ortaya çıkmaması için bu işlevleri yönetimle disiplin altına aldık. Değişen ekonomi koşullarına, çevre koşullarına, sosyal farklılıklara vb. değişikliklere ayak uydurabilmek için işgören yöneticilerinin ücret politikalarına çok iyi belirleyerek, bir yandan işgörenlerin refahını arttırırken öte yandan da

işletmeyi amacına ulaştırmaktadırlar.

İşletmede herkes her işi yapamaz, her işgörenin ayrı ayrı yetenek ve kapasitesi vardır. İş ve işgören değerlemeleri yapılarak, işgörenler gruplara ayrılır. Her grubun alacağı ücret, yapacağı iş planlanır. Grup içinde ve grup dışındaki yükselmeler belirlenir ve bir plana bağlanır. Çeşitli politikalarla planlananlar sonuca ulaştırılır. ŞEKİL-39'da rahatlıkla görülebileceği gibi denetim ve değerlendirme ile düzeltmeler yapılabilir. Düzeltmeler için planlama üzerinde bazı değişikliklere gidilebilir, gerektiğinde ilkelerde de bir düzeltme yapılabilir.

İşgörenlerin nitelik ve niceliklerini arttıracak bir eğitim sürecini alınmaları için, eğitim planları hazırlanır. Eğitimden amaçlananın ne olduğu belirlendikten sonra, kimler eğitilecek? Ne kadar süre eğitime alınacaklar? Nerede eğitilecekler? Kim tarafından eğitilecekler gibi soruların cevapları iyi bir eğitim programının içinde yer almalıdır. Önceleri işletme için bir maliyet unsuru gibi görünen bu işlemlerin, işletmeye getireceği yarar, daha çok olacaktır.

Ücret, eğitim, iş değerlemesi, işgören değerlendirme vb. işgören işlevlerinin çok iyi bir biçimde planlanarak işgörenlere iletilmesi gerekir. İyi planlanmamış, amacı belli olmayan, başka deyişle, objektif ölçüler dikkate alınmadan işgören yönetiminde planlamaya gidilirse, işgörenler arasında işlevlerin yanlış algılanmasından doğan bir çok huzursuz-

luklar ortaya çıkacaktır.

İşgören yönetiminde iletişim sürecinin sürekli tekrarlanıp(yansıma-düzeltilme), zaman kaybına neden olmaması için işgören işlevlerinin, çok iyi bir şekilde planlanması gerekmektedir.

İşgören yönetiminde planlama işlevi, işgören bölümü işlevlerinin uygulanabilmesi için gerekli olan ilke ve politikaların belirlenmesini ve bunların iletilmesini sağlayarak amaçlanana istenen bir sonuçla ulaşılmasını düzene koyan bir işlevdir.

İşletmede verimliliği arttıracak, çalışma koşullarını iyileştirecek politikaları araştırmalı, bu politikaların, iş analizi, iş tanıtları iş ve işgören değerlemesi, ücretleme, eğitim vb. gibi konularla uygulanabilirliğini sağlamak ancak iyi planlanmış bir iletişim sisteminin kurulması ile sağlanabilir.

İşgören işlevlerinin herbirinin ayrı ayrı planlanması sırasındaki herhangi bir kopukluk istenmeyen sonuçları ve olayları doğurabilir. Bu nedenle titizlikle ve dikkatle bir iletişimde bulunmak işgören yöneticisinin görevi gereğidir.

B- İşgören Yönetiminde Örgütlenme ve İletişim

İşgören yönetiminde örgütlemenin ilk aşaması, planlanmış olan işleri ve faaliyetleri daha ayrıntılı bir biçimde belirlemek ve programlamaktır. Bunun için işleri benzerliklerine göre gruplara ve bölümlere ayırmak ve iş bölümü uzmanlaşma de-

reğelerini belirlemek gerekir (14). İkinci adım ise, maddi ve beşeri üretim etmenlerini sağlamaktır. Başka deyişle oluşturulmuş olan iş grupları, işbölümleri ve işbirimlerine planlanmış olan sermaye ve işgörenleri yerleştirmek söz konusudur. Böylece, orunlar doldurulmuş olur.

İşgörenlerin başarılı bir şekilde çalışmalarını için, yetki ve sorumluluklarının da belirlenmesi gerekir. Böylece işgörenler kime emir-komuta edeceklerini, kimden emir alacaklarını, kimlerle görüşeceklerini ve işlerin uyumlu bir biçimde yürütülebilmeleri için gereken yer ve zamanda kimlerle iletişimde bulunmaları gerektiğini bilebilirler.

İşgören yöneticilerinin işletme içinde çok iyi iletişimde bulunarak, işgörenlerin yetenek ve niteliklerini belirlemeleri ve buna bağlı olarak işbölümüne gitmeleri gereklidir. İşgören yöneticisi bu işlemleri yaparken uzmanlaşma ölçüsünü de dikkate almak zorundadır.

İşgören yönetiminde örgütlenme sürecinde oluşan çeşitli orunlar ile bunları dolduran işgörenler arasındaki iletişimi (ilişkileri) aşağıda olduğu gibi dört grupta toplamak mümkündür.

A. Dikey iletişim, başka deyişle hiyerarşik ilişkiler; bunlar komuta ve raporlama diye ikiye ayrılır.

B. Kurmay ilişkiler; danışma özelliğindeki ilişkilerdir.

C. İşlevsel ilişkiler; bunlar emir-komuta zincir; dışında kalan, ancak aynı işlevi yerine getiren organlar arasında-

ki resmen tanınmış ilişkilerdir. Örneğin; bir işletmenin genel müdürlüğünün muhasebesini yürüten genel müdür yardımcısı ile aynı işletmenin bir şubesinin muhasebesini yürüten müdürün emir-komuta zinciri dışında iletişimde bulunmalarıdır. Başka deyişle, doğrudan doğruya iletişim kurulmasına izin verilmesi durumunda, bu iki orun arasındaki ilişkiler işlevsel olarak belirlenir.

D. Biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkiler; işgörenlerin biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkileri de örgütlendirmede bir sorun olabilmektedir. Biçimsel örgütlenme, işgörenlerin görev veya yetkilerini belirleyen emirler, yönergeler, ilkeler, kurallar ve yöntemlerden oluşur. Kimin kimden emir aldığını, kime karşı sorumlu olduğunu, işgören yönetiminde örgütlemenin biçimsel yanını belirler. İşgörenlerden alt basamakta bulunan bir kişi, üst basamaklardaki bir yönetici ile akraba veya dost olabilir, onunla iletişimi daha sıktır. Yöneticiler ve işgören arasındaki bu ilişki biçimsel olmayan bir ilişkidir. Bu ilişkiler, yakınlık, kin, düşünce ayrılığı veya düşünce birliği gibi duygular doğurabilir. Biçimsel ve biçimsel olmayan örgütlendirme sistemleri, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim sistemlerine, çalışmamızın birinci bölümünde oldukça geniş olarak yer verildiğinden, burada tekrar aynı konuya değinilmeyecektir.

İşgören bölümünde örgütlenme iki şekilde ele alınıp, incelenebilir. Birincisi, işgören bölümünün işletme örgütü içindeki yeri, ikincisi ise bu bölümün kendi iç yapısının örgütlenmesidir. Konumuz bakımından, işgören bölümü işlevlerinin ör-

gütlenmesini ele alıp, işlevlerden önemli olan bazılarının örgütlenmesiyle yetinilecektir. İlgören bölümünün iç örgüt yapısını gösteren şema ŞEKİL-23'de, önceden verilip incelendiğinden, burada tekrar verilmeyecektir. Bu şema üzerinde işlerin gruplandığını, birçok işgören işlevinin oluşturulduğunu ve hatta görev yetki ve sorumlulukların dağılımı gösterilmiştir.

Analizi yapılacak işlerin gruplanması, bu işi yapacak kişilerin saptanarak görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi ve kullanılacak araçların tespit edilmesi, işgören yönetiminde örgütleme işlevi içersinde yer alır. Bir yandan işler gruplara ayrılırken, diğer yandan da örgüt el klavuzları ile gruplanan işleri analiz edecek kişilerin görev, yetki ve sorumlulukları saptanmış olur. Bu işi yapacak kişilerin kimlere karşı sorumlu oldukları ve analiz işini yaptıkları sırada, kimlere emir verecekleri örgüt el klavuzları yardımıyla açıkça belirlenir. İlgören yönetimde örgütleme işlevi, planlama işlevine nazaran biraz daha aktif bir özellik taşır.

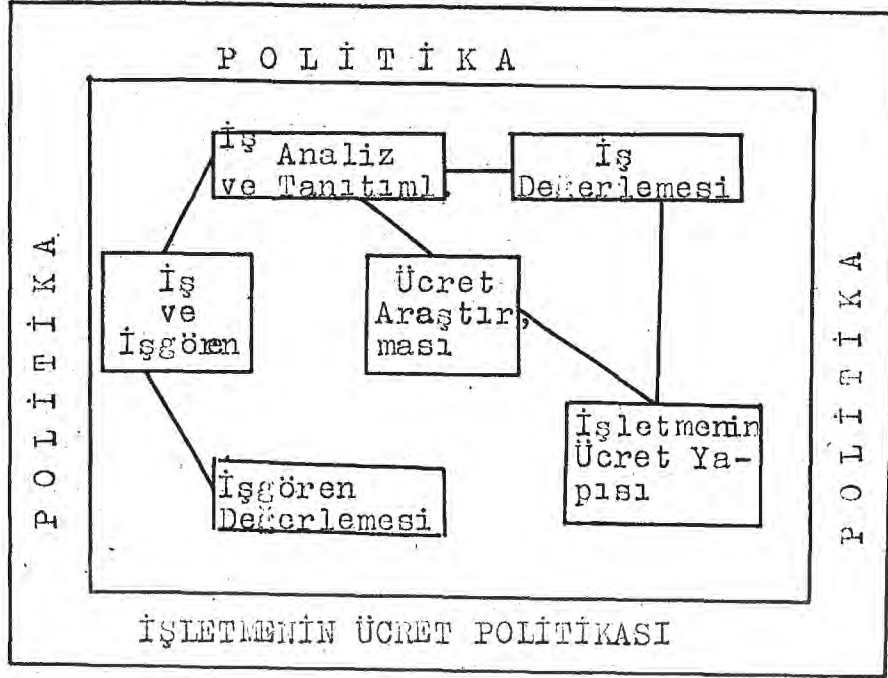
Bir işletmede iş analizinin yapılmasından amaç, işin değerinin, işgörenin değerinin iyi ölçülmesi ve iyi saptanmasıdır. İnsanlar bazı gereksinimlerini karşılamak zorundadırlar. İşletmelerin faaliyetleri de insanların bu gereksinimlerine cevap verecek mal ve hizmeti üretmektir. Ancak üretilen mal ve hizmetlerin bir karşılığı, bir değeri vardır. Kişilerin bu değeri ödeyebilmeleri için gelir sahibi olmaları gerekir. İşletmelerin, işgörenlerin düşünsel ve bedensel faaliyetleri

karşılığı ödediği ücret, işgörenlerin gelirine bir örnek oluşturmaktadır.

İşgören bölümü için, işin ve ücretin bağıntısı çok önemlidir. Analiz sonuçları kullanılıp, işler ağırlıklarına göre doğru olarak boylandırılabilirse, ücretler de o kadar yansız ölçülere dayanılarak belirlenmiş olacaktır. Boylandırma sırasında, işler ağırlıklarına göre gruplandırılır ve her bir işe ağırlığı oranında ücret belirlenir. İş değerlemesinin ülkemizde ücreti belirleyici objektif bir nesne olarak kullanımı yaygın değildir. İşletmeler genelde asgari ve azami ücret ödeme politikasını benimsemişlerdir. Sendikalar da işletmelerin bu tutumuna genellikle uyum göstermektedirler. Bunun nedeni de çağdaş işgören yönetimi işlev ve tekniklerinin uygulanmasının işletmelerce maddi bir külfet olarak görülmesidir. Oysaki hangi iş hangi ücret karşılığında yapılır ve iş koşulları nelerdir? Bunların işgören yönetiminde örgütlenme aşamasında açıkça belirlenmesi gerekir. İşin karşılığı olan ücretin belirlenmesi oldukça önemli bir konudur. Yukarıda anlatılanları, başka deyişle ücretin oluşturulmasını ŞEKİL-40'daki gibi incelemek olurludur.

Şekil üzerinde de görülebileceği gibi, işletmelerde işgörenlere ödenecek ücret belirli aşamalardan geçtikten sonra belirlenmekte ve işgörenlere ödenmektedir (15). Analiz ve tanıtlardan yararlanılarak, işler değerlendirilmekte ve ücret or-

(15) SİNAN ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Ücreti Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama, (Eskişehir İ.T.İ.A.Yayını, Eskişehir, 1981), s. 162



ŞEKİL-40 : İşletmenin Ücretleme Yapısının Oluşturulması

taya çıkmaktadır. Objektif ölçülere dayandığından dolayı bu tür bir örgütlenme sistemi, sadece işletme içindeki değil, işletme dışındaki ücret adaletsizliklerini de önleyecektir. Ancak subjektif ölçüler karşılığı ücret ödenmeye kalkıldığında, işletmede bu adaletsizlikten doğan birçok huzursuzluklar ortaya çıkmaktadır. Ücretinden memnun olmayan işgörenlerin morallerinin düşük, iş yapma verimliliklerinin az olduğu gözlenmektedir. Kurulacak olan iletişim sistemi aracılığı ile huzursuzluklar giderilebilir.

Denetim ve değerlendirme sonucu sorunlar, ücret politikalarında değişiklikler yapılarak düzeltilebilir ya da ilkelere

çok katı kurallar izlenmeyebilir.

İşgören yönetiminde örgütlenme sonucundan işgörenlerin memnun olabilmeleri ve verimli bir çalışma düzeninin sağlanabilmesi için, ücret politikalarının isabetli saptanması gerekir. Alıcı durumundaki işgörenlerin belirlenen politikalar ile, ilkeleri benimsemeleri ve bu konuda bir sorun çıkarmadan işbirliği içersinde huzurla çalışmaları, iletişim sisteminin iyi çalışmış olmasına bağlıdır.

İşletmenin ve işgörenlerin, ücreti güçlü bir sorun durumuna sokan çıkar ortamında ücretleme politikaları üzerinde gerekli çabayı gösterip, bulmaları zorunluğuna değindiğimiz ortak noktalardan en önemlisi, söz konusu politikaların başlıca amacı olan ücret adaletinin oluşturulması, bu konuya çok sıkı bağlı bulunan iş değerlemesinin önemini de son derece arttırmıştır.

İş değerlemesi yapmanın belli başlı amacı ücret adaletini sağlamak iken, işgören değerlemesinin amacı da işgören seçimi, terfi ve eğitimidir. Bir süreç olarak herşeyden önce işgören değerlemesinin kapsamının belirlenmesi, sürecin bir plan ya da programa bağlanması zorunluluğunu çıkarmaktadır. Gerçekte bu işlevler, işgören bölümünün tüm örgüte yaptığı başlıca katkılar olarak düşünülebilir.

Analizi yapılan işlerin değerinin belirlenmesinden sonra işgörenlerin nitelikleri, iş yapma yetileri, el ve düşünce becerileri vb. davranışların da saptanması gerekir. Bu davranışlar işgörenleri seçmede ölçüt olarak kullanılır. Eğer

işgörenler istenilen davranışları gösteremezlerse, bunlar için gerekli eğitim olanakları aranır. İstenilen davranışlar görülmesine rağmen, çalışmalar etkin ve verimli değilse o zaman işgörenleri güdüleyici politikalar araştırılıp, izlenebilir.

Yapılacak işlerin belirlenip değerinin ortaya konması, işleri yapacak işgörenlerin çeşitli yöntemlerle değerlendirilmesi, gerekli olduğu şekilde eğitilmeleri, güdülenmeleri, işgören yönetiminde örgütleme işlevinin iyi yapılmış olmasına bağlıdır.

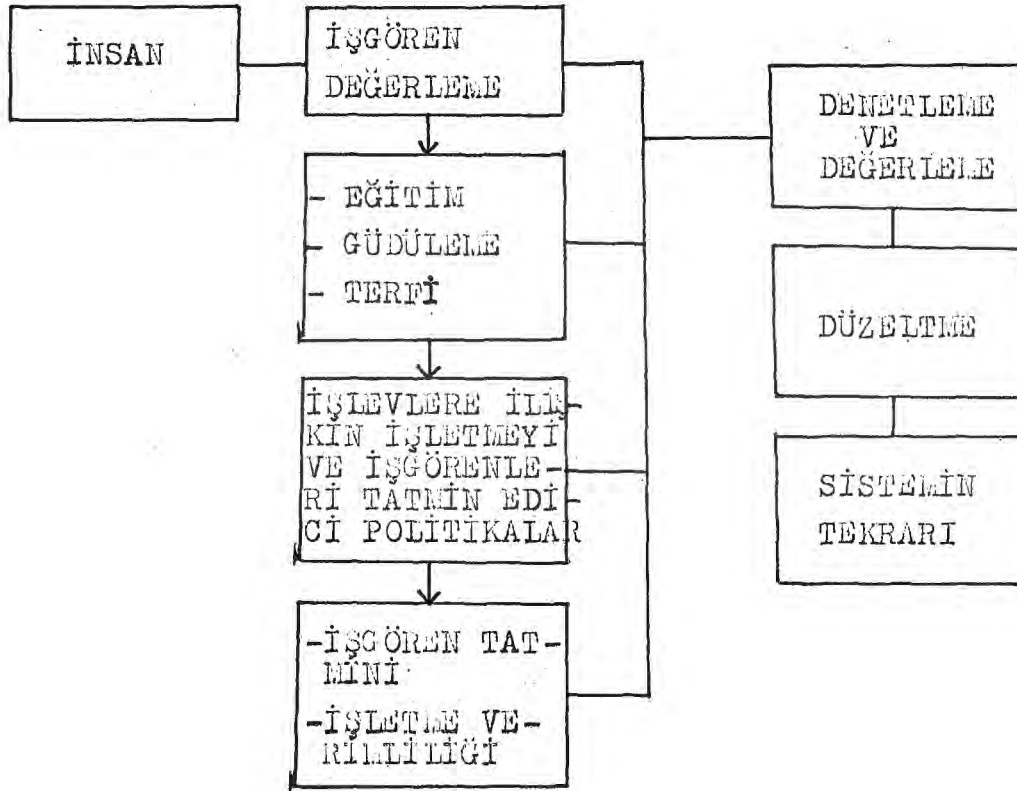
İşletmede kullanılacak olan örgütleme düzeni ile işini başaranla, başaramayan ayırt edilmeli, başaramayanlar eğitime tabi tutulmalı, ücret adaleti gerçekleştirilerek işgörenlerin etkin ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlanmalıdır.

İletişim sisteminin işgören yönetiminde örgütleme işlevindeki en büyük özelliği verimsiz ve tatminsiz çalışmaların nereden kaynaklandığını, saptayıp ortaya çıkarılmasına yardımcı olmasıdır.

İşlevlerin işleyişinin hangi aşamasında bir tıkanıklık ortaya çıkmıştır? Ne gibi düzeltici önlemler alınmıştır? Bu ve benzeri soruların cevapları iletişimin yansıma ve yeniden değerlendirme öğeleri yardımıyla araştırılabilir.

İşgören bölümü işletmenin iş verimini arttırıcı ve işgörenleri yönlendirici eğitim programlarını hazırlamakla da yükümlüdür. Eğitilecek ve işletme de bu işi yapacak kişiler işgören bölümü yöneticisi tarafından belirlenerek, bunların

yetki ve sorumlulukları saptanır, daha sonra bu kişilerin hangi eğitim araçlarından yararlanacaklarının belirlenmesi ile işgören yönetiminde örgütlenme işlevinden, amaçlanana istenilen bir sonuçla ulaşılabilir. Yukarıda anlatılanları ŞEKİL-41 yardımıyla özetlemek olasıdır.



ŞEKİL-41: İşgören Yönetiminde Örgütlenme ve İletişim

Şekil-41'den de görülebileceği gibi sorun hangi aşamadan kaynaklanıyorsa çözümü de o aşamada aranmalıdır. Örneğin, değerlendirilen ve belli bir eğitim sürecinden geçen işgö-

renlerde verimli bir tempoda çalışma görülmüyorsa güdüleyici bazı önlemler alınır. İşlevlerde ilişkin ilkelerin kabülünde zorlukla karşılaşılıyor ise politikalarda bir takım değişikliklere gidilebilir.

C- İlgören Yönetiminde Yürütme ve İletişim

İlgören yöneticisi planını yaptıktan ve örgütleme sistemini kurduktan sonra harekete geçmeye hazır demektir. İlgören yönetiminde planlama ve örgütleme aşamasında insan ögesi harekete geçmediğinden başka deyişle bu evreler statik bir özellik taşıdığı için önemli sorunlar doğurmaz. Yürütme işlevi dinamik bir yönetim faaliyetidir. İlgören yönetiminde yürütme işlevi işletmede yer alan ilgörenlere, görevlerini verimli ve etkin bir biçimde yaptırmayı amaç edinmiştir. Yürütme işlevi dinamik olduğu kadar sürekli bir özelliğe de sahiptir.

İlgören ögesinin ve maddi üretim öğelerinin uyumlu bir biçimde örgütlenmesinden sonra, bunların çalışması, faaliyete geçmesi, işletmeyi amacına doğru götürmeye başlaması gerekir. İşte bu davranış, çalışma ve ilerleme, yöneticinin emir-komuta dediğimiz işlevi başarmasıyla olanak kazanır. Yöneticinin sadece emir ve yönerge vermesi yeterli değildir. Bu tek taraflı bir iletişim olur. Emirlerin yerine getirilip getirilmediğinin de izlenmesi gerekir.

Örgüt şemalarında kimin kime karşı yetkili veya sorumlu olduğu, kimden emir alıp kime emir vereceği statik olarak belirlidir. Bu orunlara gerekir yeterlik ve yetenekte ilgörenle-

rin bulunup atanması oldukça önemlidir. Yöneticilik özelliğine sahip olmayan kişilerin, bu orunlara getirilip atanması; yöneten ve yönetilenler arasında uyumsuzlığa neden olabilir.

İşletmede işlerin yerinde ve zamanında yürütülebilmesi için, emir-komuta zincirinin iyi işlemesi gereklidir. Ast-üst arasında ya da astlar arasında bir uyumsuzluk varsa, emirlerin (iletilerin) yanlış verilmesi ve yanlış algılanması sonucu, ortaya çıkabilir veya emirin yanlış kodlanıp, iletilmiş olduğu anlaşılabilir. Yanlış anlamalar, astların birbirleri ile iletişim kuramaması, astların birbirleri ile ilişkilerinde olumsuz durumların ortaya çıkması işgören moralini ters yönde etkiler. Moral yaşama sevinci, çalışma gücüdür. Bu nedenle düşük moral verimliliğe olumsuz yönde etki edebileceğinden; morali düşüren kaynağın bulunup, düzeltilmesi gerekir. Örneğin; daha anlaşılır bir dille emirlerin verilmesi ya da yazılı olarak verilmesi, iletişimi kolaylaştıracaktır. Başka deyişle iyi bir emir hem uyumsuzluğu ortadan kaldıracaktır ve hem de yürütme işlevinin etkin ve verimli bir biçimde işlevini sürdürmesine yardımcı olacaktır.

Yazılı veya sözlü emir şekillerinden herbirinin kendine özgü yarar ve sakıncaları vardır. Üst ile astın yüz yüze ilişkilerinin olanaklı olduğu durumlarda zamandan arttırım ve düşünce birliği sağlamak gibi yararlarından dolayı, sözlü emirlerin yazılı emirlere oranla iletişim açısından üstünlükleri açıktır. Yanlış anlamalar sözlü iletişimde çok daha çabuk dü-

zeltilebilir. Bu nedenle sözlü olsun yazılı olsun, emirler kesin ve açık olmalı, astlarda bir kararsızlık uyandırmamalıdır. Emirlerin amacı astlara açıklanmalı ve emre bir danışma niteliği verilmelidir. Üstler, yerine getirilmesi olanaksız veya herhangi nedenden dolayı yerine getirilmemesi olasılığı fazla olan emirler vermemelidirler. Çünkü nedeni ne olursa olsun, emirlerin yerine getirilmemiş olması, komuta yetkisinin sarsılması sonucunu doğurur. Yerine getirilmesi olanaksız emirler veren yöneticinin komuta yetkisi ve becerisi hakkında kuşkular uyanabilir.

Yöneticiliğin belli başlı ilkelerinden biri de astlardan yapılabilecek olanı istemek ve beklemektir. Yöneticilerin işgörenlerinden bazı işleri yapmalarını bekleyebilmeleri için; başka deyişle işgörenleri bir işbirliği ortamında uyumlu bir biçimde işletme amacına yöneltebilmek için, işgörenlerle iletişimi iyi sağlamaları gerekir. Yapılması olanaklı emirlerin yerine getirilmemiş olması, yöneticinin iyi bir disiplin ve moral sistemi gerçekleştirememiş olduğu sonucunu ortaya çıkarır.

İletişim sisteminin doğal işleyişi, (kaynak-alıcı-yansıma) işgören yönetiminde yürütme işlevinin işleyişi sırasında ortaya çıkabilecek uyumsuzlukları ortadan kaldırabilecek ve işletmede uyumlu bir çalışma ortamı sağlanacaktır.

İşletmede, işgören yönetiminde yürütme işlevinin etkinliğinin gerçekleştirilmesi için, iyi bir iletişim sisteminin kurulup, emir-komuta zincirinin kopuksuz ve iyi işlemesi ge-

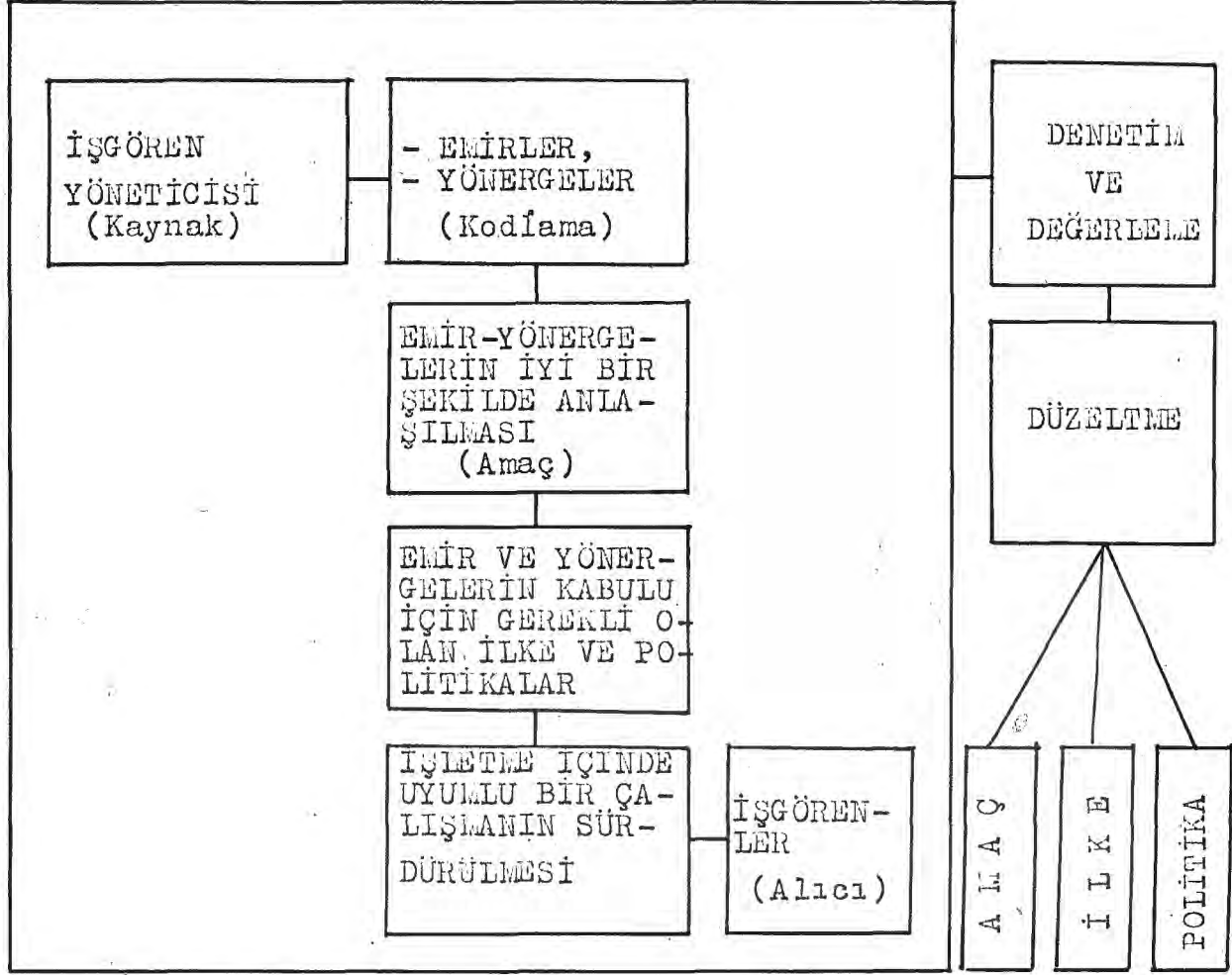
rekir. Böyle bir iletişim sistemi ise kuşkusuz, işletmenin finansal yapısına ağır masraflar yükler. Bununla beraber, daha önce belirttiğimiz gibi, emir ve yönergelerin yanlış anlaşılmasından dolayı ortaya çıkacak zararlar o kadar büyük olabilir ki, etkin ve verimli bir iletişim sistemi için yüklenen masraflar, karşılığını fazlasıyla ödeyecektir.

İşgören yönetiminde yürütme işlevi, özü bakımından sadece yukarıdan aşağıya doğru işlediğinden dolayı, tek yönlü bir iletişimdir. Emirler üst'ten gelir. Astların, üstüne emir vermesi, söz konusu olamaz. Ancak, üst basamaklarda bulunanların etkili karar alabilmeleri, dolayısıyla uygulanabilir emirler verebilmeleri için (anlaşmazlıkları ortadan kaldıracak) alt basamaklardan da yukarıya doğru bilgi akışı olması gereklidir. Astların tepkileri de üstlere yansıma öğesi ile geri döneceğinden iletişimin çift yönlü işlemesi ilkesi, bazı yanlışlıkların da ortadan kalkabileceğini gösterir.

Bir işletmenin işgören bölümündeki iletişim sistemi, aşağıdan yukarıya doğru gerekli olan her çeşit verileri, bilgi ve önerileri geçirecek ve aynı zamanda bu bilgilere dayanarak kararlar alan üstlerin emir-yönerge, açıklama ve telkinlerini alt kademelere, işgörenlere ulaştıracak özelliği taşımalıdır. Tüm anlatılanları ŞEKİL-42'de görmek olasıdır.

Özetle işletmede gerekliliği saptanan işgörenlerin araştırılıp bulunması işe alınması, işle uyumunun sağlanması işletmedeki fazla işgörenlerin gerekli yerlere yerleştirilmesi

İŞGÖREN BÖLÜMÜ



ŞEKİL-42: İşgören Yönetiminde Yürütme ve İletişim

(terfiler, atamalar, başka işletmelere nakiller, vb. işler) işgören yönetiminin yürütme işlevinin görevidir.

İşgören bölümü yine bu işlevi yerine getirirken diğer işlevlerle sürekli iletişim içindedir. Ayrıca işgören yönetiminin yürütme işlevini tüm işletme işlevleri içersinde olduğu kadar, işgören bölümünün kendi işlevlerinin hemen hemen tümünün yürütülmesinde görülebilir.

Yöneticiler işgören yönetiminde planlama ve örgütleme işlevine bağlı olarak, bu işlevlerde tasarlanan, amaçlanan işleri, belirli ilke ve politikalarla işgörelere iletme suretiyle yürütme işlevini harekete geçirmiş olurlar.

D - İşgören Yönetiminde Uyumlaştırma ve İletişim.

İşletme işlevleri arasında gerekli olan eşgüdümün sağlanması ve işgören bölümünün kendi işlevlerinde de bir uyumun kurulup işbirliğinin kurulması işgören yönetiminde uyumlaştırma işlevinin görevidir.

İşgören yönetiminde uyumlaştırma, işbirliği zorunluluğu ve örgütün karmaşıklık derecesi ile doğru orantılı olarak çapraşıklıan bir iletişim sisteminin işlevidir. Bu sistem, grup üyelerini birbirlerinin çalışmalarından haberli kılmaya yarar.

İşletmeyi oluşturan çeşitli bölümler, birbirleriyle iletişimde bulunmazlarsa, işletme kararsız ve kendi kendine rakip bir kişiliğe bürünür. Buna bağlı olarak işlevler arasında bir uyum sağlanamazsa, işletme bu zayıflık derecesinde gücünden ve varlığından kaybeder. Böyle bir durumda işletme rastgele bir araya gelmiş üretim etmenleri yığınınından fazla bir değer taşımaz. Uyumlaştırma, işgörenlerin çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaca varmak için faaliyetlerin birbiri ardırısı gelmelerini ve içiçe geçip kenetlenerek birbirlerini bütünlemelerini sağlar (16)

İşgören bölümünde uyumlaştırma işlevinin yerine getirilmesinden işgören bölümü yöneticisi sorumludur. İşgören bölümü yöneticisi işgörenlerinin neyi yapıp neyi yapamayacaklarını ve kimlerin amaca uygun veya karşı davrandıklarını ve işbirliği ortamında uyum içinde çalışıp çalışmadıklarını saptamakla yükümlüdür.

