

166155

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**PROJE PLANLAMASINDA İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE AYCELL PROJESİ KULE
DİKİM ÇALIŞMALARINDA DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Y. Müh. Muhammet Emin YILMAZ
(501991278)

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 24 Şubat 2005
Tezin Savunulduğu Tarih : 24 Ocak 2005

Tez Danışmanı:

Yrd. Doç.Dr. Mehmet Uğur MÜNGEN

24.02.05

Diğer Jüri Üyeleri

Öğr.Gör. Akın ERİŞKON

24.02.05

Prof.Dr. F. Heyecan GİRİTLİ

25.02.05

OCAK 2005

ÖNSÖZ

Bu çalışmayı, gelecekte proje yöneticisi adaylarının yönetecekleri projeler üzerinde dikkat edecekleri kuramlardan insan ve insan kaynakları yönetimini daha iyi irdeleyerek çalışmalarına yön vermeleri amacıyla hazırladım.

Proje yöneticiliği felsefesini bana aşıl原因, İstanbul Teknik Üniversitesi'nde Sn. Yrd. Doç. M. Uğur Müngen'e öncelikle teşekkürlerimi ve saygılarımı bildirmek isterim.

Ayrıca eğitimimizde çok büyük katkıları olan, Sn. Prof. Dr. İng. V. Doğan Sorguç'a Sn. Akın Erişkon'a, Sn. Murat Kuruoğlu'na, Sn. Emre Gürcanlı'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Meslek hayatımda birçok önemli projede görev almama fırsat tanıyan İntel Mühendislik Ltd. Şti. Genel Müdürü Sn. Nuri Şahin ve Genel Koordinatörü Nakip Şahin'e, Betül Peksoysal'a, Değerli arkadaşlarım Emine Soydemir, Bülent Koçak ve Kürşad Uğrar'a teşekkür ederim.

Son olarak bana her zaman destek veren Annem'e sonsuz teşekkür ederim.

Ocak, 2005

Muhammet Emin YILMAZ

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	x
TABLO LİSTESİ	xi
ŞEKİL LİSTESİ	xiii
ÖZET	xv
SUMMARY	xvi

1. GİRİŞ	1
2. PROJE YÖNETİM SİSTEMİ VE ORGANİZASYON KAVRAMLARI	2
2.1 Temel Kavramlar	2
2.1.1 Proje Yönetimi ve Gerekliliği	3
2.1.1.1 Genel Yönetim	3
2.1.1.2 Örgütsel Yönetim	4
2.1.1.3 Süresel Planlama ve Denetim	4
2.1.2 Proje Yönetim ve Denetim Araçları	5
2.1.3 Proje Yönetimi Üçgeni	5
2.1.3.1 Kalite	5
2.1.3.2 Maliyet	5
2.1.3.3 Zaman	6
2.1.3.4 Niçin Üçgen?	6
2.1.4 Proje Yöneticisi	6
2.1.4.1 Proje Yöneticisi Tanımı	6
2.1.4.2 Proje Yöneticisinin Yetkileri	7
2.1.4.2.1 Planlama	9
2.1.4.2.2 Örgütlenme	9
2.1.4.2.3 Yöneltilme	10
2.1.4.2.4 Düzenleştirme	11
2.1.4.2.5 Kontrol	11
2.1.4.3 Proje Yöneticisinden Beklenen Özel Talepler	11
A. Uygun Kaynakların Elde Edilmesi	11
B. Personeli Belirleme/Motive Etme	12
C. Engellerle Mücadele	12
D. Proje Amacı Trade-Off'ları Yapmak	12
E. Başarısızlık ve Risk/Korku İle Uğraşma	13

2.1.5	Proje Süreci ve Özellikleri	13
2.2	Proje Yönetim Unsurları	14
2.2.1	Kapsam Yönetimi	14
2.2.2	Zaman Yönetimi	14
2.2.3	Maliyet Yönetimi	15
2.2.4	Kalite Yönetimi	15
2.2.5	İletişim Sistemleri Yönetimi	16
2.2.6	Risk Yönetimi	16
2.2.7	Kaynak Temin Yönetimi	16
2.2.8	İnsan Kaynakları Yönetimi	17
2.2.8.1	İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	17
	A. İş ve İnsana Yönelik Çalışmaların Gelişimi	17
	B. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Gelişmesi	19
2.2.8.2	İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı	21
2.2.8.3	İnsan Kaynakları Yönetiminin Gerekçesi	22
2.2.8.4	İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri	23
2.2.8.5	İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyon Yapısı içindeki Yeri ve İşlevleri	26
2.2.8.5.1	İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyon Yapısı içindeki Yeri ve İKM	26
2.2.8.5.2	İKM'nin Organizasyon Yapısı	29
	A. Organizasyon Yapısı	29
	B. İnsan Kaynakları Merkezi Yöneticiliği	31
	C. İKM'nin Danışma Organları	34
	D. İKM'nin Yürütme Organları	37
2.2.8.5.3	İKM'nin Çalışma İlkeleri	40
	A. İnsana Saygı	40
	B. Tarafsızlık	41
	C. Kurum Önceliği	41
	D. Gizlilik	42
	E. Bilgilendirme	42
	F. Disiplin	43
	G. Bilimsellik	43
2.2.8.5.4	İKM'nin Amaçları ve İşlevleri	43
	A. Organizasyonun Amaçlarına Ulaştırılması	44
	B. Çalışanların İhtiyaçlarının Karşılanması	44
	C. Organizasyon Yapısına Yönelik Çalışmalar	45
	D. Eleman Seçim Sürecinin Gerçekleştirilmesi	46

E. Çalışanların Eğitim ve Çelişme İhtiyaçlarının Karşılanması	46
F. Başarı - Performans Değerleme ve Kariyer Geliştirme	47
G. Arzulanan Örgütsel İklim ve Uygun Çalışma Ortamının Hazırlanması	47
H. Organizasyon Geliştirme ve Organizasyonun Verimliliğinin Artırılması	47
İ. Uyumlaştırma: İnsan Kaynağına İlişkin Sorunların Çözümlemesi - Çatışma Yönetimi	48
J. İnsan Kaynağına Yatırım	48
K. Moral, Ödül ve Ücret Yönetimi	49
L. Amaçlara Göre Yönetim	50
2.2.8.6 Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi	50
2.2.8.6.1 Performans Değerleme Nedir?	50
2.2.8.6.2 İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin Gereği ve Yararları	52
2.2.8.6.3 Performans Değerlemede Sorunlar	53
2.2.8.6.4 Performans Değerleme Yöntemleri	55
A. Kişisel Değerleme	56
B. Üstlerin Görüşleri	57
C. Astların Görüşleri	57
D. Eş Düzeylilerin Görüşleri	58
E. Hedeflere Ulaşma Düzeyi	58
F. Pazar Payı	59
G. Müşteri Raporları ve Müşteri Mutluluğu	59
H. Kalite Düzeyi	60
İ. Sınav ve Benzeri Değerleme Sonuçları	61
J. Kendini Geliştirme Düzeyi	61
K. Sicil Raporları	62
L. Karşılıklı Görüşme	63
M. Karma Yaklaşımlar	63
2.2.8.6.5 Performans Değerlemede Göz Önünde Bulundurulacak Kimi Özellikler	64
2.2.8.6.6 Kariyer Yönetimi	65
2.2.8.6.7 Kariyer Planlama	66
2.2.8.6.8 Ücret Yönetimi	71
2.2.8.6.9 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi	73

2.2.8.7	İnsan Kaynakları Yönetimi ve Motivasyon	75
2.2.8.7.1	Motivasyonun Tanımı ve Önemi	75
2.2.8.7.2	İnsan Kaynakları Yönetiminde İhtiyaçlar ve Motivasyon	77
2.2.8.7.3	Motivasyonun İlgili Olduğu Kavramlar	78
2.2.8.7.4	İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanları Özendirme Araçları	80
	A. Çalışanların Tanınması:	81
	B. İş İle Bireyin Özellikleri Arasında Uyum:	81
	C. Gelir:	81
	D. Güvenlik:	82
	E. Yükselme Olanakları:	82
	F. Çekici İş:	83
	G. Yapılmaya Değer Bir İş Vermek:	83
	H. Statü:	83
	İ. Kişisel Yetki ve Güç Kazandırma:	83
	J. Özel Yaşama Saygılı Olma:	84
	K Kararlara Katılma Olanakları Sağlama:	84
	L. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi:	84
2.2.8.7.5	İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon Yararları ve Öneriler	84
	A. Motivasyonun Yararları	84
	B. Kendinizi motive etmek için;	85
	C. Yöneticinizi motive etmek için;	85
	D. Müşterilerinizi motive etmek için;	86
	E. Çalışanınızı motive etmek için;	86
2.2.8.7.6	Motivasyona İlişkin İnsan Doğası Hakkındaki Kuramsal Görüşler	86
	A. Mc Gregor'un X ve Y Kuramları	87
	B. Argyris'in Olgunluk Kuramı	88
2.2.8.7.7	Başlıca Motivasyon Teorileri	88
2.2.8.7.7.1	Kapsam Teorileri	89
2.2.8.7.7.1.1	İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	89
2.2.8.7.7.1.2	Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi)	94
2.2.8.7.7.1.3	Başarım İhtiyacı Teorisi	96
2.2.8.7.7.1.4	V-I-G Yaklaşımı	97
2.2.8.7.7.2	Süreç Teorileri	98

2.2.8.7.7.2.1	Vroom'un Bekleyiş (Ümit) Teorisi	98
2.2.8.7.7.2.1.1	Vroom'un Ümit Kuramının Güçlü ve Sakıncalı Yönlerinin Analizi	100
2.2.8.7.7.2.2	Lawler – Porter Modeli	101
2.2.8.7.7.2.3	Eşitlik Teorisi	102
2.2.8.7.7.2.4	Locke'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı İlişkisi Kuramı	104
2.2.8.7.7.2.5	Şartlandırma veya Pekiştirme Kuramı	105
2.2.8.7.7.2.6	Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli	107
2.2.8.7.7.2.7	Motivasyon Teorileri özet tablosu	108
2.2.8.7.8	İnsan Kaynakları Yönetiminde Ödül ve Ceza	108
2.2.8.7.9	Kurumun Adalet Anlayışı ve Motivasyon	111
2.3	Proje Planlaması	113
2.3.1	Proje Planlamasında Temel Amaçlar	113
2.3.2	Proje Planlanmasının Aşamaları	114
2.3.3	Projenin Tanımlanması ve Özel Görev ve Sorumlulukların Belirlenmesi	115
2.3.4	İlişkilerin ve Önemli Olayların Belirlenmesi	115
2.3.5	Proje Ana Çizelgesi	116
2.3.6	Proje Bütçesi ve Kaynak Planları	116
2.3.7	Görev Çizelgeleri ve Bütçeler	117
2.3.8	Proje Dosyası	117
2.3.9	İş Kontrolü	118
2.3.10	Proje Maliyetlerinin Kontrolü	119
2.3.10.1	Harcamaların Kaydedilmesi	119
2.3.10.2	Harcamaların Doğruluğunun Sağlanması	120
2.3.10.3	Maliyet Sapmalarının Belirlenmesi ve Önlenmesi	120
2.3.10.4	Proje Aşamaları ve Maliyet Kontrolü	121
2.3.11	Zaman Çizelgesinin Kontrolü	122
2.3.12	Zaman, Maliyetler Ve Verimlilik	123
2.3.13	Teknik Başarının ölçülmesi	124
2.3.14	Proje Yönetimi Bilgi Sistemleri	124
2.4	Projelerin Değerlendirilmesi, Yürütülmesi ve Sonuçlandırılması	125
2.4.1	Bütünleşik Proje Değerlendirme	126
2.4.2	Proje Değerlendirmede Yöntemler	126

2.4.2.1	Doğrudan Gözlem	127
2.4.2.2	Yazılı ve Sözlü Raporların Yorumlanması	127
2.4.2.3	Grafik Tablolar	127
2.4.2.4	Proje Değerlendirme-Gözden Geçirme Toplantıları	128
2.4.2.5	Raporlama	129
2.4.2.6	Ana Proje Kaydı	129
2.4.2.7	Aylık Gelişme Raporları	129
2.4.2.8	Kritik Proje İncelemesi	130

3 AYCELL PROJESİNDE KULE ve ANTEN MONTAJ ÇALIŞMALARI ESNASINDA PROJE YÖNETİM SİSTEMİ, SORUNLARI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ 131

3.1 Giriş 131

3.1.1	Projenin Tanımı ve Kapsamı: Aycell GSM 1800 Baz İstasyonu inşaatı	131
1.	Özel Saha	134
2.	Türk Telekom Sahası	134
3.	Kamu-Orman Sahası	134
4.	SAR (Site Acquisition Report)= Saha Tespit Çalışması	134
5.	LC (Lease Contract / Saha Kiralama Çalışması)	135
6.	TSS (Technical Site Survey / Saha fizibilite ve Tasarım Çalışması)	135
7.	LOS (Line Of Site /Sahalar Arası Görüş Kontrolü)	136
8.	Saha Montaj ve Yapım Aşaması	136
9.	Geçici Kabul Çalışması	139
10.	Kesin Kabul Çalışması	139

3.1.2 Yüklenici Profili 140

3.1.2.1	Yüklenici Tarafından Verilen Hizmetler	140
1.	Proje ve Planlama Hizmetleri	140
2.	İnşaat İmalat Hizmetleri	140
3.	Telekom ve Haberleşme Hizmetleri	140
3.1.2.2	Personel	140
3.1.2.3	Proje Yönetim Grubu	141

3.2 Aycell Proje Planlamasının Tahmin edilen ve Gerçekleşen Sonuçları ile Nedenleri 145

1.	Hava koşulları ve çalışma ortamı yetersizliği	147
----	---	-----

2. Yönetim ve organizasyon eksiklerinin oluşması	147
3. Yüklenici-müşteri arasında iş bölümü tanımlamalarının belirlenememesi ve iletişim sorularının oluşması	147
4. Saha personelinin iş-özel hayat dengesini kurma konusunda proje yöneticisinin sorumluluklarını yerine getirememesi ve çalışanlarda motivasyon sorunları	149
A. Kişisel Bilgiler	150
B. Mesleki Bilgiler	152
C. İş Bilgileri	153
D. Beklentiler	168
5. Tahmin edilen maliyet-zaman ile gerçekleşen maliyet-zaman arasındaki farklılıklar nedeniyle proje bütçe sıkıntıları,	187
6. Proje süresince genel olarak ortaya çıkan sorunların sağlıklı bir şekilde bir üst yönetimlere taşınmaması ve Merkezi Yönetimdeki iletişim sorunlarının oluşması	187
7. Saha personelinin iş güvenliğinden yoksun çalışması nedeniyle kazaların artması ve motivasyon sorunları	188
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	190
KAYNAKLAR	196
EKLER	200
EK-A: Aycell Projesi İçin Görevlendirilmiş Tüm Personel Listesi	200
EK-B : GSM Baz İstasyonu PERT/CPM Şemaları ve Gantt Şeması	200
EK-C :Aycell Projesinde Kule ve Anten Montaj Çalışmaları Esnasında Görev Alan Personellere Yöneltilen Anket Formu	200
EK-D:AYCELL 1800 Mhz Projesi Genel Organizasyon Şeması	200
EK-D:AYCELL 1800 Mhz Projesi Genel Organizasyon Şeması	204
ÖZGEÇMİŞ	205

KISALTMALAR

LCO	: Kiralama Kontratı
SAR	: Saha Belirleme Raporu
TSS	: Saha fizibilite ve Tasarım Çalışması
LOS	: Sahalar Arası Görüş Kontrolü
TK	: Telekom Üst Kurulu Ona Dosyası
BTS	: Frekans Ayarlayıcı Ünite
DDF	: Enerji Dağıtım Panosu
BCR	: Sistem odasında bulunan BTS ve DDF cihazlarının frekans aralıklarının gösteren değer
CIR	: Sistem odasında bulunan BTS ve DDF cihazlarının frekans aralıklarının gösteren değer
ABR	: Sahanın son halinin fotoğrafları
ECO	: Elektrik sözleşmesinin orijinal nüshası
FBS	: Malzeme listesi dosyası
ATP	: Anten test prokoto1 sonuçları
SEN	: Kullanılan tüm cihazların seri no dosyası
BIF	: Envanter dosyası
GSM	: Radyo İletişimi İle Ses ve Veri Transferi
WBS	: İşin Parçalanmış Yapısı
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İKYM	: İnsan Kaynakları Yönetim Merkezi

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 3.1	Gsm baz istasyonu saha sayısı illere göre dağılımı 146
Tablo 3.2	Gsm baz istasyonu saha faz durumuna göre dağılımı..... 146
Tablo 3.3	Ankete katılan personelin cinsiyet dağılımı 150
Tablo 3.4	Ankete katılan personelin yaş sınıf aralığı 151
Tablo 3.5	Ankete katılan personelin meslek-yaş sınıf aralığı 151
Tablo 3.6	Ankete katılan personelin eğitim durumu 152
Tablo 3.7	Personellerin genel kişisel bilgileri..... 152
Tablo 3.8	Yapılan ankette yer alan personel çalışma alanı ve oranı-1 153
Tablo 3.9	Yapılan ankette yer alan personel çalışma alanı ve oranı-2 153
Tablo 3.10	Yapılan ankette yer alan personelin çalışma saati oranı (saat/gün).. 154
Tablo 3.11	Yapılan ankette yer alan personelin çalışma günü sayısı (gün/hafta).... 154
Tablo 3.12	Yapılan ankette yer alan personelin aldığı göreve göre, ortalama çalışma saati ve gün değerleri..... 155
Tablo 3.13	Ankete katılan personelin anket genelinde çalışma ortamından memnuniyetini gösteren tablo 156
Tablo 3.14	Ankete katılan personelin mesleğine göre çalışma ortamından memnuniyetini gösteren tablo 156
Tablo 3.15	Ankete katılan personelin anket genelinde yaptığı işten memnuniyetini gösteren tablo 157
Tablo 3.16	Ankete katılan personelin mesleğine göre yaptığı işten memnuniyetini gösteren tablo..... 157
Tablo 3.17	Ankete katılan personelin anket genelinde şirket yönetimi ile ilgili düşüncelerini gösteren tablo..... 158
Tablo 3.18	Ankete katılan personelin mesleğine göre şirket yönetimi ile ilgili düşüncelerini gösteren tablo..... 158
Tablo 3.19	Ankete katılan personelin anket genelinde çalışma arkadaşlıkları hakkında düşüncelerini gösteren tablo..... 159
Tablo 3.20	Ankete katılan personelin anket genelinde aldıkları maaşları hakkında düşüncelerini gösteren tablo..... 160
Tablo 3.21	Ankete katılan personelin mesleğine göre aldıkları maaşları hakkında düşüncelerini gösteren tablo..... 160
Tablo 3.22	Yapılan ankette yer alan personelin aldığı göreve göre, aldıkları maaşları hakkında düşüncelerini gösteren tablo..... 161
Tablo 3.23	Ankete katılan personelin anket genelinde “çok çalışanla az çalışanın

	aynı ücreti alması iş verimliliğini düşürür” sorusuna verilen yanıtları gösteren tablo.....	162
Tablo 3.24	Yapılan ankette yer alan personelin genel olarak, personelin çalışma düzeyleri hakkında görüşlerini gösteren tablo.....	163
Tablo 3.25	Yapılan ankette yer alan personelin aldığı göreve göre, personelin çalışma düzeyleri hakkında görüşlerini gösteren tablo	163
Tablo 3.26	Ankete katılan personelin anket genelinde , yöneticileri ile ilgili sorulan sorulara verdikleri yanıtları gösteren tablo-1	164
Tablo 3.27	Ankete katılan personelin anket genelinde , yöneticileri ile ilgili sorulan sorulara verdikleri yanıtları gösteren tablo-2	164
Tablo 3.28	Ankete katılan personelin anket genelinde , yöneticileri ile ilgili sorulan sorulara verdikleri yanıtları gösteren tablo-3	165
Tablo 3.29	Ankete katılan personelin anket genelinde , amirlerinin yeterlilikleri ile görüşleri.....	165
Tablo 3.30	Ankete katılan personelin mesleğine göre, amirlerinin yeterlilikleri ile görüşleri.....	166
Tablo 3.31	Ankete katılan personelin, motivasyonlarını olumsuz yönde en çok nelerin etkilediği sorusuna verdikleri yanıtların önem derecesine göre dağılımı	166
Tablo 3.32	Ankete katılan personelin, yakın gelecekte beklentileri ile ilgili soruya verdikleri yanıtların anket genelinde dağılımı.....	168
Tablo 3.33	Anket genelinde personelin çalışırken kişisel olarak önem verdikleri değerlerin dağılımı	170
Tablo 3.34	Mesleğe göre personelin çalışırken kişisel olarak önem verdikleri değerlerin dağılımı	171
Tablo 3.35	Ankete katılan personelin, motivasyonlarını olumlu yönde en çok nelerin etkilediği sorusuna verdikleri yanıtların önem derecesine göre dağılımı	171

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 2.1: Proje yönetim üçgeni	6
Şekil 2.2: Projenin yaşam dönemi içindeki aşamalar	14
Şekil 2.3: Orta büyüklükteki bir sanayi şirketinin organizasyon yapısı ve insan kaynakları merkezinin yeri	27
Şekil 2.4: Bir holding veya şirketler grubunun yapılanmasında insan kaynaklarının yeri	28
Şekil 2.5: Küçük bir kurumda insan kaynakları işlevinin yeri	29
Şekil 2.6: İkm'nin organizasyon yapısı modeli - 1	30
Şekil 2.7: İKM'nin organizasyon yapısı modeli - 1	30
Şekil 2.8: Yöneticinin zihinsel süreçlerindeki hareketlilik ve etkileşim	34
Şekil 2.9: İnsan kaynakları yöneticisinin sahip olması gereken özellikler	35
Şekil 2.10: Bir üretim işletmesinin belirli bölümlerinin kariyer olanakları ve basamaklarını gösteren tablo	67
Şekil 2.11: Kariyer planlaması formu	70
Şekil 2.12: Ücret kişi için gelir, kurum için gider kalemidir	71
Şekil 2.13: Bazı statülere göre en düşük ve en yüksek ücret aralıkları	72
Şekil 2.14: Kişinin davranış öncesi ve sonra evrelerini gösteren şema	89
Şekil 2.15: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı süreci	90
Şekil 2.16: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre ihtiyaçların sıralanması	91
Şekil 2.17: Çift faktör teorisinde Motive edici faktörler ile hijyen faktörleri arasındaki ilişki	95
Şekil 2.18: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Herzberg'in yaklaşımının karşılaştırılması	95
Şekil 2.19: Güdülenme –davranış ilkeleri	99
Şekil 2.20: Lawler-Porter Modeli gösterim şekli	101
Şekil 2.21: Locke'un bireysel amaçlar ve iş başarısı ilişkisi kuramı	104
Şekil 2.22: Pavlov'un şartlandırma türüne bir örnek	105
Şekil 2.23: Örgütsel davranış değiştirme ilişkisi	105
Şekil 2.24: Cranney ve Smith'in Süreç Modeli	107
Şekil 2.25: Ödül-Ceza Sistemi	110
Şekil 3.1: Çalışma Sahaları Haritası	132
Şekil 3.2: GSM Baz istasyonları	133
Şekil 3.3: Saha Enerji Hatlarının Çekilmesi	137
Şekil 3.4: Kule Temel Betonun Atılması	137
Şekil 3.5: Kule Temel Betonun Atılmış Hali	138

Şekil 3.6: Anten Montajı Yapılması	138
Şekil 3.7: Organizasyon Şeması	143
Şekil 3.8: Personelin iş yerinde olmasını arzuladığı beklentilerin dağılımı	169
Şekil 3.9: İş yerinde görev dağılımının personelin yeteneklerine göre dağılımı	169
Şekil 3.10: Ankete katılan personelin, şirket içi çalışmalarda sorumluluk sahip alma ve fikirlerini beyan etme isteklerini gösterimi	170
Şekil 3.11: Ankete katılan personelin, motivasyonlarını olumlu yönde en çok nelerin etkilediği sorusuna verdikleri yanıtların önem derecesine göre dağılımı	172
Şekil 3.12: Kalitel Aycell Organizasyon Şeması	174
Şekil 3.13: Alcatel GSM Grubu Organizasyon Şeması	176
Şekil 3.14: FPS Mühendislik Aycell Organizasyon Şeması	178
Şekil 3.15: Palmet GSM Grubu Organizasyon Şeması	179
Şekil 3.16: Mor-tel GSM Grubu Organizasyon Şeması	181
Şekil 3.17: Firma-Yetkili Şeması	183
Şekil 3.18: Kule Montajı yapılırken	189
Şekil 3.19: Anten Montajı yapılırken	189

ÖZET

İnşaat sektöründe gerçekleştirilen ve büyük yatırımların yapıldığı projelerin iş gücü, makine, malzeme ve gelir-giderleri dış etkenlerden en az şekilde etkilenecek en az maliyetle, en kısa sürede tamamlanması bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu ise ancak projenin planlama aşamasında ve yapım sürecinde tüm ayrıntıları ile değerlendirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Son yıllarda ülkemizde de gerçekleştirilen büyük yatırımlar proje planlaması ve yönetiminin ne kadar önemli olduğunun farkına varılmasını sağlamıştır. Hatalı planlama ve yanlış yönetim ile firmaların yüksek mali kayıplar yaşaması, projelerin planlanan sürede tamamlanamaz hale gelmesi, proje yönetim çalışmalarının daha dikkatli şekilde yürütülmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Projelerde kullanılan kaynakların çoğu zaman kısıtlı olması yüzünden zaman – maliyet açısından daha dikkatli planlamalar yapılmasını gerektirmektedir. Gün geçtikçe zaman, maliyet ve kalite üçgeni arasında daha gelişmiş teknikler projelerde uygulanmaya başlamıştır. Bu fikirler şu anda modern proje yönetimi olarak bildiğimiz yönetim tekniklerinin ilkelerini oluşturmaktadır.

Proje yönetimi sadece iş kalemlerinin planlanması, iş maliyetlerinin azaltılması ve aynı zamanda optimum sürede kaliteli bir ürünün ortaya konulması değildir. Projenin başlangıcından bitimine kadar yukarıda anlatılan kritik proje birimlerinin aksamaması için çalışanların psikolojik yönlerinin organizasyonu yapılmalı, performans yönetimini de ele alarak çalışanlar arasındaki ilişkiler düzenlenmelidir. Bu çalışmada daha çok insan yönetimin bir projenin başarısında ne kadar önemli olduğu, insan ilişkilerinin düzenlenmemesi halinde projede ne gibi sorunlar ile karşılaşılacağı ve proje süreçleri başarılı şekilde planlanmış olsa bile bunun başarıyı ne oranda azaltılabileceği üzerinde durulmuştur.

Bu çalışmanın ilk bölümünde proje yönetimin amaç, kapsam ve önemi özetlenmiştir. İkinci bölümde ise proje yönetimi ile ilgili temel kavramların anlatılması amacıyla; proje yönetim kavramı ve elemanları anlatılmış, süreç kapsamındaki koordinasyon ve çalışmalar açıklanmıştır. Proje yönetim unsurlarının projenin yapım aşamasındaki sorumluluk-önem derecelerinin üzerinde durulmuştur. Proje planlamasında dikkat edilecek unsurlar ve özelliklere değinilmiştir.

Üçüncü bölümde; örnek bir çalışma olarak Aycell projesinde proje planlaması ve organizasyonu üzerinde durulmuş, özellikle proje esnasında çalışanlar arasında insan ilişkileri organizasyon sorunları ve bu bağlamda ortaya çıkan performans düşüklükleri hakkında örneklemeler; sektörde çalışan şirketler göz önüne alınarak verilmiş, sonuçta proje yönetiminde bu sorunların önemi üzerinde durulmuştur. Son bölümde ise yapılan çalışmanın içeriği ile ilgili genel bir değerlendirme yapılmıştır.

SUMMARY

At construction industry it is a necessity to complete the projects with minimum costs and duration. The projects should not be affected by problems caused by the staff, machines, equipment, income-expenses etc. This can only be achieved by determining the project with its all stages both in planning and construction phases. Recently in our country, companies have started to be aware of the importance of project planning and management. Wrong planning and management causes to huge expenses and incompletion of the project at the planned time. Nowadays, between the triangle of time, cost and quality, modern techniques are used in project management. Those ideas are the principles of project management techniques.

Project planning is not only the planning of work stages, reducing the expenses and performing a high quality product. From the beginning of the project to the completion, to avoid the discontinuity of the construction, psychological organisation and human relationship of the staff should also be managed.

At this study, the importance of human relationship at a project is examined. It is discussed what kind of problems can occur if human management is not organised. Examples are shown how it reduces the success of the project without personnel management.

At the first chapter, the aims and importance of project management is described. At the second chapter, the main principles of project management, the coordination during construction and the works are studied.

At the third chapter, a case study; Aycell project is studied. Information about the project planning, management, organization is described and the example of human management is given. As a conclusion; a summary is given for the results of the project.

GİRİŞ

Günümüzde kısıtlı bütçelerle ve kısa sürelerde istenilen projelerin tamamlanması her geçen gün büyüyen bir sorun olurken, şirketler projelerini daha iyi bir şekilde yönetmenin çözüm yollarını aramaktadırlar. Büyük küçük her türlü projeye yalın bir faaliyet olarak bakmak ve projeye bu şekilde yaklaşan proje yönetim fikirlerini uygulamak mümkün değildir.

Bugün firmaların bir çoğu projenin ihtiyacı olan zamanı, kaynakları ve çalışacak olan insanları doğru olarak seçecek bir sisteme sahip olmamakla birlikte pek çok projenin daha baştan hatalar üzerine kurulup başarısız olmasına neden olmaktadır. Özellikle projede çalışan ekiplerin ve yöneticilerin birbirleriyle olan ilişkilerinin organizasyonel bir yapıya dönüştürülmesi önem kazanmaktadır.

Proje yönetimi; stratejik planlama, proje yürütme ve finansı birleştiren sistematize edilmiş bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımların proje esnasında pekiştirilmesi için insan yönetimine önem verilmesi gerekir.

Bu çalışma ile insan kaynakları yönetiminin; projenin yürütülmesi ve tamamlanmasında temel taşlardan biri olan insan yönetimini uygun bir biçimde kullanmak projenin sağlıklı bir şekilde sonlandırılması için büyük önem teşkil ettiği gösterilmektedir.

2 PROJE YÖNETİM SİSTEMİ VE ORGANİZASYON KAVRAMLARI

2.1 Temel Kavramlar

Proje, istek sahibinin (mal sahibi) proje beklentilerinin fiziksel olarak ortaya konulmasıyla sona eren bir süreçtir. Bu süreç bünyesinde pek çok tarafı (mal sahibi, yüklenici, mimar, mühendis vb) ve evreyi (ön tasarım, tasarım, ihale, yapım,işletme ve bakım vb.) bulundurmaktadır[1].

Proje diğer bir tanımla, belirli kaynaklarla belirli bir zaman içerisinde tamamlanması gereken ve tekrarlanmayan özel faaliyetler topluluğudur[2]. Bu faaliyetler belirli mühendislik uygulamaları gerektiren ve belirli bir tüketici gereksinimini yada kullanıcı talebini karşılamak amacıyla üstlenilen sözleşme veya iş programlarıdır[3].

Projelerin ortak unsurları şunlardır:

- Belirli başlangıç bitiş noktaları vardır.
- Çeşitli görev, faaliyet yada olayları kapsar.
- Birtakım farklı kaynaklar gerektirirler.

Diğer yandan inşaat projeleri, genellikle kendine özgü tek ve tekrarlanmayan niteliktedirler. Kaynaklar çoğu zaman kısıtlı ve proje, dış çevrenin etkisi altındadır. İş gücü, makine, malzeme ve gelir giderlerin dışsal koşullardan en az etkilenecek işin minimum maliyet ve optimum sürede bitirilebilmesi Proje Yönetimi kavramını gerektirmiştir[1].

Proje yönetimi, genel anlamda, belli bir amacı gerçekleştirmek için faaliyetleri organize etmek üzere bu araçları ve teknikleri kullanma becerisidir. Birçok yönetim becerilerini de -iletişim, kişiler arası beceriler, bütçe yapma vs. - içermesi gerekir[2].

Bir projenin yürütülmesi sırasında ortaya çıkacak tüm sorunlara ve risklere karşı sonuçtaki amaçların gerçekleşmesini sağlama çabalarının tümü proje yönetiminin kapsamı içindedir. Burada başarı, projeyi oluşturan faaliyetleri uygun bir sıra ve düzen içinde ele almaya ve kaynakları en uygun şekilde kullanmaya bağlı bulunmaktadır[4]. Diğer bir ifadeyle; zaman, malzeme insan para ve benzeri kaynakların etkin yönlendirilmesi ve yönetilmesi, maliyet, süre ve. teknik başarı olarak belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi için bir önkoşul olmaktadır[5].

2.1.1 Proje Yönetimi ve Gerekliliği

Teknolojide ve sosyo-ekonomik yapıdaki çağdaş gelişim, şantiye mühendisinin yerini proje idarecisine bırakacağını göstermektedir. Gerçekten ağ diyagramı uygulaması ile ilgili tecrübeler, yurdumuzda bu konuda bilinçlenmenin başladığını, özel sektör ve kamu kuruluşlarının çeşitli nedenlerle bu tekniklerin kullanılmasına doğru kaydığını ortaya koymaktadır. Bundan yararlanabilmek için konuyu sadece bir araç olan ağ diagramı açısından görmemek ve herşeyi bu araçtan beklememek gereklidir. Konu esas itibariyle geniş açıdan bir proje yönetimi ve denetimi, başka bir deyimle proje idaresi sorunu olup, geniş açıdan ele alınmak ve buna uygun nitelikteki bir hizmetle karşılanmak zorunluluğundadır. Projelerin başarıyla uygulanması için buna uygun bir sistemin kurulması ve işletilmesi zorunludur. Yurdumuzda bu konunun anlayış seviyesinin yetersizliği nedeniyle gerekli hizmet sağlanamamakta, projelerde gecikmeyi azaltacak olanaklar kullanılmamaktadır. Öte yandan ağ diyagramları ile iş programı yaptırmak ve inşaatı denetlemek amacıyla verilen ilanlara verilen teklifler arasında bilgisayar ücretini bile karşılamayanların bulunuşu, ilgili hizmetin unsurlarını tam olarak bilmeyen işvereni zor durumda bırakmakta, böylece ortaya çıkan haksız rekabet, özellikle kamu sektörü eliyle Türk ekonomisini yakın ve uzun sürede olumsuz etkilemektedir[6].

Proje Yönetimi herşeyden önce bir işveren sorunu olup amacı, işverenin gereksinimi açısından projeyi ucuz ve kusursuz şekilde, zamanında bitirerek kullanıma almayı sağlamaktır. Bu neden proje yönetimi, (esas itibariyle) işvereni ilgilendiren, aşağıdaki hususları kapsar[6].

- Genel yönetim
- Örgütsel yönetim
- İş programı hazırlama ve denetimi
- Maliyet planlama ve denetimi
- Sözleşme ve hukuki sorunlar
- Kayıt ve ödeme şekilleri

Birçok işveren proje idaresin bütünüyle üzerine alamaz ve yukarıda sayılanlardan sırf karar alma dışında kalanları devredebilir. Karar alma ise, münhasıran işverene ait bir husus olduğundan bu konudaki ön çalışmalar ne kadar iyi yapılırsa o kadar isabetle ve kolaylıkla karar verilebilir[6].

2.1.1.1 Genel Yönetim

Burada sorun, işverenin alacağı tüm kararların isabetli olmasını sağlamaktır. İşverenin amacı fonksiyon, tasarım ve ekonomi arasında bir denge kurarak optimal inşaat

yapmaktır. Bu nedenle alternatif tasarımlarla işverenin onayı alınır. Ayrıca malzeme tipi, kalite ve renk konusunda da kendisinin karar vermesi, yeni teklifleri kabul veya reddetmesi gerekir. Bütün bunlar için, gerektiğinde risk ve değer(duyarlılık) analizi yapılır[6].

Diğer işlerde de son karar işverene aittir. Bu işlerin konuları aşağıda belirtilmiştir.

2.1.1.2 Örgütsel Yönetim

Bu, tasarım ve yapım aşamaları için örgüt biçiminin saptanarak, tarafların seçilmesini kapsar.

