

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Mustafa Aydın BAŞAR

Tüm örgütler gibi, Türkiye Milli Eğitim sisteminin de hedefi, belirlenmiş amaçlara ulaşmak, yani verimli olmaktır. Kurumların verimliliği, her zaman yönetimlerin öncelikli sorunlarından biridir. Yönetimler verimliliği sağlamak amacıyla üretimini temel girdileri olan hammadde, teknoloji ve insangücünü biraraya getirip üretim sürecine katarlar. Verimliliğin kaynağı ise, bütün boyutlarıyla örgütteki insan ögesidir (Açıkalmın 1994: 3).

Değişen üretim sistemlerine hem sebep olan hem de etki eden bilgi teknolojileri, örgütleri hayal edilemeyecek bir biçimde değiştirmektedir ve değiştirmeye devam edecektir. Artık yöneticiler yaratıcı örgütsel yapı ve süreçler içerisindedirler. Her geçen gün yeni yönetim felsefeleri gündeme gelmekte ve bunları açıklamak için yeni yönetsel kavramlar ortaya çıkmaktadır (Akıncı, 1997: 22). Bunlardan biri de insan kaynakları yönetimi anlayışlarındaki gelişmelerdir. Yeni yaklaşımlar, işgörenlerin tanımlanması ve yönetimi konusunda insan ögesini öne çıkarmış; işgören hizmetleri (personel) yönetimi anlayışı geleneksel yapısından sıyrılmaya başlamıştır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin, yapısal ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak; kapsamlılığını ve bütünlüğünü vurgulamak amacıyla yirminci yüzyılın son çeyreğinde benimsenen yönetsel bir yaklaşımdır (Açıkalmın, 1994: 12). İnsan kaynakları yönetiminde insan ve insanın içinde bulunduğu örgüt ortamı ve çevresi merkeze alınmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı örgütsel başarıyı sağlamada, ortaya çıkışları ve kendilerine uygulama alanı bulmada paralellik gösteren "Toplam Kalite Yönetimi" yaklaşımı ile benzer yönetim anlayışına sahiptirler. Her ikisi de, sürekli gelişme, müşteri doyumu, her zaman doğruyu yapma temeline ve çalışanların mutlu olduğu, müşterileri tarafından saygı ve sevgiyle anılan, yaratıcılığı ile vitrine çıkan bir kurum felsefesine dayanır.

İnsan kaynakları yönetimi kavramının kullanılmasına ya da bir başka deyişle böyle bir ihtiyacın doğmasına yol açan gelişmeler kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir (Per -Yön Bülteni: 1994:4).

* İnsan faktörünün giderek yönetimde daha fazla anlaşılır ve takdir edilir hale gelmesiyle, işletme yönetiminde tüm diğer üretim faktörlerinin önünde adeta örgütün bütününe ait bir felsefe bir ideal olarak yerleştirilmesinin ifade etmesi,

* Demokrasiye, insan haklarına, katılımcı yönetim tekniklerine olan ilgilinin artması.

* Japonya'nın ve onun takiben Pasifik ülkelerinin bazılarının uluslar arası rekabette büyük atılım yapmaları ve batılı yönetim tekniklerinin yeniden gözden geçirilmesine yol açmaları ve bunun etkileri.

* Yönetim stratejisi kavramının giderek işletmelerde ve eğitim örgütlerinde daha hakim bir yer işgal etmesi.

* Klasik personelin yönetimi fonksiyonlarının ve personel yönetimi anlayışının ortaya çıkan yeni problemleri çözmede başarılı olamaması.

* Eskiye nazaran daha iyi eğitim görmüş,monoton iş yapmak istemeyen, işten,ücret dışında başka tatmin edici motivasyon faktörleri de bekleyen yeni bir işgücünün önemini hissettirmesi,klasik personel yönetimi fonksiyonlarıyla iş görülebilmesini güçleştirmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimi üzerine pek çok tanımlar yapılmıştır. “İnsan Kaynakları Yönetimi, işgücü kaynağının işletme, amaçlarına en uygun biçimde sağlanması, en verimli şekilde kullanılması ve geliştirilmesini içeren tüm yönetimler ve tekniklerdir.” (Can 1994:50)

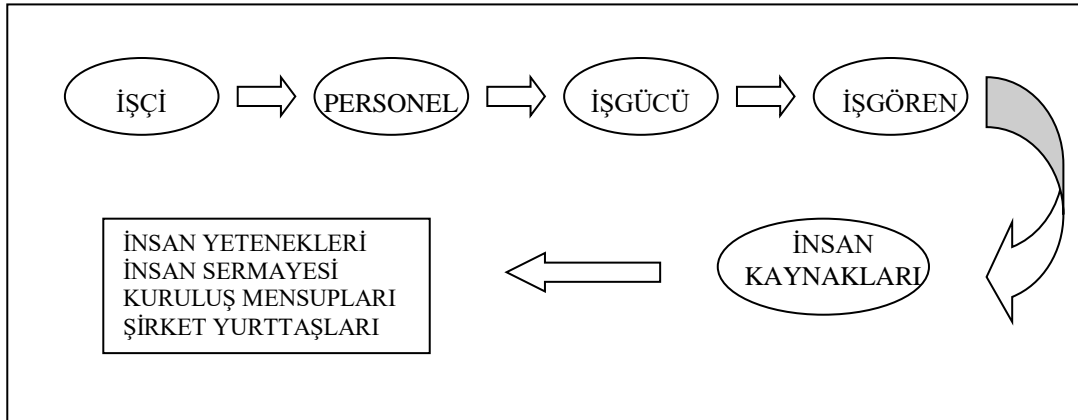
Günümüzün sürekli değişen ve gelişen dünyasında insan kaynakları yönetiminin amacı; davranışlarının geliştirilmesine yönelik yönetsel davranışlarına önem verilmesidir. İnsan Kaynakları Yönetiminin amaçları aşağıdaki gibi ifade edilebilir. (Palmer 1993:25)

- 1) İnsan kaynaklarını organizasyonel hedefler doğrultusunda en verimli şekilde kullanmak.
- 2.) İşgörenlerin ihtiyaçlarını karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerinin sağlanması
- 3.) Organizasyonel değişimi sağlamak ve bunu sürekli kılmak.
- 4.) Öğrenen ve düşünen organizasyon yaratmak.
- 5.) Organizasyonel bağlılık yaratmak.

Belirtilen bu amaçlar doğrultusunda “İnsan kaynakları yönetiminin sorumlulukları”nda aşağıdaki gibi sıralayabiliriz. (Dessler 1997:6)

- * Doğru işe, doğru insanların yerleştirilmesi,
- * İşe yeni başlayan çalışanların işe alıştırılması ve yönlendirilmesi
- * Çalışanların eğitimi
- * Çalışanların iş performanslarının geliştirilmesi
- * İşletmelerin karlılığının artırılması, sürdürülmesi ve yeri karlar sağlanması.
- * Çalışanlarla ilişkilerin düzenlenmesi
- *Şirketin politika ve prosedürlerin ortamının açıklanması
- * İletişimin geliştirilmesi
- * Çalışanların yeteneklerin geliştirilmesi
- * Çalışanların moralinin yükseltilmesi ve korunması.
- * Çalışanların sağlığının ve fiziksel kondisyonunun korunması.

Bugün gelişen noktada da hala işgücünü ifade etmek için yeni bir kavram arayışı devam etmektedir. İnsan yetenekleri, insan sermayesi, kuruluş mensupları, şirket yurttaşları gibi yeni kavramlar gündemdedir (Celasın 1997:5)



Şekil 1: İş gücüne verilen isimlerin tarihi süreç içinde gelişimi.

İnsan kaynakları yönetimi kavramına gelinceye kadar sistem yapısı içerisinde bir gelişim izlemiştir. Zat işleri, Özlük işleri, Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi.

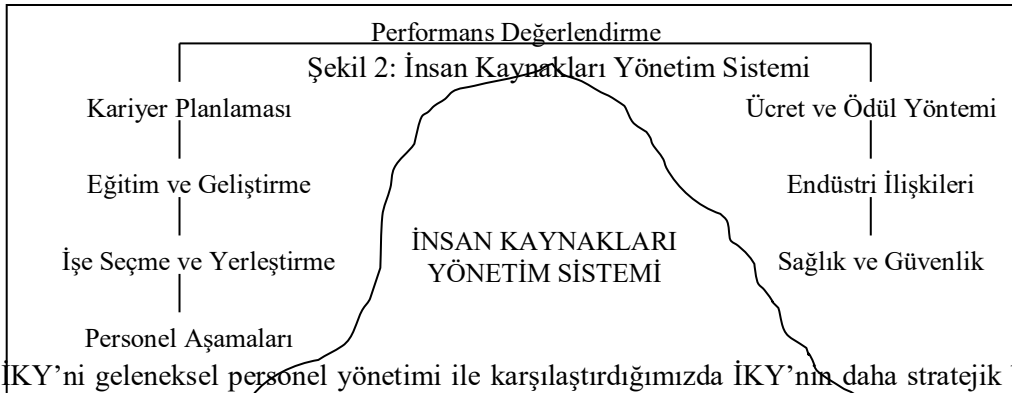
Zat İşleri: Cumhuriyetin ilk yıllarında personelin bütün zati işlerini yapmak üzere kurulmuş birimlerdir.(Açıkalın1999:31) Memur ve öğretmenlerin maaş nakil, atama gibi rutin işlerini gerçekleştirmek üzere 1926 yılında kurulmuştur.

Özlük İşleri: Çalışanların sayısının çoğalması, “devre başkanlığı vb. hiyerarşik unvanları dışında hemen hemen zat işleri ile aynı görevleri yapan kurumdur. (Açıkalın 1999: 32) Kurumun örgütlenme ve personel hizmetlerini kadro, atama, özlük, disiplin ve emeklilik işlerini düzenler.

Personel Yönetimi: Bir örgütteki insanlarla ilgili bir durumu açıklarken yaygın olarak “Personel, sözcüğü kullanılır. Buna bağlı olarak “personel yönetimi, ya da personel işleri terimleri, sistem içi ve dışındaki ilgililere, nakil, terfi, ödeme, eğitimi, işe alma, grev, toplu sözleşme, denetim, sağlık, sicil disiplin, izin vb. sorunları çağrıştırır.(Açıkalın 1999:32)

İnsan Kaynakları Yönetimi: Örgütün, insan kaynağı aracılığıyla amaçlarını gerçekleştirme süreci, başka bir deyişle, insan ilişkileri, verim ve kalite etmenlerinin oluşturduğu örgüt kültürünün yaşama geçirilmesi üzerinde durmaktadır. İKY yalnızca bir personel teknikleri dizisi değildir (Canman 1995:57).

İnsan Kaynakları Yönetimi; firmanın hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda kalifiye elemanların işe alımı, eğitimi, geliştirilmesi, motivasyonu ve değerlendirilmesi işlemi olarak tanımlanmaktadır (Boone-Kurtz 1988:226).



İKY’ni geleneksel personel yönetimi ile karşılaştırdığımızda İKY’nin daha stratejik bir davranış sonucu doğduğunu kabul etmeliyiz. Organizasyonlarda personel yönetimi işgücü ile ilgili bir dizi teknik konulara eğilmişken, İKY’nin gelişme seyri işletmenin global politika ve başarılarına paralel geliştirilen teknik ayrıntıların yanı sıra işgücü yönetimini daha geniş bir perspektife oturtan firma kültürünün önemli bir parçası olarak yükselmiştir. Bu bağlamda personel yönetimi kavramı çalışanların günlük meselelerine eğilerek departmansal bir fonksiyonu icra etmeyi hedeflerken, diğer taraftan iKY işletme başarısı felsefesiyle hareket ederek çalışanların mesleklerine daha stratejik ve uzun vadeli bakmaktadır (Büyükeluluslu 1998:76).

Tablo 1: Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Arasındaki Farklılıklar.

KONULAR	PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Çalışanlarla ilişkiler	Muhalefetçi	Geliştirici ve işbirliği içinde
İnsana bakış	İnsana üretim açısından bakar	İşe ve üretime insan açısından bakar
Oryantasyon	Zaman zaman tepkisel	İş odaklı
Görev, rol, beklentiler	Dar, yönetsel metinlerle kesin belirlenmiş	İnsanların gereksinimlerine karşılık sorunlarına çözüm bulabilmek
Organizasyon	Ayrı bir fonksiyon	Organizasyonla bütünleşmiş bir fonksiyon
Geliştirme	Bireyin yeteneklerinin geliştirilmesi	Bireyin bütün olarak geliştirilmesi
Müşteri	Yönetim	Yönetim ve çalışanlar
Yönetim biçemi	Tek yönlü ve yaptırımcı	Katılımcı ve işbirliği anlayışı
Değerler	Emir, eşlik uyumu	Müşteri ve problem odaklı
Disiplin	Katı ve cezalandırıcı	Önlemeye yönelik
Uzmanların rolü	Düzenleyici ve kayıt tutucu	Problemleri anlayıp uygun çözüm üreten
Denetleme, değerlendirme	Dış kontrol, hatayı bulmak, ayıklamak	İç kontrol, grup rehberliği, hatayı önleme, yönlendirme
Genel çıktı	Bölümsel düşünce ve hareket	Farklı düzeydeki insa kaynaklarını işletmenin ihtiyaçları ile birleştirmek
Verimlilik	Performans	Performans geri bildirimini ile ulaşabileceği başarı

Tablo 2: Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Benzerlikler.

PERSONEL YÖNETİMİ	Organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek için, çalışanların istekleriyle, firmanın istekleri arasında denge kurmayı amaçlar.	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
	Firmanın stratejisini takip ederler.	
	Doğru işe doğru kişi yerleştirmeyi amaçlar.	
	Organizasyonun değişen ihtiyaçları ile insan kaynakları arasındaki uyumu sağlarlar.	

Kaynak: AMSTRONG, Michael: Human Resources Management, Strategy & Action, Printed in Englan By Clays Limited'den geliştirilmiştir.

Buradan hareketle, insan kaynakları yönetimi yaklaşımının örgütlerde öne çıkmasını sağlayan özellikleri şöyle sıralanabilir (Fındıkçı, 1999:18-19):

1. İşgörenlerin değişme, gelişme ve bilgi artışına uyumunu sağlayacak bireysel gelişimlerini sağlamaya çalışır.
2. İnsan kaynakları yönetimi, insan merkezli işlevleri kapsar.
3. İKY amacı, kurumun amaçlarına başarılı bir biçimde ulaştırılmasıdır.
4. İşgören işlerine yönelik teknik bir iş olmanın ötesinde, tüm birim ve bölümler ile içiçe girmiş ve her birine katkıda bulunan bir işleve sahiptir.
5. Kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışır.
6. İnsanı merkeze alan bir disiplindir.
7. Temelinde çalışanların ilişkilerinin yönetilmesi (koordinasyonu) yer almaktadır.
8. İşgörenler ile kurumun farklı beklentiler ve menfaatler değil, ortak hedefler etrafında buluşmalarını sağlamaya çalışır.
9. İnsan ilişkilerini bir bütün halinde incelemeye çalışır.
10. İki temel amacından birincisi bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek, mesleki gelişimine katkıda bulunmak; ikincisi ise insan kaynaklarının organizasyonunun hedefleri doğrultusunda en verimli biçimde değerlendirilmesidir.
11. Örgütsel değişmeyi sağlayacak lokomotif güç olan insan kaynağının değişime hazır ve istekli kılınması için sürekli güdüler.
12. Sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturarak, bilgi akışının kesintiye uğramasını engeller.
13. Kurumsal kültürün paylaşılmasını ve kuruma bağlılığı sağlar.
14. Kurumdaki müşterileri iç müşteri mantığı ile ele alır.
15. Tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaştırılmalarını hedefler.
16. Bilgi toplumu, iletişim toplumu vb. biçimlerde tanımlanan toplumsal dönüşümün kişi ve kurum düzeyinde gerçekleştirilebilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirir.
17. Uzmanlık alanı, takım çalışması karşılıklı işbirliği anlayışları öne çıkarmıştır.
18. İKY, bilgi organizasyonlarını oluşturacak insan kaynağının yetiştirilmesine ortamlar hazırlar.

Günümüzde, Milli Eğitim Bakanlığı'nın personel yönetimi anlayışının toplumsal, ekonomik, politik çevresi, amaçları, iç ve dış dinamikleri, yönetim ilkelerinin yetersiz kaldığı gözlenmektedir. Bu anlayış, yerini personel yönetiminin yapısal ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldıracak; kapsamlılığını ve bütünlüğünü sağlayacak insan kaynakları yönetimine bırakmalıdır (Açıkalın, 1994: 12).

Milli Eğitim merkez teşkilatında personele yönelik hizmetleri İKY anlayışı içinde yönetecek bir birim bulunmamaktadır. Bu nedenle mevcut personel genel müdürlüğü çalışanları İKY yeterlikleriyle donatılmalı ve yeni bir anlayışla yönetsel bir görev yüklenmelidir. Öte yandan, İKY sadece merkezi yapıda değil, il düzeylerinde de örgütlenmeli ve İKY özellikle okullarda da faaliyete geçirilmelidir. İl ve

okul düzeyindeki örgütlenmeler için de yeniden yapılanmaya gerek yoktur. İl düzeyinde milli eğitim müdür yardımcılardan; okullarda müdürlerden yeterlikleri olan veya bu yönde yetkinleştirilen kişiler görevlendirilebilir.

Bugüne kadar eğitim sisteminin performansını artırmak, verimliliği sağlamak için genelde başvurulan yöntem, hep yeniden yapılanma olmuştur. Eğitim fakültelerinin yeniden yapılanmasında da aynı anlayışı görmek mümkündür. Oysa, organizasyon düzeyinin değişebilmesi için, çalışanların davranışlarının değiştirilmesi ve kişisel sürdürülebilir gelişimin sağlanması gerekir (Sidi, 1997:10). Çünkü İnsan boyutunu içermeyen hiçbir yenileşme ya da iyileştirme mümkün değildir (Özdemir, 1996: 381).

İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri

İnsan Kaynakları Yönetim (İKY) anlayışının üstlendiği ve yürüttüğü başlıca görevler şunlardır (Açıkalın, 1994: 12; Byars, 1991):

- * İnsan kaynaklarını sürekli ve yakından izleme, araştırmalar yapma.
- * Örgütün eşit iş olanaklarının tamamının gerçekleştirilmesini sağlamak.
- * Örgütte iş tanımları ve gerekleri için iş çözümleri yapmak.
- * Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan işgören ihtiyacını belirlemek, bulmak ve seçerek işe yerleştirmek.
- * Çalışan herkesin bireysel hedefleri ile örgüt hedeflerini uyumlu hale getirmek: Çalışanların inanç ve isteği olayın esasını meydana getirir; çalışanlar pasif katılımcılar değil, aktif sorun çözümler ve uygulayıcılarıdır. Çalışanların gereksinimleri kurumun gereksinimleri ile uyumlu hale getirilmelidir.
- * Doğru işte doğru kişilerin çalışabileceği ortamlar yaratmak
- * Çalışanların yeteneklerini kurumun hedefleri doğrultusunda geliştirmek
- * Kalite faaliyetlerinin organizasyonu ve koordinasyonunu sağlamak.
- * Yetiştirme, geliştirme çabalarında bulunmak.
- * Performans değerlendirme: Ödüllendirme.
- * Kariyer planlama: Kişinin, örgütün geleceğe yönelik hedefleri ile, kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeterliklerin kazandırılmasıdır.
- * İşgörenin daha verimli olabilmesi için çalışanların motivasyonu yüksek tutma, iş sağlığı ve iş güvenliğini sağlama, takım çalışmaları ve etkili bir iletişim ortamını kurmak.

Yukarıda sıralanan görev alanlarına dayalı olarak, insan kaynakları yönetimi işlevleri değişik kaynaklarda farklı biçimlerde sınıflanmıştır. Farklılıkları olmakla birlikte, esas olarak hepsi benzer görev alanlarını ele almaktadır. Bu çalışmada, insan kaynakları yönetimi anlayışına yakınlığı ve kapsamlılığı gözönünde bulundurularak, Açıkalın (1994: 37)'in sınıflaması kullanılmıştır. Buna göre, personel yönetimi işlevleri; 1) Çözümleme, belirleme, 2) Bilgilendirme, 3) Danışmanlık, 4) Seçme, 5) Geliştirme, 6) Bütünleştirme, 7) Koruma, 8) Ödeme, 9) Ayırma olarak adlandırılmıştır.

ÇÖZÜMLEME BELİRLEME

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların en önemli nedenlerinden biri, örgütlerin işgören yönünden yetersiz oluşudur. Yönetim işlevlerinden ikincisi olan örgütlemenin en önemli görevlerinden bir ise personel bulmak ya da yerine göre personele iş bulmak yani kısaca her iki örgütlenme unsuru arasında uygunluk sağlamaktır. Bu görev, yönetimin en önemli niteliklerinden birini oluşturmaktadır. Yani, yöneticiler, ya kendileri bu görevi yerine getirirlerken psikologlarla işbirliği yapmalıdırlar ya da kendilerinin yeterli psikolojik bilgileri olmalıdır. Eğer bu iki durum gerçekleşirse iş ile yönetim arasındaki anlaşmazlıkların çözümlendiğini gözlemlemek olanaklı olacaktır. Şu halde, karşımıza çıkan en önemli sorunlardan biri de işin personele, personelin işe uydurulması sorunudur. Bunlardan biri, işin kendi kısımlarına ve elemanlarına ayrılarak esaslı bir şekilde analiz edilmesi diğeri ise, personelin nitelikleri ve yeteneklerinden hareketle bu nitelik ve yeteneklerine uygun iş bulmadır (Eren, 1993: 190).

Çözümlemem belirleme işlevine yönelik görevleri şu şekilde sıralayabiliriz:

1. İnsan kaynaklarının yönetimi ile ilgili alanlarda, araştırmalar yapmak.
2. İş analizleri yapmak.
3. İş analizlerine dayalı olarak iş tanımlarını ve iş gereklerini belirlemek.
4. Hareket ve zaman etüdüleri yapmak.
5. İş düzenleme, norm kadro çalışmaları yapmak.
6. Performans, verimlilik ölçümleri yapmak, ölçütler geliştirmek.
7. İş kazaları ve meslek hastalıkları ile ilgili araştırmalar yapmak.
8. Disiplin olaylarını niteliğine, nedenlerine ilişkin araştırmalar yapmak.
9. Çalışanların özel yaşamındaki toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarına, bunların örgüt tarafından karşılanmasına ilişkin çalışmalar yapmak.
10. Çalışanların ekonomik yaşantısını çözümleyen araştırmalar yapmak.
11. Kurum içinde ve dışındaki insan gücü, iş gücü, insan kaynağı hareketlerini izlemek.
12. Uygulamadaki mevzuatın uygulanması, etkinliği ve sonuçlarına ilişkin araştırmalar yapmak.
13. Yapılan veya yaptırılan araştırmaların sonuçlarının kullanılma düzeyini etkileyen faktörleri belirlemek.
14. İnsan kaynağının yönetimi ile ilgili yerli ve yabancı araştırmaları ve yayınları izlemek, derlemek.

İş analizi için çeşitli tanımlar yapılmıştır. İş analizi, her bir işin niteliğinin ve o işin görüldüğü çevre ve koşulları gözlem ve inceleme yolu ile belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemidir. Bununla bir yandan işi oluşturan eylemler ve ödevler ile bu işin başarılı yürütülmesi için gerekli ustalık, bilgi, yetenek ve sorumluluk belirlenir, bir yandan da söz konusu işin hangi çevre içinde ve hangi şartlar altında yapıldığı öğrenilmiş olur (Aşkun, 1892: 104). Örgütte, üretim faktörlerinden mümkün olan en yüksek düzeyde yararlanabilmek için aralarındaki ilişkilerin bilinmesi, düzenlenmesi ve ölçülmesi gerekir. Bu amaca yönelik sistematik araştırmaların tümüne iş analizi denir (Kabu, 1996: 320). Başaran (1985: 44-45)'a göre ise iş analizi (çözümlemesi), bir işin yapılış sürecini irdeleyerek özelliklerini tanımadır. Bunlar işin adı, işin işlem ve eylemleri, iş için kullanılan makine araç ve gereçler, işin yapıldığı ortam, işin başka işlerle ilişkisi, işi yapan işgörenlerde aranan özellikler, işin yapılmasıyla elde edilen sonucun değeri, işin uygulama sorunları boyutlarında gözlenerek belirlenir.

İş analizinin amaçlarını da şu şekilde sıralayabiliriz (Aşkun, 1982: 105; Ataay, 1990: 137-138; Barutçugil, 1988: 202; Sabuncuoğlu, 1994: 82).

1. Örgütsel yapının incelenmesi ve geliştirilmesi
2. Personel seçimi, işe yerleştirme, yükseltme ve iş aktarmalarının yapılması.
3. Kadro planlaması

4. Ücret yönetiminin sağlanması.
5. İş şartlarının iyileştirilmesi.
6. İş içeriğindeki değişikliklerin belirlenmesi.
7. İşgören envanterinin çıkarılması.
8. Üretim standartlarının düzenlenmesine yardım edilmesi.
9. İş görülürken karşılaşılabilecek tehlikeleri önleyecek tedbirlerin alınması
10. İşgören eğitimi için yapılması gerekenlerin saptanması.
11. İş yalınlaştırılması ve yöntemlerin iyileştirilmesi ile verimliliğin artırılmasının sağlanması
12. Sendikal ilişkilerin düzenlenmesi.
13. İşin göreli değerini belirlemek (iş değerlemesi)

Bir örgütte işlerin çözümlenmesi ya örgütün kurulması sırasında ya da örgütün yenileştirilmesi sırasında yapılır. Bir örgüt kurulurken örgütün çalışmasını oluşturan işler ne denli iyi çözümlenir, işlerin gereği ne denli yerine getirilir ise örgüt o denli sağlam kurulmuş olur. Ama toplumsal, ekonomik ve teknolojik değişmeler, bir örgütün ne denli sağlam kurulsun zamanla eskimesine yol açar. Örgütün yenileşmesi için yapılacak işlerden biri de örgütün işlerinin yeniden çözümlenerek gereksizlerin atılması, eksik olanlarının tamamlanması, gereken yeni işlerin kurulmasıdır. Böylece hem örgütü kurarken hem de yenileştirilirken işlerin düzenlenmesinde iş çözümlenmesi önemli bir aşamadır. (Başaran, 1985: 46)

Analiz için ön çalışmalarda şunlar yapılmaktadır: İş analizi formunun düzenlenmesi, tanıtma, iş analizcilerinin niteliği ve yetiştirilmesi, analiz yöntemlerinin belirlenmesi, seçilen yöntem uygun olarak zaman programlarının yapılması.

Genellikle bir iş analiz formu üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar: (Ataay, 1990: 139-142)

İş Tanıtıcı Bilgiler.- Bu bölüm iş analizinin ilk sayfası olarak düzenlenir. Yani iş unvanı, bağlı olduğu bölüm, o işte çalışanların sayısı, tarih vs.

İşin Özelliklerinin ve Genel Hatları İle Görev Tanımının Bulunduğu Bölüm.- İş oluşturulan görevlerin özet bir tanımı ile bu görevlerin işlemlere kadar inen ayrıntıda anlatımın bulunacağı bölümlerdir. İşin özet tanımı kısaca işi hatırlatmaya yarar, işin belli başlı görevlerinin maddeler halinde açıklanması ise, analizin yapılmasını bir sıraya koyma kolaylığı sağlar.

Seçilen İş Faktörleri ve Elemanlarına İlişkin Bölüm.- Bu bölüm iş değerlemede uygulanacak yöntem gereğine göre düzenlenir. Örneğin puan yöntemi uygulanacaksa, yöntem uygun iş faktörlerinin saptanmış olması gerekmektedir. Bu nedenle bölüm seçilen faktörlerin niteliklerine uygun olarak bilgileri ayrıntılı olarak verecek biçimde ele alınır. Ancak, faktörün tanımı, faktörü oluşturan alt elemanların o işteki katkı paylarını belirleyecek nitelik, nicelik ve frekans belirten dereceleri, iş değerlendirme uzmanları tarafından düzenlenir.

Tanıtma

Her bir işin kapsamına giren eylem ve işlemlerin sorumluluk ve ödevler ile çalışma şartlarının yazılı olarak açıklanmasına iş tanıtımı denir (Aşkun, 1982: 117).

İş tanıtımları yanlış anlamaları ortadan kaldırmak ve işçilerin çalışmalara desteğini ve yardımını arttırmak için, onlara bilgi vermek amacıyla yapılır. Bu tanıtımlar değişik yöntemler ve araçlarla işçiye aktarılır. Bu tanıtımları yaparken fazla ayrıntıdan çok işçinin anlayabileceği sınırdaki bilgilerin verilmesi ve bunun bir tanıtma amacını gerçekleştirmesi yararlıdır. Tanıtımda; broşür, el kitabı, dergi gibi çeşitli

yayınlar ile toplantı, kurs biçimindeki eğitim yöntemlerinden yararlanılabilir. Kurum içindeki her bölüm için yapılan tanıtımlar etkenlik farklılığı nedeniyle ayrı ayrı ve farklı olabilir (Ataay, 1990:143).

İş analizinin yapılması beş aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar: analize hazırlık, iş ve iş yerini tanıma, unvan standardisasyonu, iş analiz formu ve iş analiz kılavuzu, örnek iş analizi çizelgesi açıklaması.

Analize Hazırlık

Analizci bir işin analizine başlamadan önce o işe ilişkin ön bilgileri elde etmelidir. Ön bilgilere değişik araçlarla ulaşılabilir. Geniş ve doğru bilgiye önceden sahip olmak, analiz süresini kısaltır, basit konularda sorular sorulmasını önler. Analizci daha kolay ve rahat görüşme yapar (Ataay, 1990: 145).

Bir iş analizine başlamadan önce iş analizi amacıyla yapılan planda genellikle aşağıdaki bilgilerin önceden bulunması lazımdır. Bunlar (Başaran, 1985:45-46).

1. İşin adı: İşin adının doğru konması zorunludur. Birleşik işler birbirinden ayrılmalı, parçalanmış işler bütünleştirilmelidir.
2. İşin işlem ve eylemleri: Bir işte hedeflenen sonuca ulaşmak için yapılan işlem ve eylemlerin aşama aşama saptanması gerekmektedir. İşin işlem ve eylemlerine ilişkin bilgi toplamaktan amaç, işi tanıtmaktır. Bu bilgiler işin teknolojisini de göstermelidir.
3. İş için kullanılan makine, araç ve gereçler: İşin yapılması sırasında kullanılan makineler, araçlar, gereçler özellikleri gösterilerek saptanmalıdır. Bunların bir işgücünde ne kadar kullanıldığı, kullanma sorunları, verimlilikleri, tam güçleriyle çalıştırılıp çalıştırılmadıkları yazılmalıdır.
4. İşin yapıldığı ortam: İşin yapıldığı çevredeki çalışma şartları, gürültü, aydınlatma, temizlik, çevrenin sağlığa uygunluğu gibi durumları bütün yönleri ile saptanmalıdır.
5. İşin başka işlerle ilişkisi: Üretim planının istenen düzeyde gerçekleşmesi için işler arasında eşgüdüm kurulması zorunludur. Bir işin, öncesi ve sonrası olan üretim işleriyle, bu işe destek olan diğer işlerle olan ilişkisi saptanmalıdır. Bu ilişkilerin önemi, etkisi, sorunları gösterilmelidir.
6. İş yapan işgörende gözlenen özellikler saptanmalıdır: Bu özellikler bilindiğinde iş betimi, iş yönergesi daha gerçekçi olmaktadır.
7. İşin yapılmasıyla elde edilen sonucun değeri nicelik, nitelik yönüyle ve iş süresi saptanmalıdır: Bu durum işin örgüte gerekliliğini ortaya çıkartır.
8. İşin uygulama sorunları ve bunların çözümleri, çözülemeyenleri belirlenmelidir.

İş ve İş Yerini Tanıma

İş analizine başlamadan, işin yapıldığı çevre ve iş şartlarını görme ve işin diğer işlerle ilişkisini inceleme yararlıdır. Özellikle işin yapıldığı şartlarda işin yapılışını zorlaştıran ya da kolaylaştıran etmenlerin öğrenilmesi, işin içeriğinden çok çevreden etkilenen yönlerini ortaya çıkartmada kolaylık sağlayacaktır. Analiz öncesinde yapılacak bir inceleme sırasında genellikle gözlem yöntemi uygulanır. Analizci gözlemediği ve dikkatini çeken noktaları not alarak kayıt eder. Böylece hem analiz sırasındaki açıklamalar kolaylaşır, hem de zaman kaybedilmeden analizler tamamlanır (Ataay, 1990: 146).

Öncelik sırasına koymak gerekirse, iş analizine öncelikle örgütte hangi işlerin bulunmasının saptanmasıyla başlanmalıdır. İşlerin neler olduğunun bulunmasında temel kaynak örgütün üretim planı ile yönetim planıdır. Üretim planı, örgütte belli bir süre içinde ne nicelikte ve nitelikte ürünün üretileceğini

gösterir. Üretim planı olmayan örgütlerde üretim işleri, örgütün amaçlarının analizi ile çıkarılabilir. Üretim işlerinin eksik olduğu durumda üretim yapılmaz. Yönetim planı, örgütün üretim işlerine yapılacak destek işleri gösterir. Destek işinin analizi yapılmadan önce örgüt için gerekip gerekmediği kararlaştırılmalıdır. Çünkü gereksiz yere kurulan ve sürdürülen destek işler kurulan ve sürdürülen üretim işlerinden daha çok örgütsel etkililiği düşüren etmenlerdendir (Başaran, 1985: 43-44).

Unvan Standardizasyonu

Analizci tarafından analize başlamadan önce çalışan sayısı ve ücretleri konusunda bilgiler planlı biçimde not alınır. Bilgi kaynağı ve türü dikkate alınmalı, analizci işlere göre not ve bilgileri derleyip, düzenlemelidir. Öncelikle benzer işlerle, içerikleri birbirine benzer fakat unvanları farklı olan işçilerin incelenmesi gerekirse, bunlara aynı unvan verilmelidir. Unvan standardizasyonu olarak nitelenen bu işlem, ilk planda uluslararası unvan kodu verilerek yapılabilir. Bu tür çalışmalarda, işyerindeki, gözetimci, işgören, yöneticilerin yardım ve desteği sağlanmalıdır. Analizci bu ön hazırlıklarda işin diğer işlerle ilgisini belirlerken, özellikle bölüm işlerinin bütünü içinde, işin yerini ve önemini ortaya çıkarmaya çalışmalıdır (Ataay, 1990: 146).

İş Analizi Formu ve İş Analiz Kılavuzu

İş analizleri yapılırken analizde incelenecek konular bir iş analizi formuna kayıt edilir. İş analizlerinin kullanılma amaçlarına göre biçimleri değişiktir. Ancak analizci için önemli olan iş analizinde belirlenen soruları ya da elemanter bilgileri yeterli ve gerektiği biçimde anlaması ve yorumlamasıdır. Bu konuda analizciler arası farklı görüşlerin ortaya çıkmaması bakımından bir iş analiz kılavuzunun hazırlanması, analiz aşamasında bu kılavuza göre hareket edilmesi sağlanmalıdır (Ataay, 1990:146).

Ayrıca iş analiz kılavuzu analizcilerin analiz yaparken bazı noktaları görmezlikten gelmelerini önlemek amacıyla da yapılır (Aşkun, 1982:108).

Örnek İş Analizi Çizelgesi Açıklaması

İş analizinde dikkate alınması gereken bir takım hususlar vardır. Aşağıda bunlarla ilgili konular belirtilmiştir. Bir analiz yapılırken hangilerinin işin içine dahil edileceği ve hangilerinin edilmeyeceği, incelenen işle ilgili bölgesel koşullara ve önceden bilinen amaçlara bağlıdır. İş analizinin hangi konuları kapsayacağına ilişkin bir örnek sunarsak (Eren, 1993: 194-195).