İşgören bölümü büyük olan işletmelerde emir, yönerge ve inanç aşamaların yazılı olarak bildirme zorunluluğu ortaya çıkar. Bunun için çeşitli iletişim araçlarından yararlanma yönüne gidilir. Bu araçlar arasında, konferanslar, toplantılar, seminerler ilk sırada yer alır. Bazı işletmelerde uyumsuzluklar büyük boyutlara ulaşır. Bu uyumsuzlukların giderilebilmesi için uyum komitelerinin kurulmasına gerek duyulabilir.

İşgören bölümü yöneticisinin, bölümün kendi iç uyumlaştırması kadar, bölümün diğer işletme işlevleriyle de bir uyumu sağlaması zorunluluğu vardır. İşgören bölümü kendi içinde uyumlu bir çalışma temposu gösterebilir. Ancak diğer bölümlerle bir uyum sağlayamıyor ise bölümün kendi uyumu işletmeyi amacına götürmez. Bunun gibi, bağlı olarak dış çevre ile de bir uyumun zorunluluğu ortaya çıkar. Devingen toplumsal ortam dediğimiz ortamda, toplumsal, kültürel, doğal, teknik ve ekonomik ortama uymak ve sürekli değişmekte olan bu koşullara ayak uydurmak zorunludur. Aksi halde işletme varlığını uzun süre sürdüremez.

İşgören yönetimde uyumlaştırma; işgören yönetimde planlama işgören yönetimde örgütlenme, işgören yönetimde yü-

rütme, işgören yönetiminde denetleme, işgören yönetiminde yetiştirme gibi işlevlerin bileşkisi olduğuna ve bunlarla çok sıkı bağlanmış bulunduğuna göre, iyi bir uyumlaştırmanın ilk koşulu bu işlevlerin ayrı ayrı eksiksiz bir biçimde yerine getirilmesidir. Bu durumda işletme, onu oluşturan üretim etmenlerinin yalın bir toplamından daha fazla bir değer kazanabilir ki, bu değer fazlasına, uyum değeri denebilir (17).

İşletme ve işgören bölümü işlevlerinin işleyişlerini denetlemek ve gerekli olan düzeltici önlemleri almak için iyi bir iletişim sistemine gerek duyulur. İşletmenin çeşitli bölümlerinde olup bitenler, sözlü ve yazılı raporlar halinde işgören bölümü yöneticisine iletilir. Toplanan bu verilerden uyumsuzluğun nereden kaynaklandığı tespit edilir. Uyumlaştırma için gerekli önlemler alınarak eşgüdüm sağlanır.

İşgören bölümünde uyumlaştırma sağlandıktan sonra bu bölüm işletmenin diğer bölümleri ile de iletişim içersine girecek, işletmenin tümünde uyumlu bir şekilde faaliyetlerin sürdürülmesini sağlar. İşgören bölümünde uyumlaştırmanın sağlanması bu bölümün değişen çevre, sosyal teknolojik, değişen koşullarla sürekli olarak uyum içinde olmasını sağlar. İşletme bu bölümün uyumunu her bölümde ayrı ayrı sağlayabildiği ölçüde varlık ve güç kazanır.

İşgören yönetiminde uyumlaştırma işlevi, sürekli olarak işletme içindeki işbirliğinin, uyumun ve dengenin korunmasını sağlar. Uyumlaştırma işlevi işbirliğini bozucu etkenlerin (17) TOSUN, s. 124.

giderilmesi ve etkin verimli bir şekilde takım ruhunun gerçekleşmesi için uğraşır. İşbirliği sağlanamamış bir bölümde işlerin yürümemesi moral gücünü zayıflatır. İşletme içindeki olumsuz sonuçlar, işletme dışında aileye başka kişi ve kurumlara kadar taşabilir. Bu nedenle iyi bir iletişim sistemi, iyi bir uyumlaştırmaya karşılık olabilir.

E - İşgören Yönetiminde Denetleme ve İletişim

İşgören yönetimi işlevlerinin işleyişini izleyerek, olumlu veya olumsuz yanlarını saptamak, bu işlevlerinin uygulanması sonrası beklenen sonucu verip vermediğini araştırıp tesbit etmek, işgörenler ile ilgili standartları belirlemek, işgören yönetiminde işlemlerin denetleme aşamasında yer almaktadır. İşgören yönetiminde denetim, saptanan verilerin değerlendirilerek, ilgili yerlere belirtilen oluklar aracılığı ile iletilmesiyle sağlanır.

İşgören yönetiminde denetleme, işgören yönetimi işlevlerinin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırıp saptar. Daha önce de kısaca değindiğimiz gibi, denetleme işlevi; elde edilmek istenen sonuçlara ulaşacak şekilde işlerin yürütülmesini, olumsuz gidiş ve tutumların yeniden değerlendirilerek, önceden saptanan şekilde yoluna koydurulmasını sağlayan bir işlevdir.

İşgören bölümü yöneticisinin iyi bir denetim politikası izleyebilmesi için, nerede bulunduğunu ve nereye ulaşmak istediğini saptamış olması gerekir. Planlama ile ulaşılacak istenen amaç önceden saptandığından, denetleme ile saptanan amaca ne

derecede ulaşıldığı araştırılır. İlgören bölümünde her şey planlanan şekilde olmuş ise, amaca ulaşılmış ve beklenen sonuçlar elde edilmiş olur. Bazı durumlarda ise planlanan ile fiili durum arasında sapmalar görülebilir. Bu sapmalar kötü yönde ise olumsuz iyi, yönde ise olumlu sapma adını alır.Örneğin; ilgörenlere uygulanan eğitim programlarından elde edilen sonuç kötü ise, başka deyişle önceden saptanan düzeyde kaliteli ve yenilikçi ilgören modeli elde edilememiş ise, eğitim programlarındaki bu durum olumsuz sapmayı ortaya çıkarır, bu olumsuz sapmalar düzeltilerek yeniden değerlendirir.

İlgören bölümündeki sapmaları belirledikten sonra, bunların düzeltilmesi, başka deyişle, gelecek çalışma dönemlerinde aynı sapmaların oluşmasına engel olacak çözümlerin bulunarak, önlemlerin alınmasıdır. Alınacak bu önlemlerin etkili ve verimli olabilmesi için; önce olumsuz durumları oluşturan neden ve etkenlerin saptanarak kaynağı belirlenmelidir. Sorunların nedenleri bilinirse, daha etkili önlem ve çözümlere ulaşılabilir. Böylece ilgören yönetiminde denetleme işlevi düzeltici, iyileştirici, geliştirici ve mükemmelleştirici işlevini yerine getirir.

İlgören yönetiminde denetleme işlevinin etkin ve verimli olabilmesi için, önce standartların belirlenmesi, daha sonra içinde bulunulan durumun saptanması ve yorumlanması gerekir. İlgören yönetiminde denetleme aşamasında, standartlar ile gerçekleşmiş durum karşılaştırılarak sapmaların belirlenmesi ve yorumlanması, son olarak da düzeltici önlemlerin alınması gerekir.

Standartların belirlenmesi, gerçekleşmiş durumun saptanması, incelenmesi ve yorumlanması sapmaların belirlenmesi, yorumlanarak değeriendirilmesi ile bunların nedenlerini önleyici ya da düzeltici önlemlerin neler olabileceğinin belirlenmesi kolay bir iş değildir. Bu işler yöneticilerin büyük ölçüde zamanlarını aldığı gibi, önemli harcamalara da neden olur. Bu yüzden bir çok yönetici, çok gerekli olduğu halde denetim işleminde vazgeçmek ve bunun sonucu olarak, israf ve zararları göze almak zorunda kalır.

İşgören yönetimi işlevlerden, planlama, örgütleme, yönetme, düzenleştirme işlevlerindeki iletişim şemalarında denetleme değerieme işlevinin iletişim sistemindeki yeri gösterilerek önemine değinilmiştir. Denetleme işlevinin bu özelliğinden dolayı, işgören yönetiminde denetleme ve değerieme işlevine ilişkin ayrı bir iletişim şemasını çizmek olası değildir.

İşgören yönetiminde denetleme işlevi, işletme içindeki olumlu ve olumsuz durumları belirleyen önemli bir işlevdir. İşletmedeki olumsuz durumlar bazen işgören davranışlarından, bazan de, işgörenlerin tecrübe, beceri ve yetenek eksikliklerinden kaynaklanmaktadır. Olumsuz durumlar işgörenlerin çalışma isteğı, tutum ve morali ile ilgili değilse, maddi ve tinsel özendirme araçlarından yeterince yararlanılmadığı anlaşılır. Olumsuz durumlar bazen de işgörenlerin doğal ve eğitsel yeteneklerinden, işgören seçimi, işe yerleştirme ve eğitim gibi konulara yeterince önem verilmemiş olmasından kaynaklanabilir.

İşletmede belli yeteneğe ve niteliğe sahip olan işgören-

lerin, işe yerleştirme ve eğitime tabi tutulması ve bu işlemlerin kısa sürede az masrafla gerçekleştirilmesi olanaksızdır. Böyle durumlarda işgörenlerin düzeyini yükseltinceye dek standartların düzeyini düşürmekten başka çıkar yol yoktur. Gerçekten, işletmede kalite, miktar, maliyet, vb. standartları uygulayıp yapılan denetlemelerde de olumsuz durumlar işgörenlerin yeterli niteliğe sahip olmadığından ileri gelmiş ise, kaliteyi yükseltmek için de herhangi bir çözüm yoksa, işletme daha düşük nitelikte, daha az sayıda işgören çalıştırıp ve daha yüksek maliyet ile üretimde bulunmak zorunda kalacaktır. İşgören bölümü yöneticisi bu tip sorunları erken belirlemeli ve hangi kaynaklardan çözülebileceğini de saptamalıdır. Yapılan bu işlemler hem işgörenlerin hem de işletmenin yararına olumlu sonuçlar verecek şekilde olmalıdır. Denetleme işlevinin iyi uygulandığı bir işletmede, bir yandan verimlilik artarak kaliteli mal ve hizmet üretilecek öte yandan da işgörenlerin refahı artacaktır.

Denetim ve değerlendirme işi defalarca tekrarlanarak, istenilen sonuca ulaşıncaya dek bir süreç olarak devam eder. Denetim sonucu elde edilen bulgu ve bilgiler, ilgililere sunulur, gerekli düzeltmeler varsa yapılması istenir, yoksa duruma devam etmesi sağlanır. Planlandan sapmalar zaman yitirmeden tespit edilir ve gerekli düzeltmelerin yapılmasına gidilir.

* Denetleme eksikliği çeşitli bakımdan kayıpların çoğalmasına, aşırılığı ise denetleme giderlerinin artmasına yol açar. Eksik denetleme kadar, aşırı denetleme de işletme ve işgören-

ler için olumsuz sonuçları ortaya çıkarır. Bu nedenle, eksik denetlemenin yol açabileceği kayıpların neler olduğu analiz edilmeli, diğer yandan ise aşırı denetlemenin neler kazandıracığı ve maliyetinin ne olduğu ortaya konmalıdır.

İşgören yöneticileri, denetim işlevinin önemine algılamalı ve bölümünde bu işlevi sürekli olarak, kıvamlı biçimde uygulamalıdır. Denetim ve değerlendirme iletişim sisteminde, nasıl ki olumsuz sonuçlar yansımaya süreci ile tekrar kaynağa dönüşürse, denetim ve değerlendirme ile de tekrar amaçlanana ulaşılmaktadır. Bu süreç planlanan işlerin istenilen düzeyde gerçekleşmesine kadar devam edecektir.

E - İşgören Yönetiminde Yetiştirme ve İletişim

İyi bir işgören yöneticisi bölümünün işlevlerini disiplinle etmek amacıyla, bu işlevleri planlayacak, örgütleyecek, emirler vererek harekete geçirecek, olumsuz sonuçların çıkmaması için denetleyip düzeltecek ve bu eylemleri kendinden sonra yürütecek bir yönetici adayını yetiştirecektir.

Çağımızda teknolojik, sosyolojik, kültürel ve ekonomik yenilikler ve işletmelerin bunlara bağlı olarak hızla büyüyüp karmaşık bir durum almıştır. Devingen toplumsal ortamda kararlı bir etkileşim süreci göstererek büyüyen işletmeler de yöneticiye olan gereksiniminde gittikçe artmıştır. İşletmeler yöneticilerini işletme dışından ve işletme içinden yetiştirmek suretiyle iki kaynaktan sağlayabilirler. Yetiştirilmiş yöneticiye sahip olma işgören bölümü ve işletme için son derece önem taşır.

İşletmelerin yaşama ve gelişme güçleri, yöneticilerin sayılarına ve niteliklerine bağlıdır. Bu bakımdan her işletme yeter sayı ve nitelikteki yöneticilerini hazır bulundurmak zorundadır. Özellikle işgören bölümü yöneticisinin uğraşı alanı insan olduğuna göre, bu yöneticinin çok iyi yetişmiş, bölüm içindeki her türlü sorunun, huzursuzluğun üstesinden gelebilecek yetenek ve güce sahip olması gerekir. İşgören yöneticisi bugün için ihtiyaca cevap veriyor diye düşünülmemelidir. Kilit noktadaki bu kişinin olmaması durumunda bu görevi yerine getirebilecek aynı yetenek ve niteliklere sahip bir yöneticinin de hazır bulundurulması gerekir.

Bu bölüm yöneticisinin işgörenlerle rahat iletişim kurabilmesi, sorunları yerinde ve zamanında belirleyip, çözümlerini bulabilmesi gibi özelliklere de sahip olması gerekir.

* İşletme içi ve işletme dışı olmak üzere iki tip yaklaşımla işgören yönetiminde yetiştirme sorunu çözümlenebilir. İşletme içinde, çeşitli kursların düzenlenmesi, işgörenlere işbaşında eğitim verilmesi, yöneticilerin gözetiminde eğitimlerin düzenlenmesi, vb. işletme dışında ise çeşitli eğitim kurumlarıyla iletişimde bulunup, işgörenlerden yetiştirilme gereği duyulanların bu okullara gönderilmesi gerekir. Ayrıca yurtdışındaki seminerlere yönetici gönderilmesi de işletme dışında yetiştirme işlevinin görevlerinin başında gelir. İyi yetişmiş kadro ile çalışmak işletmeyi her türlü külfetten ve verimsiz çalışmaktan kurtaracaktır.

İşgören bölümü yöneticisinin yetiştirme işlevini sürdürme-

sinde en iyi çözüm, yetiştirilecek elemanları ayırıp bunlar için çeşitli eğitim plan ve programları hazırlamaktır. Planlarını hazırlarken de bu işgörenlere ne öğretmeli, ne zaman ve nerede öğretmeli, kim öğretmeli, öğretim süresi ne olmalı, eğitim araçları neler olmalı gibi soruların cevaplarının bulunması gerekir. Bu soruların cevapları doğrultusunda hazırlanan programlarda işgörenler eğitim sürecine girerler ve onlardan istenen sonuç elde edilinceye dek bu süreç devam eder.

Bazı işletmeler yetiştirmeye bağlı olarak eğitim işlevini bir maliyet unsuru olarak görmekte, sonuçta elde edilecek olumlu gelişmeleri pek dikkate almaktadırlar. Bu nedenle her işleve gereken önem verilmelidir. Herhangi birimdeki bir terslik bir diğerine geçtiğinde bölümde veya işletmede kopukluk ve huzursuzlukta kendiliğinden ortaya çıkacak ve işgören yönetimi işlevleri olumsuz yöne istenmeyen sonuca doğru sürüklenmiş olacaktır. Bu bölümün yönetimindeki bir bozukluk ur gibi işletmenin tüm bölümlerini etkileyecek ve işletme için oldukça ciddi boyutlara ulaşan sorunlar ortaya çıkacaktır. İletişim sistemine önem veren ve yetiştirme sisteminin kurulmasına özen gösteren işletmelerin, işgören işlevlerinde ve diğer işletme işlevlerinde bir sorun çıkmayacaktır.

13. İŞLETMELERİN AMAÇLARINA ULAŞMASI AÇISINDAN İLETİŞİM

İşgören bölümünün işlevsel olarak işletme içerisinde oldukça önemli bir yere ve göreve sahip olduğunu belirtmiştik. Bu bölüm bir yandan kendi işlevlerini yerine getirirken, diğer yandan işletmenin diğer işlevleri ile de ilintide bulunarak, işletmenin asıl amacına etkin ve verimli bir biçimde ulaşmasına etki eder.

İşletmelerin amaçları değişik yazarlar tarafından çeşitli şekillerde sıralanmıştır. İşletmelerin amaçları ile ilgili bir sıralama, bu sıralamayı yapanların inanışlarını ve düşünce tarzını ortaya koyar.

İşletmelerin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak kanımca olumludur.

DOĞAL AMAÇLAR

A- Kuruluş Amaçları

a- Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetleri üreterek, topluma hizmet etmek,

b- Çevre ve toplum ile iyi ilişkiler kurmak,

c- Devletin koyduğu yasa ve kurallara uymak ve bunları desteklemek,

d- Çevrenin bozulmasını önlemek ve çevre kirlenmesini önlemek amacıyla çalışmalarda bulunmak.

B - İşleyiş Amaçları

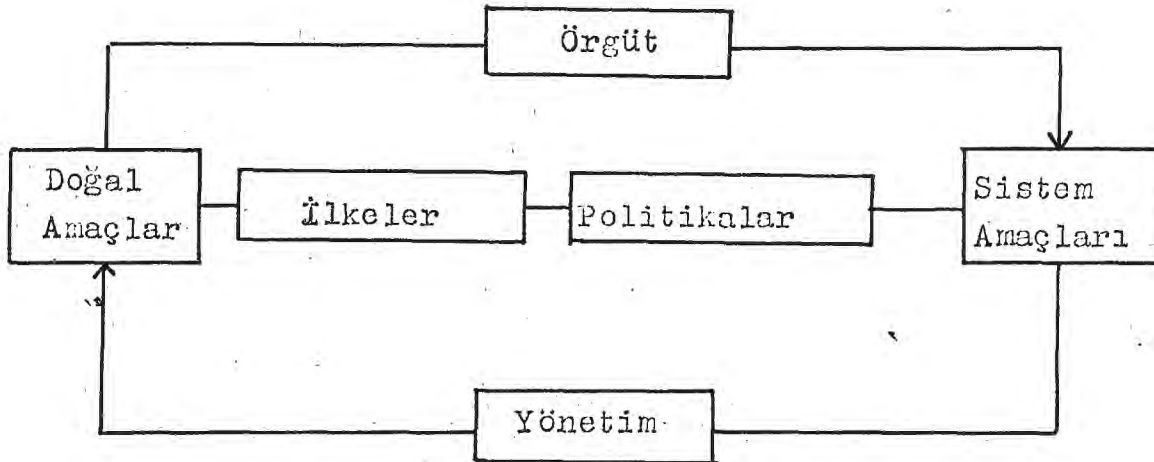
- a- Topluma hizmet ederken kâr sağlamak,
- b- İşgörenlerin sağlığını ve refahını korumak,
- c- İşletmenin büyümesini sağlamak.

SİSTEM AMAÇLARI

- A- Büyüme
- B- Kararlılık
- C- Etkileşim

İşletmeler ister mal üretsinsinler, isterse hizmet üretsinsinler; bu amaçları yerine getirmek zorundadırlar.

İşletmeler başlangıçta oluşturdıkları doğal amaçlarına uygun değişmeyen ilkeler tespit ederek bunlara değişen politikalarla müdahale ederek sistemin amaçlarına ulaşabilirler. Bunu yaparken işgören örgütü ve işlevleri ile birlikte hareket etmelidirler. Belirtilen bu amaçları ŞEKİL-43'deki gibi gösterebiliriz.



ŞEKİL-43 : İşletmenin Amaçları

İşletmeler ister mal üretsinsinler, isterse hizmet üretsinler bu amaçları yerine getirmek zorundadırlar. Yukarıda saydığımız bu amaçları aşağıdaki gibi sıralayıp açıklamak olurludur.

A - Kuruluş Amaçları

a- Tüketicilerin İstek ve Gereksinimlerini Karşılayacak Mal ve Hizmet Üreterek Topluma Hizmet Etmek.

Bütün işletmelerin temel ve birinci amacı mal veya hizmet üretmektir. Çünkü, işletmeler mal veya hizmet üretmek amacıyla kurulurlar. İşletmeler toplumun diğer bir deyişle tüketicilerin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretiyorsa ve bu üretiminde esas amaç topluma hizmet ise, işletmenin kârı ve işletmenin yaşamının sürekliliği kendiliğinden ortaya çıkacaktır.

b- Çevre ve Toplum İle İyi İlişkiler Kurmak

Çevre ve toplumla iyi ilişkiler dürüstlük temeline dayanılarak kurulur. Çevrenin sorunlarını tanımak ve bunlara çözümleyici yaklaşımlarda bulunarak güçlenir. İşletmeler çevreyi temiz tutmalı ve topluma karşı dürüst davranmalıdır. Günümüzde bir çok modern işletme çevreye ve topluma karşı üzerine düşen görevleri yerine getirmeye çaba sarfetmektedir.

c- Devletin Koyduğu Yasa ve Kurallara Uymak ve Bunları Desteklemek -

İşletmeler devletin koymuş olduğu standartlara göre üretimlerini yaparak, vergilerini düzenli ve zamanında ödeyerek ve yasa ve kurallara uyarak devlete karşı görevlerini yerine getirirler.

d- Çevrenin Bozulmasını Önlemek ve Çevre Kirlenmesini Önlemek Amacıyla Çalışmalarda Bulunmak

Günümüzde birçok işletme üretim artıkları ile doğal dengeyi bozmaktadır. Bazı işletmeler sıvı artıklar ile suları ve denizleri kirletirken, bazı işletmeler de çıkardıkları toz ve dumanlar ile bitki örtüsünü yaşanmaz hale getirmektedir.

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürürken; çevrenin kirlenmesini önlemek amacıyla, arıtma tesisleri kurarak çevre kirlenmesini önlemek amacıyla, arıtma tesisleri kurarak çevre kirlenmesini önleyici çabalar içerisinde girmeleri gerekmektedir.

B- İşleyiş Amaçları

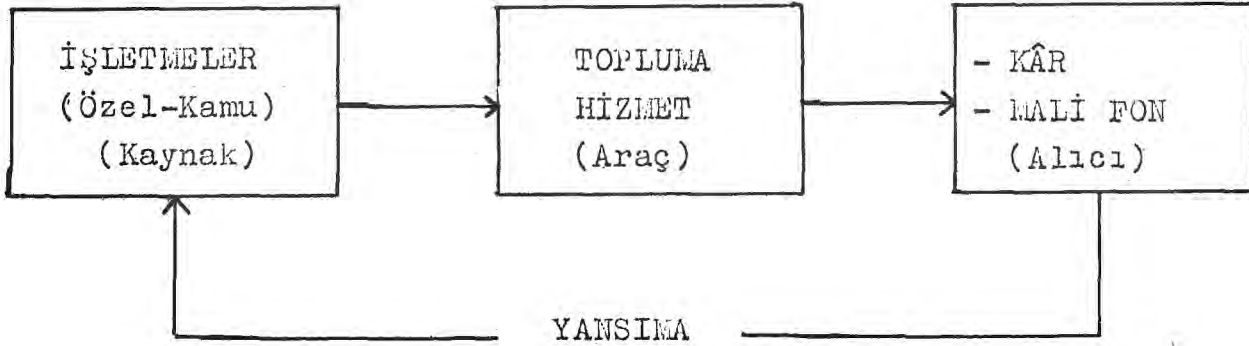
a- Topluma Hizmet Ederken Kâr Sağlamak

Bir işletmenin topluma hizmet ederken aynı zamanda kâr etmesi işletmenin varlığını koruması açısından önemlidir. İşletmeler amaçlarından biri olan kârı elde etmedikçe, hayatta kalamazlar. Kâr bir işletmenin belirli bir süredeki gelirinin, aynı süredeki toplam giderinden fazla olan kısmı diye tanımlanabilir (18). İşletmeler ister sosyalist sistem-

de; ister kapitalist sistemde faaliyet göstersinler, topluma hizmet ederken kâr elde edeceklerdir. Topluma hizmet sağlamaksızın, bir işletmenin kâr elde etmesi ve uzun süre faaliyetini sürdürmesi beklenemez.

Birincil amacı topluma hizmet olmayıp da kâr olan işletmeler, topluma kalitesiz ve nitelikli olmayan mal ve hizmet sunmaktadırlar.

Kârın birincil amacı; topluma hizmetin ise araç (ikincil amaç) olduğunda işletmelerin, tüketiciler ile iletişimi ŞEKİL-44'de olduğu gibi gelişecektir.



ŞEKİL-44: Kâr'ın Amaç Topluma ve Hizmetin Araç Olduğunda,
Bir İşletmenin İletişim Yapısı

İşletmeler kârı amaç olarak seçtiklerinde, topluma hizmeti yeterince sağlayamayacaklardır. İşgörenlerin sağlığının ve refahının korunması, çevre ve toplumla iyi ilişkiler kurmak, devletin koyduğu yasa ve kurallara uymak ve bunları desteklemek, işletmenin büyümesini sağlamak, çevrenin kirlenmesini ön-

lemek gibi diğer amaçlarını da gözden kaçıracaklardır.

İşletmelerin kâr amacını seçip, öteki amaçları dikkate almamaları çok tehlikelidir. Kâr'a dar bir görüşle sarılmak, işletmeye uzun ve sağlıklı bir yaşam sağlamaz.

Birincil amacı kâr olan işletmeler, işletmecilik bilgilerini, tekniklerini ve yönetim işlevlerini çoğu zaman bilmemekle ve uygulayamamaktadırlar. Buna bağlı olarak, işletmelerde işgören işlevlerine ilişkin birçok sorunlar ortaya çıkmaktadır (19).

Yapılan araştırmaya göre, özel kesim işletmeleri ve kamu sektörü işletmeleri, işletme amaçlarından olan topluma hizmeti birincil amaç olarak seçmemekte; kârı amaç olarak almaktadırlar. Böylece işletmeler; amaçlarının büyük çoğunluğunu yerine getirememekte, başka deyişle bu amaçlara ulaşamamaktadırlar.

İşletme amaçlarının yerine getirilmesinde rastlanan bu aksaklıklara karşın, bu işletmeler faaliyetlerini sürdürebilmektedirler. Bu da gelişmekte olan bütün ülkelerde olduğu gibi, ülkemizde de işletmelerin büyük sorunlar ile karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır.

İşletmeler bütün amaçlarına ulaşmak için çaba gösterdik-

-
- (19) Prof.Dr.İnal Cem AŞKUN tarafından yapılan 'Türkiye'de İşletme Yönetiminin Temel İşlevlerini Uygulama Başarısına İlişkin Araştırmaya göre; Birincil amacı topluma hizmet olmayıp da kâr olan işletmelerin işletme politikalarında ortaya çıkan aksaklıklar görülmektedir. Bu konuda geniş bilgi için bkz. İNAL CEM AŞKUN, "Türkiye'de İşletme Yönetiminin Temel İşlevlerini Uygulama Başarısına İlişkin Araştırma Verileri Üzerine Düşünceler" II.Ulusal İşletmecilik Kongresi, İzmir, 1980.

lerinde, özellikle birincil amaç olarak topluma hizmeti esas aldıklarında; kendi iş kolları içinde yoğun bir rekabet içine gireceklerdir.

Topluma hizmet birincil amaç olduğunda, özel işletmeler ve devlet işletmeleri de tekelci anlayıştan kurtulacaklardır.

İşletmeler birincil amaçlarını kâr olarak sürdürdükleri takdirde ise, yönetim ve özellikle işgörenlerin sağlığının ve refahının korunması amacını gözden kaçıracaklar; böylece işletme fonksiyonlarından olan işgören yönetimine de gereken önemi veremeyeceklerdir.

Birincil amacı kâr olan işletmelerde, işgören sorunları ortaya çıkacak, bu sorunların en önemlilerinden olan ilk sorun belki de ücret yönetiminde kendini gösterecektir. İşletmelerin birincil amacı kâr olduğunda, işgörenlerinin sağlık ve refahını koruması amacıyla adil bir ücretlemeye de baş vuramayacaklardır. Böylece işletmenin en önemli bölümü olan ücretleme bölümü ve ücretleme ile ilgili çalışmalar da işletmelerde yapılamayacaktır (20).

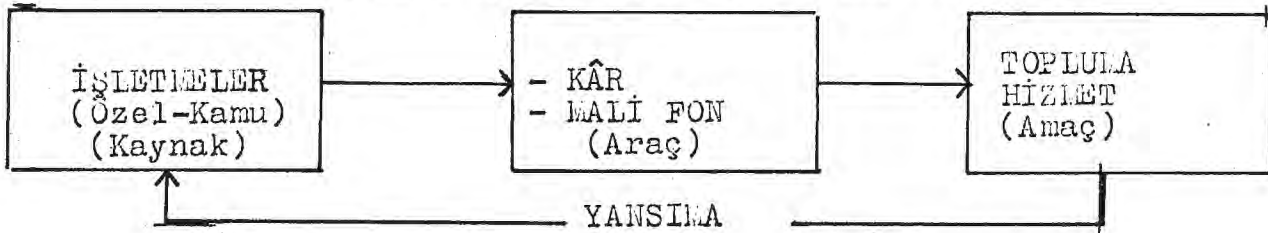
İşletmeler, birincil amaç olarak topluma hizmeti esas aldıklarında ise, kâr bir araç niteliği olarak ortaya çıkacaktır. Topluma hizmet gerçekleştiğinde, araç niteliğinde olan kâr da elde edilecektir. İşletmelerin topluma hizmeti arttıkça, buna bağımlı olarak kârları da artma gösterecektir. Kârları artan işletmeler, hizmeti esas aldıklarından, çalışanların sağlığı-

(20) ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Ücretleme Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama, s. 73

nın ve refahının korunması ile ilgili çalışmalar yapacaklar; çalışanlarına daha iyi ücret ödemeyi öğöreceklardır. Bunun için adaletli ve objektif ölçölere dayanan bir ücretleme sistemi kurma yolunda çaba gösterebileceklerdir.

İşletmelerde iyi bir ücret sistemi kurulabilmesi için ise, kuşkusuz işğören yönetimi ile ilgili konu ve kavramların bilinmesine gereksinim artacaktır. Bunun için de işletmede; iş analizi, iş tanıtımı, iş değeriemesi, işğören değeriemesi, işğören morali, vb. konuların ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gerekecektir. Birincil amacı topluma hizmet olarak faaliyet gösteren işletmeler; bütün işletme amaçlarını yerine getirdiği gibi, işletme yönetimi ile ilgili bütün yöntem ve teknikleri de uygulama olanakları bulacaklardır. Böylece topluma hizmet amacını temel alan işletmeler, büyümelerini de gerçekleştirecekler ve yakın gelecekte ülke ekonomisinde önemli yerlere geleceklerdir.

İşletmeler, birincil amaç olarak topluma hizmeti öngördüklerinde; yönetim ve işğören yönetimine ilişkin sorunlarını çözüme kavuşturmada başarılı olacaklardır. Topluma hizmeti birincil amaç; kârı araç olarak gören bir işletmenin iletişim yapısını ŞEKİL-45'deki gibi göstermek olasıdır.



ŞEKİL-45: Topluma Hizmetin Amaç, Kâr'ın Araç Olduğu
Bir İşletmenin İletişim Yapısı.

Topluma hizmetin amaç kâr'ın araç olduğu iletişim sisteminde işğören işlevlerinin iletişim bağlantısını bu şekilde inceleyebiliriz.

b- İşgörenlerin Sağlığını ve Refahını Korumak

Günümüzün işletme yöneticileri, işletmenin en değerli yatırımın iyi nitelik taşıyan kalifiye işgörenler olduğunu bilincindedir. Çalışanların sağlık ve refahının korunması, işletmenin başarısı için gerekli olan en önemli faktörlerden biridir. İşgörenlerin sağlık ve refahı iyi bir çalışma yeri sağlamak ve onların beğenecekleri ve bağlanabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmak ile korunabilir. Bunlara ek olarak, çalışma ve iş yasaları, işgörenlerin kaza sonucu yaralanmaları ve iş göremez hale gelmelerinde gerekli tazminat ve ücretin ödenmesini de öngörmektedir.

Emeklilik hakları, ücretli izin, satıştan prim ve kârdan pay verilmesi de işgörenlerin sağlık ve refahının sağlanmasında etkili olan diğer yöntemlerdir. İşçi sendikaları da işgörenlerin refahını arttırmak için çaba gösteren örgütlenmiş kurumlardır.