- Örgüt biçiminin (iş işi yapacak taraflar ve işveren arasındaki ilişkiler açısından) saptanması gerekirse işveren örgütünün buna göre ayarlanması,
- Tarafların sorumluluk ve yetkilerini açık ve kesin biçimde belirlenmesi ve haberleşme sisteminin kurulması,
- İdare ve katır esaslarının (rapor, arşiv sistemi) saptanması,

Örgüt biçimi ön çalışmalardan başlayarak proje yapım süresince devam edip, işletme ve kullanım aşamasına kadar sürekli olarak geliştirilmek zorundadır. Sonuncu aşama ise kullanma, bakım, tamir esaslarının hazırlanmasını kapsar.

Bütün bunlar için gerekli dokümanlar (örgüt şeması, iş ve görev tanımları, formüller, talimatlar) hazırlanır[6].

2.1.1.3 Süresel Planlama ve Denetim

Bu planlamanın içerdiği iş programlarının amacı bir projede çalışan taraflarla ilgili temrin ve kaynaklarının saptanmasıdır. Bunun için sınır koşulları dikkate alınarak varsayımlar yapılır. Her türlü faaliyetin ekonomik esaslara uygun olarak gerçekleşmesi için önlem alınır.

Projelerin düzenli ve ekonomik biçimde gelişmesi, program hedeflerinin gerçekleştirilmesine ve uygulamayı sürekli biçimde izlenmesine bağlıdır. Bu ise, yönetim ve denetime ilişkin görev ve sorumlulukların saptanmasını gerektirir. Özetle şu hususlar yerine getirilmelidir.

- Program temrinleri ve kaynaklar saptanmalı,
- Gelişme periyodik izlenmeli, saptanan değerlerden olan sapmalar incelenerek doğacak sonuçlar belirlenmeli,
- Program hedeflerin ulaşmak için gecikmeleri giderme yolları saptanmalı, gerekli ilave değişikliklerle uyarlamalar yapılmalı,
- Saptanan hususlar uygulanmalı ve ortaya çıkan engeller (örgütsel) eşgüdümle aşılmalıdır[6].

Bir iş programındaki ayrıntı düzeyi (derecesi) haberleşme ile ilgili gereksinim niteliğine bağlıdır. Gerçekten, programlar tüm detayları ile ortaya konulduğu zaman karmaşık olmakta, buna karşılık, alt detaylar etkinliği arttırmaktadırlar. Bu nedenle iş programları, detay, teknik ve amaçlarına göre çeşitli araçlar kullanılarak düzenlenmelidir[6].

2.1.2 Proje Yönetim ve Denetim Araçları

Bunlar sırası ile şunlardır:

- Ağ, çubuk ve devre diyagramları
- Program açısından tasarımların yapısal kısımlara (parçalara) bölünmesi
- Temrin listeleri
- Karmaşık işlerde detay işlerin eşgüdümü amacı ile hazırlanan denetim listeleri
- Toplantı takvimi gündemi ve sorun katalogları
- Tasarım üzerinde görüşmeler ve uygulamada önemli sorun arz eden işlemlerin açık ve kesin bir biçimde tanımlanması
- Kaynak miktarı ve inşaat hızını gösteren kümülatif (birikimli) eğriler ve histogramlar
- Gerçekleştirilen iş ve kullanılan kaynaklar için rapor biçimi (formüller)
- Veri toplanması (uygulama ve tasarım ile ilgili iş standartları)
- İşlem kodlama esasları[6].

2.1.3 Proje Yönetimi Üçgeni

2.1.3.1 Kalite

- Amaca uygunluk
- Sıfır kusur
- İstenen özelliklere uygunluk
- bir arada kalite olarak tanımlanmaktadır.

Projenin sonuçlarını ölçmek için istenen özellikler işin başında ortaya konmalı ve herkes tarafından kabul edilmelidir. Kalite olarak projenin başarısı, bu özelliklere uygun olmasına bağlıdır[7].

2.1.3.2 Maliyet

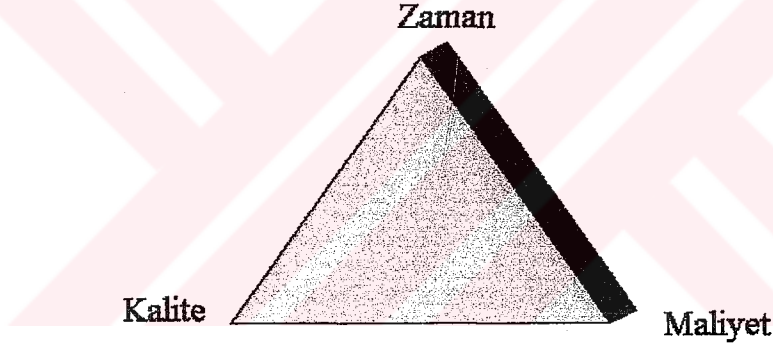
Proje yönetiminde buna proje maliyeti denir ve genellikle nihai maliyettir. Bütçe, proje süresince harcanabilecek olan, sahip olunan tutardır. Ancak gerçek maliyet, proje tamamlandığında fiilen harcanmış olan miktardır[7].

2.1.3.3 Zaman

Proje yönetiminde, projenin tamamlanması için geçen süredir. Bir proje planlanırken istenen son teslim tarihinden başlayıp, zamanında tamamlamak için gerekli kaynakların konularak, bulunulan zamana doğru geri gelerek belirlenebilir. Başka bir yol olarak da, tüm görevler planlanabilir, gerekli zaman tahsislerini yapılabilir ve bunlar mevcut kaynaklara uyarlanır. Gerçekte ise çoğu projeler bunların bir uzlaşmasıdır ve projenin ilerlemesi esnasında son bitiş tarihi aynı kalsa bile, zamanlamalarda dalgalanmalar olacaktır[7].

2.1.3.4 Niçin Üçgen?

Herhangi üç parçalı bir bütün, ilgi çekici bir dengedir. Ahengi sağlamak için dengelemeye ve uzlaşmaya varmak zorunda kalınabilir. Proje yönetiminde üç unsurda denge ve ahenk içinde olduğunda, mutlaka en iyi şekilde işleyecektir. Bu üç unsur normal olarak bir üçgen şeklinde gösterilir. Çünkü hepsi bir birine bağlı ve eşit değere sahiptirler. Şekilde görüleceği üzere, bu eşkenar bir üçgen şeklinde gösterilmiştir.



Şekil 2.1: Proje yönetim üçgeni

İdeal olan da budur. Çünkü hiçbir eleman diğer ikisinden daha önemli değildir. Fakat gerçekte durum pek böyle olmaz. Bir proje, bu üçü eşit öneme sahip olarak başlasa da, zamanla bu durum değişebilir. [7].

2.1.4 Proje Yöneticisi

2.1.4.1 Proje Yöneticisi Tanımı

Proje Yöneticisi; üstlenilen projenin kapsadığı; genel yönetim, örgütsel yönetim, iş programı hazırlama ve denetimi, maliyet planlama ve denetimi, sözleşme ve hukuki sorunlar, kayıt ve ödeme şekilleri gibi çok sayıdaki alt örgütlerin ve iş gruplarının faaliyetlerini ve yönetim fonksiyonlarını bütünleştirme sorumluluğunu alan kişidir. Proje yöneticisi kavramı, üst yönetim kademesinin hemen altında genel yönetime ve

bütünleştirici faaliyete dönüşen bir “görevi ifade eder. Bu, herhangi bir proje için bireysel sorumluluğun üstlenilmesini ve bunun gereği olarak etkin yönetim ve düzenleme çabalarının gösterilmesini gerektirir. Bunlar, herhangi bir taahhüdün başarıyla yerine getirilmesinin ön koşullarıdır. Proje yöneticisi, projenin zaman, maliyet ve teknik amaçlar açısından başarısından sorumludur. Farklı bölümlerde çalışan kişileri ve iş gruplarını bir araya getirecek ve bir tek örgüte ya da ekibe dönüştürecek olan kişi proje yöneticisidir. Bu yönetici, gerekli yönetim ve önderlik uygulamaları ile projenin zamanında, öngörülen maliyet çerçevesinde ve planlanan teknik özelliklere uygun olarak bitirilmesi için gereken itici gücü sağlamalıdır. [8].

Proje Yöneticisinin sorumlulukları üç kategoride özetlenebilir;

- Şirkete olan sorumlulukları
- Projeye olan sorumlulukları
- Proje takım elemanlarına olan sorumlulukları.

Projeyi planlayacak, genel olarak izlemesini yapacak ve farklı unsurları kontrol edecek uzmanlık bilgisine sahip olmalıdır. Proje yöneticisi, normal ast-üst ilişkisi içinde iş yapmaz. Projeye katkıda bulunan diğer departmanlardaki ve şirketlerdeki kendisi ile eşit durumdakileri, kendinden alttakileri ve üsttekileri sevk ve idare etmek zorundadır. Departman yada şirketteki personel, biri proje yöneticisi diğeri de departman yada şirket yöneticisi olmak üzere iki yöneticiyle çalışmak zorundadırlar. Dolayısıyla proje yöneticisi takımın bağlılık ve sadakatini kazanmak durumundadır. Onları birbirlerine bağlayan tek unsur, proje hedefleridir. Sadakati ve bağlılığı oluşturan, iyi bir proje yöneticisinin bu becerisidir. Bu insan ilişkileri becerilerine ilave olarak, proje yöneticisi, projeye has olan görevleri yapabilme kabiliyetine de sahip olmalıdır. Bilhassa uzun ve kompleks projelerde, finansman vb. özel alanlarda yardıma ihtiyaç duyabilir. Yine de genel kontrolü sağlayacak kadar ayrıntılı bir şekilde neler olup bittiğini ana hatlarıyla bilmelidir. Bunlara ek olarak bir proje yöneticisi yönetme yetkisine sahip olmalıdır. Eğer projenin sorumluluğunu da üstlenecekse, o zaman maliyetler, insan gücü, taşeronlar ve diğer tedarikçiler konusunda kilit kararları verme yetkisi ile donatılmalıdır[8].

2.1.4.2 Proje Yöneticisinin Yetkileri

Basit olarak, "insanların belirli amaçlar doğrultusunda çalışmalarının sağlanması" olarak tanımlanan yönetim, gerçekte incelenmesi son derece güç olan çok yönlü bir

olaydır. Yönetimin insanla ilişkisi olması, grup niteliği, bir amacın bulunması, işbirliğini, işbölümünü ve uzmanlaşmayı gerektirmesi, yaratıcılık ve sanat olma yönleri, evrenselliği, akılcı karar almayı gerektirmesi ve haberleşmeye dayalı olması gibi bir dizi özelliği bulunmaktadır. [9]. Tüm bunlar, yönetimin diğer çalışma türlerinden farklı ve kendine özgü ve fonksiyon olduğunu ortaya koymaktadır.

H. Koontz, yönetim üzerinde yapılan çalışmaları kullanılan temel yaklaşımlarına göre Yönetim Süreci Okulu, Amprik Okul, İnsan Davranışları Okulu, Sosyal Sistem Okulu, Karar Teorisi Okulu ve Matematiksel Okul başlıkları altında toplamaktadır.

Yönetim Süreci Okulu, yönetimi örgütlenmiş gruplarda çalışan insanlara işlerin yaptırılması süreci olarak tanımlamakta ve bu süreçle bağlantılı olarak yöneticinin fonksiyonlarını analiz etmekte ve kavramsal bir çerçeve geliştirmektedir. Amprik yaklaşım, yönetimi geçmiş deneyimlerin incelenmesi ve sorun çözme olaylarının analizi olarak görmektedir. İnsan Davranışları Okulu, yönetimin insanlar için yine insanların çalıştırılması olduğu görüşünü esas almakta ve yönetimle ilgili çalışmaların kişiler arası ilişkiler etrafında yoğunlaştırılmasını savunmaktadır. Kişiyi sosyo-psikolojik bir varlık olarak ele alıp, onun çalışmaya özendirilmesi konusuna ağırlık vermektedir. Sosyal Sistem yaklaşımı, yönetimi farklı sosyal grupların kültürel ilişkileri ve bunların birbirleriyle bağıntılı ve bütünleşmiş bir sistemi olarak ele almaktadır. Karar Teorisi yaklaşımında ise yönetim bir karar alma süreci olarak kabul edilmektedir. Matematiksel yaklaşım ise yönetimi matematiksel modeller ve süreçler sistemi olarak görmektedir ve yönetimin, örgütlemenin, planlamanın ve karar almanın mantıksal bir süreç olduğunu ve dolayısıyla matematiksel semboller ve ilişkilerle ifade edilebileceğini kabul etmektedir.

Tüm bu yaklaşımların belirli kapsamları içinde geçerlilikleri ve kullanım alanları bulunmaktadır. Ancak, bunlardan yalnızca biri ile yönetim olgusunun doğru bir açıklamasının yapılabileceğini beklememek gerekir. Bu yaklaşımların her birinin yönetimin karar alma sürecinde kullanılabilecek parçalar olarak düşünülmesi çok daha gerçekçi olacaktır. Yönetim gibi kapsamlı bir fonksiyonun incelenmesinde bu yaklaşımların herhangi birinin tek başına kullanılmasının yeterli olmayacağı açıktır. Koontz'a göre, yönetimin hukuk gibi "içtihatlarla dayalı" bir bilim dalı olmaması nedeniyle amprik yaklaşımın ve yönetim fonksiyonunun yalnızca belirli yönlerine ağırlık vermesi nedeniyle de yönetim süreci, insan davranışları, sosyal sistem ve karar teorisi yaklaşımlarının önemli yetersizlikleri bulunmaktadır. Matematik ise bir yönetim ekolü olarak değil bir alet olarak değerlendirilmelidir. [10]

Bu nedenle, bir yöneticinin yalnızca belirli bir yaklaşımı benimsemesi ve kararlarını tek bir yaklaşıma dayandırması yönetimi sınırlandırıcı bir etki yapacak ve başarısızlığa

neden olacaktır. Ancak, bir yöneticinin bu farklı yaklaşımları gerekli olduğu yerlerde ve zamanlarda kullanmasını bilmesi gerekmektedir. [11]

2.1.4.2.1 Planlama

Yöneticinin temel görevlerinden ilki planlamadır. Bu görev, faaliyet konusunun incelenmesini ve günün gerçekleri ışığında amaçların ve hedeflerin belirlenmesini gerektirir. Planlama ile amaç ve hedeflere nasıl, nerede, ne zaman ve ne şekilde ulaşılabileceği önceden akılcı bir biçimde saptanır. Ayrıca, plan yapıldıktan sonra da Örgütsel ve çevresel koşullardaki değişimler nedeniyle planın sürekli olarak gözden geçirilmesi ve günün koşullarına uydurulması gerekir, örneğin, inşaat endüstrisini ilgilendiren yeni yasal düzenlemeler, ekonomik ve mali uygulamalar ve müşteri davranışlarındaki değişimler, gelecek için bazı fırsatlar veya tehlikeler yaratacak ve yöneticinin stratejisini sürekli olarak geliştirmesini gerektirecektir.

Planlar, geleceğe dönük olarak hazırlanan, ancak bugünkü kararları etkileyen çalışmalardır. Planların amacı, belirsiz bir geleceğe hazır olmak için bugünden neler yapılmasının gerektiğinin belirlenmesidir. Sorun, gelecekte neler olacağının önceden bilinmesi değil, bugünkü karar ve eylemlerin gelecekte ilgili hangi faktörleri dikkate alarak yürütüleceği, hangi zaman bölümlerinin göz önüne alınacağı ve bunların bugünkü kararlara nasıl yansıtılacağı sorunudur. [12]

Planlama çalışmalarında en önemli bir konu, doğru ve yeterli bilgi sağlanmasıdır. Bu bilgi akışı, kamu kuruluşlarından, meslek örgütlerinden, bilimsel, teknik ve mesleki yayınlardan, işletmenin kendi kayıtlarından, diğer örgütlerin raporlarından, özel araştırma dosyalarından ve benzeri çeşitli kayıtlardan sağlanabilir.

2.1.4.2.2 Örgütlenme

Bir yöneticinin ikinci temel görevi, belirlenen amaçlara nasıl ulaşılabileceğini kararlaştırmak ve bunun için gerekli insan gücü, makine, malzeme ve diğer kaynakları uygun miktar ve niteliklerde bir araya getirmektir. Örgütlenme olarak tanımlanan bu görev, planların ekonomik ve verimli bir şekilde uygulanması için gerekli koşulları sağlama ve sürdürme ile ilgili tüm çalışmaları kapsar.

Bir projede örgütlenme, projenin kolay ve verimli yönetilebilir parçalara ayrılmasını ve her parça ile ilgili görev ve yetkilerin iş görenler arasında dağıtılmasını gerektirir. Bunun sonucu olarak, proje örgütünde yetki, sorumluluk ve görev alanlarının farklılığının biçimlendirdiği bir yapı ve işleyiş düzeni ortaya çıkar.

Hemen her işletmede olduğu gibi bir inşaat/taahhüt işletmesinde de verimli ve düzenli bir çalışmanın sağlanabilmesi ve amaca daha kolay ulaşılabilmesi için belirli bazı

örgütlenme ilkelerine uyulması gerekir. Bunların başlıcaları şu şekilde özetlenebilir. [13]

- Amaç, açık ve kesin olarak tanımlanmalı ve tüm çalışanların bu ortak amaca yönelmesi sağlanmalıdır.
- Çalışanlar, işbölümü ve uzmanlaşma yoluyla görevlerini en etkin bir biçimde gerçekleştirmeli ve ayrıca bu çabalar arasında uyum ve işbirliği sağlanmalıdır.
- Örgüt üyeleri, görevlerinin gerektirdiği yetkilerle donatılmalı ve yetki alanları içinde yaptıkları eylemlerden üstlerine karşı tam olarak sorumlu tutulmalıdırlar. Yetki ve sorumluluklar açık tanımlanmalı ve gerektiğinde yetki devri özendirilmelidir.
- Yöneticilerin denetleyebileceği ast sayısı, işin niteliği, çalışanların olgunluk düzeyi ve yöneticilerin yetenekleri göz önünde bulundurularak uygun bir sayı ile sınırlandırılmalıdır.
- Örgüt, bir taraftan etkinliği diğer taraftan uygun insancıl çalışma koşullarını gerçekleştirecek esneklikte olmalıdır.

2.1.4.2.3 Yöneltilme

Yöneltilme, örgütte çalışan insanların bilgi ve yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanılmasının ve bu kişinin çabalarının örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesinin sağlanmasıdır. Burada önemli olan konu, çalışanların yüksek verim sağlayacak şekilde işe istek ve heyecanla sarılacakları uyarıcı ve özendirici bir ortamı ve koşulları yaratmaktır. Bir yöneticinin yeteneği, tüm örgüt üyelerini bir takım anlayışı ile çalışmaya yöneltebilecek ortamı sağlayabilmesi ile kanıtlanır.

İnsanların yönetiminde tipik olarak iki farklı anlayış bulunmaktadır[14]. Bunlardan ilki, insanları tembel sorumluluktan kaçan, basit ve sıradan işlerden hoşlanan, her şeyden önce güvenlik içinde yaşamak isteyen ve çalıştırılması için yakından ve sık denetlenmesi gereken varlıklar olarak kabul eden görüştür. Bu anlayışa göre, insanları yöneltilmenin başarılı yolu; iyi ücret, maddi ödüller, açık ve kesin tanımlanmış görev ve yetkiler ve iyi bir denetimdir.

İkinci görüş ise, insanları çalışmayı seven, uygun ortamlarda daha çok sorumluluk taşımaya hazır, kendi kendisini denetleyebilen, yenilikçi ve yaratıcı varlıklar olarak kabul eder. Buna göre, insanların çalıştırılması için onlara yetkilerini kanıtlayacakları güç, görev ve sorumlulukların verilmesi, çalışmaların taktir edilmesi, kendilerini gösterme ve işletme içinde yükselme olanaklarının sağlanması, seyrek ve uzaktan denetlenmesi ve psikolojik yönlerine önem verilmesi gerekmektedir.

Bu görüşlerin geçerliliği; içinde bulunulan ortama, iş görenlerin niteliğine ve olgunluk düzeyine bağlı bulunmakla birlikte genellikle günümüzde insana önem veren, onların

sosyal ve psikolojik sorunlarına eğilen, yapıcı ve yol gösterici biçimde onlara yardımcı olan bir yönetim tarzının daha başarılı olabileceği söylenebilir.

2.1.4.2.4 Düzenleştirme

işletmeler, amaçlarını en üst düzeyde gerçekleştirebilmek için çaba harcarlar. Bu çabanın başarıya ulaşabilmesi için işletmeyi oluşturan tüm unsurların uyum ve ahenk içinde çalışması, aralarında bir düzensizlik, çelişki veya çatışmanın bulunmaması gerekir.

Başarılı bir düzenleştirme; planlama, örgütlenme, yönlendirme ve kontrol gibi diğer yönetim fonksiyonlarının başarısına doğrudan bağlı bulunmaktadır. Burada önemli olan, düzenleştirmenin baskı ve otorite ile değil, gönüllü bir işbirliği ile sağlanmasıdır[14].

2.1.4.2.5 Kontrol

Yöneticinin bir diğer görevi de proje örgütünün belirlenmiş amaçlarının hangi düzeyde gerçekleştirildiğini ve bu örgütsel çabaya fonksiyonel bölümlerin, grupların ve bireylerin nasıl katkıda bulunduklarını ortaya koymaktır. Kontrol olarak tanımlanan bu görev ile gerçekleşen etkinlikler, başlangıçta amaçlananlarla karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda arada farklılıkların olup olmadığı, eğer varsa nedenlerinin neler olduğu ve bu konuda gelecek dönemlerde nelerin yapılması gerektiği belirlenir. Bu nedenle, kontrol ile planlamanın birbiriyle doğrudan ilişkili iki fonksiyon olarak düşünülmesi gerekir. Eğer yönetici, kontrol sonucunda ortaya çıkan bilgileri gelecek dönemdeki kararları ve planları için göz önünde bulundurmuyorsa bu çalışmalar gereğini ve anlamını önemli ölçüde yitirecektir[14].

Bir taahhüt işletmesinde yöneticilerin kontrol edebileceği çeşitli alanlar bulunmaktadır. İş görenlerin kontrolü, ürün kalitesinin kontrolü, maliyetlerin kontrolü ve stokların kontrolü bunların başlıcalarıdır. Günümüzde bu konuların her biri için geliştirilmiş özel teknikler bulunmaktadır. Yöneticilerin kontrolde etkinliğini sağlamak amacıyla bu tekniklerden ve çeşitli kontrol araçlarından yararlanmayı bilmeleri gerekir.

2.1.4.3 Proje Yöneticisinden Beklenen Özel Talepler

Proje yöneticisinin ve projenin başarısını belirleyecek bazı temel talepler vardır. Bunlar:

A. Uygun Kaynakların Elde Edilmesi

Bir proje için en başta belirlenmiş olan bütçe ve kaynaklar genellikle proje ilerledikçe yetersiz kalır. Projeyi teklif eden kişiler iyi niyetli yaklaşarak en az kaynakla projenin bitirilebileceğini öne sürerler. Bu da projenin kabul edilmesi için iyi bir yöntemdir. Bazı durumlarda ise belirsizlik nedeniyle doğru tahminlerde bulunmak zordur. Ancak

proje ilerledikçe kesinlik kazanabilecek durumlar olabilir. Proje yöneticisi kaynak trade-off' larını göz önünde bulundurmalıdır. Projenin çabuk bitmesi için çok miktarda eleman çalıştırılması düşünülürken, bu durum maliyeti arttırarak projenin maliyet-kar analizine ters düşebilir[15].

B. Personeli Belirleme/Motive Etme

Proje yöneticisi, genellikle projede görev alacak kişileri işlevsel bölümlerden ödünç alır. Proje Yöneticisi, önce işlevsel yöneticilerle daha sonra da seçilen kişilerin kendileriyle görüşmeler yaparak kişileri görevleri konusunda bilgilendirmeye ve çalışmak için istek uyandırmaya çalışır. Proje yöneticisinin istediği kişiler işlevsel bölümlerde gerekli özelliklere sahip ve en iyi üreten kişilerdir. Bu kişilerin projelerde görev alması işlevsel bölümlerde işlerin aksamasına yol açabileceğinden işlevsel yöneticilerin proje yöneticisi ile işbirliği bir yere kadardır.

Karşılaşılan bir başka sorun da işlevsel yöneticinin duyabileceği kıskançlıktır. Çünkü kendisi rutin işlerle uğraşırken Proje yöneticisi yönetimsel işler yapmaktadır. Projede görev alacak kişiyi motive etmek kolay gibi görünse de aynı kişinin yetenekli ve ihtiyaç duyulan kişi olması sebebiyle işlevsel yönetici tarafından da çekilmeye çalışılacağı unutulmamalıdır. Yaratıcılığı sağlamak için kişilerin en az yönetim, en çok özgürlük ve az denetimle çalıştırılması gerekir[15].

C. Engellerle Mücadele

Her proje tektir ve kendine özgü özellikler taşır. Bu nedenle Proje yöneticisi proje süresince çeşitli krizlerle karşılaşabilir. Bunu engellemenin en iyi yolu planlamadır. Böylece olabildiğince az kriz durumuyla karşılaşılacaktır. Proje bütçe ve zaman kısıtları göz önünde bulundurularak her aşamada yeniden planlanmalı, olabildiğince az sapma olması için çalışılmalıdır. Proje sonlanmaya yaklaştıkça iki önemli sorun ortaya çıkar: son dakika teknik değişiklikleri ve proje elemanlarının geleceği konusundaki belirsizlik. Teknik değişiklikler yapılabilecek olan en iyi çözümün sağlanmasıyla aşılabılır. Diğer sorun ise daha önemlidir. İletişim kurularak çalışanların güveni sağlanmalıdır[15].

D. Proje Amacı Trade-Off'ları Yapmak

Projenin maliyet, zaman ve performans amaçları arasında trade-off'lar oluşturulmalıdır. Proje yöneticisi aynı zamanda projenin gelişimi ve işleyişi ile ilgili trade-offlar da yaratmalıdır. Projenin başlangıcında performansın en önemli amaç olduğu düşünülürken, tasarım aşamasına gelindiğinde teknik ayrıntılarla karşılaşılır ve bu kez maliyet konusu önem kazanır. Sona yaklaştıkça da projenin programından ayrılmaması, doğru zamanda bitirilmesi önem kazanır[15].

E. Başarısızlık ve Risk/Korku İle Uğraşma

Projeleri iki tipte toplayabiliriz. Birinci tip projeler iyi anlaşılmış, somut, rutin projelerdir. İkinci tipteki projeler ise daha soyut ve anlaşılması güç olan projelerdir. Birinci tip projeler inşaat projeleri olabilir. Daha basit görünürler. Fakat problemler projeler ilerledikçe ortaya çıkar. Bu tür projelerde zaman ve bütçe planlamaları yapılırken çok dikkatli olunmalıdır çünkü ilerleyen aşamalarda değişiklik yapmak çok güç olacaktır. İkinci tip projelerde daha çok başlangıçta planlama aşamasında sorunlar çıkar. İş dikkatlice tanımlamak gerekmektedir. Sorunların iyi anlaşılması işi kolaylaştıracaktır. Bu tür projelerde karşılaşılabilecek diğer bir sorun da teknik yetersizlikler olabilir. Bu tür sorunlar karamsarlığa yol açar ve performansı düşürür[15].

F. Pek Çok İnsan/Gruplarla İletişim Kurma

Proje yöneticisi her an projeyi pazarlamak yada açıklamak için üst yönetim, müşteriler, proje elemanları, işlevsel yöneticiler yada projeyle ilgili diğer kişilerle iletişim halinde olmalıdır. Ayrıca proje elemanları arasında doğabilecek çatışmaları önlemek yada farklı alanlardaki kişiler arasında arabuluculuk yapmak için de yine iyi iletişim kurabilmelidir[15].

G. Görüşme

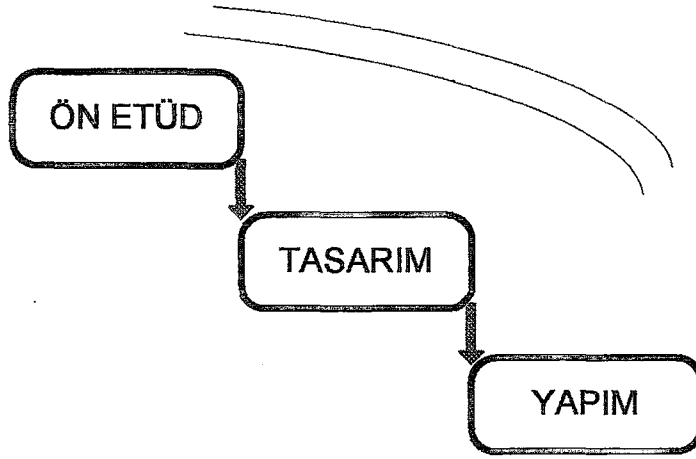
Proje yöneticisi görüşmeye ve anlaşmaya uygun arabulucu kişi olmalıdır[15].

2.1.5 Proje Süreci ve Özellikleri

Çeşitli proje süreçlerinin incelenmesi, bazı temel özelliklerin hemen hepsinde ortak olduğunu ve yönelimde başarı sağlayabilmek için tüm bunların dikkate alınması gerektiğini gösterecektir. [3].

1. Projeler karmaşık çabalardır.
2. Her projenin bir yaşam devresi vardır.
3. Yaşam döneminin her aşamasında projenin özellikleri değişir.
4. Proje ilerledikçe, maliyet ve bitiş zamanına ilişkin belirsizlik azalır.
5. Bir projeyi hızlandırmanın maliyeti sonuca yaklaştıkça giderek artar.

Birbirini izleyen her aşamada yeni ve farklı bir ürün yaratılır. Bir aşamanın ürünü bir sonraki aşamanın girdisini oluşturur. Şekil 2.2’de bu genel süreç gösterilmektedir.



Şekil 2.2: Projenin yaşam dönemi içindeki aşamalar

2.2 Proje Yönetim Unsurları

Proje yönetimi aşağıda adı geçen sekiz ayrı yönetim unsurunun bir arada ele alınması ile meydana gelebilir[16];

1. Kapsam Yönetimi
2. Zaman Yönetimi
3. Maliyet Yönetimi
4. Kalite Yönetimi
5. İnsan Kaynakları Yönetimi
6. İletişim Sistemleri Yönetimi
7. Risk Yönetimi
8. Kaynak Temini Yönetimi
9. İş Güvenliği Yönetimi

2.2.1 Kapsam Yönetimi

Projenin niteliklerine, amaçlarına ve hedeflerine göre projenin kontrolünün sağlanmasıdır. Projenin kontrolünün sağlanması ise yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, işin planlanması, işin hacminin tanımlanması ve iş hacminde meydana gelebilecek değişikliklerin yöntemi demektir. [16].

2.2.2 Zaman Yönetimi

Projenin zamanında gerçekleşebilmesini sağlamak için gerekli işlemlerin yapılmasını içerir.

Bu işlemler;

1. Aktivitelerin belirlenmesi ve sıralanması
2. Aktivite sürelerinin tahmini
3. Aktivitelerin ilişkilerinin planlanarak iş programı geliştirilmesi
4. Malzeme temini kapsamındaki aktivitelerin temin sürelerinin tanımlanıp iş programına adaptasyonu
5. Kritik yörünge belirlenmesi
6. İş programında yapılan güncellemelerle zamanın kontrolüdür. [16].

2.2.3 Maliyet Yönetimi

Projenin tahmin edilen bütçe sınırları içinde tamamlanması için maliyet yönetimi işlevleri çerçevesinde gerçekleştirilen işlerdir. Maliyeti istenen düzeyde tutmayı sağlayan bir süreçtir. Maliyet yönetimi için yapılan işler;

- *Kaynak planlanması*; oluşturulacak aktivitelerin gerçekleşmesini sağlayacak fiziksel kaynakların tanımlarının yapılmasının, bu şekilde işin başında yapılacak maliyet tahminlerini yapılmasını ve tüm bu kaynakların bir eşgüdüm içerisinde çalışmasını sağlar.
- *Maliyet tahmini*; projenin tamamlanması için gerekli kaynakların maliyetlerini proje süresince tahmin etme ve geliştirme işlerini kapsar.
- *Maliyet kontrolü*; Bir proje süresince gerçekleşen maliyetlerin işin başında yapılan maliyet tahmini ile karşılaştırılması sonucu oluşan sapmaların gözlenmesi, daha önce eksik veri tabanı sebebiyle öngörülmeleyen ekstra maliyetlerin takibi ve tüm bunların yönetilmesidir. [16].

2.2.4 Kalite Yönetimi

Projenin ihtiyaç duyduğu asgari kalite şartlarını sağlamak için yapılan işlemlerin tamamını kapsar. Bu işlemler;

Kalite planlaması; işvereni tatmin edecek kalite standartlarının ve proje ile ilgili diğer kalite standartlarının tanımlanmasını içerir.

Kalite kontrol; İşverenin istediği ve/veya işin gereği bir merteye oluşturulan kalite standartlarında tanımlandığı şekilde imalatların yapıldığının takibidir.

Kalite güvencesi; Proje için gerekli kalite şartlarının güvenli bir şekilde kalite şartlarına bağlı kalmak kaydıyla sistematik olarak yapılması ve planlanmasını kapsamaktadır. [16].

2.2.5 İletişim Sistemleri Yönetimi

Proje ile ilgili tam bilgilerin düzenli bir şekilde gerekli yerlere akışını dağıtmak ve toplamak için yapılması gereken işlemleri kapsar. Bu işlemler;

7. *İletişimin planlanması*; Kimlere hangi bilginin, ne zaman nasıl ulaşacağına dair iletişim ve bilgi ağının planlanmasının yapıldığı safhadır.
8. *Yapılan işlemlerin raporlanması*; gerçekleştirilen imalatlar ile ilgili tüm unsurların (maliyet, süre, kalite) işverene raporlanması işidir.
9. *Dokümantasyonun hazırlanması*; Proje ilgili tüm proje tasarım paftaları, doküman, yazışma, rapor gibi unsurların istenildiği anda kısa sürede ulaşılmasını sağlayacak dosyalama ve bunların kodlanması işlemlerinin tümüdür. [16].

2.2.6 Risk Yönetimi

Proje ile ilgili riskleri belirleyerek bunları eğ iyi şekilde tanımlamak, analiz etmek ve bunlara çözüm önerileri getirmek için yapılan işlemlerdir. Bu işlemler;

1. *Riskin tanımlanması*; projeyi etkileyebilmesi olasılığı olan risklerin tanımlanması ve belgelenmesi işidir.
2. *Risk niteliklerinin belirlenmesi*; Tanımlanan risklerin tepki geliştirilmesi gereken tüm niteliklerinin her yönüyle belirlenmesidir.
3. *Riskten kurtulma yollarının geliştirilmesi*; Belirlenen riskler için bir risk yönetim planı oluşturulması işidir.
4. *Risk kontrolünün yapılması*; Ne kadar dikkatli ve karşılaştırmalı bir analiz yapılsa da bütün risklerin ve olasılıkların doğru olarak tanımlanmaması riski vardır. Bu yüzden her aşama için kontrol gereklidir. [16].

2.2.7 Kaynak Temin Yönetimi

Projenin tamamlanabilmesi için dışarıdan sağlanması gereken her türlü hizmet, iş gücü ve malzemeyi elde etmek için gerekli olan işlemleri kapsar. Bu işlemler;

1. *Satın alma planlaması*; proje ihtiyaçlarının en iyi şekilde sağlanması için proje organizasyonu dışından alınacak mal ve hizmetlerin tanımlanması işlemini kapsar. Malzeme temini ile ilgili tüm unsurların (temin süresi, fiyat, alternatif malzeme araştırması, kalite standartlarına uygunluk, ödeme planı, garanti koşulları vb.) planlanmasıdır.
2. *Kaynak seçimi*; teklifler alınmasını ve bir malzeme veya hizmet sağlayıcı için değerlendirme kriterlerinin uygulanması işlemlerini kapsar.
3. *Sözleşmelerin yönetimi*; Satıcının sözleşmenin gereklerini yerine getirip getirmediğini kontrol eden işlemlerin tümüdür. [16].

2.2.8 İnsan Kaynakları Yönetimi

2.2.8.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

A. İş ve İnsana Yönelik Çalışmaların Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi, esas olarak 1980'li yıllarda gelişen bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Bu açıdan oldukça yeni bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Ancak insan kaynakları yönetimi gerek genelde insan ilişkileri ve yönetim, gerekse özelde personel yönetiminden çok farklı ve apayrı teori, uygulama ve pratik yönelimler getirmemiştir. İnsan kaynakları yönetimi, insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeleri bir bütün içinde ve farklı bir bakış açısı ile ele alır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin tarihçesini insana ilişkin bilgilerin edinildiği ilk çağlara kadar götürmek mümkündür.