1. **İşin Tanımı (kimliği):** İşin adı, kod numarası, kullanılan alternatif adlar, işin yapıldığı dairelerin adı, mevki ve özellikleri.
2. **Teknik Donanım (gereçler) :** Makineler, tezgahlar, aletler ve kullanılan malzeme.
3. **Çalışma Koşulları:**
 - a) İşyeri ya da departman durumu (gidip gelme, uzaklık yakınlık vb..)
 - b) Havalandırma, ısı, nem ve aydınlatma,
 - c) Çalışmanın sürekliliği ya da geçici olması,
 - d) Çalışmanın zamanı ve saati; gündüz, gece,
 - e) Günlük, haftalık saatler, paydos, yemek saati, tatiller,
 - f) Kalkma, oturma, durma, yürüme, kaldırma vb. gibi faaliyetler,
 - g) Hızlı, normal, yavaş, acil durumlarda çalışma,
 - h) İşin gerektirdiği dikkatlilik,
 - i) Düzenli ya da değişken rota,

- j) Sinirlere, göze ve fiziksel bünyeye etki edecek durumlar; nem, sıcaklık, toz, duman, asitler,
- k) Kaza olasılıkları,
- l) Kir, gürültü, yağ, titreşme vb. gibi olumsuz etmeler,
- m) Sosyal özellikler; işin tek kişi ya da grup halinde yürütülmesi,
- n) Arzu edilen üretim standardı.
- 4. **Görevleri** : İş esnasında yapılan hareketlerin ayrıntılı bir şekilde belirtilmesi,
- 5. **Ücret** : Başlangıç ücreti, normal ücret, parça başına iş ya da günlük iş ücreti, ikramiyeler ve para cezalarını gerektiren durumlar.
- 6. **İşi Görecek Olan Kişinin Tanıtılması** :
 - a) Cinsiyeti,
 - b) Yaşı,
 - c) Fiziksel Özellikleri ; boyu, ağırlığı, eğer varsa bedensel aksaklık ve sakatlıkları,
 - d) Vatandaşlık durumu.
- 7. **İşi Öğrenme Süresi.**
- 8. **Temel Özellikleri;**
 - a) Öğrenim durumu,
 - b) Özel eğitimi,
 - c) Tecrübe,
 - d) Kişisel özellikler; disiplin, karakter, dikkatlilik, işe bağlılık, amirine sadakat.
- 9. Temel değil varsa **Değerli Vasıflar.**
- 10. **Çalışma Şeklinin Tarifi.**
- 11. Personelin gelecekte bu işte nasıl bir **mevki (pozisyon)** kazanacağı.

Yukarıda sunulan bu taslak, daha da geliştirilebilir ya da işin önemine göre bazı değiştirme ve ayarlamalar yapılarak kullanılabilir. Böyle bir taslak hazırlanarak işin temel özelliklerinin bilinmesi çok önemlidir (Eren, 1993:196).

İşgören yönetiminde başarıyı kolaylaştıran önemli bir faktör işin niteliğinin, yapısının ve içeriğinin tam ve doğru olarak bilinmesidir. Bu konuda üretim yöneticileri ile işgören yöneticilerinden bakış açıları değişmekle beraber temelde önem verdikleri kavramlar ve ilkeler aynı kalmaktadır. Başlangıçta üretim yöneticileri ve mühendisler tarafından savunulan işlerin mühendislik ilkelerine ve üretim süreçlerinin gereklerine göre tasarlanması görüşü günümüzde giderek ağırlığını yitirmekle ve davranış bilimcilerinin de insanın psikolojik ve sosyolojik yönlerine daha fazla önem verilmektedir. Diğer bir ifadeyle günümüzde, iş ve çalışma konuları teknik, insancıl ve örgütsel yönleriyle birlikte ele alınmaktadır (Barutçugil,1988: 200).

Ayrıca, iş analizleri, bir işin niteliği, niceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışma olması nedeniyle, kullanıldıkları yerler ve amaçlar bakımından çok geniş bir yer tutmaktadır.

Belirli birtakım işlerin icrası, üretimi önceden belirlenmiş standartlara ve ölçülere dayanmaktadır. Standartlaşma, aynı veya birbirine benzer işlerde uyuma sağlamakta ve bazı kolaylıklar getirmektedir. Örneğin bir motorun parçaları standartlaşma sayesinde başka bir motora rahatlıkla uyabilmektedir. Bugün insanların yönetimi, gördükleri işlerde malzemelerin üretimi ve kullanımında olduğu gibi bir temele standardizasyona oturtulmaktadır. Yapılan analizler sonunda ortaya koyulan kesin standartlar sayesinde aynı ve benzer iş yapan her bireyin ne yapması gerektiği biçimsel olarak belirlenmektedir. Bu işler öyle

açıklıkla ortaya konulmalıdır ki, ilgili olan herkes bunu rahatlıkla anlayabilsin ve uygulasin (Eren,1993: 193).

İş analizlerine ilişkin özellikler aslında onun yapılma amacına göre ortaya çıkmaktadır. Çünkü iş analizleri çok değişik amaçlarda kullanılmaktadır (Ataay, 1990: 136). İş analizi işlerin nasıl yapılacağını değil, nasıl yapıldığını ortaya koyar (Genç, Demirdöğen,1994: 100).

Geniş kapsamlı bir iş analizi, başarılı bir işgören yönetiminin önemli bir parçasını oluşturur. İş analizi ile elde edilen bilgilerin önemli bir uygulama olanları bulunmaktadır. Bunlar arasında önde gelenlerden biri, işgörenlerin sağlanması, seçimi ve yerleştirilmesi ile ilgili çalışmalardır. İnsangücü planlaması, örgütlenme, ücret yönetimi, işgören eğitimi ve yönetim geliştirme, iş analizlerinden elde edilen bilgilerin kullanıldığı diğer bazı alanlardır. Ayrıca; işin yeniden tasarımı, işgören değerlendirme, iş güvenliği ve işgören sağlığı gibi konularda da çalışmalar önemli ölçüde iş analizlerine dayandırılmaktadır (Barutçugil, 1988:202-203).

İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında İş Analizleri

Personel yönetimi alanında uygulanan iş analizleri genellikle aşağıda sayılan konulardaki araştırma, inceleme ve uygulamalarda kullanılırlar.

İş Değerlemesi ve Ücretlemesi.- İş analizleri en çok işi değerlendirme çalışmalarında kullanılır. Çünkü bir iş değerlemesi her şeyden önce işlerin ayrıntılı biçimde incelenmesi ve o işleri oluşturan faktörlerin tek tek ortaya çıkarılmasını amaçlar, işin taşıdığı zorluk ve sorumluluk daha sonra saptanacak olan ücretin temel ögesini oluşturacaktır (Sabuncuoğlu, 1994: 81). İş değerlemesinde işlerin görece değerini belgelemek için gerçekleri yahut verileri sağlamak (Aşkun, 1982: 105).

İşe Alma- Yerleştirme, Atama ve Yükselme.- İş analizlerinin amaçları arasında, işgören seçimi, yerleştirilmesi, aktarma (transfer) ve yükselminde (promotion) işle ilgili gerekleri belirlemektir.(Aşkun,1982: 105).İş analizleri işe alma standartlarının geliştirilmesine yardımcı olurlar (Alpugan ve diğerleri, 1990: 435). İşgöreni seçerken kullanılacak ölçüt adayın işe uygunluğudur. İş analizleri yapılmadıkça daha doğrusu işin gerekleri belirlenmedikçe işe alınacak elemanın niteliklerini saptamak olanaksızdır. İşe alınan işgören iş analizinden elde edilen verilere göre o işin özelliklerine uygun biçimde işe yerleştirilir. Bir işgörenin yaptığı işteki başarısının ölçümünde de iş analizlerinden yararlanır. İşin yapısı ve özellikleri iş analizi aracılığı ile açıkça ortaya konduktan sonra, işgörenin işin gereklerini ne ölçüde yerine getirdiğini ya da başaramadığını saptamak kolaylaşır. Sonuçta ödüllendirme ya da cezalandırmaya gidilir (Sabuncuoğlu, 1994: 81).

Eğitim ve Geliştirme.- İş analizleri eğitim ve geliştirme amaçlarına da temel oluşturur (Alpugan vd. 1990: 435). İşgörenin eğitim gereksinmesi, kişisel yetenekleri ile işin gerekleri arasındaki farklılıktan kaynaklanır. İş analizleri işin ne gibi özellik ve incelikler taşıdığını ortaya koyduğunda elemanın yetersiz kaldığı yönleri tanımak ve ona bu yönde eğitmek kolaylaşır. (Sabuncuoğlu, 1994:81).

İşgören Değerlemesi.- İş analizleri başarı (performans) standartlarının geliştirilmesine yardımcı olur (Alpugan vd., 1990: 435). İşin yapısı ve özellikleri iş analizi aracılığı ile açıkça ortaya konduktan sonra, işgörenin işin gereklerini ne ölçüde yerine getirdiğini ya da başaramadığını saptamak kolaylaşır. Sonuçta ödüllendirmeye ya da cezalandırmaya gidilir. (Sabuncuoğlu, 1994:81).

İş Güvenliği.- İş görülürken, karşılaşılabilecek tehlikeleri önleyecek tedbirlerin alınmasına yardımcı olmak (Aşkun, 1982: 105). İşin yapısına göre iş kazasının çıkma olasılığı hesaplanır ve gerekli önlemlerin alınmasına çalışılır. (Sabuncuoğlu, 1994: 81).

Örgütlenme.- Örgütte, her orunun görevleri ile orunlararası ilişkilerin belirtilip (Aşkun, 1982: 82), yetki ve sorumluluklarının belirlenmiş olması örgütte yetki çatışmasını ve kargaşasını önlemiş olur.

İşlerin kolaylaştırılması, açıklığa kavuşturulması ile verimli biçime dönüştürülmesi isteniyorsa iş analizlerinden geniş biçimde yararlanmak gerekir. Ayrıca analiz sonucu işlere bir unvan verilmesi örgütlenmeye kolaylık sağlar (Sabuncuoğlu, 1994: 82).

Sendikal İlişkiler.- İşçi - işveren arasında işin nasıl yapılacağına ilişkin bir anlaşmazlık sözkonusu olduğunda iş analiz verilerinden yararlanır (Sabuncuoğlu, 1994: 82).

Denetim.- Bilindiği gibi denetim işlevi, sonuçların amaçlara uygunluğunu araştırır. Yapılması gereken işin özellikleri ise iş analizleriyle saptanır. Elde edilen standartlara göre, karşılaştırma yapılır, sapmalar varsa belirlenir ve düzenleyici önlemlerin alınmasına gidilir (Sabuncuoğlu, 1994: 82).

İş İçeriğindeki Değişiklikler.- Herhangi bir nedenle işgörenin yaptığı iş içeriğinde meydana gelecek olan değişiklikleri belirlemek için iş analizleri yapılır (Ataay, 1990: 137).

İşgören Kayıt ve İstatistiklerine Temel Oluşturma.- İşgören kayıt ve istatistiklerine temel oluşturma, işgörenlerin envanterlerinin çıkarılmasında iş analizleri yapılır (Genç, Demirdöğen, 1994: 100).

İş Ortamı ve Çalışma Koşullarını İyileştirme.- İşgörenin rahat bir ortamda ve daha rahat çalışma koşulları içinde çalıştığında veriminin artacağı göz önüne alınarak iş analizlerine baş vurulur (Barutçugil, 1988: 202).

İŞ ANALİZİ YÖNTEM VE TEKNİKLERİ

İş analizi işin ve işi yapan personelin niteliklerini belirlemeye yönelik çalışma olduğundan iş analizine başlamadan önce örgütün incelenmesi gereklidir. Çünkü iş analizi personel yönetimi ile ilişkilidir. Örgütün ve o örgütün devamını sağlayan personelin yönetiminin iyi bilinmesi gerekir. Bunun içindir ki iş analizi uzmanlık gerektiren bir çalışmadır. Sağlanacak başarı, bu sorumluluğu yüklenecek analizcilere bağlıdır. Analizcinin seçimi bu nedenle önemlidir ve yöntemin belirlenmesinde yardımcı olmaktadır. İş çözümlemede kullanılan teknikleri ve bunları oluşturan yöntemleri üç kümede toplamak olanaklıdır (Başaran, 1985).

İş Yeri Dışında Kullanılan Teknikler

Bu tür teknikler bir iş için örgütte işin yapıldığı yere gitmeden gereken bilgileri toplama arayan tekniklerdir. Örgütün kurulması sırasında, henüz daha işin gözlenmesi olanaksız olduğundan bu teknikler yoluyla toplanan bilgilere dayanılarak işin iskeleti oluşturulmaya çalışılır. Ama bu teknikler kuşkusuz kurulmuş işler için de kullanılabilir. İşyeri dışında bilgi toplamaya yarayan tekniklerden en önemlileri şunlardır:

a-İşin Nasıl Yapıldığını Gösteren Yönergelerin İncelenmesi.-

İş yönergeleri örgütün üreteceği ürünün nasıl üretileceğini gösteren teknoloji bilgileridir. Bu yönergelerin incelenmesi işin kurulmasından önce gereklidir. Bu incelemeye dayanılarak bir ürünün üretilmesi için gereken işler de ayrımlaştırılabilir. İş yönergeleri, üretim teknolojisini satan örgütlerce ürünün en kestirme yoldan üretilmesi için verilen temel bilgilerdir. Hizmet üreten örgütler için bu tür yönergeler bulunmayabilir. Böyle olduğunda bu tür bilgiler, işin konusuna ilişkin bilimsel çalışmaların incelenmesiyle sağlanabilir. (Başaran, 1985: 47)

b- İşte kullanılan makine, araç, gereç yönergelerinin incelenmesi.-

Bir örgütte kullanılan makine, araç ve gereçlerin pek çoğunun nasıl kullanılacağına ilişkin yönergeler bulunur. Bu yönergelerin bir kesimi makineyi, aracı, gereci yapan örgütlerce, bir kesimi de örgütçe hazırlamış olabilir. Bunlardan kullanım yönergeleri bulunmayanlar için bunları kullananlara yönergeler hazırlanabilir. (Başaran, 1985: 47)

Kullanış yönergeleri bir makinenin, aracın, gerecin adım adım nasıl kullanılacağını gösteren kılavuzlardır. Bunların incelenmesiyle işin nasıl yapılacağına ilişkin bir kesim bilgiler toplanabilir. Bu bilgilere işin bunlarsız yapılan kesimine ilişkin bilgiler başka yöntemlerle toplanarak eklenebilir. (Başaran, 1985: 47)

Birçok kullanış yönergelerinde makinenin, aracın ne kadar sürede ne kadar iş yapabileceği, iş yönergeleri hazırlayanlarca gösterilir. Bu ölçümler makineyi, aracı kullananların işletme yeterliğine göre örgütten örgüte değişebilir. Ama bu bilgiler iş çözümlenmeye de büyük katkıda bulunabilir. (Başaran, 1985: 47)

c- Başka Örgütlerde Benzer İşleri İnceleme.-

Bir örgüt kurulurken ya da yenileştirilirken başka örgütleri incelemek ister hakkında çok yararlı bilgiler verebilir. İncelenecek örgütler kurulacak ya da yenileştirilecek örgütün üreteceği türden ürün üreten örgütler olabileceği gibi ürünü değişik, ama yapılan işleri örgütün işlerine benzer örgütler de olabilir. (Başaran, 1985: 47)

Başka örgütlerdeki işler incelenirken, her örgütün işgörenleri kendi örgüt ortamında değişik etkiler altında kalarak çalışmalarını biçimlendirirler. Bu yüzden bir işin örgütten örgüte değişik ölçümlerle yapıldığı görülür. İş çözümlenmesi yapılırken başka örgütlerden alınan bilgiler özenle değerlendirilmelidir.

ç- Üretim Raporlarının İncelenmesi.-

Üretim raporlarının yıllara, dönemlere göre karşılaştırılarak incelenmesi, üretim düşüşlerinin , çıkışlarının çözümlenmesi, bu ürünlerin üretilmesinde kullanılan işler hakkında örgüte özgü gerçek bilgileri toplamaya büyük katkıda bulunur. Üretim raporları olmayan örgütlerde, bu inceleme üretime ilişkin kayıtlardan, geçmiş yıl dosyalarından sağlanabilir. Ayrıca denetim raporları da bu amaç için kullanılabilir. (Başaran, 1985: 48)

İşyerinde Kullanılan Teknikler

Bu tür teknikler, yeterli araştırmacılarla örgütte işin yapıldığı yerde uygulanan tekniklerdir. İşyerinde araştırma yapacak kişilerin bu konuda iyi yetiştirilmiş olması zorunludur. Ters olduğunda hem toplanan bilgilerin geçerliği, doğruluğu, güvenilirliği, kuşkulu olur, hem de iş yerinde oluşturan havasıyla üretimin düşmesine yol açılabilir.

İşyerinde kullanılan yöntem ve teknikler şunlardır:

Gözlem Tekniği

İş düzenlemede kullanılan gözlem yöntemi, önceden hazırlanmış bir plana göre işyerinde işin nasıl yapıldığının adım adım saptanmasıdır. (Başaran, 1985: 48) Gözlem yolu ile bireyin bilgi, beceri ve tutum kazanma derecesi ölçülebilir. Bu bakımdan yapılan işlemler iş testine benzer. Gözlenecek bireyin yapacağı işler analiz edilerek işlemler belirlenir. Amaca göre planlanan gözlem haberli veya habersiz olarak yapılabilir.

a) Haberli gözlemde davranışları gözlenecek bireye önceden haber verilir ve gerekirse yaptığı işi açıklaması istenir.

Habersiz gözlemde, davranılması gözlenecek bireye haber vermeden çalışması izlenir. (Taymaz, 1992: 41)

İşgörenin Anlatımına Dayanan Teknikler

Bu tür teknikler, doğrudan işi yapan işgörenlerin yaptıklarını anlatılmasına ilişkin tekniklerdir.

İşin nasıl yapıldığına ilişkin bilgilerin işi yapanlardan alınması çok yararlı olmaktadır. Ancak anlatıma dayanan bu tekniklerle sağlanan bilgiler oldukça öznel olmaktadır. İşgörenler, yaptıkları işleri anlatırken görüşlerini, düşüncelerini, inançlarını da kattıklarından bilgilerini nesnelliği azalabilmektedir. Bununla birlikte yapılanların anlatılması için sorulan sorular iyi düzenlendiğinde işgörenin anlattıkları iş çözümlemede temel bilgileri oluşturabilmektedir. Anlatıma dayanan başlıca yöntemler şunlardır. (Başaran, 1985: 49)

Görüşme

İş çözümlemede kullanılan görüşme, önceden hazırlanan bir plana göre işgörenin işini nasıl yaptığına ilişkin bilgilerin toplanmasıdır.