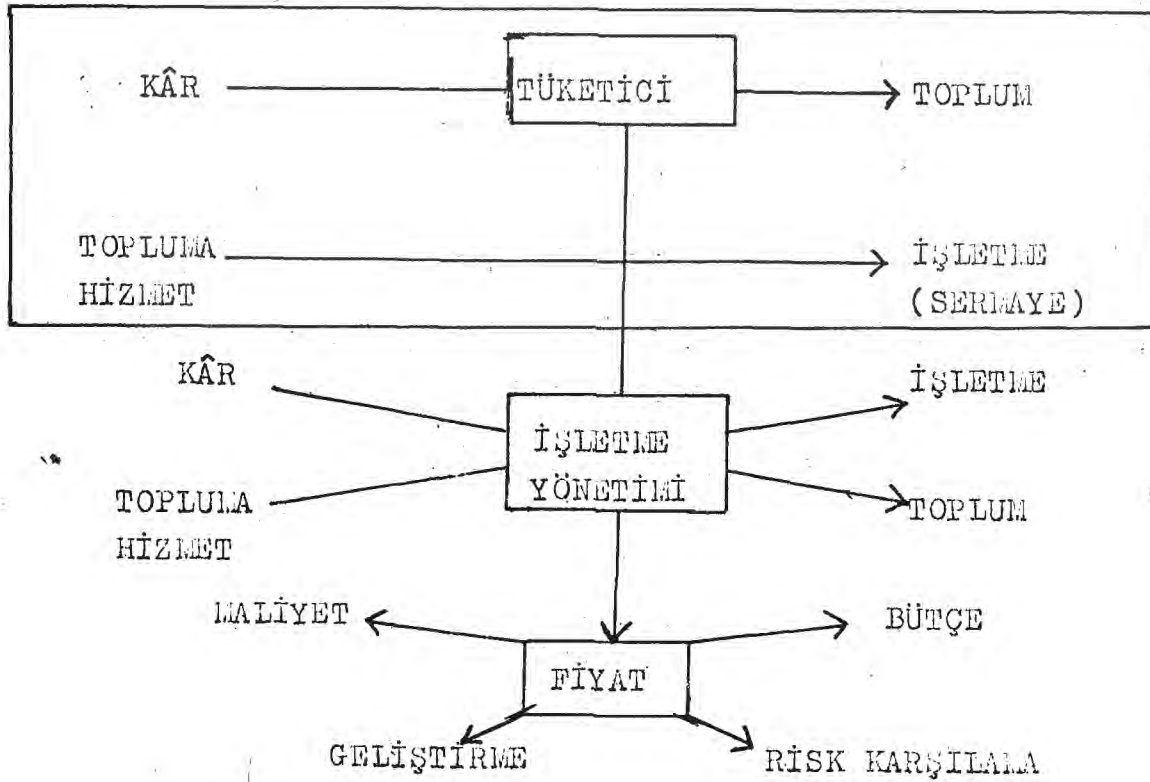
c- İşletmenin Büyümesini Sağlamak

İşletmenin ve kârlarının büyümesi, işletmenin rekabeti sürdürebilmesi için gereklidir. İşletmenin içinde bulunduğu koşullarda durumu yeterli görülse dahi büyümesi gereklidir. Çünkü işletmelerin de doğadaki diğer canlı varlıklar gibi bir hayat seyri vardır, kurulurlar gelişirler (büyürler), gerilerler ve faaliyetlerine son verirler. Ancak büyüme süreci içine giren işletmeler sürekli gelişme gösterirler ve böylece diğer işletmelere göre daha uzun süreler faaliyetlerini sürdürebilirler.

İşletmelerin büyüebilmeleri için gelirlerin tekrar yatırıma aktarılması gerekmektedir. İşletmelerin gelirleri ya-

tırım için yeterli olmayabilir, bu durumdaki işletmeler gerek duydukları fonları, finansal pazarlardan karşılama yoluna başvurabilirler.

İşletmeler saydığımız bu amaçları toplum ve işletme çıkarlarını dengeleyecek şekilde birleştirmeleri gerekmektedir. Bu amaçların dengeli ve kararlı bir şekilde birleşmeleri bir taraftan işletmenin başarısını arttırırken diğer yandan da toplumun refahını arttırarak dengeli bir kalkınmayı sağlayacaktır.



ŞEKİL-46: İşletme Amaçlarının Dengelenmesi

İşletmeler başarıya ulaşabilmeleri için daha önce açıkladığımız amaçları dengelemesi gerekmektedir. ŞEKİL-46'da görüldüğü gibi işletmenin amaçları işletme yönetimi diğer bir deyişle işletme yöneticileri tarafından tesbit edilmekte ve bu amaçları ulaşabilmek için çaba sarfetmektedir.

İşletme yöneticileri kâr, topluma hizmet ve diğer işletme amaçlarına ulaşabilecek hassas dengeyi kurmak zorundadırlar.

İşletmeler, sadece topluma hizmet amacıyla çalışacak olurlarsa (21); bu işletmenin giderleri bir süre için ortakların sermaye olarak sağladıkları fonlardan karşılanabilir. Fakat işletme sürekli olarak kâr etmemeye devam edecek olursa, bu fonlarda tükenecek ve öteki yatırımcılardan da yeni fonlar sağlamak zorlaşacaktır. İşletmenin hayatı sona erecektir.

İşletmeler iflas ettikten sonra, varlıkları paraya çevrilererek hak sahiplerine hakları oranında ödenecektir. Ülkemizde icra ve iflas mahkemeleri sürekli kâr sağlayamadığı için hayatı sona eren işletmeler ile ilgili kararlar vermektedir.

İşletmeler sadece kâr elde etme amacını gerçekleştirmek, istediklerinde ise topluma hizmet etme amacına ve işletmelerin, diğer amaçlarına ulaşılması söz konusu olamayacaktır, bu durum-

(21) Bazı işletmeler sadece topluma hizmet için kurulup işletilirler, ancak bu tip işletmelerde kâr söz konusu olmayıp verimlilik esastır. Örneğin devlet tarafından kurulup işletilen kamu kurumlarında(okul, hastane, güvenlik teşkilatı, adliye, vb..) kâr söz konusu olamaz, çünkü bu tür kurumları kurmak ve işletmek ile devlet toplumun düzenini, refahını ve güvenliğini koruma hizmetini yerine getirmektedir.

daki işletmeler kârlarını arttırmak için her türlü çabaya girişebilirler, kalitesiz mal üretebileceklerdir. İşletmenin yönetimi ile ilgili olarak araştırmalar yapamayacaklar, tüketiciyi kâr aracı olarak göreceklere. Serbest rekabet koşullarında, çok kârlı çalışan bu tür işletmelerin yatırım alanlarına kârı ile beraber topluma hizmeti de esas alan ve işletmelerin diğer amaçlarına ulaşmak için çaba sarfeden, diğer işletmeler yatırım yaptıklarında, sadece kâr amacıyla kurulan işletmeler adeta kâr ederek yok olacaklardır.

ŞEKİL-46'da görüldüğü gibi işletme yönetimi, diğer bir deyişle işletme yöneticileri işletme amaçlarını dengeleyerek önemli bir düğüm noktası olan fiyatı ele almak zorundadırlar.

İşletmeler ürettikleri mal ve hizmetleri fiyatlarken fiyatin gerekçelerini ortaya koymak ve gerekçelere göre fiyatlamaya gitmeleri amaçların dengelenmesi açısından önem taşımaktadır.

İşletmeler fiyat belirler iken, maliyetleri göz önünde bulundurmalıdır. İşletme hammadeler satın alır, binaların sahibi değilse fabrika ve yönetim binaları için kira öder, işgörenlerine ücret ve maaş öder, işletme giderlerini yapar, makina, araç, taşıt araçları ve öteki yıpranan ve eskiyen varlıklar için amortisman ayırır. Bütün bu giderler işletmenin ürettiği malın maliyetini oluşturur.

İşletmeler fiyat belirler iken işletme amaçlarından biri olan büyüme ve gelişmeyi de gözönünde bulundurmalıdırlar. İşletmelerin bir amaç dengesi içinde çalışmalarını sürdürmeleri

gelişme faaliyetlerine verdikleri öneme bağlı bulunmaktadır. İşletmede gelişme işletmenin canlılığı koruma açısından önemlidir. İşletmeyi değişen koşullara karşı ayarlayan, sorunlarına çözüm bulan canlılığını sürdürüp amaçlarına dengeli bir şekilde ulaşmasını sağlayan gelişmedir. Örneğin daha önce büyük ölçüde el emeğine dayalı olarak çalışmalarını sürdüren bir imalat işletmesi, gerek verimini gerekse kazancını arttırmak istediğinde bu sorunun çözümünü makinalaşmada görebilir.

Üretimin makinalaşması el emeğinin üretiminde ve fiyatlarda yarattığı sorunlara çözüm sağlarken beraberinde makinalaşmanın çeşitli maliyetlerini de işletmeye getirir. Burada ortaya çıkan durum, aslında üretim sorununun gelişmesinden ve bunun fiyatlara etki etmesinden başka bir şey değildir.

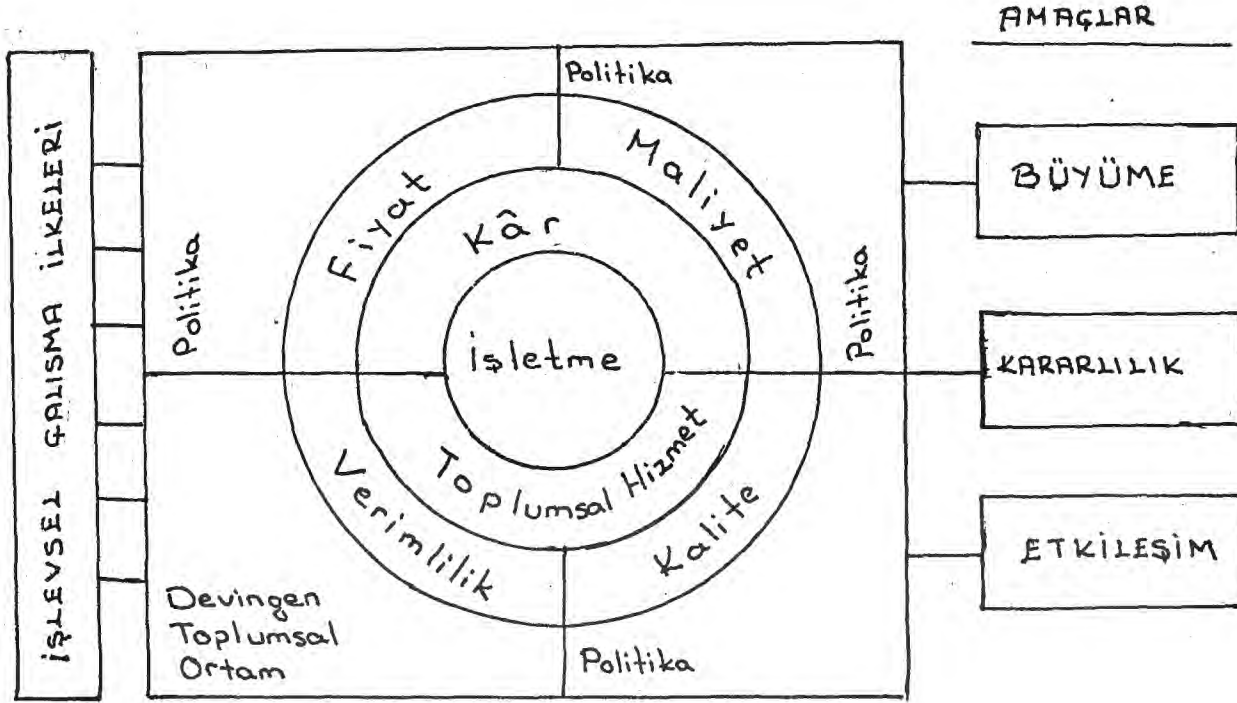
İşletmeler fiyat belirlerken riskleri de göz önünde bulundurmalıdırlar, risk sözcüğü genel anlamı ile "arzu edilmeyen bir olay veya etkinin ortaya çıkarılma olasılığı" nı anlatır. İşletmeler gelecekte çeşitli nedenlerle örneğin ekonomi politikasında yapılan değişiklikler ile, çeşitli arzu edilmeyen durumlar ile karşılaşabilirler, ülkemizde son yıllarda 24 Ocak Kararları diye bilinen bir dizi ekonomik kararlar ile uygulanmaya başlanan sıkı para politikası, işletmeleri çeşitli riskler ile karşı karşıya bırakmıştır. Verimli çalışan işletmeler çalışmalarını sürdürürken; verimsiz çalışan bir çok işletmede kapanma tehlikesiyle karşı karşıya kalmıştır. İşletmeler gerek ülkenin ekonomik yapısından kaynaklanan risklere gerek o işletmenin bulunduğu sektörden kaynaklanan risklere karşı hazırlıklı olma-

lı ve bu risklerin üstesinden gelebilecek fiyat politikasının benimsemelidirler.

İşletmelerin fiyat belirlemesine giderken üzerinde durulması gereken önemli kavramlardan biri de, bütçe olmaktadır. İşletmeler, amaçları doğrultusunda planlarını hazırlarlar. Buna uygun olarak bütçelerini yaparlar, ancak işletmelerin amaçlarına ulaşma yolu genellikle satış hacmi esas alınarak saptanır. Bu bakımdan işletmeleri amaçlarına ulaştıracak satış hacminin tesbitinde, fiyatlama önemli yer tutmaktadır.

İşletmeler kâr sağlarken topluma da hizmet etmeleri gerektiği daha önce de belirtilmişti. İşletmeler öyle bir fiyat belirlemelidirler ki, bir yandan tüketicileri korurken öte yandan da hem durumlarını koruyabilsinler, hem de yeni yatırımlar yaparak ülke ekonomisine katkıda bulunabilsinler. Bunu da işletmenin tüm amaçlarını gerçekleştirecek ve bu amaçlarını dengeleyecek bir işletme yönetimi ile sağlamak mümkündür. Aksi durumda işletmelerin yüksek fiyat belirlemeleri; toplum refah düzeyinin düşmesine, düşük fiyat belirlemeleri ise; işletme ortaklarının yatırım yapma gücünün azalmasına ve dolaşısıyla işletme sermayesinin düşmesine yol açacaktır. Başka deyişle işletme yöneticileri en uygun fiyatı belirlemeye özen göstermelidirler.

Sistem yaklaşımı açısından konuyu ŞEKİL-47'deki gibi toplayabiliriz.



ŞEKİL-47: İşletme Amaçları Açısından Fiyat Belirleme

ŞEKİL-47'den de görüleceği gibi işletme ekonomi ana sisteminin bir alt sistemidir. Bu alt sistemin çevresinde sürekli devinim içinde olan bir toplumsal ortam ve politikalar vardır. İşletme politikaları devingen toplumsal ortamdaki koşullara göre değişerek amaçlara ulaşır. Ancak birtakım değişmeyen ve kesin olan doğal ve işlevsel çalışma ilkeleri ile; İlkeler-Politikalar-Amaçlar, olgusu içerisinde, işletmenin kararlı bir etkileşimle büyüyebilmesini, halkaları açarak yukarıda açıkladık.

İşletmelerin kararlı etkileşimle büyümesi demek, ülke ekonomisinin büyümesi demektir. Bu nedenle işletmeler mutlaka bir yandan kendi çıkarlarını gözetirken, öte yandan da ülke çıkarlarını da gözönünde bulundurmak durumundadırlar. Bu da her işletmenin kendi içinde ve dışında başarılı bir iletişim ve etkileşim sistemi kurmasına bağlıdır.

Değişmeyen işlevsel çalışma ilkeleri koyarak ülkenin, müşterilerin (tüketicinin), işletmenin çıkarlarını dengeleyecek değişen politikalar ile amaçlara ulaşabilir. İlkeler hakkında hem işletme işlevlerine ilişkin, hem de işgören bölümüne ilişkin geniş bilgi daha önce verildi. Değişmeyen ilkelere, fiyat, maliyet, hizmet, kalite gibi değişebilecek politikalar uygulayarak, Büyüme, Kararlılık ve Etkileşim üçlüsüne ulaşılabilir. İlkelerle ve politikalarla amaçlara ulaşmak bir iletişim sistemidir. Amaçlardaki bir bozukluk, politikalarda yapılacak bir değişiklikle düzeltililebilir; başka değişle yansıma ögesi ile en uygun amaca ulaşılabilir.

IV. UYGULAMA

14. İŞLETMENİN TANIMI

A- Genel Açıklama

Çalışmamızın önceki bölümlerinde, iletişim kavramı ile iletişim kuralları üzerinde durulmuş, iletişimin işletmedeki etkinliği ve işgören bölümündeki önemine değinilmiştir. İşgören bölümündeki iletişim, işgören işlevleri ve işgören yönetimi açısından ayrı ayrı ele alınmış, bu işlevlerin nasıl etkilendiği açıklığa kavuşturulmuştur. Ayrıca işletmelerin amaçlarına ulaşma açısından da iletişimin rolü ve önemi açıklanmıştır.

Uygulama bölümünde ise araştırma konusu olan işletmenin faaliyet sonuçları ve örgütsel yapısı incelenmiş, işletmenin genel bir tanıtımı yapılarak niteliği ortaya konmuştur.

İnceleme konusu olarak ele alınan işletme cam sanayiinde faaliyet gösteren "Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları Anonim Şirkettir". Holding haline gelmiş olan topluluk da denilen bu kuruluşa bağlı 29 işletme bulunmaktadır.

Bu işletmenin seçilmesinin nedeni ise, büyük bir işletme oluşu ve iletişim sisteminin genişliği oluşturmıştır.

"Türkiye Şişe ve Cam Sanayii Fabrikaları A.Ş."nin iletişim yapısının incelenmesine geçmeden önce, bu işletmenin ülke içindeki önemine değinilmiştir. Sağlıklı bir inceleme yapılabilmesi için de, işletmenin mali ve örgütsel yapısı analiz edilmiştir.

Analiz sonucunda edinilen bulgular ise iletişim sisteminin yapısı ve işleyişi açısından incelenmiş, sistem çeşitli yönleriyle ortaya konmuş, uygulama sonuçlarının genel bir değerlendirilmesi yapılmıştır.

B- Cam Sanayiinde Genel Durum

Cam Sanayii, dünya ekonomik bunalımından en çok etkilenen sanayii dallarından biri olma özelliğini taşımaktadır.

Genelde tüm Avrupa ülkelerinde görülen ekonomik durgunluk ve dolayısıyla yoğun rekabet, cam sanayiinde de kârlılığın düşmesi işçi çıkartma ve işletmelerin el değiştirmesi gibi gelişmelere yol açmaktadır.

Bu durumdan çıkabilmek için cam sanayiinde faaliyet gösteren işletmeler, çeşitli önlemlere yönelmiş bulunmaktadır. Bu önlemlerin başında, enerji tasarrufu olmak üzere maliyetleri düşürücü, işgörenlerin verimliliği arttırıcı uygulamalar gelmektedir.

Ülkemiz cam sanayii ise, gerek hüküm süren iş barışı, gerekse üstlendiği görev ve sorumluluklar sonucunda başta dışsatım olmak üzere önemli gelişmeler kaydetmiştir. Bunun yanı sıra bütün finansal güçlüklerle rağmen yatırımlarını aksaksız sürdürmüştür. Türkiye şişe cam fabrikaları A.Ş. ise Türkiye'de endüstride faaliyet gösteren ve işgören yönetimi tekniklerini ayrıntıları ile uygulayan temel kuruluşlardan biri olarak çalışmalarını sürdürmektedir.

C- İşletmeyi Tanıtıcı Bilgiler

a- Adı ve Çalışma Konusu

"Türkiye Şişe Cam Fabrikaları A.Ş." 1934 yılında Türkiye İş Bankası A.Ş. tarafından İstanbul'da kurulmuştur. Günümüzde bir holding haline gelmiş olan ve topluluk da denilen bu kuruluşa bağlı 20 işletme bulunmaktadır. İşletme Cam ve Yan ürünlerini, bunların hammaddelerini makina ve araç gereçlerini üreterek pazarlamasını yapmaktadır.

b- Büyüklüğü ve Bağlı Bulunan İşletmeler

Topluluğa bağlı olarak faaliyet gösteren 23 işletme bulunmaktadır.

Topluluğun sanayii alanında faaliyet gösteren: Paşabahçe Cam Sanayii A.Ş., Teknik Cam Sanayii A.Ş., Çayirova Cam Sanayii A.Ş., Topkapı Şişe Cam Sanayii A.Ş., Teknik Cam Sanayii A.Ş., Soda Sanayii A.Ş., Reform Ambalaj Sanayii A.Ş., Bursa Oto Cam Sanayii A.Ş., Ferro Döküm Sanayii ve Ticaret A.Ş., İstanbul Porselen Sanayii A.Ş., Televizyon Sanayii A.Ş., Maden İşletmeleri, Cam İşletme Tesisi, Makina kalıp Fabrikası olmak üzere 17 işletme bulunmaktadır.

* Topluluğun pazarlama alanında faaliyet gösteren; Paşabahçe Ticaret Ltd. Şti., Paşabahçe Perakende Satışlar Ltd., Şti., Cam Pazarlama A.Ş., Derya Dış Ticaret A.Ş. olmak üzere dört işletmesi bulunmaktadır.

Topluluğun yatırım sürecindeki işletmeleri ise, Kırklareli Cam Sanayii A.Ş., Kurom Bileşikleri San.ve Tic.A.Ş., olmak üzere iki tanedir.

c- Üretim Hacmi

Topluluğun üretim ilkesi olan tam kapasite kullanma, tüm

kuruluşlarda uygulanmaktadır. Mevcut kuruluşların genişletilmesi, yenilerinin işletmeye alınması ve verimlilik artışıları üretim hacminin büyümesine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır.

1983 yılında topluluk dünyadaki gelişmeler paralelinde çalışmalarını daha çok cam işleme ürünlerinde yoğunlaştırmıştır. Enerji tasarrufuna yönelik yalıtım cam üretimi yurt içinde yetkili satıcılar kanalıyla yaygınlaştırma çalışmalarına girişilmiştir.

Cam sanayii kap alanında üretimini 168 bin ton düzeyinde gerçekleştirmiştir. Züccaciye üretiminde ise, büyük tip ürünlere yönelinmiştir. Kristal fabrikasının kapasite artışı ile 42 bin tona ulaşmıştır.

Çam sanayiinin önemli girdisini sağlayan Soda Sanayiinde ise üretim 216,9 bin düzeyinde gerçekleşmiştir.

d- İşgören Sayısı

İşletmelerin ulusal ekonomiye katkılarını belirleyen en önemli göstergelerden biri yarattıkları istihdam hacmidir. Topluluğun bünyesinde çalışanların sayısı 1981 yılında 13.011 kişi iken 1985 yılı başı itibarıyla 15.995 kişiye ulaşmıştır. Önceki yıllara göre kaydedilen artış üretime geçen Trakya Cam Sanayii A.Ş., TV Cam Sanayii A.Ş. gibi yeni tesislerini işgücü gereksinimlerinin artması, Kırklareli Cam Sanayii A.Ş. gibi yatırım sürecindeki işletmelerin yeni işgörenler ile takviye edilmesi ve gittikçe büyüyen kuruluşların artan iş hacimlerinin gerektirdiği işgücünün karşılanmasıyla kaynaklanmıştır.

e- Yatırımlar

Topluluk yatırım alanlarının seçiminde dünya ekonomisine açılmanın gerektirdiği yapısal bütünlüğün sağlanması ile, iç ve dış pazarların gereksinme duyduğu ürünlerin üretilmesine yönelmeyi esas almakta, yatırımların projelenmesinde ve uygulanmasında uluslararası düzeyde modern teknolojinin aktarılmasına önem vermektedir. Ayrıca finansman teknik bilgi ve yetiştirilmiş işgücü konularında öncelikle topluluğun birikimlerinden yararlanmasına özen gösterilmektedir.

Yeni yatırımlar ile, kalite yükseltme, maliyet düşürme ve üretim artışı sağlamaya yönelik modernizasyon ve tevsii yatırımlarının gerçekleştirilmesi yönünden 1983 yılı yoğun bir dönem olmuştur. Topluluğun 1983 yılı yatırım harcamaları 12,9 milyar düzeyinde gerçekleşerek toplam varlıkları 77 milyar düzeyine ulaşmıştır.

1984 yılı birinci yarısında üretime geçmiş olan yeni yatırımlar kapsamındaki, Kırklareli Cam Sanayii A.Ş., Otomatik Züccaciye Fabrikası ve Kromsan Sodyum Bicaromat, Sodyum sülfür tesisleri ile ilgili 1983 yılı toplam harcaması 9,2 milyar M. olmuştur.

Önemli genişletme yatırımları arasında yer alan Cam İşleme Tesisi ayna hattı ile Makina ve Kalıp fabrikası tevsii yatırımı tamamlanarak işletmeye 1983 yılında alınmıştır. Ayrıca Topluluğun bünyesinde bir Araştırma-Geliştirme merkezi kurulmuştur.

Yatırımların finansmanında topluluğun ayırdığı fonlarla birlikte Türkiye İş Bankasının desteğinden önemli ölçüde yararlanıl-

miştir.

f- Satışlar

Topluluğun satışları 1983 yılında 88,7 milyar düzeyinde gerçekleşmiştir.

Genelde piyasalarda belirgin bir canlanma olmamasına karşın, satışlardaki bu artış 1983 yılında işletmeye alınan Cam işletme tesisinin ayna ünitesi, çift cam uygulamasının yaygınlaşması, mevcut tesislerin tamamlanması ve işletmelerin daha verimli çalışmalarından dolayı gerçekleşmiştir.

Bir yandan otomotiv sanayiindeki canlanma sonucu artan oto emniyet camları satışları ile, diğer cam ürünlerinin satışlarının artması satış rakamını yükselmesini sağlamıştır.

g- Öz Sermaye ve Sermaye İştirakleri

Topluluk 1934 yılında Türkiye İş Bankası A.Ş. tarafından 1.000.000 ₺. sermaye ile kurulmuştur. Daha sonraki yıllarda ise öz sermayesi 200.000.000 ₺. yükseltilmiştir. 1983 yılı sonu itibari ile topluluğun öz sermayesi 12 milyar 135 milyon ₺. düzeyine yükselmiştir. Sermaye arttırımının büyük çoğunluğu, Topluluğun kurucusu olan Türkiye İş Bankası tarafından karşılanmıştır.

Diğer taraftan topluluğun sermaye iştirakleri, yatırımcı şirketlerin artan öz kaynak ihtiyaçlarının karşılanması, gerekse yeni yatırımların devralınması sonucu topluluğun 1983 yılı itibari ile iştirakleri toplamı 18 milyar düzeyine ulaşmıştır.

h- İşletmenin Sahip ve Yöneticileri

Türkiye Şişe ve Cam Sanayii A.Ş. 1934 yılında Türkiye İş Bankası A.Ş. tarafından kurulmuştur. İşletmenin hisselerinin büyük çoğunluğu Türkiye İş Bankası A.Ş.'ne aittir.

İşletmenin Genel kurulu temsilen yönetim kurulu bulunmaktadır. Genel müdür yönetim kuruluna karşı sorumlu olarak işletme işlevlerini yerine getirir. Yönetim kurulu aşağıdaki kişilerden oluşmaktadır.

Başkan	: Cahit KOCAÖMER
Başkan Vekili	: Sadi KUCAKSIZOĞLU
Üye	: Dr. Şahap KOCATOPÇU
Üye	: Cemil GÜNGÖREN
Üye	: Erdoğan YAZICI
Üye	: Talât ORHON
Üye	: Osman Nuri TORUN

İşletmenin yönetim faaliyetleri ise genel müdüre bağlı olan dokuz yönetici tarafından yerine getirilmektedir. Bu yöneticilerin beşi üst yönetim işlevlerini üstlenmiş ve icra kurulu üyeleri adını almıştır. İşletmede Genel müdür, Mali Koordinatör, I.Grup koordinatörü, II.Grup Koordinatörü, III. Grup Koordinatörü ve Pazarlama Koordinatörü üst yönetim işlevlerini üstlenmiştir.

Topluluğun yöneticilerini ve bunların görevlerini aşağıda olduğu gibi göstermek mümkündür:

Genel Müdür	Talat ORHON
-------------	-------------

Mali Koordinatör : Osman Nuri TORUN
I.Grup Koordinatörü : Alpaslan AKINCI
II.Grup KOordinatörü : Remzi ORMANCI
III.Grup Koordinatörü : Kemal SUNGUN
Pazarlama Koordinatörü : Erhan ARAS
Personel İlişkileri Genel
Md. Yard. :Adnan ERKMENOL
Maden Genel Müdür Yard. : İrfan GÜNER
Teknik Genel Müdür Yard. : Alev YARAMAN
Personel Müdürü : Murat TİPİGİL

15. İŞGÖREN ÖRGÜTÜNÜN İŞLEVLERİ VE İLETİŞİM YAPISI

A- İşletmenin Örgüt Yapısı

İşletmenin işgören örgütünün işlevleri ve iletişim yapısını incelemeden önce, kısaca işletmenin genel örgüt yapısını açıklamak gerekmektedir. Daha önceki bölümde de açıkladığımız gibi, topluluk da denilen işletmeye bağlı, çeşitli alanlarda genelde cam sanayii ana sektöründe faaliyet gösteren 23 kuruluş bulunmaktadır. Bu işletmenin örgüt yapısı incelendiğinde iki yapı ile karşılaşılmaktadır. Birincisi tüm kuruluşların idari ve mali açıdan bağlı bulunukları genel merkezi örgüt yapısı, ikincisi ise her kuruluşun yarı bağımlı kendi örgüt yapısıdır.

Merkezi örgüt, tüm kuruluşların idari ve mali bağımlılıkları üstlenmiş genel nitelikte ve bağlayıcı bir yetkiye sahiptir. ŞEKİL-48'de bu örgüt yapısına ilişkin şema verilmiştir. Bu şemada merkez örgüt yapısına ilişkin orunlar gösterilmiştir. Merkezi örgüt işletmeye bağlı tüm kuruluşların üzerinde onlara komuta eden bir özellik taşımaktadır.

B- İşgören Bölümünün Örgüt Yapısı

ŞEKİL-49'dan da görüleceği gibi, işgören bölümü yöneticisi işgören ilişkileri Genel Müdür Yardımcılığına bağlı olarak işlevini sürdürmektedir. İşgören bölümü, işgören ilişkileri

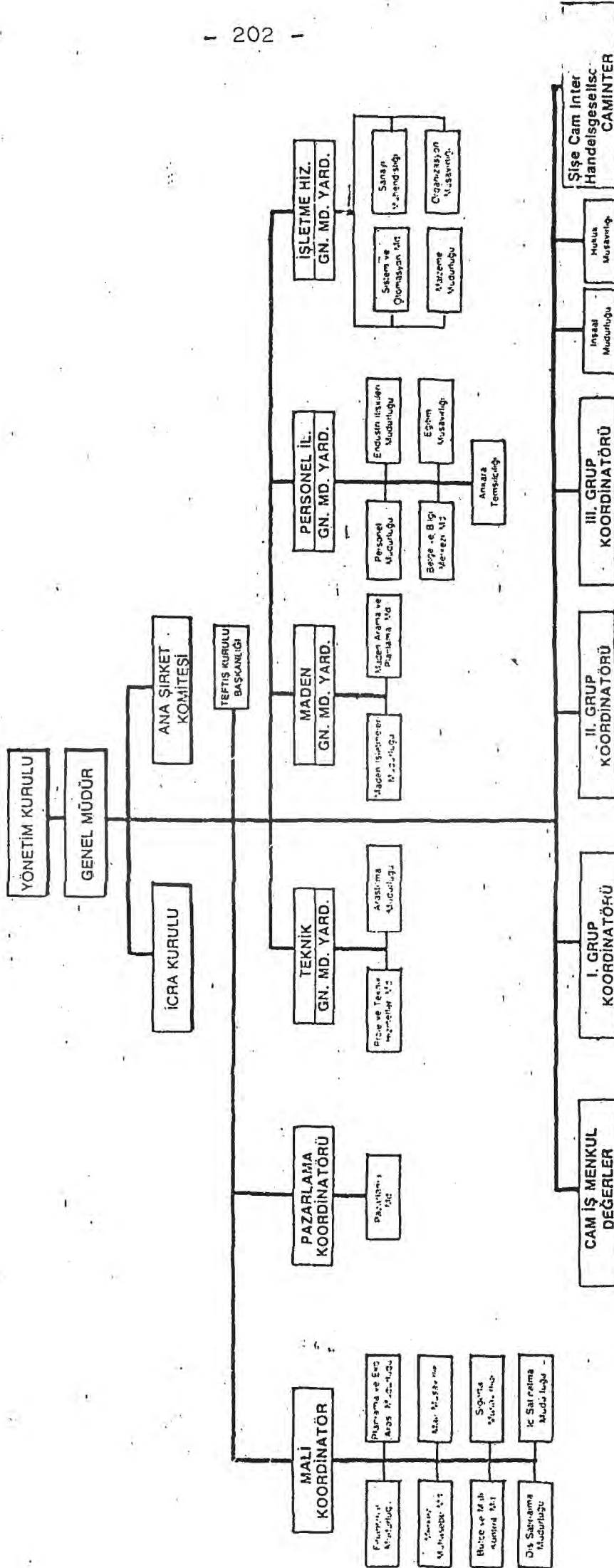
Genel Müdür Yardımcılığına sorumlu olarak faaliyetlerini sürdürürken, yetki alanına işgören bölümünün merkez örgütü ile birlikte 23 kuruluştaki idari işler müdürlükleri girmektedir. İşgören bölümü yöneticisi bu kuruluşlardaki idari işler müdürlüklerine emir ve yönergeler göndererek işgören bölümüne ilişkin işlevlerin uygulanmasını sağlar.