Bilindiği gibi ilkel toplulukların en önemli özelliği bireylerin temel fizyolojik ihtiyaçlarına yönelmeleridir. Yiyecek, barınma ve korunma ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik çabalar, insanın çevresine yavaş yavaş egemen olmasına yol açmıştır. Zamanla toprağın işlenmeye başlanmasıyla ilkel hayat koşullarından o döneme göre çok daha gelişmiş tarım toplumu hayat koşullarına geçilmiştir. Bu dönemde toprak işlenmeye, çeşitli ürünler elde edilmeye başlanmıştır. Toprak mahsulleri, toprağın önemini arttırmış, göçebe hayatı sona erdirmiş ve mal mübadelesi, madeni paraların ekonomik hayata girmesine yol açmıştır. Basit araç gereçlerin kullanılmaya başlanması, küçük atölyeler, bu dönemin üretim araçları olarak devreye girmiştir. Yönetim anlayışında ise din, ırk ya da sınıf gibi sosyal kurumlar hâkim olmaya başlamıştır.

1860'lı yıllarda yoğun bir hızla başlayan sanayileşme, insanların dikkatlerini topraktan makineye yöneltmiştir. Buhar gücünün elde edilmesi ile başlayan sanayileşme, ürünlerin deniz ve demir yolu (buhar gücü ile çalışan gemiler ve lokomotifler) ile daha uzak yerlere ulaştırılabilmesi söz konusu olmuştur. Hızlı kentleşme, endüstriyel üretim araçları, ekonomik verilere dayalı yönetim, işçi sınıfının doğuşu, geniş atölyeler, fabrikalar, sembolik para (kağıt para) hâkimiyeti, hızlı okullaşma, zorunlu eğitim, sanayi toplumunun beraberinde getirdiği başlıca kavramlar ve değişikliklerdir.

Gerek genel olarak yönetim işlevi, gerekse özelde insan yönetimi, insanların işe yüklediği değerler ve işin zamanla değişen içeriğinden oldukça etkilenmiştir. Daha çok el yordamıyla yürütülen ve ağırlıklı olarak insanın fiziksel gücüne dayalı işler, 1770'li yıllarda önemli bir değişime uğramıştır. Adam Smith (1776), özellikle üretim süreci üzerinde durarak, üretim sürecindeki işleri basite indirgemiş ve temel görevlere ayırmıştır. Ulusların Zenginliği adlı eserinde üretim sürecini basit alt görevlere ayıran Smith, doğrudan işin yönetimi ile ilgili yenilikler getirmesine karşılık bunun insan

yönetimine de etkileri olmuştur. Daha basite indirgenmiş ve belirgin hale getirilen görevler, insanların arasındaki beşeri ilişkileri de etkilemiştir.

Sanayi devriminin başlattığı hızlı makineleşme beraberinde bilimsel yönetimi de getirmiştir. F.W. Taylor'ın (1880) öncülüğünde gelişen bu akım, üretim sürecindeki çalışanların daha verimli olmalarına yönelik yeni ilke ve teknikler getirmiştir. İşgörenlerin, üretim sürecinin herhangi bir bileşeni olarak ele alındığı bu dönemde, üretimin artırılması için işlerin gerektirdiği zaman ve emek miktarları etüt edilmiştir.

Sanayi devrimi ile başlayan hızlı değişme ve gelişmenin ağırlıklı olarak iş merkezli olduğu görülmektedir. İş merkezli ve üretimin artırılmasına yönelik çok çeşitli araştırma ve incelemeler yapılmıştır. Haurthorne araştırmalarında üretimdeki verimlilik temel amaç olarak belirlenmiştir. Araştırmaların sonucunda verimlilik, belirli düzeyde artırılmış ve üretim artışı sağlanmıştır. Buna karşılık verimlilikte bireysel faktörlerin daha büyük etkisi bulunduğu belirlenmiştir.

İnsanın üretim sürecindeki bireysel önemine ilişkin veriler, bu konudaki araştırmaların çoğalmasına yol açmıştır. Böylece kurum içindeki insanların daha rahat, mutlu ve iyi hissetmelerine yönelik çevresel düzenlemeler (renk, ses, ışık gibi) yapılmaya başlanmıştır. İnsan psikolojisine yönelik araştırma verilerine paralel olarak iş ortamındaki insanların iş tatminleri, motivasyonları, kurum ortamına uyumları kısacası endüstri ilişkileri önemli bir araştırma konusu olarak belirginlik kazanmıştır. İş ortamında çalışanların bireysel farklılıklarına dayalı iş bölümü ve bu konuda sağlanan başarı, yavaş yavaş dikkatlerin iş ve somut üretimden, insana geçmesini sağlamıştır. Çünkü insan, üretim sürecini yönlendiren ve gerçekleştiren en önemli güçtür.

İnsan unsurunun en önemli güç olarak gerek üretim, gerekse hizmet sektöründe yer alması, sanayi sonrası toplumun en önemli özelliklerinin başında yer almaktadır. Nitekim, insanlık bir yandan hızla artan bilgi birikimi, değişme ve gelişmeler karşısında yeni bilgilerle başa çıkma ihtiyacı gösterirken, diğer yandan hızlı değişime karşı direnci de artmıştır. Öyle ki iş alanı ne olursa olsun kurumun başarısını belirleyen birinci öğenin çalışanlar ve onların arasındaki ilişkilere dayandığı gerçeği, çalışanlara yönelik politika, ilke ve uygulamaların ve çalışanların yönetiminin başlı başına bir araştırma ve uygulama alanı olmasına yol açmıştır.

İş ortamındaki insana yönelik araştırma sonuçları 1960'lı yıllarda gerek üretimin artışında ve gerekse kalitenin geliştirilmesinde işgörenin içinden gelen çalışma isteği, kurumun amaçlarına bağlanma düzeyi ve iş tatmininin rol oynadığı belirgin biçimde vurgulanmıştır[17].

B. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Gelişmesi

Bir önceki başlıkta sözü edilen tüm gelişmeler, insana yönelik tekil yaklaşımların yetersizliğini ortaya koymuştur. Yani salt endüstri ilişkileri, personel yönetimi, iş psikolojisi ya da, eğitim penceresinden yapılan bakışların gerekli olduğu ancak yeterli olmadığı anlaşılmıştır. İnsana ilişkin olgu ve olaylara belirli bir ortam ve bütünlük içinde bakılması ihtiyacı doğmuştur. İnsan kaynakları yönetimi bu bütünlüğü oluşturmak üzere ortaya çıkmıştır.

1950'li yıllarda ABD'de (çok belirgin olmasa bile) hissedilen bu ihtiyaç ancak 1980'li yıllarda belirginlik kazanmış ve ilgi çekmiştir. Aynı yıllarda konu İngiltere'de de gündeme gelmiştir. "Konunun ortaya çıkmasında 1980-82 yıllarında yaşanan ve ürün pazarında görülen baskılar ve sendikaların giderek daha az çalışana ulaşması en önemli nedenlerden birini oluşturmuştur[17].

Sanayi toplumunda teknolojinin ulaştığı makine ile makine üretimi aşaması, insanın giderek düşünce ve bilgi gerektiren işlerde çalışmasına, fiziksel güce dayalı işlerin azalmasına yol açmıştır. Hızlı gelişme ve değişme, değişime uyum sorunlarını gündeme getirmiştir. Bu arada insan ögesinin her olaydaki en önemli unsur olma özelliği daha belirgin biçimde ortaya çıkmıştır.

Bu ve benzeri gelişmeler sanayiye dayalı toplumsal hayat şartlarının aşılmasını sağlamıştır. Bu yeni toplumsal hayat biçimi ise iletişim toplumu, sanayi sonrası toplum, daha doğru bir ifade ile bilgi toplumu olarak adlandırılmıştır. Bilgiye dayalı ekonomik sistemler anında transfer olabilen enformasyona dayalı süper sembolik para (kredi kartları), bilgi organizasyonları, artan bilgi çalışanları, soğuk savaş dönemi, bilgi hâkimiyetine dayalı mücadele, yüksek teknolojiye dayalı bilgisayar sistemleri, profesyonel bir meslek olarak ortaya çıkan ve bilgiye dayalı yönetim, yaşayarak öğrenme, kendini geliştirme, bilgi toplumunun temel özellikleri arasında sayılmaktadır.

Bilgi toplumunun beraberinde getirdiği en önemli olgulardan birisi de insana olan ilginin giderek artmış olmasıdır. Çünkü bu döneme adını veren ve büyük bir hızla artan bilgi, insanın ürünüdür. Dolayısıyla kurum, iş konusu, ortam, ne olursa olsun insan, her etkinliğin en önemli bileşeni olarak rol oynamaktadır. Bu durum örgütsel ortamda genelde insan ilişkileri başlığı altında toparlanabilecek birçok yeni yaklaşımların ve farklı bakış açılarının geliştirilmesine yol açmıştır. İnsan, üretim sürecinin bir parçası olmaktan çok üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden güç olarak önem kazanmıştır. Böylece iş ortamında insanın rolü değişmiştir. İnsana yapılan bütün harcamalar herhangi bir gider değil, insan kaynağına yatırım olarak önem kazanmaya başlamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak yönetim ve özellikle çalışanların yönetimini geniş bir bakış açısı ile ve insanı merkez alarak bir bütünlük içinde ele almaktadır. Bu yüzden bir disiplin olarak gelişmesi, yeni olmakla birlikte insana ilişkin olarak yararlandığı teori, ilke, teknik ve uygulamalar; eğitim, sosyoloji, psikoloji ve yönetim bilimlerinde kullanılan yaklaşımlardır. Dolayısıyla tarihçesi sözü edilen bilim dallarından bağımsız olarak düşünülmemelidir.

İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak yönetim sürecinden ve yönetim alanındaki gelişme ve bilgi birikiminden yararlanmış ve bunların üzerine eklemeler yapmıştır. İlk toplumsal hayat deneyimlerinden bu yana çeşitli biçimlerde algılanan ve uygulanan yönetimin bilimsel bir biçimde uygulanması birçok gelişmeye paralel olarak gerçekleşmiştir. "Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır. Başka bir deyişle başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı yönetim sürecini oluşturur[18].

İnsan kaynakları yönetiminin gelişmesinde etkili olan diğer bir faktör ise 20. yüzyılın son çeyreğinde görülen ve yeni Rönesans olarak adlandırılan akımdır. İnsanın evrendeki rolünün sorgulandığı, yeni değerlerin yanında ve bir bilgi ve kültür dönüşümünün söz konusu olmaya başladığı bu dönemin başlıca özellikleri; iletişim devrimi, değişen "ilerleme" kavramı, ekoloji ve çevre sorunları, moral ve etik değerlerdeki değişimler olarak belirlenmiştir[19]. Bu gelişmelerin, yani Yeni Rönesans olarak adlandırılan dönemin, esas olarak insanın hızlı değişim süreci karşısında değişen rolüne işaret ettiği ve buradan kaynaklandığı söylenebilir.

Günümüzde 1970'li yıllardan bu yana karşı karşıya bulunduğumuz gelişmelerin insanın kendi çalışmalarının sonucu olduğu ancak bu gelişmelerden en çok etkilenenin de yine insan olduğu görülmektedir.

Geleceğin şoku olarak çok önceden işaret edilen gelişmeler günümüzde hızla gerçekleşmektedir. Üçüncü dalga, kurumsal yeniden doğuş, sanayi sonrası toplumsal yapı, küreselleşme, bilgi toplumu, iletişim toplumu, toplam kalite çağı, dinsel yeniden doğuş ve nihayet post modernizm gibi yaklaşımlar ve kavramlar, 20. yüzyılın son çeyreğinde başlayan değişime verilen farklı cevaplar biçiminde ortaya çıkmıştır.

Bütün bu cevapların kesişim noktasında bir değişim ihtiyacı daha doğru bir ifade ile dönüşüm isteğinin yer aldığı söylenebilir. Bu dönüşüm, organizasyonların salt teknolojinin gölgesindeki bakış açılarının insan kaynağına doğru yönelmesinin işaretidir. Nitekim yıllara dayalı organizasyon kültürünün değişim ve dönüşümü için öncelikle insanların davranışlarında değişimin sağlanması gerektiği belirlenmiştir [20]. Diğer bir ifade ile dönüşüm sürecinde unutulmaması gereken en önemli nokta çalışanların "insan" oldukları gerçeğidir.

Tüm bu yeni yaklaşımların kısacası dönüşümün "insan" yoluyla gerçekleştirilebilecek olması, insan unsurunun giderek önem kazanmasına yol açmıştır. Bu yaklaşımların getirdiği diğer bir düşünce ise böylesine büyük önem taşıyan insana tek bir boyuttan, tek bir bakış açısı ile yaklaşmanın yetersizliği olmuştur. Bu yetersizliğin kurum işleyişi ve kurumsal kültür açısından giderilmesi ihtiyacı insan kaynakları yönetiminin gelişmesine yol açmıştır. Diğer bir ifade ile insanı duygusal, sosyal, zihinsel, bedensel yönleri ve içinde yer aldığı insan ilişkileri yumağı ile bir bütün olarak ele alma ihtiyacı, insan kaynakları yönetiminin de yukarıda sayılan yeni yaklaşımlar arasında yer almasına yol açmıştır.

2.2.8.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

Tarihsel gelişim sürecinde de görüldüğü gibi insan kaynakları yönetimi, genel olarak kurumlardaki insan ilişkilerini ele alan, oldukça karmaşık ve kapsamlı bir alandır. Bunun başlıca nedeni, insan ilişkilerinin bir bütün olarak görülmesi ve incelenmesindeki zorluklardan ileri gelmektedir. İnsan ilişkilerinin tanımlanmasındaki zorluk, insan ilişkileri ile ilgili olan insan kaynakları yönetiminin tanımlanmasını ve kapsamının çizilmesini zorlaştırmaktadır.

Uğraşı alanı, amacı, kullandığı teknoloji ve büyüklüğü ne olursa olsun her kurumdaki en önemli öğenin insan unsuru olduğu belirlenmiştir. Bu durum, aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek bir örgüt oluşturan insanların arasındaki ilişkilerin, farklı bir gözle ve yeniden ele alınmasını gerektirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi bu farklı bakış açısını sunmak üzere ortaya çıkmıştır. Nitekim klasik personel yaklaşımları ve uygulamaları günümüz organizasyonlarında işgören ilişkilerinin gerektirdiği yeni ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalmıştır. İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimi işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. Personel yönetimi; iş görenlerle kurum, kurumla devlet arasında ve daha çok çalışanlarla ilgili mali-hukuki ilişkileri içeren bir bölüm niteliğinde olup; insan kaynakları yönetiminin önemli bir alt çalışma alanını oluşturur. İnsan kaynakları yönetimi eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, "biz" duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır.

Dikkat edileceği gibi insan kaynakları yönetimi genel olarak personel yönetimi ile endüstri ilişkilerini kapsar niteliktedir. Bu kapsamda gerçekleştirilen uygulamalar ise

insan psikolojisi ve daha doğru bir ifade ile davranış bilimlerinin sağladığı veriler ışığında gerçekleştirilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı kurumun hedeflerine en verimli biçimde ulaştırılmasıdır. Bunun gerçekleştirilmesinde insanın en önemli rolü oynayacağı inancı ile insan kaynakları yönetimi insan ilişkilerine yönelmiştir. Böylece insan kaynakları yönetimi işle ilgili sorunlar ve insan ilişkileri üzerinde yoğunlaşarak kurumun geleceğe hazırlanmasını ve başarılı olmasını sağlamaya çalışır. Personel yönetimi ise uygulama alanı olarak daha çok günlük sorunlar ve uygulamalarla ilgilenir.

Sonuç olarak insan kaynakları yönetimi insana odaklanmış, işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun personel politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir işlev görevini görür. Böylece insan kaynakları yönetimi hiç alışık olmadığımız ve tamamen yeni yaklaşımlardan, ilkelerden çok, kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, işgören yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır[17].

2.2.8.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gerekçesi

Günümüzde özellikle insanın doğasına ilişkin olarak ulaşılan bilgiler, hangi ortamda olursa olsun insan ilişkilerinin giderek önem kazanmasına neden olmuştur. Diğer yandan bilgi büyük bir hızla gelişmekte ve artmaktadır. Bu hızlı değişime, gelişime ve bilgi artışına uyum sağlamak, gerek birey gerek kurum ve gerekse toplumları yeni arayışlara yöneltmiştir. İnsanın ruh sağlığı bakımından kendisini tanıması gereklidir. Aynı biçimde kurumun işgörenlerini tanıması gereklidir. İnsan unsurunun hemen her ortamın en önemli bileşen olarak ortaya çıkması, belirli bir çevreye hapsedilmiş durumdaki işgören ilişkilerinin önemini arttırmış, personel yönetimi çerçevesini aşmıştır. Böylece insan kaynakları yönetimi kurumun yönetimine muhasebe, pazarlama ve üretim kadar katkısı bulunan bir süreç olarak kurumdaki insan ve diğer kaynakları bir bütün olarak ele alır.

İnsan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasında rol oynayan önemli bir nokta da çalışanların bireysel gelişme ihtiyaçlarındaki artıştır. Yüksek teknoloji, makine ve robotların giderek daha çok üretimde yer almasını sağlamıştır. İnsanların iş ortamındaki rolleri ise giderek daha karmaşık, yüksek zihinsel fonksiyonları gerektiren ve işin düşünce kısmı ile ilgili çalışmalardır.

Bilgi insanı olarak adlandırılan ve sayıları giderek artan çalışanların kişisel gelişimleri, başlı başına bir çalışma alanını oluşturmuştur. İnsan kaynakları yönetimi, tüm çalışanların hızlı bilgi artışının yol açtığı bilgi eskimesi ile başa çıkmalarını sağ-

layacak bir kurumsal ortamın hazırlanmasını da amaç edinmiştir. Dolayısıyla çalışanların performanslarının geliştirilmesi ile ilgili, kendilerini aşmalarının sağlanmasına yönelik çalışmalar insan kaynakları yönetiminin önemli bir uğraşı alanını oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi içerik olarak akademik ve teorik yönü bulunmakla birlikte insan ilişkilerine ilişkin pratik uygulamaları da kapsamaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi bir yandan iş ve işgören ilişkilerine yönelik temel politikalar, ilkeler, yöntemler ve pratik uygulama yaklaşımlarını kendi içinde barındırır. Diğer yandan hem teorik kısmı; hem de uygulama kısmı bulunması nedeniyle kurumsal, kavramsal ve kültürel yönleri de bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi kapsamını belirlemenin zorluğu, önemli ölçüde halen bu alanda çalışanların, uygulama içinde olanların, konuyu bir bütün olarak görmelerindeki zorluktan ileri gelmektedir. Bilindiği gibi bir olayın içinde fazlasıyla yer alan bireylerin kendi çalıştıkları ve içinde yer aldıkları süreci objektif olarak tanımlamaları zordur.

Sonuç olarak hızlı bilgi artışının kişi, kurum ve toplum düzeyinde gerektirdiği değişim ve dönüşüm ihtiyacı ve bu ihtiyacın giderilmesi noktasında "insan"ın anahtar rol oynaması, insan kaynaklarının günlük ve gelişigüzel yaklaşımların ötesinde, belirli bir disiplin içinde ele alınmasını zorunlu hale getirmiştir[18].

2.2.8.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

1. İnsan kaynakları yönetimi günümüzde yaşanan hızlı değişme, gelişme ve bilgi artışının yol açtığı bireylerdeki bilgi eskimesini önlemeye ve çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamaya çalışır.
2. İnsan kaynakları yönetimi her olayın, işin en önemli bileşeni olan insan unsurunun yönetimi, insan ilişkileri, personel yönetimi, endüstri ilişkileri, çalışanların; tatmini, motivasyonu, kariyer planları, performans değerlendirmesi, işe alım, uyum programları, eğitim ve geliştirme çalışmaları gibi insan merkezli işlevleri kapsamaktadır.
3. İnsan kaynakları yönetiminin amacı, kurumun amaçlarına başarılı bir biçimde ulaştırılmasıdır. Bu amaçla insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi ve endüstri ilişkilerini birleştirerek eğitim, psikoloji ve davranış bilimlerinin verileri ışığında çalışanların yönetimiyle bir bütün olarak ilgilenir.
4. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi gibi çalışanların kurumla ve devletle olan ilişkilerini düzenleyen teknik bir iş olmakla sınırlı değil, bu işlevi de içeren ve muhasebe, pazarlama, üretim gibi kurum fonksiyonları kadar örgütün yönetimine katkıda bulunan bir işlevdir.

5. İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel ortam içinde çalışanların aralarındaki bağlılığın geliştirilmesi, kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışır.
6. İnsan kaynakları yönetimi, felsefesi, teknik özellikleri ve uygulamaları ile 1980'li yıllarda ortaya çıkmış, iş ilişkilerine farklı bir bakış açısı getirmiş, insanı merkez alan bir disiplindir.
7. İnsan kaynakları yönetimini somuta indirgeyip tanımlamak oldukça zordur. Çünkü, bu disiplinin uğraşı alanı olan insan ilişkileri bir süreklilik arz eder. Bu sürekliliğe bütünsel bir bakışla yaklaşılarak her olayın kendi ortamı içinde ele alınması gereklidir. Hangi açıdan bakılırsa bakılsın insan kaynakları yönetiminin temelinde çalışanların ilişkilerinin yönetilmesi (koordinasyonu) yer almaktadır.
8. İnsan kaynakları yönetimi, kurumdaki iş bölümü sonucu çalışanlar arasında çıkan gerilimler, çatışmalar, beklentiler ile ilgilenir. İşgörenler ile kurumun farklı beklentiler ve menfaatler değil, ortak hedefler etrafında buluşmalarını sağlamaya çalışır.
9. İnsan kaynakları yönetimi kurumsal ortamda insan ilişkilerini parça parça olarak değil bir bütün halinde incelemeye çalışır. Yani insan kaynakları yönetimi, organizasyonun bütününe göz ardı etmeden organizasyondaki ayrıntıları anlamaya ve incelemeye çalışır.
10. İnsan kaynakları yönetiminin temel iki amacından birincisi bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek, onun mesleki gelişimine katkıda bulunmaktır. İkincisi ise, insan kaynaklarının organizasyonun hedefleri doğrultusunda en verimli biçimde değerlendirilmesidir.
11. İnsan kaynakları yönetiminin gelişmesini hızlandıran gerekçeler arasında devlet düzenlerindeki değişiklikler ve sık biçimde yaşanan krizler, ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleşen siyasal ve ekonomik sorunlar, temel bazı kaynakların (kömür, petrol vb.) azalması ve bütün bunların sonucu olarak iş gücünün yapısı ve işlevinde meydana gelen değişimler öncelikle sayılabilir.
12. İnsan kaynakları yönetimi, kurumdaki insan kaynağının motivasyonunu sağlamaya yönelik çalışmaları gerçekleştirerek, insana yönelik yönetim anlayışı ile örgütsel değişmeyi sağlar. Çünkü, örgütsel değişimin lokomotif, insan kaynağının değişime hazır ve istekli olmasıdır.
13. İnsan kaynakları yönetimi iletişimi, organizasyon içinde motive edici bir unsur olarak kullanır. Dolayısıyla organizasyon içinde sağlıklı bir iletişimin gerektirdiği bilgi akışı sürecinin oluşturulması gereklidir.
14. İnsan kaynakları yönetimi, kurumun sürekliliğini sağlayacak ortak amaçlar belirleyerek, çalışanlar arasında paylaşılan, kabul gören görüşler oluşturmaya,

böylece kurumun kendisine has değerleri ve normlarının oluşmasına zemin hazırlar. Zamanla oluşan kurumsal kültürün paylaşılmasını ve kuruma bağlılığı sağlar.

15. İnsan kaynakları yönetimi, kurumdaki çalışanları, iç müşteri mantığı ile ele alarak ihtiyaçlarının karşılanması, böylece verimin artmasını sağlayacak stratejiler geliştirir. Geliştirilen stratejileri uygular. Gerek kurum içinde; gerekse kurum dışında personelin, beklenti ve haklarının takipçisi olur.
16. İnsan unsurunun öneminin artmasına paralel olarak insan kaynakları yönetimi, organizasyonun vazgeçilmez bir parçası haline gelmektedir. Bu durum insan kaynakları yöneticisine yönelik beklentilerin giderek artmasına yol açmıştır.
17. İnsan kaynakları yönetimi, tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaştırılmalarını hedefler. Bunun için çalışanların; kuruma ve işlerine uyumları, uyumsuzlukları, sorunları ve iş tatminleriyle ilgilenir.
18. İnsan kaynakları yönetimi, bilgi toplumu, postmodern toplum, globalizasyon, iletişim toplumu ve benzeri biçimlerde tanımlanan toplumsal dönüşümün kişi ve kurum düzeyinde gerçekleştirilebilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirir. Çünkü dönüşümün temelinde "insan" ve onun dönüşümü yer almaktadır. Diğer bir ifade ile örgütsel değişim için öncelikle kişilerin davranışlarında değişiklikler yapılmasını gerektirmektedir.
19. Günümüz işletmelerinin hiyerarşik yapılanmasında gücün (erk) kaynağı değişmiştir¹⁵¹. Otoriteye dayalı yönetim, yönetsel pozisyonlar, görevler, roller tartışılır hale gelmiştir. Uzmanlık alanı, takım çalışması ve karşılıklı işbirliği ön plana çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi bu işbirliğinin gerekleri ve koşullarını sağlamaya çalışır.
20. Günümüz insanı giderek daha çok bilgi işi ile uğraşmaya başlamaktadır. Dolayısı ile çalışanların "bilgi insanı" olmaları gelecekteki organizasyon yapısının temel özelliği olacaktır. İnsan kaynakları yönetimi bilgi organizasyonlarını oluşturacak insan kaynağının yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlar. Bunu yaparken de "bilgi insanın eseridir" mantığından hareketle insana daha büyük önem verir ve bilgiyi değil insanı temel kaynak olarak ele alır[21].

2.2.8.5 İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyon Yapısı içindeki Yeri ve İşlevleri

2.2.8.5.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyon Yapısı içindeki Yeri ve İKM

İnsan kaynakları yönetimi çerçevesinde yapılacak çalışmaların oldukça geniş bir perspektife yayıldığı bilinmektedir. Çünkü, kurumun varlığını sürdürmesi yönündeki etkinliklerinin hemen hemen tamamı insanlar yoluyla yapılmaktadır. Bir yandan mevcut çalışanların verimlerinin artırılması ve amaçlarına ulaştırılmaları gerekirken diğer yandan organizasyonun insan kaynağı yoluyla amaçladığı hedeflere ulaştırılması gereklidir. Bütün bu süreçte çalışanların mutlu, uyumlu olmaları ve rahat hissetmeleri için gereken önlemlerin alınması ve ihtiyaçlarının karşılanması gereklidir. Bu çalışmalara ek olarak zamanla kurumda doğan insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenmesi ve giderilmesi yönündeki çalışmaların, belirli bir sistematik içinde gerçekleştirilmesi gereklidir.

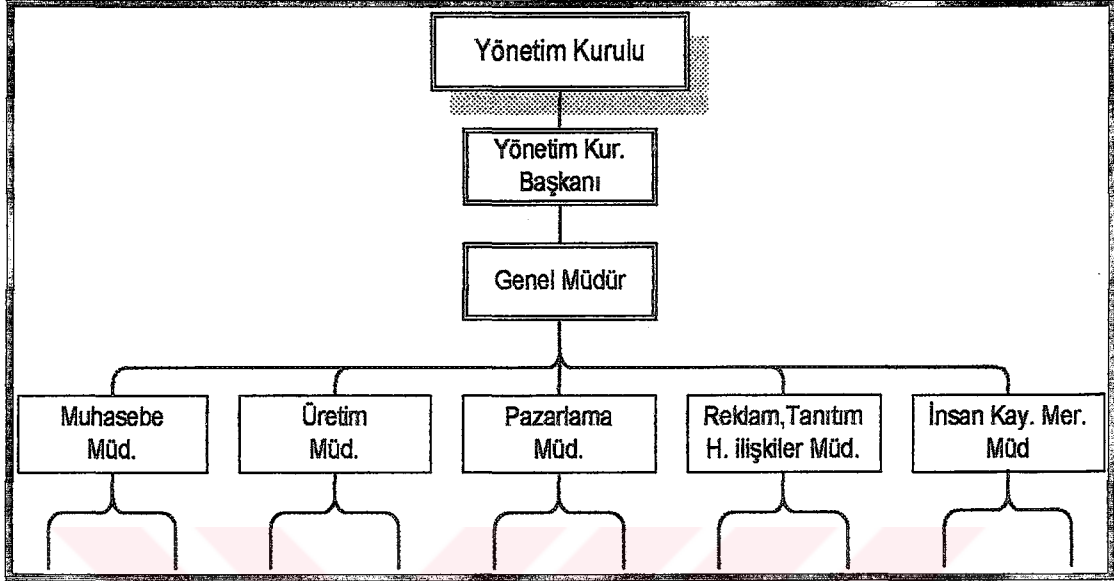
Bütün sayılan bu çalışmaların gerçekleştirilmesi, insan kaynakları yönetiminin, organizasyon içinde sağlam bir yapılanmaya sahip olmasını gerektirmektedir. Sağlıklı ve ihtiyaca cevap verecek bir organizasyon yapısına sahip olmayan bir kurumun, sözü edilen çalışmaları gerçekleştirmesi oldukça zordur. İKM'nin organizasyon yapısı içindeki yerinin diğer bir önemi ise bu merkezin genel olarak insan unsuru ile ilgili olgu ve olayları ele almasıdır. Dolayısıyla İKM, organizasyonun diğer bütün birimleri ile yakından ilişki ve etkileşim halindedir.

Bir bütün olarak kurumun iyi planlanmış bir organizasyon yapısına sahip olması, gerçekleştirilen çalışmalarda karışıklık ve karmaşıklık, görev çakışmalarını, çatışmaları, yöneltme, yetki ve sorumluluk gibi alanlardaki sorunları çözecektir. Aynı biçimde, İKM'nin bir birim olarak belirgin bir organizasyon yapısının bulunması, bu yapıdaki görev, yetki ve sorumlulukların tanımlanmış olması benzeri rahatlıkları sağlayacaktır.

İKM'nin organizasyon yapısı için ilgili kaynaklarda kesinlik kazanmış bir yapılanma örneği yoktur. Çünkü, bu yapılanma her kurumda, kurumun büyüklüğü, işlev alanı ve yerleşmiş kültürel değerlerine göre değişebilmektedir.

Bu eserde genel olarak orta büyüklükte bir kurum baz alınarak, insan kaynakları yönetimi etkinlikleri üzerinde durulduğundan İKM organizasyonu da orta büyüklükteki bir kurum göz önünde bulundurularak bir yapılanma modeli oluşturulmaya çalışılmıştır. Diğer yandan, İKM genel bir kavram olarak ele alınmıştır. İKM organizasyonu bazı kurumlarda insan kaynakları müdürlüğü, insan kaynakları bölümü veya birimi, hatta kimi kurumlarda ise insan kaynakları koordinatörlüğü

biçiminde düzenlenebilir. Bu, kurum büyüklüğü ve iş alanına göre değişebilmektedir. Önemli olan bu organizasyona kurum içinde verilen isim değil, işlevlerdir. İnsan kaynakları yönetiminin işlevi ise iş alanı ve kurumun büyüklüğü ne olursa olsun birbirine çok yakındır.

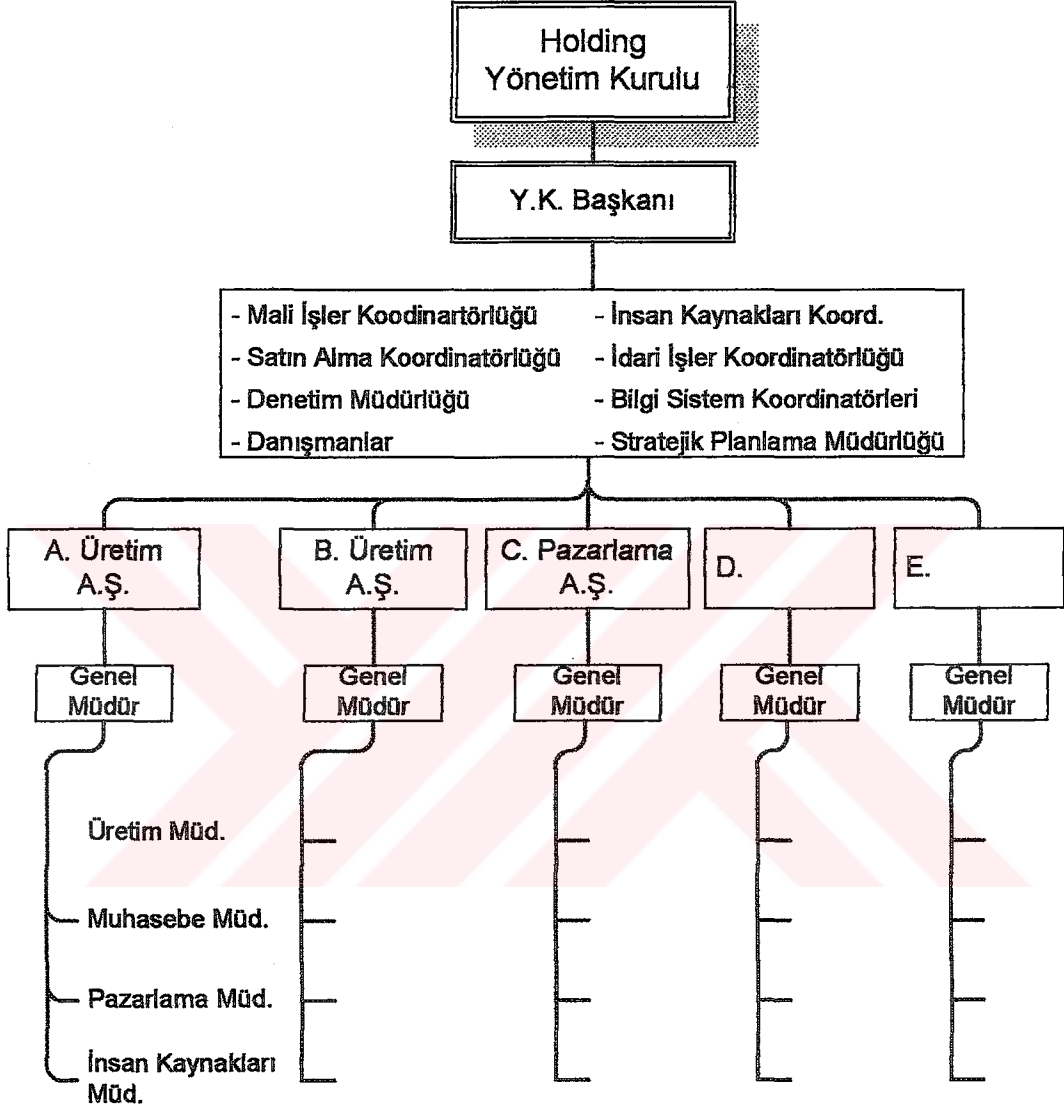


Şekil 2.3: Orta büyüklükteki bir sanayi şirketinin organizasyon yapısı ve insan kaynakları merkezinin yeri

Yukarıdaki şekilde bir organizasyon şemasında İKM'nin yeri görülmektedir. Burada İKM, temel işletme fonksiyonları olan üretim (veya hizmet), muhasebe, pazarlama ve reklam ile eş değerde düşünülmüştür. Diğer yandan İKM müdürlüğünün belirleyici bir rolü vardır. Çünkü, diğer birimlerin de çalışanları ve çalışmaları İKM'yi ilgilendirmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ve klasik personel yönetimi anlayışları arasındaki farklara göre, bu şemadaki İKM'nin yerine eskiden personel müdürlüğünün bulunduğu görülebilir. Ancak insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ile personel müdürlüğünün fonksiyonları arasında önemli farklılıklar vardır. Her şeyden önce klasik personel yönetimi anlayışında, personelin kuruma resmi ilişkileri, ücretlendirme ve üçüncü şahıslara karşı sorumluluğun gerektirdiği çalışmalar yapılmaktadır. Buna karşılık insan kaynakları yönetiminde, kurumdaki bütün insan ilişkilerinin belirli bir sistematik içinde ele alınması söz konusudur.