Görüşme işyerinin dışında işgören ile görüşmeleri arasında doğrudan yüzyüze konuşularak yapılır. Görüşmenin basit alelade bir ilişkiden farklı olması görüşme yeri ve tarihi ile ilgili bazı düzenlemeleri kapsamı nedeniyledir. Her görüşmede işe alma, işgöreni değerlendirme ve terfi ettirme işgörenin arzuladığı değişiklikleri yapmak gibi gerçekleştirmek istenen bazı amaçlar söz konusudur. (Eren, 1993: 208) Bu yöntem hem iş değerlendirme çalışmalarındaki iş analizi tekniğine uygunluk, hem de genel sorunlara kapalılık bakımından en geçerli yöntemdir (Ataay, 1990- s: 147). Görüşme yöntemi değişik yaştan ve meslektan kişilere uygulandığında işgörelere bilişsel olduğu kadar, duyuşsal davranışlarda kazandırır. ((Bilen, 1993: 167)

Görüşme rastgele yapılan karşılıklı bir konuşma değildir. Çözümlenen iş hakkında önceden toplanan bilgilere dayanarak işgörelere sorulacak soruların bir plana göre düzenlenmesi gerekmektedir. Bu sorular elverişli bir ortamda işgörelere sorulmalı, alınan yanıtlar için özelliklerini gösterecek biçimde sıralanmalıdır. (Başaran, 1985: 49)

Görüşme yöntemi ile iş verilerin elde edilmesinde bazı formların kullanılması gerekmektedir. Bu formlardan birisi iş analizi görüşme kılavuzu, diğeri ise iş analizi veri kâğıdıdır. Görüşme kılavuzu başlangıçta, iş analizcisinin görüşmeyi yaparken önemli noktaları görmezlikten gelmemesini güvence altına alacak şekilde hazırlanır. İş analizi veri kâğıdında maksat, analizciye gözlem ve görüşme sırasında elde ettiği verileri kaydetmede kolaylık sağlamaktır. (Aşkun, 1982: 108-109)

Görüşmeler, görüşme amacına görüşmeye katılanların sayısına, görüşebilmek istenen kişi ile görüşmedeki kuralların katılığına bağlı olarak sınıflandırılabilir. Görüşmeye katılanların sayısına göre; bireysel ve grupça, görüşülmek istenen kişiye göre; önderlerle, uzman kişilerle, işgörelle, kuralların katılığına göre; yapılanmış, yapılanmamış, yarı yapılanmış, yarı yapılanmamış görüşme türleri vardır. (Karasar, 1994: 167-168)

Görüşmelerin birçoğu yönergesiz (direktif olmayan) biçimde yapılır. Ancak bu bir takım sorun ve güçlükler doğurur. Yönergeli (Direktif) görüşme önceden hazırlanmış bir plânı, programı izler. Yönergeli bir görüşme arzu edilen bilgileri toplamak için adayın geçmişini, çabuk ve sistemli bir biçimde açıklığa çıkarma işlevine sahiptir. (Eren, 1993: 209)

Görüşme yönteminin işlem basamakları şu şekildedir:

1- Tartışma konusu sorunla ilgili düşünme olanağı vermek, sakin ve rahat bir görüşmeyi sağlamak amacıyla ilgili kişiden randevu alınır.

2- En çok üç kişiden oluşan gruplarla yapılır.

3- Görüşmede sorulacak sorular hazırlanır. (Bilen, 1993: 167)

Görüşmeden uygun sonucu elde edebilmek için bazı ilkelere uymak gereklidir. Bunun için: (Eren, 1993: 212)

- 1- Görüşme amacı belirlenmeli,
- 2- Aday tanınmalı,
- 3- Adaya randevu verilmeli,
- 4- Görüşme özel ve gizli olarak yapılmalı,
- 5- Birtakım duyguların ve sinirli havanın giderilmesine yardım edilmeli, adaya karşı nazik ve anlayışlı davranılmalı,
- 6- Peşin değer yargılarının etkisinde kalınmamalı,
- 7- Dinlenmeyi bilmeli, görüşme normal sürede bitirilmeli, uzatılmamalıdır,
- 8- Görüşme sonunda yeni bilgilere gerek kalmadığına emin olmalıdır,
- 9- Görüşme sonunda mutlaka bir değerlendirme yapılmalıdır,

Görüşme yöntemi farklı yaş, meslek ve görüşteki kişileri tanıma olanağı verir, fakat kişilikteki bireylerle dengeli ilişki kurmaya yardımcı olur, başkalarının görev ve sorumluluklarına saygıyla yaklaşmayı öğretir (Bilen, 1993: 168): Analizcilerin verileri değerlendirmesini kolaylaştırır. Görüşme yüzyüze yapıldığı için iş analizcisinin iş ortamına girmesi, o işin nasıl yapıldığını da gözleme imkânı verir. (Sabuncuoğlu, 1994: 85)

Karma Yöntem

Karma ya da bileşik yöntem, yukarıda sayılan iş analiz yöntemlerinin birarada kullanıldığı yöntemdir. İş analiz yöntemleri tek başlarına kullanıldığında mükemmel sonuçlar verememektedir. İşte karma yöntem bir yöntemin eksik ve zayıf yönlerini tamamlayacak şekilde diğer yöntemlerle desteklenmesi, yani birden fazla yöntemin aynı anda kullanılması anlamına gelir. (Can ve Diğerleri, 1995: 55)

Karma (bileşik) yöntemde yapılan işlemler şöyle sıralanabilir;

1. İşgörenlere soru formları doldurtulur.
2. Örneklemeye yoluna başvurulacak, daha küçük çapta olmak üzere işgören grupları ile gözlem ve görüşmeler yapılır.

Kontrol Listeleri

Performansın en önemli ve gözlenebilir yanlarını kapsar. Böyle bir aracın geliştirilmesi, ölçme konusu olan işin ya da performansın bütün kritik yanlarının tanınmasını gerektirir. Belli bir işin öğretilirse evresinde neleri, hangi sırasıyla ve nasıl yapılacağını hatırlatmak amacıyla kullanılabilir.

İnsan Gücü Planlaması

İnsangücü kaynaklarının planlaması, belirlenmesi, seçilmesi, ile yerleştirilmesi ve denetlenmesi süreçlerinde bilimsel ve sistematik olmayan uygulamalar örgütlerde çeşitli sorunlara neden olmaktadır. Bu nedenle belirli büyüklükteki örgütlerin gerek kamu kesiminde gerek özel kesimde girdileri üretime dönüştürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için bilimsel yöntem ve teknikleri kullanarak insangücü planlarını yapma zorunluluğu vardır. (Can vd., 1995: 90)

Örgütlerde personel bölümünün en önemli görevlerinden birisi örgütte yer alacak personeli nitelik ve nicelik yönünden belli bir düzen içinde sağlamaktır. Bu da insangücü planlaması yapılmasını gerektirir. (Şenatalar, 1981: 85) İnsan gücü planlamasının çeşitli şekillerde tanımlamak mümkündür.

Werther ve Davis'e göre insangücü planlaması, örgütün arz ve talep yönünden gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin sistematik olarak önceden tahmin edilmesidir (Can ve Diğerleri, 1995: 90). French'e göre ise, insangücü planlaması bir örgütün gereksinim duyduğu nicelik yönünden yeterli, nitelik

yönünden geçerli, görevler yönünden tutarlı, zamanlama yönünden uygun, ekonomik yönden hesaplı insan kaynaklarının elde edilmesi sürecidir (Can ve Diğerleri, 1995: 90).

BİLGİLENDİRME

Bilgilendirme, örgüt üyelerine ya da örgüt dışından iş gücü olarak kuruma yönelmesi olası kaynak kitlelere bilgi iletme süreçlerinin tümüdür. Amacı, örgütte gereksinim duyulan işgören sağlanmasına etkililik, akıcılık ve ivme kazandırmak; seçme işlevine kaynaklık edecek “başvuru havuzunu” her zaman kullanmaya hazır biçimde dolu bulundurmaktır (Açıkalın, 1994: 44).

1. Kullanılacak bilgileri iletişim tekniklerine göre iletiler (mesajlar) biçiminde düzenlemek.
2. İletilerin ulaşacağı kitleleri tanımak ve tanımlamak.
3. Güncel nitelik kazanan ya da güncelleştirilen bilgileri çalışanlara ulaştırmak.
4. Örgütün insangücü kaynaklarını incelemek, taramak ve bu kaynaklara ilişkiyi kesintisiz sürdürmek.
5. İletileri ilgili kitlelere ve kişilere tam zamanında ulaştırmak.
6. Kurum içinde ve dışında iş için başvurması olası kişilere örgütü ve işi tanıtan, açıklayan bilgiler ulaştırmak.
7. Meslek kuruluşlarına, sendikalara örgütün personel politikaları ve uygulamalarına ilişkin kesintisiz, doğru, işlenmiş bilgi ulaştırmak.
8. Hızlı ve etkili bilgilendirmeyi gerçekleştirecek yöntemler, teknikler ve araçlar geliştirmek.
9. Kurumda çalışmak için başvuranlara ilişkin nitelik ve nicelik bilgilerini ilgililere tam zamanında sunmak.
10. Örgütün bilgilendirme etkinliklerini izlemek, ölçmek ve değerlendirmek.
11. Daha etkili bilgilendirme için teknolojik gelişmelerden yararlanmak.

DANIŞMANLIK

Danışmanlık, örgütte çalışanları doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilendiren kararları almak konumunda olan yöneticilere veya çalışanların kendilerine, istemleri halinde yönetsel boyutta enformasyon sunmaktır (Açıkalın, 1994: 44).

1. Çözümleme-belirleme işlevi ile sağlanan verileri ayıklamak, işlemek, düzenlemek ve ilgili personel uzmanlarına iletme.
2. Personel biriminde kimlerin, hangi konularda uzmanlaşıp, kimlerin danışmanlık yapacağını bir plana bağlamak.
3. Yöneticilerin danışma istemlerini zamanında ve gereğince karşılamak.
4. Üst yöneticilerin ve kurulların personel yönetimine ilişkin sorularını en kısa zamanda ve doyurucu biçimde cevaplamak.
5. Personele ilişkin kararların alındığı kurullarda uzmanların, doğrudan karara katılmadan bulunmasını sağlamak.
6. Kurum personelinden başvuranlara danışmanlık hizmeti vermek.

SEÇME

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmede kullanılan işlerin teker teker bilimsel yöntemle çözümlenmesine, betimlenmesine, yönergelenmesine böylece her görev için tanımın yapılmasına dayanan

bir iş düzenleme sürecinin sonunda ortaya çıkan açık görevlere işgören alma bilinçli olarak örgütün etkililiğini yükseltmeyi amaçlamaktadır. İş düzenlemeyle elde edilen bir insan gücü planına göre gereken göreve gereken yeterliliği olan işgören gerektiği anda atanabildiğinde işe alma amacına uygun yapılmış olmaktadır (Başaran, 1985: 65).

İşe alma sürecinde hayati sorun, iş için uygun adayın kestirilmesi işidir. Bu nedenle adayın beceri ve yeteneklerinin iş için uygun olduğu yargısından emin olmak gereklidir. O halde herşeyden önce işin gereklerinin ne olduğu ve bu gereklerin nelerle karşılanacağına bilinmesi zorunludur. İş gerekleri, iş analizi, iş betimlemesi ve iş tanımı süreçleriyle kararlaştırılabilir. (Balcı, 1989: 422).

Gereken zamanda gerekli personele ulaşabilmek için ülkenin işgücü pazarı, koşulları sürekli incelenmelidir. Özellikle işletme için kritik olarak nitelenebilecek personelin işgücü pazarında bulunup bulunmadığı, bulunmuyorsa bu kişilerin nerede hangi koşullarda istihdam edildiği bilinmelidir. (Artan, 1976, s 46)

Geleneksel personel yönetimi anlayışında, personel sisteme girdikten sonra rutin işlemler dışında fazla bir işlev yüklenilmez. İKY anlayışında ise, personel sürekli izlenir ve verimliliğinin sürekli kılınması için çalışmalar yapılır. Eğitim işgörenlerini, sistemin bir ögesi, insan kaynağı olma sürecini üç aşamada ele alabiliriz:

1. Sistemin potansiyel insan kaynağı: Eğitim sisteminin eğitim işgörenlerinde aradığı eğitim düzeyi ve diğer şartları taşıyan/taşımaya hazırlanan tüm bireylerdir. Ülkemizde, özellikle öğretmen yetiştirme üzerine birçok denemelere gidilmiş, bunların bir kısmı verimli ya da verimsiz, bir kısmı da uzun ya da kısa süreli olmuştur. Birçok denemelerden sonra, öğretmenlerin üniversitelerde yetiştirilmesi yoluna gidilmiştir. Bugünlerde de öğretmen yetiştirme konusunda, yine üniversitelerde ama yeni bir yapılanma içinde öğretmen yetiştirme çalışmaları tamamlanmak üzeredir.

İKY, örgüt amaçları yönünden kapsadığı tüm nüfus olan insan kaynağını, çalışma çağına gelmiş, çalışmaya istekle hazır insangücü grubunu yakından izlemek durumundadır.

Bakıldığında, öğretmenleri yetiştiren eğitim fakülteleri ile MEB arasında bir kopukluğun, iletişimsizliğin, hatta soğukluğun olduğu görülür. Kurumlar arasındaki bu iletişimsizliğin aşılması, özellikle Personel Genel Müdürlüğü ve Öğretmen Yetiştirme Genel Müdürlüğü'nün eğitim fakülteleri ile yakın ilişki ve iletişim içinde olmaları sağlanmalı, öğrencileri özendirme sadece burs vb. maddi özendiricilerle sınırlı kalmamalıdır. Öte yandan mevcut durum, yakın ve uzak gelecekteki ihtiyaçlar nicelik ve nitelik yönlerinden araştırılmalı ve bu yönde bir planlamaya gidilmelidir.

2. Seçme sürecinde insan kaynağı olarak aday eğitim işgörenleri: Her örgüt madde ve insan kaynaklarını girdi olarak kabul etmeden önce kontrol eder ve seçer. Eğitim sistemimizin de, eğitim faaliyetlerini yürütebilmesi için bir kısım girdileri sürece katması gerekmektedir. Bunlar içinde en önemlisi, vazgeçilmezi ve kritik olanı öğretmendir. Ancak, bu özelliğine karşın, sisteme katılmasında en az seçici davranılan, özen gösterilen girdi de budur. Bir örgüte uygun nitelikte ve yeter sayıda işgücünün girişinin sağlanması, örgütün personel seçimi için oluşturulmuş uygun politikalarının varlığına bağlıdır (Açıkalın, 1994: 17). Ne yazık ki, eğitim sistemimizde insangücü konusunda sağlıklı ve sürekli bir politikanın varlığını ve izlenebildiğini söylemek zordur.

Bakın, bir okul binası yapılacağına, bir malzeme alınacağına ihale açılır, uygun koşulları taşıyan, kurum amaçlarına uygun düşen teklif kabul edilerek bu girdiler sağlanır. Oysa, günümüzde öğretmen olmak için fakülte mezunu olmak, 24 kredilik öğretmenlik formasyonu eğitimi almış olmak, (bu bazen gerekli bile görülüyor) yeterlidir.

Şimdi, şöyle bir hesap yapalım:

Bir öğretmenin günümüz koşullarında devlete aylık maliyeti 100 milyondur.

Bunun yıllık tutarı 100 milyon X 12 ay = Bir milyar iki yüz milyondur.

Ortalama olarak bir öğretmenin 25 yıl çalıştığı düşünülürse, sisteme giren herbir öğretmenin maliyeti 30 milyardır. Sanırım bu parayla ortalama bir okul binası yapılabilir ve donanımı sağlanabilir.

Eğitim sistemimizde şu an örgün eğitim sistemi içinde bulunan tüm öğretmenlerin sayısı 456.314'tür. Bunların eğitim sistemindeki maliyeti 14 katrilyona yakındır. Bu da 1998 yılı bütçesine (14 katriyon 750 trilyon) yakın bir rakamdır. Yine bu yılın yatırımları dikkate alınır, 13 yıllık yatırım payına denk düşen bir maliyet ortaya çıkar.

Kuşkusuz, öğretmene sadece maliyet hesaplamalarıyla bakmak doğru olmaz. Burada önemli olan maliyetlerden çok, öğretmenlerin getirilerine bakmaktır. Bu hesaplamayla dikkat çekilmek istenen, nicel anlamda bile öğretmenin ülkemiz için ne kadar kritik olduğudur.

İşe almada tüm özen, görevin istediği niteliklerle, öğretmenin niteliklerinin birbirine denk olması üzerinde toplanmalıdır (Başaran, 1985: 72). En açık sistemlerde bile, üretim öğelerinin hiçbir seçme sürecinden geçmeden sisteme girmesi olanaksızdır (Açıkalın, 1994: 56). Bu nedenle hammaddesi insan olan ve hata kabul etmeyen öğretmenlik mesleğinin seçme ölçütleri bilimsel olarak ortaya koyulmalı, oluşturulan ölçütlere göre bir seçme gerçekleştirilmelidir. İlgili eğitim fakültesine giriş de bir seçme olarak düşünülürse, seçme süreci üniversiteye girişle başlatılabilir. Askeri okullarda olduğu gibi, okula giriş öncesi yetenek ve yeterlikleri belirlemeye dönük uygulamalara gidilebilir.

Aksi halde sisteme uygun olmayan ve bir daha sistemden çıkarılması zor olan bir insangücünü kurumda barındırmak zorunda kalırsınız. Uygun olmayan yetenek ve yeterlikte kişilerin işe alınması ile, sistemin karşı karşıya kalabileceği şu sorunlar şunlardır (Telman, 1998):

- a) Eğitimde kaliteyi yakalamak mümkün olmaz.
- b) İstenilen hıza ulaşamaz, hedeflere ulaşamaz.
- c) Yetersiz elemana verilecek eğitim daha uzun süreli olur, istenilen seviyeye ulaşamaz.
- d) Bu kişiler işi yaparken zorlanırlar ve bu zorlanma onları iş tatminsizliği ve yabancılaşmayı yaşamalarına neden olur.
- e) Zorlanmalar stres ve psikosomatik rahatsızlıklara neden olur. Bunun sonucu, tedavi ve işgücü kaybı sisteme daha pahalıya mal olur.
- f) İş kazaları artar.
- g) Motivasyon düşüktür.
- h) Yapmak durumunda oldukları bir iş angarya olarak algılanır.
- ı) İş yaparken zorlandıkça negatifle üretir ve zaman içinde negatif bir çevre oluşur.
- j) Negatif insanların bütün enerjisi negatifle mücadelede yitirilir. Kendilerini yetiştirmeleri için yeterli enerjileri kalmaz.
- k) Yeni fikirler üretilemez.

Hizmet sunduğunuz ortam ve teknoloji ne kadar iyi olursa olsun, hizmeti üreten insanlar mutsuzsa başarılı olmanız mümkün değildir.

l) Herşeyi eleştiren bir insan tipi ortaya çıkar.

m) Denetime daha çok ihtiyaç duyulur.

Yeterlikleri istenen düzeyde olan işgörenlerin gösterdiği davranışlar ise şöyle sıralanabilir:

- a) Verimlilik yüksektir.
- b) İş yapmaya her zaman gönüllüdürler.
- c) Herşeye olumlu yaklaşırlar.

- d) İşi yapmaktan zevk alırlar.
- e) İşlerinde daha hızlı yol alırlar.
- f) İşi kolayca öğrenirler; eğitimle verileni hemen öğrenirler.
- g) Kaliteyi yakalarlar.
- h) Çalışma hızı yüksektir.
- i) Daha az gözetim ve denetim gerekir.
- j) Motive olmak daha kolaydır.
- k) İş doyumunu daha yüksektir.
- l) İşe ve çevreye uyum daha kolaydır.
- m) Enerjisini kendini geliştirmeye yöneltme sözkonusudur.
- n) Dedikodu yerine, yaratıcı ve pozitif fikirler üretmek sözkonusudur.
- o) Sadece kendisini değil, içine bulunduğu çevreyi ve kurumu da geliştirir.
- p) Yeraldığı gruba, bölüme ve kuruma güç katar.
- r) Çevresinde daha çabuk kabul görür.
- s) Katkıları doğru yatırıma dönüşür.