İşletmenin işgören bölümü yöneticisi ŞEKİL-49'da görüleceği gibi müdür ünvanına sahiptir. İşgören müdürü bağımlı olarak kurmay hizmeti veren iki personel uzmanı ile yazışmaları sağlayan bir daktilo memuru mevcuttur.

İşgören müdürünün, işgören müdür yardımcısı ve idari hizmetler müdür yardımcısı olmak üzere iki astı mevcuttur. İşgören müdür yardımcısı bağlı kuruluşlar ile iletişimde bulunarak işgören işlevlerinin yerine getirilmesinden idari hizmetler müdür yardımcısı ise, ofis hizmetlerini ve genel merkez hizmetlerinin yerine getirilmesinden sorumludur.

İşletmede işlevler birbirleri ile iletişim ve etkileşimde bulunarak tam bir uyum içersinde çalışmaktadır. İşlevlerin hepsine genelde aynı önem verilmektedir. Pazarlama, Üretim, Finans, Muhasebe vb. işletme işlevlerine verilen önem ve değer işgören bölümü içinde aynı değerde olmaktadır. Bu nedenle işgören bölümünün, işletme içindeki öneminin bilincine varılarak bu bölümün ayrıntılı olarak örgütlendirilmesine gidilmiştir.

İşgören bölümünün örgütlendirilmesine verilen bu önemin yanında, işgören bölümü görevlilerinin ücretlerine de aynı önemin verildiği söylenemez. Teknik ve mali bölümlerde çalışan

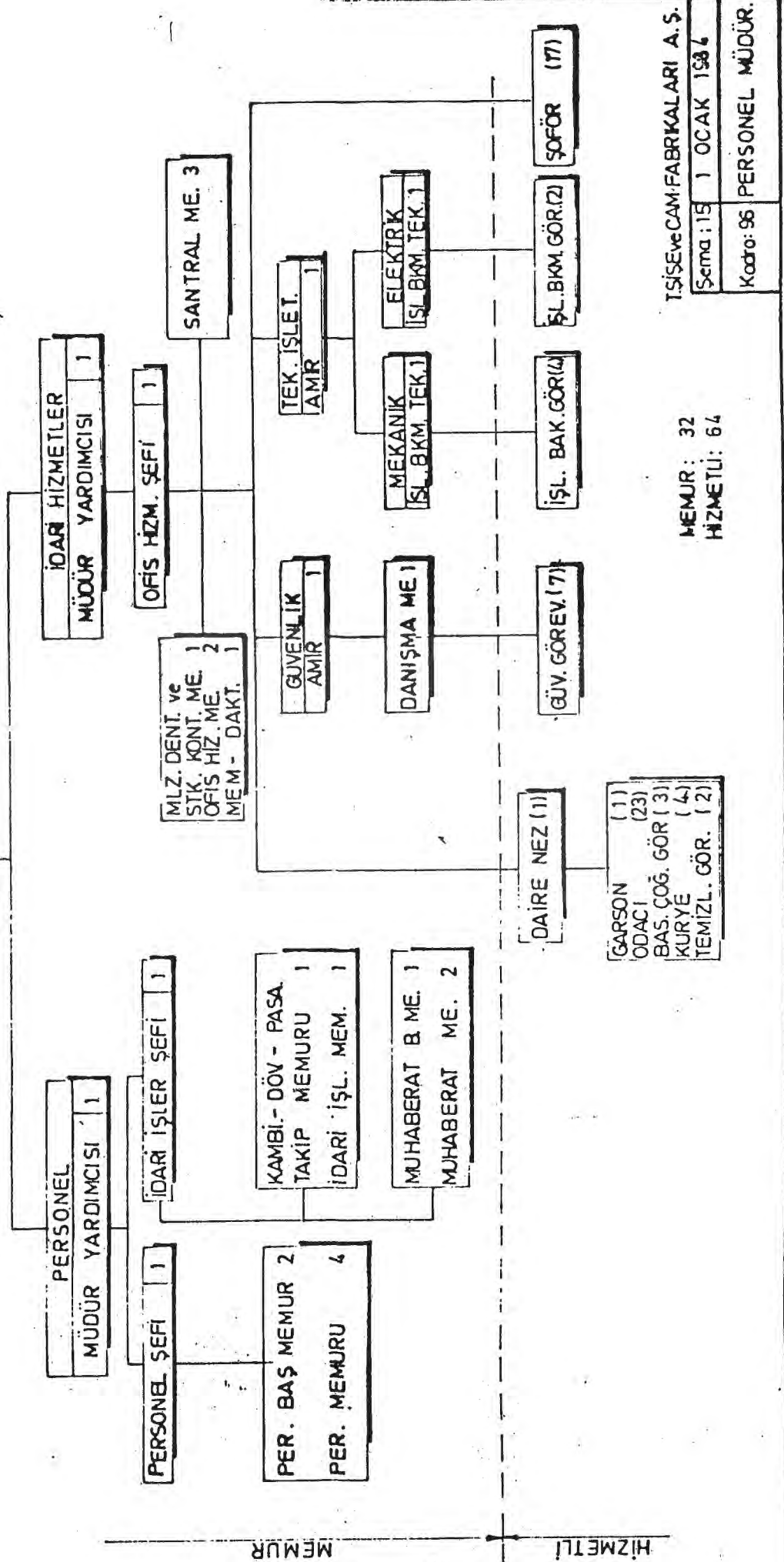


ŞEKİL- 48: Şişe ve Cam Sanayii'nin Genel Ürün Şeması

PERSONEL İLŞ.GN. MD. YRDLIĞINA

PERSONEL
MÜDÜR

PER. UZMANI 2
MEM - DAKTİ. 1



İŞİŞE ve CAM FABRİKALARI A.Ş.

Şema: 19 1 OCAK 1986

Kod: 96 PERSONEL MÜDÜR.

MEMUR: 32

HİZMETLİ: 64

ŞEKİL-49 :İŞİŞE ve Cam Sanayii İşgören Bölümü Ürgüt Şeması

yöneticilerin ve görevlilerin ücretleri daha yüksek düzeyde iken işgören bölümünde ücretler bu bölümlere göre daha düşük tutulmuştur.

C- İşgören Bölümünün İşlevleri ve İletişim Yapısı

1- İşgören bulmada işletmenin iletişim kaynakları ve bunların işleyişi nasıldır?

İşgören bulmada akla ilk gelen iletişim kaynağı işletmenin bağlı kuruluşlarıdır. Boşalan orunlara, ya da yeni bir işe öncelikle işletme içinden işgören aranmakta bağlı kuruluşlardan o oruna uygun işgörenler tesbit edilmektedir. İşletme içinden uygun işgören bulunduğu takdirde, yapılan değerlendirme sonucu atama yapılmaktadır.

İşletme içi kaynaklardan işgören bulunamadığı takdirde işletme dışı kaynaklara başvurulmaktadır. Aranılan işgörenlere ilişkin özellikler seçilen semboller ile katlanarak gazeteye ilan verilmektedir. Gazeteye ilanların verilmesinden ve bu ilanlara ilişkin müracatlardan işgören ilişkileri genel müdür yardımcısı sorumlu olmaktadır.

2- İşgören seçiminde kullanılan iletişim araçları ve bunların özellikleri nelerdir?

İşgören seçiminde iletişim aracı olarak görüşme formları kullanılmaktadır. İşletmeye müracat eden işgörenlere bir görüşme formu doldurtulmaktadır. Görüşme formu doldurtulan kişi, görüşme için müdürlerden oluşan bir kurula da davet edilmektedir. Müdürler kurulu genelde işgören bölümü müdürü başkan-

lığında ilgili bölüm müdürlerinden olmaktadır. Görüşme sonunda başarılı bulunan işgören son görüşmesini de ilgili bölüm yöneticisi ile yapmaktadır.

İşletme içinden yapılacak atamalarda ise sadece bir görüşme yapmak yeterli olmaktadır. Bu görüşmeyi de ilgili bölüm yöneticisi yapmaktadır.

İşletme merkezi ilanlar ile, ihtiyaç duyulsun, duyulmasın, işletmedeki tüm orunları içeren ilanlar vermektedir. Bu ilanlardan amaç, istenilen yer ve zamanda, istenilen niteliklere sahip işgörenleri hazır bulundurmaktır.

3- İşletmede biçimsel olmayan iletişim var mıdır? Bu iletişim sisteminin biçimsel iletişim sistemi üzerine etkisi nasıl olmaktadır?

İşletmede zaman zaman işleyen biçimsel olmayan bir iletişim sistemi vardır. Biçimsel olmayan iletişim sistemini bir örnekle açıklamak mümkündür. Şişe Cam'da 50. Yılı'nı bu yıl kutlamakta olup, işgörenler arasında aynı ödenegin bu işletmede de verileceğinin söylentisi yayılmıştır. Ancak bu iletişim sistemi, biçimsel iletişim sistemine etki etmemiştir. Böyle bir ödenegin verilmesi söz konusu değildir.

4- Bölümlerin kendi içlerindeki ve aralarındaki iletişim sisteminin işleyişinde, elde edilen sonuçlar nasıl ve hangi amaçlarla kullanılmaktadır?

Her bölümün kendi içinde ve bölümler arasında iyi kurulup işleyen iletişim sistemi vardır. İlgili bölümlerde elde edilen

bilgiler raporlar haline getirilmektedir.

İşgören bölümünde, işgören ilişkileri Genel Müdür Yardımcılığına bağlı Belge ve Bilgi Merkezi bulunmaktadır. Bu merkezden, yöneticilerin ve kullanıcıların istedikleri, her türlü bilgiyi almak ve kullanmak mümkündür. Bu merkez yardımı ile çeşitli bölümlerin uyum içerisinde çalışması sağlanmıştır.

İşgören bölümü üniversite ile de bağlantılıdır. Gerektiğinde üniversitenin bilgilerini işletmeye aktarmak amacıyla bir iletişim sistemi kurulmuştur.

5- Seçilen işgörenler işletmede nasıl göreve başlamaktadır? Kendilerine işe alıştırmaya eğitimi yapılmakta mıdır?

Seçilen işgörenlere göreve başlamadan önce, işletmeyi ve bağlı kuruluşları tanıtan genel bilgiler verilmektedir. Verilen bu bilgilerin bir kısmı aşağıdaki gibi sıralanabilir.

İşgöreni ilgilendiren bilgiler;

- Alacağı ücret,
- Servis ve taşıma hizmetleri,
- İzinler,
- Güvenliği ve sağlığı ile ilgili bilgiler.

İşletmeye ilişkin bilgiler;

- Hangi statüde olduğu,
- İşgören yöneticisine karşı sorumlulukları,
- İş ile ilgili sorumlulukları.

İşle ilgili bilgiler ise; iş tanıtımlarında yer almaktadır. İş tanıtımlarında yer alan bilgiler, genellikle ait oldukları işgörenlerden gizli tutulmaktadır. Ancak bu bilgiler gerekli görüldüğü takdirde, ilgili müdürün izni ile işgörenlere verilebilmektedir.

İşe alınan işgörenlerin işletmeye uyumunun sağlanması ve becerilerinin geliştirilmesi için bir eğitim planı hazırlanmıştır.

Kuruluş aşamasında veya yeni kurulacak bir işletmeye alınan yöneticiler 2-3 yıllık bir eğitim programından geçirilip yetiştirildikten sonra ilgili yönetim görevlerine yerleştirilirler. El emeğine dayalı işlerde çalışan işgörenlerde ise eğitim süresi 1 ile 3 ay arasında değişmektedir. Bu eğitim süresinden sonra işgörenler denemeye alınır. Başarılı olan işgörenlerin asaleti tasdiklenerek çalışmasına devam ettirilmektedir.

6- İşletmede iş analizi ve iş tanıtımlarına ilişkin uygulamalar yapılmakta mıdır? Bunlar hangi amaçlar için nelerle iletilmek üzere yapılmıştır?

İşletmede çağdaş anlamda iş analizi ve iş tanıtımı yapılmaktadır. İş analizi iş gereklerini ortaya çıkarmada ve sağlıklı bir ücret yapısını oluşturmada kullanılmaktadır. İş tanıtımları, insan gücü planlamasının verilerini teşkil ettiği gibi, örgütlenme sistemi için de veri olarak kullanılmaktadır.

İşletmede iş analizleri ve iş tanıtımları işgören ilişkisi-

leri genel müdür yardımcılığına bağlı olarak çalışan endüstri müdürlüğü uzmanları tarafından yapılmaktadır.

İş analiz ve tanıtları işletmedeki mevcut işler için yapılmıştır. Ancak işletmedeki yeni ortaya çıkan işler içinde yapılması devam etmektedir. İşletmede analizi yapıp tanımlanan işlerin ücretlemesine gidilmektedir. Ücretleme yapılabilmesi için işler 1 ile 12 arasında değerlerine ayrılmış, kadro rakamı yükseldikçe ücrette buna bağlı olarak artma göstermiştir. Örneğin sodyum bi kromat şefinin kadro derecesi 8. sınıfta yer alsın, ve o sınıftan ücret almaya başlasın, kendini yenilemeyip o ünvanda kaldığı sürece bu kişi 8. sınıftan ücret almaya devam edecektir. Ancak, kişinin öğrenim durumu, doktorası, mastırı, lisanı, bilgisayar bilgisi vb. bilgiler kişinin kodrusunu ve ücretini çeşitli şekilde etkilemektedir.

7- İşgörenler ile iletişimde hangi yollar izlenmektedir?

Ne gibi yöntemler uygulanmaktadır? İşgörenlerin dilek öneri ve yakınmaları nasıl, hangi kaynaklardan iletilmektedir?

Bu soru çeşitli bölümlerden oluşmasına karşın, verilen cevap tek ve kesin olmuştur. Dilek öneri ve yakınma söz konusu olmaz ve olmamalıdır.

8- İşgörenler ile iletişimde hangi iletişim araçları kullanılmaktadır?

İşgörenler ile iletişimde hem yazılı hem de sözlü iletişim araçları kullanılmaktadır.

Sözlü iletişim; telefon görüşmeleri, yüzyüze görüşmeler, bazen de konferans sempozyum ve sergi gibi toplantılar yardımıyla gerçekleştirilmektedir.

Yazılı iletişim araçları olarak; telex, telgraf, telefax, mektup kullanılmaktadır. Yazılı iletişim araçlarının bir kısmı ise basılı yayınlardır. İşletmenin basılı yayınlarını, dergiler, duyurular, yıllık faaliyet raporları ve bültenlerden oluşmaktadır.

İşletme düzenli ve periyodik olarak iki bülten yayınlamaktadır. Bültenlerden birincisi, günlük olup "Bugünün Basınından Özetler" adını taşımaktadır. Bültenin hazırlanması için günlük gazeteler taranır, şirket çalışmalarını ilgilendirdiği haberler toplanarak başlıklar halinde sıralanır. Ayrıca günlük resmi gazete haberleri, altın ve döviz fiyatları vb. bilgileri kapsayan yazılar yönetici kadroya dağıtılmaktadır. İkinci bülten ise "Bülten" adını almıştır. Haftalık olarak çıkarılmaktadır. Günlük yayınlanan haber başlıkların haftalık olarak toplanmasından oluşmuştur.

9- İşletme ortakları ve müşteriler ile olan iletişim hangi ilke ve politikalarla nasıl sürdürülmektedir?

İşletmenin ortakları ve müşterileri ile olan iletişimi bağlı kuruluşları aracılığı ile sağlanmaktadır. Bu iletişim belirli ilke ve politikalara bağlı olarak gerçekleştirilmektedir. İlke olarak ortaklar ile iletişim "Cam İş Menkul Değerler" müşteriler ile iletişim ise pazarlama kuruluşları ile sağlanmaktadır.

İşletmenin en genç kuruluşu olan "Cam İş Menkul Değerler" Topluluk kuruluşlarının tahvil, anapara, faiz ödemeleri ile temettü ve hisse senedi dağıtım yerine getirmekle, işletme ortakları ile sürekli iletişimde bulunan bir sistem içersine girmişti.

Uzmanlaşmaya özen gösteren işletme bu anlayışını, pazarlama organizasyonu için de uygulamıştır. Topluluk bünyesinde dış ticaret sermaye şirketi olarak faaliyet gösteren "Cam Pazarlama A.Ş.". Cam ve Porselen ev eşyası grubu dışında işletmenin ürettiği mamullerin yanı sıra, işletme dışı ürünlerin de pazarlamasını yapmaktadır.

İşletmenin ikinci pazarlama kuruluşu olan "Paşabahçe Limited Şti ise, cam ve porselen ev eşyası grubuna giren mamullerin pazarlamasını üstlenmiş durumdadır. Bu kuruluş yurt çapında yaygın mağazalar zinciri ile, cam ve porselen ev eşyası grubuna giren ürünleri, perakendecilik yöntemleri ile pazarlayarak müşteriler ile iletişimde bulunmaktadır.

10- İşletmenin halkla ilişkilerinde nasıl bir iletişim politikası izlenmekte ve hangi araçlardan yararlanılmaktadır?

İşletme halkla ilişkilerini aracı kuruluşlar kanalıyla sağlamaktadır. Aracı kuruluşlar işletmeye danışma ve müşavirlik hizmeti vermektedirler. Bazen de halkla ilişkiler pazarlama şirketine bağlı reklam kuruluşları yardımı ile sağlanmaktadır. Halkla ilişkilerdeki iletişimde genel ilke; iletişimin bu işi iyi bilen bir aracı kuruluş yardımıyla sağlanmasıdır.

Halkla ilişkilerde basılı yayınlardan ve TRT'nin etkinliğinden de büyük ölçüde yararlanılmaktadır.

11- İş değerlemesi için hangi kaynaklardan, nasıl bilgiler alınmakta ve değerlendirme sonuçları hangi alıcılara nasıl iletilmektedir?

İş değerlemesi yapılırken her bölümdaki, bölüm sorumlularından işin nitelikleri ile ilgili bilgiler alınarak belirli kâlıplara göre değerlendirilmekte, sonra bu değerlemeler ilgili kuruluşun idari işler müdürüne iletilmektedir. Toplanan bilgiler daha sonra işletmenin genel merkezine gönderilmektedir. Genel merkeze gelen iş ile ilgili bilgiler elektronik makinelerde işlenerek katlanmaktadır. Daha sonra iş ile ilgili bilgiler, işgören bulmada ve ücret tesbit etmede kullanılmaktadır.

12- İşgören değerlemesi için hangi kaynaklardan nasıl bilgiler alınmakta ve hangi alıcılara nasıl iletilmektedir?

İşletmelerin işgören değerlemesi ile ilgili çalışmalar pek eskiye dayanmamaktadır. Dört yıl önce ana hatları ile düzenlenerek, uygulamaya konulan değerlendirme sistemi iki aşamadan oluşmaktadır.

İşgören değerlemesi için mevcut kadronun memur statüsünde çalışan kısmı kapsama alınmıştır. Memur statüsünde çalışanları, mühendisler, yöneticiler, ustabaşlar, şefler vb. gruplar içermektedir. Usta başı düzeninin altında kalan işçi statüsündeki el emeği ile çalışan işgören ve hizmetliler, işgören değerlendirme-

si kapsamına alınmamıştır.

İşgören değerlemesi uygulanan memur statüsündeki kısma EK-1'de gösterilen formlar doldurtulup, elde edilen bilgiler bilgisayar sisteminin belleğine kaydedilmektedir. Formda işgörenin, bilgisi, becerileri, niteliği, Unvanı, kimliği ücreti vb. bilgiler yer almaktadır.

Bilgisayara verilen ikinci bilgi formunda ise, ilgili işgörenin iş tanıtımı ile, bu kişinin nereye kadar yükselebileceğini gösterir bilgiler yer almaktadır.

İki bilgi formu arasında iletişim bağı kurularak, işgörenlerin nereye kadar yükselecekleri, ya da aynı orunda kalıp, kalmayacakları araştırılır.

Bu değerlendirme işleminden amaçlananlardan biri de; boşalan herhangi bir oruna, işletme içinde atanacak bir işgörenin var olup, olmayacağının tesbiti edilmesi ve zamanında gerekli önlemlerin alınmasıdır.

İşletmede uygulanmakta olan işgören değerlendirme sistemi ile, işgörenlerin en fazla nereye yükselecekleri saptanabilmektedir. Bu değerlendirme ve iletişim sistemi ile işgören ihtiyacı yerinde ve zamanında saptanarak gerektiğinde işgören bulma yoluna gidilmektedir.

13- İşgören eğitimi için hangi kaynaklardan, bilgiler alınmakta ve değerlendirme sonuçları hangi alıcılara nasıl iletilmektedir?

İşgörenlerin eğitimleri ile uğraşan, işgören ilişkileri

genel müdür yardımcılığına bağlı olarak çalışan, ayrı bir eğitim müdürlüğü vardır. Eğitim müdürlüğü kanalı ve üniversite aracılığı ile çeşitli konularda eğitim seminerleri düzenlenmektedir. Eğitim seminerleri;

- Üs düzey yöneticileri için,
- Orta düzey yöneticileri için,
- Teknisyenler için,
- Ustabaşı düzeyi için

ayrı ayrı düzenlenmektedir.

Bir eğitim programı için genellikle on kişilik bir ekip seçilmekte ve bu gruba belli bir eğitim uygulanmaktadır. Eğitilen bu on kişi ayrı ayrı, değişik grupların başına görevlendirmek suretiyle, hızlı ve yaygın bir eğitim yapılmaktadır.

Genellikle işletmede, iş emniyetinin sağlanması, iş kazalarının azaltılması ve önlenmesi vb. konularda işgörenlerin bilgi ve becerilerini arttırıcı eğitim programları uygulanmaktadır.

14- İşgören eğitimi ile ilgili yansıma nasıl değerlendirilmektedir?

İşletmenin tüm bağlı kuruluşlarında eğitim sistemi işlemesine karşın, eğitimin sonuçlarını kestirmek mümkün olmamaktadır. Başka bir deyişle yansıma süreci işlememektedir. Bu nedenle eğitimden amaçlananın, istenilen sonuçta elde edilip edilmediği saptanamamaktadır.

Eğitimle genelde işgörenlerin bilgi ve becerilerini arttırmanın yanında insancıl ilişkilerin geliştirilmesinde amaç-

lanmış, ancak bunların sonuçları tesbit edilemediğinden amaçlanana ne derece ulaşıldığı açıklıkla ortaya konulamamıştır.

15- İşgörenlerin insancıl ilişkilerine ve sosyal faaliyetlerine nasıl yardımcı olunmaktadır?

T.Şişe-Cam ve bağlı kuruluşlarında işgörenlerin etkin ve verimli çalışmalarını sağlamak amacıyla, bir takım sosyal faaliyetler görülmektedir. Faaliyetler bağlı kuruluşlara göre değişmekte olup, şişe-cam A.Ş. bağlı Çayırova grubunda sosyal tesisler bulunmaktadır. Bu tesislerde hem yemek yenilebilmekte ve hem de denize girilebilmektedir. Mersin ve Trabzon'da da işgörenlerin kullanabileceği sosyal tesisler bulunmaktadır.

Şişe-Cam A.Ş. ye bağlı kuruluşlarda spor faaliyetleri de yapılmakta olup aynı adı taşıyan futbol takımı mevcuttur.

Ayrıca insancıl ilişkileri geliştirmek işgörenlerin bilgi ve görgülerini arttırmak amacıyla işletme tarafından, yurt içi-yurt dışı gezileri de düzenlenmektedir.

16- İşgören bölümünde amaçlananın istenilen sonuca ulaşabilmesi için, ilkelerin işgörelere benimsetilmesinde özel bir çaba gösteriliyor mu?

İşgörenlerin işe alınması konusunda bir yönetmelik bulunmaktadır. İlke olarak işten ayrılan bir işgören tekrar işe alınamaz. Bir başka örnek de, 35 yaşını geçmiş işgörenler işe alınmazlar ilkesi gösterilebilir. İlkeler şirket yönetmelik ve

talimatlarında saptanmıştır. İlkelerin benimsenmesi için gerekli olan politikalar genel müdürlükçe tesbit edilmektedir. Politikalar, genelde ilkeleri şekillendirmek ve esneklik getirmek için hazırlanmıştır.

17- İşletmede ücret ve aylıklar nasıl saptanmaktadır. Bu işlem yapılırken hangi temellerden yararlanılmaktadır? Belli bir ücret planı ve yapısı var mıdır? Nasıl?

Sendikasıız işgörenler için, iş değerlemesi sonucu elde edilen ünvanlardan sonra, yıl başlarında işgören müdürlüğü tarafından piyasa çalışmaları yapılmaktadır. Piyasa etüdüleri ile, iş formları çerçevesinde diğer işletmelerin işgörenlerine ödedikleri ücretlerin rayici araştırılır. Bu araştırmalar sonucunda maliyet rakamları da göz önüne alınarak, çeşitli alternatiflere göre planlar yapılır. Bazı olarak alınan ücret piyasadaki ücretin ne altında ne de çok üstündedir.

Ücret belirlenirken enflasyon rakamları da göz önüne alınmaktadır. D.İ.E. istatistiklerinden de yararlanılarak genel bir ücret planı oluşturulmuştur.

* Yönetim kurulu ücret artışları konusunda gereken kararı veren tek yetkili organdır.

Sendikalı işgörenlerin ücret belirlemede de, işgören değerlemesi sistemi uygulanmaktadır. Yüksek Hakem Kurulu, sendikasıız işgörelere uygulanan kademe ve başarı sistemini sendikalı işgörelere de uygulamaktadır. Kademesine ve başarısına bağlı olarak işgörelere ücret artışı uygulanabilir.

Şişe-Cam kuruluşlarında ünvana göre (kademeye) ücret zammı uygulanmaktadır. 1300 tane ünvan varken, ünvan sayısı yapılan araştırmalar sonucu 600'e düşürülmüştür.

18- İşletmenin ücret sorunlarının kaynakları tespit edilmiş midir? Çözümleri için hangi önlemler alınmıştır?

İşletmede ücretlere ilişkin pek sorun görülmemektedir. Sorun çıkmaması için işletme içi ve işletme dışı ücret belirlemelerine gidilerek adaletli bir ücretleme sistemi kurulmaya çalışılmıştır.

19- Ücret adaletini sağlamada hangi ilkelere dayalı ne gibi politikalar izlenmiştir? İşgörenlerin işletmedeki ücret yapısına ilişkin düşünce, beğeni ve yakınmaları ne yönde olmaktadır?

Daha önceki soruda belirtildiği gibi ücret adaleti sağlamada "eşit işe, eşit ücret" ilkesi yerine, eşit iş yapan ancak farklı yapılara sahip işgörenlerin "kademe esasına" dayalı ücret almaları söz konusudur. İş tanıtımlarında bu özellikler belirtilmiştir. Örneğin; aynı işi yapan iki işgörenden, yabancı dil bilen bir tanesi, diğer işgörene göre daha fazla ücrete hak kazanmaktadır.

İşgörenlerin sahip oldukları, bilgi, beceri ve özellikler, ücretine olumlu yönde etki etmektedir.

İşgörenlerin işletmedeki ücret yapısına ilişkin düşünce, beğeni ve yakınmaları dikkate alınmamaktadır. Başka deyişle

İşgörenlerin aldıkları ücretlerden memnun olup olmadıkları araştırılmamaktadır. İşletmede iletişim sisteminin temel öğelerinden biri olan yansıma süreci yoktur. Yansıma süreci olmadan işleyen ücretleme sistemi tek yönlü olarak işlemektedir.

20- İşletmenin işgörenlerle ilgili sendika, dernek vb. kuruluşlarla iletişimi nasıldır? Bu iletişimde amaçlanan nedir? Hangi politikalar izlenmekte, ne gibi sorunlar çıkmakta, bunlara nasıl çözümler getirilmektedir?

İşletmede çalışan işgörenlerin statülerini üç grupta toplamak mümkündür.

Birinci grupta çalışan işgörenler memur, statüsündedirler, ikinci grupta çalışan işgörenler işçi statüsündedirler, üçüncü grupta çalışan işgörenler ise hizmetli statüsündedirler. Memur statüsünde çalışan işgörenlerin sayısı 3.513, işçi statüsünde çalışan işgörenlerin sayısı 12.250, hizmetli statüsünde çalışan işgörenlerin sayısı ise 232 dir.

Memur statüsünde çalışan işgörenler yönetim kademesinde olan ve bu kademeye hizmet veren işgörenlerdir. Bunların sendika ve dernek faaliyetleri söz konusu değildir.

İşçi ve hizmetli statüsünde olan işgörenlerin ise kayıtlı oldukları bir sendika vardır. Bu sendika ile işletme yöneticileri iyi bir iletişim içersinde bulunmakta, etkin ve verimli bir çalışma ortamının kurulmasına çaba sarfetmektedirler. İşletmenin işgörenleri ile sendika arasında herhan-

gi bir sorun mevcut değildir.

21- İşletmede işgören bölümünde ne tür planlar yapılmaktadır? Bu planların yapılmasında hangi ilkeler ve politikalar benimsenmiştir?

* İşletmede gereken yer ve zamanda, istenen niteliklere sahip işgörenlerin gerektiğinde görevlendirilmek üzere, hazır olması için, insangücü planlaması yapılmaktadır.

İşletmenin mevcut ve gelecekteki işgören ihtiyacı ve bu işgörenlerin hangi kaynaklardan sağlanacağı vb. konular planlanarak bilgisayar belleğine aktarılmaktadır. Gerektiğinde her plan ile ilgili olarak ayrıntılı programlar oluşturulmaktadır.

İşletmenin kadrolarının oluşturulması sırasında da, organizasyon planları yapılmakta, görev yetki ve sorumluluklar belirlenmektedir.

Ücret adaletini sağlamak, başka deyişle eşit işe eşit ücret ödemek amacıyla araştırmalar yapılmakta ve ücret planları hazırlanmaktadır.

Eğitime ilişkin yıllık planlar da yapılmakta olup, bu planların uygulanabilmesini sağlamak amacıyla; eğitim uzmanları aracılığı ile eğitim programları oluşturulmuştur.

Tüm bu işgören işlevleri ile ilgili planların yapılmasında, işletmenin tüzük ve yönetmelikte saptanan ilke ve politikalara uyulmaktadır.

22- İşgören işlevleri yerine getirilirken, işgören yönetiminde planlama işlevinin etkinliği ne olmaktadır?

İşgören işlevleri yerine getirilirken, işgören yönetiminde planlama işlevinin etkinliği genelde büyük olmaktadır.

İşgören işlevlerine ilişkin ilke ve politikalar, yönetim kurulu ve icra kurulu tarafından gerekçeli raporlar halinde düzenlenmiştir.

Plan ve politikalarda ise, öncelikle örgütün genel organizasyon yapısı ele alınmakta, genel organizasyon yapısı içinde yer alan çeşitli bölümlerdeki işgörenlerin durumları incelenmektedir. Örneğin, pazarlama bölümüne işgören bulmada; işgörenin hangi kademeye yerleştirileceği, ücretinin ne olacağı, eğitime tabi tutulup, tutulmayacağı vb. konular önceden planlanmış ve ayrıntıları ile programlanmıştır. Planlama ve programlama yapılmış olduğundan, istenen zamanda, bir amaç doğrultusunda işler kolaylıkla yapılmaktadır.

23- İşgören bölümü işlevlerinin uygulanmasında, gerekli olan ilke ve politikaların, belirlenmesi ve bunların iletilmesinde planlamanın önemi ne olmaktadır?

İşgören bölümü işlevlerinin uygulanması için gerekli olan ilke ve politikaların belirlenmesinde ve bunların iletilmesinde planlama önem taşımaktadır.

İlke ve politikaların saptanıp benimsenmesi için, hazırlanmış bulunan yönetmelik ve tüzüklere bağlı kalınarak, hazırlanan planlar emir-komuta zincirine uygun olarak, yerine getirilmek üzere işgörenlere iletilmektedir.

24- İlgören bölümünde örgütlemeye ne derece önem verilmektedir? Ayrıca örgütleme ile ilgili ne gibi sorunlar çıkmaktadır?

İlgören bölümünde örgütleme konusunda çok titiz davranılmaktadır. Sağlıklı bir örgütleme yapabilmek için, gerekli olan iş değerlemesi ve işgören değerlemesi çok dikkatle ve gereklerine uygun şekilde yapılmıştır.

İş ve işgören değerlemesi sonucu elde edilen bilgiler, bilgisayarın belleğine kaydedilerek kullanılmak üzere sürekli olarak hazır bulundurulmaktadır. Başka deyişle, örgütleme aşamasında, bu işleri yapacak kişiler ve yapılacak işler belirlenerek örgütlemeye gidilmiştir. Görev, yetki ve sorumluluk dağılımı objektif olarak yapıldığından işletme çok önemli sorunlar ile karşılaşmamaktadır.

25- İlgören bölümünün örgüt yapısını gösteren bir şema ile örgüt el klavuzları var mıdır? Bunlardan kaynaklanan sorunlar var mıdır? Nelerdir?