Birkaç alt kurumdan oluşan, konusunda uzmanlaşmış büyük şirketlerde İKM'nin organizasyon içindeki yeri farklılık arz edebilir. Bu durumda aşağıda yer alan büyük hacimli bir kuruma ilişkin organizasyon şemasında da görüldüğü gibi merkezde alt şirketlerden bağımsız olarak kurulan insan kaynaklarının organizasyonu, gruba bağlı yan kuruluşlara da hizmet verir. Buradaki bağımsız kuruluş niteliğindeki İKM, grubun tüm kurumlarındaki insan kaynakları ile ilgili uzmanlık bilgileri sunar. Her kurumun

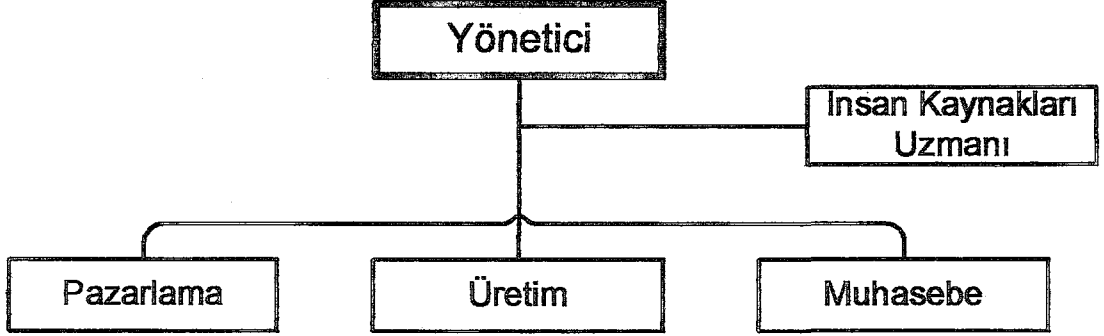
kendi içinde ayrıca bir İKM bulunabilir, bulunmasında da yarar vardır. Yan kuruluşların İKM'leri matriks organizasyon mantığı ile hem kendi kurumundaki yöneticilere hem de şirketler grubunun merkezinde yer alan insan kaynaklarına bağlıdır.



Şekil 2.4: Bir holding veya şirketler grubunun yapılanmasında insan kaynaklarının yeri

Özellikle şirketler grubundaki insan kaynakları yönetiminin organizasyonu, merkezde uzmanlık gücü, birimlerde (uçlarda) ise uygulama gücü niteliğindedir. Bu yapılanma mali işler, idari işler, bilgi sistem ve satın alma gibi birimler için de geçerlidir. Böylece şirketlerde bulunan insan kaynakları birimleri, idari açıdan kendi şirket yetkililerine fonksiyon açısından ise, merkezdeki insan kaynakları koordinatörlüğüne bağlı olarak çalışmalarını sürdürürler. Örneğin inşaat grubunda etkinlik gösteren şirketi çalışanlarına hizmet vermek amacıyla kendi bünyesinde İKM kurulmalıdır. Ancak bağlı bulunduğu şirketler grubunun merkezinde yer alan insan kaynakları

organizasyonu, grubun genelde insan kaynakları sorunlarını ele alır ve özellikle yönetici kademelerine yönelik kariyer planlamalarını, ödöl sistemini eğitim, geliştirme ve benzeri çalışmalarını gerçekleştirir. Bir şirketler grubu değil de tek bir şirket söz konusu ise tüm bu çalışmalar şirketin kendi insan kaynakları merkezinde yapılır.



Şekil 2.5: Küçük bir kurumda insan kaynakları işlevinin yeri

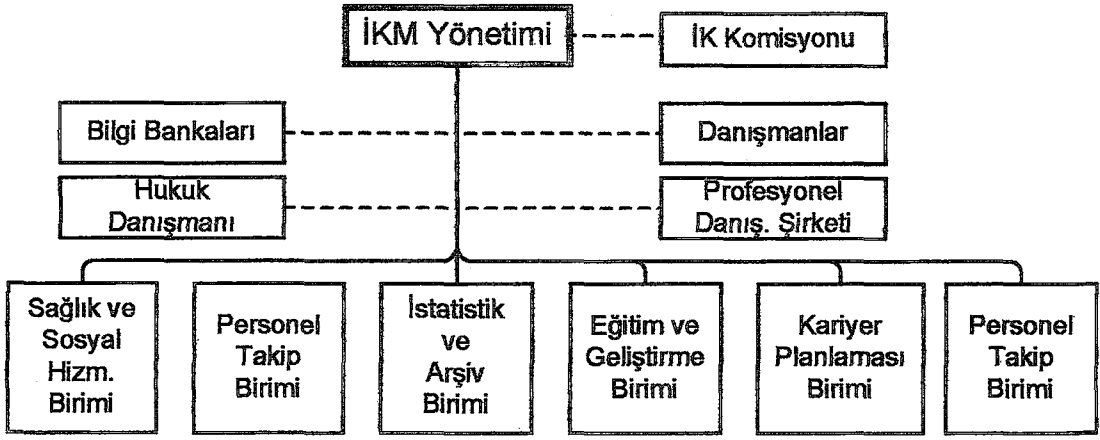
Küçük kurumlarda insan kaynakları yönetiminin organizasyon yapısı içinde daha sınırlı bir yer tutacağı açıktır, bu tür kurumlarda çoğu zaman insan kaynakları ile ilgili bağımsız bir birim ihtiyacı yoktur. Ancak insan kaynakları ile ilgili işleri yürütmek amacıyla bir uzmana gereksinim vardır. İnsan kaynakları yöneticisi yada insan kaynakları uzmanı olarak görevlendirilecek kişi, orta ve büyük kurumlardaki insan kaynakları merkezlerinin yürüttüğü çalışmaların gerekli olan kısımlarını gerçekleştirmeye çalışır.

Küçük kurumlardaki insan kaynakları yöneticisinin rolü ve işlevleri büyüktür. Bu rol, bazen danışmanlık fonksiyonunu da içerir. Çünkü, insan kaynakları yöneticisi bir bütün olarak kurumun çalışanlarının ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlarken, diğer yandan kurumda verimliliği sağlamak durumundadır. Dolayısıyla, kurum yöneticisinin en yakın çalışma arkadaşı, insan kaynakları yöneticisi olabilmektedir[22].

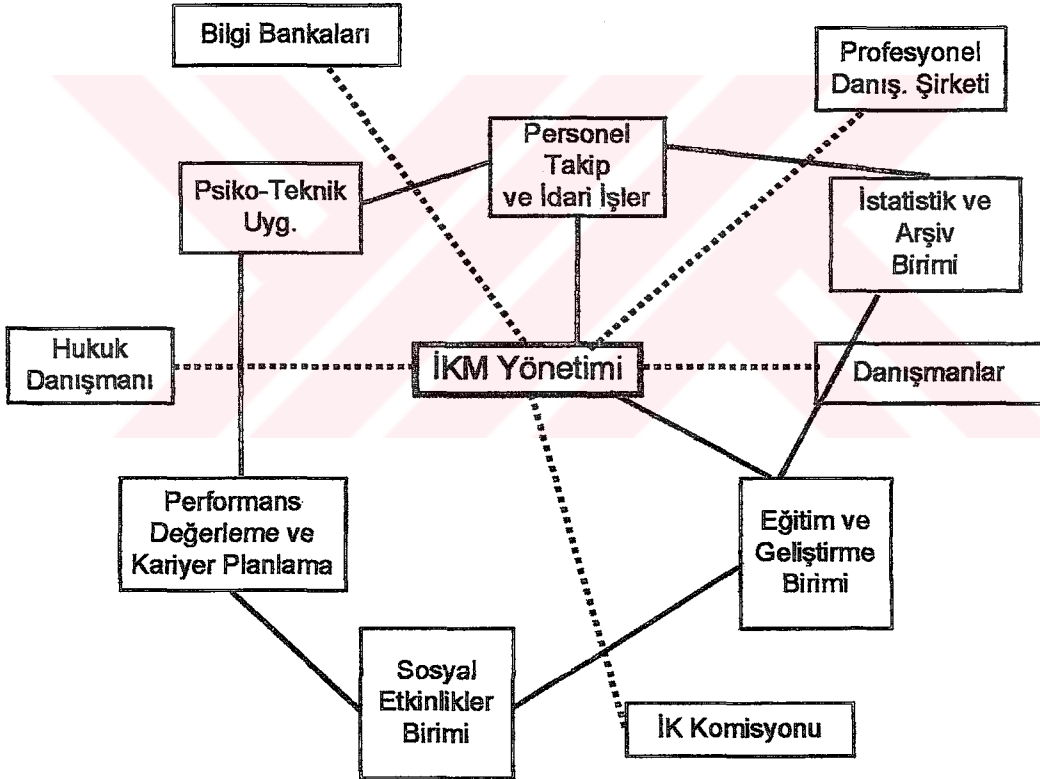
2.2.8.5.2 İKM'nin Organizasyon Yapısı

A. Organizasyon Yapısı

İnsan kaynaklarının, genel organizasyon yapısı içindeki yeri kadar, birim olarak kendi içindeki yapısı da önemlidir. Nitekim bu yapılanma, gerçekleştirilecek çalışmaların başarıya ulaşmasını sağlayacaktır. Aşağıda orta büyüklükteki bir kurumun İKM'sinin organizasyon yapısı konusunda iki model görülmektedir.



Şekil 2.6: İkm'nin organizasyon yapısı modeli - 1



Şekil 2.7: İKM'nin organizasyon yapısı modeli - 1

Organizasyon yapısını içeren şekilde de görüldüğü gibi İKM'nin aldığı danışmanlık hizmetleri oldukça fazladır. Bunun başlıca nedeni, insanın en değerli kaynak olması ve insana ilişkin kararların elden geldiğince dikkatli verilmesi gereğidir. Dikkat edildiği gibi İKM organizasyon şeması için iki model verilmiştir. Bunlardan birincisi alışlagelmiş organizasyon şemasıdır. Yapının daha rahat anlaşılması bakımından bu

model yardımcı olmaktadır. İkinci şekil ise İKM'nin uygulamadaki çalışma şeklini içermektedir.

İKM'nin çalışma biçimi ağırlıklı olarak uzmanlıklara dayandığından uygulama belirgin bir hiyerarşiden çok uzmanlık gücüne dayanmaktadır. Dolayısıyla organizasyonun diğer birimlerinde görülemeyecek bir çalışma biçimi söz konusudur. Burada verilen organizasyon yapısının genel özellikler taşıdığı ve genel bir model olduğu unutulmamalıdır. Bu model kurumun işlev alanına, büyüklüğüne ve insan kaynakları ile ilgili mevcut çalışmalarına göre değişiklikler gösterebilir. Önemli olan kuruma en uygun yapılanma modelinin bulunması ve bu modelin genelde organizasyona uyum sağlamasıdır.

İKM organizasyonu genelde bütün kurumun organizasyon yapısının bir parçası ve uzantısıdır. Dolayısıyla tek başına İKM organizasyonunun iyi planlanması gerekli ama yeterli değildir. Sosyal bir organizasyon olan kurumun yapı, teknoloji, ortam ve insan kaynağı ile bir bütün oluşturması gereklidir[23].

B. İnsan Kaynakları Merkezi Yöneticiliği

İKM'nin organizasyon yapısı; kısaca incelendiğinde işin başındaki yöneticinin oldukça yoğun ve karmaşık işleri bulunduğu görülmektedir. Alanında eğitim almış ve yeterli deneyime sahip bireylerin altından kalkabilecekleri bu görev, yöneticinin çok yönlü ilişkiler kurmasını, analizler yapmasını gerektirmektedir. İnsan kaynakları yöneticisi, her şeyden önce insanları sevmeli ve insan ilişkilerine duyarlı olmalıdır. Jest ve mimikleri, davranışları, konuşmaları, kısacası iş ve sosyal hayatı ile insanların sempati duydukları, itici bulmadıkları birisi olmalıdır. En önemli özelliklerinden birisi de kişilerin rahatlıkla kendisi ile iletişim kurabilmeleridir. İnsan kaynakları yöneticisi, çalışmaları sırasında tarafsız olmalı ve bütün kararlarını büyük bir dikkat ve titizlikle vermelidir. Çünkü, verdiği kararlar doğrudan insanların iş hayatlarını etkilemektedir. Hangi alanda olursa olsun yönetici hüviyeti kazanmış bireyin etkinliği, kurumun genel hedeflerine ulaşması bakımından belirleyici önemdedir. Ne kadar kuvvetli ve yerleşik bir sistem kurulursa kurulsun onu işletecek ve yönlendirecek olan insandır. Kısacası her sistemin insanlarla sınırlı yönü bulunmaktadır. Dolayısıyla İKM yöneticisinin, insan ilişkilerine duyarlı ve insan kaynağına ilişkin konulara hakim olması gereklidir.

a) İnsan Kaynakları Yöneticisinin Özellikleri

İnsan kaynakları yöneticisinin sahip olması gereken özellikler şu şekilde özetlenebilir:

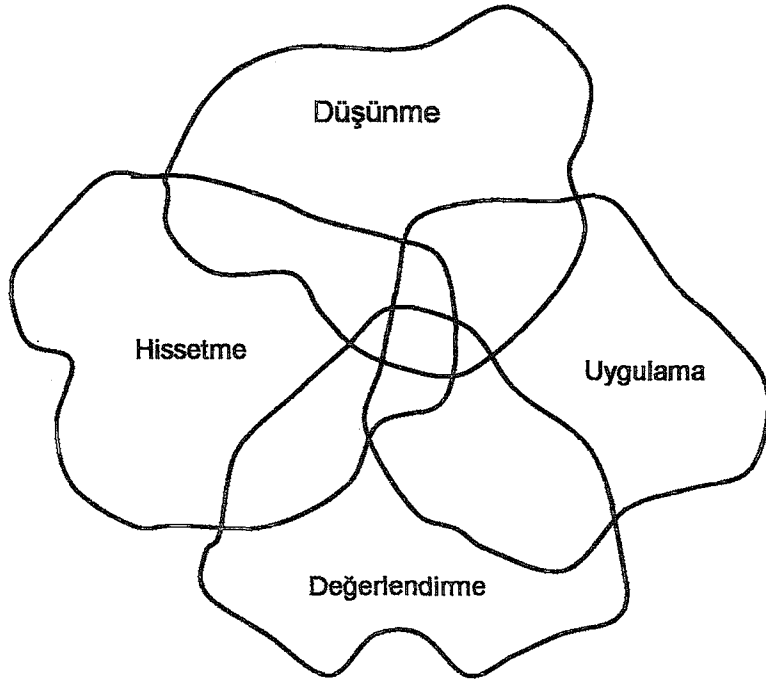
1. **Kişilik Özellikleri:** Hangi alanda olursa olsun; bütün yöneticiler için yönetsel süreci etkileyen başlıca unsur; kişilik özellikleridir. İnsan kaynakları yöneticisinin işi, sürekli olarak insanlarla ilgili olduğundan kişilik özellikleri çok daha önemlidir. İnsan kaynakları yöneticisinin rahat ancak girişken,

kendisini geliştirmeye eğilimli, başarı güdüsü yüksek, rahat iletişim kurabilen ve benzeri kişilik özelliklerine sahip olması gereklidir. Sürekli olarak insanları değerlendirme durumunda olacağından, herhangi bir takıntısının olmaması son derecede önemlidir. Çünkü, insanlara ya da insan ilişkilerine ilişkin bir takıntısı olduğunda, değerlendirmesi objektif olmayacaktır. Nitekim yöneticilere ilişkin son çalışmalar, sıkı denetim taraftarı, klasik otorite ve kontrol eğiliminin değil, çok yönlü olabilme, bir çok rolü oynayabilme ve takım çalışması eğiliminin günümüz yöneticisinin başarısında etkili olduğunu belirlenmiştir. Diğer yandan agresif olmaması, rahat geçinen, insanları idare etmeyi bilen, empati sahibi bir kişi olması gereklidir[22].

2. **Zihinsel Özellikler:** Zihinsel özellikler bakımından insan kaynakları yöneticisinin yüksek düzeyde bir analiz, sentez ve muhakeme gücüne sahip olması gereklidir. Özellikle olaylar arasındaki bağlantıyı, sebep - sonuç ilişkilerini rahatlıkla kavrayabilen ve hafızasına güvenebilen birisi olmalıdır. Diğer yandan, kısa zamanda farklı çözümleri üretebilen, bakış açısını kolayca değiştirebilen bir zihinsel potansiyele ve üretkenliğe sahip olması gereklidir[24].
3. **İletişim:** İnsan kaynakları yöneticisi aynı zamanda bir iletişim lideridir. İletişim kurma, bir yatkınlık olarak kişilik özelliklerini bir beceri olarak zihinsel özellikleri yakından ilgilendirmektedir. Bir bütün olarak, organizasyon içinde insan kaynakları yöneticisinin en önemli rolü, iletişim kurma özelliğidir. İnsan kaynakları yöneticisi, gerektiğinde çatışan iki birim müdürünün aralarındaki sorunu konuşmalarına, sağlıklı bir iletişimi kurmalarına yardımcı olur. Gerektiğinde herhangi bir ailevi sorunundan dolayı iş verimi düşen işgören ile iletişim kurarak onu anlamaya çalışarak, onu dinleyerek sorunun çözümüne katkıda bulunur. İnsan kaynakları yöneticisi jest, mimik, hal, hareket, tavır, tutum ve davranışları ile iletişime açık olduğu mesajını sürekli olarak vermelidir[24].
4. **Liderlik:** İnsan kaynakları yöneticisinin temel ve belirleyici özelliklerinden birisi liderliktir. Liderliğin, yöneticilikle aynı şey olmadığı bilinen bir gerçektir. Diğer bir ifade ile her yöneticinin lider olduğu söylenemez. Nitekim liderliğin bir pozisyon değil, bir süreç olduğu belirtilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, dinamik ve çok sık karar verme davranışını gerektiren bir yönetim alanıdır. Dolayısıyla İKM yöneticisinin liderlik özelliklerini taşıması büyük avantajlar sağlayacaktır. Ağırlıklı olarak doğuştan getirilen ve kişinin insan ilişkileri, yönlendirme\ koordinasyon, iletişim, öngörü ve benzeri beceri ve yetenekler bakımından gelişmiş olması, liderliğin temel özellikleri arasında

sayılmaktadır. İnsan kaynakları yöneticisinin liderlik rolü ile çalışanlarını çok daha iyi motive edebileceği ve insan kaynakları ile ilgili olgu ve olayları, sorunları önceden sezebileceği ve gerekli önlemleri alabileceği bilinmektedir[24].

5. **Eğitim ve Sürekli Gelişme:** İnsan kaynakları yöneticisinin en önemli özelliklerinden birisi, sürekli ve sistemli olarak kendisini yenilemesi, kendi öğrenme sorumluluğunu yüklenmesi, öğrenme arayışında olması kısacası hayat boyu öğrenmeyi alışkanlık haline getirmesidir. İnsan kaynakları yöneticisi, eğilim ve kendini geliştirme amaçlı etkinliklere katılım konusunda öncülük rolü oynar. Çalışanlar için çeşitli eğitim ve geliştirme programlarının başlatılmasını sağlamaya çalışır. İnsan kaynakları yöneticisi alanında en az lisans üstünde bir eğitim almış olmalıdır. Nihayet büyük bir hızla gerçekleşen bilgi artışını izleyecek güç ve kendini geliştirme çabasına sahip olmalıdır[24].
6. **Ahlâk ve Moral Değer:** İnsan kaynakları yöneticisi işlerinde açık, ilişkilerinde güvenilir ve dürüst olmalıdır. Kısacası ahlak ve moral düzeyinin yüksek olması son derece yürekliktir. Gündelik insan ilişkilerinde zaten önemli olan bu özellik, kilit bazı konumlar için çok daha önemlidir. Çünkü, insan kaynağını değerlendirirken, insanları işe alırken, kişileri ödüllendirirken, ücretlerini düzenlerken kısacası bütün insan kaynakları yönetimi süreci gizlilik, tarafsızlık, objektiflik ve güven gerektirmektedir. Bu güvenin zedelenmesi, İKM'nin yapacağı çalışmalara gölge düşüreceği ve çalışmaları tartışılır hale getireceği için sakıncalı sonuçlar doğuracaktır. Ayrıca, yöneticinin, kararlarında kurum önceliğine, kendi bireysel tercihlerinin önünde yer vermesi gereklidir[24].
7. **Soru Sormak:** İnsan kaynakları yöneticisinin sahip olması gereken bireysel özellikler arasında sorgulayıcı olması, çok soru sorması yanında zihinsel süreçlerindeki etkinliğinin güçlü olması da vurgulanmalıdır. Aşağıdaki şekilde, insan kaynakları yöneticisinin zihinsel süreçlerdeki hareketliliği, birbirini tamamlayan ve sürekli etkileşim halindeki süreçler olarak yer almaktadır[24].



Şekil 2.8: Yöneticinin zihinsel süreçlerindeki hareketlilik ve etkileşim

Zihinsel süreçlerin her birinin hacmi, yoğunluğu, derinliği; zaman, konu ve duruma göre değişebilmekte ve yeniden yapılanabilmektedir. Bu etkileşim sürecinin aslında tüm yöneticiler için geçerli ve önemli olduğu, söz konusu olan insan olunca daha da önemli olduğu unutulmamalıdır. Bu süreçlerin, her birinin kendi içindeki işleyişi, birbirleri ile etkileşimlerinde de sorgulayıcılık önemlidir. Maalesef eğitim sistemleri ve yetiştirme biçimleri kişileri, kalıplı olmaya, standart olmaya farklı düşünmemeye kısaca soru sormamaya yönlendirmektedir. Oysa ki soru sormak, tüm gelişmelerin başlangıcı, bilgi toplumunun gerektirdiği değişim ve dönüşümün ateşleyicisidir. En başta kendine soru sormayan kişi, başkasına da soru sormaz, derin, düşünme, üretme ve yaratıcılık zeminini yakalayamaz. Dolayısıyla yönetici, en çok soru soran, merak eden, olayların neden ve niçinlerini bilen bir anlayışa ve alışkanlığa sahip olmalıdır[24].

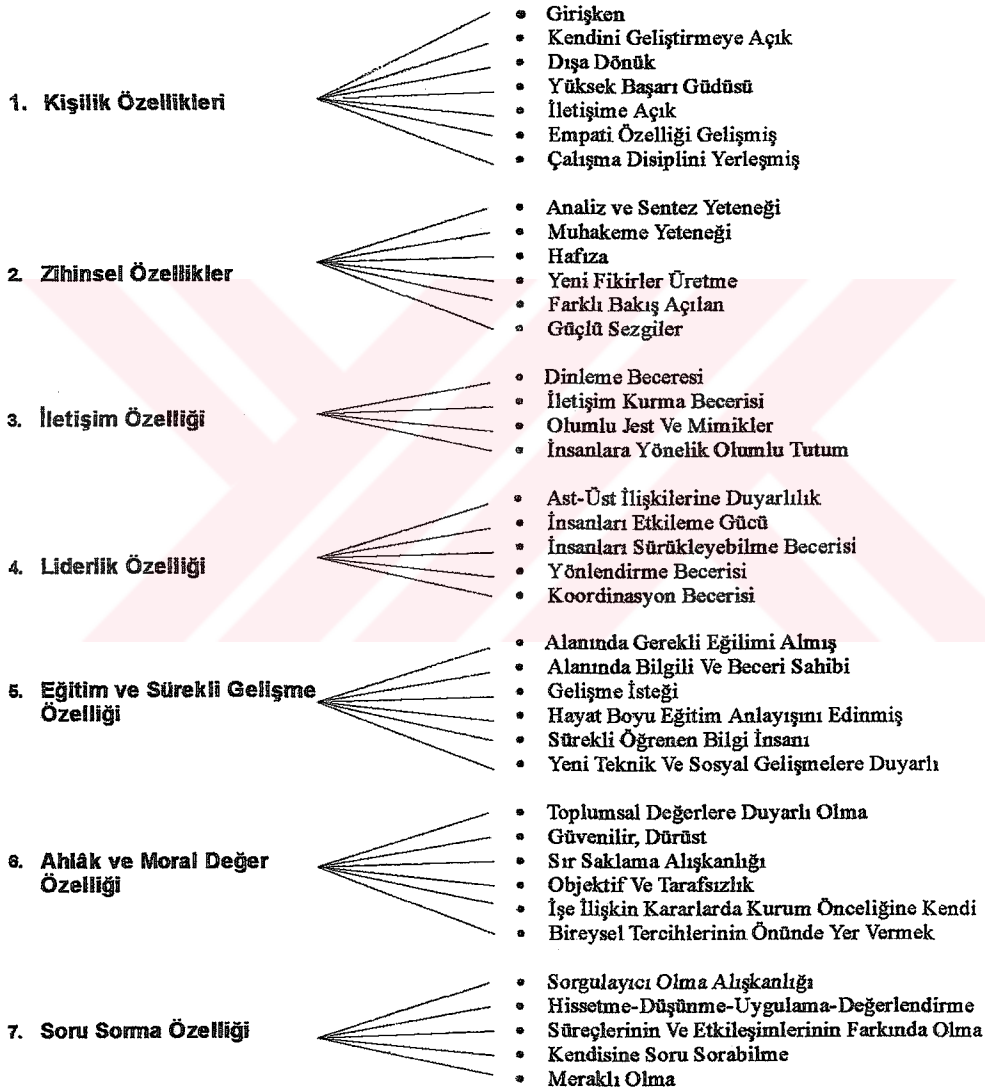
C. İKM'nin Danışma Organları

a) İnsan Kaynakları Komisyonu (İKK)

İnsan kaynakları yönetimi açısından çeşitli konularda karar verme süreci; çeşitli komisyonlar tarafından gerçekleştirilir. Bu komisyonların başında insan kaynakları komisyonu (İKK) gelir. İKK, kurumun insan kaynakları ile temel stratejilerinin belirlenmesini, çalışmaların gözden geçirilmesini ve eleman görüşmelerinin yapılmasını sağlar.

İKK; insan kaynakları yöneticisi, birim yöneticileri konuyla ilgili üst düzey yönetici ve gerek duyulan danışmanların katılımı ile oluşur. Bu komisyon, konu ve toplantı

amacına göre farklı kişilerin katılımından oluşabilir. İKK, ağırlıklı olarak eleman seçimi sürecinde rol oynar. İşe kabul edilmek için kuruma başvuran adaylarla yapılacak görüşmeyi İKK'nin yapması, daha objektif sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktadır. Özellikle büro işlerine, yönetim kademelerine başvuran adayların bu şekilde bir komisyon tarafından değerlendirilmesi yararlı olmaktadır[25].



Şekil 2.9: İnsan kaynakları yöneticisinin sahip olması gereken özellikler

b) Danışmanlar:

İnsan kaynakları yönetimi, insana ilişkin çeşitli kararların alınmasını gerektirmektedir. İnsan ise duygusal, sosyal, zihinsel ve fizyolojik yapısı ile diğer bütün canlılardan

farklıdır. Bireysel davranışlar kadar, grup içindeki davranışları da ayrı bir araştırma ve inceleme konusudur. Diğer yandan, insan tüm yönleriyle bir bütün olarak organizasyon içinde yer alır. Daha da önemlisi insan, karmaşık ve çoğu zaman anlaşılması güç bir canlıdır. Bütün bu gerçekler insanın, çeşitli disiplinlerin ışığı altında incelenmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimi sürecinde, çeşitli danışmanlara ihtiyaç duyulmaktadır. İhtiyaç duyulabilecek başlıca danışmanlık alanları arasında insan kaynakları, davranış bilimleri, yönetim organizasyon, psikoloji, eğitim, hukuk ve benzerleri öncelikle sayılabilir. Kurumun iş alanına göre bu tür danışmanlardan yararlanılması bazen çok hayati hataların yapılmasını önleyecektir. Bazı kurumlar danışmanlara yapılan yatırımı gereksiz görürler. Yüzlerce kuruluşun, işbirliği halinde bulunduğu danışmanlar ve yaptıkları başarılı çalışmalar bu anlayışın yanlış olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, danışmanlardan etkili biçimde yararlanılması gereği unutulmamalıdır[25].

c) Profesyonel Danışmanlık Şirketleri:

İnsan kaynakları yönetiminde çalışmalar, yoğunlukla zamana karşı bir yarış halinde gerçekleşir. Tam iş sezonunun hızlandığı bir dönemde çeşitli nedenlerle işten ayrılan kalifiye bir elemanın yerini doldurmak tek başına İKM'nin etkinliği ile gerçekleşmeyebilir. Bu durumda, profesyonel danışmanlık şirketlerinden yardım alınması büyük yararlar sağlar.

Diğer yandan bazı büyük kurumlar, insan kaynaklarının seçimi süreci ile uğraşmak istemez ve bu işi dışarıdan bir şirkete verirler. Bu durumda danışmanlık şirketi, kurum adına eleman seçimi sürecini gerçekleştirir. Diğer yandan, uzmanlaşmış bazı işler yapan konularında zor bulunabilen elemanların, başka kurumlardan transfer edilmesi gerekebilmektedir. Bu durumlarda da bir danışmanlık şirketi yararlı olabilmektedir[25].

d) Hukuk Danışmanı:

Organizasyonda çalışanlarla ilgili kararların çoğunun hukuki yönü bulunmaktadır. Çalışanla kurum arasında yapılan anlaşma (akit), çalışanın sigortasının yapılması, gerekli yasal haklarının sağlanması, çalışma saatleri, varsa sendika ile ilişkiler, izinleri ve benzeri haklarının hukuki yönü vardır. Klasik personel işlevleri arasında yer alan bu çalışmaların, çalışma ile ilgili diğer yasalara uygun olarak gerçekleştirilmesi gereklidir. Bu uygunluk olmadığında, çalışanların görecekleleri zararlar yanında kurumun çeşitli cezalar alması da söz konusu olabilir. Bu tür hataların olmaması bakımından bir hukuk danışmanı ile çalışılması gereklidir. İnsan kaynakları yöneticisi, çalışmaları sırasında bir yandan kurumun, diğer yandan çalışanın hak ve çıkarlarını gözetmek durumundadır. Bu ise çoğu zaman zorluğa düşmeyi gerektirir. Bu zorluklar

sırasında da konunun hukuki yönü için hukuk danışmanından yardım alınması, çözümü kolaylaştıracaktır[25].

e) Bilgi Bankaları:

İKM çalışmaları sırasında profesyonel danışmanlık şirketleri ve danışmanlara duyulan ihtiyacın giderilmesi için bilgi bankalarından yararlanılması da pratik sonuçlar sağlamaktadır. Özellikle son zamanlarda bilgisayarın iş hayatında daha yoğun kullanılması, eleman seçimi sürecine de rahatlıklar getirmiştir.

Çok sık duyulan eleman ihtiyaçları, sıkça yaşanan transferler, ani iş değişiklikleri ve benzeri nedenler, yeni elemanlara hızla ulaşmayı gerektirmektedir. İhtiyaç duyulan eleman için, duyuru yapılması başvuruların kabul edilmesi, adaylarla görüşülmesi, işe en uygun olanının seçilmesi ve işe yerleştirilmesi uzun ve zahmetli bir çalışmayı gerektirir. Söz konusu elemanın hızla bulunması gerekiyorsa zaman kaybedilmemesi gereklidir. Bu durumda bu amaçla kurulmuş çeşitli bilgi bankalarından yararlanılabilir. Çoğunlukla bilgisayar ortamında olan bu veriler, yüzlerce hatta binlerce kişinin özgeçmişini içermektedir. İstenen özelliklere uygun elemanlar bu veri tabanından belirlenerek, bunlara ulaşmaya çalışılır. Böylece, bazen birkaç saniyelik bir çalışma ile istenen özelliklere uygun bir çok elemana ulaşılabilir. Dolayısıyla gerektiğinde bilgi bankalarının sağladıkları bilgilerden de yararlanılması gereklidir. Bilgi bankalarının yanı sıra İKM'nin kendi bilgi bankası ve insan kaynakları paket programının bulunması da tercih edilmelidir[25].

D. İKM'nin Yürütme Organları

a) Sağlık ve Sosyal Hizmetler Birimi:

Sağlık ve sosyal hizmetler, İKM'nin önemli alt birimlerinden birisidir. Bu birim, kurumun büyüklüğüne göre müdürlük ya da şeflik düzeyinde olabilir. Birimin genel olarak çalışma konusu, kurum çalışanlarına yönelik sosyal hizmetlerdir. Önemli günler, geziler, şirket yemekleri, bayramlar ve benzeri sosyal etkinliklerin planlanması, yürütülmesi ve katılımın sağlanması bu alt birim tarafında gerçekleştirilir. Bu birimin temel bir işlevi de çalışanların sağlık durumlarıdır. Gerekli sağlık kayıtlarının tutulması, rahatsızlıkları olanlarla ilgilenilmesi gibi çalışmalar, İKM tarafından koordine edilir. Çalışanların bu konudaki güvenceleri özellikle önemlidir. Sosyal etkinliklerin, hem kurum, hem de çalışanlar açısından büyük önemi vardır. Çünkü bireylerin kurumu benimsemeleri, kurumun amaçlarını sahiplenmeleri kısaca kurumla bütünleşmeleri için sadece iş değil sosyal yönden de kurumla etkileşim halinde olmalıdırlar. Diğer bir ifade ile kurumun sosyal yönünün bulunması gereklidir. İşte sosyal etkinlikler birimi bu tür etkinliklerle kurumun sosyal yönünü

oluşturmaya çalışır. Sendika bulunan kurumlarda, sendika ile ilişkiler de İKM'nin önemli çalışmalarındandır. Bu ilişkileri sağlık ve sosyal hizmetler birimi yürütür[23].

b) Personel Takip ve İdari İşler Birimi:

Klasik personel işlevleri, insan kaynakları merkezinin süreklilik gösteren başlıca işleri arasındadır. Elemanların işe kabulleri, gerekli yasal işlemlerin yapılması gibi işler bu birim tarafından gerçekleştirilir. Çalışanların sigortalarının yapılması, çalışma saatlerinin ve izinlerinin belirlenmesi, çeşitli haklarının zamanında sağlanması, sağlık hizmetleri için gerekli kayıt ve yönlendirmelerin yapılması ve benzeri çalışmalar ve bütün bunların izlenmesi personel takibi birimince gerçekleştirilir. Dikkat edileceği gibi buradaki işlevler, temelde klasik personel müdürlüklerinin çalışmalarıdır.

Personel takip birimi, işe alımların gerçekleştirilmesi, bu işlemlere resmiyet kazandırılması işten ayrılanlar için gereken yasal işlemlerin yapılması gibi işleri de gerçekleştirir. Büyük dikkat gerektiren bu çalışmaların titizlikle gerçekleştirilmesi gereklidir[23].

c) Proje, Planlama, İstatistik ve Arşiv Birimi:

İnsan kaynaklarına ilişkin işler, diğer işletme faaliyetleri gibi sistematik çalışmayı gerektirir. Çalışan her elemanın yasalar gereğince dosyalarının bulunması ve bu dosyalarda çalışana ilişkin çeşitli bilgilerin yer alması gereklidir. Diğer yandan her kurum kendi geleneğine uygun olarak çalışanlarına ilişkin çeşitli bilgileri derler. Bunlar ya aynı ya da farklı dosyalarda takip edilmektedir. Bütün çalışanlara ilişkin bilgiler, mümkün olduğunca bilgisayar ortamında derlenerek arşivlenmelidir. Bu konudaki hazırlıklar İKM çalışmalarının bel kemiğini oluşturur. Çünkü organizasyondaki çalışmalar sırasında çok sık olarak kurumun personel durumuna ilişkin istatistik bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. İnsan kaynakları paket programlarının etkin biçimde kullanılması ile bu tür bilgilere rahatlıkla bir tuş mesafesinde ulaşılabileceğinden, kuruma uygun bir insan kaynakları paket programından yararlanılması gereklidir. Özellikle çok sayıda çalışanın yer aldığı kurumlarda istatistik raporlar, yöneticilerin karar vermelerinde çok yardımcı olmaktadır. Özellikle eleman seçimi sürecinde ihtiyaç duyulan görevlere başvuranların sıkı biçimde izlenmesi, özelliklerinin bilinmesi, elenenlerin belirlenmesi, görüşmeye çağırılacaklar ve görüşülenlerin belirlenmesi, adaylara matbu mektupların gönderilmesi ve benzeri işlerin tamamında proje planlama, istatistik ve arşiv biriminin aktif rolü bulunmaktadır.