3. *Sistemin insan kaynağı olarak öğretmen:* Şartları uygun düşen bireyler, birer işgücü olarak sisteme katılırlar, üç aşamalı bir eğitim sonrasında asil öğretmen olarak, mesleki yaşamlarını sürdürürler. Sistemin üyesi olduktan sonra öğretmenlerin hizmetiçi eğitimleri savsaklanır, motivasyonlarını yükseltici, kuruma bağlılığı artırıcı hemen hiçbir uygulamaya gidilmez. Bu süreçte, yer alan uygulamalar, sınırlı ve yetersiz hizmetiçi eğitim uygulamaları ve personel maaş ayarlamalarından öteye gidememektedir. Dolayısıyla kurumsal verim ve kalite düşer. Bunun önüne geçilmesi için geleneksel personel yönetimi anlayışından vazgeçilmesi, bunun yerine insan kaynakları anlayışının uygulamaya sokulması gerekir.

BÜTÜNLEŞTİRME

Bütünleştirme, çalışanların örgüte bağlılıklarının artırılması, bireylerden kaynaklanan örgütsel sorunların çözülmesi, kas ve zihin gücünün gönüllü olarak işe daha fazla verilmesi ve çalışmanın sonucunda bireysel doyum sağlanması yönündeki yönetsel girişim ve çabaların tümüdür. (Açıkalın,1996)

İnsan için iş, önceden tespit edilmiş bir sisteme (kurallara) göre çözülmesi gereken bir problemdir. İnsan mutlu bir hayat yaşamak ve yaşatmak için çalışır. Kişi, toplum ve millet güçlü ve huzur içinde varlığını sürekli yükseltmek ve yüceltmek ister. Güçlü ve huzurlu olabilmek için çok çalışmaya, kalkınmaya ve uygarlaşma mecburuz. İnsan çalışmakla mükelleftir. Ancak, çalışma yöntemlerinin bir disiplin çerçevesinde uygulanması ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi de bir o kadar gereklidir. Parçalara bölünen işleri, gruplar üretir. Grupların üretimi, zincirleme bir iş akışını ve standartları tutturduğunda, kalite ve verimlilik testleri, olumlu bir değerlendirmeyle yıllık raporda duyurulur. Eğer, iş ve üretim verimsizlikle sonuçlanacaksa, test ve ölçümlere gerek kalmadan, yenileme ya da iflas hali uygulanmalıdır. Arz ve talep dengelerinin sürekli korunması, sürekli bir değerlendirmeyle mümkündür. Yıllık ölçümler ve sonuçlandırmalar, çağımızda demode olmuştur.

Örgüt, üyelerinin yeterliliklerinin toplamından daha yüksek düzeyde bir yeterliğe sahiptir. Ulaşılması beklenen örgütsel performans, büyük ölçüde bireylerin birlikteliğine, birbirlerini tamamlamalarına bağlıdır. Bir bardak suyun moleküllerini bir arada tutan kohezyon gücü gibi, örgütte çalışanların birlikte olmasını, "hizalanma"sını sağlayacak olan, personel yönetiminin bütünleştirme işlevidir.

Örgütlerin Bütünleştirme Görevleri

1. Kuruma yeni giren personele kurumu tanıtmak ve kurum kültürünü benimsetmek
2. Çalışanların yönetime katılmasını yeğleyen bir yönetim anlayışını geliştirmek
3. Astarlar ve üstler arasında sıcak ilişkiler oluşturacak ve geliştirecek ortamlar yaratmak, bu amaçla fırsatları değerlendirmek.
4. Ulaşım, dinlenme, kreş, eğlence, spor tesisleri, banka, kitaplık vb. hizmetleri sağlamak, sunmak.
- 5.- Toplum yapısına ve kurum amaçlarına uygun değerlere dayalı ödüllendirme sistemlerini kurup işletmek:
6. Örgüte giriş ya da ayrılmalarda, yükselmeler, kurumsal ya da toplumsal özel günlerde, üyelerin grup ya da bireysel üstün başarılarında törensel kutlamalar düzenlemek:
- 7.- Her tür personel işlemlerinde ve hizmetlerinde kararların yansız, uygulamaların adil olmasına özen göstermek ve titizlikle izlemek.
- 8.- İşe, kuruma uyum, alıştıırma programları düzenlemek.

İnsan İlişkileri

Başka insanlarla ilişki kurmadan bir kimsenin kişiliğini oluşturması olası değildir. İnsanın kendisi, doğumdan ölümüne kadar başka insanlarla yaptığı etkileşimin bir ürünüdür. Böyle bir yaşamda insanı sürekli güdüleyen güç ise kişilerarası güvenliği sağlama gereksinimidir.

Bir sosyal örgütten söz edebilmek için bu örgütü oluşturan kişilerin yaptıkları işlerle ilgili olarak bir takım faaliyetleri yaparken karşılıklı ilişkilerde ya da etkileşimde bulunmaları söz konusudur. Ancak bu iki etmene ilave olarak, insanın duygusal bir yaratık olduğunu da ifade etmek gerekir. Karşılıklı ilişkiler arttığı sürece birbirini daha iyi tanıma ve olumlu duyguların gelişmesi söz konusu olur. Duygu ne kadar olumlu olursa insanların birbirleriyle ilişki kurma çabaları da o ölçüde artacaktır. Bu üç öge arasındaki karşılıklı etkileşme süreci bir dengeye varıncaya kadar devam edecektir.(Eren, 1989)

İnsan, yönetimin sağladığı özendiriciler ve yaptığı kontrollerden çok, bağlı olduğu grubun toplumsal baskısına karşı duyarlıdır. İnsan, toplumsal ve kabul edilme gereksinimleri denetleyici tarafından karşılanabildiği ölçüde, yönetime karşı duyarlıdır (Aydın,1994). Her insanın, belirli fikir, bilgi ve duyguları mesajı gönderen kişiye ve mesajın niteliğine göre değişen kabul ve tolerans sınırı vardır. Kabul sınırlarını ve toleransları belirleme etkin bir iletişim için yararlı olacaktır (Eren, 1989).

Güdüleme (Motivasyon)

Güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci diye tanımlanabilir (Can 1995: 318).

Başka bir deyişle güdüleme, bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları için doyum sağlayacak ya da amaca götürececek davranışlarda bulunma sürecidir. Bu süreç içinde, insan ihtiyaçlarının sürekli değişimi, birey davranışlarındaki farklılığı da beraberinde getirir. Amaçlar ve güdüler arasında çok yakın bir ilişki vardır. Bireyin davranışlarına güdüleri yol çizer. Bireyin dışında kalan amaçlar ise, ona güdülerini doyurma olanağı sağlar. Güdüleme kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler esas itibarıyla, insanın içinde bulunduğu kültürün, sosyal adalet ve toplumsal yapının o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisinde biçimlenir (Bingöl 1998:268).

Bireyi güdüleyen etmenler, oluşumlarının yön ve şiddetleri bakımından sınıflandırılabilir. İçgüdüsel, fizyolojik, sosyal, psikolojik, sosyo-psikolojik, başarı, erk, bağlanma, inanç ve tutum etmeni. Tüm bu etmenler, insanın güdülenmesinde başkaları tarafından rahatlıkla kullanılacak etmenlerdir.

Bireyin içinden kaynaklanan ve onu belirli bir yolda davranışa sevkeden güdüleme etmenlerini kapsam kuramları, bireyin dışından kaynaklanan etmenleri ise süreç kuramları inceler.

Güdülemenin asıl kullanılış nedeni çalışanlardır. Güdüleme işgörenler açısından; ihtiyaçlar ve amaçların gerçekleşmesi yönünden, iş başarısı yönünden, ekonomik teşvik araçları, psiko-sosyal teşvik araçları ve örgütsel-yönetmelik teşvik araçları olarak ele alınmalıdır.

Güdüleme, davranışa enerji ve yön veren süreçlerin, bireyin çevresindeki çeşitli amaçlara yönlendirilmesi sürecidir. Örgüt bakımından motivasyon bir üyeyi çalışmaya başlatan ve devam ettiren güçler topluluğudur. Motivasyon, insan davranışlarının gücü ve yönü ile ilgili psikolojik bir kavramdır. Örneğin, aynı yetenekteki iki kişi farklı düzeylerde performansla sahiptirler veya bazıları bir işte sıkı çalışırken başka bir işte tembellik yapar. Tüm bunların motivasyon ile sıkı bir ilişkisi vardır (Pars ve Şive, 1996: 10).

İşgörenlerin motivasyonunu etkileyebilecek başlıca yönetmelik uygulamalar şunlardır:

1. Çalışılan ortamın motive edici olmasını sağlamak.
2. Motivasyonu yüksek çalışanlar bulmak.
3. Eğitmek
4. Değerlendirme yapmak.
5. Ödüllendirmek.
6. Özendirmek.

Motivasyonun hem kişi hem de örgüt performansında önemli bir rolü bulunmaktadır. İyi eğitilmiş olan ve yetenekli bir işgören bile motive edilmediği takdirde iyi bir performans sergileyemeyecektir.

Performans = Yetenek X Motivasyon X Eğitim

Performans, yukarıdaki şekilde formüle edilebilir. Ancak, iki ana noktayı da gözönüne serer. Birincisi, eğer motivasyon sıfır olursa, performans da sıfır olacaktır. İkincisi, motivasyon tek başına yeterli değildir.; eğitim ve yetenek ile birleşmelidir. Belirtilen birinci nokta motivasyonun önemini, ikincisi ise motivasyonun tek başına her derde deva olamayacağını vurgular (Pars ve Şive, 1996: 10).

Özendirme

çoğunlukla güdülemeden ayrı, çok az da aynı anlamda kullanılır. Güdüleme, işgöreni ölçünlenen nitelikte görevini yapması için etkilemez. Özendirme ise, işgöreni görevini ölçünden daha yüksek düzeyde edim elde etmesi için etkilemez (Başaran 1998:166).

Ödül-Ceza

Ödül, işgörenin görevini ölçünlere uygun olarak yapmasına karşılık ona yapılan haz verici etkilerdir ve çoğunlukla görevin yapılmasından sonra verilir. Haz verici etkilerin kapsamına, işgörenin kişiliğine uygun olarak, bir beklentisini karşılamaktan, gereksinmelerini doyumaya dek pek çok etkiler girer. Görevini beklenen düzeyde yaptığında ödüllendirileceğini bilmek ve beklemek işgöreni görevine güdüleyebilir (Başaran 1998:164). Ödüllendirme, yalnızca para üzerine kurulu değildir. Hem iç hem de dış motivasyonla ve hem parasal ve hem de parasal olmayan ödüllerle ilgilidir (Canman 1995:204).

Ceza, işgörenin görevini ölçünden daha az ve niteliksiz yapmasına karşılık ona elem verici etkilerdir ve çoğunlukla görevin yapılmasından sonra verilir. Elem verici etkilerin kapsamına yapılan kusurun niteliğine göre, disiplin yönetmeliğinin gösterdiği, işgöreni uyarmaktan örgütten atmaya dek pek çok ceza girer. Cezadan kurtulmak isteme, işgöreni görevini yapmaya güdüleyebilir. Örgütler ne tür suç işlendiğinde ne yığınlikte ceza verileceğini bütün inceliklerine varıncaya dek, yönetmeliklerde gösterirler (Başaran 1998:166).

Ödüle bakarak ceza, işgörenleri özendirmede daha sınırlıdır. Ödül sistemi iyi düzenlendiğinde işgörenleri göreve güdülemede etkili olabilmelidir.

Disiplin

Disiplin kavramı, çoğu zaman olumsuz yönü ile ele alınmakta, cezalandırma ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ancak, disiplin kurallarının amacı çalışanları cezalandırmak değildir, disiplin kavramı bundan daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Bu anlamı ile disiplin, örgüt koşul ve özellikleri doğrultusunda, organizasyon için belirlenen tutum ve biçimlerinin çalışanlar tarafından benimsenip uygulanmasını sağlayacak ilke ve kurallar bütünüdür. Yönetimin, disiplin uygulamasına ilişkin politika ve süreçleri belirleyip, bunları çalışanlara uygun bir biçimde aktarması gerekmektedir (Kaynak ve diğerleri 1998:438).

Yükseltme

Yetişme ve yükselme olanağı, işgöreni kendini geliştirmesine, yetiştirmesine ve örgüt içinde gerek makam gerekse ödeme basamaklarında yükselmesine olanak veren görev işten güdülenmesini artırır (Başaran 1998:163). İyi işleyen, nesnel kurallara dayanan bir yükseltme sistemi, personeli verimli çalışmaya bilgi ve yeteneklerini geliştirmek için çaba harcamaya yönelten iyi bir özendirme unsurudur.

Moral

Örgüt açısından işgörenin morali, bireyin içinde bulunduğu çeşitli çevrelerin etkisiyle, işine, örgütüne ve sosyal çevresine karşı taşıdığı bağlılık duygusu olarak tanımlanabilir. Moralin bir başka tanımı da örgütsel görevin yapılması için, gerekli enerjiden fazlasının harcanması ile ilgili olarak yapılmıştır. Buna göre moral, “işgörenin işinin gereklerini en alt düzeyde zoraki yerine getirmesiyle yakından gözetim olmaksızın, elinden geleni yapması arasındaki fark biçiminde ortaya çıkmaktadır.” Bu anlamda alındığında yüksek moral, grup amaçlarının gerçekleştirilmesi için ek bir çabanın eğilimi olarak düşünülebilir (Akçay 1996:146).

Yarışma

Yarışma, bir amaca ulaşmak isteyen ve yeterlikleri denk olan işgörenlerin, birbirine göre üstün gelme istekleridir. Yarışmanın sonunda kazananı ödüllendirme vardır. Bu ödül, bir ödeme olduğu gibi başarılı olma gibi bir haz da olabilir. Yarışan işgörenlerin amaca içten güdülendikleri varsayılır, ama elde edilecek ödülün dışsal etkisi de vardır (Başaran 1998:165).

İşe Sarma

İşgöreni görevini yapmaya güdülemenin en etkili yolu, işe sarmaktır. İşgören kendisini işe sardığında görevinin gereklerini, gösterebildiği en yüksek çabayla yapmaya güdülenebilir. İşgörenin işine sarılabilmesi için, kendi bireysel amaçları ile görevinin amaçlarını tümleştirebilmeli ve görevi ile özdeşleşebilmelidir. İşgörenin işine sarılması, işten güdülenmesinin ürünüdür (Başaran 1998:164).

İşi Çekici Kılma

İşin işgörene çekici gelmesi, işgörenin işe duyduğu ilgiye bağlıdır. İşin çekiciliği, yapılacak iş işgörene ne denli gereksinmelerini doyuracak gibi görünüyorsa o denli artma gösterir. İş görenin işten doyuracağı gereksinimleri, ekonomik yarar sağlamakla, ruhsal ve toplumsal güdülerini doyurmakla ilgili olabilir (Başaran 1998:236).

Takım Çalışması

Örgütün etkililiğini yükseltmek için ürünlerin takımlar eliyle üretilmesi ve sorunların takımlar ile çözülmesi çağdaş bir yaklaşımdır. Son yıllarda üretim takımlarına toplam nitelik çemberleri denilmektedir. Takımı oluşturan işgörenlerin, takım bilincine ulaşmaları takım etkililiği için ön koşuldur. Takım da, bir sistem olduğu için çevrenin etkisi altında kalır. Takım önderi takımı etkili yönetmelidir. Takım üyelerinin birbirine yanaşıklığı birlikte davranmak için önemlidir (Başaran 1998:175). Takımla karar vermek ve sorun çözmek, bireysel karar vermek ve sorun çözmekten daha etkilidir. Takımla çalışmanın yararları yanında bazı sakıncaları da vardır. Takımın etkisizleşmemesi için etkililiğini azaltan etmenler özenle incelenmeli ve ortadan kaldırılmalıdır.

Takımdaki her işgören, takımın etkin, saygın ve vazgeçilmez bir üyesi olduğunun bilincine ulaşmış olmalıdır. Takım üyelerinin ulaşacakları hedefe coşkuyla güdülenmiş olmaları başarıları için gereklidir. Kararlar ve çözümler takımın her üyesinin katkısıyla oluşturulmalıdır. Takım üyeleri kendilerini ve öteki üyeleri geliştirmek için çaba harcamalıdır. Takımın her üyesinin işe ilişkin eylem ve işlerinde açıklık olmalı, işe ilişkin topladığı bilinti her üyece bilinmelidir. Takımda düşünce üretmeye, seçenek bulmaya, öneri geliştirmeye ortam hazırlayacak ılımlı bir çatışma olmalıdır. Etkili örgütler, takım çalışmasını gerçekleştirebilmektedirler. Yönetmenler de, çağımızdaki gelişmelerin örgütlerde takım çalışmasını gerekli kıldığını benimsemektedirler.

İŞGÖREN DEĞERLEME VE ÖDEME

İşgören değerlemesi kavramının doğası, insan ve değerlendirme arasındaki bağıntıya dayandığından; geçmişi insanın kendi bilincine vardığı andan başlamaktadır. Birey, kendisinin karışmadığı olayları ve maddeyi tarih boyu değerlemiş ve bunda başarılı olduğunu, insanlığın günümüzde eriştiği teknolojik düzey, hiçbir kuşkuyla yol açmayacak kertede kanıtlamıştır. Söz konusu düzeyin ileriliği, insanın böyle bir değerlemede başarı aşamalarını hızla geçtiğini ve geçişlerini artık izlenemeyecek kadar kısa zaman aralıklarına girdiğini de göstermektedir. Bireyin değerlendirme eylemi, kendi dışında bu tür bir hızlı gelişme çizgisi üzerinde giderken, acaba aynı eyleme kendisini konu ettiğinde durum nasıl olmuştur? Başka deyişle, insan değerlendirme konusu olarak kendisini ele aldığı anda, tarih boyu aynı başarıyı gösterebilmiş midir? Bu soruların yanıtı, her şeyden önce, insanın burada hem değerleyen hem de değerlendirilen durumda olması nedeniyle zorlaşmaktadır. İşgören değerlendirme özü bakımından insanın insana kıymet biçtiği bir olaya dayanmaktadır. Olayın başında da, sonunda da insan yer almaktadır.