İşletmede iş tarifi adı altında örgüt el klavuzları vardır. Her işgörenin görev yetki ve sorumlulukları bu klavuzlarda ayrıntıları ile belirtilmiştir. Tüm detayları ile hazırlanmış olan örgüt klavuzlarına ilişkin örnekler EK-1'de verilmiştir.

İlgören bölümünün örgüt yapısını gösteren geliştirilmiş ve titizlikle hazırlanmış bir örgüt şeması bulunmaktadır. İşletmenin genel yönetimini gösteren şema ŞEKİL-48'de, işgören

bölümünün örgüt yapısını gösteren şema ise ŞEKİL-49'da verilmiştir.

Örgüt şemalarından kaynaklanan herhangi bir sorun yoktur. Bununla birlikte örgüt klavuzlarından kaynaklanan herhangi bir soruna da rastlanmamıştır. Sorun kaynaklanmamasının nedeni olarak ise, klavuzların işgörenlere verilmeyip gizli tutulması ile açıklanmıştır.

26- Üstler ile astlar arasındaki iletişimde en çok hangi iletişim sistemi geçerlidir?

Üstler ile astlar arasındaki iletişim işletmenin genel merkez yönetiminde genellikle sözlü olarak yapılmaktadır. Genel merkez ile bağlı kuruluşlar arasında yapılan iletişim ise genellikle yazılı olmaktadır. Yazılı iletişim aynı zamanda astlara ve bağlı kuruluşlara iletilen bir talimat niteliğini de taşımaktadır.

27- İşletmede üstler ile astlar rahatça konuşup çeşitli sorunları birbirlerine iletebilmekte midirler?

Üstler ile astlar arasındaki iletişim çift yönlü olarak rahatça işlemektedir. İşgören yöneticisi bir yandan kendi bölümündeki işgörenler ile yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru iletişimde bulunurken, diğer yandan kendi üstündeki tepe yönetimi ile hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru emir-komuta zinciri içerisinde iletişimde bulunmaktadır.

28- İşletmede üstler ile astlar arasındaki elitişimde, başka deyişle işgören yönetiminde yürütme işlevinde ne gibi engeller ile karşılaşilmektedir?

İşletmede üstler ile astlar arasında yanlış anlaşılmalarda genellikle sınırlı düzeyde olmaktadır. Emirler ve yönergeler net ve açıktır. Genelde yürütme işlevi başarılı sayılabilecek bir düzeydedir.

29- İşgörenlerin etkin ve verimli çalışmalarını sağlayarak, işbirliğini koruyacak ne gibi önlemler alınmakta ve çalışmalar yapılmaktadır?

İşletmede etkin ve verimli çalışmayı sağlayan bir işbirliği ortamı vardır. Örgüt şema ve klavuzlarında, kimin kimlere karşı sorumlu olacağı belirlenmiş, yetki ve sorumluluklar da ayrıntıları ile saptanmıştır. Yetki ve sorumluluklar çok iyi saptandığından, işletmede biçimsel bir işbirliği gerçekleştirilmiştir. Ayrıca işe ve işletmeye bağımlılık bilinci de gelişmiş olduğundan, işletmede çalışan işgörenler doğal olarak işbirliği içersine girmişlerdir.

30- İşgören bölümünde, işgörenlerin neyi, nasıl ve hangi ölçülerde başardığı, işgören yönetiminde denetleme işlevi yardımı ile araştırılmakta mıdır?

İşletmenin denetim işlevini yerine getiren ve genel müdürlüğe bağlı olarak faaliyetlerini sürdüren bir teftiş kurulu vardır. Bu teftiş kurulu işletmenin tüm bölümlerindeki standartları belirlemek ve standartlara ne derece uyulduğunu araştırmakla görevlidir. Teftiş kurulu yapılan işlerin standartlara uygun olmadığını saptarsa, bu işlerin standartlara göre

düzeltilmelerini yaptırmak ile de görevlidir.

İşçi statüsündeki işgörenlerde ise her üst astını değerleyerek, işin koşullara uygun olarak yapılıp yapılmadığını araştırmakta ve gerekli düzeltmeleri yaptırmaktadır. Ayrıca bu üst durumu belirten bir rapor hazırlayarak, ilerki dönemlerde kullanılmak üzere hazır bulundurmaktadır.

Vardiye usulüne göre çalışan işletmelerde ortaya çıkan sorunlar vardiye amirine raporlar halinde sunulmakta, toplanan raporlar yıllık olarak değerlendirilmekte ve düzeltici önlemler alınmaktadır.

31- İşgören yönetiminde ortaya çıkan sorunlar ve olumsuz durumların yeniden değerlendirilip düzeltilmesinde hangi araç ve yöntemlerden nasıl yararlanılmaktadır.

İşgören yönetiminde ortaya çıkan sorunlar ve olumsuz durumları düzeltici gerekli önlemler alınmaktadır. Alınan bu önlemler genellikle üretim düzeyinde ortaya çıkan sorunları gidermek için olmaktadır. Bu sorunların düzeltilmesi için gerekli olan her türlü yöntem başvurulmaktadır.

32- İşgören bölümü yöneticisi, işletme içinden mi, yoksa işletme dışı kaynaklardan mı sağlanmaktadır? Yönetici yetiştirilmesine ilişkin ne gibi çalışmalar yapılmaktadır?

İşgören bölümü yöneticileri hem işletme içinden, hem de işletme dışı kaynaklardan sağlanabilmektedir.

İşgören yöneticisini öncelikle iç kaynaklardan sağlama yoluna başvurulmaktadır. Bu nedenle işletmenin yönetici yetiştirme ilke ve politikaları geliştirilmiştir. Ayrıca yetiştirecek her yönetici için uygulanması gereken programlar hazırlanmıştır.

Ancak uzmanlık gerektiren oranlara, dış kaynaklardan yönetici sağlama yoluna gidilmiştir.

16. İŞGÖREN YÖNETİMİNDEKİ İLETİŞİM SORUNLARI VE ÇÖZÜMLEYİCİ YAKLAŞIMLAR

İçinde yaşadığımız çağdaş toplum düzeninde önemli etkinliklerin çoğu, örgütlenmiş çabalar yoluyla gerçekleşmektedir. Çağımızda teknoloji hızla gelişmekte, toplum karmaşıklaşmakta ve insanların gereksinimleri çeşitlenmektedir. Buna bağlı olarak insanlar sürekli bir iletişim içersinde bulunmaktadır. İletişim insan yaşamında öylesine önemli bir yer tutar ki, genelde "yaşamak iletişimde bulunmaktır" denebilir.

Geniş anlamda örgütsel yapı ile ayrılmaz bir bütün olan iletişim, insancıl ilişkileri geliştiren bir teknik, örgütsel yapının işleyişini düzenleyen bir araç, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem ve başarılı bir yönetim aracı olarak düşünülebilir.

Toplumun sürekli gözetimi altında olan işletmeler işlevlerini uzun süre devam ettirmek istiyorlarsa, işletme kaynaklarını en iyi biçimde kullanmayı sağlayacak, etkin karar verme yöntemleri ve işlevleri arasında bir uyum sağlama yollarına gereksinim duyarlar. Bu başarıyı elde etmede yardımcı olacak araçlardan biri de işletmede etkin bir iletişim sisteminin kurulmasıdır.

İletişim olgusu çok yeni olduğundan dolayı, bu sistemin işleyişi sırasında pek çok hataya rastlamak olasıdır. Genelde

işletmelerde ortaya çıkan hemen her sorunun arkasında iletişim yatmaktadır. İletişim sorununu ortaya çıkarmak, işgören yönetiminde iletişimin işleyişini incelemek amacıyla çalışmamızda bir işletme ele alınarak incelemeler yapılmıştır.

Uygulama konusu olarak ele alıp incelediğimiz "Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş." ile ilgili bilgiler önceki kısımlarda açıklanmıştır. Bu bölümde ise açıklanan bu bilgiler doğrultusunda, işletmenin işgören yönetimindeki iletişim sorunları ele alınıp çözümleyici yaklaşımlar getirilecektir.

Sorun kavramı çeşitli şekillerde algılanabilir, ancak sorunu; düşünülüp çözülmeye, konuşulup bir sonuca bağlanmaya değer, ya da gerekli bir durum olarak algılamak yerinde olacaktır.

İnceleme konusu olarak ele aldığımız işletme; faaliyet konusu açısından bir sıralama yapıldığında Türkiye'de kendi alanında birinci, Avrupa'da dördüncü, Dünya'da ise yedinci sırada yer almaktadır. İşletmenin bu büyüklüğüne ulaşmasındaki başarısının altında yatan temel etmen kuşkusuz işletme işlevlerinin kapsamlı bir şekilde uygulanması olmuştur.

Pek çok işletme arasından bu işletmenin seçilmesinin nedenini; kuşkusuz başarılı bir işletme olması oluşturmıştır. Ancak insanlar ne kadar mükemmel olursa olsun hataları, işletmeler ne kadar başarılı olursa olsun sorunları olabilmektedir. İşletme açısından bu konu ele alınıp incelendiğinde; genelde işletmenin tüm çağdaş işletmecilik tekniklerini uyguladığını

söylemek mümkündür. Ancak işlevlerin uygulaması sırasında özellikle, işgören işlevlerinin uygulanışında bazı sorunlar çıkmaktadır. Çıkan bu sorunların işgören yönetiminde iletişim ile ilgili olanları belirlenmiş, bunlara ilişkin çözümleyici yaklaşımlarda bulunulmuştur.

İşgören yöneticisi tarafından bazı bilgilerin gizli tutulması, bözde bu konuda yorum yapma sınırını koymak gereğini doğurmuştur.

İşletmede karşılaşılan işgören yönetiminde iletişim sorunlarını anketimizdeki bilgi ve soru sırası ile numaralarını aynen kullanarak yorum ve çözüm önerilerini getirerek durumu inceleyebiliriz.

A. İşletmenin Örgüt Yapısı

a- İşgören Bölümünün Örgüt Yapısına İlişkin Sorunları

İşletmede karşılaşılan ilk iletişim sorunu, işgören bölümünün örgüt yapısına ilişkin olarak ortaya çıkmıştır. İşletmenin işgören bölümünün örgüt yapısına ilişkin olarak sorulan sorunun yanlış algılanarak yorumlanması, işgören yöneticisinin örgüt yapısına ilişkin iletişim bilimci ile örgütleme sisteminin yapısını ortaya koymuştur.

İşletmenin örgüt şeması incelendiğinde personel (yönetici) ile işgören işleri genel müdür yardımcılığı orunları görülmektedir. Diğer bir deyişle işletmede fonksiyon temeline göre örgütlemeye gidilmemiştir. Örgütlemenin bu şekilde yapılmış olması, işgören bölümünde çalışan yöneticilere sorun

olmakla beraber, bir araştırmacı açısından da ilk bakışta işletmenin örgütsel yapıya ilişkin bir sorunu olduğunu ortaya koymaktadır.

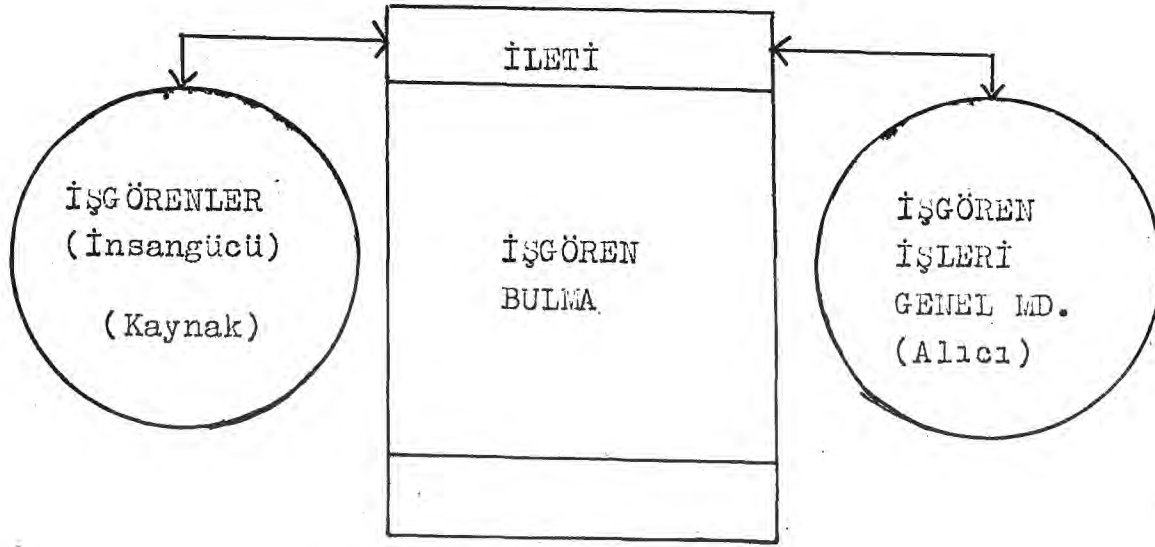
İşletme örgüt yapısında aşırı ayrıntılı bir örgütlemeye gidilmiş olması, iletişim kanallarının sayısını da arttırmıştır. İletişim kanallarının karmaşıklığı, iletişimin doğru algılanmasını, emir ve yönergelerin doğru iletilmesini, astların üstlerle olan ilişkilerini geciktirip, sorun yaratabilmektedir.

Şişe ve Cam Sanayii A.Ş. merkezi örgütleme sistemiyle çalışan bir kuruluştur. Örgütlemeye gidilirken, daha az karmaşık bir örgüt şeması hazırlayarak, kullanım alanı arttırılmalıdır. Örgüt şemaları bilmece olmayıp, bir çok anlaşmazlıkları arttırdan kaldırabilecek, örgütle ilgili en güvenilir bilgi kaynağı özelliğini taşımalıdır.

1- İlgören bölümünün iletişim yapısına ilişkin karşılaşılan diğer bir soruna da, ilgören bulmada işletmenin iletişim kaynakları ve bunların işleyişinde rastlanmıştır.

İşgücü kaynakları işletme içinden karşılanabileceği gibi, işletme dışından da karşılanabilmektedir. Araştırmamıza konu olan işletmede aynı yöntem izlenmektedir. Ancak işletme dışı kaynaklardan ilgören seçimini, ilgören işleri genel müdürü üstlenmiş durumdadır. Başka deyişle işletme dışından seçilecek ilgörenin sahip olması gereken özellikler, bu müdürlük tarafından saptanmaktadır. Ayrıca, bulunan ilgörenlerin o işe uygun olup olmadığı yansına süreciyle araştırılmadan, ilgören işe başlamaktadır.

İşgören bulmadaki iletişim bozukluğunu ŞEKİL-50 deki gibi gösterebiliriz.



ŞEKİL-50: Şişe ve Cam Sanayii İşgören Bulma İşlevi-
nin İletişim Bağlantısı

ŞEKİL-50'deki iletişim şeması ile tezimizde önerdiğimiz ŞEKİL- 24' deki işgören bulma ve iletişim modeli arasında pek çok farklılıklar vardır ve işgören bulmadaki sorunlar farklılıktan kaynaklanmaktadır (1).

(1) Paşa bahçe Şişe ve Cam Sanayiinde İşgören Bulma işlevine ilişkin farklılıkları şu şekilde sıralamak olasıdır.

- Alıcı durumunda işgören yöneticisinin bulunmaması,
- İşgören yöneticisinin olumlu veya olumsuz sonuçları görmesini sağlayacak yansıma ögesinin hiç işlememesi gibi.

İşgören bulma ve iletişiminde işe yarar işgörenlerin tespit edilip işletmeye alınması ve işe uygunluğunun saptanabilmesi için şunları önerebiliriz.

İşgören bölümünün daha etkin konularında işlevini sürdürmesi gereken işgören ilişkileri genel müdür yardımcılığı;(basamaksal) olarak, bu tür işleri, işgören müdürüne devretmesi gerekir. İşgören yöneticisi işlere ve işgörenlerin niteliklerine daha yatkın olduğundan dolayı, işgören bulma işlevini tam ve eksiksiz yerine getirebilir. İşgören işleri genel müdürü, daha üst düzeyde olduğu için, karar organıdır ve daha önemli işlevleri vardır.

İşgörenlere ilişkin, ustalık envanterleri, işgören yöneticisinde toplandığından; işletmede ortaya çıkan işgören ihtiyacı, bu verilerden yararlanılarak, işgören işleri genel müdürü ve işgören müdürü arasında bir iletişim kopukluğu olmadan; işletme içinden ya da işletme dışından kolaylıkla sağlanabilir.

İşgören yöneticisi iş ve işgörenle ilgili bilgilere daha yakın olacağından, yansıma ögesi yardımı ile işgörenin işe uygun olup olmadığını da kolaylıkla tespit edebilecek ve gerekli önlemleri alabilecektir.

3- Bir diğer sorun işletmedeki doğal iletişim işleyişidir. Doğal iletişim, işgörenlerin sosyal eylemlerini sistemin biçimsel sınırları içinde yürütmekte kullandıkları bir yöntemdir.

Doğal iletişim sistemi işletmenin biçimsel yapısına etki etmediği sürece, işlevini sürdürebilir. Şişe-Camda da bu

tür bir iletişim sistemi gözlenmiş olup biçimsel iletişime herhangi bir etkisi olmamaktadır. Ancak doğal iletişim sisteminin, bu işletmede hiç olmaması istenmekte ve doğal iletişime tepkiler sert olmaktadır. Doğal iletişim sisteminin işlemeyeceği bir işletmeden söz edilemez.

Doğal iletişim kanalları, her zaman örgütsel amaçlara dönük olarak kullanılmaz. Bazen işgörenlerin kişisel isteklerinin oluşmasının bir aracı olarak da kullanılır. Bu nedenle her işletmede doğal iletişimin olması gerekebilir.

Çözüm olarak, doğal iletişim kanalları tıkanmamalı işgören yöneticileri tarafından, işgören ihtiyaçları doğru tespit edilerek güdülenmeli ve doğal iletişimin işletmenin biçimsel yönüne olumsuz etkileri yerine, örgütteki iletişim yükünün önemli bir bölümünü taşıtarak örgütün iletişim gereksinimlerini karşılamak bakımından, biçimsel iletişime yardımcı olması sağlanmalıdır.

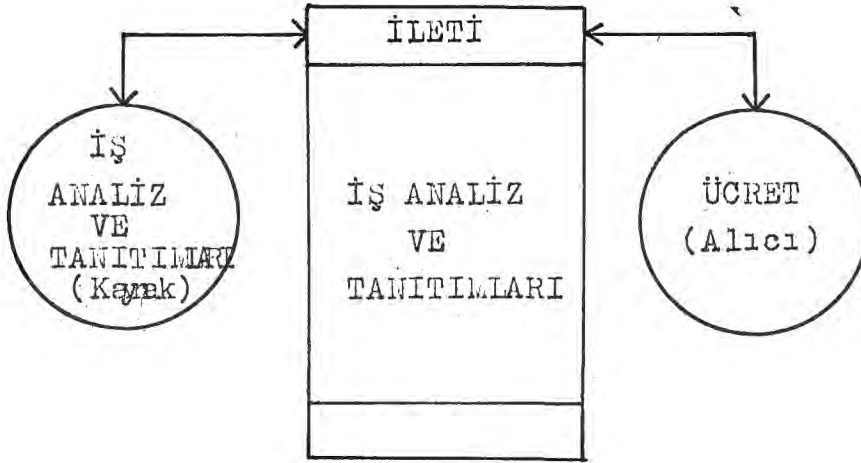
6- İşletmenin işgören bölümünün iletişim yapısında karşılaşılan diğer bir sorun da, iş analiz ve tanıtlarının yapılması amacı ve uygulanışında ortaya çıkmaktadır. İşletmede daha önce de söz ettiğimiz gibi çağdaş anlamda iş analiz ve tanıtları yapılmaktadır. Ücret belirleme amacıyla yapılan bu işlerden sonra elde edilen yansımalar değerlendirilmemektedir.

İş analiz ve tanıtları, işle ilgili bilgilerin toplanması ve işin tanıtılması işlemidir. Ancak bu işletmede iş değerlemesi sonucu olan ücretleme işlemi, iş analiz ve tanıtları aşamasında oluşturulmaktadır. İş değerlemesi aşamasında

belirlenmesi gereken ücretlerden işgörenlerin memnun olup olmadıkları da araştırılmamaktadır.

İşletmenin iş analiz ve tanıtımını gösteren iletişim se-masında belirlenmesi gereken ücretlerden işgörenlerin memnun olup olmadıkları da araştırılmamaktadır.

İşletmenin iş analiz ve tanıtımını gösteren iletişim se-ması ŞEKİL-51'de gösterilmiştir.



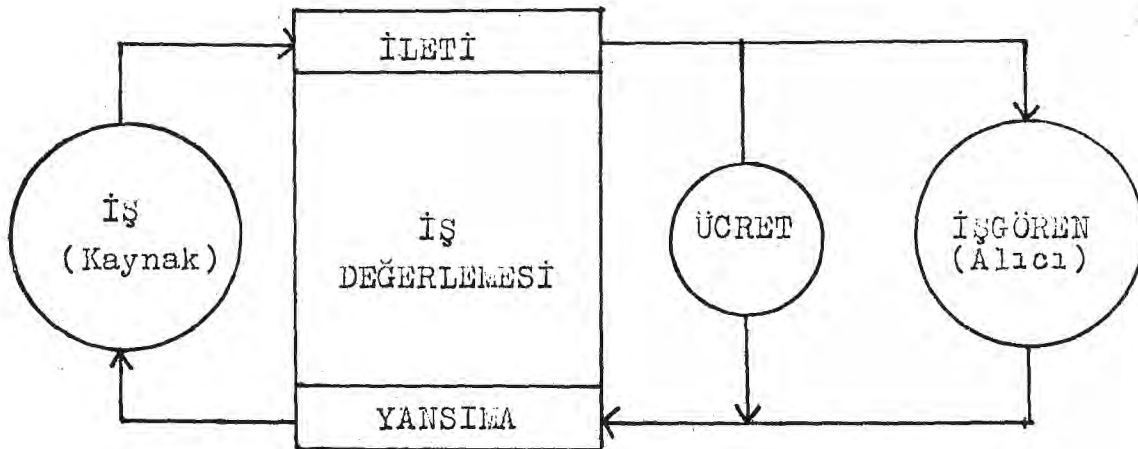
ŞEKİL-51: Şişe ve Cam Sanayii İş Analiz ve Tanıtımları-nın İletişim Bağlantısı.

ŞEKİL-51 ile, bizim önerdiğimiz ŞEKİL-25 arasında herşey-den önce bir amaç farklılığı vardır. Başka deyişle yukarıdaki şekilde iş analiz ve tanıtımları ücret belirleme amacıyla ya-pılırken; bizim önerdiğimiz şekilde ise işin doğru bir biçim-de tanıtılması söz konusudur.

Çözüm olarak bu işletmede iş ve işgörenlerle ilgili bilgiler ve çevre koşulları analiz edilmeli, daha sonra işin tanıtımı ve gereği hazırlanmalıdır. Bu işlevler yerine getirilirken alıcı durumundaki iş tanıtıları doğru tespit edilinceye dek yansıma süreci işlemelidir.

İş analiz ve tanıtımları yalnızca ücret belirlemede kullanılmamalıdır. Başka deyişle; iş değerlemesi işlevi atlanmamalı, iş analiz ve tanıtımları ücret belirlemede veri olarak kullanılarak, işler ağırlıklarına göre boylandırılmalıdır. İşler ağırlıklarına göre boylandırıldıktan sonra ücret belirleme yoluna gidilmelidir.

11- İnceleme alanımıza giren Türkiye Şişe ve Cam Sanayisinde iş değerlemesine ilişkin hiçbir çalışma yapılmamaktadır. Oysaki daha önce de belirttiğimiz gibi işletmede iş analiz ve tanıtımları, ücretleme amacıyla yapılmaktadır. İş değerlemesi ve iletişim amacıyla işletme için ŞEKİL-52'deki şema önerilebilir.



ŞEKİL-52: İş Değerlemesi ve İletişim

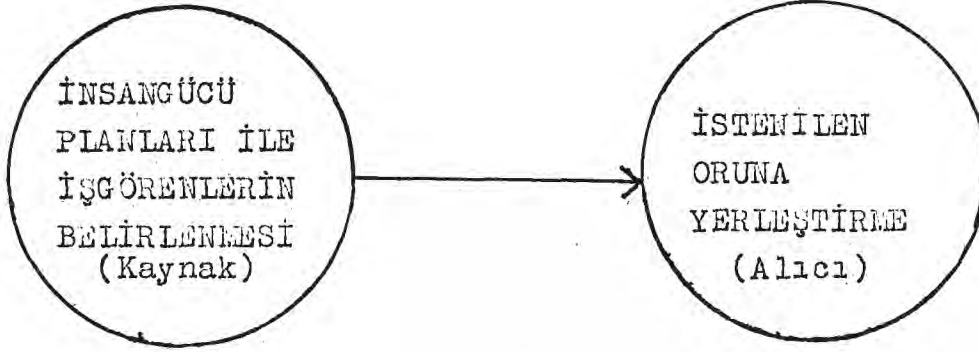
Analiz ve tanıtımı yapılan işler ağırlıklarına göre boylandırılmalı, her bir işin değeri belirlenmeli ve alıcı durumdaki işgörenlere iletilmelidir. İşgörenlerin aldıkları ücretten duydukları memnuniyete göre yansıma ögesi işleyişini sürdürmelidir.

12- İşletmede karşılaştığımız sorunlardan bir diğeri de, sınırlı da olsa sorduğumuz soruların, alıcı tarafından tam ve doğru olarak algılanamamış olmasıdır. Örneğin; işgören bölümü yöneticisine "işgören değerlemesi için hangi kaynaklardan nasıl bilgiler alınmakta ve hangi alıcılara nasıl iletilmektedir" sorusu, tam olarak algılanamamıştır. Bu nedenle, ilgili bölüm yöneticisine sorunun kapsamı ve ayrıntıları açıklanmıştır. İşgören yöneticisi açıklamalarımız ışığında bu sorunun "insangücü planlama sistemi içinde işgörenin değeri nasıl olur" şeklinde sorulduğunda daha ayrıntılı yanıt verebileceğini açıklamıştır.

İşletme yöneticileri tarafından işgören değerlemesi, insangücü planlamasına eş bir anlamda algılanmaktadır. İnsangücü planlaması işgören değerlemesi içinde yer alır. Başka deyişle işgören değerlemesinden amaç, istenen zamanda ve yerde istenilen niteliklere sahip işgörenlerin hazır edilmesi değildir. İşgören değerlemesi daha geniş kapsamlıdır. Değerleme sonucu elde edilen bilgiler sadece, işgören bulmak için değil, terfiler, işgören eğitimleri ve ücret durumlarının belirlenmesi için de kullanılabilir.

İşletmede işgören değerlemesine ilişkin tespit ettiğimiz

iletişim şeması 6rneği şu şekilde g6sterilebilir.



ŞEKİL-53: Şişe ve Cam Sanayii İnsangücü Planlaması ve İletişim Şeması

Bizim ŞEKİL-27'de 6nerdiğimiz işğ6ren değerlemesi ve iletişim modeli ile hiç bağdaşmayan bir iletişim sistemi kurulmuştur.

İşğ6ren y6neticilerinin insangücü planlarını bizim 6nerdiğimiz ŞEKİL-27 kapsamı içinde ele almaları ve 6teki kullanım alanlarını da göz ardı etmemeleri, bu konuda ortaya ęıkabilecek sorunları bir paręa daha azaltabilir.

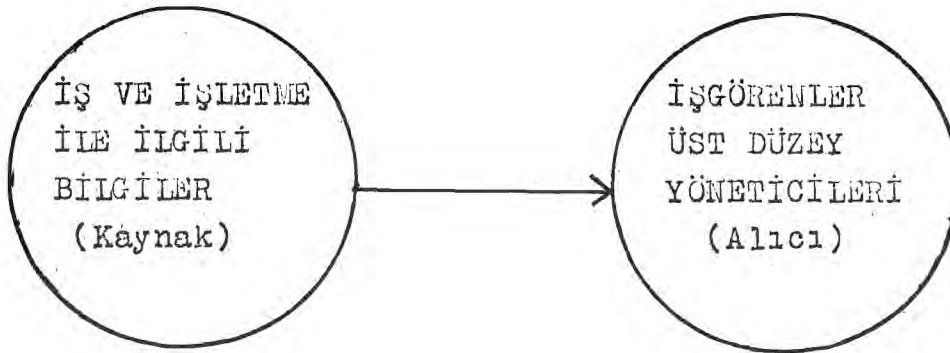
13- Şişe ve Cam Sanayii ve bağlı kuruluşlarında eğitim işlevine ilişkin bir takım sorunlar da ortaya ęıkmıřtır. Adı geçen işletmede ve bağlı kuruluşlarında, eğitim planları hazırlanmakta ve uygulanmaktadır. Eğitimden amaçlanana ulaşılmadığı yansıma sürecinin hiç işlememesinden de anlaşılmaktadır. Başka deyişle eğitimde bağarı 6lę6lmemekte, bazı ęalıřmalar yapılmakta ve orada kalmaktadır.

Eğitim konularının sınırlı olması ve her yıl aynı konuların tekrarlanması, g6ncel konuların seğilmemesi eğitimin kalı-

tesini düşürmektedir.

Hemen her işletmede, söz konusu olan eğitimin bir maliyet unsuru olduğu düşüncesi araştırmaya konu olan işletmelerde de kendini göstermiştir.

İşgören bölümünün eğitim işlevine ilişkin ortaya koyduğu iletişim şeması örneği ŞEKİL-54'de belirtilmiştir.



ŞEKİL-54: Şişe ve Cam Sanayii Eğitim ve İletişim Şeması

Çalışmamızda önerdiğimiz eğitim işlevinin iletişim ortamı adlı ŞEKİL-28'de eğitimin iletişim ortamı açıktır. Şekil üzerinde de görülebileceği gibi sürekli değişim içinde olan ekonomik, teknolojik ve sosyolojik vb. koşullara uyum gösterebilmek için; işgörenlerde var olan bilgiler yeterli olmaya bilir ve zaman, zaman yenilenme ihtiyacı doğabilir. Başka deyişle işini tam olarak, beklenen performans düzeyinde yerine getiremeyen işgörenlerin eğitilmesi ihtiyacı doğabilir.

Şema üzerinde bir başka önemli nokta da, işgörenlerden beklenen, başka deyişle eğitimden amaçlananın, işgörenlerde

görüldüğü görülmüştür. Eğitimden amaçlananın istenilen sonuçla elde edilmesini yansıma ögesinin tekrarından anlayabiliriz.

İşgören bölümü yöneticisinin de belirttiği gibi, işletmede eğitim işlevi tam olarak işleyememektedir.

Bu işletmede eğitimin etkinliğini sağlayacak çözüm önerilerimiz şunlar olabilir.

Şişe ve Cam A.Ş.'de satış politikalarını, teknik konuları, mali konuları ve devingen toplumsal ortamın gereklerini kapsayan, eğitim plan ve programları hazırlanabilir.

İşgören bölümü işlevlerinin uygulanması sonucu elde edilen bilgi formlarından yararlanarak eğitilmesi gereken işgörenlerin, belirlenerek belli konularda eğitime alınmaları ve eğitimin olumlu, olumsuz sonuçlarının, yansıma ögesi yardımıyla tespit edilip, zamanında düzeltici politikalara gidilmelidir.

İşletmede eğitim ihtiyaçlarının doğru saptanarak, eğitime tabi tutulabilecek işgörenlere özen gösterilmeli ki, eğitim işlevinin iletişim ortamından işletme yararına olumlu sonuçlar alınabilsin.

14- Eğitimle ilgili yansıma ögesi hiç değerlendirilmemektedir. Başka deyişle, yapılan eğitim tek yönlü olup, eğitimden sonra başarının nasıl olduğu ölçülmektedir.

İşgören bölümü işlevleri içinde oldukça önemli bir yere sahip olan eğitim işlevinin yansımatsız işleyişi, işletmeye elbette gereksiz masrafa sokacaktır. Çünkü oldukça ciddi olan

bu işlevin sarsaklanması sorunların çözümü için yeterli olmayacaktır. ŞEKİL-27'de önerdiğimiz modele dayanarak eğitime gereken önem verilmelidir.

16- İşgören bölümü yöneticisine yöneltilen sorunlardan başka bir tanesinde de aynı anlamı taşıyan farklı semboller kullanılan bir durum ortaya çıkmıştır. Örneğin; "işgören bölümünde amaçlananın istenilen sonuca ulaşabilmesi için, ilkelere işgörelere benimsetilmesinde özel bir çaba gösteriliyor mu?" sorusunu, işgören bölümünün amaçlarına ulaşması sırasında belirlenen bazı değişmeyen ilkelerin işgörelere kabul ettirilmesinde, değişik politikalar saptanmakta mıdır? şeklinde değiştirilmiştir. Ancak ilke ve politika kavramları yönerge ve yönetmelik olarak algılanmıştır. İşletme yönergelerinin politikalara eş değerde olduğu vurgulanmıştır.