Bu birimin en önemli işlevlerinden birisi de proje ve planlamadır. Kurum içindeki çalışanların birimlere göre yeterlilikleri, yakın, orta ve uzun vadede insan kaynağına duyulacak ihtiyaçların belirlenmesi, işgücündeki olası değişiklikler, iş yerindeki

hareketlilik, iş gücü devri ve benzeri durumlar iyi bir planlama ile yakından izlenebilir. Böylece gerekli önlemler zamanında alınabilir. Büyük kurumlarda planlama ayrı bir birim olarak tek başına yapılandırılabilir. Proje, planlama, istatistik ve arşiv birimi bir anlamda İKM'nin düşüncelerin geliştirildiği, master planlarının yapıldığı, kısa ve uzun vadedeki insan kaynağı planlamalarının hazırlandığı bir merkez olarak yöneticilerin kararlarına ışık tutar. Kurumda ayrıca bir Ar-Ge merkezi yoksa proje, planlama bölümü bu işlevi de içerir[23].

d) Eğitim ve Geliştirme Birimi:

Bilgi toplumu olarak adlandırılan günümüzde, çalışanlara kendilerini geliştirme olanağı bulabilecekleri bir iş ortamının hazırlanması, insan kaynakları merkezlerinin yoğun bir iş alanını oluşturur. Gerek teknolojik gerekse sosyal alanda hızlı değişme, gelişme ve yenileşmelerin yaşandığı günümüzde, hangi alanda olursa olsun çalışanlardaki eğitim ihtiyacı da artmaktadır. Bu ihtiyacın giderilmesi gerek bireyin mutluluğu, gerekse kurumun verimliliği bakımından gerekli ve önemlidir. Bugün hangi alanda olursa olsun çalışanların duyduğu eğitim ihtiyacı, zaman zaman ve gelişigüzel olarak yapılan hizmet içi eğitim programları ile giderilemeyecek yoğunluktadır. Dolayısıyla, bir kurumun gelişmişlik düzeyi ve kriterlerinden birisi de çalışanların haftalık, aylık ve yıllık bazda eğitime ayırdıkları süredir. Eğitim ve geliştirme birimi sözü edilen bu etkinlikleri belirli bir sistematik içinde ele alarak gerçekleştirmeye çalışır[23].

e) Performans Değerleme ve Kariyer Geliştirme Birimi:

İKM'nin çalışanların geleceği ile ilgili son derece önemli bir işlevi, kariyer geliştirme çalışmalarıdır. Her çalışan işe başladıktan bir süre sonra işinde ilerlemek, gelişmek ve daha üst kademelere yükselmek ister. Ancak, herkesin üst kademelere ilerlemesi mümkün değildir. Üst kademelere, ilerlemeye uygun kişilerin yükselmesi gereklidir. Çalışanların, işlerinde ilerlemelerinin belirli bir sistematik içinde değerlendirilmesi gereklidir. Bunun için çalışanların performanslarının belirlenmesi ve bu konudaki gelişimlerinin yakından izlenmesi gereklidir. İKM'nin bu konudaki çalışmalarının güven vermesi, tarafsız olması ve objektif kriterlere dayanması çok önemlidir. Performans ve kariyer geliştirme çalışmaları, her çalışanın yakından izlenmesini gerektirdiğinden kolay bir uğraş değildir. Ancak, bu çalışmanın sonuçları, gerek çalışanların kurumdaki iş geleceklerine bağlanmaları ve kurumu benimsemeleri gerekse kurumun mevcut çalışanların deneyimlerinden en verimli biçimde yararlanması bakımından önemlidir.

Performans değerlendirme ve kariyer yönetiminin kurum ve birey açısından taşıdığı önem nedeniyle ve tez konusuna ışık tutabileceği düşüncesi nedeniyle bu konu, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi başlığı altında detaylı bir biçimde ele alınmıştır[23].

f) Psikoteknik Uygulamalar Birimi:

İnsan kaynakları yönetiminde, özellikle eleman seçimi aşamasında işe başvuran adayların çok yönlü değerlendirmelerden geçirilmeleri gerekebilir. Çünkü, bazen adayla yapılan görüşmelere göre adayın işe uygun olup olmadığı anlaşılamaz. Nitekim, bazı işler bireyin kişilik özellikleri, yetenekleri bilgi ve beceri düzeylerinin objektif biçimde belirlenmesini gerektirebilir. Psikoteknik uygulamalar, bireylerin kişilik, yetenek ve davranışsal becerilerinin belirlenmesi amacıyla kullanılan testleri içerir. Bu testler arasında bilgi, dikkat, psikomotor, muhakeme, hafıza, algı gibi testler öncelikle sayılabilir.

Böylece İKM'nin organizasyon yapısına ilişkin incelememizi tamamlamış bulunuyoruz. Bu genel incelemede de görüldüğü gibi İKM'de süreklilik gösteren rutin işler kadar değişken özelliği bulunan dinamik işler de oldukça fazladır. Kurumların büyüklüklerine ve ayırıcı özelliklerine göre İKM organizasyon yapısına eklemeler ve çıkarmalar yapılabilir. Diğer yandan organizasyon yapısındaki birimlerde ihtiyaca uygun sayıdaki personel görevlendirilmelidir. Bu personelin alanında eğitim görmüş bireyler olması yararlı sonuçlar verecektir. Bütün bu organizasyon yapısı içinde gerçekleştirilen çalışmaların uyması gereken temel ilkeler söz konusudur[23].

2.2.8.5.3 İKM'nin Çalışma İlkeleri

İKM bir önceki başlıkta incelenen organizasyon yapısı ile içinde yer aldığı kuruma hizmet vermeye çalışır. Ancak tek başına bir birim ve organizasyon olarak ele alındığında çalışmalarını yönlendiren çeşitli ilkelerden söz edilebilir.

İKM'nin çalışma ilkeleri aşağıda özetlenmiştir[26].

A. İnsana Saygı

İnsana saygı bu ilkelerin başında yer almaktadır. İnsana ilişkin

bütün işlerde, kararlarda, çalışmalarda insana saygının temel esas

olarak benimsenmesi, çalışma koşullarının vazgeçilmez bir kuralıdır. Kısacası, insan kaynakları yönetiminin var olma nedeni insana saygıdır. Bu vazgeçilmez kuralın insan kaynakları yönetimi açısından önemi daha da büyüktür. Çünkü, İKM'de yapılan çalışmaların tamamı insana yöneliktir. İşe başvuran adayların seçimi, onlarla görüşme yapılması, eğitim çalışmaları, performans değerlemesi, terfi ve benzeri kararların hepsi kişilerin hayatlarını yakından ilgilendiren ve hatta değiştiren kararlardır. İşe alma sürecinde başvuran adaylar, işe alınacak özellikleri taşıyan ya da taşımayanlar onlara saygı duyulması, işe alınmayanları bilgilendirici mektupların gönderilmesi, iş görüşmesi sırasında kişileri aşağılayıcı tavır ve tutumlar sergilenmemesi ve benzeri davranışlar çok önemlidir. Bu davranışların istenen biçimde olmaması kişiyi

zedeledebileceği gibi kurumun imajını da olumsuz yönde etkileyecektir. Dolayısıyla insan kaynakları ile ilgili bütün çalışmalarda insana saygının temel çalışma ilkesi olarak göz önünde bulundurulması gereklidir[26].

B. Tarafsızlık

Tarafsız olma ve işe uygunluk, insan kaynakları yönetiminin “olmazsa olmaz” çalışma ilkelerindendir. İKM çalışmaları, bir anlamda sürekli olarak insanları değerlendirme ve yönlendirmeyi içerir. Bu işler sırasında, merkezin kişileri tarafsız biçimde değerlendirmesi, gerekliliğin ötesinde zorunluluktur. Bu konudaki en küçük güvensizlik belirtisi, İKM'nin çalışmalarını sekteye uğrattır. Özellikle eleman seçimi sırasında sıklıkla yaşanan kayırma, torpil ve benzeri bütün girişimler kesin bir kararlılıkla reddedilmelidir.

Bugün ülkemizde özellikle kamu sektöründeki çalışma hayatı ve iş verimine ilişkin sorunların çoğunun, tarafsızlık ilkesinin yeterince benimsenmemiş olmasından veya yeterince önemsenmediğinden kaynaklandığı söylenebilir. İnsan kaynakları yöneticisini sıklıkla sıkıntıya sokan bu durum, kamu sektörü gibi özel sektörde de görülebilmektedir. Tarafsızlık ile referansları karıştırmamak gerekir. İş başvurularında referans verecek kişilerden yararlanılması kişiyi daha yakından tanımak bakımından yararlıdır. Ancak özellikle işe kabul için yapılan seçim sırasında adaylarda aranan ve işin gerektirdiği özelliklerin tek değerlendirme kriteri olması gereklidir. İşin gerektirdiği özelliklerin yerine, başka değerlendirme kriterleri önemsendiğinde, objektif bir değerlendirmeden söz edilemez. Çünkü değerlendirme kriteri, kişiden kişiye değişecektir. Bazen özel kurumlar içinde de kurumda yönetici olan özellikle üst düzey yöneticilerin tanıdıklarının başvuruları konusunda sıkıntı yaşanır. Bu konuda İKM'nin kesin kararlı olması ve adayın durumu değerlendirilirken işe uygunluğunun temel kriter olarak önemsenmesi gereklidir. Bütün bunlardan hareketle İKM yöneticisinin tamamen tarafsız olduğu da söylenemez. İKM yöneticisi iş başvurularını değerlendirirken kurumun ihtiyacı ve adayların işe uygunluğu, çalışanları değerlendirirken performansı yüksek olan işgörenler lehinde taraftarlık yapar[26].

C. Kurum Önceliği

İKM'nin iş akışında kurum önceliği belirleyici bir ilke ve kriter olarak önem kazanır. Çalışma ne olursa olsun amaç kurumun ihtiyacı ve kurumun önceliğidir. Çoğu zaman bu önceliğin belirsizleştiği görülebilmektedir. Örneğin bazı büyük kurumlarda organizasyonun ihtiyacı bulunmadığı halde insan kaynağına yönelik bazı çalışmalara girildiği dikkati çekmektedir. Üstelik de bu çalışmalar bazı bilimsel kılıflar ya da gelişmelere ayak uydurma gibi amaçlarla sunulmaktadır. Ciddi bir inceleme yapıldığında büyük emek harcanan çalışmaların sonuç olarak kuruma kazandırdığı

fazlaca bir katkının bulunmadığı görülebilmektedir. Bu tür çalışmaların altında bazı yöneticilerin ya da birimlerin çeşitli türdeki çıkarlarından (popüler görünme v.b) kaynaklandığı da dikkati çekmektedir. En basit örnek olarak iş görüşmesi sırasında bazen insan kaynakları komisyonu üyelerinin aday için kendi bireysel ölçü ve kriterlerini önemsedığı görülebilmektedir. Diğer bir ifadeyle aday hakkında karar verirken kendi önceliklerini önemseyen yöneticiler vardır. Oysa ki insan kaynağına ilişkin kararlarda yöneticilerin bireysel görüşleri değil, kurumun görüşü, kurumun önceliği ön planda olmalıdır[26].

D. Gizlilik

İKM çalışmalarının en önemli yönlerinden birisi gizlilik esasıdır. Organizasyon içinde diğer birçok birimin çalışmalarının gizli olması gereği yoktur ve çalışmalar açıktır. Ancak bazı birimlerin çalışmalarının gizliliği esastır. Bu birimler arasında İKM öncelikle sayılabilir. İKM, elemanların performans değerlemelerini izler, arşivler, işe başvuruların değerlendirilmesini sağlar, gerekli duyuruları yapar. Bütün bu çalışmaların gizli olmayıp ilgililere bilgi sızdırılması halinde çalışmaların güvenliği zedelenmiş olacaktır. Gizlilik ilkesi, kurum içinde korunması gerektiği gibi kurum dışı ile ilişkilerde de önem kazanır. Başvuruların yeterince gizli tutulmayacağı, mevcut işyerindeki konumunun zedeleneyeceği düşüncesi ile açık bulunan işlere başvurmayan ancak aslında iş arayanların sayısı az değildir. Bazı kurumlarda İKM'nin çalışmalarının benzeri hatta rakip kurumlarca taklit edildiği görülür. Oysa ki her kurumun kendisine has yapılanması ve çalışmaları vardır. Bir kurumun bulduğu çözüm ve geliştirdiği yöntem bir başka kurum için geçerli olmayabilir[26].

E. Bilgilendirme

Gizlilik ilkesine eşlik etmesi gereken bir ilkedir. Gizlilik ilkesi İKM çalışmalarının tartışılmayacağı anlamına gelmez. Tersine çalışanlar performans değerlemesi, terfi koşulları, ödüllendirme koşulları ve benzeri süreçlerin işleyişi hakkında yeterli bilgi sahibi olmalıdır. Çünkü, sistemin bilinmemesi, sürecin anlaşılamaması kişilerde sıkıntıya yol açacaktır. Bu konuda çalışanlar İKM'den kolaylıkla açıklayıcı bilgiler alabilmelidirler. Diğer yandan İKM zaman zaman düzenlediği seminer, konferans gibi etkinliklerle çalışanları hakkında iş görenleri bilgilendirmelidir. Böylece çalışanlar hangi kriterlere göre değerlendirildiklerini bilmelidirler. Nitekim bilgisizlik, kişileri sıkıntıya sokacağı gibi, bilgi edinmek amacıyla başka yolların denenmesine neden olabilir. Örneğin, çalışanların yıl sonunda yapılacak performans değerlemesinde göz önünde bulundurulacak kriterleri önceden bilmeleri, hatta işe başlarken bu kriterlerin konuşulması gereklidir[26].

F. Disiplin

İKM çalışmalarının amaçlarına ulaşması için gerekli bir uygulama ilkesidir. İKM çalışmaları, çoğunlukla zamana karşı yapılmak zorundadır. Diğer yandan İKM'de çok fazla bilgi alışış söz konusudur. Örneğin, bir eleman alımı için yüzlerce başvuru yapılmış olabilir. Bütün bu adaylara ilişkin bilgilerin değerlendirilmesi ve uygun adaylarla görüşme süreçleri de yoğun bir bilgi akışını gerektirir. Bu bilgi akışının belirli bir sistematik ve disiplin içinde yapılması gereklidir. Bazı kurumlarda İKM, insan kaynağına ilişkin herhangi bir soruya zamanında cevap verilemediği gibi, basit bir istatistik bile zamanında ve sağlıklı biçimde verilemeyebilmektedir. Bu durum çoğunlukla İKM'nin istenen disiplinli çalışmaya ve özellikle gerekli alt yapıya sahip olamamasından kaynaklanmaktadır[26].

G. Bilimsellik

İKM çalışmalarının dayanağını oluşturan başlıca güç bilimsellik olmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi alanındaki bilgi ve beceriler oldukça gelişmiştir. Diğer yandan bu konudaki çalışmalar da hızla sürmektedir. Bütün bu çalışmaların bilimsellik ilkesine uygun olarak izlenmesi ve İKM çalışmalarına yansıtılması gereklidir. Dolayısıyla bilimsellik, insan kaynakları yönetimi çalışmalarını yönlendiren ve belirleyen önemli bir ilkedir. Öyle ki İKM'deki eleman seçiminden performans belirlemesine, psikoteknik uygulamalardan, örgütsel kültürün pekişmesine ilişkin çalışmalara kadar bütün uygulamaların bilimsel ilkelere, araştırma verilerine dayanması gereklidir. Aksi durumda, yapılan her çalışmanın tartışılması, şüphe ile karşılanması söz konusu olur ki bu istenen bir durum değildir[26].

2.2.8.5.4 İKM'nin Amaçları ve İşlevleri

İKM'nin amaçlarının herhangi bir birimin amaçlarına göre daha çok yönlü ve karmaşık olduğu söylenebilir. Çünkü, İKM'nin uğraş alanı insandır. İşin karmaşık oluşu, insanın en gelişmiş canlı olarak karmaşık olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla İKM'nin amaçları da çok yönlüdür. Her şeyden Önce İKM bir yaklaşım olarak insan kaynakları yönetiminin genel amaçlarına hizmet eder. Diğer bir ifade ile İKM, insan kaynakları yönetiminin bundan önceki bölümde belirtilen amaçlarına ulaşmasını sağlamaya çalışır. Bu genel amaçların yanında İKM, organizasyonun bir birimi olarak uygulamaya yönelik amaçlara sahiptir[27].

İKM'nin amaçları şunlardır :

- Organizasyonun amaçlarına ulaştırılması,
- Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması,
- Organizasyon yapısına yönelik çalışmalar,

- Eleman seçimi sürecinin gerçekleştirilmesi,
- Çalışanların eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının karşılanması,
- Çalışanların değerlendirilmesi,
- Uygun çalışma ortamının hazırlanması,
- Organizasyon geliştirme ve organizasyonun verimliliğinin artırılması,
- Uyumlaştırma ve çatışmaların çözümü

A. Organizasyonun Amaçlarına Ulaştırılması

İKM'nin amacı, organizasyonun amaçlarına ulaştırılmasıdır. Bu uğraş genel olarak bütün kurumun da çabasının yoğunlaştığı alandır. Kurumlar belirli amaçlara ulaşmak için kurulurlar. Ulaşılabacak amaçlar yoksa bir kurumdan da söz edilemez. Dolayısıyla bir kurumdaki temel amaç kurumun varolma gerekçelerine hizmet edecek çalışmaların yapılmasıdır. Organizasyonlar, sözü edilen amaçlarını insanlar, çeşitli araç-gereçler ve maddi kaynaklar yoluyla gerçekleştirirler. İnsanlar, kurum içinde belirli çalışma gruplarına bölünerek organizasyonun genel amacına ulaşmasına katkıda bulunurlar. Böylece her alt birim kendi çalışma alanı doğrultusundaki işleri yerine getirerek içinde yer aldığı kurumun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunur.

İKM de bir alt birim olarak organizasyonda yerini alır. İKM'nin kendi amacı, organizasyonun amaçlarına ulaştırılmasıdır. Organizasyonların temel amaçları verimli olmak, varlıklarını sürdürmek ve benzeridir. İşte İKM, kurumun insan kaynağına ilişkin çalışmalarını yaparak kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlamaya çalışır. Gerçekten de İKM'deki çalışmaların tümü insan kaynağının daha etkin verimli ve uyumlu hale getirilmesine yöneliktir. Etkin, verimli ve uyumlu olan bireyler ise kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlamaya yönelik çalışmalar yapar, gereken çabayı gösterirler[27].

B. Çalışanların İhtiyaçlarının Karşılanması

İKM'nin birim olarak kurulmasının temel nedeni, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Çalışanların çok çeşitli ihtiyaçları olduğu bilinmektedir. Çalışanların; temel fizyolojik, barınma, güvenlik, ait olma, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçları vardır. İnsanlar bu temel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çalışırlar. İş yerinin çalışanların bu tür ihtiyaçlarını arzulanan düzeyde gidermesi beklenmektedir. Çalışanların ihtiyaçları bununla da sınırlı değildir. Diğer insanlarla iletişim kurmak, zamanla oluşan bilgi ve beceri eksikliklerini gidermek, kendisini geliştirmek ve benzeri ihtiyaçları da vardır. Bütün bu ihtiyaçların giderilmesi için, insanın kurum içinde sistemli bir biçimde izlenmesi gereklidir. Çünkü bu ihtiyaçların giderilmesi kişi kadar kurumun da

sorumluluğundadır. İKM bu işlevi gerçekleştirmeye çalışır. İnsanların işe alınması, görüşmelerin yapılması, eğitim ve geliştirme çalışmalarının yapılması, performans değerlemeleri, ücretlendirme ve ödüllendirme çalışmaları gibi uğraşlar, işgörenlerin ihtiyaçlarının giderilmesini gerçekleştirir. Dikkat edileceği gibi bu temelde kişilerin amaçlarını karşılamakla birlikte aynı zamanda kurumun amaçlarını da karşılamaya yöneliktir. Böylece işgörenlerin amaçlarını gidermeye yönelik çalışmalar, aynı zamanda kurumun da amaçlarını gerçekleştirmeye yöneliktir. Şu halde İKM, çalışanların maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayarak onların rahat etmeleri ve uyumlu olmalarını sağlamaktadır. Maddi ihtiyaçlar, çalışanın kurumdan sağladığı maddi kazançlar yoluyla karşılanır. Eğitim, gelişme, mutlu olma işten haz alma ve benzeri manevi ihtiyaçlar da çeşitli sosyal etkinlikler, manevi ödüller, terfi gibi sosyal ödüllerle giderilmeye çalışılır.

Çalışanların ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların giderilmesi kitabımızın son bölümü olan insan kaynakları yönetimi ve motivasyon bölümünde ayrıntılı biçimde ele alınmıştır[27].

C. Organizasyon Yapısına Yönelik Çalışmalar

İKM'nin gerçekleştireceği bütün çalışmalar sonuç olarak mevcut organizasyon yapısına yöneliktir. Çalışma ne olursa olsun yapının sağlam olması gereklidir. Yapının sağlam oluşu, kurumdaki rol ve görevlerin tanımlanmış olmasını gerektirir. Bunun için de kurumdaki her işin analizinin yapılmış olması beklenir. Her işin içeriğinin tek tek ele alınması, işin gerektirdiği fiziksel, zihinsel ve sosyal etkinliklerin sıralanması sonucunda iş analizleri oluşur. İşe yönelik bilgiler içeren bu analizler, görev tanımları için temel bilgileri teşkil eder. Görev tanımlarının tamamı hazırlandıktan sonra bunlar bir araya getirilerek organizasyon el kitabı oluşturulur. Bu el kitabı aynı zamanda kurumun genel organizasyon şeması ve birimlerin organizasyon şemalarını da içerir. Organizasyon el kitabı, İKM'nin başvuru kaynağı ve insan kaynakları yönetimi sürecinin anayasası niteliğindedir. Bu anayasa değişmez değil, tersine yeni gelişmelere göre sürekli olarak gözden geçirilmesi gereken bir özellik gösterir. Dolayısıyla İKM, yaptığı bütün çalışmalarda kurum el kitabını göz önünde bulundurur. Çünkü, burada insan kaynağının yönetilmesi ile ilgili bütün bilgiler yer almaktadır.

Organizasyon yapısının statik bir biçimde değil, değişen koşullara ve ihtiyaçlara göre yeniden gözden geçirilmesi gereği günümüzde daha da önem kazanmıştır. Çünkü, bilgi büyük bir hızla artmaktadır. Dolayısı ile İKM, organizasyon yapısının yeni ihtiyaçlara göre yeniden gözden geçirilmesini de sağlamaya çalışır[27].

D. Eleman Seçim Sürecinin Gerçekleştirilmesi

İKM'nin çalışmalarının önemli bir bölümü kuruma yeni elemanların kazandırılması ile ilgilidir. Yeni elemanların kazandırılması ise bir çalışma zinciri ve bir prosedürdür. Bu prosedürün kurulması ve kurum amaçlarına yönelik olarak işletilmesi İKM'nin sorumluluğundadır. Eleman seçimi süreci için öncelikle kurumun insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi gereklidir. Eleman ihtiyacı, birim yöneticilerinden, İKM'nin birimlere yönelik değerlendirme çalışmalarından, iş analizi ve görev tanımlarından sonra belirginlik kazanır. Belirlenen ihtiyaçların kurumun bütünlüğü içinde değerlendirilerek planlanması, insan kaynakları planını oluşturur. İnsan kaynaklarına yönelik müdahaleleri ve yeni çalışmaları içeren insan kaynakları eylem planının uygulamaya koyulması aşamasına öncelikle ihtiyacın duyurulması ile geçilir. Belirlenen ve uygun araçlar vasıtasıyla duyurulan insan kaynağı ihtiyacının giderilmesi için öncelikle yapılan başvuruların değerlendirilmesi gereklidir. Gelen başvuru formlarının ön değerlendirmelerinden sonra uygun görünen adaylarla görüşme yapılır. Genellikle insan kaynakları komisyonu tarafından yapılan görüşmede uygun görülen adaylar işe kabul edilirler. Bazı işler için adayların bilgi, beceri ve yeteneklerinin daha objektif yöntemlerle değerlendirilmesi gerekebilir. Bu durumda psikoteknik uygulamalardan yararlanılır. Uygun görülen adaylarla ücret ve diğer çalışma koşulları konusundaki detayların çözümlenmesi ile işe kabulleri gerçekleşir[27].

E. Çalışanların Eğitim ve Çelişme İhtiyaçlarının Karşlanması

Eğitim, İKM çalışmalarının ayrılmaz bir parçasıdır. Çalışanın işe başladığı günden itibaren ayrıldığı güne kadar sürekli ve sistemli bir eğitim süreci içinde olması, günümüz hızlı bilgi artışı ortamında önemli bir gerekliliktir. Yönetici geliştirme ile ilgili araştırmalarda insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları arasında eğitim ve geliştirme fonksiyonu özellikle vurgulanmıştır. İşe başlangıç sırasında çalışanın işe, kuruma ve diğer çalışanlara uyumu için bir dizi çalışmanın gerçekleştirilmesi gereklidir. Çalışanın işini bilmesi yeterli değildir. Farklı bir kurum, farklı bir iş anlayışı; farklı bir kültür ve farklı bir iş geleneği demektir. Bütün bu farklılıkların çalışan tarafından benimsenmesi belirli bir çalışma ve çaba gerektirir. Diğer yandan her çalışanın, eskiyen bilgilerini yenileme ve işinde ilerleme isteği vardır. Bu isteklerin giderilmesi, çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme etkinliklerine bağlıdır. Dolayısıyla eğitim ve geliştirme çalışmaları, İKM'nin gerek bireylerin gelişmeleri, gerekse kurumun gelişmesi için gerçekleştirmeyi hedeflediği önemli bir amaçtır[27].

F. Başarı - Performans Değerleme ve Kariyer Geliştirme

Her kurum belirli amaçlara ulaşmak ister. Bu amaçlara ulaşma düzeyini de çoğunlukla insanların çalışma ve çabaları belirler. Bu çabaların hedeflenen düzeyde olup olmadığının belirlenmesi, bir değerlendirme çalışması gerektirir ki bu iş, İKM tarafından gerçekleştirilir. İKM, başarı ve performans değerlemesi çalışmalarıyla iş görenlerin beklenen performansları ile gerçek performanslarını karşılaştırır. Bu aradaki farklılıklara göre kişiler ödüllendirilir ya da yetersizlikler varsa uygun önlemlerin alınması yoluna gidilir. Ayrıca kariyer planlaması çalışmaları ile işgörenlerin işlerinde gelebilecekleri statüler önceden belirlenir. Böylece çalışanlar, yakın ve uzak gelecekte varacakları yerleri bilerek, potansiyellerini buna göre gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu şekilde her çalışan için bir kariyer geliştirme planı hazırlanmış olur. İKM'nin bu amacının kendi içinde dolaylı olarak bir denetim fonksiyonunu da içerdiği görülmektedir. Nitekim, çalışanların performanslarının gözden geçirilmesi mevcut çalışmalarının denetlenmesini de dolaylı olarak sağlamaktadır[27].

G. Arzulanan Örgütsel İklim ve Uygun Çalışma Ortamının Hazırlanması

Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması bakımından iş ortamının uygun ve arzulanan özelliklerde olması önemlidir. Uygun çalışma ortamı ile anlatılmak istenen, iş yerinin, çalışan bireyin ruh sağlığının gerektirdiği uygun fiziksel ve sosyal koşullara sahip olmasıdır. Uygun fiziksel koşulların başında iş yerinin ses, ışık, hava ve benzeri bakımından sağlık koşullarına uygun olması, kullanılacak araç-gereçlerin kişilerin fiziksel yeterliklerine ve vücut oranlarına uygun olması öncelikle sayılabilir. İş yerinin sosyal ortamı da çalışanların kurdukları iş ilişkileri, etkileşim ve iletişimlerini çalışanlara ilişkin sosyal etkinlikler, kurumun gelenekselleşen etkinlikleri, kurumun kültürü, normları ve değer yargıları ve benzerlerini içerir. Sürekli olarak çatışmaların yaşandığı, iletişim yetersizliklerinin alışkanlık kazandığı bir iş ortamında çalışanların sosyal tatminlerinin yeterli olamayacağı açıktır. Bu çalışmalar ve uğraşlarla İKM bir anlamda kurumdaki örgütsel iklimi de istenen düzeye getirmeye çalışır. Böylece kurumun kültürü, değerleri ve normları oluşur ki bu değerlerin paylaşılması ile kurumsal kültür gelişir[27].

H. Organizasyon Geliştirme ve Organizasyonun Verimliliğinin Artırılması

İKM, buraya kadar anlatılan amaçlarının doğrudan ve dolaylı olarak gerektirdiği çalışmaları gerçekleştirerek bir anlamda organizasyonun gelişmesine ve verimliliğin artırılmasına da katkıda bulunur. Bunun yanında salt organizasyonun verimliliği için ve organizasyon geliştirme amaçlı çalışmalar da yapılabilir. Verimlilikte asıl unsurun insan olduğu bir çok kaynakta özellikle vurgulanmıştır. Çalışanlara yönelik eğitim

etkinlikleri, zaman etütleri, yöneticilerin yönetim becerileri konusunda geliştirilmeleri, çalışanların insan ilişkileri, davranış bilimleri ve benzeri konularda geliştirilmeleri gibi etkinlikler, organizasyonun gelişmesi ve daha verimli olması bakımından olumlu katkılar sağlar. Dikkat edileceği gibi İKM'nin organizasyon geliştirme ve organizasyon verimliliğine ilişkin çalışmalarda benimsediği yöntem, çalışanların ve çalışmalarının geliştirilmesidir. İKM çalışanları geliştirmek yoluyla organizasyonun gelişmesini ve verimin artırılmasını sağlamaya çalışır[27].

İ. Uyumlaştırma: İnsan Kaynağına İlişkin Sorunların Çözümlemesi - Çatışma Yönetimi

İKM, çalışmaları sırasında sıklıkla ilgilenilmek durumunda kalınan bir iş ise çalışanlar, birimler, kurumlar arasında uyumlaştırma görevidir. Uyumlaştırma özellikle çatışma ortamlarının arzulanan düzeyi aşmasını önlemeye yönelik müdahalelerdir. Kısacası insan kaynağına ilişkin sorunların çözümü iş yerindeki örgütsel iklim bakımından gereklidir. Örneğin iş yerindeki yüksek iş gücü devri, İKM'nin uğraşması gereken önemli bir sorundur. İKM bu durumun nedenlerini araştırarak çözümler üretmeye çalışır. İş yerinden çok sık ayrılanların olması belirli birtakım sorunların göstergesidir ve incelenmesi gereklidir. Bilindiği gibi bir kurumda çatışmanın hiç olmaması da, aşırı düzeylerde olması da istenen bir durum değildir. İKM, bu tür istenmeyen durumların önlenmesi için çoğu zaman sorunla ilgilenmek durumunda kalır. İki kişi arasında, gerek kişisel anlaşmazlıklar, gerekse işe ilişkin anlaşmazlıklar konusunda bazen işin içinden çıkamadıkları görülür. Aynı biçimde sorun iki birim arasında da yaşanabilir. Bu durum, görevlerin çakışmasından, kaynakların paylaşılmasından, yanlış anlaşmalardan, daha popüler olma isteğinden, yarışma ihtiyacından ve benzeri nedenlerden kaynaklanabilir. Neden ne olursa olsun konu insanları yakından ilgilendirdiğine, iş verimini ve daha da önemlisi çalışanların iş doyumlarını olumsuz biçimde etkilediğine göre İKM konuyu ele almak durumundadır. Bu müdahale isteği çoğu zaman ilgili yöneticilerden, konuya taraf kişi ya da birimlerden gelebilir. İnsan kaynakları yöneticisi kendi önerisi ile de konuyu ele almak isteğini ilgililere belirtebilir. Uyumlaştırma işlevinin önemli bir alanı da çalışanlarla yöneticiler arasındaki sorunlardır. Bu sorunların çözümü de bazen İKM'nin yardımını gerektirebilir[27].

J. İnsan Kaynağına Yatırım

İKM sadece sosyal işler değil kurumun yatırım politikalarıyla da ilgilenir. Bu politikalar ağırlıklı olarak insan kaynağına yönelik ve son derecede önemli bir yatırım alanıdır. Bu konudaki yatırımın zamanında ve gerektiği gibi yapılamaması çok çeşitli sorunlara yol açacaktır. Dolayısıyla İKM'nin planlamalarının yatırım yönü de vardır.

Kurum, bazen çeşitli pozisyonlarındaki elemanlarını belirler ve bunlara özel bir geliştirme programı düzenler. Eğitim amacı ile yurt dışına gönderir, çeşitli kurslara gönderir veya ihtisas programlarını izlemelerini sağlar. Bu tür girişimler ile kurum gelecek için potansiyel yönetici adaylarını hazırlar. Bunlara maddi yönü bulunan bir yatırım yapar. Kurumun geleceği açısından büyük önem taşıyan insan kaynağına yatırım konusunda İKM, gerekli çalışmaları yapmak, yatırım yapılacak personeli belirlemek durumundadır. Böylece kurumun genel olarak sosyal ve teknik alandaki yatırımlarının dengelenmesi de sağlanmış olur[27].

K. Moral, Ödül ve Ücret Yönetimi

Gerek çalışanlar gerekse organizasyon bakımından İKM'nin en belirleyici amacı ve fonksiyonlarından birisi ücret yönetimidir. Çünkü ücret, çalışanların maddi kazançlarını içerir. Bu ise onların hayatlarını doğrudan etkiler. Ayrıca ücret, kurum için bir gider kalemidir. Diğer bir ifade ile ücret çalışan için bir gelir ve geçim aracı, kurum için ise bir gider kalemidir. Doğal olarak birbirine karşı olan bu iki güç arasında sağlıklı ve taraflı olmayan bir denge kurulması gereklidir. İKM genellikle çalışanların ücretlerini belirleme konusunda doğrudan yaptırım ve yürütme gücüne sahip olmayabilir. Kurumun organizasyon yapısına göre İKM ücret belirlemede yetkili olabileceği gibi sadece bu konuda karar verecek yöneticiye konuyla ilgili veri ve bilgiler de sağlayabilir. Gerçekten de çalışanların maaşları, maddi açıdan kurumdaki kazandıkları ek gelirler konusunda büyük dikkat gösterilmesi gereklidir. Çünkü, bu konudaki rahatsızlık bireyin kötü hissetmesine neden olur, iş verimini etkiler hatta kuruma yabancılaşmasına neden olabilir. İKM'nin hazırladığı organizasyon el kitabında her görevin ve pozisyonun görev tanımları yanında bu pozisyonların maddi kazançları da belirtilmelidir. Bu belirlemede somut bir rakamın olması söz konusu olduğu gibi ücret artışına ilişkin kriterler veya prosedür de belirtilebilir.

İKM ücret yönetimi konusunda kurumun koşullarına uygun bir modeli geliştirmek ve uygulamak durumundadır. İKM'nin bu konuyla ilgilenme nedeni ödül ve ücret yönetiminin doğrudan çalışanlarla ilgili olması ve kurumun moral düzeyini belirlemesidir. Ancak İKM'nin sorumluluğu konuyla ilgili diğer yöneticilerle (örneğin muhasebe birimi yöneticisi vb.) birlikte ücret yönetimi konusunda karar veriyiciye yardımcı olacak bir prosedürün belirlenmesidir. İKM, çalışanlar ile kurum arasındaki dengeyi sağlayacak ve çalışanları mağdur etmeyecek bir ücret yönetimi sisteminin kurumda yerleşmesini sağlamalıdır.

İKM çalışmalarının temel amacı sağlam bir moral ortamı oluşturmaktır. Ancak moral tek başına belirli bir çalışmanın sonucundan çok birçok çalışmanın bileşkesi olarak ortaya çıkar. Dolayısıyla kurumdaki maddi ve manevi ödüllerin dağılımı arzulanan düzeyde, eşit ve adaletli olmalıdır[27].

L. Amaçlara Göre Yönetim

İKY belirli bir alana yoğunlaşmış olsa da sonuçta bir yönetim alanıdır. Yönetim alanındaki bilgi, görüş ve deneyimlerin insan kaynağı yönetiminde de kullanılması söz konusudur. Nitekim insan kaynakları yönetimi, bütün yönetim fonksiyonlarını içerir. İnsan kaynaklarının düzenlenmesi, eğitim, iletişim, karar, sorun çözme gibi süreçleri kapsar. Bütün bu süreçlerde İKM'nin belirlediği çalışma yönergesine uygun eylemler gerçekleştirilir. Diğer yandan rutin çalışmaların amaca yönelik olarak gerçekleştirilmesi gereklidir. Amaçlara göre yönetim, yöneticinin her çalışma için varılacak hedefler belirlemesi ve çalışanların ortak çabalarının bu hedeflere yönlendirilmesidir. İKM'de de her çalışma için hedeflerin belirlenmesi yeniden gözden geçirilmesi, yeniden tasarlanması gereklidir. İnsan kaynağına yönelik bütün etkinliklerin amaçlı faaliyetler olması gereklidir. Konu ne olursa olsun çalışmaların rutin bir işleyiş kazanması çeşitli sorunların habercisidir. Daha da önemlisi rutin çalışma yeniliğin, değişme ve gelişmenin önündeki en büyük engeldir. Bunun için İKM'nin kendi içinde amaçlara göre bir yönetim stratejisi izlemesi hem çalışmalarının başarısı hem de kurumdaki diğer birimlere örnek olması bakımından yararlı sonuçlar verecektir.