1. Çalışanların örgüte bağlılığını, performansını arttıracak ödeme modelleri geliştirmek.
2. Dengeli, adil, güvenli, güdüleyici, günün ve çevrenin koşullarına tür ve biçim olarak uygun; çalışanlarca kabul gören ödeme modellerini tasarlamak, uygulamak, geliştirmek.
3. Ödemeye ilişkin kuralları herkes tarafından kolayca anlaşılır biçimde düzenlemek.
4. Ödemelerin zamanında ve eksiksiz olarak yapılmasını sağlamak.
5. Ödeme politikalarını belirlemeye esas teşkil edecek dokümanları ve değerlendirmeleri sağlamak.
6. Ödemeye esas teşkil edecek belgeleri, ilgili birimlerle işbirliği yaparak sağlamak, hazırlamak ve işleme koymak.

Değerleme ilkeleri, örgütten örgüte değişmekle birlikte, bunlardan evrensel olanları aşağıda gösterilmiştir.

- 1) Değerleme işgörene baskı aracı olarak değil, işgöreni geliştirme amacı olarak kullanılmalıdır.
- 2) Değerlemenin yönü örgütsel amaçlar olmalıdır.

- 3) Değerlemenin konusu işgörenin özel yaşamından çok örgütteki yaşamı olmalıdır.
- 4) Değerleme işgörenin örgüte bağlanmasına, örgüt için var gücünü kullanmasına yardım etmelidir.
- 5) Değerlemenin sonuçları örgütün yenileşmesine katkıda bulunmalıdır.
- 6) Değerleme sistemi, yönetmen, işgören ayrımı yapmadan örgütün tüm işgörenlerini kapsamalıdır.
- 7) Değerleme yöntemi, işgörenin etkisi altında bulunduğu çevre etkenlerini hesaba katmalıdır.
- 8) Değerlemenin yöntemi, araçları düzenli olarak geliştirilmelidir.
- 9) İşgörenleri değerleyecek yönetmen bu konuda yetişmelidir.
- 10) Değerleme işgörenin kendi kendini değerlemesinde yetişmesini sağlayarak onu öz değerlemeye yöneltebilmelidir (Başaran,1985: 133-134).

Değerleme Yöntem ve Araçları

Değerleme için seçilecek yöntemler ve kullanılacak araçlar değerlemenin nesnellliğini en yüksek düzeye çıkarabilecek türden olmalıdır (Başaran, 1985: 146). Ancak, tam anlamı ile uygun yöntem ve uygun ölçme aracını bulduğumuzda da kesinlik ifade eden bir ölçüm söz konusu olamaz, önemli olan doğru kestirme yapabilmelidir.

Uygun bir yöntem ve ölçme aracı bularak tüm işgörenlerin bununla değerlendirilmesini yapmak olanaksızdır. Çünkü örgütlerde görevler ve görevleri etkileyen değişkenler farklıdır. Ancak aynı görevi yapanlar için aynı ölçme yöntemi ve aracı kullanılır. Burada işgörenler aynı işi yapsalar bile farklı koşullarla ilgili ekler de olmalıdır.

Değerleme yöntem ve aracı hazırlamak uzmanlık işidir. İşgörenin yardımı olmadan değerlendirme yöntem ve aracı seçmek olanaksızdır. İşgörenin değerlendirme yöntem ve aracına katılması onu güdüleyecek, gösterilen hedeflere ulaşmasında yararlı olacaktır. İşgören bir hedef koymasa bile koyulacak hedeflere katılacağından hedeflere benimseyecek ve çalışmasına hız katacaktır.

Değerlemede uygulanan yöntemleri,

- Puanlama Yöntemleri
- Karşılaştırma Yöntemleri, olarak iki kümede toplayabiliriz:

Puanlama yöntemleri, işgörenin yaptığı işi ne derece gerçekleştirdiğini, puan olarak ortaya çıkaran yöntemdir. Puanlama yönteminin kullanılması şu şekildedir: İş değerlemesine tabi tutulacak işler, önceden belirlenir, bunların analiz ve tanımları yapılır. Daha sonra her işin gereklerini ve özelliklerini belirleyin temel ve alt faktörler seçilir (İş idaresi, 1987:387). Bu faktörlerin puanlamasına gidilir.

Bu puanlama yöntemleri şunlardır:

1- Görev etmenlerine göre değerlendirme yöntemi.- Burada işgörenin görevi ölçülebilecek etmenler ayrılmakta ve ne derece yaptığı ölçükle ölçülmektedir. Etmenleri ölçen ölçek, zayıf, orta, iyi gibi üçlü; pek zayıf, orta, iyi, pekiyi gibi beşlide olabilmekte ve bunlar puana çevrilmektedir.

2- İş ölçülerine göre değerlendirme yöntemi.- Bir ölçüt temel alınarak yapılan ölçmedir. Sözelimi, bir işgörenin günde beş metre kumaş üretmesi öngörülmüştür. Bundan sonra yapılacak ölçme buna göre olacak ölçümler ölçüte göre puanlanacaktır.

3- Olay inceleme yöntemi.- İşgörenin görevini yaparken olağan dışı ediminin değerlendirilmesinin yapılması yöntemidir. Normalin altında veya üstünde yapılan olumlu ya da olumsuz yöndeki edimin incelenerek yargıya ulaşmadır.

Karşılaştırma yöntemleri, bir işgörenin yaptığı işi aynı görevi yapan başka işgörenle karşılaştırma yöntemidir. Bazıları şunlardır.

1- İkili karşılaştırma yöntemi.- Burada bir işgörenin edimiyle diğer işgörenlerin edimini tek tek karşılaştırarak değer biçme yapılır. Kaç işgörenden iyi kaç işgörenden kötü olduğu bulunmaya çalışılır.

2- Sıralama yöntemi.- Benzer işleri yapan işgörenleri iyiden kötüye doğru sıraya koymadır. Bu sıralar puana da çevrilmektedir. Bu yöntem dereceleme yöntemi de denir.

3- Ölçekli Sıralama Yöntemi.- Bu yöntem hem puanlama hem de karşılaştırma yönteminin birleştirilmiş biçimidir. Bu yüzden en çok kullanılan yöntemdir. Benzer görevler içinde bir sıra yapılır, sıranın ardından puanlama yapılır. Ölçekli sıralama gerçekleştirilir. Bu yöntem faktör karşılaştırması yöntemi de denir.

İşgören edimini değerlendirmek ilk üst yönetmenin görevi olmalıdır. Çünkü o izleyen ve gözleyen yönetmendir. Aksaklıkları ve gerekli tedbirleri en iyi ilk üst yönetmen görecektir ve bunu üst yönetmenlere bildirerek çalışma verimini artıracaktır. Bir çok örgütte üst yönetmenlerin yaptığı değerlemeden başka, özel denetmenler de değerlendirme yapmaktadır. Bu denetmenler kimi kez yalnız kimi kez grupta, işgören edim değerlemesi yapmaktadırlar.

Değerlemede eleştiriye işgörenler genelde karşı çıkmaktadırlar. Bunun sonucu örgütten uzaklaşma ve verimsizlik olmaktadır. Yapılan değerlendirme yapıcı, geliştirici ve verimli çalışmayı artırıcı nitelikte olmalıdır. İşgörenin etkin biçimde dinlenmesi onu rahatlatacaktır. İşgörenin kendi kendini değerlemesine izin verilmesi, değerlendirmeden doğan kaygıyı azaltmaktadır (Başaran, 1985: 149).

Aşağıda, öğretmenlerin değerlendirilmesinde kullanılacak bir kısım öğretmen yeterlikleri verilmiştir. Bu yeterlik alanlarına bakılarak öğretmenin performans değerlendirilmesi yapılabileceği gibi, bunlar geliştirmeye de açıktır.

PERFORMANS DEĞERLEME FORMU

P1	P2	P3	P4	P5

Aşağıdaki 1. Kısım ve 2. Kısımdaki “*Öğretmençe Doldurulacak*” sütunu değerlendirilmesi yapılan öğretmen tarafından doldurulacaktır. Daha sonra yönetici 2. Kısım “*Yönetici Tarafından Doldurulacak*” sütununu dolduracaktır.

1. KISIM

Öğretmenin Adı Soyadı:.....	Branşı:
Doğum Tarihi:	
Eğitim Durumu:	
	Değerleme Tarihi:

P4 İşe Giriş Tarihi:	Değerlemeyi Yapan:	
2. KISIM	Öğretmen Tarafından Doldurulacak	Yönetici Tarafından Doldurulacak
	<u>Ç</u> <u>İ</u> <u>O</u> <u>GG</u> <u>Yx</u>	<u>Ç</u> <u>İ</u> <u>O</u> <u>GG</u> <u>Yx</u>
1.0 ALAN BİLGİSİ		
1.1. Alanına ilişkin temel bilgileri (kavram, olgu, ilke, genelleme, yasa, model, kuram vb.) ve bu bilgileri ele alma yollarını (işlem yolu, teknik, yöntem vb.) anlama	() () () () ()	() () () () ()
1.2. Gerekli oldukça, alanındaki bilgilerini daha üst düzeylere çıkarma	() () () () ()	() () () () ()
1.3. Konu alanı ile ilgili öğretim programları (müfredat) üzerinde bilgi sahibi olma	() () () () ()	() () () () ()
2.0 ÖĞRETME-ÖĞRENME SÜRECİNİ YÖNETME		
2.1. Plan yapma ve ders hazırlığı		
2.1.1. Hedef davranışları açık bir şekilde ifade etme	() () () () ()	() () () () ()
2.1.2. Sınıf çalışmalarını, ders programında ve ders planında öngörülen şekilde planlama	() () () () ()	() () () () ()
2.1.3. Dersi, ilgili davranışsal hedeflere erişirecek biçimde planlama	() () () () ()	() () () () ()
2.1.4. Dersi, çeşitli öğretme-öğrenme etkinliklerinden yararlanacak şekilde planlama	() () () () ()	() () () () ()
2.1.5. Uygun öğretme-öğrenme araç gereçlerini seçme veya hazırlama	() () () () ()	() () () () ()
2.1.6. İyi düzenlenmiş ve bütünlüğe sahip ders planı hazırlama	() () () () ()	() () () () ()
2.1.7. Öğrenmelerin sürekliliğini ve aşamalılığını sağlama (eldeki ünitelerden önce ve sonra öğrenilenleri uygun şekilde ilişkilendirme)	() () () () ()	() () () () ()
2.2. Öğretim yöntemlerinden yararlanma		
2.2.1. Öğrencilerin yaşlarına, önceki öğrenme düzeylerine ve yeteneklerine uygun yöntemlerden yararlanma	() () () () ()	() () () () ()
2.2.2. Çeşitli öğretim yöntemlerinden yararlanma	() () () () ()	() () () () ()
2.2.3. Sınıftaki bütün bireyler ve gruplarla etkileşim kurma	() () () () ()	() () () () ()
2.2.4. Öğrenciler için gerçekçi ve onları, yapabileceklerinin en iyisini yapmaya sevk edebilecek derecede yüksek beklentiler belirleme	() () () () ()	() () () () ()
2.2.5. Öğretme-öğrenme araç gereçlerini uygun ve etkili kullanma	() () () () ()	() () () () ()
2.2.6. Elektronik araçlar ve bilgisayar yazılımları gibi bilişim teknolojilerinden yararlanma	() () () () ()	() () () () ()
2.3. İletişim kurma		
2.3.1. Açık olarak tanımlanmış ve kolayca anlaşılabilen yönergeler sunma ve bunları öğretme-öğrenme sürecinde uygun şekilde zamanlama .	() () () () ()	() () () () ()
2.3.2. Açık olarak tanımlanmış ve kolayca anlaşılabilen açıklamalar sunma ve bunları öğretme-öğrenme sürecinde uygun şekilde zamanlama	() () () () ()	() () () () ()
2.3.3. Zamanında ve etkili sorular sorma	() () () () ()	() () () () ()
2.3.4. Sesini etkili şekilde kullanma ve gerektiğinde	() () () () ()	() () () () ()

değiştirme		
2.3.5. Öğrencilerden gelen dönütlere (feedback) duyarlı olma ve bunlardan yararlanma	() () () () ()	() () () () ()
2.3.6. Dili, duruma uygun biçimde ve gereken somutluk-soyutluk düzeyinde kullanma	() () () () ()	() () () () ()
2.4. Sınıf yönetimi ve öğrencilerle ilişkiler		
2.4.1. Derslerini amaçlı ve düzenli bir biçimde sürdürme	() () () () ()	() () () () ()
2.4.2. Derslerini zamanında ve etkili bir şekilde başlatma ve yine aynı şekilde bitirme	() () () () ()	() () () () ()
2.4.3. Öğrencilere ve konuya uygun nitelikte bireysel öğretim, küçük grup ve sınıf öğretimi yöntemlerinden yararlanma	() () () () ()	() () () () ()
2.4.4. Öğrencilerle ilişki ve etkili öğretme-öğrenme etkileşimi kurma	() () () () ()	() () () () ()
2.4.5. Öğrencilerin dikkatini çekme, Onları öğrenmeye güdüleme, Onların ilgi ve güdülerini devam ettirme	() () () () ()	() () () () ()
2.4.6. Ceza ve övgüyü uygun ve etkili kullanma	() () () () ()	() () () () ()
2.4.7. Kesinti ve müdahaleler karşısında uygun önlemler alma	() () () () ()	() () () () ()
2.4.8. Gerçekçi ve iyi hedefler belirleme; bunların gerçekleşme derecelerini objektif ve güvenilir bir biçimde değerlendirme; sonuçları kendini geliştirmede kullanma	() () () () ()	() () () () ()
2.4.9. Sınıfta, öğrencilerin kendilerini ifade edebilmelerine imkan sağlayacak demokratik bir ortam oluşturma	() () () () ()	() () () () ()
2.5. Öğrencilerin öğrenmelerini değerlendirme ve kayıt tutma	() () () () ()	() () () () ()
2.5.1. Öğrencilerin ürünlerini kısa zamanda puanlama ve sonuçları, öğrencinin nasıl gelişeceğine ilişkin dönütlerle birlikte verme	() () () () ()	() () () () ()
2.5.2. Öğrencinin ilerleyişini, ulusal normları, varsa uygun olan diğer ölçütleri kullanarak değerlendirme	() () () () ()	() () () () ()
2.5.3. Yapılan etkinliklerin ve sağlanan gelişmenin kayıtlarını tutma	() () () () ()	() () () () ()
3.0. ÖĞRENCİ KİŞİLİK (REHBERLİK) HİZMETLERİ		
3.1. Okul yönetimi ile ilgili ilke ve işlemleri bilme	() () () () ()	() () () () ()
3.2. Kendi grubundaki öğrencilerle güven verici ilişkiler kurma ve onların sağlıklı ve dengeli birer kişilik geliştirmelerinden sorumluluk duyma	() () () () ()	() () () () ()
3.3. Bireysel ihtiyaçlara ve grup ihtiyaçlarına duyarlı olma	() () () () ()	() () () () ()
3.4. Okuldaki öğrenci kişilik hizmetlerine (rehberlik çalışmaları ve ders dışı etkinlikler) katkıda bulunma	() () () () ()	() () () () ()
4.0. KİŞİSEL VE MESLEKİ ÖZELLİKLER		
4.1. Zamanı iyi kullanma	() () () () ()	() () () () ()
4.2. Danışma, önerilerden yararlanma	() () () () ()	() () () () ()
4.3. Diğer öğretmenlerle iş ilişkileri kurma	() () () () ()	() () () () ()
4.4. Diğer öğretmenlerle mesleğiyle ilgili bilgi alışverişinde bulunma	() () () () ()	() () () () ()
4.5. Toplantı, hizmet-içi eğitim, araç gereç hazırlama gibi	() () () () ()	() () () () ()

okul etkinliklerine katılma		
4.6. Öğrenci velileriyle iyi ilişkiler kurma	() () () () ()	() () () () ()
4.7. Okulun tümünü ilgilendiren etkinliklere katılma	() () () () ()	() () () () ()
4.8. Kendi performansı üzerinde düşünme ve gelişme için uygun girişimlerde bulunma	() () () () ()	() () () () ()
4.9. Mesleki davranış ve görünüm standartlarına uyma	() () () () ()	() () () () ()
P1		P2

KORUMA

Koruma, çalışanların ve ailelerinin içinde buldukları zamana ve geleceğe yönelik olarak, beden ve ruh sağlığını korumak; çalışanların enerjisinin işe akışında kesitler meydana getirecek olası durumlara karşı gerekli önlemleri almak; her türlü önleme karşın, çalışanların bozulan sağlığının en kısa zamanda kazanılabilmesi için gerçekleştirilecek etkinlikleri kapsar (Açıklan, 1994: 80).

1. Çalışanların ruh ve beden sağlığını olumsuz yönde etkileyen ya da etkilemesi olası durumları iyileştirici, azaltıcı önlemleri almak.
2. Çalışanların belirli aralıklarla sağlık kontrollerini yaptırmak.
3. Can ve mal güvenliğini koruyucu sistemleri kurmak; bunları kapsam ve teknik yönden sürekli geliştirmek.
4. Koruyucu, sağaltıcı çalışma gruplarını (ekiplerini) kurmak ve eyleme geçirmek.
5. En işlevsel biçim ve kadrosu ile sivil savunma gruplarını kurmak, örgütün ve çalışanların korunması gerektiğinde, bunların etkili işleyişlerini sağlamak.
6. Çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme yer ve bölgelerinin fiziksel yeterliliğini, uygunluğunu ve kimyasal temizliğini sağlamak.
7. Yöresel kültüre uygun, anlamlı ve dengeli bir beslenme alışkanlığı kazandırmak.
8. Çalışanların sağlığı açısından çevredeki kirlenmelerle ilgilenmek.
9. Sağlık, güvenlik, iş kazaları konularında çalışanları yöneltmek ve yönlendirmek.
10. Hamile ya da bebekli kadınlar ve bunların eşleri için, örgüt içinde ve dışında özel düzenlemeler ve uygulamalar yapmak.

GELİŞTİRME

Örgütlerin varolma nedeni; en az bir amacı, bir üretimi gerçekleştirmektir. Örgüt amacının gerçekleştirilmesi yoluyla, yaşamının sürekli kılınmasının yolu üretimde verimli ve amaçlara ulaşmada etkililiğin yüksek olmasıdır. Bu sonuçlara ulaşmak kaynakları ussal kullanmakla ve ürünün kalitesinden özveride bulunmadan, daha fazlasını, daha ucuza üretmekle olanaklıdır (Açıklan, 1984a: 1). Örgütsel verimliliğin artırılmasında teknoloji, hammadde, diğer sistemler başta olmak üzere birden çok faktör rol oynar, ancak bunların içinde en önemlisinin insan gücü olduğu söylenebilir. Örgüt ve yönetim açısından insan, üretimin temel ögesidir. İnsangücü verimliliğinin artırılmasının önemli bir yolu ise, işgörenlerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesidir. Bunun aracı da hizmetiçi eğitimidir (Başar, 1993: 21).