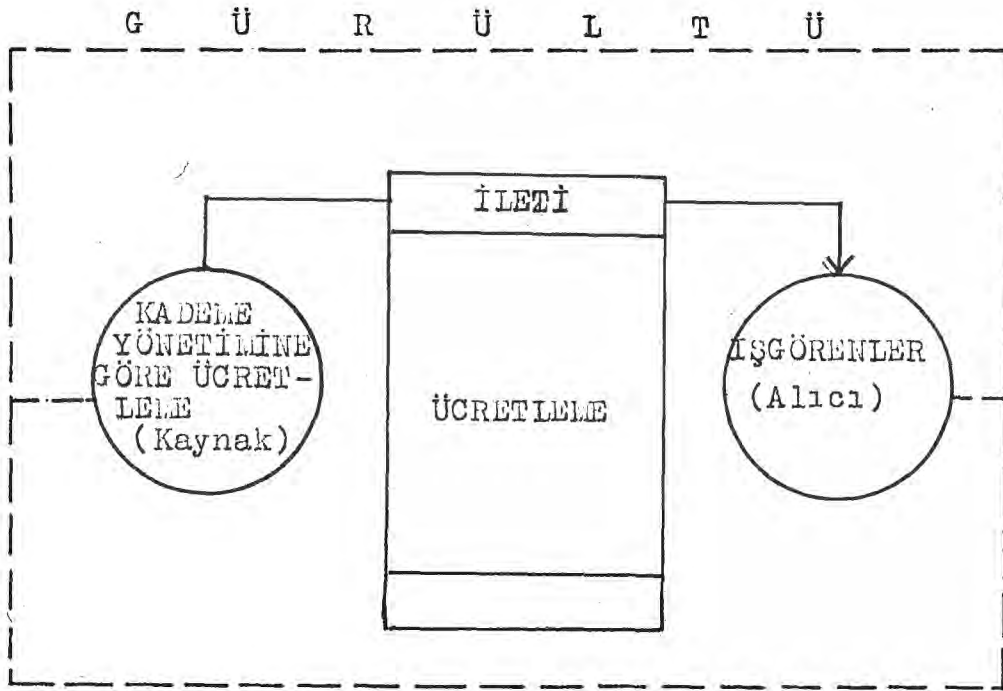
17- İşletmede karşılaşılan diğer bir sorun da ücretleme yapısına ilişkindir. İşletmede "eşit işe-eşit ücret" ilkesi yerine, kademe yöntemine göre ücretlerin belirlenmesi ve bu yöntemin işgörelere açıklanmaması, işgörelere arasında farklı ücret almaktan doğan bir takım sorunlar doğurmaktadır.

Aynı işi yapan, farklı işgörelere, farklı ücret almaları, çevre koşullarından gelen huzursuzluklar ücretleme işlevinin iletişim yapısına bozan gürültüdür. Gürültü kaynaklarının tespit edilip kaldırılması bu işlevin olumlu işlemesine yardımcı olacaktır.

Gürültü işgörelere nasıl bir ücret sistemi uygulandığından haberdar olmamasından kaynaklanmaktadır. Aynı işi yaptıkları

halde farklı özelliklere sahip işgörenlerin farklı ücret almaları gereği işgörelere iletilmeli, ücret adaletsizliği düşüncesi kaldırılmalıdır.

Çalışmamızın önceki bölümünde önerdiğimiz ŞEKİL-31'deki işleyişe uyulduğunda ücretlemeye ilişkin sorunlar çözülecektir. İşletmenin ücretleme yapısına ilişkin iletişim şeması örneği aşağıda verilmiştir.



ŞEKİL-55 : Şişe ve Cam Sanayii Ücretleme İşlevi ve İletişim

Ücretleme konusunda ortaya çıkan sorunların çözümü için önerilerimiz aşağıda sıralanmıştır:

- Kademe yönteminin gerekleri işgörelere iletilmeli, başka deyişle işgörelere bu yöntem hakkında yeterli açıkla-

malarda bulunulmalıdır.

- Açıklamalar sonunda tekrar bir huzursuzluk gözlenirse, bu huzursuzluğu giderecek güdüleyici bazı önlemler alınmalı (teşvik prim vb.)

- İletişim sisteminin yansıma ögesi işlevini tam olarak yerine getirmelidir. Yansıma sürecinin etkin işleyişi hem işletme içindeki hem de işletme dışındaki ücret adaletsizliklerini ortadan kaldıracaktır.

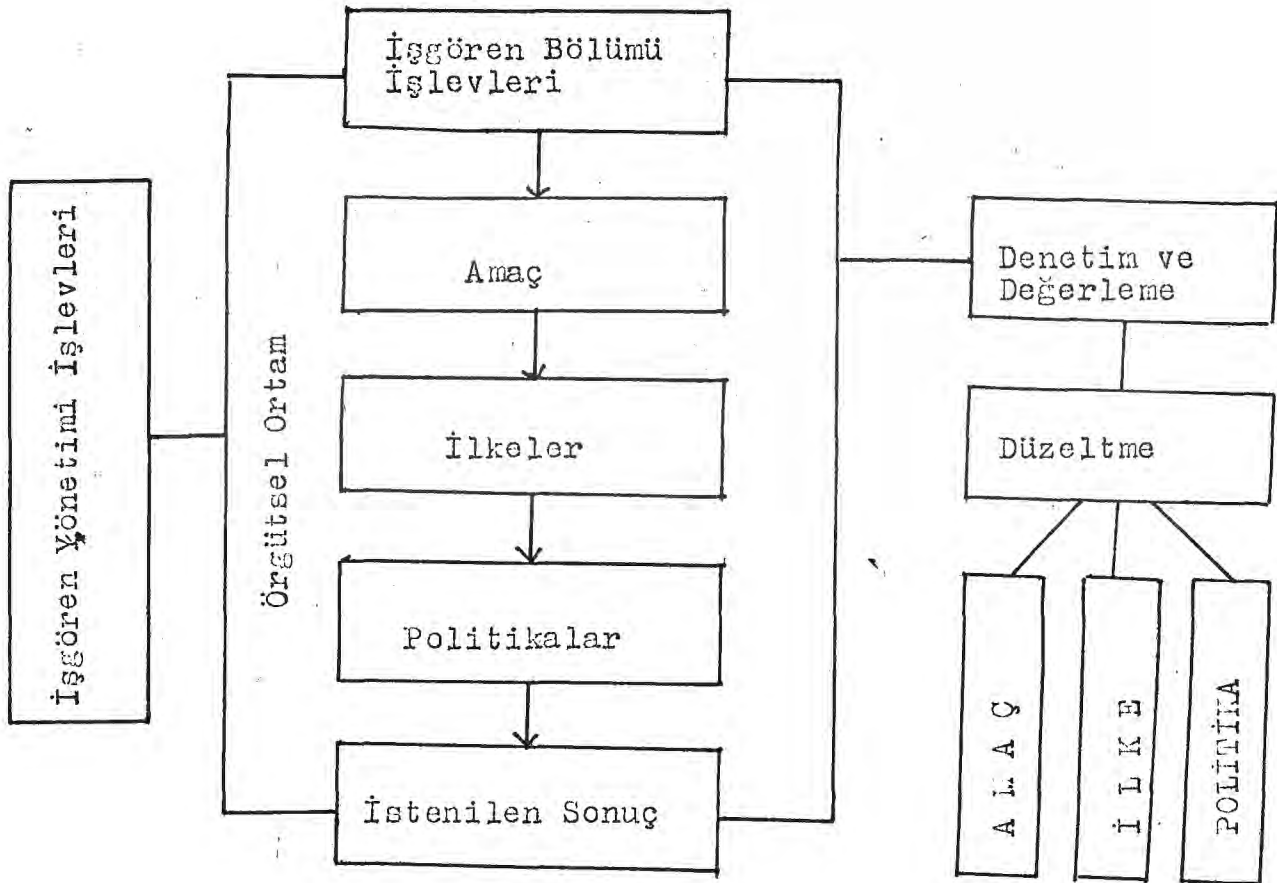
Sonuç olarak işletmenin başarılı olarak uyguladığını sandığı bu yöntemin gereklerinin ve uygulanış biçiminin işgörenlere iletilmesi, yansıma ile denetlenmesi işgörenleri bilinçli kılarak ücretleme sorununu ortadan kaldıracaktır.

Genel olarak yapılan değerlemeden sonra sonuç olarak şunları söylemek mümkündür.

İşletmede gerçek anlamda bir iletişim sistemi kurulmadığından dolayı işletmede her yapılan işin doğru ve sorunsuz yapıldığı kanısı yaygınlaşmıştır. Örneğin, işgörenlerin dilek, öneri ve yakınmaları nasıl, hangi kaynaklardan elde edilebiliyor sorusuna, hiçbir işgören yakınamaz gibi sert ve kesin bir yanıt alınmıştır. Oysa gerçekten birçok işlevin oldukça yansız bir biçimde işletmecilik yöntem ve tekniklerine uygun olarak işlediği işletmede, elbette birtakım sorunlar olacaktır.

İşletmede genelde, iletişim tek yönlü olarak işlediğinden; işlevlere ilişkin ortaya çıkan sorunlar saptanamamakta, dolayısıyla sorunların kaynakları araştırılmamakta ve bu nedenle de

çözüm önerileri düşünülmemektedir. Bu bulgulara dayanarak, işletmede düzgün işler gibi görünen işlevler de içinde olmak üzere, tüm işlevlerde, işletmenin ya da bölümlerin, amacına istenilen sonuçla ulaşp ulaşmadığını gösteren bir iletişim sisteminin olduğu söylenemez. Bu nedenle Şişe ve Cam Sanayiinde ve bağlı kuruluşlarında, kullanılabilecek işgören yönetiminde iletişim şeması örneği aşağıdaki gibi olabilir.



ŞEKİL-56: Şişe ve Cam Sanayiinde Önerilen İşgören Yönetimi ve İletişim Modeli

V. SONUÇ VE ÖNERİ MODEL

İletişim sistemi dinamik bir süreçtir. Bu sürecin temel öğeleri Kaynak, Kodlayıcı, İleti, Oluk, Kodaçan, Alıcı, Gürültü ve Yansıma olarak sıralanır. İletişimde vurgulanan, alıcı ve kaynak öğelerinde, iletinin bir yerden, bir başka yere mümkün olduğu kadar aslına uygun bir şekilde ulaşmasıdır. Başka deyişle yansıma ögesi yardımıyla iletinin doğruluğu sağlanıncaya dek bu sürecin devam etmesidir. Yansıma süreci işlemeyen iletişim sistemi, tek yönlü bir iletişimdir. İletişim sisteminin hiç bir zaman tek yönlü olarak düşünmemeli, çift yönlü karakteristik özelliği dikkate alınmalıdır. Genelde iletişim ile ilgili tüm sorunlar iletişimin tek yönlü olarak işlemesinden kaynaklanmaktadır. Yansıma ögesi olmadan işletmede sorunlar saptanamaz ve çözümlerine gidilemez.

Örgüt içinde yer alan bölümler ve işgörenler arasındaki etkileşim ve iletişim, ya önceden belirlenmiş biçimsel kanallar aracılığı ile ya da önceden kestirilemeyen doğal kanallar aracılığı ile gerçekleşir.

Örgütsel açıdan iletişimi biçimsel ve doğal iletişim olarak iki bölümde incelemek olasıdır. Doğal iletişim sisteminin işlemediği hemen hemen hiç bir örgüt düşünülemez. İletişimin biçimsel olarak, aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay olarak işlediği bu yapının, her bölümünde doğal iletişim sistemine rastlanabilir. Çalışmamızda belirttiğimiz

gibi, biçimsel iletişim olumsuz yönde etkilemeyen doğal iletişim sisteminin, hem örgüte hem de işgörenlere bir takım yararları da olabilecektir.

İletişim sistemini dingin durumdan, dinamik duruma getiren iletişim araçlarıdır. İletişim araçlarını yazılı ve sözlü iletişim araçları olarak iki grupta toplamak olasıdır. Sözlü iletişimde yansımaya süreci daha hızlı işlediğinden dolayı yazılı iletişime göre, daha az hata yapılır. Yazılı iletişim araçlarındaki bir hata aynen uygulanabilir. Ancak sözlü iletişimde yansımaya süreci anında işleyip gerekli düzeltmeler yapıldığından iletişimin yanlış algılanıp, uygulanmasına daha az rastlanır.

İletişim sistemi, çağın en önemli konuları arasında yer aldığı halde, bu konu yönetim grubunun kendi içinde pek gereken ilgiyi görmemiş ve ihmale uğramıştır. Oysa değişen koşulların başlıca bir hızla artması, devletin ve sendikal faaliyetlerin işletme yönetiminde daha etkili rol almaları, işletmelerde iletişimin önemini arttıran başlıca etkenler arasında yer alır.

Günümüzde işletmelerde karşılaşılan sorunların çoğunun insan ilişkilerindeki iletişimden doğduğu görülmektedir. Bu durumda işletmelerde iletişim sorunlarına daha çok eğilinmesini zorunlu kılmıştır. Çünkü iletişim, işletmelerde kişiler ve gruplar arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına ve bir tüm olarak işletmenin faaliyet göstermesine olanak sağlar. İletişim işletmenin varlığının temelini oluşturur, ve ona canlı-

lık kazandırır.

Bir an için işletmelerde iletişim sisteminin olmadığını varsayarsak, işletme yönetiminin tam bir karmaşıklığa dönüşebileceği kuşkusuzdur. Böyle bir varsayımı kabullendiğimizde astlar, üstlerin kendilerinden ne yapmalarının istendiğini açıkça bilmeyecekler, aynı düzeydeki işgörenler aralarında belirli bir esgüdümü sağlayamayacaklardır. İşletmedeki işgörenlerin çabaları, işletmenin amaçlarına yönlendirilmeyecek ve verimlilik düşecektir. Böyle bir karmaşıklıkta işletme açısından verimliliğin düşmesi kadar önemli olan işgören uyumsuzluğu da söz konusu olacaktır.

İletişim olgusunda insanların etkileşim ve iletişim söz konusu olduğundan dolayı, işgören bölümünün iletişim yapısının incelenmesi gereği kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

İşgören yönetiminde etkinliği sağlayabilmek için iyi bir iletişim sisteminin kurulup işletilmesine gereksinim vardır. İletişim; işletmenin ve işgörenlerin ortak amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur. Bunun yanı sıra işgören bölümü işlevlerinin amaçlarına ulaşması, yönetici yönetilen arasındaki olumlu ilişkiler, işgören bölümünün etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi, örgütsel ve bireysel amaçların dengeye oturtulması, işgören yönetiminde iletişim yolu ile gerçekleşir. Bunların gerçekleşmesi sırasında ortaya çıkabilecek sorunların en aza indirilmesi ya da hiç çıkmaması amacıyla, İşgören Bulma, İş Analiz-Tanıtları, İş Değerlemesi, İşgören Değerlemesi, İşgören Eğitimi, İşgören Morali, İşgören Güdülemesi, ve Ücretleme gibi işgören bölümü işlevlerinin iletişim yapısına ilişkin

modeller Berlo yaklaşımına göre kurulmuştur. İlgören bölümü işlevlerinin tek başlarına işlevlerini sürdürmeleri iletişim sorunlarını çözümlenmekte yetersiz kalabilir. Bu nedenle işgören bölümü işlevlerinin, işgören yönetimi işlevleriyle disiplin edilmesi ve yönlendirilmesi gerekir.

İlgören yönetimi işlevlerinin iletişimle olan bağıntıları ve bunların modelleri:

- Yönetimin ilgili işlevinin ilkeleri,
- İlgören yönetimi açısından ilgili işlevin, diğer işgören işlevleri ile olan bağıntıları,
- İlgören yönetimi işlevinin iletişim ile olan bağıntısı-

na uygun olarak incelenerek, çözümleyici yaklaşımlar getirilmiştir. Ancak işgören yönetiminde iletişim sisteminin etkin bir şekilde işleyişini sürdürmesi, başka deyişle işgören bölümünde amaçlanana, istenilen sonuçta ulaşılması, işgören yönetimi işlevlerinin denetim ve değerlendirme sürecine tabi tutularak, gerekli olan düzeltmelerin yapılmasına bağlıdır.

Çalışmamızda önerdiğimiz işgören yönetimine ilişkin iletişim modellerinin, uygulama başarısını saptamak amacıyla, Türkiye Şişe ve Cam Sanayii'ne ilişkin olarak yapmış olduğumuz araştırma sonucunda, elde ettiğimiz bulgulara göre; bu işletmede, işgören yönetiminde iletişime ilişkin olarak ortaya çıkan sorunlar ve önerilerimiz şunlardır:

- İlgören bulma işlevinde; istenilen zamanda ve nitelikte işgörenlerin hazır bulunmaları; başka deyişle bu işlevin yerine getirilmesi sırasında işlerin planlanması, örgütlenmesi,

denetlenmesi tepe yönetici tarafından yerine getirilmekte, işgören bölümü yöneticisi uygulayıcı durumunda kalmaktadır. İşgören bölümü yöneticisinin işlev alanının dar tutulmaması ve gerekli yetkilerin gönderilmesiyle, bu işlevin etkin bir biçimde yerine getirilmesini kolaylaştırılabilir.

- İşgören bölümü yöneticileri tarafından, doğal iletişimin işleyişi sakincaı bulunduğundan, doğal iletişim sistemi sınırlandırılmıştır. Oysa, doğal iletişim örgütsel amaçlara dönük olarak kullanılabileceği gibi, bazen de işgörenlerin kişisel isteklerinin oluşmasının ve sorunların ortaya çıkarılmasının bir aracı olarak da kullanılabilir. İşletme yöneticileri, doğal iletişimin işleyişini denetimleri altına aldıklarında, işgörenlerin biçimsel olarak iletemedikleri iletileri, doğal yoldan öğrenebilme şansına sahip olacaktır. Böylece işletmede gizli kalmış sorunlar açıklığa çıkarılarak, bunlara ilişkin çözümleyici yaklaşımlar getirilecektir.

- İş Analiz ve tanıtımları ücretleme amacıyla yapılmaktadır. Oysaki ücret belirleme işlevi olan iş değeriölmesi sırasında, iş analiz ve tanıtımları bir veri olarak kullanılmalı ve işletmede objektif ölçülere dayalı bir ücretleme yoluna gidilmelidir.

- "Eşit işe, eşit ücret" ilkesi yerine "Kademe Yönetimine" uygun olarak ücret belirleme yoluna gidilmiştir. Her iki yöntemde de ücret adaleti sağlanmıştır. Ancak işgörenler arasında ücret adaletsizliği olduğu düşüncesine ilişkin doğal iletişim söz konusudur. Ücretlemeye ilişkin olumsuz tutumların

ortadan kaldırılabilmesi için, kademe yöntemi gerekli biçimsel yolla işgörenlere iletilmelidir.

- İşletmede eğitim işlevine ilişkin plan ve programlar yapılmakta ancak eğitim işlevinin uygulama başarısına ilişkin bir değerlendirme yapılmamaktadır. Başka deyişle eğitimden, amaçlanana ulaşıp ulaşılmadığı yansıma süreci işlemediğinden dolayı araştırılamamaktadır.

Türkiye Şişe ve Cam Sanayiinde ve bağlı kuruluşlarında, işgören bölümü işlevleri çağdaş işletmecilik teknik ve yöntemlerine uygun olarak yerine getirilmekle birlikte; işgören işlevlerinden amaçlananlardan, istenilen sonuçlarla ulaşıp ulaşılmadığını gösteren bir iletişim sisteminin olduğu söylenemez. Bunun nedeni de iletişim sisteminde, yansıma sürecinin işlemezinden kaynaklanmaktadır. Çalışmamızda önerdiğimiz modellerde olduğu gibi, yansıma sürecinin iletişim sürecindeki etkinliği gözönüne alınarak işletildiğinde, işletmede denetim ve değerlendirme yardımı ile de, işlevlerin uygulama başarısı saptanarak, gerekli düzeltici önlemler alınacaktır.

İşletmede denetim ve değerlendirme sonucu, düzeltici, önlemlerin alınarak faaliyetlerin yerine getirilmesi, işgören yönetiminde amaçlananın, istenilen sonuçla ulaşılmasını sağlayacaktır.

A - ÖZEL İŞLETMELERİN İŞGÖREN YÖNETİMİNDEKİ İLETİŞİM GEREKLERİ

Olguları tanımak, durumları analiz etmek ve kararlı çözüm yolları getirmek büyük ölçüde kullanılan yol ve yöntemlerin

uygunluk ve bilimsellik derecesine ve daha da önemlisi işletmeye hakim olan düşünme şekline bağlıdır.

Sistem yaklaşımını bir düşünme şekli, bir mantık, bir yöntem ve bir dünya görüşü olarak kabul edebilir. Bu yaklaşım olguları bir bütün içinde ele alarak incelemektedir. Bütün ise, değişik derecelerden birbirinden etkilenen parçalar dizisinin birbirine bağımlılığı ile büyüyen ve olgunun bütünlüğünü meydana getiren set olarak tanımlayabilir.

Sistemi oluşturan kavramlar şunlardır: - Bir parçalar dizisi- Bu parçaların birbiriyle işlevsel bağı-Karşılıklı etkileşimleri-Bütünlük parçalarla onlardan oluşan bütünün birbirine bağımsız kişilikleri-Belli bir amaca ulaşmak için gösterilen çabalar.

Bu açıklamadan hareketle işletmenin de bir sistem olduğunu söyleyebiliriz. İşletme ana sisteminin oluşturan bölümler ise Pazarlama, Üretim-Finans, İlgören, Muhasebe, Halkla İlişkiler ve Araştırma Geliştirmedir. Ana sistem içinden seçtiğimiz, ilkören bölümünü inceleme alanımıza aldığımızda da ise ilkören bölümü ana sistem olmakta, sisteme bağıli işlevler ise bu sistemi oluşturan daha alt sistemleri oluşturmaktadır.

Özel işletmeler için geçerli ve kullanılabilecek olan ilkören yönetimine ilişkin iletişim şeması örneği ŞEKİL-57'daki gibi göstermek olasıdır.

İlgören bölümü bir yandan kendi içinde etki ve iletişimle bulunurken, öte yandan işletme işlevleri ile kararlı bir etkileşim içindedir. Bu işlevler sonucu büyüyen işletmeler,

toplumla toplumun değişen koşulları ile de etki ve iletişim-
de bulunur.

İşgören bölümünün işlevlerinin yerine getirilmesindeki
gerekleri şu şekilde inceleyebiliriz.

İşgören Bulma ve İletişimin Gerekleri :

- İşletmeler, gereksinim duydukları işgörenleri ve işe
yerleştirilmeleri konusunda kesin politikalarını belirleme-
lidirler.

* - Politikalarında; işgören adaylarının işletme dışından
mı; yoksa işletme içinden mi seğecekleri konusunda tam bir
kararlılık içinde bulunmalıdırlar.

- İşletme içinden işgören bulma politikası güdülrse,
başka deyişle; eksiklikler doldurulurken işletmede çalışan-
lar arasından seçim yapılacaksa eksiklikten ve sırada olmak-
tan çok, işgörme yeteneğine önem verilmelidir.

- İşletme dışı kaynaklardan işgörenleri bulup seçme po-
litikası söz konusu olduğunda, işgörenleri seçme görevinin
sorumlusu kim olacaktır? Hangi kaynaklar ve hangi yöntemler-
den yararlanılacaktır? Hangi işler için, işgören seçilecek-
tir ve ne gibi sınırlamalar yapılacaktır? Bütün bunların ön-
ceden kararlaştırılması yerinde olur.

- İşgören bulma ve yerleştirme işlevini işgören bölümü
üstlenmelidir.

- İşletme dışından işgören bulma politikası güdülrüyör i-
se, bu işlevin yerine getirilmesinde kullanılacak iletişim a-

rağları önceden belirlenmelidir.

- İlgören bulma işlevi günlük işlemenelidir. Çeşitli alternatifler (ölüm, emeklilik, işten ayrılmalar vb.) önceden kestirilip insan gücü planları yapılmalıdır.

- Kilit noktalara ilgören bulmada, yedek ilgören bulundurup çalıştırmak gereklidir. Boşalan bu oruna zaman kaybı olmadan ilgili ilgören yerleştirilebilir.

- En son gerek olarak seçilen ilgörenin o oruna uygun olup olmadığı yansıma ögesiyle araştırılmalıdır.

İlgören Seçiminde Görüşme İşlevinin İletişim Gereklileri :

- Görüşmeyi yapacak kişiler veya komite belirlenmelidir.

- Hangi görüşme türünün uygulanacağı belirlenmelidir.

- Görüşmeyi yapacak kişilerin dikkatli seçimi ve eğitimi, görüşmenin etkinliğini arttırır.

- Görüşme sırasında, ilgörenlerden istenilen bilgileri elde etmek ve zamanı iyi ayarlamak amacıyla bazı bilgiler önceden hazır bulundurulmalıdır.

* - Görüşme sırasındaki iletişim bozukluklarını ortadan kaldırmak amacıyla, görüşmeye katılanlarda kuşku uyandırmayacak singelerin seçilip iletilmesi, doğru bilgiler elde edilmesine yardımcı olacaktır.

İş Analiz Tanıtımları ve İletişimin Gerekleri :

- Analizi yapılacak iş ve çevre koşulları doğru belirlenmelidir.
- Analizi yapacak kişilerin seçilmesi veya eğitilmesi gereklidir.
- Analiz sonuçlarının etkin kullanım alanları belirlenmelidir.
- Analiz sonuçlardan yararlanarak işin tanıtım çıkartılıp gerekleri belirlenmelidir.
- Tanıtımı yanlış yapılan işin yansıma ögesiyle tekrar analizi yapılarak doğru tanımlama politikası güdülmelidir.

Ücretleme ve İletişim Gerekleri :

- Ücretleme yapılırken amaçlanan nedir? Amaçlanana istenilen bir sonuçla ulaşılabilmiş midir? Sorunlarına iyi bir yanıt aranmalıdır.
- İşletme içi ücret adaletsizlikleri kadar işletme dışı ücret adaletsizlikleri de ücret belirleme sırasında göz önüne alınmalıdır.
- Ücretleme konusunda bilimsel ölçüler içinde bir kararlılık gösterilmelidir. Başka deyişle "yüksek ücret ödeme", "düşük ücret ödeme" biçiminde subjektif ölçülere dayanan bir ücretleme politikası güdülmemelidir.
- İş başındaki başarı ve işin özelliklerini gözönünde tutan objektif ve hakça ücret politikaları güdülmelidir.
- Teşvikli ücret politikası sadece yönetici kadroya değil, daha alt düzeydeki işgörenlere de ödenmelidir.

- Ücret adaletini sağlamada, ücret farklılığı yaratan tüm kaynaklar araştırılıp, çözümleyici önlemler alınmalıdır.

- İşletmede kullanılan ücret politikalarından istenilen sonuçların alınabilmesi için, denetim ve değerlendirme süreci yardımı ile gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.

- Alıcı durumundaki işgörenler ücret politikaları doğru bir şekilde iletilmelidir ve yansımaya ögesi ile ücretle ilgili sorunlar kalkıncaya dek iletişim devam etmelidir.

Eğitim İşlevi ve İletişim Gereklileri :

İşletmenin, çalıştırdıkları işgörenlerin yetenek ve becerilerini, yerine getirdikleri işlere en iyi biçimde bağdaştır duruma getirme ve böylelikle hem çalışanlarını, hem de örgütün beklentilerini daha sağlıklı biçimde gerçekleştirme amacıyla yapılması gereken işe alıştırma temel ve geliştirme eğitimlerinin, işletmelerce gözardı edildiği ve "yetiştirilmiş işgören alma" eğilimi içinde bulunduğu, işini tam olarak, beklenen başarı düzeyinde yerine getiremeyen işgücünün eğitilmesi yerine; değiştirilmesi yolunun benimsenildiği gözlemlenen yaygın durumdur. Ayrıca, bu konuda işletmelerin yönetici durumundaki işgörenler ile yönetilen durumundaki işgörenler arasında ayrımlı uygulamalara gittiği de dikkate değerdir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında işletmelerin izlemeleri gerekli olan işgören eğitimi işlevinin gereklerini aşağıdaki gibi sıralamak olasıdır.

- İşgören bölümü yöneticileri, teknolojik yeniliklere

uyum sağlayabilmek ve bilgileri yenileyebilmek amacıyla zaman zaman eğitim ihtiyacı duyulan işgörenleri eğitim programlarına almalıdırlar.

- Eğitilecek işgörenlerin seçilmesindeki kararlılık (isabet) eğitimden amaçlanan daha kolay ulaşılmasını sağlayacak ve eğitim giderlerini azaltacaktır. Eğitim ihtiyacı duyulmayan bir işgörenin eğitime tabi tutulması, o işgören de bir değişiklik yapmayacağı gibi, pek çok eğitim masrafının da boşa harcanmasına sebep olabilir.

- Eğitim programlarını, uzman kişiler hazırlamalı ve güncel konuların seçilmesine özen gösterilmelidir.

- Eğitimin yalnız bir maliyet unsuru olduğu düşünülmemeli, eğitim sonuçlarının işletmeye getireceği yararlar gözönüne alınmalıdır.

-Eğitilecek ve eğitecek kişilerin iyi seçilmesi ve eğitim araçlarının belirlenmesi gerekir.

- Eğitim sonuçları denetlenip değerlendirilmeli, varsa gerekli düzeltici önlemler alınmalıdır.

- Hangi işgörelnlere, ne tür eğitim politikaları uygulanacaktır belirlenmelidir.

- Değişen koşullara uyum sağlamak amacıyla, iş bölümü ilgilendiren seminerlere katılım sağlamak, basın yayın organları (gazete, dergi) sürekli izlenmelidir.

- Yeni işgörelnlere işe uyumlarını sağlayıncaya dek özel yetiştirme yerleri kullanılmalıdır. Bu hem işletmeyi bir takım zararlardan koruyacak ve hem de işgörelnlere rahat ye-

tiştirilmelerini sağlayacaktır.

İş Değerlemesi ve İletişim Gerekleri :

- İlgören yöneticisi, iş değerlemesi yapacak kişileri önceden belirlenmelidir. Değerlemeyi yapacak kişileri ya işletme içinde eğiterek elde edebilir, ya da işletme dışından elde edebilir.

- İş değerlemesi sonuçlarının doğru olabilmesi için, değerlemeyi iki veya üç kişilik gruplara yaptırabilir. Bunun nedeni üç kişinin değerlemeleri karşılaştırılır ve daha yansız bir değerlendirme sistemi oluşturulabilir.

- Değerleme sırasında değerlemeyi yapacak kişilerin iletişimleri kısıtlanır, değerlendirme sonuçları değerlendirilirken, bu kişilerin iletişimleri sağlanabilir.

- Değerleme sonucu elde edilen bilgiler ilgili kişilere iletilir, bu bilgileri alanlarca işler ağırlıklarına göre boylandırılır.

- Ağırlıklarına göre boylandırılan işler ödenecek ücretler belirlenmelidir.

- Değerleme sonucu elde edilen boylandırma cetvelleri ve karşılıkları ilkörenlerce bilinmelidir. Başka deyişle bu bilgiler ilkörenlere iletilebilir. Bilgilerin ilkörenlere iletilmesi, ilkörenler arasında ücret adaletsizliğinden doğan gepheleri ortadan kaldıracaktır.

- Ücretleme sisteminin, iş değerlemesi sonucu oluşturulması, hem işletme içindeki ücret adaletsizliğini hem de işlet-

me dışındaki ücret adaletsizliğini ortadan kaldıracaktır.

- Özellikle büyüklüğü gittikçe artan işletmeler, ücret politikalarını, objektif ölçüler içinde ayarlamalı ve düzenli bir iletişim sistemi ile sonuçları sık sık değerlendirmelidirler.

İşgören Değerlemesi ve İletişim Gerekleri :

- İş değerlemesi ile işler boylandırılırken, işgören değerlemesi ile de işgörenlerle ilgili bilgiler toplanıp, işgörenlerin birbirlerine göre üstünlükleri ve zayıflıkları göz önüne alınarak, işgörenler boylandırılmalıdır.

- İşgören değerlemesi, sadece istenilen zamanda, istenilen özelliklere sahip işgörenlerin bulunması amacıyla değil, terfi ve nakillerde, ücret artışlarının saptanmasında, eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında, çalışanların moralini yükseltmede ve üstün gözetimcilerin ortaya çıkarılmasında da kullanılmak üzere hazırlanmalıdır.

- Değerlemeyi yapacak kişiler belirlenmelidir. Her ast üstü tarafından değerlendirilebilir. Çünkü üstler astlarına en yakın durumdadırlar ve onların günlük alışkanlıklarını yakından izleyebilirler.

- İşgören yöneticileri değerlemeyi yıllık olarak mı yoksa altı aylık mı yapacaklarını başka deyişle değerlemenin yapılacağı zamanını önceden belirlemelidirler.

Değerleme sonuçları kimlere iletilecektir? Bu bilgilerden kimler yararlanacaklardır? Ne kadar süre bu bilgiler saklanacaktır? Bunların belirlenmesi gerekir. En doğru yol, de-

ğerleme bilgileri hangi amaçla kullanılacaksa o kişilere verilmelidir. Örneğin; eğitime temel olarak alınacaklarsa bu verilerin bir kısmı veya tamamı, eğitim programını saptayanlara verilmelidir.