İKM'nin amaçlarına bakıldığında, bu amaçların genel olarak insan ilişkilerine ve insan ihtiyaçlarının giderilmesine yoğunlaştığı görülmektedir. İKM bu amaçları gerçekleştirerek organizasyonun daha etkin, verimli ve rahat bir çalışma ortamına kavuşmasını sağlar. İKM amaçlarının diğer bir özelliği ise çalışmaların çok yönlü olmasıdır. İKM bir yandan eleman seçimi gibi yoğun ve dönemlik bir işle uğraşırken diğer yandan çalışanların personel takip işlerini içeren rutin işlemleri yapmak ayrıca kurumun insan kaynağını geliştirici projeler üretmek ve planlar yapmak durumundadır[27].

2.2.8.6 Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi

2.2.8.6.1 Performans Değerleme Nedir?

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlendirme ile kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmaları kast edilmektedir. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın, bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının sübjektif bir kavram olmasıdır. Ancak sübjektifliğine ve insana yönelik bir değerlendirme olmasına rağmen performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez uygulamalarından biridir[28].

Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir

bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir[29]. Bu gözden geçirmeye neden ihtiyaç olduğu sorusu, performans değerlemenin önemini ve gereğini ortaya koymaktadır.

Kişilerin gerek kendi kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmesi, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Tek tek kişilerin performans değerlemelerinin yanında kurumun bütün olarak performans değerlemesi de söz konusu olabilmektedir.

Daha yalın bir anlatımla performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır. Bu çabanın mutlaka gösterilmesi gerekir. Çünkü, kişinin tatmini bakımından etkinliğini bilmesi önemlidir. Diğer yandan kurumun da çalışanlarının etkinliğini bilmesi gereklidir. Çünkü, rolünü yeterince oynayamayan yani görev tanımındaki uygulamaları yeterince gerçekleştiremeyen çalışanın kuruma zarar vermesi söz konusudur[23].

Kişinin performans düzeyi gibi bir birimin veya kurumun performans düzeyinden de söz edilebilir. Amaçlanan tüm işler için gereken maddi ve sosyal kaynaklar ve iş gücü ihtiyacının ne oranda etkin, verimli ve kaliteli kullanıldığının kontrol edilmesi ve ölçülmesi çeşitli yöntemlerle mümkündür. Bu ölçümlerin tamamı organizasyonun performans değerlemesini ortaya koyar. Performans değerlendirme, çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, ücretinin arttırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir. Böylece performans değerlendirme ile bir anlamda kişinin potansiyel yetenekleri doğrultusunda iş analizi, görev tanımları doğrultusunda görevini başarma düzeyini belirlemek söz konusudur. Performans değerlendirme çok çeşitli tekniklerle yapılabilir. Önemli olan elde edilen sonuçların kullanılmasıdır.

Klasik yaklaşımda performansın temel ölçütü kurumun kârlılığıdır. Dolayısıyla kişisel performans değerlendirme ve kurumsal performans değerlendirme kurumun kârlılığı ölçütüne göre değerlendirilmelidir. Bu durumda kişilerin performansları, kurumun kârlılığına katkıları oranında belirlenmektedir. Bu yaklaşım geçerli olmakla birlikte tek ölçüte

dayanmasından dolayı sakıncalıdır. Modern organizasyonlarda uygulanan performans değerlendirme yaklaşımlarında ürün ya da hizmeti alan müşterinin tatmini kurumun sektördeki yeri, konumu ve payı, çalışanların iş doyumları, kişilerin kendilerini geliştirme düzeyleri ve çalışanların mutlulukları ön plana çıkmıştır[23].

2.2.8.6.2 İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin Gereği ve Yararları

İş konusu, çalışanın düzeyi, firmanın büyüklüğü ne olursa olsun performans değerlendirme gerekli bir uygulamadır. Bu gereklilik insanın doğasından gelmektedir. İnsan sosyal bir varlıktır. Çevresi ile sürekli ve sistemli bir alışveriş içindedir. İnsan bu alışverişte yani diğerleri ile olan ilişkilerinde kendisi ile ilgili bilgi edinmek, onaylanmak hatta cesaretlendirilmek ve övülmek ihtiyacı duyar. Bütün bunlar doğal ihtiyaçlardır[30].

Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirmeye, geriye dönüşler (feed back) almaya ihtiyacı vardır. İnsanın psikolojik ihtiyaçları arasında önemli bir yer tutan bu bilgilenme ihtiyacı, kişinin kendisine güvenmesine, çalışmalarında değişiklikler yapmasına, kendisini geliştirmesine yol açacaktır.

Performans değerlemeye ilişkin bir araştırmada performansı belirli aralıklarla değerlendirilen bir grup çalışan ile değerlendirilmeyen bir grup karşılaştırılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre performansı hakkında düzenli bilgi alan gruptaki çalışanların daha yüksek düzeyde başarı gösterdikleri tespit edilmiştir. İnsanlara çalışmaları ile ilgili verilen bilgilerin mutlaka olumlu olması gerekli değildir. Bu bilgiler olumsuz da olabilir. Diğer bir ifade ile kişinin kendi çalışmaları hakkında hiç bilgilendirilmemesi ile yeri geldiğinde olumsuz bile olsa bilgilendirilmesi karşılaştırıldığında bilgilendirmek hem kişi hem kurum bakımından daha olumlu sonuçlar vermektedir.

Performans değerlemenin gereği için basit bir gözlemle çocukların sınıftaki ve çalışanların iş ortamındaki davranışları izlenebilir. Görülecektir ki çocuklar yaptıkları hemen her işin onaylanmasını, çalışanlar yaptıkları işlerin üstleri tarafından görülmesini isterler. Bu görme bazen bir "aferin", bazen sırtın sıvazlanması, bazen maddi bir ödül ile karşılık bulabilir. Ama önemli olan işe yönelik davranışların başkaları tarafından görülmesi ve değerlendirilmesi ihtiyacının giderilmesidir.

Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir.

Performans değerlemenin gereği ve yararları konusunda birçok görüşler dile getirilebilir[30].

Aşağıda bu görüşler spotlar halinde verilmeye çalışılmıştır.

- Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
- Performans değerlemenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve kurumun gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur.
- Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur.
- Çalışanların kendilerini tanımalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Kurum için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.
- Performans değerlemenin önemli bir yararı da işten ayrılacak kişilerin belirlenmesine katkısıdır. Kurumdan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları da önemli bir kaynak olur.
- Çalışanlarda iş başarılarını görme ve böylece iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.
- Çalışanlar, üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler.
- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılır.
- Performans değerlemenin sonuçları, kişiyi yeni atılımlar ve yeni arayışlar için hazırlar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini görüp, düzenlemeler yapmasını sağlar.
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü tek tek kişilerin performans düzeyleri sonuçta kurumun performansı için belirleyici olacaktır.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar. Performans değerlemenin özellikle bu yararı sayesinde kişilere yönelik ücret ve diğer maddi motivasyonlar kadar manevi-sosyal motivasyonlar için de veriler elde edilmiş olur[30].

2.2.8.6.3 Performans Değerlemede Sorunlar

Performans değerlendirme bir önceki başlıkta da belirtildiği gibi kişilerin iş başarılarına ilişkin verilerin değerlendirilmesini gerektirir. İnsana yönelik değerlendirilmelerin de

her zaman beraberinde yanılğı payları taşıdıkları bilinmektedir. Dolayısıyla performans değerkleme sürecinde karşılaşılan çeşitli sorunlar vardır.

Bu sorunların öncelikle bilinmesi ve etkilerinin en aza indirgenmesi gereklidir[30].

Objektif olamama performans değerklendirmede en sık karşılaşılan sorunların başında gelir. Çünkü söz konusu olan insan ve onun davranışlarına yönelik değerklendirmelerdir. Bunu da yine bir insan yaptığına göre yani hem değerklendirmeyi yapan hem değerklenen kişinin insan olmasından kaynaklanan sübjektifliklerin olması doğaldır. Performans değerklemenin başlıca hedefi, iş hedeflerinin ne oranda gerçekleştirildiğinin belirlenmesidir. Ancak iş hedeflerini gerçekleştirme sürecinde kişilerin davranışları, kişilik özellikleri kısacası kişisel yönleri de işin içine girebilir. Dolayısıyla kişinin işe yönelik davranışları ve hedeflerini gerçekleştirme düzeyi ile kişiye yönelik doğrudan veya dolaylı bireysel görüşler, önyargılar, kanılar karışabilir. Sonuçta objektif bir değerkleme zedelenmiş olabilir. Bu sorunun çözümlenebilmesi için değerkleme sürecinin sübjektif etkenlerden, önyargılardan arındırılması ve kişinin işe yönelik davranışlarının ölçülmesine ve daha da önemlisi ölçülebilir kriterlerin belirlenmesine dikkat edilmelidir[30].

Tek yönlü ölçüm, performans değerklemenin önemli sakıncalarından biridir. Burada değerklemesi yapılan kişinin sadece bir yönden örneğın üstlerin görüşü bakımından değerklendirilmesi söz konusudur. Veya sadece eş düzeylilerin ya da sadece müşteri görüşlerinin kullanılması performans belirlemede tek yönlülüğü oluşturur. Bu durum da ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilir. Performans değerklemede amaç kişiyi bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerklendirecek şekilde çok yönlü bir bakışı sağlayabilmektir[30].

Tarafli ölçüm, değerklemenin tarafli yapılmasıdır. Örneğın yöneticinin, değerklediğı astını sevmesi ya da sevmemesi veya kendine yakınlığına göre davranarak bunu değerklemeye yansıtması tarafli ölçüme yol açar. Maalesef çoğı yöneticinin performans değerklemede sıkça düştüğü bu yanılğı ve sonucunda yapılan tarafli performans değerklemesi, çalışanlar tarafından hoş karşılanmadığı gibi sisteme olan güvenin de sarsılması sonucunu doğurabilir. Yöneticinin veya performans değerkleme yapacak kişinin her şeyden önce yanlı olmamaya özen göstermesi gereklidir. Aksi halde performans değerklemesi yapmaya gerek yoktur. Yönetici çalışanlarına olan sevgisine göre ya da kendisine yakınlığına göre bir sıralama yapabilir. Ama bu hiçbir zaman çalışanın gerçek iş başarısı hakkında geçerli bir fikir vermez[30].

Standart ölçüm, insana yönelik ölçümlerin çoğunda karşılaşılabilecek bir sorundur. Genelde insana yönelik ölçümlerde kişiyi, ne kadar farklı olursa olsun ortalama veriler çerçevesinde düşünmek, onu ortalamaya yakın görmek yani standart davranmak hatalı sonuç vermektedir. Standart ölçüm, genellikle performans

değerlemeye çok fazla önem verilmeyen ve bir uygulama olarak yapılması yani bir alışkanlık olarak yapılması halinde kişilerin bireysel ayrıcalıkları ile uğraşmayıp herkesi ortalama veya vasat ölçülerde görme eğiliminden kaynaklanır. Son derece de sakıncalı sonuçlar doğurur. Çünkü performans değerlemenin önemli bir amacı da kişilerin arasındaki iş başarısına yönelik farklılıklarını belirleyebilmektir[30].

Araç hatası, performans değerlendirme de çoğu zaman etkili olmaz diye düşünülen ancak gerçekte çok etkili olabilen bir hata türüdür. Performans değerlemeye yönelik araçlar çok çeşitlidir. Kimi kurumlarda bu standart, somut sayılabilen ölçüm sonuçlarıdır. Örneğin bir işçinin banttaki üretim miktarı bellidir. Ancak bazı durumlarda işin bu biçimde somuta indirgenmesi zor, hatta imkânsız olabilir. Daha çok soyut işlerle uğraşan kişilerin performans değerlemeleri gibi. Örneğin; denetim, insan kaynakları, bilgi işlem ve benzeri bölüm elemanlarının performans değerlemelerini somut verilere dayandırmak zordur. Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme formları çeşitli sorular içerir. Bu soru ya da ifadelerle göre kişinin performansı değerlendirilmeye çalışılır. Bu kullanılan ölçüm aracı hatalı oluşturulmuş veya ifadeler, puanlama, sonuç değerlendirme gibi kısımlarda mantık hataları var ise performans değerlendirme sonucu hatalı olacaktır. Araç hatasının önlenmesi için performans değerlendirme için kullanılan formun, gerçek kullanımdan önce mutlaka pilot çalışmaya tabii tutulması yani birçok kişiye uygulanarak sonuçlarının geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmalıdır. Gerçek uygulamadan önceki pilot uygulama, ifade hatalarından puanlamaya ve sonuçların yorumlanmasına kadar pek çok hatayı önceden görüp gidermeyi sağlamaktadır[30].

Baskın özellik, performans değerlemede özellikle yöneticilerin çok sık düştükleri bir hatadır. Baskın özellik, yöneticinin, çalışanın bir alandaki veya konudaki çok gelişmiş özelliğinin etkisinde kalarak bunu kişinin tüm özelliklerine genellemesidir. Bir anlamda çalışanın çok iyi olduğu bir yönünün etkisinde kalarak tüm performansının çok iyi olduğu yanılgısı burada söz konusudur. Hale etkisi olarak da bilinen bu hatanın performans değerlemede etkili olmasını önlemek için kişinin bir bütün olarak ele alınması ve tüm yönleri ile değerlendirilmesi gereklidir. Baskın özellik hatasının tam tersi yönde de işlenebileceği de unutulmamalıdır. Yani tüm yönleri oldukça gelişmiş ve ideale yakın bir çalışanın tek bir yönünün yeterince gelişmemiş olması da kişinin performansı düşük şeklinde değerlendirilmesine yol açabilir[30].

2.2.8.6.4 Performans Değerleme Yöntemleri

Performans değerlemenin kişi ve kurum bakımından son derecede önemli bir psikolojik ihtiyacı karşıladığı ve gereğinin tartışmasız kabul edildiği daha önceki başlıklarda vurgulanmıştı. Kurum için pek çok yararlı sonuçları olan performans

değerlemesi için birçok değişik yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler; aşağıda sıralanmıştır[31]:

- a) Kişisel değerlendirme
- b) Üstlerin görüşleri
- c) Astların görüşleri
- d) Eş düzeylilerin görüşleri
- e) Hedeflere ulaşma düzeyi
- f) Pazar payı
- g) Müşteri raporları ve müşteri mutluluğu
- h) Kalite düzeyi
- i) Sınav ve benzeri değerlendirme sonuçları
- j) Kendini geliştirme düzeyi
- k) Sicil raporları
- l) Karşılıklı görüşme
- m) Karma yaklaşımlar.

Bu yöntemlerin her biri ayrı ayrı özetle ele alınmıştır. Ancak bilinmesinde yarar olan bir nokta var ki hangi performans değerlendirme yönteminin kullanılacağı kararı çok önemlidir. Bu ise kuruma, insan kaynağının yapısına örneğin; eğitim ve mesleki beceri düzeylerine, kurumun kültürüne, iş alanına ve benzeri değişkenlere göre farklılaşabilmektedir.

Örneğin; emek gücünün yoğun olduğu, atölye mantığına dayalı bir üretim işletmesinde performans değerlendirme objektif iş çıktılarına yani üretim hedeflerine ulaşma düzeyine göre belirlenmelidir. Dolayısıyla burada tüm zaman dilimlerinde (saatlik, günlük, aylık) kontrol altında olduğu bir düzenek ile amaçlara göre performans değerlemesi yapılabilir. Bir hizmet işletmesinde de genellikle hizmeti alan kişi ya da kurumların görüşleri ve tatmin düzeyi öne çıkmalıdır. Bu durumda müşteri görüşlerini baz alan bir performans değerlendirme yaklaşımı benimsenmelidir. Örneklerde de görüldüğü gibi performans değerlendirme yaklaşımının kesinleştirilmesinde rol oynayan faktörler dikkatlice denetlenmeli ve doğru yöntem kullanılmasına özen gösterilmelidir. Aksi halde yanlış bir performans değerlendirme yöntemi ulaşılan sonuçların güvenilirliğini zedeleyecektir.

Aşağıda performans değerlendirme yöntemleri özetle ele alınmıştır[31].

A. Kişisel Değerlendirme

Performans değerlendirme yöntemi olarak kişisel değerlendirme, çalışanın kendisini genel olarak gözden geçirmesini sağlayan bir yöntemdir. Burada amaç, kişilerin kendilerinin iş başarılarına yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesidir. Bir form yardımıyla

yapılabileceği gibi yılda bir ya da iki kez çalışanın hazırlayıp üst amirine verdiği bir rapor şeklinde de uygulanabilir. Bu yöntemin olumsuz tarafı kişinin bireysel yargılarına dayanması ve kendisine yönelik değerlemenin sübjektif olabilmesi olasılığıdır. Bu yöntemin üst düzeyde yöneticilerin performans değerlemesinde kullanıldığı bilinmektedir. Genelde kendi işine hâkim, kendi amaçlarını koyabilen, kendi başarılarını objektif biçimde değerlendirebileceğine inanılan çalışanlara bu yöntemle performans değerlemesi yapılabilir. Ancak sübjektiflik özelliği unutulmamalıdır[31].

B. Üstlerin Görüşleri

Performans değerlemede en sık kullanılan yöntem amirlerin görüşleridir. Bu yöntemi haklı kılacak pek çok yöntem vardır.

Üstler denetimleri altındaki çalışanı sürekli izlediğinden, beraber olduğundan onun iş başarısını da en yakından bilecek ve takdir edebilecek kişilerdir. Dolayısıyla performans değerlemede hazırlanan formlar aracılığıyla çalışana ilişkin olarak görüşlerini belirleyen yönetici, bir anlamda çalışanın performansını değerlemiş olmaktadır. Bu yöntemin de yine kişisel yargıları barındırabileceği, sübjektif yönleri olabileceği unutulmamalıdır. Üstlerin görüşlerine dayalı performans değerlemede üstlerin tarafsız olmaları çok önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi özellikle yöneticilerin tarafsızlıkları konusunda, yöneticinin iyi ilişkiler içinde olmadığı çalışanların mağdur olmamalarına özen göstermelidir[31].

C. Astların Görüşleri

Performans değerlemede yeni yeni kabul gören bu yönteme göre çalışanın performansının belirlenmesinde astların görüşlerine baş vurulmaktadır. Epeyce tartışılan bu yöntemin esasta çok önemli veriler sağladığı görülmüştür. Üstlerin değerlemelerinin sübjektif ve taraflı olabildiği buna karşılık astların kendi yöneticilerini daha objektif değerlendirebilecekleri görüşü, bu yöntemin özünü oluşturmaktadır. Uygulaması ve üstler tarafından ilk etapta kabul edilmesi oldukça zor olabilmektedir. Ancak kendisine güvenen ve kalifiye iş gücünün bulunduğu iş yerlerinde astların görüşleri, çalışanların performanslarını belirlemede önemli veriler sağlayabilmektedir.

Örneğin öğretmenler hizmet verdikleri öğrencileri tarafından değerlendirilmeyi çok hoş karşılamamaktadırlar. Bu yöntem özellikle hizmet işletmeleri için yani eğitim, sağlık, sigorta ve benzeri sektörlerde başarılı biçimde uygulanabilir. Öğrencileri, astlar veya hizmeti alan müşteri gibi düşünürsek, bu yöntemin en ileri uygulamalarının üniversite öğretim üyelerinin değerlemesinde kullanıldığı görülmektedir. Hocaların yıl içindeki performansları dağıtılan formlar yardımıyla öğrenciler tarafından

belirlenmekte ve bu sonuçlara göre hocalar performans düzeylerine göre sıralanabilmektedirler. Bu yöntemde de değerlemenin içinde subjektif yargıların olabileceği ayrıca çeşitli davranışlarından dolayı amirini olumsuz görme eğiliminin olabileceği unutulmamalıdır[31].

D. Eş Düzeylilerin Görüşleri

Gerek üstlerin gerekse astların birbirlerine yönelik değerlemeleri çeşitli sakıncaları taşıdığından performans değerlendirme için eş düzeylilerin görüşlerine de başvurulabilir. Bu yöntemde ana mantık eş düzeylilerin birbirlerine yönelik beklentileri olmayacağı veya daha az olacağı, dolayısıyla daha objektif uygulamalar gerçekleştirilebileceği görüşüdür. Performans değerlemenin çok önemli olduğu ve kişisel başarıya göre kariyer programlarının oluşturulduğu iş yerlerinde eş düzeylilerin performans değerlendirme sürecine katılmaları sağlanabilir[31].

E. Hedeflere Ulaşma Düzeyi

Performans değerlemede en sık kullanılan ve objektif veriler sağlayabilecek bir yöntem olarak hedeflere ulaşma düzeyi kullanılabilir. Hedeflere ulaşma, performans ölçümü için önemli bir takım verilere dayanmayı sağlamaktadır. Bu veriler ise somuttur ve daha önce anlatılan yöntemlerdeki subjektifliğin önlenmesi bakımından önemlidir. Hedefler, kişinin çalışmaları ile ilgili hedefler, görev tanımında yer alan iş hedefleri, birim veya kurum düzeyinde belirlenen hedefler şeklinde belirlenmiş olabilir. Diğer bir ifade ile görev hedefleri, satış hedefleri veya zamana bağlı kalite hedefleri belirlenmiş olabilir. İşte belirlenmiş olan bu hedeflere kişinin ne oranda ulaştığına bakılarak performans değerlemesi yapılabilir.

Örneğin; elektrikli ev aletleri üreten bir kurumda günlük, aylık ve yıllık üretim ve satış hedefleri önceden belirlenebilir. Bu hedefler global olup tüm çalışanların etkin katılımını gerektirir. Her çalışanın bu ana hedefe ulaşmasına katkı düzeyi önemlidir. Hedeflere ulaşma düzeyine göre performansı belirlemede kişilerin, kurumun genel hedeflerine ulaşmadaki bireysel katkıları belirlenmeye çalışılır. Diğer bir ifade ile kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesi için aşılması gereken bireysel hedeflerin ne oranda gerçekleştirildiği belirlenmeye çalışılır. Aynı örneği devam ettirsek, yılda 100.000 olan satış hedefi, genelde kurumun özelde satış ve pazarlama bölümünün genel hedefidir. Bu satış hedefi bölgelere, illere hatta ilçelere ayrılarak daha alt hedeflere indirgenebilir. Bu alt hedefler de bölge sorumlularına, pazarlama elemanlarına verilir. Böylece satış ve pazarlama bölümündeki her elemanın belirli bir alt hedefi vardır. Bu ise somuttur ve kolaylıkla ölçülebilir. İşte bu ölçülebilen hedef, belirli bir zamanda (sezon sonunda, yıl sonunda vb.) irdelenerek gerçekleştirilme düzeyi ölçülebilir. Özellikle hedeflere göre yönetim yaklaşımının benimsendiği

Üretim, satış, pazarlama ağırlıklı kurumlarda performans değerlemede hedeflere ulaşma düzeyi yöntemi tercih edilebilir. Ancak hedeflerin belirgin olmadığı, somut ve ölçülebilir olmadığı durumlarda bu yöntemin kullanılması verimli olmaz.

Hedeflere ulaşma düzeyinin belirlenmesine dayalı performans ölçümünün elden geldiğince standartlaştırılması gereklidir. Çünkü, bundan önceki yöntemlerde belirli bir formun uygulanması söz konusudur. Ancak burada her çalışanın, her birimin hedefleri farklı olacağından kişiye özel bir değerleme gerekmektedir. Dolayısıyla uygulamada genellikle amir daha önceden belirlenmiş olan hedefleri ne oranda gerçekleştirdiğini elemanla karşılıklı olarak konuşur, tartışır. Bu görüşme sonucunu standart bir forma kayıt eder. Bu görüşmede insan kaynaklarından bir yetkili de bulunabilir.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından biri, kişileri hem maddi hem manevi açıdan "doymulu kılmak" olduğuna göre kişi bakımından da hedeflere ulaşma düzeyinin belirlenmiş olması gerekir[31].

F. Pazar Payı

Performans değerlemede kullanılan önemli bir kriter pazar payındaki gelişmelerdir. Her kurumun kendi sektörü içinde sahip olduğu bir pazar payı mevcuttur. İşletmelerin en önemli hedefi ise bu paylarını koruyarak geliştirmek bir anlamda ayakta kalabilmektir. Bu temel hedefe ulaşma düzeyi, performans değerleme ölçütü olarak kullanılabilir. Dönemin başında belirlenmiş olan veya hedef olarak gösterilen pazar payına kişi, birim ve kurumun ulaşma düzeyi performansı belirlemek amacıyla kullanılabilir. Pazar payı yöntemi hedeflere ulaşma düzeyinin geliştirilmiş ve ne çıkarılmış bir alt hedefi gibi düşünülebilir. Yine sezon sonunda veya yıl sonunda, belirlenmiş olan pazar paylarına ne oranda ulaşabildikleri çalışanlarla görüşülerek belirlenir. Burada yine görüşme notları kayıt edilir ve çalışanın amirinin yanında insan kaynakları yetkilisinin bulunması da sağlanabilir. Bu yöntemin performansı belirlemede tek başına yetersiz kalabileceği unutulmamalıdır. Daha çok satış ağırlıklı ve yoğun rekabetin yer aldığı kurumlarda pazar payı, performans değerlemede kullanılabilir. Ancak tek kriter olarak düşünülmemesi önerilir[31].

G. Müşteri Raporları ve Müşteri Mutluluğu

İş, başkalarına hizmet olarak yapılır. İster rn ister hizmet olsun amaç en uygun kaynakları en ekonomik şekilde kullanarak insanlara bir değer üretmektir. Bu süreçteki başarıda belirleyici olan ise ürün ya da hizmeti alanların görüş, düşünce ve önerileridir. Dolayısıyla müşteri raporları ve müşteri mutluluğu hemen her işletmenin koşulsuz temel amaçları arasında yer almaktadır. Bu temel amacı, kurumların ne derecede gerçekleştirdikleri ise önemli bir sorudur. Kurumların müşterilerini tatmin

etme düzeyleri aslında onların başarılarının da bir göstergesidir. Diğer bir ifade ile çalışanlar müşterilerini memnun ettikleri oranda başarılıdırlar. İşte bu görüşler müşterilerden gelen eleştirilerin, müşteri mutluluğunun çalışanların performansını değerlemede kullanılabileceğini gündeme getirmiştir.

Olumlu müşteri raporları ve yüksek müşteri memnuniyeti yüksek performansa işaret eder. Müşteri görüşleri doğrultusundaki performans değerlendirme, gerçekten de son derecede objektif sonuçlar verebilmektedir. Çünkü daha önce sıralanan çoğu yöntemde genellikle kurum içindeki kişilerin birbirlerini değerlendirmeleri ve objektifliğin zedelenmesi olasılığı çok yüksektir. Oysa ki çoğu zaman çalışanları tanımayan müşterilerin iş, ürün, hizmetin kalitesi konusundaki görüşleri kurumdaki etkinliğin düzeyini belirler.

Bu yöntemin kullanılmasında dikkatli olunmalıdır. Çünkü, müşteri raporlarının çok iyi derlenmesi gereklidir. Örneğin bir konfeksiyon firmasının ürünlerine yönelik müşteri şikâyetleri, ilgili markayı üreten üretim grubu personelinin performansı için önemli bir bilgidir. Zaman içinde edinilen bu bilgiler düzenli bir şekilde kayıt edilerek performans değerlendirme için kullanılabilir. Bu kullanım için kurumun kendisine has bir form geliştirmesi tercih edilmelidir. Ayrıca belirli dönemlerde müşterilere uygulanacak anket veya benzeri bilgi toplama araçları ile müşteri memnuniyeti belirlenebilir.

Bu yöntemin sakıncası performans değerlemenin tamamen kurum dışına, müşteriye endekslenmesidir. Tekstil, beyaz eşya, gıda, sigorta, sağlık, eğitim gibi birçok sektörde bu yöntemden yararlanılabilir. Genellikle kapalı devre çalışan, çıktıları ile yüzleşme cesareti olmayan, müşteriden daha fazla bildiğini savunan kurumlar, bu yöntemi tercih etmez veya göstermelik uygulamalarla yetinir[31].

H. Kalite Düzeyi

Bir önceki yönetimin bir uzantısı olarak performans değerlemede kalite de ölçüt olarak ele alınabilir. Bu yöntemde üretilen mal ya da hizmetin kalitesi, kişinin performansını belirlemektedir. Kalitenin yüksekliği veya belirli bir düzeyde tutulması yüksek performansa işaret etmektedir. Bu yöntem daha çok kalitenin çok ön planda ve belirleyici olduğu spesifik işlerde, hizmetlerde kullanılabilir. Yöntemin en avantajlı tarafı standartlara dayanması, somut sonuçlar vermesi ve yoruma fazla yer vermemesidir. Kalite standartları bir çok kurum tarafından belirlenmektedir. Özellikle ISO standartlarına uyum sağlayan kurumlarda bir kişiyi işe alım prosedürleri belirlenmiş ve tanımlanmıştır. Yapılan her iş tanımlanarak yazılır, yazılan her iş yapılır. Dolayısıyla ürün ve hizmetin belirli bir süreç içindeki kalitesi rahatlıkla ölçülebilir. Bu ölçüm yine belirli bir sistematikte kayıt edilir ve sonuçları performans

değerleme için kullanılır. Bazı sektörlerde kabul edilmiş bir hata payı vardır. Bu oran çoğu mamulde yüzde 5 düzeyinde daha hassas ürünlerde ise hata payı giderek düşmektedir. Belirli bir süreç içindeki hatalı üretimin, belirlenen standardın üstünde ya da altında oluşuna göre yine ürüne yönelik kalitenin, zaman içinde geliştirilme düzeyi, performans değerlemesine esas oluşturabilir.

Kalite düzeyinin performans değerlemede başarılı sonuçlar verebileceği alanlar, arasında elektrik ve elektronik, bilgisayar, iletişim gibi sektörler öncelikle sayılabilir[31].

İ. Sınav ve Benzeri Değerleme Sonuçları

Kurumlar, çoğu zaman elemanlarını çeşitli sınavlar ve benzeri uygulamalardan geçirirler. Bunun başlıca nedeni zaman içinde oluşan bilgi eskimesini önlemek ve daha da önemlisi kişilerin kendilerini geliştirmelerine olanak hazırlamaktır. Özellikle kurmay hattında bulunan ve daha üst kademelere getirilmesi hedeflenen kişiler için bu daha da önemlidir. İşte bu zaman zaman uygulanan sınavlar, uygulanan diğer anket, envanter, soru formları gibi bilgi toplama araçlarının sonuçları, kişinin performans düzeyini belirlemek amacıyla kullanılabilir. Buna en uygun örnekler arasında devlet memurları için yapılan yabancı dil sınavları, herhangi bir alandaki uzmanlık sınavları, akademik kariyere yönelik sınavlar öncelikle sayılabilirler. Bu ve benzeri sınavlarda kişinin gösterdiği başarı, onun performans düzeyini de belirler diye düşünülür. Dolayısıyla birçok kurumlar bu tür uygulama sonuçlarını sistematik biçimde bir araya getirerek performans değerlendirme için kullanabilmektedirler.

Bu yöntemin sıkıntısı belirli spesifik sınav sonuçlarına dayanmasıdır. Kişilerin belirli bir konudaki bilgi derinlikleri her zaman yüksek bir performansı beraberinde getiremeyeceği gibi bunun tersi de doğrudur. Yani çeşitli sınavlarda başarısız olduğu halde, işini canla başla yapma gayretinde olan yani yüksek performans gösteren kişiler de olabilir. Bu yöntem daha çok akademik personelin performansının değerlendirilmesinde, yönetici olacak kurmaylarda, kariyer olanaklarının ve kariyer basamaklarının belirgin ve akışkan olduğu ağırlıklı hizmet sektöründe kullanılabilir[31].

J. Kendini Geliştirme Düzeyi

Kendini geliştirmek, zamanla oluşan bilgi eskimesini önlemek, kendini yenilemek için girişilen çabaların tümüdür. Gerçekten de bilginin hızla çoğaldığı ve değiştiği günümüzde kendini geliştirmek çok önemli bir ihtiyaç halini almıştır. Kendini geliştiren, yeniliklere uyum sağlayabilen kişiler ve kurumlar ayakta kalabilmektedirler kısacası kendini geliştirmek iş ortamında, kariyer yolunda, yükselmeye kişiler arasında çok önemli farklılıklara neden olabilmektedir.

Bir çalışanın kendisini geliştirme çabası, onun yüksek performans işteğinin, başarı güdüsünün önemli bir görüntüsüdür. Dolayısıyla kişilerin kendilerini geliştirmelerine yönelik çabaları, onların performans değerlemeleri için kullanılabilir. Kendini geliştirmeye yönelik etkinlikler arasında, her türlü eğitim etkinliklerine katılmak, seminer, kurs vb. alışmalar da aktif olmak, yeni birtakım şeyler öğrenmek, işin gerektirdiği gelişmeleri izlemek, daha st roller ve görevler için hazırlanmak gibi çalışmalar öncelikle sayılabilir. Gerçekten de aynı bölümde yer aldıkları halde sürekli hareket halinde olan, kendisine yeni şeyler katmanın aktif arayışı içinde olan, kendisine yatırım yapan, herkesin eğlenme ve dinlenmeye ayırdığı özel zamanlarında bile kişisel gelişim çabası içinde olan bir çalışan ile bu özellikleri göstermeyen bir çalışanın performansları farklı olacaktır. Bu yöntemin tek kriter olarak ele alınmaması diğer yöntemlerle desteklenmesi yararlı olacaktır. Hemen her sektörde kişisel gelişimin önemi ve gereği söz konusu olduğundan bu yöntem bir çok sektörde kullanılabilir[31].

K. Sicil Raporları

Performans değerlemede bilinen ve en yaygın olarak kullanılan yöntemlerin başında gelir. Daha çok kamu kurumlarında, orduda, eğitim kurumlarında kullanılan bu yöntem kökleşmiş büyük çaplı özel kurumlarda da kullanılmaktadır. Sicil raporu, çalışanın günlük iş, insan ilişkileri, gelişme düzeyi, görevlerini, gerçekleştirme başarısı gibi kriterlerinin sistematik biçimde gözlenerek gerekli kayıtların tutulmasına dayanır. Bu kayıtlardan çoğunlukla çalışanın haberi olmaz. Sicil raporu sonuçları kişinin performans düzeyini belgelediği gibi kariyer basamakları açısından da yeni görevlere atanmasını etkiler. Genellikle kurum içindeki yetkili amir tarafından doldurulan sicil raporları bazen kurum dışından gelen denetleyiciler tarafından doldurulabilir.

Sicil raporları için en güzel örnek eğitim kurumlarında yaşanır. Okulun ğretmenlerinin sicil raporları okul müdürü tarafından her yıl doldurulur ve bir üste yani MEB'e gönderilir. Bu sonuçlar öğretmenlerin memuriyetlerindeki ilerlemelerini etkileyebilmektedir.

Dikkat edileceği gibi bu yöntemde kişinin bir bütün olarak gözlenmesi söz konusudur. Dolayısıyla sonuçlar tek boyutlu değildir. Sicil raporunun içeriği, ayrıntıları bu bakımdan önemlidir. Sicil raporunun en olumsuz tarafı ise yine değerleme kriterleri iyi belirlenmemişse sübjektiflik taşıması ve daha da önemlisi sistem dejenere edilmeye açıktır. Sonuçlar gizli olduğundan neyin döndüğü bilinmez. Çoğunlukla değerlendirilen kişi performansı hakkında bilgi sahibi olmaz. Aynı örneğe devam edersek, eğitim sektöründeki sicil raporu uygulamalarının maalesef prosedürel bir uygulamaya dönüşebildiğini biliyoruz.

Kriterleri iyi belirlenmiş, gözlemi sağlıklı yapılmış ve sonuçların yaptırım gücü olan sicil raporları gerçekten de performansı belirlemede çok önemli veriler sağlamaktadır. Ortanın üstü büyüklükteki kurumlar ve holdinglerde özellikle kurmay personel için sicil raporları yöntemi yararlı sonuçlar vermektedir[31].

L. Karşılıklı Görüşme

Daha çok diğer bir performans değerlendirme yöntemi ile birlikte kullanılan bu yöntemde performansı değerlendirilen kişi ile bu değerlemeyi yapan kişi karşılıklı olarak görüşürler. Bu, yapılanmış, amaçlı bir görüşmedir. Amaç çalışanın geçen dönem içindeki başarısını masaya yatırmak, tartışmak, hedeflerinin gerçekleşme düzeyini irdelemek, yeni hedefler belirlemektir. Bu görüşmenin bir yararı da ast ve üst arasında karşılıklı beklentilerin yeniden gözden geçirilmesine olanak tanınmasıdır.