Bir toplumun veya örgütün varlığını ve gelişmesini sürdürmedeki en önemli faktör "eğitimidir"dir. Yüzyılımızda bilim ve teknikte yaşanan hızlı gelişmeler, toplumsal, ekonomik ve kültürel alanlarda değişmelere yol açmaktadır. Bireylerin bu değişikliklere kendilerini uydurma ve yeni gelişmeleri takip edebilmeleri için yaşam boyunca eğitime ihtiyaçları vardır.

Günümüzde gözlenen ve gelecek yüzyılda da gözlenecek en belirgin özellikler, bugüne kadar üretilen tüm bilgilerin birkaç yılda bir, hatta her yıl katlanarak artışı ve olumlu, ileriye dönük yapıcı bir “değişim”dir. Kuşkusuz tarihin başlangıcından bu yana değişim hep yaşanmaktadır. Ancak, günümüzde yaşanan değişim çok hızlı, büyük, karmaşık ve kesintisiz bir özelliğe sahiptir (Sidi, 1997: 10).

Bu değişim hızına, ürünlerini uzun bir sürecin sonunda görebilme olanağı olan okul örgütlerinin ayak uydurabilmesi her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Gelişen teknoloji ve sosyoekonomik değişmelerin gerisinde kalan okul eğitiminin kazandırdıkları ile iş yaşamında gereksinme duyulan bilgi, beceri ve tutumlar arasındaki fark gittikçe büyümektedir. Çünkü, üretim ve hizmet sektörlerinde meydana gelen teknolojik değişimler, hali hazırda sahip olunan becerilerin gelecekte yetersiz duruma düşmesine neden olmaktadır (Özyurt, 1997: 24). Bu durum, bireylere hizmet öncesinde meslek kazandırmaya dönük eğitim programlarını da tartışmaya açmıştır. Çünkü hizmet öncesinde formal eğitim kurumlarında alınan bilgiler, kurumsal üretim biçimiyle uyumlamakta ya da beraberinde getirilen bilgiler kuruma girme aşamasında bile eksilebilmekte veya eskiyebilmektedir.

Sağladıkları hizmetlerdeki gelişmeleri yakından izleyerek varlıklarını sürdürme çabası içinde bulunan örgütlerin çoğu, örgün eğitimle iş yaşamının gerekleri arasındaki bu farkı kapatmak için işgörenlerini, hizmet içinde eğitmeye yönelmektedirler. Bu durumda örgüt işgörenlerinin değişen bilgi ve teknolojinin gereklerine uyumunu sağlamak ve üstlenecekleri yeni görevlere hazırlamak için sürekli olarak eğitim programlarının geliştirilmesi ve uygulanması kaçınılmaz hale gelmektedir (Özyurt, 1997: 24).

Hizmetçi eğitim, kamu ve özel tüm örgütlerde, aday ya da daimi statüde çalışanlara, bu kişilerin hizmetteki verim ve etkililiğinin artırılmasına dönük olarak bilgi, beceri ve tutumların zenginleştirilmesini amaç edinen ve örgütlerin genel çalışma düzenini sürekli etkileyen bir eğitimidir.

Gelişen teknoloji ve sosyoekonomik değişmelerin gerisinde kalan okul eğitiminin kazandırdıkları ile iş yaşamında gereksinim duyulan bilgi, beceri ve davranışlar arasındaki fark gittikçe büyümektedir. Çünkü, üretim ve hizmet sektöründe meydana gelen teknolojik değişimler, halihazırda sahip olunan becerilerin gelecekte yetersiz duruma düşmesine neden olmaktadır. Örgütler, ürettikleri ürüne veya verdikleri hizmete olan taleplere kendilerini uydurabilmek, bu talepleri hızlı bir şekilde karşılayabilmek için daha esnek ve dayanıklı bir yapıya sahip olmalıdır. Bunu için, iş eriğini de gözönünde bulundurarak birtakım stratejiler geliştirmek zorundadırlar (Özyurt, 1997:24).

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde olduğu gibi, yirmibirinci yüzyılın en önemli sermayesi insan ve onun sahip olacağı bilgi olacaktır. Bu ikiliyi oluşturabilmek ancak sürekli eğitimle sağlanabilecektir (Sidi, 1997: 10). Hizmetçi eğitim programları ya da etkinlikleriyle örgüt ve işgörelere yönelik kazanımlar elde edilmesi amaçlanır. Eğitim, örgüt açısından; işgören yeterliklerini amaçları doğrultusunda geliştirme, örgüt amaçlarının algılanmasında birliğı sağlama, verimlilik, kalite artışı, daha az üretim kaybı demektir.

Bir örgütte yaşanan ve gözlenen bir kısım durumlar hizmetçi eğitimin gereğini ortaya koymaktadır. Bireyin kendisinden, kurumsal veya çevre özelliklerinden ya da işin niteliğinden dolayı ortaya çıkan hizmetçi eğitim gereksinimini şöyle sıralayabiliriz:

1. Hizmet öncesi eğitimin eksikliği, yetersizliği
2. Kişisel eksikliklerin giderilmesi
3. Hizmetteki değişme ve gelişmeler
4. Bazı bilgilerin sadece hizmet içinde kazandırılabilmesi
5. Bireyin gelişmeye yönelik tutumu, isteğı
6. Eğitimin yaşamın her yerinde, her aşamasında yer alması
7. İşin yapılmasında, tempoda düşme

8. Moral yönünden düşüş, çöküş
9. İşe uygun işgören bulamama, bulunanda yüksek maliyet
10. İş özelliklerinin hızla değişmesi, yeni süreç ve teknolojiler
11. Kazalarda artış
12. Ürünün kalitesinde düşme
13. kalite kontrolü, bilinci
14. Yönetimsel kararlar, yönetimsel değişiklikler
15. Yakından yönetime çok zaman ayrılması
16. İşten ayrılmalarda artış
17. İşe devamsızlıkların artması
18. Örgüt içinde rol çatışmalarının artması

Örgütlerde hizmetiçi eğitim ihtiyacını ortaya koyan bu göstergelere dayalı olarak, işgörenlerin eğitim ortamına alınmasının önemi büyüktür. İşgörenlerin yetersizliklerinin giderilmesi, gelişimin sağlanması, uyumun gerçekleştirilmesi vb. yönlerde yarar sağlayacak hizmetiçi eğitimin amaçlarını ise şöyle açıklayabiliriz:

1. Çalışanların örgün eğitim süresi içinde kazanamadıkları bilgi ve yeterlikleri sağlamak ve geliştirmek.
2. İnsangücünün basamaklar arasındaki dikey hareketliliğini sağlamak.
3. Teknolojik gelişmelere göre, çalışanları bilgi sahibi yapmak.
4. Çeşitli sektörlerde, teknolojiye ortaya çıkan gelişmeler ve sektörler arasındaki ilişkilerdeki değişimler sonucu oluşan hayvan fazlalığının diğer alanlara geçmesini sağlamak.
5. Maliyeti düşürmek, kaliteyi yükseltmek ve üretimi nitel ve nicel anlamda arttırmak.
6. İşgörenlerin kazancını arttırmak.

Hizmetiçi Eğitim Türleri

Günümüzde işgörenlerin eğitim gereksinimlerini karşılamaya yönelik hizmetiçi eğitim uygulamalarının kapsamı genişlemiş ve örgütler işgörenlerinin yetiştirilmesi amacıyla örgün eğitim kurumları kurma veya müşterilerini bile eğitime yoluna gitmişlerdir. Örneğin, Motorola, General Electric, General Motors, Ford, Mc Donald's, Sabancı, Koç gibi kuruluşlar kendi okullarını açma yoluna giderlerken Siemens gibi kuruluşlar da müşterilerinin eğitimine yönelik bir kısım etkinlikler düzenlemektedirler.

Kurumlardaki eğitim uygulamaları doğrultusunda, hizmetiçi eğitimi aşağıdaki şekilde sınıflandırarak ortaya koymak mümkündür (Kalkandelen, 1979; Taymaz, 1998; Ünüsan, 1989):

A) Yapıldığı Yere Göre:

1. Görev Başında: İşgörenin işinden ayrılmadan, üretimi gerçekleştirirken verilen eğitimidir. Genellikle, işgörene yöneticisi tarafından verilmekle birlikte, kurum içinde yetiştirilmiş ya da yeterli olan diğer işgörenler tarafından da verilebilir. Eğitim sistemlerinde denetçilerin, denetim sürecinde öğretmenlere yönelik düzeltme ve geliştirme amaçlı öğreticilik rollerini sergilemeleri; yine, bazı ülkelerde

olduğu gibi, öğretmenlerin stajyerlik döneminde deneyimli bir öğretmenin yanında çalıştırılması görev başı hizmetiçi eğitim uygulamaları olarak düşünülebilir. Etkisi yüksek olabilecek bu çalışmalar, yöneticinin alan ve öğreticilik yetersizliği, işgörenin temel yetersizlikleri, örgütsel rollerin belirsizliği gibi durumlarda olumsuz sonuçlara da yol açabilir.

Diğer taraftan, bu süreçte işgören, öğreticilik rolünü sergileyen üstüne, kendisinden daha fazla bilgili olduğunu gösterme; kendi alışageldiği uygulamalarında direnme ve bunları denemeye kalkışma gibi iletişimi olumsuz etkileyecek bir kısım davranışlara yönelebilir. Bu nedenle, işbaşı eğitim çalışmalarının mutlaka çok iyi planlanması ve yeterliğini kanıtlamış kişilerce verilmesinin sağlanması gerekir.

2. Görev Dışında: İşgörenlerin üretim faaliyetlerinden uzaklaştırılarak, işlerinden ayrı bir ortamda gördükleri eğitimidir. Görev dışında yapılan eğitimler, yapıldığı yere göre, kurumda ve kurum dışında olmak üzere iki grupta ele alınabilir:

a) Kurumda: Kurumun kendi eğitim tesislerinin bulunması, ele alınacak konuların kurumdaki bazı araç ya da ortamların kullanılmasını zorunlu kılması gibi durumlarda, hizmetiçi eğitim kurumda gerçekleştirilebilir.

b) Kurum dışında: Özellikle kurumun kendi eğitim tesislerinin bulunmaması, eğitimin başka kurumlarla ortaklaşa yapılması, özel eğitim kurumlarının düzenledikleri programlara eleman gönderilmesi, işgörenlerin moral ve motivasyonunun artırılması gibi durumlarda eğitimler, özel eğitim merkezleri, dinlenme tesisleri, oteller vb. kurum dışındaki mekanlarda gerçekleştirilebilir.

B) Konularına Göre:

1. Adaylık Döneminde Uyarılma Eğitimi (Kadro ve Çevreye): Meslek yaşamına ilk kez başlayan aday işgörene verilen eğitimidir. Her insan yeni bir ortama girdiğinde, o ortama bir uyum, alışma süreci yaşar. Bu süreç, bazı bireyler için kolay ve çabuk geçirilirken, bazıları için de zor, işgören verimini olumsuz etkileyen bir dönem olarak yaşanır. Bu dönemde, işgörenlerin örgüt ve kadro yapısı, üretim konusu, ilişkiler, özlük hakları, kurumsal kültür vb. konularda eğitimden geçirilmesi önemli yararlar sağlayacaktır.

2. Adaylık Döneminde Alıştırma Eğitimi (Temel, Hazırlama, Staj): Aday olarak işe alınan işgörene, işin gerektirdiği belirli bir süre içinde görevini yerine getirebilmesi ile ilgili bilgi, beceri ve tutumların kazandırılmasına yönelik düzenlenen eğitimlerdir. Bu eğitimlerin sonunda, aday işgörenlerin gerekli yeterlikleri kazanıp kazanamadıklarını ortaya çıkaracak değerlendirmeler yapılır ve bu değerlendirme sonuçlarına göre, adayların asil olarak işe alınıp alınmayacaklarına karar verilir.

3. Hizmet Döneminde Uyarılma Eğitimi (Kadro ve Çevreye): İşgörenler, kuruma girdiklerinde sürekli aynı kadroda ve birimde kalmazlar; zaman zaman kadro, birim ya da kurumun başka yerleşimlerde hizmet veren birimlerinde nakil yoluyla görevlendirilebilirler. Adaylık döneminde olduğu gibi, böyle durumlarda da işgörenlerin kadro ya da çevreye uyumunun sağlanmasına yönelik eğitim programlarının düzenlenmesinin büyük yararları bulunmaktadır.

4. Değişikliklere Uyarılma Eğitimi: Hizmetiçi eğitimin temel gerekçesi olarak düşünülebilecek bilimsel, teknolojik, ekonomik, toplumsal değişme ve gelişmeler yanında, örgütsel değişme ve gelişmeler işgörenlerin sürekli eğitimini zorunlu kılmaktadır. Örgütlerin yaşaması ve başarısı, daha nitelikli ve verimli üretim gerçekleştirmeleri yaşanacak değişimlere uyum sağlama ile paralellik gösterir.

İşgörenleri değişimlere uyarılma, bitmeyen bir süreçtir. Yaşamda kalabilmek, çetin yarışma koşullarında verimli olarak, başarıyı sürdürmek ve nitelikli hizmet ve mal üretebilmekte bu tür eğitimin etkisi ve katkısı çok büyüktür (Kalkandelen, 1979: 42).

5. Bilgi Tazeleme (Geliştirme) Eğitimi: Genel amaçlı ve mesleklerin genel yeterliklerini kazandırmaya dönük programlar uygulayan okul eğitimleri, bireylerin yer aldıkları kurumlardaki görevlerini yerine getirmeleri için yeterli olamamaktadır. ABD’de yapılan bir araştırmaya göre, üniversite

öğrencilerinin, mezuniyetlerinde, o güne kadar aldıkları bilgilerin yarısının işe yaramaz bilgiye dönüştüğü, güncelliğini yitirdiği saptanmıştır. Bunun yanında, bilgilerin zaman zaman tazelenmesi, kişilerin duyarlılığını da arttıracaktır.

6. Üst Derece Görevlere Hazırlama Eğitimi: Örgütlerin hiyerarşik yapılarında, işgörenlerin yatay hareketliliği yanında, dikey hareketlilikleri de gözlenir. Örgütün değişik kademelerine gerekli işgörenler her zaman dışarıdan sağlanamayabilir; sağlanması örgütsel yapı veya üretim konusu bakımından uygun düşmeyebilir ya da sağlanmasının maliyeti çok yüksek olabilir. Böyle durumlarda işgörenlerin üst kademelerinde atanmasında en önemli ölçüt, işgörenin üst derece göreve ilişkin aldığı eğitim olacaktır. Böylece, işgörenler arasında bir ayırım da yapılmamış ve eğitimde fırsat eşitliği ilkesi işletilmiş olur.

7. Özel Alan Eğitimi: İşgörene dikey hareketlilik sağlamayan, ancak onun belirli bir konuda yetişmesini sağlayan eğitimidir. Yurt içi ya da dışında gerçekleştirilecek bu eğitimlerle, işgörene yabancı dil, bilgisayar vb. belirli bir alanın yeterlikleri kazandırılır.

C) Görev Dönemine Göre:

1. Adaylık Dönemi Eğitimi: Bir kuruma ilk kez giren işgören, bir yıldan az, iki yıldan çok olmamak üzere, bu görev süresini memur adayı olarak geçirir. Bu dönemde aday işgören değişik eğitim uygulamalarından geçer. *Devlet Memurları Kanunu*'nun 55. Maddesine göre, “*aday memurların önce bütün aday memurların ortak vasıflarıyla ilgili temel eğitime, bilahare sınıfları ile ilgili hazırlayıcı eğitime ve staja tabi tutulmaları ve Devlet memuru olarak atanabilmeleri için başarılı olmaları şarttır. Temel eğitim ile hazırlayıcı eğitim aynı kurumda yapılır. Eğitim süreleri, programları, değerlendirme esasları ve hangi kurumların sorumluluğunda yapılacağı ve diğer hususlar Başbakanlıkça hazırlanacak bir yönetmelikle düzenlenir.*”

Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde çalışan aday öğretmenlerin aday memurluk dönemi ve bu dönemde alacakları eğitimler, 27.06.1983 tarih ve 18090 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan “*Aday Memurların Yetiştirilmesine Dair Genel Yönetmelik*” hükümlerine göre düzenlenmektedir.

2. Hizmet Dönemi Eğitimi: Kuruma asil işgören olarak kabul edilmiş işgörenlerin, emekli oluncaya kadar almak durumunda oldukları, atanılan yeni bir kadroya uyarlama, değişikliklere uyarlama, geliştirici, üst derece görevlere hazırlama, özel alan eğitimleri vb. eğitimlerin verilmesi gereken dönemdir.

3. Emeklilik Dönemi Eğitimi: Günümüzde kurumlar daha nitelikli işgörelere gereksinim duymakta ve ellerindeki nitelikli, yetişmiş işgöreleri kaçırmamaya çalışmaktadırlar. Son zamanlarda birçok kurum, işgörelere eğitimine büyük yatırımlar yaparken yetişmiş işgörelere rakip kurumlara kaptırmamak için, istihdam güvencesi sağlama hususunda da büyük çabalar harcamaktadırlar. Böyle bir çaba, işgörelere emekliliğe kadarki tüm yaşamlarını kurumda geçirmelerini ve adeta kurumla bütünleşmelerini beraberinde getirmektedir. Uzun yıllarını kurumda geçirmiş işgörelere emeklilik döneminde kurumdan ayrılmaları, kurum dışı yaşama uyum sağlamaları, emeklilik yıllarını sorunsuz yaşamaları zorlaşmaktadır. Günümüzde, Japonya, ABD gibi ülkelerde kurumlar, işgörelere emekliliğe hazırlanmaları, emeklilik ikramiyelerini en uygun şekilde değerlendirmeleri, emeklilik döneminde katılabilecekleri ya da yapabilecekleri etkinliklere yönelik bir kısım eğitim programları düzenlemektedirler.

D) İşgörelere Hiyerarşideki Yerine Göre: İşgörelere hiyerarşide buldukları basamak da, alacakları eğitimin önemli bir belirleyicisidir. Yönetim kademelerinde yer alanların alacakları eğitimlerde, aşağıdaki şekilde görüleceği gibi, yönetici yeterlik alanlarının dikkate alınması gerekir.

Üst	Y Y	İ İ	Y
	Ö E	İ L	E
Orta	N T	N İ	T
	E E	S Ş	A E
	T R	A K	L R
	S L	N İ	A L
	E İ	L	N İ
	L K	E R	İ İ

Şekil 1. Yönetici Yeterlik Alanları

Alt

1. Üst Kademe Yöneticilerin Eğitimi: Üst kademe yöneticilerin alacakları eğitimler daha çok yönetim becerisini geliştirecek konulardan oluşmalıdır. İnsan ilişkileri ile ilgili konular her üç kademe yöneticileri için eşit ağırlıktadır.