- Değerleme işlevinden amaçlanana en uygun sonuçla ulaşabilmek için, değerlendirme sonuçlarının denetlenerek değerlendirilmesi ve yeniden düzenlenmesi sağlanmalıdır.

İşgören Morali ve İletişim Gerekleri:

- İşgören moralini olumsuz yönde etkileyen moral düşürücü kaynakların, tespit edilip, çözümleyici önlemler alınmalıdır.

- İşgören moralini yükseltici bazı çalışmalar yapılmalı ve işgörenlere iletilmelidir.

- İşgören moralinin ölçülmesi amacıyla işletmede, mümkünse bir psikolog bulundurulmalıdır.

- İşgören moralini olumlu etkileyecek, güdüleme politikaları belirlenmelidir.

- Morali düşürücü kaynaklar belirlenip düzeltici önlemler alınmalıdır.

Güdüleme ve İletişim Gerekleri :

- İşgören ihtiyaçlarının doğru tespit edilerek yerinde kullanılması güdülemenin etkinliğini arttırır.

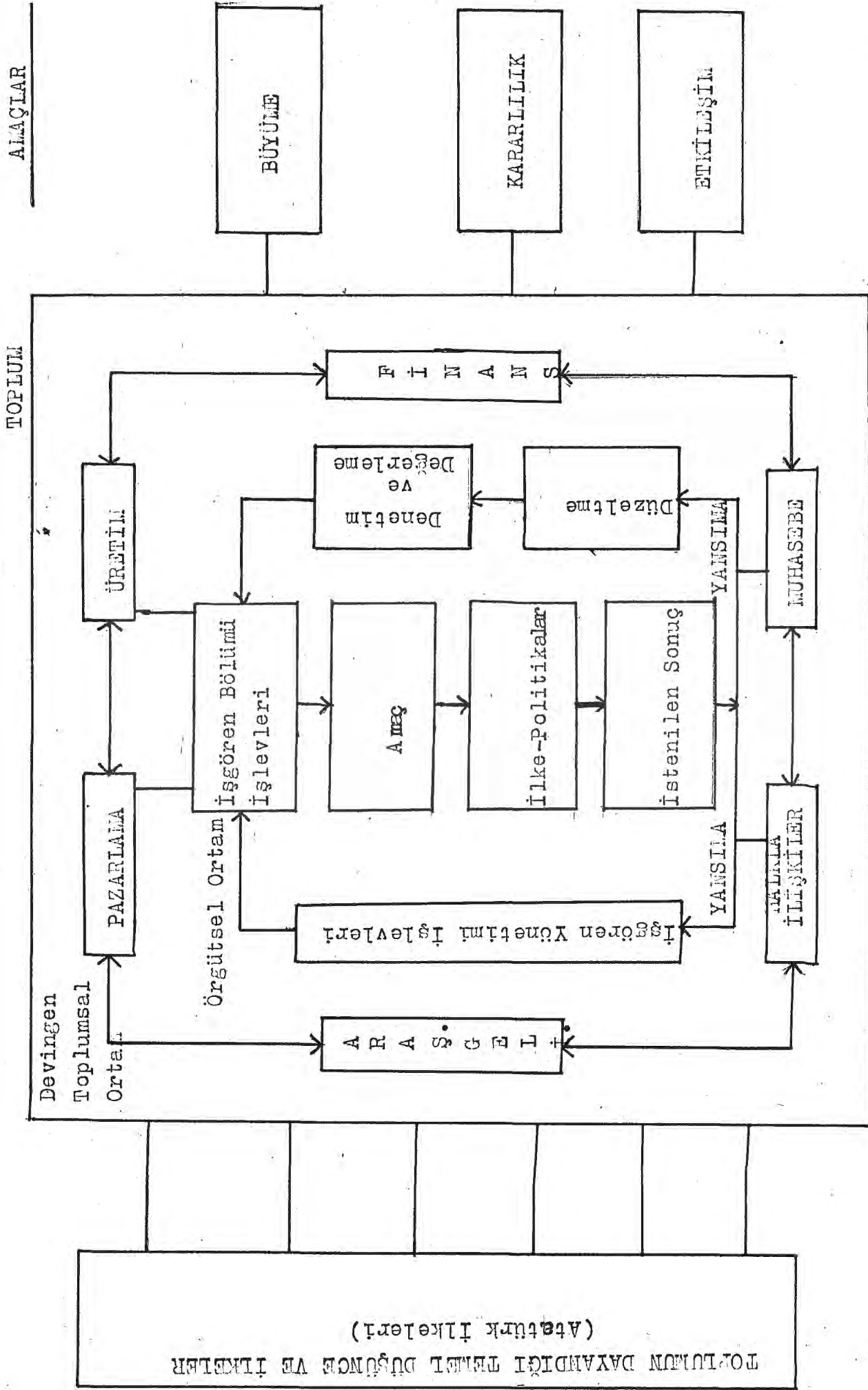
- Sadece yaptırımlar getirmek, yasalar koymak güdülemeyi olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle ödendirci başka önlemler alınarak da bu işlev geliştirilmelidir.

- İlgören moralini olumlu yönde etkileyecek, ilgörenleri çalışmaya bağlayacak, güdüleyici amaç ve yöntemler belirlenmelidir.

Özel işletmeler ilgören işlevleri ve iletişim gereklerini yerine getirirken, tüm işlevleri disipline eden yönetim işlevlerini gözardı etmemelidirler. Başka deyişle her işlevin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, düzenlenmesi, denetlenmesi gerekir.

Yönetim işlevleri ile birlikte iletişim sürecine giren ilgören bölümü işlevlerinin amaçlarının herbirinin ilgörenlerce kabulü için işletme verimliliğini artıran, ilgören refahını kollayan ilke ve politikaların belirlenmesi ve uygun iletilerle ilgörenlere ulaştırılması gerekir. İşlevlerin işleyişinden beklenen sonuçlara bazen de ulaşılmayabilir. Beklenen sonuçlara ulaşılmadığında, başka deyişle standartlardan sapmalar olduğunda denetim ve değerlendirme yapılarak gerekli düzeltmelere gidilir.

İlgören bölümü kendi içindeki bu iletişimi işletmenin diğer işlevleri ile de kurabilir. ŞEKİL-57'da görüldüğü gibi ilgören bölümü bir yandan kendi içinde etki ve iletişimde bulunurken; öte yandan işletmenin diğer işlevleri ile de etki ve iletişimde bulunur. İşletme işlevlerinin birbirleri ile kararlı etkileşimleri, işletmenin büyümesine yol açar. Sürekli değişen koşullar karşısında işletmelerdeki olumlu gelişmeler ülke ekonomisinde de olumlu gelişmelere yol açar. ŞEKİL-56'da işletmelerin ülke ekonomisine olumlu katkıları için en



alt sistemden işgören bölümünden en dış halkaya kadar nasıl hareket etmeleri gerektiği ortaya konmuştur. Sistem yaklaşımı açısından tüm alt sistemler bütünü oluşturan parçalar-
dır. Parçaların olumlu veya olumsuz işleyişleri en üst sis-
temi de olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir.

Sistem yaklaşımı ile açıklamalarımızı sürdürdüğümüzde, ŞEKİL-57'da halkaların bağlandığı toplumun dayandığı temel düşünce ve ilkeleri görebiliriz. Nasıl ki işletmenin ve iş-
gören bölümünün bir takım işlevsel çalışma ilkeleri varsa, işletmelerin faaliyette bulunduğu toplumunda bağlandığı il-
keleri vardır. Türk toplumu için söz konusu ilkeler ise Ata-
türk ilkelerinin işletmecilikle olan bağlantılarını, aşağıda-
ki gibi kısaca incelemek olasıdır.

Cumhuriyetçilik ve İşletmecilik

İşletmelerin yönetim ağı Cumhuriyetçilik ilkesiyle, top-
lumsal yapıda çalışacaklarına göre; gerek iç, gerek dış yöne-
tim düzenlerinde bu ilkeye uymak zorunda kalacaklardır (1).
Söz gelimi, işletmede yönetim ve işgören iletişiminde iş ya-
salarına, ücret ve adalet ilişkilerinde, diğer işletmeler ve
tüketici iletişimde, başta ticaret yasası olmak üzere ilgili
yasa topluluğuna, devlete vergi ödeme yönünden mali yasalara
bağlı kalınacaktır.

Öte yandan, işgören yönetimi açısından, işletmeler de
toplumun yönetimine Cumhuriyetçilik ilkesiyle getirilen de-

(1) İnal Cem AŞKUN, Türk Devrim Tarihi, (E.İ.T.İ.A. Kütahya
Yönetim Bilimleri Fakültesi Yayını, Teksir Kütahya, 1980.
s. 36.)

'mokratik anlayışı benimseyip, kendi yönetim düzenlerinde, hangi düzeyde olursa olsun, çalıştırdıkları işgörenlere saygılı, eşit veya baskıcı olmayan bir tutumu izleyecektir. Böylece toplumdan işletmeye işletmeden topluma doğru işleyen çift yönlü iletişim de kurulmuş olacaktır.

Ulusculuk ve İşletmecilik

İşletmecilikte ulusculuk ilkesi, işletmelerin tüm işlevleri ile birlikte toplumun yapısına ve onun amaçlarına uygun bir çalışma içinde olmalarını öngörür. İşletmeler toplumun gereksinmelerini karşılayan, mal ve hizmetleri üreten birimler olduklarına göre, burada herşeyden önce "toplumsal gereksinmelerin" saptanarak, topluma hizmet zorunluluğu çıkmaktadır. Kuşkusuz bu gereksinmeleri yaratan da toplumun büyüme, kararlılık ve etkileşim amaçlarıdır.

Toplumda etkileşim amacının ortaya koyduğu gereksinmeler; işletmede çalışan işgörenler ile birlikte, bireylerin grupların, kurum ya da örgütlerin birbirleri ile karşılıklı etki ve iletişimleriyle, bu ilişkilerin dengelenmesini öngören kararlılık amacından, toplum ve işletmeleri sürekli gelişme olgusuna iten büyümeden kaynaklanmaktadır.

Devletçilik ve İşletmecilik

Devletçilik ilkesi işletmecilik yönünden ele alındığından, Türkiye'de bir "devlet işletmeciliği" söz konusu olacaktır. Devlet kendi işletmelerinde işletmeciliğin çeşitli ilke ve politikalarını uygulayacaktır. Ekonomik alanda devletin işletmecilik-

le bağıntısını en iyi ortaya koyan işletmeler, İktisadi Devlet Teşekkülleri veya Kamu İktisadi Kuruluşları çatışı altında toplanmıştır. Devlet bu kuruluşlarında işletmelerin yapılarına uygun olarak, işletmecilikte yer alan genel işlevleri (yönetim ve örgüt), türsel işlevleri (pazarlama, üretim, finans, işgören), destekleyici işlevleri (muhasabe, araştırma ve geliştirme, halkla ilişkiler vb.) ve bunlara bağlı politikaları ŞEKİL-57'da da görülebileceği gibi toplumun büyüme kararlılık, etkileşim amaçlarına uygun biçimde yürütecektir. Şekil üzerinde yer alan işlevler yürüten işgörenlerde bir "devlet işletmecisi" bilinci yaratılacaktır. Bu tür bilinçleme ile toplumun devlet kesimine ilişkin çıkarları korunabilecektir. İşgörenlerde bu tür bilincin oluşturulabilmesi için, bir yandan devlete işletmeci yetiştirme durumunda olan okullarda, öte yandan da kuruluşların doğrudan doğruya hizmet içi eğitim çalışmalarında, devletçilik ilkesine ilişkin ilke ve politikaların doğru ve eksiksiz olarak kişilere iletilmesi başka deyişle bu tür bilinci kişide yaratma yolları izlenecektir.

Kuşkusuz devletçilik ilkesinin gerekleri ve işletmecilik bağıntısı sadece devlet ya da kamu kuruluşlarında geçerli olmayıp, özel kesim işletmelerinde de etkisini gösterecektir.

Halkçılık ve İşletmecilik

Halkçılık ilkesi, işletmelerin halkın çıkarlarına ters çalışmamaları, onun yararını gözetmelerini öngörür. Bu koşul hem kamu hem de özel kesim işletmeleri için geçerlidir.

Türkiye'de işletmelerin halkçılık ilkesine uygun çalışma-

ları, buralarda görev alacak kişilerin, henüz eğitim kurumlarında iken belli bir "halkçılık felsefesi" ile de yetiştirilmeleri gereğini ortaya koymaktadır. Eğitim kurumlarının açılması ve denetiminde, devlete büyük görevler düştüğüne göre, eğitim amaçlarının içinde halkçılık ilkesi gereklerinin iletilmesi yolu ile halkçılığın yaygınlaştırılması ve eğitime halkçı bir içeriğin kazandırılmasında devlet tutarlı önlemleri almak durumunda kalacaktır.

İşletmeler salt kendi amaçlarına ulaşmak için halkı kullanmamalı, çift yönlü iletişim işlemi ile bir yandan kendi amacına en etkin biçimde ulaşmaya çalışırken, öte yandan da halkın refahını düşünmek zorundadır. Halkçılık ilkesinin taşıdığı anlam esası budur.

Layiklik ve İşletmecilik

Layiklik ilkesi, işletmecilikte çalışma düzenleri ile politikalarının başta din olmak üzere herhangi bir anaç kurumunun etkisi dışında oluşturulmasını gerektirmektedir. Başka deyişle; işletmelerin duygusal değil, ussal yöntemler ve anlayışla yönetilmesi, gerek işletme içi ve gerekse işletme dışı etki ve iletişimlerini bu temele oturtmaları gerekir.

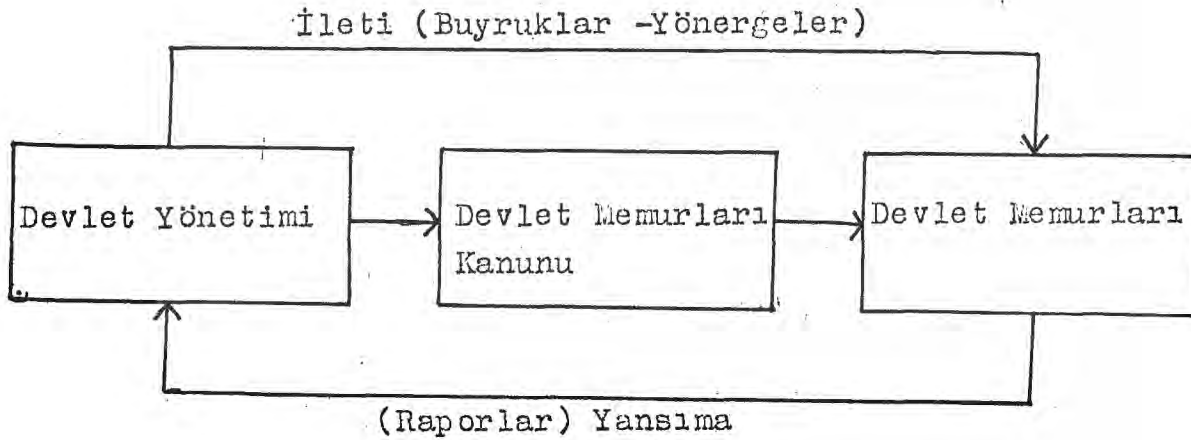
İnkılâpçılık ve İşletmecilik

İşletmecilik ve inkılâpçılığa ilişkin, işletmelerin yapılarında değişen koşullara, toplumun büyüme, kararlılık, etkililik amaçlarına göre sürekli gelişme sağlamalarını gerektirir.

Çağımızın hızla gelişen ve değişen toplumsal, ekonomik teknolojik, sosyolojik vb. koşullarına etkin ve kararlı bir biçimde ayak uyduramayan işletmeler, büyüyemez ve bir süre sonra da yok olurlar. Bu nedenle büyüle olgusuna bağlanan her işletme planlı ve kararlı bir etkileşim sürecine girmek durumundadır. Toplumda işletmelerin büyümesi, doğrudan doğruya toplumun genel büyüme amacına bağlanacaktır.

B - TÜRKİYE'DE KAMU KURUM VE İŞLETMELERİ İÇİN DEVLET MEMURLARI KANUNUNUN ÖNGÖRDÜĞÜ İŞGÖREN İLETİŞİM YAPISI VE GELİŞTİRME ÖNERİSİ

Türkiye'de işgören yönetiminde iletişime ilişkin diğer önemli bir kaynak da kamu kesiminin genel işgören alanını düzenleyen Devlet Memurları Kanunu ile ona bağlı diğer tüzük ve yönetmeliklerdir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu işgören yönetiminde iletişim açısından ŞEKİL-58 yardımıyla aşağıdaki gibi açıklanabilir.



ŞEKİL-58: 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu İletişim Yapısı

Devlet Memurları Kanunu'nun ilk amacı, kamu hizmetlerine yetenekli elemanları bulma ve bunlardan en etkin bir biçimde yararlanma yol ve yöntemlerini geliştirmedir.

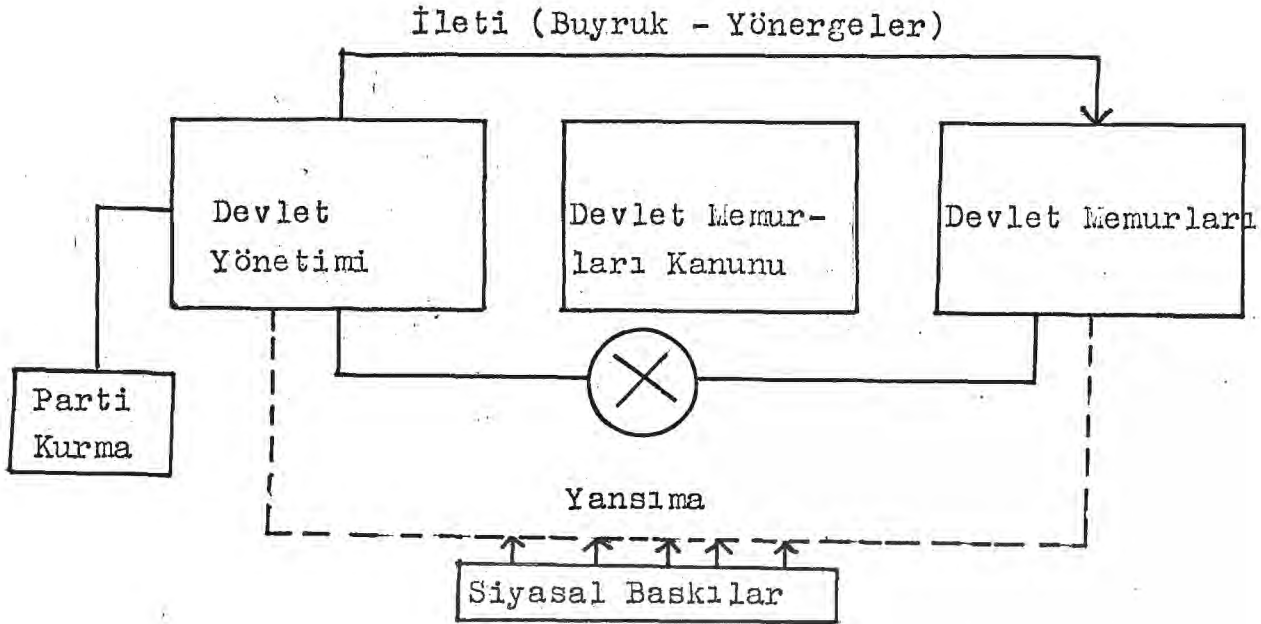
657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, kamu kuruluşlarında çalışan memurlarla (işgörenlerin) ilgili kuralları düzenlemekle yükümlüdür. Memur statüsündeki işgörenlerle yöneticilerle

rin karşılıklı iletişimleri, bu kişilerin görev yetki ve sorumlulukları, işe alınmaları yükselmeleri, ücretleri, maaş hak ve sorumlulukları vb. konuları da kapsamaktadır.

Çalışmamızın özel işletme uygulaması bölümünde önerdiğimiz iletişim modelinde işgörenlerin ve işletmelerin durumuna göre olumlu ve olumsuz sonuçlar yansıma ögesi yardımı ile kaynağa dönüp, gerekli düzeltici önlemler önerilmiştir.

Şekil-58'de önerdiğimiz iletişim yapısında da Devlet yönetimi kaynak durumunda, Devlet memurları ise alıcı durumunda görülmektedir. Devlet yönetiminin; 657 sayılı Kanun kapsamına giren işgörelere ilişkin ilke ve politikaları, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu aracılığı ile işgörelere iletilmektedir. Kanun aracılığı ile bazı düzenlemelere gidilir iken, buyruklar ve yönergelerde alıcı durumundaki Devlet Memurlarına iletilmektedir. Alıcı durumundaki (Memurlar) işgörelenler; hazırlanan yasal düzenlemeler, yönergeler ve buyruklar karşısında yaptıkları çalışmalar raporlar aracılığı ile Devlet yönetimine (kaynağa) iletir. Biçimsel yoldan devlet yönetimine ulaşması gereken yansıma ögesi, çoğu kez istenilen zamanda ve düzeyde ulaşamamakta ve kesilmektedir. Geliştirilen yeni durumu ŞEKİL-59 yardımıyla açıklayacak olursak.

Biçimsel yoldan elde edilemeyen raporlar biçimsel olmayan yollardan elde edilmeye çalışılmaktadır. Biçimsel olmayan yansıma sürecine ise Devlet yönetiminin yanında yer alan Siyasal partilerin baskıları etki etmektedir. İletişim süreci



ŞEKİL-59: 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununda Yansima Ögesinin İşleyişi

bu şekilde işlemeye başladığında da işgörenlerin refahları yerine partilerin amaçları ve menfaatleri sözkonusu olmakta ve 657 sayılı Devlet Memurları kanunu araç olarak kullanılmaktadır. Şekil-58'de önerdiğimiz anlamda Devlet yönetiminde araç olarak kullanılan Yasa, daha sonra siyasi parti gruplarının özel kullanım aracı olmaktadır. Devlet Dairelerinde çalışan işgörenlerin her **iktidarda** değişmesi veya durumlarının siyasi partiler yönünde değişip gelişmesi, en üst yöneticiden en alt hizmetliye kadar tüm işgörenlerin politize edilmesi durumu 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun objektif ölçülere dayanarak işlemediğini ortaya koymaktadır. Başka deyişle bu yasanın iş analizi, iş tanıtım, eğitim, iş

değerlemesi, işgören değerlemesi vb. çağdaş işgören yönetimi tekniklerine dayanarak işlemediği söylenebilir.

Şekil-59'da görüldüğü gibi yansıma ögesi kesin çizgiyle kaynağa geri dönmesi gerekirken, kesikli çizgilerle kaynağa geri dönmektedir. Kesikli çizgilere dışarıdan gelen yanlı baskılar, devlet işletmelerinde çalışan işgörenlere bazı imkanlar sağlamakla beraber, bu imkanların önemli bir bölümü alıcı durumuna giren baskı gruplarıdır.

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun öngördüğü işgören yönetiminde iletişim yapısını, kanunu ana bölümleriyle ele alarak ayrı ayrı incelemek olasıdır.

Yasanın birinci bölümünde yer alan kanun maddeleri memurların (işgörenlerin) çalışma koşullarını düzenlemektedir. Başka deyişle işgörenlerin hizmet şartlarını, niteliklerini, terfi ve yükselmelerini, sınıflanmalarını vb. göstermektedir.

Yasanın çalışmamızı ilgilendiren bir diğer konusu da devlet memurlarının işe alınmaları, ilerleme yükselmelerine yer değiştirmelerine ve işlerinin sona erdirilmesine ilişkindir. Bu konuların yasallaştığı kanun maddeleri, oldukça düzenli olmasına karşın uygulamadaki durum tamamen farklıdır. ŞEKİL-59'da da gösterdiğimiz gibi, siyasi partilerin tekelinde gibi görünen devlet kurumlarına işgörenler, eğer partiyle uzak-
tan veya yakından ilgileri varsa rahatlıkla girebilmekte, bunların dışında kalan işgörenler ise tesadüfi olarak iş bulabilmektedirler. Yine aynı şekilde çalışanların yükselme, atanma vb. işleri de politize edildiği kanısı yaygındır. Oysaki bilim-

sel anlamda işgören bulup yerleştirme, işletmede ve toplumda iletişim kanallarının parçalanmasını önleyecektir.

İlgili bölümün geliştirilmesine ilişkin öneri maddeler gerekçeleri ile birlikte aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

657 SAYILI DEVLET MEMURLARI KANUNU MADDE 53'E EK ÖNERİ MADDE

Kamu işletmeleri işgören sayısının % 1'i oranında, o işin özelliklerine uygun, her hangi bir yüz kızartıcı suçu olmayan eski hükümlüleri çalıştırmakla yükümlüdür.

GEREKÇESİ : Her hangi bir yüz kızartıcı suçu olmadığı anlaşılan eski hükümlülerin yeniden kazanılması, ekonomik güçlüğüne önlenerek topluma kazandırılmaları, insanlarla ve çevresi ile olan iletişimlerinin sağlanması amacıyla kamu kurumlarında çalıştırılmaları yerinde olur.

657 SAYILI DEVLET MEMURLARI KANUNU MADDE (64)

Devlet memurlarının kademedeki ilerlemesi için aşağıdaki koşulların bulunması gerekir.

- A) Bulunduğu kademedeki en az bir yıl çalışmış olması
- B) O yıl içinde olumlu sicil almış bulunması
- C) Bulunduğu derecede ilerleyebileceği bir kademenin bulunması

ÖNERİLEN KANUN MADDESİ (64)

Yukarıdaki maddede değişmesi gereken "c) fıkrası da şu şekilde düzenlenmelidir.

c) Bulunduğu derecede ilerleyebileceği bir kademe yoksa sınavla ilerleyebileceği başka bir dereceye (gruba) geçişinin sağlanması.

GEREKÇESİ : İşgörenlerin etkin ve verimli çalışması işletmeyi ve bulunduğu sanayi olumlu yönde etkileyebilecektir. İşgörenleri ilerleyemeyecekleri bir derecede çalıştırmak, onların çalışma gücünü azaltır. Oysaki kanun maddesine getirilecek olumlu bir değişiklik işgörenlerdeki yükselme azmini kanıslayacak, morali yükseltecek, dolayısıyla verimliliğin yükselmesine neden olacaktır.

Kanun maddesi aynen uygulamaya devam ettiğinde bulunduğu derecede kademe olmayan işgören, diğer bütün şartlara sahip olsa dahi, artık kendisi hakkında kademe ilerlemesi yapılamayacaktır. Bu durumda işgören moralini, ücretini vb. bir takım işlevleri olumsuz yönde etkileyecek ve işgören o derecenin emeklilik yaşına kadar aynı kademe aylığını almaya devam edecektir. Oysaki bir değişiklikle, başka deyişle, sınavla işgörenin ilerleyebileceği bir dereceye geçişi sağlanabilir.

657 SAYILI DEVLET MEMURLARI KANUNUNUN 68'İNCİ MADDESİNE ÖNERİLEN EK BEND

d. 5 ve 6'ncı dereceli görevler için en az 6 yıl.

GEREKÇESİ : Bu maddeye eklenen (d) bendi ile, ilk dört derece dışında 5 ve 6'ncı dereceli görevler için de derece yükselmesindeki süre kaydı aranmaksızın, atanmasındaki koşullara göre daha aşağıdaki derecelerden atama yapılmasını sağ-

lamak istenmiştir. Bu bendle geliştirilen genç kuşak işgö-
renler hem ücret ve hem de görev ünvanı olarak motive edil-
miş olacaktır. Ücret ve ünvan kazanılması işgö-
renleri işle-
rine daha çok bağlayacaktır. Bu bendle bir yandan işgö-
ren re-
fahı sağlanmış olacaktır.

657 SAYILI DEVLET MEMURLARI KANUNU MADDE (109)

Devlet memurları kurumlarınca tutulacak memur kütüğüne
kaydolunurlar. Her memura bir numara verilir. Her memur için
bir memur cüzdanı düzenlenir ve bir özlük dosyası bulunur.

ÖNERİLEN KANUN MADDESİ (109)

Devlet memurları, kurumlarınca tutulacak memur kütüğü-
ne kaydolunurlar. Her memura bir numara verilir. Her me-
mur için bir memur cüzdanı düzenlenir ve her memurun
sahip olduğu iş yapma becerisi ve yeteneklerine ilişkin
bir özlük dosyası bulunur.

GEREKÇESİ : Her kurumda, orada çalışan bütün Devlet me-
murlarını gösterir bir "memur kütüğü" bulunacaktır. Ayrıca
her memurun bir numarası, memur cüzdanı ve özlük dosyası o-
lacaktır.

Memurun iş yapma kapasitesi ve becerileri, hangi düzeye
kadar yükselebileceği, ne tür yetki ve sorumlulukların veri-
leceği gibi bilgiler özlük dosyasında, istenildiği zaman kul-
lanılabilmek üzere bulundurulacaktır. Bu tür bilgilerin özlük
dosyasında bulunması, bilgilerin kullanımı sırasındaki ileti-
şimi kolaylaştırır, zaman kaybını azaltır.

657 SAYILI DEVLET MEMURLARI KANUNU MADDE (110)

Her devlet memurunun bir sicil dosyası bulunur. Sicil amirleri tarafından düzenlenecek sicil raporları ile varsa müfettişler tarafından verilen denetleme raporları ve memurların mal beyannamelerini sicil dosyalarına konulur.

ÖNERİLEN KANUN MADDESİ (110)

Devlet memurlarının bir sicil dosyası bulunur. Sicil amirleri tarafından düzenlenecek sicil raporları ile memurların mal beyannameleri sicil dosyalarına konulur. Üstleri tarafından denetlenerek haklarında hazırlanan denetim raporları ise özlük dosyalarında ya da kim tarafından kullanılacak ise ona verilmelidir.

GEREKÇESİ : "Özlük dosyası"na ve "sicil dosyası"na konulacak bilgiler ayrılmalıdır. Memurlara yapılacak her işlemin, terfi, ücret artışı, işten çıkarma, emeklilik vb. ayrı bilgi dosyalarından yararlanılarak değerlendirilmesi gereği vardır. Oruna, yaşlılığa, beceriye hiçbir inceleme ve eleştiriye olanak tanımadan salt değerlendirme ve engelenekçi tutum olmamalıdır. Değerleyiciler her iki bilgi dosyası arasında iletişim bağı kurarak işgörenlere asıl değerlerini vermelidirler. Kısaca yasadaki kanun maddelerine bu tür öneri maddeler getirilebilir. Tezimizin teorik kısmındaki konularla 657 sayılı Devlet Memurları kanununu incelemeye devam edecek olursak;

Kamu işletmeleri örgüt olarak çevrelerinden etkilendiği

kadar, çevrelerini de etkilememelidirler. Çalışanların da örgüt içindeki ve dışındaki değişikliklere uyumları sağlanmalı, birbirleri ile etki ve iletişimleri kesilmemelidir.

İşletmeleri canlı birer varlık olarak ele alındığında, onların çağın gelişen ve değişen koşullarından etkilendiğini de söylemek olasıdır. Örgüt olarak bir yandan değişen koşullara uyum sağlarken diğer yandan da işgörenler açısından başka işletmelerin işgörenlerine sağladığı hak ve menfaatlardan yararlanmak, işgören refahını korumak kamu işletmeleri için de geçerlidir.

Kamu işletmelerinin sağladığı hak ve menfaatler özel işletmelerin sağladıklarına paralel olduğu sürece kamu kesiminde de etkin ve verimli çalışmalar kendiliğinden gözlenecektir.

İşgörenleri kısıtlayıcı, ve güdüleme gücü az olan kanunların yanında, işgören refahını kollayan işletme verimliliğini çoğaltan bazı çalışmaların da olması gerekir.

Özel işletmelerde gözlendiği gibi, kamu kesiminde iletişim kanallarının işleyişinde biçimsel iletişimle beraber doğal iletişimde işleyeceği bilinmelidir.

İnsan yapısı özelliği ile çok katı kurallara pek uyum sağlayamaz. Katı kuralları yumuşatıcı ve insan isteklerini ortaya çıkarıcı doğal iletişimin işleyişine de gereksinim duyulabilir. Örgütün biçimsel yapısını olumsuz yönde etkilemediği sürece iyi yönlendirilmiş doğal iletişim işletme açısından olumlu sonuçlar doğurabilir.

İletişim kanallarının yapısı ile ilgili olarak bu yazılanlar 657 sayılı devlet memurları kanununun 2. bölümüne ilişkindir.

Belli iş ve orunlara atanan işgörenler, hangi konularda yetkili olduklarını, sorumluluklarının nelerden meydana geldiğini, işlerini görürken kimlerle, nasıl ilişki kuracaklarını bilmelidirler. Aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay ilişkilerin sınırı belirlenmelidir. Bu nedenle önceden, örgütte yer alacak orunları, bu orunların yetki ve sorumlulukları ile bunların birbirleri ile olan ilişkilerini açıklıkla gösteren örgüt klavuzlarının hazır bulunması gerekir.

İşgörenlerin görev yetki ve sorumlulukları, iletişim şekilleri belirlenirse kimse kimsenin görevine ve yetkisine karışmaz. Önceden bu tür hazırlıklar yapılmaz ise çalışanlar rastgele bir çalışma tutumu gösterirler veya hiç çalışmazlar.