Performans değerlemeye yönelik görüşmede amirin ehil olması, çalışanı konuşturması, beklentilerini uygun bir dille açıklaması, çalışanı zor durumda bırakmaması, konuşulanları özetle not edebilmesi veya elindeki matbu forma ilgili notları alması gereklidir. Bazı iş yerlerinde performans değerlendirme için bu yöntem kullanılır ancak yönetici bu görüşmeyi bir baskı aracı, bir sıkıntı kaynağı olarak kullanabilmektedir. Oysa ki görüşme bir dönemin değerlemesini verdiğinden rahat geçmeli ve çalışanın korkulu rüyası haline gelmemesidir.

Kullanılan performans değerlendirme yöntemi ne olursa olsun sonunda karşılıklı görüşme metodundan da yararlanılması önemli sonuçlar verir. Her şeyden önce uygulanan formlarda yanlış anlaşılan kısımlar ve astlarla yöneticilerin karşılıklı beklentileri bu görüşmede ortaya çıkar[31].

M. Karma Yaklaşımlar

Performans değerlemede son olarak karma yaklaşımlardan söz edilebilir. Burada daha önce söz edilen yöntemlerden birkaçı, birbirini destekleyecek şekilde birlikte kullanılır. Karma yöntemin kullanılmasının en önemli gerekçesi tek yöntemin sakıncalarının önlenmesidir. Karma yaklaşım olarak örneğin bir hizmet işletmesinde üstlerin görüşleri yanında astların görüşlerine de yer verilebilir. Hatta bu performans değerlemenin daha da güçlendirilmesi bakımından görüşme yöntemi de kullanılabilir. Ayrıca örneğin akademik kurumlarda performans değerlendirme yöntemi olarak sınav ve benzeri değerlendirme sonuçlarının yanında, kendini geliştirme düzeyi de performans değerlendirme için kullanılabilir. Bir üretim işletmesinde hedeflere ulaşma düzeyi yanında, kalite düzeyi, müşteri raporları ve müşteri mutluluğu yöntemleri de kullanılabilir[31].

2.2.8.6.5 Performans Değerlemede Göz Önünde Bulundurulacak Kimi Özellikler

Performans değerlemenin temel amacı, insan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı olabilmesi ama aynı zamanda mutlu ve iş tatminine sahip olması için gereken değerlendirmedir. Bu değerlendirme ile çalışanın iş ortamındaki çalışma ve çabaları gözden geçirilerek başarısı belirlenmeye çalışılır. Tüm bu süreçte kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden en uygun olanının seçilmesi, ulaşılabilecek sağlıklı sonuçlar bakımından önemlidir.

Performans değerlemenin amacı, kurumun kâr ve zararından ziyade çalışanların iş başarıları konusunda bilgilendirilmeleridir. Bu yolla yani kişilerin kendi çalışmaları konusunda fikir sahibi olmaları, kendilerini yenilemeleri, geliştirmeleri için performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır.

İnsanın sürekli gelişme içinde olduğu bilinmektedir. Hatta performans değerlendirme ile ilgili önemli bir eserde insan, sürekli değişim gösteren bir bilgi deposu olarak değerlendirilmiştir. Bu sürekli değişim, insanın değişime ne oranda uyum sağladığının belirlenmesi ve kendisine bildirilmesini gerektirir.

Performans değerlendirme için kullanılacak yöntemin mümkün olduğunca objektif ve somut sonuçlara dayanması gereklidir. Diğer yandan performans değerlendirme uygulamaları her yıl hatta yılda iki defa yapıldığından bir süre sonra rutin bir uygulama haline gelebilir. Bu son derece zararlı sonuçlara yol açabilir. Dolayısıyla performans değerlendirme uygulamalarının rutinleşmemesine büyük özen gösterilmelidir.

Performans değerlendirme yöntemleri ile ilgili çok önemli bir konu da sözü edilen yöntemlerle ulaşılan bilgilerin işe yarar biçimde kullanılmasıdır. Maalesef kimi kurumlarda büyük emekler harcanarak yapılan, önemli bir zaman harcanan performans değerlendirme formlarının sonuçlarının kullanılmadığı görülmektedir. Oysa ki ulaşılan sonuçlar kariyer yönetimi, ücret ayarlaması, çeşitli maddi ve manevi ödüllerin belirlenmesinde etkili olmalıdır.

Performans değerlemede hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın göz önünde bulundurulması gereken önemli bir nokta da çalışanlara ilişkin bazı bireysel özelliklerin de işin içine katılması gereğidir. Performans değerlendirme, belirli bir kişinin bir dönem içindeki etkinliğini gösterir. Ancak bu etkinlik dışında işin içine katılması, göz önünde bulundurulması gereken özellikler de vardır. Bunlar; yaş, iş yerinde çalışma süresi, statü, eğitim düzeyi, yabancı dil durumu gibi temel özelliklerdir. İş yerine ve performans amaçlarına göre bu özellikler azaltılabilir veya çoğaltılabilir. Çalışana ilişkin değerlendirme sırasında özellikle onun yaşı, kurumdaki geçmişi, eğitim düzeyi ve benzerlerinin de performansında etkili olduğu düşüncesi ile bu özellikler de

puanlandırılabilir. Böylece performansı değerlendirilen kişi, eğitim düzeyi, yabancı dil durumu, iş yerindeki geçmişi gibi bireysel özelliklerinden dolayı da ek puanlar alabilmelidir.

Kişinin bireysel özelliklerinden kaynaklanan bu ek puanların, bütün içindeki payı genellikle belirleyici olmaz. Çünkü asıl olan tüm bu özellikleri ile kişinin söz konusu dönem içindeki etkinliğidir. Kişinin hangi özelliklerinin performans değerlendirme sürecine katılacağı, kurumun amacına, sektöre ve insan kaynakları yapısına göre değişebilmektedir.

Göz önünde bulundurulacak önemli bir etken de uygulanacak yöntem ne olursa olsun bir performans değerlendirme formu geliştirilmelidir. Bu form, şekil ve içerik olarak kolayca doldurulabilir olmalı ve rahatça anlaşılabilir olmalıdır. Performansı değerlendirmeye yönelik sorular-ifadeler kişileri rahatsız etmemeli, ayrıca kişi hakkında gerekli diğer bireysel bilgileri de taşımalıdır. Diğer yandan bu formların yöneticiler, elemanlar ve idari personel için ayrı ayrı hazırlanmasında yarar olacaktır. Çünkü, örneğin üretim işletmelerinde işçilerin performanslarını değerlendirme için kullanılacak formda yer alması gereken bilgiler ile yöneticilerin formunda yer alması gereken bilgiler farklı olacaktır[32].

2.2.3.6.6 Kariyer Yönetimi

Her çalışan işinde ilerlemek, daha üst düzeylere gelmek ister. Ancak bu sanıldığı kadar kolay değildir. Yani mesleki basamaklarda yukarıya doğru ilerlemek kolay değildir. Her şeyden önce kişinin aldığı eğitim, zihinsel yetenekleri, kişilik özellikleri, kendini geliştirme düzeyi bu ilerlemede etkin rol oynar. Kişinin iş hayatında ve mesleğindeki ilerlemesinin sağlıklı olabilmesi kariyer yönetimini ilgilendirir.

Kariyer yönetimi en basit anlamı ile kişilerin iş hayatlarına ilişkin planlamalar yapmalarıdır. "Meslek hayatlarını planlama işi" ise kişinin hayatını yakından ilgilendirir. Çünkü iş, kişinin hayatının önemli bir kısmını içerir. Bu kısmın bir süreç olarak planlanması, hedeflere ulaşma bakımından önemlidir[33].

İnsan kaynakları yönetimi bakımından kariyer yönetiminin ayırıcı özelliği, çalışanların kurum içindeki hareketliliklerinin sağlanması, böylece kişilerin motive olmalarıdır. Kariyer yönetiminin iyi yapıldığı kurumlarda kişiler bir süre sonra örneğin 1 yıl sonra, 5 yıl sonra nereye, hangi statüye geleceklerini bilir veya tahmin edebilirler. Bu tahmin çok önemlidir. Çünkü bu, kişiyi işe ve kuruma bağlar. Motive eder. Başka arayışlarını önler, kişi kurumla bütünleşir.

Kariyer yönetimi, bir çalışanın mevcut bulunduğu konumun farkında olması, kendisi için bir sonraki adımda neyin olduğunu bilmesi, iş geleceğini ön görmesi, gelişme seyrine uygun hazırlıkları yapabilmesi kısacası kendini geleceğe hazırlaması bakımından çok gerekli ve yararlı bir çalışmadır.

Kariyer yönetimi için kişilerin işe başlangıçları sırasında dolduracakları bir form ile ne yapmak istedikleri, nereye doğru gelişmek istedikleri, ileride ne tür beceriler kazanmak istedikleri ve benzeri amaçları belirlenir. Bu amaçlar ve kişinin işe yerleştirildiği bölümün iş alanı ve organizasyon şemasına uygun olarak kişiye bir kariyer planı - kariyer çizgisi belirlenebilir. Bu çalışma kişinin bireysel dosyasında yer alır. Belirlenen kariyer çizgisine uygun olarak da uygulamalar gerçekleştirilir. Belirlenen kariyer çizgisinin tam olarak tutturulması her zaman mümkün olmayabilir. Çünkü kişilerin işlerinde ilerlemeleri birçok faktöre bağlıdır. Ancak önemli olan çalışanın önünü görebilmesi gelişme arzusunun canlı tutulmasıdır[33].

Kariyer planının yapılmasında kişinin sorumluluğu kadar kurumun da sorumluluğu vardır. Kişi ne yapmak nereye gitmek istediğini bilmeli, buna uygun hazırlıklar yapmalıdır. Kurum da elemanın nereye doğru gidebileceğini, yetenekleri ve becerilerinin en üst noktada kullanılması için nasıl ilerletilebileceğini ona göre hazırlamalıdır. Şu halde hem kişi hem kurum, işteki yükselme olanaklarını göz önünde bulundurmalıdır.

Performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgilerin kariyer yönetimi için de kullanılabileceği unutulmamalıdır.

İnsan kaynakları yönetiminde oluşan eleman ihtiyacının giderilmesinde öncelikle kurumdaki çalışanlardan yararlanılabileceği daha önceki bölümlerde belirtilmişti. Terfilerde rahat hareket edilebilmesi, uygun ilerlemelerin sağlanması bakımından kariyer planlaması kurum için zorunludur.

Kariyer yönetiminin diğer bir gereği de insan kaynakları piyasasında yaşanan rekabettir. Transferlerin yoğun olduğu yönetim kademelerinde kişileri tutmak, üst düzey yönetim için önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, kişilerin geleceklerine güvenle bakabilecekleri, yarınlarını planlayabilecekleri, gelişme arzularını tatmin edebilecekleri, kurum ile birlikte büyüyecekleri bir ortam oluşturmaktadır[33].

2.2.8.6.7 Kariyer Planlama

Kariyer planlama modern yönetim yaklaşımları içinde giderek daha büyük önem kazanmaktadır. Özellikle kariyer geliştirme konusundaki çabalar, kurumdaki hareketliliği sağladığından, insan kaynakları yönetimi bakımından hiç istenmeyen rutin uygulamaların önüne geçilmiş olur. Kariyer geliştirme sistemi iki önemli

adımdan oluşmalıdır. Öncelikle çalışan kişinin aktif olduğu kariyer planlaması yapılmalıdır. Ardından kurumun bu konuda yapacağı çalışmalar ile kariyer yönetimi gerçekleştirilmiş olur [34].

	1	2	3	4	5	6	7
Dikim Kısmı	Çırak	Aracı	Makinacı	Usta Makinacı	Bant Şefi	Üretim Müd. Yard	Üretim Müd.
Paketleme	Çırak	Aracı	Kalite Kontrol Elemanı	Kalite Kontrol Şefi	Bölüm Şefi	Kalite Kontrol Müd. Yard	
Kesim	Çırak	Makinacı	Usta	Bölüm Şefi	-	-	
Yıkama Bölümü	Çırak	Düz İşçi	Bölüm Şefi	-	-	-	

Şekil 2.10: Bir üretim işletmesinin belirli bölümlerinin kariyer olanakları ve basamaklarını gösteren tablo

Yukarıda bir tekstil firmasının belirli bölümlerinin kariyer olanaklarını gösteren bir şekil görülmektedir. Dikkat edileceği gibi yıkama, kesim, paketleme ve konfeksiyon bölümlerine çırak olarak başlayan kişilerin önlerinde değişik kariyer olanakları vardır. Örneğin konfeksiyonun dikim kısmında çırak olarak işe başlayan bir çalışanın, ardından aracı olması, daha sonra kendi bölümünde makineci veya en yakındaki bölümlerin birinde bir üst göreve gelmesi mümkündür. Yine örneğin kesim kısmında çırak olarak işe başlayan eleman başarısı nedeniyle daha hassas olan paketleme kısmında aracı olarak, yine aynı başarı sonucu dikim kısmında makineci olarak çalıştırılabilir. Aynı bölümde usta makineci olan çalışan bir süre sonra eskiden bir dönem aracılık yaptığı paketlemenin bölüm şefliğine getirilebilir. Başarısı ve performansı sonucu boşalan üretim müdür yardımcılığı ve üretim müdürlüğü görevine getirilebilir. Bu kariyer basamaklarının her birisinin gerekleri söz konusudur. Bu gerekleri yerine getiren kişiler ancak ilgili kariyer basamaklarında ilerleyebilirler. Kişilerin hayatlarını yakından ilgilendiren bu olanakların sağlıklı biçimde sunulması ve gerekli hazırlıkların yapılması için ortamın oluşturulması gereklidir. Bu aşamada çalışanın ve kurumun yapması gerekenler vardır[34].

* Kariyer planlama sürecinde çalışanın yapması gerekenler şöyle özetlenebilir[34]:

- **Bireysel değerlendirme:** Kişinin kendisini bir bütün olarak gözden geçirmesi, eksik yönleri, yetenekleri, bilgi ve becerilerini değerlendirmesi gereklidir.
- **Kariyer olanaklarının değerlendirilmesi:** Çalışanın kurum içinde veya kurum dışında ulaşabileceği kariyer olanaklarının değerlendirilmesi gereklidir.
- **Bireysel özellikler ile kariyer olanaklarının uyumlaştırılması:** Kişinin sahip olduğu özellikler ile olası kariyer olanakları arasında bağ kurması gereklidir.
- **Bireysel ihtiyaçlar ve hedeflerin belirlenmesi:** Amaçlanan kariyer olanaklarına ulaşmak için hedeflerin belirlenmesi ve ilgili planların yapılması gereklidir.
- **Uygulama:** Belirlenen hedefler doğrultusunda ve planlanan kariyer olanaklarının gerektirdiği hazırlıkların uygulamada gerçekleştirilmesi.

* Kariyer planlama sürecinde kurumun yapması gerekenler:

- **Kurumsal değerlendirme:** Kurumun sahip olduğu insan kaynağını genel olarak gözden geçirmesi. Kariyer yönetimi için gereken bu çalışma aynı zamanda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının da başlangıcını oluşturur. Bu çalışma sonucunda kişilerin mesleki gelişme ihtiyaçları belirlenmiş olacaktır.
- **Kariyer olanaklarının belirlenmesi:** Kişilerin yükselme, biçim ve şartlarının belirlenmesi gereklidir.
- **Çalışanların izlenmesi ve performansın değerlendirilmesi:** Kişilerin nasıl ve nerelere gidebilecekleri konusunda izlenmeleri ve özellikle performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması gereklidir.
- **Kariyer danışmanlığı:** İnsan kaynakları bölümünün en önemli işlevlerinden birisi, kariyer olanakları konusunda kişilere danışmanlık yapmaktır. Örneğin çalışan kendi konumundaki terfi olanaklarını, iş genişletmeyi, rotasyon şartlarını ve benzerini bilmelidir.
- **Kariyer olanaklarına yönelik eğitimler:** Kurumda belirlenen kariyer olanakları, diğer yandan performans değerlendirme için yapılan ölçümler, ayrıca zaman zaman personelin moralini belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırma sonuçları doğrultusunda çeşitli eğitimlerin gerçekleştirilmesi yararlı olacaktır.

Kariyer yönetimi, hiyerarşik yapılanmanın oturduğu, rol ve statülerin belirgin olduğu kurumlarda daha kolaydır. Özellikle üretim işletmelerinde bu iş oldukça kolay yapılabilir. Örneğin, bir çırağın ne zaman yardımcı usta, usta, usta başı veya şef

olabileceği yaklaşık olarak bellidir. Çünkü buradaki iş çıktıları belirgindir. Oysa ki, bilgi işine dayalı çalışanlarda, örneğın bilgi işlem bölümündeki kişilerin kariyer planlaması daha zor olacaktır.

Kariyer yönetimi ve planlaması sürecinde insan kaynakları yönetiminin hassasiyet göstermesi gereken bir konu da kişilere eşit imkanlar sağlamaktır. Maalesef günlük uygulamalara bakıldığında kurum içi terfilerde kişisel yakınlıkların, adaletsizliklerin, kayırmaların söz konusu olabildiğı görölmektedir. Bu tür uygulamalara izin verilmemelidir. Kariyer planlamasında hiçbir biçimde taraflı olunmamalıdır. Yine bazı kurumlarda cinsiyet ayrımının belirgin bir biçimde önemsenmesi de doğru değildir. Kariyer planlaması sürecinin etkilenmesi gereken başlıca taraflılık ölçüsü, kişinin yetenekleri, iş başarısı, performans düzeyi olmalıdır. Performansın da mümkün olduğunca objektif kriterlere dayanması sağlanmalıdır

Kariyer planlama, gerek organizasyon ve gerekse kişi için zorluklar taşır. Çünkü söz konusu olan geleceğe yönelik tahminlerde bulunmak ve geleceğı planlamaktır. Bu ise birçok değişkenin etkili olabildiğı bir durumdur. İnsan kaynakları merkezleri bazen elemanlara uyguladıkları formlar ile kariyer planlamaya belirli bir disiplin getirebilirler. Aşağıda kariyer planlamasını kolaylaştıracak bir form yer almaktadır. Bu form ile edinilen bilgiler, aşağıda belirtildiğı gibi özellikle kariyer olanaklarının belirlenmesinde kullanılır[34].

Adı :
Soyadı :
D. Tarihi :
İşe Giriş Tarihi :
Unvanı :
Bölümü :

Aşağıdaki sorular, kariyerinizin planlanması amacıyla hazırlanmıştır. Bu sorulara vereceğiniz samimi cevaplar ile kariyer ihtiyacınız ve kariyer olanaklarınız arasında uyum sağlanmaya çalışılacaktır. Böylece mesleki gelişmenize ve ilerlemenize yardımcı olunacaktır.

1. Halen çalıştığınız konumdan memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.

.....

.....

.....

2. Gelecekte hangi konuma gelmeyi düşünüyorsunuz?

.....

.....

.....

3. Sahip olduğunuz en önemli ve ayırcı becerileriniz nelerdir?

.....

.....

.....

4. Bulunduğunuz konumdan bir sonraki adım için hedefiniz ve planınız nedir?

.....

.....

.....

5. Hedeflediğiniz kariyer olanağı için en önemli eksikliğiniz nedir?

.....

.....

.....

6. Halen iş yaşamında hiç kullanmadığınız bilgi ve becerileriniz varsa belirtiniz.

.....

.....

.....

Şekil 2.11: Kariyer planlaması formu

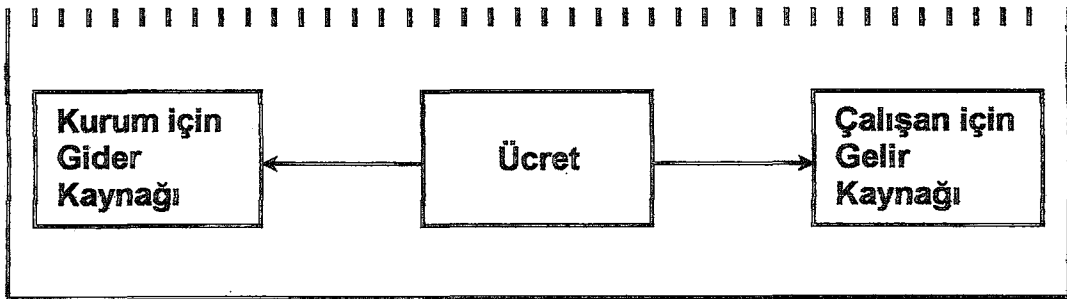
2.2.8.6.8 Ücret Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminde en hassas olan ve belki de üzerinde en çok durulan konulardan bir tanesi ücretlerdir. Ücret, çalışanlar için bir gelir kalemi, kurum için ise bir gider kalemi olduğundan, genellikle sıkıntı oluşturan bir konudur. Diğer bir ifade ile çalışanlar aldıkları ücretin artırılması, kurum ise bu külfetin azaltılması yönünde çaba sarf eder.

İnsan kaynakları yönetimi bakımından çalışanların ücretlendirilmesi önemle ele alınmalı ve mümkün olduğunca objektif kriterlere göre davranılmalıdır. Öyle ki, çalışanlar ne aldıkları kadar, neden bu ücreti aldıklarını, ne zaman artış olacağını, artışta nelerin rol oynadığını, performansın ücrete nasıl yansıdığını, statülere ilişkin ücret standartlarının ne olduğunu bilmek durumundadırlar. Bu bilinmediğinde oluşan belirsizlik ve özellikle de bu konuda işlev gören fısıltı gazetesi, kişilerin kuruma olan güvenini zedeleyebilir.

Ücretin kişiyi motive etmede birinci dereceden bir faktör olmadığı da unutulmamalıdır. Yani kişinin motivasyonunda sosyal ödüllerin daha önemli rol oynadığı bilinmektedir. (Bu konu İnsan Kaynakları Yönetimi ve Motivasyon konulu bölümde detaylıca ele alınmıştır.) Ancak ücretin kişinin geçinme aracı olduğu ve kim olursa olsun ücretin iş hayatında çok önemli bir belirleyici unsur olduğu bir gerçektir. Diğer yandan ücretin yetersiz oluşu nedeniyle işlerinden ayrılanların sayısı da az değildir[28].

Çalışanların belki de en çok önemsedikleri şey ay sonunda kurumdan aldıkları ücret ve ek kazançlarıdır. Çünkü kişi emeğini satmaktadır. Emeğinin karşılığını aldığına inanmayan kişi ise muhtemelen mutsuz olur, iş tatmini düşer, kuruma bağlılığı azalır. Bunların önlenmesi için ücret yönetimi dikkatli ve objektif biçimde yapılmalıdır.



Şekil 2.12: Ücret kişi için gelir, kurum için gider kalemidir

Ücret yönetimi konusunda kişisel değerlendirmeler yapmadan önce kurumda uyulan bir sistemin olması gerektiği ve bu sistemin işlediğinin bilinmesi önemlidir. Genellikle organizasyon şeması belirgin, görev tanımları oturmuş kurumlarda her statüye ilişkin ücret aralıkları önceden belirginleştirilir. Kişiler bu aralıklara göre

değerlendirilirler. Bu aralıklar belirlenirken başvurulacak kriterler ise ağırlıklı olarak emsal değerlerdir. Yani aynı sektörde aynı konumda verilen ücretler, bu konudaki yayınlar, ülkedeki enflasyon durumu ve benzeri ölçütler, ücret aralıklarının belirlenmesinde kullanılabilir[28].

Ücret yönetiminde göz önünde bulundurulması ve yapılması gereken çalışmalar şu şekilde sıralanabilir[28]:

- Ücret yönetiminin önemli bir konu olduğu anlık düşünceler değil, uzun vadeli bir planlama işi olduğuna inanılmalıdır.
- Ücret yönetimi için bu konuda uzmanlaşmış kişi, kurum ve yayınlardan yararlanılmalıdır.
- Kişileri işe almadan sağlıklı bir organizasyon şeması oluşturulmalı ve konumlar netleştirilmelidir.
- Kurumdaki statülere uygun ücret aralıkları belirlenmelidir. Bu aralıklar belirli zamanlarda revize edilmelidir. Bunun için ücret aralıklarının döviz cinsinden değerleri bulunarak buna göre takip edilmesi yoluna gidilebilir.

Statü	Kodu	En düşük ücret		En düşük ücret	
		TL(*)	\$(**)	TL(*)	\$(**)
Stajyer	ST	80	172	100	215
Eleman	EL	100	215	160	344
Uzman Eleman	UE	160	344	260	559
Sorumlu					
Personel	SP	260	559	320	688
Şef	ŞF	320	688	420	903
Müdür					
Yardımcısı	MY	420	903	550	1182
Müdür	MD	550	1182	900	1935

Şekil 2.13: Bazı statülere göre en düşük ve en yüksek ücret aralıkları

(30 Eylül 1999 tarihi itibarıyla örnek olarak hazırlanmıştır)

(*) Milyon TL

(**) \$ kuru 465.000.TL

(Bu tabloda da görüldüğü gibi çalışanlar her statünün en düşük ve en yüksek rakamı arasında yer alırlar. Statü maaşının en düşük ve en yüksek aralık olarak belirlenmesinin başlıca yararı, performans farkının izah edilmesidir. Bu değerlerin örnek olarak hazırlandığı, sektöre ve kuruma göre değişebileceği unutulmamalıdır.)

- Yılda bir veya iki kez yapılan ücret artışlarında enflasyon ve benzeri veriler yanında kişinin işe başlangıç sırasında veya bir önceki dönemde döviz cinsinden kazancının korunması yoluna da gidilebilir.
- Ücret artışları gelişigüzel olmamalıdır. Bir mantığa ve sisteme dayandırılmalıdır.
- Ücret artışı kişiye özeldir. Mümkün olduğunca kişi ile konuşulmalıdır. Çok sayıda çalışanın yer aldığı ve birebir konuşmanın mümkün olmadığı durumlarda bu konu yazılı veya diğer şekillerde çok iyi izah edilmelidir. Tercihen hiyerarşik kademeler düzeyinde en aşağıdaki elemana kadar konu birebir konuşulmalıdır. Ücret artışlarında genellikle her kurumda yerleşmiş gelenekler mevcuttur, işe başlayan kişi bu geleneği, bu alışkanlığı bilmeyebilir. Alışması konusunda yardımcı olunmalıdır.
- Ücret artışında adaletli olmak kendisine yönetici diyen herkesin birinci dereceden görevi olmalıdır.
- Aynı düzeyde ve eşit şartlara sahip iki çalışanın ücretleri arasındaki farklılığın nedeni, gerekçelerine öncelikle yöneticilerin inanmaları gerekmektedir.
- Ücret artışı, çalışanlar ile yönetim arasında bir çekişme konusu haline getirilmemelidir. Bazı kurumların ücret artış dönemlerinde son derece sıkıntılı olduğu, yöneticilerin bu aylarda özellikle sıkıntılı oldukları adeta stres yaşadıkları gözlenir. Oysaki bu dönem karşılıklı anlayışın en üst düzeye çıkarılması gereken bir dönemdir.
- Ücret artışı kurumun ekonomik durumu ve verebilecekleri ile çalışanın basanları ve beklentilerinin kesiştiği noktada yer almalıdır. Kısacası kişiler hak ettiklerini almalıdırlar.
- Aylık maaşların sıkıntı oluşturduğu çoğu işletmede, yapılacak gözlemler gösterecektir ki, çoğu zaman asıl olan ücret konusundaki sorun değildir. Çoğunlukla sorun olan bunun sunuluşunda, yani yöntemdeki hatalardır. Örneğin, mütevazı bir ücret zammı uygulandığı halde çalışanları ile sorun yaşamayan bir kurum olabildiği gibi, beklenti düzeyinde ücret artışı yapıldığı halde sorun yaşayan kurum olabilir.

2.2.8.6.9 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi (TKY), başlı başına bir konudur. Bu alt başlıkta TKY'nin insan kaynakları yönetimi ile ilgisi ve karşılıklı ilişkileri yönü ile özetle ele alınacaktır. TKY hız ve rekabet ortamının bir sonucu olarak gelişen ve tüm dünyada hızla yayılan bir yönetim yaklaşımıdır.

TKY'nin temelinde kalite bilincinin tüm organizasyonda hissedilmesi ve tüm uygulamaların bu kaygı ile gerçekleştirilmesi yer almaktadır.

Bilindiği gibi, sanayi ve makineleşmenin hızla gerçekleşmesi ile hemen hemen tüm sektörler, amaç, yapı ve süreçler bakımından etkilenmiştir. Hızla artan teknoloji ile üretim ve hizmet süreci giderek gelişmiştir. Kalite giderek artmıştır. Böylece teknoloji ve bilgi yetersizliğinden kaynaklanan kalite farkı giderek yok olmuştur. Çünkü üretim ve hizmet için hemen her kurum aynı altyapı ve süreçleri kullanmaya başlamıştır. İlgili teknolojiyi kullanan her kurum, yaklaşık aynı çıktıyı-ürünü piyasaya sunmuştur. Bu durumda çıktılar üzerinden rekabet azalmıştır. Rekabetin alanı ve yönü daha fazla kalite ve sunuş sürecine geçmiştir. Diğer bir ifade ile müşteriye memnun etme düzeyi ön plana çıkmıştır. Çünkü hemen her kurum, yaklaşık aynı teknoloji ile aynı süreçleri işletip benzer sonuçlara varabilmektedir. Fark oluşturan bu sonuçların yani çıktılarının müşterileri memnun etme düzeyidir. Dolayısıyla tüm sektörlerde pazarlama, müşteri hizmetleri, sunuş öne çıkmıştır.

TKY tüm organizasyon sürecinin müşteri memnuniyetini en yüksek düzeye çıkaracak şekilde yeniden organize edilmesini gerektirir. Kısacası tüm kurumda, tüm işlevlerde kalite kaygısının canlı tutulmasıdır. Bu durumda müşteri ihtiyaçlarının daha hızlı, daha kaliteli, daha hatasız olarak karşılanması söz konusu olabilmektedir. Bunun gerçekleşmesi ise tüm çalışanların bu sürece aktif katılımını gerektirir. Yani TKY, kurumda her çalışanın sürece aktif olarak katılımını gerektirmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, kurumdaki insan kaynağının koordinasyonunu sağladığına göre, TKY'nin yerleşmesinde insan kaynakları yönetiminin belirleyici rolü vardır. Bir anlamda insan kaynakları yönetimi ile TKY arasında sebep sonuç ilişkisinden çok belirleyicilik söz konusudur. Yani insan kaynakları yönetimi ilke ve yöntemlerinden yararlanılmadan TKY'nin yerleşmesi hemen hemen mümkün değildir. Kalite bilinci, sonuç itibarıyla insan vasıtasıyla gerçekleştiğinden TKY'nin yönlendiriciliğinde gerçekleşmesi söz konusudur.

Kurumda TKY'nin yerleştirilmesinin nedenleri arasında, kaliteli olmamanın yüksek bir ekonomik gidere yol açması, sürekli bir rekabet ortamının şartlarının yaşanması ve daha da önemlisi müşteri kitlesinin giderek artan ve zamanla değişebilen beklentileri öncelikle yer alır. Tabii ki tüm bu süreç hızlı teknoloji dönüşümü ile hızlanır ve yoğunlaşır.

Ama asıl olan çalışanlar, kurumun işleyişini sağlayanlar yani iç müşterilerdir. Kurumun çalışanları yani iç müşterilerin desteklediği haklılığı işlerinde hissettiği bir kalite bilinci ve kaygısı kolayca yerleşir. Bu sonuç ise müşteriye memnun eder.

Şu halde rekabetin sürdürülmesi, müşteri tatmininin sağlanması ve hedeflere ulaşılması için TKY'nin uygulanması gerekiyor. TKY ise kurumdaki insan kaynağının etkinliğini gerçekleştirdiğinden, insan kaynakları yönetimi bu sürece duyarlı olmak ve bizzat içinde yer almak zorundadır.

Dikkat edileceği gibi TKY'nin temel amaçlarından birisi, müşteri tatminidir. İnsan kaynakları yönetiminin de ana amaçlarından birisi gerek iç, gerekse dış müşterilerin mutluluğu ve tatmini idi. Amaçlardaki uyum ve çakışmada her iki yaklaşımın, birlikte hareket etmek sonuçlarından karşılıklı yararlanmak söz konusudur.

TKY uygulamalarının gerçekleşmesinde, insan kaynakları yönetimi sürecinden aktif bir şekilde yararlanılması, her iki süreç arasındaki en yoğun ilişki şeklidir. Diğer bir ilişki şekli ise, TKY sürecinin insan kaynakları uygulamalarına da yansıtılmasıdır. Yani insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamaların TKY mantığına uygun biçimde gerçekleştirilmesi söz konusudur.

İnsan kaynakları yönetiminde TKY uygulamalarının ilke olarak yerleştirilmesi; çalışanlardaki motivasyonun geliştirilmesi, iletişimin artırılması, değişimin kolaylaştırılması, takım çalışmasının geliştirilmesi ve benzeri sonuçları sağlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi sürecinde toplam kalite bilincinin yerleştirilmesi, bu konuda aktif bir çabayı gerektirir. Bu girişim için insan kaynakları yönetimi veya personel biriminde TKY ile ilgili bir komite kurulması, ilgili prosedürlerin işletilmesi gerekmektedir. Diğer yandan kalite çemberleri, ISO uygulamaları da TKY'de yer alan uygulamalar olup hepsinin uygulamasında insan kaynağının öne çıkması gerekli hatta zorunludur.

Günümüz şirketleri ve yöneticileri için yapılan tüm tahminler, hızlı değişimi öngörmektedir. Nitekim "değişen bir dünya da varlığını sürdürebilmek için, hangi varlık olursa olsun, değişebilme, yeni beceriler ve tutumlar edinme yeteneğini geliştirebilmelidir[35]. Arie DeGues'in Demirbank tarafından Yaşayan Şirket adıyla yayımlanan ve günümüz şirketlerine ışık tutan eserde özetle vurgulanan nokta, değişimle baş edebilmenin yolu kişisel değişim kısacası "uyum sağlayarak öğrenme" dir[35]. Bu ise insan kaynağının değişimini, gelişimin gerekli hatta zorunlu kılmağıdır.

Sonuç olarak TKY, müşteri beklentilerinin sürekli ve sistemli olarak, gereken hız ve kalitede karşılanmasını sağlamaktadır. Tüm bunlar ise her aşamasında insanın aktif olarak yer almasını gerektirmektedir.

2.2.8.7 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Motivasyon

2.2.8.7.1 Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Modern yönetim fonksiyonlarından biri olarak kabul edilen motivasyon, yöneticilerin, örgüt üyelerini örgütün amaçlarının gerçekleşmesi yolunda çeşitli güdülerle teşvik etmesi eylemi olarak tanımlanır. Güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için

etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci diye tanımlanabilir. Bir başka güdüleme tanımı ise, bir veya birden çok insanı belirli bir yöne veya amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır[36].

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu ihtiyaç ve korkularıdır. Bu kelimeler ise aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Bu güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır.

Motivasyonun iki önemli özelliği şudur: birincisi motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi motivasyon ancak insan davranışlarında gözlenebilir[32].

İnsanların hareket ve davranışlarından güdülerin gerçek anlamını çıkarmak oldukça zordur. Örneğin para kazanma isteği. Bazı insanlar kötü günlerinde güven kaynağı olması için para biriktirirler. Bazıları sosyal statü ve saygı kazanmak için ekonomik gücün etkisine inanır. Bazıları ise hayat standartlarını yükseltmek için çok para kazanmak isteyeceklerdir. Ayrıca güdüler, biri diğerini tamamlamak veya gücünü azaltmak suretiyle birbirlerine etkide bulunurlar. Güdülerin tatmini bazı ihtiyaçların giderilmesinde olumlu roller oynadıkları gibi bazı yönlerden de tatminsizliklerin kaynağı olabilir. Bu gibi hallerde kişinin sosyal gruptaki etkisi, rolü ve önderliği değişebilir. Örneğin işinde iyi bir arkadaş grubuna sahip bir kimsenin bir örgütte terfi etmesi, yakın arkadaşlarının kıskançlığına neden olabilir, ya da yeni mevkinin gerektirdiği davranışlar arkadaşlarına farklı geleceği için gruptaki eski gayri resmi üyeliği sarsılabilir.

İki çeşit ihtiyaç bulunmaktadır. Birincisi; tatmin edildiğinde bu tatminin etkisi geçinceye kadar davranışlar üzerinde etkisi olmayan ihtiyaçlar. Örneğin yemek yediğimizde tekrar acıkana kadar açlık hissi davranışlarımız üzerinde etkili olmayacaktır. İkincisi ise tatmin edilse bile kaybolmayan hatta daha da güçlenen ihtiyaçlardır. Kaşifin devamlı bir şeyler bulma üretme isteği bu tip ihtiyaçlara örnek verilebilir.