2. Orta Kademe Yöneticilerin Eğitimi: Bu kademe yöneticilerde, her üç yeterlik alanı ile ilgili kazanılması ya da geliştirilmesi istenen yeterlikler eşit ağırlıktadır.

3. Alt Kademe Yöneticilerin Eğitimi: Üretime daha yakın olan ve işgörenlerin üretim faaliyetlerine nezaret eden, hatta zaman zaman veya doğrudan üretim faaliyetlerine katılan ilk kademe yöneticileridir. İlk kademe yöneticilerin, üretim konusu ile ilgili konular ağırlıklı olmakla birlikte, yönetsel konularda da yeterlikler kazanması kaçınılmaz bir gerekliliktir.

4. İşçi, Memur Eğitimi: Doğrudan üretim faaliyetleri ile ilgili olan bu işgörenlerin üretim konusu yanında, sosyal davranışlar, insan ilişkileri, kurum kültürü gibi konularda eğitimler almasının yararı büyüktür.

E) Eğitim Süresine Göre:

1. Konferans: Önceden belirlenmiş bir konunun, bir öğretim elemanının başkanlığında, önceden belirlenmiş bir grupta tartışılmasıdır. Konferansta, öğretim elemanı konuyu ortaya koyar, görüşmeyi açar, yönetir, özetler ve nihayet kapatır. Bu yolla birçok grup üyesinin bir problemin çözümü üzerinde fikir yardımında bulunmaları sağlanır. Yeni fikirlerin anlaşılması, geliştirilmesi için iyi bir yoldur. Ancak grup üyelerinin tartışılan konu etrafında hazırlıklı olmaları sonuca kısa zamanda varmayı sağlar. (MEB, 1966: 77). Konferanslar genellikle büyük gruplara yönelik olmakla birlikte, küçük gruplarla da yapılabilir.

2. Seminer: Eğitimle ilgili ve deneyimli bir grubun, ortak çalışma konularında, görüş ve fikir alışverişinde bulunmak üzere biraraya gelerek tartışmalarıdır. Seminer çalışmalarıyla, ele alınan bir konu daha derinlemesine ve genişlemesine incelenir ve katılanların bu konudaki fikir, yaşantı ve düşüncelerini açıklamalarına zemin hazırlanır. Seminer çalışmaları, genellikle konu ile ilgili uzman bir kişinin liderliğinde yürütülen, ve kısa süreli küçük grup çalışmalarıdır. Grup üyelerinin sayısı 20–30 kişiyi geçmemelidir (MEB, 1966: 81). Seminer çalışmalarında fikir alışverişi serbestçe yapılır ve katılanlar işlenen ve tartışılan konu üzerindeki yenilik ve değişiklikleri birbirinden öğrenme fırsatı bulabilirler.

Seminer çalışmalarında, grup üyeleri başkanın nezaretinde bir rapor hazırlanabilir ve varsa, benzer çalışmalar yapmış başka grupların raporları oluşturulacak bir genel kurulda tartışılıp, raporlar içinden en uygun rapor seçilebilir ya da raporların ortak ve farklı noktaları dikkate alınarak bir üst rapor hazırlanabilir.

3. Kurs: İşgörelere belli bir yeterlik kazandırılması amaçlanan, etkinliğin sonunda kişilerin başarılarını saptamaya yönelik bir ölçme ve değerlendirmenin yapıldığı ve elde edilen bu sonuçlara göre başarı düzeyinin saptandığı ve genellikle katılımcıya bir kredi (derece) sağlayıcı eğitimidir. Kurslarda, ele alınan konu, bir ya da daha fazla öğretim elemanı tarafından sunulabilir.

F) Yöntemine Göre:

1. Bir Üste Bağlı Olarak Çalışma: İşgören, görevini yerine getirirken bağlı olduğu üstünün talimatları doğrultusunda hareket eder. Görev sırasında ortaya çıkan aksamaların, yanlışların düzeltilmesinde, davranışların değiştirilmesinde üst yöneticinin astına karşı öğretici roller sergilemesi gerekir. Günümüz yönetim anlayışında önem kazanan “öğrenen örgüt” vb. kavramlar da dikkate alınır, bir üst yöneticinin öğretici davranışları daha da önem kazanmaktadır. Bunun için, üst yöneticinin iyi yetişmiş, bilgili, öğreticilik yetenekleri gelişmiş, astlarının çekinmeden soru sorabilecekleri, danışabilecekleri yeterliklerde olması önem kazanmaktadır.

2. Rotasyon: Bu yöntemle amaçlanan, bir işgörenin eğitim amacıyla, kendi işinden başka bir işte, o işin öğretilmesi koşulu ile bir süre çalıştırılmasıdır. Bu yöntem, özellikle işgücü pazarında bulunması güç türde yetenek ve becerileri geliştirmek için, dönemlik ya da mevsimlik işler için yapılması fazla teknik bilgiye gerek göstermeyen işler için pratik bir eğitim yöntemidir (Ataol, 1978: 119; Ünüsan, 1989: 42).

3. Yetki Devri: Yönetimde, yetki göçerme ilkelerinden biri, yeterliği olmayan ya da bunu kanıtlamamış astlara yetki göçerimi, yetki göçerilene geliştirecek nitelikte yetkilerden olması ile ilgilidir (Açıkalın, 1988). Eğitilecek olan işgörene, o işgörenin bulunduğu hiyerarşi basamağında bulunmayan bir yetki verilir. Üstleneceği yetkiyi kullanabilmesi için işgörenden, o yetkiyle ilgili yeteneklerini geliştirmesi istenir. İşgörenin göçerilen yetki ile ilgili karar verebilmesi ve uygulamaya geçebilmesi ilerideki basamaklar için bir gelişim basamağı olacaktır (Ünüsan, 1989: 42).

4. Proje Çalışması: İşgörene belirli bir konuda ele alınan bir projeyi gerçekleştirmesi zorunluluğu verilerek kendisinden bu tasarım çalışmalarını yönetmesi istenir.

5. Rapor Hazırlama: Kurumsal etkinliklerle ilgili bir konunun işgörenlerden biri ya da birkaçı tarafından incelenmesi, araştırılması ve geliştirilerek rapor haline getirilmesi ile ilgili uygulamalardır.

6. Örnekolay: Daha çok yönetici eğitimlerinde kullanılan bu yöntem, gerçek ya da hayali bir olay üzerinde isabetli karar verebilme yeteneğini geliştirebilmek amacıyla bir grubun karara etki eden faktörleri gözden geçirmesi ve seçenekleri tartışmalarından oluşmaktadır (Tanyeli, 1970: 103). Günümüzde, yönetici eğitimleri yanında, değişik kademelerde sosyal davranışlar, hatta üretim ile ilgili konularda da kullanılmaktadır.

7. Rol Oynama: İnsan ilişkileri, yönetim gibi konularda kullanılan bir yöntemdir. Rol oynama yönteminde önceden hazırlık yapmadan, o anda içten geldiği gibi davranışların sergilenmesi önem taşır.

8. Yönetim Oyunları: Yönetim oyunlarına katılan yöneticiler, rakip gruplara ayrılırlar. Her grup temsil ettiği şirketle ilgili hayali durumları canlandırırken, bir yandan kendilerine verilen bilgilere göre karar alırlar. Uygulama sırasında daha önceden belirlenmiş olan jüri heyeti başarılı olan grubu seçer. Seçim sonucu değerlendirme yapılarak her grubun aldığı kararlar kritik edilir.

9. Duyarlılık Eğitimi: Yöneticilerin kendi kendilerini daha iyi anlamalarını sağlayan ve bu kimselerin üçüncü şahıslarla olumlu ilişkiler kurmasına yardımcı olan bir eğitimidir. Grup çabasını gerektiren işlerdeki duyarlılığın azalması görevlerdeki performansın düşmesine neden olmaktadır. Yüksek duyarlılık seviyesi, bireylerin ve takımın güdülenmesini sağlar (Riggs vd., 1978: 467).

10. Deneysel Eğitim: Eğitilecek işgörenlerin kullandıkları araç gereçlerden oluşan bir eğitim atölyesi kurularak, işgörenlerin burada yetiştirilmesi ve geliştirilmesi amaçlanır. Amaç üretmekten çok,

işgörenlerin eğitilmesidir. Davranış geliştirmede etkili olmakla birlikte, maliyetinin yüksekliği bir olumsuz durum olarak değerlendirilebilir (Ataol, 1978: 128).

11. Konferans, kurs, seminer vb...: Eğitim etkinliklerinde, yetişkinlerin öğrenme özellikleri ve eğitimin amaçları dikkate alınarak, farklı ve birden çok eğitim yöntemi işe koşulabilir.

AYIRMA

Ayırma, çalışanın kendi isteğiyle ya da kurumun kararı ile üretim sürecine katılımını sona erdirecek işlemleri kapsar. Örgütün amaçlarını gerçekleştirme hususunda örgüt içerisinde tüm çalışanlar (işveren, işgören) kompleks bir yapı arzeder. Oluşturdukları örgüt kültürü içerisinde bütünleşmiş bir aile özelliği gösterir. Bu sistem içerisinde farklı nedenlerden ötürü ayırma işlevine başvurma zorunluluğu da bu ailenin bir özelliği olarak karşımıza çıkar. Personel yönetiminin buradaki görevi ise örgütün amaçlarına belirli bir süre hizmet etmiş olan işgörene ayırma konusunda rasyonel bir yol izlemek olacaktır.

1. Örgütten ayrılma koşullarını açık biçimde tanımlamak.
2. Örgüt tarafından tek taraflı gerçekleştirilecek ayrımları, makul bir süre önceden, personelin haberi olacak biçimde, planlamak ve duyurmak.
3. Örgütün işgücü planlaması ile ayırma süreci arasındaki ilişkiyi kurmak.
4. Ayırma öncesinde bireyi, duyguları ve becerileri yönünden hazırlamak, geliştirmek.
5. Örgütten ayrılan personeli izlemek, onlarla iletişimi sürdürmek.
6. Disiplin, yetenek uyumsuzluğu, başarısızlık nedenleri ile örgütten ayırma işlemlerini geçerli ve güvenilir belgelerle desteklemek; bunları ilgililere iletmek, açıklamak, yorumlamak ve ikna etmek.
7. İsteğe bağlı ayrılmalarda, bireyin istemi ile örgütün insan gücü ihtiyacı arasındaki dengeyi kurmak.

İşgörenin örgütten ayrılmasını ana başlık olarak üç grupta inceleyebiliriz. Bunlar :

1 - İşgörenin Kendi İsteği ile Ayrılması

İnsanlar örgütlerde üç nedenle çalışırlar.

- a) Zorunlu olduklarından. (Tamamen ekonomik nedenlere dayanır. Kişiler yaşamak için çalışmak zorundadır.)
- b) İstediklerinden. (Kişiler ekonomik nedenlerden dolayı değil de, çalışmanın verdiği doyumdan dolayı çalışırlar:)
- c) Ahlaki nedenlerden. (Kişiler kendilerine işsiz denmemesi için çalışma gereği hissederler.

2 - İşgöreni Yönetimin Ayırması

İşletmenin, ihtiyacı olan nitelik ve nicelikte personelin sağlanması amacıyla belirli durumlarda işten ayırma işlevine başvurmak zorunlu olmaktadır. Örgüt üyelerinin enerji ve becerileri, örgüt amaçları yönünden yetersiz ya da gereksiz bir nitelik kazandığında, yönetimde bireyin örgütten ayrılmasının verimliliği artıracığı yargısı öne çıkar. Ekonomik koşulların, örgütün üretim amaçlarının, üretim teknolojisinin değişmesi, kitlesel personel ayırma kararlarının nedeni olabilir.

Maliyet azaltma tasarruf ya da yönetsel eylem örnekleri sergilemek amacıyla işten insan çıkarılması “İnsan kaynağının yönetimi” felsefesine aykırı bir uygulamadır. Örgütler aslında insanlar içindir. Birey çalıştığı örgüte kendiliğinden ya da zorla girmemiştir. Çalışanlar tüm yaşamlarını, geleceğini, çalıştığı işin devam edeceğine göre ayarlamışlardır. Bu denli çok kapsamlı, bir tür “olmak ya da olmamak” anlamındaki bağımlılığın, tek taraflı reddedilmesi bireyde her zaman şok etkisi yapacaktır. Örgütün yaşamına kastedecek düşünce ve davranışlar, hatta eylemler içinde olmadığı müddetçe çalışanların işten çıkartılması, çağdaş bir personel anlayışı ve uygulaması değildir.

İşletmelerde işten ayırma işlemlerine girildiğinde izlenecek yöntem personel politikası esasları içinde belirlenmektedir. Toplu sözleşmelerde işten ayırma konusunda şu sıra izlenmektedir (Şenatarlar, 1978).

- a) Verimi az olanlar
- b) Liyakati olmayanlar
- c) Ceza görmüş olanlar

3 - İşgörenin Emekli Olarak Ayrılması

Bir kavram olarak, emekli olma, yasalarla öngörülen belli bir süre bir kurumda çalışma şartını yerine getirmiş kişilerin kurumdaki ayrılması ve çalıştığı süreye karşılık bir gelire sahip olması olayıdır. Bu olaydan sonraki hayat dönemine de emeklilik dönemi denir.

Geleneksel personel yöneticileri, emeklilik işlemlerini mekanik bir süreç olarak algılamakta ve uygulamaktadırlar. Çalışanlara en yakın, yöneticiler ise, emeklilik olayını törenselleştirerek algılamakta ve uygulamalarını bu anlamda gerçekleştirmektedirler. İnsan kaynağının yönetimi yaklaşımında, çalışanların emeklilik dönemlerine hazırlanması ile emeklilerin örgüt ile ilişkilerinin ve iletişimlerinin sürdürülmesi de önemli bir görev olarak gündemde yer almaktadır. Çağdaş personel yöneticileri, emeklilik öncesi ve emeklilik sonrası özel programlarla çalışanların yeni yaşamlarına uyumlarını sağlamaya çalışmak zorundadırlar.

Emekliliğe hazırlık programlarının altında yatan gerekçelerden biri, çalışanların emeklilik planlaması için yardıma ihtiyaçları olduğudur. Bir diğer gerekçe de işverenlerin emekliliğe hazırlık programlarını uygulamakta çok önemli çıkarları olduğudur. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, emekliliğe hazırlık hem işverenler hem de çalışanlarca önemli bir ihtiyaç olarak görülmektedir.

Bir emekliliğe hazırlık programının nitelikli bir düzeye ulaşması, amaçlarının belirlenmesi ile mümkündür. Bu amaçlar da şu şekilde belirlenebilir:

1. Emekli adayına önündeki hayat dönemini çeşitli yönleriyle tanıtmak
2. Emeklilik dönemindeki sorunları tanıtmak.
3. Emekli adayına içinde bulunduğu durumu tanıtmak.

4. Kendisini tanımasına ve sahip olduğu imkanların farkında olmasına yardımcı olmak.
5. Emekliliğe geçiş olayını tanıtmak.
6. Başarılı bir geçiş için nelere ihtiyacı olduğunu kavratmak.
7. Başarılı bir geçiş için yolları ortaya koymak.
8. Başarılı bir geçişin gerçekleşmesini sağlamak.
9. Emeklilikte karşılaşılabilecek problemlerle baş etme gücü ve yeteneği kazandırmak.

ABD’de bir kamu kuruluşu tarafından yapılan bir araştırmada emekliliğe hazırlık programlarından başarılı sonuçlar alındığı görülmüştür. Emekliliğe hazırlık programları sonucunda çalışanların emeklilik öncesi tutum ve davranışlarında önemli değişiklikler görülmüştür. Emeklilik süreci, korkulacak veya emekliye ayrılma günü gelinceye kadar unutulup sonra da üzüntü duyulacak bir konu olmaktan çıkmış, üzerinde araştırmalar yapılacak ve düşünülecek bir gerçek olarak görülmeye başlanmıştır. Çalışanlar emekliliğin niteliği konusunda kesin bir görüşe sahip olurlar ve böylece korkularından kurtularak gelecek için yeni fırsatların ele geçmesini beklerler. Yaşlılık hayatın akışıdır; hastalık değildir. Emeklilikte, ileri görüşlü kişiler için mutlu olma imkânlarını getirecek yaşlılık olaylarından biri olarak kabul edilmektedir (Erdem, 1968).

KAYNAKÇA

- Açıkalin, Aytaç. **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağı Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayınları, 1996.
- Akçay, R. Cengiz. “Çanakkale İlinde Görev Yapan Öğretmenlerin Emekliliğe Hazırlık Eğitimine İhtiyaçları”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: 1994.
- Alpagun, Oktay ve Diğerleri. **Ekonomi ve Yönetim**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993.
- Başaran, İ. Ethem. **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**. Ankara:1985
- Bursalioğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: AÜEBF. Yayınları, 1979.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Genişletilmiş 3. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995.
- Çelik, Nuri. **İş Hukuku Dersleri**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1990.
- Demir, M. Hulusi. **Üretim ve İşletme Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1994.
- Demircioğlu, A. Murat. **İş Hukuku**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1993.
- Dereli, Toker. **Organizasyonlarda Davranış**. Birinci cilt. İkinci basım. Ar Yayın Dağıtım, 1981.
- Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. Bursa: Örnek Kitabevi, 1987.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. 2. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım Aş., 1993
- Ekinci, Yusuf ve Diğerleri. **Hizmet İçi Eğitim, Kuruluş, Gelişme, Faaliyetler**. Ankara: MEGSB. Yayınları, 1988.
- Erkan, Hüsnü. **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**. Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1994.
- Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları, 1999.
- Göze, Ayferi. **Sosyal Devlet Sistemi**. İstanbul: 1978.
- Press Release. **İşletme ve Finans**. Çeviri. Dergi, Yıl 12, Sayı 138. Eylül 1997.
- Peter, Drucker. **Gelecek İçin Yönetim**. Çeviren: Fikret Uçkan. Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1996.
- Serter, Nuri. **Sosyal Devlet**. İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, 1994.
- Şenatalar, Ferhat. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. İstanbul: İİTİA, 1975.
- Şimşek, Şerif. **Teknoloji ve Yönetim Sorunları**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları, 1978.

- Tekışık, H. Hüsnü. **Milli Eğitimle İlgili Kanunlar**. Ankara: Üner Yayınları,
- Tosun, Kemal. **Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.
- AÖF. **İş İdaresi**. (3. Fasikül). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, 1987.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi**. Bursa: 1994.
- Şenatalar, Ferhat. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. 1. Baskı. İstanbul: 1975.
- Yalçın, Selçuk. **Personel Yönetimi**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları 1991.