İşgörenler kimden emir alacaklarını kimlere karşı sorumlu olacaklarını, üstleri ile iletişimde hangi iletişim kanallarını kullanacaklarını, başka deyişle hangi hiyerarşik yapıyı takip edeceklerini açık açık bilmelidirler.

Yukarıda sözü edilenler 657 sayılı devlet memurları kanununun "ödevler ve sorumluluklar" bölümü için geçerlidir.

Kamu işletmelerinde çalışan yöneticilerin etkinliği ve başarısı, astlarının başarısına bağlıdır. İşletme uğraşları, belirli amaçlara ulaşabilmek için çeşitli görevlerin yapılmasına yönelmiştir. Her işletme görevinin içinde yapılma-

si zorunlu birtakım yönetim işlevlerini (planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme, yetiştirme) kullanarak, yöneticilerin kullanım araçlarını ve sistemlerini açıkça belirlemelidir. Bu ilişki yöneticinin astları ile eksiksiz ve engelsiz bir iletişim içinde olmasını gerektirir. Yöneticiler yerine getirecekleri işlevleri yönetim işlevleri ile disipline edip yoluna koyarlarsa daha çok başarı elde edeceklerdir.

657 SAYILI DEVLET MEMURLARI KANUNUN ÜSTÜNLÜKLERİ

657 Sayılı Devlet Personel Kanunu'nun özel işletmelerin işleyişine nazaran üstünlük ve eksiklikleri vardır. Eksikliklerinden daha önce söz edildiğinden dolayı, üstünlüklerini aşağıdaki gibi sıralamak olasıdır.

- Devlet Personel Kanununda ücretsiz izin sistemi düzenlenmiş olup, doğum ve hastalık gibi hallerde doğum yapan işgörenlere 6 aya kadar ücretsiz izin hakkı; ağır hastalık geçirenlere ise 18 aya kadar ücretsiz izin hakkı tanınmaktadır. Adı geçen işgörenlerin izin süreleri bitiminde tekrar aynı göreve dönme hakları saklıdır.

- Bu yasaya bağlı işgörenler devlet güvencesi altında çalışmaktadırlar. Kuşkusuz özel işletmelere göre kamu kurumlarında çalışanların işveren tarafından kolaylıkla işten çıkarılmaları söz konusu olmaktadır.

- Devlet memurları görevleri ile ilgili ya da görevleri sırasında işledikleri suçlardan dolayı soruşturma ve kovuştur-

ma yapılması ve haklarında dava açılması birtakım özel hükümlere bağlıdır. Bu kişiler hakkında adli yargıya başvurulması için idarece ön soruşturma açılır. Bu soruşturma sonucuna göre gerekli görülürse adli yargıda yargılanmasına başlanabilir.

- İşgörenlerin çalışma süreleri yasada haftalık 40 saat olarak belirlenmiştir. İş Kanununda belirlenen süre ise 45 saattir. Çalışma süresinin kısa olması açısından da 657 sayılı kanun önem kazanmaktadır.

- İşgörenlerin genelde aylıkları her ayın başında peşin olarak ödenmektedir. Emekliye ayrılması ve ölümü halinde veya o aya ait peşin ödenen aylık geri alınmamaktadır.

- Hazarda ve seferde (barış ve savaş) silah altına alınan işgörenlerin terhislerinden sonra başvurmaları halinde kendilerine görev verilmektedir.

Kamu personeli olarak adlandırdığımız "Devlet Memuru"na en etkin bir biçimde bir araya getirmek, örgütlemek ve bunların hayat düzeylerini yükseltmek suretiyle Devlet hizmetlerini daha iyi bir biçimde görmek amacıyla 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kabul edilmiştir . 1970'li yıllarda fiilen yürürlüğe giren bu yasa günümüze kadar 37 kez değişikliğe uğramıştır. Söz konusu yasada personel yönetiminde ileri teknikler diyebileceğimiz işe alma , sınıflandırma, sınav, atama, sicil, mali haklar ve sorumluluklar ile yükselme gibi konular objektif kurallara bağlanmış olmakla beraber, yukarıda değinildiği gibi sık sık değişikliğe uğramış, bir türlü istikrar-

lı bir hale konulamamıştır.

Genelde siyasi kadrolarca kamu personeli üzerindeki öznel nitelikteki bu tasarruflar yasada öngörülen değişiklikler sonucu gerçekleştirildiği görülmektedir. Oysaki bu örgütü oluşturan kişileri etkin bir biçimde örgütlemek, onların yaşam düzeylerini gözetmek suretiyle örgütün başarısına katkıda bulunmak daha tutarlı bir yoldur. Başka deyişle tezimizde önerdiğimiz ve işletmelerde önerildiği şekilde kurulmasını istediğimiz işgören yönetiminde iletişim sisteminin, siyasal baskılarca parçalanmaması her rejimde sık sık değiştirilmemesi gereği kendiliğinden ortadadır. Oysaki; işgören yönetiminde çağcıl anlayış, bütünü oluşturan parçaların, bütünü amaçına ulaştırarak büyümesini sağlayacak, kararlı bir etki ve iletişimin sağlanmasıdır.

İşgören bölümü ve işgören yönetimi işlevlerinin etki ve iletişimlerdeki bir kopukluk işgören bölümünün etkin çalışmasını olumsuz kılacaktır. İşgören yönetiminde iletişim sistemi bu şartlar altında çalıştığında, işgören bölümüne ilişkin tümü yerine getirilecektir. Astlarla üstler arasındaki ilişkiler astların kendi aralarındaki ilişkiler vb. bir düzene bağlanabilecektir. Bu açıkları kapatmak, en az işgörenin kendisi kadar, yöneticisinin ve tümüyle örgütünde sorumluluğu altındadır.

Kuşkusuz Devlet Memurları Yasası açısından ileri sürdüğümüz bu görüşler işgören yönetiminde iletişim konusunda "emredici" olmak bir yana "önerici" tek bir hüküm taşımayan

Türk İş Yasaları yönünden de geçerlidir. Hızla değişen koşullarla karşı karşıya kalan işgören bölümünün ve bağlı oldukları işletmelerin işgören yönetiminde iletişim konusuna daha çok önem vermeleri ve ciddi önlemleri yasalastırma zorunlulukları vardır.

VI. EKLER

EK-1 : Anket Formu

IV. BİR İŞLETMENİN İŞGÖREN YÖNETİLİNDE İLETİŞİM BAKIMINDAN İNCELENMESİNE İLİŞKİN ANKETİ.

14. İŞLETMENİN TANIMI

- A- Genel Açıklama
- B- Cam Sanayiinde Genel Durum
- C- İşletmeyi Tanıtıcı Bilgiler
 - a- Adı ve Çalışma Konusu
 - b- Büyüklüğü ve Bağlı Bulunan İşletmeler
 - c- Üretim Hacmi
 - d- İşgören Sayısı
 - e- Yatırımlar
 - f- Satışlar
 - g- Öz Sermaye ve Sermaye İştirakleri
 - h- İşletmenin Sahip ve Yöneticileri

15. İŞGÖREN ÖRGÜTÜNÜN İŞLEVLERİ VE İLETİŞİM YAPISI

- A- İşletmenin Örgüt Yapısı
 - a- İşgören Bölümünün Örgüt Yapısı
 - b- İşgören Bölümünün İşlevleri ve İletişim Yapısı
 - 1- İşgören Bulmada, İşletmenin İletişim Kaynakları ve Bunların İşleyişi Nasıldır?
 - 2- İşgören Seçiminde Kullanılan İletişim Araçları ve Bunların Özellikleri Nelerdir? (Görüşme formu, testi sınav vs.)
 - 3- İşletmede Biçimsel Olmayan İletişim Var mıdır? Bu İletişim Sisteminin Biçimsel İletişim Sistemi Üzerine Etkisi Nasıl Olmaktadır?

- 4- Bölümlerin Kendi İşlerindeki ve Aralarındaki İletişim Sisteminin İşleyişinde, Elde Edilen Sonuçlar Nasıl ve Hangi Amaçlarla Kullanılmaktadır?
- 5- Seçilen İşgörenler İşletme Nasıl Göreve Bağlamaktadır? Kendilerine İşe Alıştırma Eğitimi Yapılmaktadır mıdır?
- 6- İşletmede İş Analizi ve İş Tanıtımına İlişkin Uygulamalar Yapılmakta mıdır? Bunlar Hangi Amaçlar İçin ne Nereelere İletilmek Üzere Yapılmıştır?
- 7- İşgörenler İletişimde Hangi Yollar İzlemektedir? Ne Gibi Yöntemler Uygulamaktadır? İşgörenlerin Dilek, Öneri ve Yakınmaları Nasıl, Hangi Kaynaklardan İletilmektedir.
- 8- İşgörenlerle İletişimde Hangi İletişim Araçları Kullanılmaktadır?
- 9- İşletmede, İşletme Ortakları İle ve Müşteriler İle Olan İletişim Hangi İlke ve Politikalarla Nasıl Sürdürülmektedir?
- 10- İşletmenin Halkla İlişkilerinde Nasıl Bir İletişim Politikası İzlenmekte ve Hangi Araçlardan Yararlanılmaktadır?
- 11- İş Değerlemesi İçin Hangi Kaynaklardan Nasıl Bilgiler Alınmakta ve Değerleme Sonuçları Hangi Alıcılara Nasıl İletilmektedir?

- 12- İlgören Değerlemesi İçin Hangi Kaynaklardan Nasıl Bilgiler Alınmakta ve Hangi Alıcılara Nasıl İletilmektedir?
- 13- İlgören Eğitimi İçin Hangi Kaynaklardan Nasıl Bilgiler Alınmakta ve Değerleme Sonuçları Hangi Alıcılara İletilmektedir?
- 14- İlgören Eğitimi İle İlgili Yansıma Nasıl Değerlendirilmektedir?
- 15- İlgörenlerin İnsancıl İlişkilerine ve Sosyal Faaliyetlerine Nasıl Yardımcı Olunmaktadır?
- 16- İlgören Bölümünde Amaçlananın İstenilen Sonuca Ulaşabilmesi İçin, İlkelerin İlgörenlere Benimsetilmesinde Özel Bir Çaba Gösteriliyor mu?
- 17- İşletmede Ücret ve Ayılıklar Nasıl Saptanmakta, Bu Yapılırken Hangi Temellerden Yararlanılmaktadır? Belli Bir Ücret Planı ve Yapısı Var mıdır? Nasıl?
- 18- İşletmenin Ücret Sorunlarının Kaynakları Tespit Edilmiş midir? Çözümleri İçin Hangi Önlemler Alınmıştır?
- 19- Ücret Adaletini Sağlamada Hangi İlkelere Dayalı Ne Gibi Politikalar İzlenmektedir? İlgörenlerin İşletmedeki Ücret Yapısına İlişkin Düşünce, Beğeni ve Yakınmaları Ne Yönde Olmaktadır?
- 20- İşletmenin İlgörenlerle İlgili Sendika Dernek vb. Kuruluşlarla İletişim Nasıldır? Bu İletişimde Amaçlanan Nedir? Hangi Politikalar İzlenmekte, Ne Gibi Sorunlar Çıkmakta, Bunlara Nasıl Çözümler Getirilmektedir?

- 21- İşletmede İlgören Bölümünde Ne Tür Planlar Yapılmaktadır? Bu Planların Yapılmasında Hangi İlkeler ve Politikalar Benimsenmiştir?
- 22- İlgören İşlevleri Yerine Getirilirken, İlgören Yönetiminde Planlama İşlevinin Etkinliği Ne Olmaktadır?
- 23- İlgören Bölümü İşlevlerinin Uygulanmasında Gerekli Olan İlke ve Politikaların Belirlenmesi ve Bunların İletilmesinde Planlamanın Önemi Ne Olmaktadır?
- 24- İlgören Bölümünde Örgütlemeye Ne Derece Önem Verilmektedir? Ayrıca Örgütleme İle İlgili Ne Gibi Sorunlar Çıkmaktadır?
- 25- İlgören Bölümünün Örgüt Yapısını Gösteren Bir Şema ile Örgüt El Klavuzu Var mıdır? Varsa Bunlardan Ne Ölçüde Yararlanılmaktadır? Ayrıca Bunlardan Kaynaklanan Sorunlar Var mıdır? Varsa nelerdir?
- 26- Üstlerin Astlar arasındaki İletişimde En Çok Hangi İletişim Sistemi Geçerlidir? (Yazılı-Sözlü)
- 27- İşletmede Üstler ve Astlar Rahatça Konuşup Çeşitli Sorunları Birbirlerine İletabiliyorlar mı?
- 28- İşletmede Astlar ile Üstler Arasındaki İletişimde Başka Değişle İlgören Yönetiminde Yürütme İşlevinde Ne Gibi Engeller İle Karşılaşılmaktadır?

- 29- İşgörenlerin Etkin ve Verimli Çalışmalarını Sağla-
yacak ve İşbirliğini Korumak Ne Gibi Önlemler ve
Çalışmalar Yapılmaktadır?
- 30- İşgören Bölümünde, İşgörenlerin Neyi, Nasıl ve Han-
gi Ölçülerde Başardığı, İşgören Yönetiminde Denet-
leme İşlevi Yardımıyla Araştırılıyor mu?
- 31- İşgören Yönetiminde, Ortaya Çıkan Sorunlar ve Olum-
suz Durumların Yeniden Değerlenip Düzeltilmesi İ-
çin Çaba Gösteriliyor mu? Bu Sorunların Düzeltil-
mesinde Hangi Araç ve Yöntemlerden Nasıl Yararla-
nılıyor?
- 32- İşgören Bölümü Yöneticileri, İşletme İçinden mi,
Yoksa İşletme Dışından mı Sağlanmaktadır? Yöneti-
ci Yetiştirilmesine İlişkin Ne Gibi Çalışmalar Ya-
pılmaktadır?

EK-2 : Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. Personel Sicil
Kartı Örneği

[illegible]

EK-3 : Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. İş Tarifi
Örnekleri

TÜRKİYE ŞİŞE VE CAM FABRİKALARI A.Ş.

İŞ TARİFİ

1. Şirket : T.ŞİŞE VE CAM FABRİKALARI A.Ş.
2. Daire : PERSONEL İLİŞKİLERİ GENEL MÜDÜR YARDIMCILIĞI
3. Kısım : PERSONEL MÜDÜRLÜĞÜ
4. İş Ünvanı : PERSONEL UZMANI
5. İş Kodu :
6. Yazıldığı Tarih : 3.12.1984

1. ANA FONKSİYONU :

Personel Müdürlüğü konuları ile ilgili Yönetmelik veya Standartların yenilenmesi konularında çalışmalar yapmak, Piyasa Ücret Etüdü çalışmalarını yürütmek ve Topluluğa bağlı Şirketlere, Personel Uzmanlığı alanına giren (İdari İşler Müdürlükleri konuları ile ilgili) konularda Müşavirlik hizmeti vermek.

3. ANA FONKSİYONUN KAPSAMI :

Personel Müdürlüğü konuları ile ilgili, Personel Yönetmeliği, Aylık Ücretli Personel için Ücret İdaresi Standardı, Kıdem İkramiyesi Yönetmeliği, Giyim ve Tahaffuz Eşyası Yönetmeliği, İkramiye Standardı, Konut Kredisinden Faydalanma Standardı, Harçırar Standardı, Kasa Tazminatı Standardı, Vazife Evleri Standardı, Müstahdem Prim Yönetmeliği v.b.g. Yönetmelik ve Standartların güncel ve yasalar ile değişen Şirket politikalarına uyum sağlayacak şekilde devamlı gözden geçirilip, bu konularda gerekçeli raporlar hazırlamak, Piyasa Ücret Etüdü çalışmalarını yürütmek ve tüm personel konularında Topluluğa bağlı Şirketlere Müşavirlik hizmeti sunabilmek için, 1475 sayılı İş Kanunu, 506 sayılı Sosyal Sigortalar kanunu başta olmak üzere, ilgili kanun, yönetmelik ve tüzükleri yakından takip etmek, Ana fonksiyonun kapsamını teşkil etmektedir.

9. GÖREV VE SORUMLULUKLARI :

- 9.1 Personel Müdürlüğü konuları ile ilgili Standart ve yönetmeliklerin, Şirket politikalarında oluşacak gelişmeler veya yeni kanunlar ile ilgili olarak revize edilmesi gerektiğinde, teklifler hazırlamak veya bu konuda verilecek görevleri yerine getirmek.
- 9.2 Yıllık Piyasa Ücret Etüdü çalışmalarını yürütmek ve yıllık ücret zamlarına ilişkin alternatifli öneri raporunu hazırlamak.

- 9.3 Tüm Şirketlerin yıllık zam çalışmalarını, Standartlara ve talimatlara uygunluğu açısından kontrol etmek.
- 9.4 Mevzuat ve Kanunları takip edip, personel işlemleri hakkında çıkacak değişiklik veya yeni uygulama sistemlerini tesbit etmek.
- 9.5 Topluluğa bağlı tüm Şirketlerin kadro tekliflerini incelemek ve bu konuda rapor hazırlamak.
Şirketlerin kadro uygulamalarını yıl içinde izlemek ve takip etmek.
- 9.6 Personel politika ve standartlarının Toplulukta uygulanmasını takip ederek, aksayan yönlerini tesbit etmek.
- 9.7 Topluluğa bağlı Şirketlerin Personel Yöneticilerine, talep edecekleri personel konularında yardımcı olmak.
- 9.8 Topluluğa bağlı tüm Şirketlerin aylık personel hareketlerini ve ödemelerini takip ederek, ödemeleri türlerine göre icmalleyip, periyodik aralıklar ile personel hareketleri ve ödemeler konusunda raporlar hazırlamak.
- 9.9 Amirlerince verilecek diğer görevleri yerine getirmek.

10. YETKİ SINIRLARI :

- a) Personel ilişkileri :
Emrinde personel yoktur.
- b) Malzemeler :
Büro malzemelerini ekonomik kullanmak.
- c) Techizat :
- d) Para :
Avanslar
- e) İş Münasebetleri :
Personel konuları ile ilgili olarak, tüm Şirket personeli ve yöneticileri ile topluluğa bağlı Şirketlerin Personel Yöneticileri ile iş ilişkileri mevcuttur.

11. İLİŞKİLER :

- a) İlk Amir :
Personel Müdürü
- b) Emrindeki personel:

-

TÜRKİYE ŞİŞE VE CAM FABRİKALARI A.Ş.

İŞ TARİFİ

1. Şirket : T.Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.
2. Daire : Personel İlişkileri Gen.Md.Yardımcılığı
3. Kısım : Personel Müdürlüğü
4. İş Ünvanı : PERSONEL MEMURU
5. İş Kodu :
6. Yazıldığı Tarih : 20. 12. 1984.

7. Ana Fonksiyon :

Şirket personelinin sicil, sigorta ve tahakkuk işlemlerini, S.S.K. mevzuatı, gelir vergisi mevzuatı ve iş kanununa uygun olarak yerine getirmek, Topluluk çapında uygulama değişikliği veya uygulamaya yeni başlanacak, yönetmelik, standart çalışmaları ile Piyasa Ücret Etüdü çalışmalarına iştirak etmek.

8. Ana Fonksiyonun Kapsamı :

Ücret tahakkukları için, Sistem ve Otomasyon Müdürlüğüne gerekli verileri hazırlamak.

Ayrıca, Sistem ve Otomasyon Müdürlüğü kapsamına alınmayan çeşitli ödemeleri tahakkuk etmek.

Ana Şirket ve Topluluğa bağlı tüm Şirketlerin kadrolarını tutmak ve kadro hareketlerini güncel olarak takip edip; işlemek.

İşe girişlerde, gerekli muameleyi yaparak, lüzumlu belgeleri almak.

Sosyal Sigortalar Kurumuna ödenen primlerin hesaplanması ile ilgili Aylık ve Dört Aylık Bildirge ve bordroları sıhhatli ve zamanında düzenlemek.

Belirli konulardaki ön çalışmalara katılmak, raporlama konusunda teknik düzeyde ön çalışmalar yapmak.

9. Görev ve Sorumlulukları :

1. Şirket personeli ile ilgili sicil işlemlerinin yerine getirilmesi ve iş müracaatlarının kabul edilip, pozisyonlara göre sistematik şekilde klase edilmesi.
2. Personelin yıllık ücretli izin, idari izin, sosyal izin, hastalık ve istirahatleri ile görevli olma durumlarının takibi ve günlük devam durumlarının kontrolü,
3. Aile ve Çocuk Beyannamelerinin güncel halde buludurulması ve ücret tahakkuklarında geçerli olacak vergi gruplarının tesbiti,

4. Aylık personel hareket ve istatistik cetvellerinin hazırlanması,
5. Genel Müdürlük ve Bağlı Şirketlerin kadrolarının tutulması, hareketlerin takip ve işlenmesi ile uygulanan İşe Alma Ücretleri ve Ücret zamlarının standart ve talimatlara uygunluğunun araştırılması ve aksi durumların amirlerine iletilmesi,
6. Tüm Şirketlerdeki Üst kademe personel, Müdür, Müdür Muavini, Şef ve Mühendislerin sicil özet ve föylerinin güncel halde takip ve muhafazası,
7. Memur-Daktilo kadrolarına müracaatta bulunan adayların "Daktilo Testine" tabi tutulması,
8. Personel ile ilgili S.S.K. işlemlerinin yerine getirilmesi ile Aylık Bildirge ve 4 Aylık bordroların tanzim edilmesi,
9. Personelin ücret bordrolarını hazırlamak, her türlü sosyal yardım, ikramiye, fazla mesai, izin ücreti, primler, tazminatlar ve yollukların yasalar ve Şirket Standartları gereğince tahakkukunu yapmak, yıllık vergi takip föylerini güncel halde tutmak.
10. Amirlerinin denetimi altında, yıllık piyasa ücret etüdü çalışmalarına iştirak etmek, etüde katılan Kuruluşlara bizzat gidip, bilgi toplamak,
11. Standartların hazırlanması veya revizyonu ile ilgili Personel Servisince sürdürülecek ekip çalışmalarına iştirak etmek ve mevcut standartların, ilgililere periyodik ve istem halinde dağıtımını yapmak,
12. Vergi iade bildirimlerini incelemek, yasaya ve tebliğlere uygun şekilde değerlendirmek ve Aylık olarak Vergi Dairesine verilecek beyanname için geçerli rakamları tesbit edip, vergi iade bordrosunu tanzim etmek
13. Personel konularına ilişkin hazırlanacak olan raporlar için ön bilgilerin hazırlanması,

14. Giyim eşyası ihtiyaçlarını, miadları dikkate alınmak suretiyle hazırlamak,
15. İmza yetkisi verilen personelin gerekli tescil işlemlerini tamamlayıp, imza sirkülerinde sirküle edilmesini yerine getirmek,
16. Yıl sonunda beyanname veren personelin, ücret, vergi ve SSK indirimlerini gösterir çizelgelerini düzenlemek,
17. Amirlerinin vereceği, konuya ilişkin diğer işleri yerine getirmek.
18. Servis yazılarını (Türkçe - yabancı dil) daktilo etmek, dosyalama yapmak,
19. Yeni açılan Şirketler için, açılışa veya herhangi bir nedenle davet edilecek yerli ve yabancı kişilere ait davetiyeleri hazırlamak, davetiyeleri toplamak, eksiklikleri gidermek ve gerekli formaliteyi tamamlayıp, tahsil edilmek üzere Merkez Muhasebe

10. Selahiyet Limitleri :

a) Personel Muhasebeleri :
Emrinde personel yoktur.

b) Malzemeler

c) Techizat

d) Para :

Üzerindeki avansı kullanmak ve zamanında kapatmakla sorumludur.

e) İş Münasebetleri :

1. Muhasebe Müdürlüğü ile, mutabakatlar konusunda,
2. Sistem ve Otomasyon Müdürlüğü ile, tahakkuklar konusunda
3. Belge-Bilgi Merkezi Müdürlüğü ile, bilgi toplama ve arşivleme konularında,
4. S.S.K. Bölge Müdürlükleri ile, sigorta işlemleri konusunda,
5. Sicil, sigorta ve tahakkuk işlemleri ile ilgili olarak da tüm Şirket personeli ile iş münasebetleri vardır.

11. İlişkiler :

a) İlk Amir :

Personel Başmemuru

b) Emrindeki personel :

VII. KAYNAKLAR

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ARTAN, Sinan : Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir, İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir, 1981.
- ARTAN, Sinan : "İşletmelerde İletişim", ESADER, C. XIII, S.2, Haziran 1977 s.67-69.
- AŞKUN, İnal Cem : "İşletmecilik ve İletişim", ESADER, C.XVIII, S.1, Ocak 1982, s. 9
- AŞKUN, İnal Cem : "Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları", KURGU, s. 4, Ekim, 1981.
- AŞKUN, İnal Cem : "T.Ö.E.F.'den İletişim Bilimleri Fakültesine", KURGU, Eskişehir İ.T.İ.A. İletişim Bilimleri Fakültesi Dergisi, s.3, Ekim, 1980.
- AŞKUN, İnal Cem : Türk Devrim Tarihi, E.İ.T.İ.A. Kütahya Yönetim Bilimleri Fakültesi Yayını, Kütahya, 1980.
- AŞKUN, İnal Cem : İşgören, E.İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir, 1978.
- AŞKUN, İnal Cem : "Yönetimde Haberleşme", ESADER, C.XII, S.2, Haziran 1976.
- AŞKUN, İnal Cem : "Türkiye'de İşletmecilik Öğretimi ve Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisindeki Gelişmeler", ESADER, 50 YIL ÖZEL SAYISI, Ekim, 1973.

- AŞKUN, İnal Cem : "İşletmelerde Halkla İlişkiler", ESADER, C.IX, S.2, Haziran,1973.
- AŞKUN, İnal Cem : Organizasyon Teorileri Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir, 1972.
- AYTEK, Bintuğ : İşletme Yönetimi,Ankara, 1980.
- AYTEK, Bintuğ : İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması, Ankara İ.T.İ.A. Yayını, Ankara, 1976.
- BAYKAL, Besim : "İşyerlerinde Eğitim", Banka ve Ekonomik Yorumlar, Mart 1982.
- BEACH, S.Dale : Personnel: The Management of People at Work, Mac Millian Publishing Co.,Inc.,New York,1975.
- BÜKER, Semih : Finansal Yönetim, Sevinç Matbaası,Ankara, 1983.
- ÇELEBİOĞLU, Fuat : "Yönetimde Halkla İlişkilerin Önemi",Dünya Gazetesi, 28 Haziran 1983, S.10,s.69-715.
- CELALCILAR, İlhan : İşletmecilik Bilgisi, Ankara, 1975.
- Doğan BAYAR
İnal Cem AŞKUN
Şan ÖZ-ALP
- CELALCILAR, İlhan : Pazarlama, Eskişehir, İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir, 1977.

- CEMALCILAR, Özgül : Genel Muhasebe Teori ve Uygulama, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını, Ankara, 1976.
- CÜCELOĞLU, Doğan : İnsan İnsana, Altın Kitaplar Yayınevi, Ankara, 1977.
- DAVIS, Keith : Homan Behavior at Work, Mc Graw Hill Book Com., New York, 1972.
- DİCLE, Ülku : Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme, MPM Yayını: 161, Ankara, 1964.
- ERGÜN, Turgay/
Aykut POLAT. : Kamu Yönetimine Giriş, T.D.D.A.T. Enstitüsü, Ankara 1978,
- FARREL, Thomas : "Communication Evokes Change", Michigan State University'de Teksir, 1971 s.1-2
- GİBB, R.Jack : "Communication and Productivity", Personnel Administration, 1964, s.8.
- GOLDHABER, M.Gervild : Organizational Communication, WM.C Brown Company Pub., New York, 1977.
- GREEN Bovm, Harword : "The Apprrasial of Organizational Communication Systems", Unpuplished, Imanuscript Delivered The International Communication, April, 1972.
- GÜLMEZ, İlyas : "Pazarlama-İletişim İlişkisi", Verimlilik Bülteni, S.7, C.3, Ankara, 1974.
- HAROLD, J. Leavitt : Managerial Psychology, The University of Chicago, 1972.

- HICKS, G, Herbert / : (Çev.: Besim BAYKAL), Organizasyon-
M.Ciray GULLETT. : lar: Teori ve Davranış, İstanbul,
İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitü-
sü 1981.
- JAMES, G.March / : Organizations, John Wiley and Sons
Simon A.HERBERT Inc., New York, 1959.
- KATZ, Daniel / : The Social Psychology of Organizati-
Robert L.KAHN : ons, John Wiley and Sons, Inc., New
York, 1966.
- KAZANCI, Metin : Halkla İlişkiler, Ankara Ü.S.B.F. Ya-
yını, Ankara, 1980.
- KAZANCI, Metin : "Örgütte Ast-Üst İlişkilerinin Yöne-
tilene Etkisi", Yönetim Psikolojisi,
Aralık 1977, s. 59
- KAZMIER, J.Leonard : Principles of Management, A Programmed
Industrial Approach, Arizona State Uni-
versity, Mc Graw Hill Comp, 1979.
- KOBU, Bülent : Üretim Yönetimi, İstanbul Ü.İ.F. Yayını,
No: 135, İstanbul, 1983.
- KOONTZ, Harold / : Essentials of Management, Mc Graw-Hill
C.O'DONNELL. : Publishing Com, New Delhi, 1978.
- LESİKAR, Roymand : Business Communication, Homewood, Ric-
hard D.Irwin, Inc., Illinois, 1972.

- MURDICK, G. Robert. / : Information Systems Modern Manage-
Joel E. ROSS. ment, Englewood Cliffs, New Jersey:
Prentice Hall, Inc., 1971.
- OLUÇ, Mehmet : İşletme Organizasyonu ve Yönetimi,
İstanbul, 1963.
- OLUÇ, Mehmet : İşletme Organizasyonu ve Sevk İdare-
si, İstanbul, 1959.
- ONAL, Güngör : İşletmelerde Biçimsel Olmayan Örgüt
Yapısı, Bursa, İ.T.İ.A. Yayını, Bursa,
1979.
- OSKAY, Ünsal : XIX. Yüzyıldan Günümüze Kitle İleti-
siminin Kültürel İşlevleri, Kuramsal
Bir Yaklaşım, Ankara Ü.S.B.F. Yayını,
Ankara, 1982.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat : Personel Yönetimi, Uludağ Üniversite-
si Yayını, Bursa, 1982.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat : Örgütlerde Haberleşme Düzeni, Yapısal
Analiz B.İ.T.İ.A. Yayını, Bursa, 1977.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat : Endüstriyel Davranışlar, Bursa İ.T.İ.
A. İşletme Fakültesi Yayını, 1982.
- SANBORN, George / : Business and Industrial Communication,
Redding W.C. Harper and Row, New York, 1964.
- THAYER, Tee : Communication and Communication Sys-
tems, Homewood Illinois Richard D. Ir-
win, Inc., 1968.

- TOSUN, Kemal : İşletme Yönetimi, İkinci Basım, Ankara, 1982.
- ÜSTÜN, Rifat : Muhasebe Bilgilerinin Finansal Kontrol Amacıyla Bölüm Yöneticilerine İletilmesi ve Bir Anket Uygulaması, Eskişehir İ.T.İ.Akademisi Yayını, Eskişehir, 1982.
- VON, L.Bertalanffy: "General Systems Theory", General Systems, 1962, s. 1-12.
- YODER, Dale : Personnel Management and Industrial Relations, Englewood cliffs, New Jersey, Prentice-Hall., 1962.
- YOZGAT, Osman : İşletme Yönetimi, İstanbul, 1978.
- ZELKO, Herold/
Frank DANCE : Business and Professional Speech Communication, Holt, Rinehart and Winston, Inc., New York, 1965.
- ZOGA, Ergun : "İdarecilik ve Sanatı", Sevk ve İdare Dergisi, İstanbul 1973, s. 258.
- WILLIAMS E.Roger : (Çev.: Akın ERGÜDEN), "Genel İletişim Kavram ve Modelleri", Eskişehir İ.T.İ.A.-İletişim Bilimleri Fakültesi Dergisi, S.2, Ekim 1979, s. 284.
- WHITEHEAD, J.
Cariton : "Communication Akey to Managerial Effectiveness", M.S.U. Business Topics, Spring, 1967, s. 56.

WOFFORD, C.Jerry/

Edwin A.GERLOF/

Robert C.C WILLIAMS.

: Organizational Communication : The
Keystone to Managerial Effective-
ness, Mc Graw-Hill Co, Series in Ma-
nagement, New York, 1977.

_____ : M.P.M. Endüstri İşletmelerinde Ha-
berleşme, Milli Prodüktivite Merkezi
Yayını, No.93, Ankara, 1970.

ÖZGEÇMİŞ

1956 yılında Kütahya'da doğdum. İlk,Orta ve Lise öğrenimini Kütahya'da tamamladım. Yüksek öğrenimimi 1974-1978 döneminde Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Kütahya Yönetim Bilimleri Fakültesinde tamamlayarak Haziran 1978'de mezun oldum. 1979 yılı Şubat ayında aynı Fakülte'de asistan olarak göreve başladım. Halen Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kütahya İdari Bilimler Yüksek Okulunda Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaktayım.

Evli ve bir çocuk annesiyim.