Motivasyon olayı kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzusu ile ilgilidir. Kişi işten iş kişiden etkilenmektedir. Yapılan iş, işi yapan kişi açısından değişik anlamlar taşımaktadır. Bunlar:

- İş'in ekonomik değeri ve anlamı
- iş'in sosyal statü, prestij değeri ve anlamı
- iş'in psikolojik değeri ve anlamı

Aynı zamanda iş için de kişi önemlidir. Çünkü işin gelişmesi bunu yapan kişiye bağlıdır. 'Astronotları nasıl motive ediyorsunuz?' sorusuna NASA yetkilisi "biz

motive etmiyoruz fakat kimi seçtiğimize çok dikkat ediyorsunuz.” cevabını vermiştir. Burada uygulanan işe uygun kişinin seçilmesidir, daha doğrusu belli bir iş için kendi kendini motive etmiş kişilerin bulunmasıdır.

İngiltere’de halk arasında yapılan bir araştırmada insanlara “Eğer finanssal açıdan ihtiyacınız olmasa yine de çalışmaya devam eder miydiniz?” sorusu yöneltilmiş. Bu soruyu cevaplayanların %67’si “evet” cevabını vermiş. Buradan da anlaşılabacağı üzere bir iş sahibi olmak sadece finanssal açıdan değil, aktivite, çeşitlilik, sosyal ilişki ve insanlara faydalı olmak açısından da araç olmaktadır. Bir iş, insanlara beceri ve bilgilerini kullanma imkanını verir ve onları her gün yaşadıkları ortamdan çıkararak çeşitlilik sağlar[32].

2.2.8.7.2 İnsan Kaynakları Yönetiminde İhtiyaçlar ve Motivasyon

İnsanların işlerinden mutlu olması nasıl sağlanabilir? Çalışanların temel ihtiyaçlarının karşılanması, işe yoğunlaşmaları ve işi sevmeleri için yeterli midir? Çalışanlar, yöneticinin istedikleri ve kurumun amaçları doğrultusunda nasıl daha fazla çabaya yöneltebilirler? Çalışanların davranışlarını yönlendiren temel öğeler nelerdir? Bu ve benzeri soruların cevapları bireylerin motivasyon düzeyleri ile ilgilidir.

İnsan psiko - sosyal bir canlı olarak çeşitli ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçların bir kısmı fizyolojik ve somut ihtiyaçlardır. Bir kısmı ise daha soyut, gözle görünmeyen ama son derece önem taşıyan manevi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların giderilmesi, kişiye sunulan imkânlar, ihtiyaçlarının giderilmesini sağlar, bu ise kişinin performansında etkili olur. Örnek verilecek olursa kişinin işinden sağladığı ücret, satın alma ihtiyaçlarını giderir. Kişinin çalışması sonucu sağladığı iş motivasyonu ise iş tatminine ve işinden mutlu olmasına yol açar. Dolayısıyla insanın ihtiyaçları ile motivasyonu arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur.

İnsan kaynakları yönetiminin temelde insan ihtiyaçlarını gidermek istediği hatırlanacak olursa bu disiplinin, bir anlamda bireyi motive etme uğraşısını amaç edindiği sonucuna varılabilir. Çünkü; çalışanların ihtiyaçları karşılandığı oranda motive olacaklardır. Motivasyon, çalışanların kurumun genel amaçlarına uyum düzeyi ve bunlara bağlılık, biz ruhunun oluşması, iş tatmininin oluşması gibi sonuçlara yol açmaktadır. Yetersiz motivasyon ise kurumda "biz" değil, "ben" değerlerinin ortaya çıkmasına, işbirliği ortamının azalmasına ve çeşitli gerginliklere yol açacaktır.

Burada unutulmaması gereken önemli bir konu çalışanların bütün arzu ve isteklerinin karşılanmasının bazen oldukça zor olmasıdır. Her şeyden önce bireyin içinde yer aldığı sosyal çevre ile çelişmeyen, arzu ve isteklerinin karşılanması söz konusudur. Diğer bir ifade ile insan ihtiyacının karşılanması konusundaki öncelikli koşul, söz

konusu ihtiyacın evrensel, toplumsal, örgütsel ya da grup düzeyinde yerleşmiş değerlere ve ortam koşullarına uygun olmasıdır.

İnsan ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik insan kaynakları yönetiminin sağlayacağı motivasyon düzeyi konusunda önemli bir ilke de bireydeki denge durumudur. İnsan, gerek psikolojik yapısı gerekse fizyolojik yapısı ile bir bütündür. Bu yapının temelinde de bir denge (homeostasis) yer almaktadır. Yani organizmanın herhangi bir ihtiyacı oluştuğunda söz konusu denge bozulmaktadır. Bu dengenin yeniden sağlanması için ihtiyacın giderilmesi ya da tatmin olması gereklidir.

Bu durum da insan psikolojisine yönelik oldukça eski temel yaklaşımlardan birisidir ve bu yaklaşım insanların, sürekli olarak sabit bir dengeye ulaşmak isteklerini savunur. Bu temel görüşten hareketle bireylerin çeşitli ihtiyaçları olduğu, bu ihtiyaçların karşılanması yönünde çaba gösterdikleri ve bu çabaları yetersiz kaldığında yani ihtiyaçları giderilmediğinde bireyde bir dengesizlik durumu oluşmaktadır.

Kurumdaki insan kaynakları organizasyonunun temel amaçlarından birisi çalışanların yaşadığı dengesizlikleri keşfetmek ve bu dengesizliği gidermektir. Bu yapılamadığında kişinin yaşadığı bu dengesizlik onun davranışlarına, iş verimine, moraline, ilişkilerine olumsuz yönde etkiye bulunacaktır. Temel ihtiyaçların karşılanması bu durumda en iyi örnektir. Örneğin acıkan bireyin beslenmesi bu konudaki dengesizliği gidermeye yöneliktir. Aynı biçimde bireyin çalıştığı kurumdan sağladığı ekonomik kazançların arzuladığı düzeyde olmadığını düşünmesi de benzeri bir dengesizlik durumu oluşturur. İlk örnekte olduğu gibi kişi, bu dengesizlik durumunu gidermek için de çeşitli yollara başvuracaktır. Rahatsızlığını dile getirecek ve bu durumun değişmesini isteyecektir. Bunu doğrudan yapamıyor ise davranışları ile belirtecektir. Bu durumun devam etmesi ise muhtemelen bir süre sonra iş verimsizliği, performans düşüşü, iş tatminsizliği, gibi istenmeyen sonuçlara yol açabilir[37].

2.2.8.7.3 Motivasyonun İlgili Olduğu Kavramlar

İnsan kaynakları bakımından çalışanların motivasyon düzeyini belirleyen önemli bir etken, bireylerin ihtiyaçları arasındaki farklılıklardır. Gerçekte insanların birbirinden farklı kişilik yapıları ve deneyimlere sahip oldukları bilinmektedir. Doğal olarak bu farklılıklar insanların ihtiyaçlarının da farklılaşmasına yol açmaktadır. Bazı çalışanlar için kurumdan sağladıkları ekonomik kazançlar en önemli motivasyon unsuruyken diğer bazıları için statü ve rol çok daha önem kazanır. Dolayısıyla motivasyon temelde bireysel farklılıklara dayanmaktadır.

Motivasyonun yakından ilgili olduğu bir durum ise örgütün moral düzeyidir. Yeterince motive edilmiş çalışanların çabalarını aynı amaç etrafında daha iyi biçimde

yoğunlaştıracakları bellidir. Dolayısıyla motive olmuş bireylerin çoğunlukta olduğu bir kurum ortamında, bireyler arasındaki ilişkilerin, etkileşimin ve iletişimin kısacası örgütsel havanın ve örgütsel iklimin daha destekleyici olması söz konusudur. Kuşkusuz örgütsel iklimin belirlenmesinde, örgütün yeterli bir insan kaynakları politikasına sahip olması, herkes tarafından bilinen ve paylaşılan ortak amaçlarının bulunmasına da bağlıdır.

Bireyin motivasyon düzeyi ile yakından ilişkili olan başarı güdüsü, kurum ortamında sağlanan adalet - eşitlik ve kurumda yerleşik bulunan ödül - ceza ve disiplin anlayışı ayrı başlıklar olarak ele alınacaktır.

Motivasyon düzeyi, örgüt ortamındaki değişim hızı ve kurumun yeniliklere uyum hızıyla da ilgilidir. Kurumun rutin ve katı kuralcı oluşu birçok çalışanın iş tatminsizliğine yol açabilmektedir. Nitekim, rutin uygulamalar bir süre sonra hantal bir kurumsal yapının oluşmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla kurumun işlev alanındaki gelişmelere, değişmelere ve yenilikleri izleme düzeyi ve uyum gösterme hızı doğrudan bireyleri etkilemektedir. Çünkü, örgüt bireylerden oluşmaktadır.

Motivasyon düzeyinde önemli bir rolü bulunan bir diğer konu ise bireysel ihtiyaçlardır. Örgütlere dahil olup etkinlik gösterme, belirli bireysel ihtiyaçların uzantısıdır. Bireyler kişisel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla işe girer ve çalışırlar. Bu çalışma dahil olunan örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yöneliktir. Çalışma karşılığında sağlanan maddi ve manevi kazançlar bireyin kişisel ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Dolayısıyla kurumdan sağlanan kazançların bireysel ihtiyaçları giderme düzeyi kişinin motivasyonu ile yakından ilişkilidir[37].

Kişilerin beklentileri de motive olmalarında son derece etkilidir. Bireysel ihtiyaçların karşılanması bireylerin beklentileri arasındadır. Bu beklentilerin karşılanma düzeyi, kişiyi işinden memnun, mutlu kılacağı gibi mutsuz hale de getirebilir. Kurumdaki insan kaynakları politikası, çalışanların beklentilerinin karşılanıp karşılanmama düzeyine duyarlı olmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminin bu konudaki duyarlılık düzeyi, çalışanların motivasyon düzeyini etkiler. Kişinin beklentilerinin karşılanması oranında organizasyonun hedeflerine ulaşma olasılığının artacağı unutulmamalıdır. Diğer yandan çalışanların beklentileri bakımından belirli bir standart durumdan söz edilemez. Her çalışanın beklentilerinin farklı olacağı da bir gerçektir.

Motivasyon, tek başına yalın bir kavram gibi görülmekle birlikte gerçekte çok yönlü ve karmaşık bir olgudur. Esasında insana ilişkin tüm özelliklerin çok yönlü ve karmaşık olması söz konusudur. Ancak motivasyon konusu yani bireyi işe yönleltmek, onun arzusunu uyanık tutmak kolay değildir. Bu bireyin kişilik özellikleri, ihtiyaçları, beklentileri, kişisel amaçları kadar kurumun sağladığı maddi olanaklarla da ilgilidir.

Kurumdaki başarı değerlendirme sistemi çalışanlara motivasyonlarını belirlemede önemli bir belirleyicidir. Çünkü çalışanlar işlerinde ilerlemek, yükselmek daha yüksek sorumluluklar almak isterler. Bunun için de yaptıkları işin, ulaştıkları başarının ne derecede değerlendirildiği ve önemsendiği önemlidir

Motivasyon, insanların kendi gelecekleri için belirledikleri hedefleri, planları ve daha da önemlisi bu amaçlara ulaşma konusundaki umutları ile yakından ilgilidir. Kurumda çalışan insanların farklı amaçlara ve umutlara sahip oldukları bilinen bir gerçektir. Sağlıklı bir insan kaynakları politikası ile kişilerin bireysel amaçlarını, planları ve umutlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olacak bir ortam oluşturulması gereklidir. Bu konu çok önemlidir. Nitekim insanların umutlarını gerçekleştirebilecekleri bir iş ortamına sahip olmaları ya da örgütsel ortamı böyle algılamaları önemlidir. Kişilerin kendi bireysel hedeflerine ulaşabilmeleri oranında kuruma yararlı olabilecekleri unutulmamalıdır.

Motivasyonla ilgili bir çok teori ve kuramsal görüşlerden söz edilebilir. Bu teori ve kuramsal görüşler, ilerideki kısımlarda ele alınmıştır.[38]

2.2.8.7.4 İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanları Özendirme Araçları

Özendirme araçları, kişinin yönetim çevresi ile ilgili güçlerdir. Birey arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde tatmin edecek ve iş görme arzusu artacaktır. Kişinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu araçlar onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına (güdülemesine) neden olacaktır.

Yöneticinin astlarını güdüleme işi bu kimselere tam tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle sağlanır. Bu davranışlar hem kişisel tatminler sağlarken hem de işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğundan güdüleme hususunda genel ilkeler geliştirmek kolay değildir. Bu nedenle bir örgütte ihtiyaçlar dizisi ve özendirme araçlarının tatmin sağlama dereceleri diğer bir örgütün aynısı olamaz. Bir örgütte, astlarını sevk etmek konusunda başarıya ulaşan bir idareci, başka bir örgütte bu başarıya erişemeyebilir. Fakat önemli bir husus, insanların iş ile ilgili davranışlarını güdüleme için özendirme araçlarının bilinmesidir. Uzun araştırmalar sonucu saptanan bu etmenlerin oransal önemi kişiye ve duruma göre değişir. Güdüleme planları bu özendirme araçlarına dayanılarak uygulandığı takdirde daha başarılı olur. Aşağıda çalışanları özendirmeye yönelik kimi araçlar, çalışmalar ve yaklaşımlar sıralanmıştır[39]:

A. Çalışanların Tanınması:

Her şeyden önce kurum çalışanlarını tanımalıdır. Bireysel özellikleri hakkında gerekli temel bilgilere sahip olmalıdır. Çalışanların bireysel dosyalarında, bireysel demografik özellikleri, kişilik özellikleri, yetenekleri, ayrıcalıkları, başarı güdöleri, hedefleri gibi temel bilgiler yer almalıdır. Böylece zaman zaman bu dosyaların incelenmesi yoluyla kişiler hakkında temel bilgiler kısa zamanda edinilebilir. Diğer yandan kişilerin kurum içindeki gelişimleri yakından izlenebilir[40].

B. İş İle Bireyin Özellikleri Arasında Uyum:

Çalışanın işine uygun özelliklere sahip olması gereklidir. İnsan kaynakları yönetimi bakımından çalışan ile iş arasındaki uyum kişisel motivasyonu doğrudan etkiler. Aynı biçimde kişi ile iş arasındaki uyumsuzlukta işi etkiler. Bu uyum, bireyin sahip olduğu kişisel özellikler ile işin gerektirdiği özelliklerin asgari düzeyde denk olmasını gerektirir. Bu denkliğin sağlanması işe alım sırasındaki çalışmalarla ilgilidir. Kendi özellikleri doğrultusundaki işlerle uğraşan bireylerin daha mutlu oldukları ve iş doyumlarının yüksek olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla özellikle işe alım sırasında kişi ile iş-görev arasında uyum şartının aranması son derece önemlidir. Zamanla gerek işin yapısında ve gerçekleştirilme sürecinde gerekse bireyin bilgi ve beceri düzeyinde gelişmeler olur. Bu gelişmeler tek taraflı olduğunda kişi ile iş arasındaki uyum bozulabilir. Yani iş sürecinde kullanılan teknoloji geliştiği, değiştiği halde bu işi yapan bireyin bilgi düzeyinde herhangi bir gelişme sağlanamıyor ve eski bilgileri ile idare ediyorsa iş ile arasındaki uyum bozulacaktır. Bu durumun tersi de mümkündür. Yani işin yapısında değişiklik olmadığı halde kişinin bilgi ve beceri düzeyinde gelişme olabilir. Sonuçta iş artık kişiyi tatmin etmeyebilir. İşte bu durum kurumdaki insan kaynakları yönetiminin başlıca sorunlarından ve uğraşı alanlarından birisidir. Kurumdaki insan kaynakları politikası her türlü değişme ve gelişmeye duyarlı olmalıdır. Çünkü, özellikle insan ilişkilerini etkileyen gelişmeler, işin yapısındaki değişmeler, kullanılan araç-gereçlerdeki teknolojik gelişmeler, kişilerin etkinliklerini ve verimlerini etkiler. Sonuç olarak kişinin bireysel özelliklerine uygun bir işe yerleştirilmiş olması kişiyi işe özendiren önemli bir faktördür[40].

C. Gelir:

Araştırmalar bu unsurun değerinin fazla büyütüldüğü hissini vermektedir. Yinede insanların çoğu için daha yüksek gelir elde etme olanağı, çalışmak ve işbirliği etmek için tek olmasa bile önemli bir özendirme aracıdır. Örgütlerde bazı görevlerde, gelir çabaların artmasıyla orantılı olarak arttırılır ve özendirme aracı niteliği açıkça belirlenmiş olur. Örnek olarak satış miktarı üzerinden komisyon, parça başına ücret, kişisel değerlendirmeye dayanan prim verme sayılabilir. Bunların dışında terfi

ettirerek ücretlerin artırılması veya kişiyi aynı mevkide tutarak ücretini artırma yolu da izlenebilir.

Daha az gelir sağlama tehdidi de, eski gelir düzeyine alışmış olanları daha fazla çalıştırma hususunda özendirme aracı olarak kullanılır. Modern personel idaresinde bu yolda girişimlere son çare olarak başvurulabilir. Bu yöntemler herkes tarafından doğruluğu kabul edilen önemli bir iş kuralına aykırı hareket eden ve bu durumu birkaç ihtara rağmen devam ettiren kimseler için uygulanmalıdır. Örnek olarak primlerin kesilmesi, geçici veya sürekli işten çıkarma verilebilir. Yinede olumsuz tehdit aracı altında çalıştırılmak istenen personelin güven ve moral durumunun bozulacağı unutulmamalıdır[41].

D. Güvenlik:

Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik, sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok geliştirilmiştir. Bu tip güvenlik önlemlerinin örgüt içi politikalarla düzenlenmesinin örgüte yükleyeceği maliyet de yüksek olacaktır.

Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresine ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içerir. Bir örgütte bir kimse, ne yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilirse kendine güveni artacaktır. Bu duyguyu yaratan yöneticilerdir. Yani güven duygusu astlara büyük ölçüde üstleri tarafından benimsenir.

Kişiler bazı konularda bilgi sahibi olmadığı zaman ortaya çıkacak güçlükleri olduğundan daha zormuş gibi düşünür. Özellikle yeni uygulanacak iş ve yöntem değişiklikleri açık bir dille anlatılmazsa hayali söylentilere, yalanlara ve bunların doğurduğu rahatsızlık ve güvensizliklere neden olur. Bu olumsuz etkileri ortadan kaldırma yollarından biri, değişiklikten etkilenecek olanların tümünün değişikliğin tartışmasına ve programlanmasına katılmalarını sağlamaktır[41].

E. Yükselme Olanakları:

İnsanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşacak, bulundukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme olanakları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Şu halde yükselme iş yerinde bir güdüleme aracıdır[41].

F. Çekici İş:

Kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bir kimsenin yaratıcılık yeteneği ne kadar gelişmişse ve yaptığı işle övünüyorsa onun kişisel tatmin arzusu o şekilde yüksek olacaktır. Kişiyi motive etmek için yeteneğini kullanma fırsatı verilmelidir.

Bazı kimseler için ise rekabetçi ve maceralı bir iş görmek tatmin kaynağı olmaktadır. Çekici iş ile ilgili olarak, yeterli ışıklandırma ve sıcaklık, iyi iş arkadaşları, sosyal tesisler, uygun çalışma koşulları sayılabilir. Ancak bunlar zamanla etkilerini yitirebilirler. Bunu önlemek için az çok değişikliklere gidilerek devam ettirilebilir[41].

G. Yapılmaya Değer Bir İş Vermek:

İnsanlar başkalarına yardım etmekten ve bunun olumlu etkilerini görmekten büyük zevk duyarlar. Örneğin kızılây ya da diğer sosyal yardım dernekleri hesabına düzenlenen sosyal faaliyetlerde gönüllü olarak çalışan insan sayısı bir hayli fazladır. Yaptığı işin karşılığında ücret alan kimseler üstelik yaptıkları işlerin toplumda birçok kimsenin arzu ve ihtiyaçlarını karşıladığını görmekle büyük zevk duyacaklardır. Müşterilerden gelen memnuniyet bildiren mektuplar işçilere duyurulmalıdır. Böylece personelde işletme hedeflerini gerçekleştirmekle insanlığa katkıda bulunduğu duygusu uyandırılır[41].

H. Statü:

Statü bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. İyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görünen bir unvana sahip olma, başkalarınca onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar. Hatta bu manevi tatmin unsurları bazı kimselerin daha az ücretle bu işleri yapmalarına devam etmelerini sağlayabilir. Ayrıca kişinin iş arkadaşları içerisinde takdir edilmesi sosyal statüsüne büyük katkı sağlayacaktır[41].

İ. Kişisel Yetki ve Güç Kazandırma:

Yetke başkalarına bir iş gördürmek için onların rızalarına dayanmayı gerekli kılan bir güçtür. Yöneticiler yetki devri ilkelerini göz önünde bulundurarak, astlarına daha çok kişiye nezaret etmek üzere yeni görevler verip yetkilerini artırırlarsa, astlar kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını arttıracaklardır[41].

J. Özel Yaşama Saygılı Olma:

Özel yaşama saygılı olma, kişinin sorunlarını çözümlenmekte sadık bir dost gibi davranma, elde bulunan olanaklarla yardım etme, astın işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirecektir[41].

K. Kararlara Katılma Olanakları Sağlama:

Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli birlikte çalışma havası yaratır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “biz” fikri kuvvetli bir özendirme unsurudur[41].

L. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi:

Yöneticiler astlarını işletme içerisinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Çıkarlardan kasıt ücretler, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, yükselme olanaklarıdır.

Gösterilen başarılar muhakkak öteki ilgililerin gözleri önünde takdir edilmeli ancak takdir adaletine de dikkat edilmelidir.

Haklı ve sürekli bir disiplin aynı zamanda cezalandırma yöntemlerini de içerir. Gerekli uyarılar zamanında yapılmalı ancak olayda ilgili belgeler tespit edilmelidir. Disiplinin amacı davranışlara olumlu yön vermektir. Cezaların takdirinde suçun işleniş koşulları, suç işlerken suçlunun daha önceki davranış ve tutumları ile kişiliğinin dikkate alınması gerekir.

Adil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi kurmak, memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine işbirliği ve iş görme arzusunu kuvvetlendirici bir özendirme aracı olarak karşımıza çıkacaktır[41].

2.2.8.7.5 İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon Yararları ve Öneriler

A. Motivasyonun Yararları

- Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
- Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, sosyal güvenlik, aile yardımları vb) karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
- Çalışanların egolarını tatmine (toplantılara katılma olanakları, danışılma olanakları, kararlara katılma olanakları vb.) yönelecektir.
- Çalışanların yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına olanak hazırlayacaktır.

- İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak hazırlayacaktır.
- Bireylerin yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.
- Çalışanları, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yöneltmek, kişiler arası olumlu rekabeti geliştirecektir.
- Değişen ekonomik, toplumsal ve teknolojik koşullara göre işletmeleri “esnek motivasyon” sistemlerini kabule zorlayacaktır.
- Motivasyon, çalışanların amaçları ile organizasyonun amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri içerir. Motivasyon bir yandan işletmede verimliliğin yükselmesi, öte yandan ise çalışanların işletmeden beledikleri doyumun artırılmasını amaçlar[41].

B. Kendinizi motive etmek için;

- Kendinizi sağlam prensiplere bağlayın böylece gelip geçici manasız şeylerle amacınızdan başka bir tarafa çekilmezsiniz.
- Sonunda cevap vereceğiniz bir kişi vardır. O da sizsiniz.
- Hayatınızın kendi ellerinizde olduğunu kabul edin. Onu kurabilirsiniz de yıkabilirsiniz de.
- Hedefleriniz için zaman limitleri belirleyin.
- Asla vazgeçmeyin.
- Varolmak için bir hedef seçin. Ruhunuzu ve zihninizi besleyin
- Herhangi bir yerden başlamak zorundasınız. “Şimdi” den ve “burada” dan daha iyi bir zaman ve yer yoktur.
- Sabırlı olun[41].

C. Yöneticinizi motive etmek için;

- İsteklerinizi, patronunuzun ciddi bir şekilde ilgileceği inancıyla sununuz. Ona güvenin. Kendisinden yardım istenmesinden memnun olacaktır.
- Patronunuzun mükemmel olmasını beklemeyin. Hatalarını nazikçe kabul edin. O da size aynı tavrı gösterecektir.
- Sürprizlerden kaçın. Eğer sizin dürüst olduğunuz bilinir, buna inanılırsa, sizinle çalışmak dört gözle beklenecektir.
- Eğer ona “hayır” demek zorunda kalırsanız, bunu, davranışınızın, hem kendi hem de iş için faydalı olacağına inandırarak yapın.
- Davranışınız yerinde ve öz olsun.
- Zamana değer verin.

- İşinizin dostu olun.
- Konuştuğunuzdan daha fazla dinleyin[41].

D. Müşterilerinizi motive etmek için;

- Günlük faaliyetlerinizle, taahhütlerinizi tam olarak yerine getiriniz.
- Alışveriş ortamını sonuna kadar takip edin ve samimi olun.
- Üretimimize inanın.
- Daima sözünüzde durun.
- Bir önceki müşterinizle olan problemi sonrakine taşımayın.
- Dakik olun.
- Müşterinizi dikkatle dinleyin[41].

E. Çalışanınızı motive etmek için;

- Onu dinleyin.
- Sevdiğinizi hissettirin.
- Güvenin.
- Onunla ilgili konularda görüşünü alın.
- Ona inanın.
- Yaptığı iş için imkan, mekan ve zaman verin.
- Teşekkür ve takdir edin.
- Yapılan bir hata veya yanlışlıkta hüküm vermeden önce onu dinleyin, iyi niyetle ve hoşgörü ile yaklaşın.
- Yapılacak işlerle ilgili emir veren değil yardım eden, destek olan, rehberlik eden olun.
- Yaptığı işi geliştirmesine, kendini geliştirmesine, ve yerine insan yetiştirmesine imkan tanıyın.
- Yaptığı işin bir takım işi olduğuna inandırın ve sizi de bu takımın bir üyesi olarak görmesini sağlayın[41].

2.2.8.7.6 Motivasyona İlişkin İnsan Doğası Hakkındaki Kuramsal Görüşler

Çalışanları içten gelen bir istekle örgüt amaçlarını gerçekleştirme yönünde davranmaya özendirme, yöneticilerin en başta gelen görevleri olarak kabul edilince, bunların işgören hakkındaki varsayımlarının önemi kendiliğinden ortaya çıkar. Zira, yönetim uygulamaları, onları sergileyen yöneticilerin felsefelerini yansıtır. Halk arasında sıkça kullanılan “Dervişin fikri ne ise zikir de odur” tekerlemesi bu gerçeğin bir ifadesinden başka bir şey değildir. Bu nedenle motivasyona ilişkin yönetim uygulamalarını daha iyi anlayabilmek için, yönetim literatürüne geçen ve pek çok yöneticinin uygulamalarına –ama bilinçli ama bilinçsiz- temel oluşturduğu kabul

edilen insan doğasına ilişkin bazı kuramsal yaklaşımlara kısaca değinilmiştir. Tez konusu açısından yalnızca Douglas Mc Gregor'un "X ve Y" kuramları ile Chris Argyris'in "Olgun ve Olgun Olmayan Kişiler" kuramı üzerinde durulmuştur[42].

A. Mc Gregor'un X ve Y Kuramları

Douglas Mc Gregor, insan doğası ile motivasyon arasındaki ilişkileri X ve Y kuramları altında toparlamağa çalışmıştır. Yazara göre, uygulamada yöneticiler bu iki kuramdan birini benimseyerek, insanı kuramın bilgileri ışığında motive etmeye çalışmışlardır[42].

X Kuramına göre:

- a) İnsanlar doğal olarak çalışmayı sevmezler ve fırsat buldukça çalışmaktan kaçarlar.
- b) Bu nedenle, kişiler çalıştırılmak isteniyorsa, korkutulmalı, yönlendirilmeli ve gerekiyorsa tehdit edilmelidir.
- c) Normal bir insan iş ve yükselme heveslisi değildir, sorumluluk almaktan kaçınır, güven arar ve kendisine en fazla ekonomik kazancı getirecek işi yapar.
- d) İnsanların çoğunluğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterirler.
- e) Kişiler için önemli olan, örgütün amaçları değil bireysel çıkarlardır.

Mc Gregor'a göre, klasik düşünürler ve onların felsefelerini temel alan yöneticiler insanı X kuramının ışığı altında ve onları motive etmek için planlama, örgütleme, korkutma ve kontrol gibi teknikleri geliştirerek ekonomik araçlara ağırlık vermişlerdir[42].

Y Kuramına göre:

- a) Kişilerin bir işte çalışarak fiziksel ve zihinsel çaba harcamaları dinlenme ya da oyun oynama istekleri kadar doğaldır.
- b) Kişi işe girmekle önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendi kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir.
- c) Kişinin amaçlarına yönelmesi ödülle birlikte başarı ihtiyacını tatmine yöneliktir.
- d) Normal insan öğrenmek ister ve koşullar sağlanırsa sorumluluğu zorla almak durumunda kalmayıp onu elde etmek ister.
- e) Kişilerin yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikleri toplumda sınırlı sayıda kişiye verilmiş olmayıp geniş bir biçimde yayılmıştır.

İnsan ilişkileri okulunun varsayımlarını yansıtan bu görüşlerin temelinde, yöneticinin, emrinde çalışanların yeteneklerine büyük ölçüde güvenmesi olgusu yatmaktadır[42].

B. Argyris'in Olgunluk Kuramı

Chris Argyris, insan hakkındaki varsayımlarını bireyin gelişmişlik düzeyine dayandırmıştır. Ona göre, insanlar çocukken olgunlaşmış bireylerdir. Ama zamanla olgun birer birey olma yönünde gelişirler. Olgunlaşmamış insan pasif, diğerlerine bağımlı, dar bakış açılı, düşünme yeteneği sınırlı, maymun iştahlı, toplumda diğerlerine oranla daha alt bir konumda ve benliğinin farkında değildir. Olgun insan ise, bu özelliklerin tersine aktif, bağımsız, uzak görüşlü, çeşitli biçimlerde davranabilen, derin ilgilere sahip, toplumda akranlarından daha yukarılarda olmak isteyen ve benlik sahibidir. Argyris, örgütlerin özelliklerini de inceleyerek, işbölümü önderlik, emir komuta zinciri ve denetim alanı gibi ilkelerin olgun insanın yukarıda belirtilen temel niteliklerine taban tabana zıt olduğunu söylemekte ve klasik örgütlerin, olgun insanlardan çok çocukların ve olgunlaşmamış bireylerin nitelikleriyle uyum içindeki ilkelerle yönetildiğini belirtmektedir. Çünkü örgütlerin bu ilkeleri, insanlardan çalışmaları üzerinde en alt düzeyde kontrole sahip olmalarını, pasif, bağımlı ve ast biçiminde davranmalarını, yalnızca işi düşünen kısır görüşlü bireyler gibi çalışmalarını rutin birkaç işi yapmalarını öngörmektedir. Bu istekler olgun insanın özellikleriyle taban tabana zıt olduğundan, çalışanların bunlara tepkisini davet ederler. Bu tepkiler ya işi terk etme ya mücadele etme ya da vurdumduymaz olmayla sonuçlanabilecektir[42].

2.2.8.7.7 Başlıca Motivasyon Teorileri

Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu teori ve modeller, yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır. Bazı modeller, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motiflere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir[27].

İnsanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele alan görüşler, kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır.

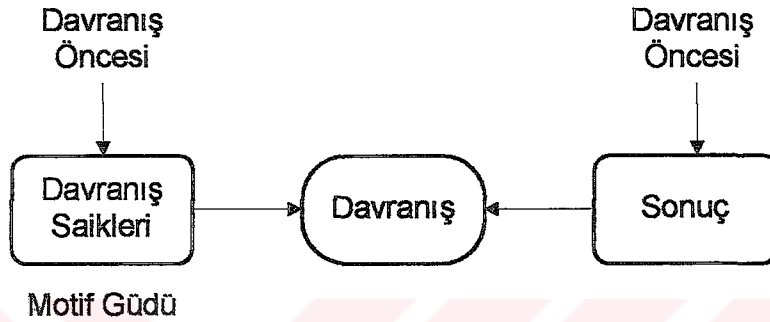
Dolayısıyla bu görüşler kişiyi anlamağa, kişinin içinde bulunan bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye önem vermektedir.

Motivasyon teorilerinin bir kısmı da kişinin içinde bulunan içsel faktörlerden çok, dışında, çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Bu teoriler, kişilerin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadır. Bu durumda sorun “personelin nasıl motive edilebileceği” sorunu olmaktadır. Bu sorun da, personele veya çalıştıkları çevreye dışarıdan müdahale etmekle çözülmeye

çalışılmaktadır. Dolayısıyla bu teorilerin ağırlık noktası, kişinin içindeki sürükleyici olguları anlamak yerine, kişinin çevresinde bulunan ve kişinin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmak üzerindedir.

Bu veriler ışığında motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup Kapsam Teorileri olarak adlandırılabilir ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, ikinci grupta Süreç Teorileri olarak adlandırılabilir ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir.

Bu durumu şu şekilde ifade edebiliriz[43]:



Şekil 2.14: Kişinin davranış öncesi ve sonra evrelerini gösteren şema

2.2.8.7.1 Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun arkasındaki varsayım ise şudur: Eğer yönetici personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle personelini daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir. Kapsam teorileri şunlardır[43]:

- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı (A.H. Maslow)
- Çift Faktör Teorisi veya Hijyen-Motivasyon Teorisi (Frederick Herzberg)
- Başarma İhtiyacı Teorisi (David McClelland)
- ERG Yaklaşımı (Clayton Alderfer)

2.2.8.7.1.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Motivasyon teorileri arasında en çok bilineni Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'dır.

Bu yaklaşımın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür.

Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir hiyerarşi gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış saiki olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar.

Bu yaklaşımın yönetici açısından anlamı şudur: Eğer yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönlerde davranmalarını sağlayabilir.

Bu yaklaşımın esas aldığı motivasyon sürecini aşağıdaki gibi göstermek mümkündür;



Şekil 2.15: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı süreci

Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyledir:

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yeme, su, uyku, barınma, seks
2. Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerde korunma
3. Sosyal İhtiyaçlar: Kendi kendini anlama, gruba mensup olma, dostluk, şefkat
4. Kendini Gösterme İhtiyacı: Tanınma ve prestij kazanma, başarı, kendine güven duyma
5. Kendini Tamamlama İhtiyacı: Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık, kişisel tatmin

Bu ihtiyaçlar hiyerarşisini aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür;



Şekil 2.16: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre ihtiyaçların sıralanması

Görüldüğü üzere, Maslow'a göre fizyolojik ihtiyaçlar nitelikleri bakımından temel ve ilkindir. Örneğin, bir insan bu beş ihtiyacı aynı anda hissetse, evvele fizyolojik ihtiyaçları tatmin etmeyi düşünecektir. Bu tipteki ihtiyaçların giderilmesi sonucunda daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar ortaya çıkacak kişileri etkileri altına alacaklardır. İnsanlar devamlı olarak birtakım ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar ve bu ihtiyaçlar bir kere tatmin edilirse, davranışlar için güdü olmaktan çıkarlar. Fizyolojik ihtiyaçlar en az oranda bile olsa tatmin edilmedikleri zaman insan yaşamını devam ettiremez. Biyolojik yaşamın sürekli kılınması için bu ihtiyaçlar ivedilikle karşılanmak zorundadır.

Güvenlik ihtiyacı temel ihtiyaçlardan daha yüksek derecede bir ihtiyaçtır. Buradaki mantık, insanın fizyolojik ihtiyaçlarını her zaman tatmin ettiği, biyolojik yaşamını her türlü tehlikelerden uzak tuttuğu ve bu durumu devamlı kıldığı ölçüde huzurlu olacaktır, düşüncesinden doğar. Şu halde, bu ihtiyaçlar tehlikeyi, yoksunluğu ve tehditleri savuşturmaya yönelmiştir. Bir kimse düzgün bir gelir seviyesini devamlı kılması ve ihtiyarlayıp kazanç sağlayamadığı günlerde kendisini koruması için bir örgüte katılmak isteyecektir. İşe ve amire karşı güvensizlik, ihtiyarlık korkusu ve buna benzer korku ve tehditler insanoğluna yarınını güven ve garantiye alma arzusunu verir. Bu kuşku ve güvensizlikler, insanoğluna bedeninin güvenliğini sağlama ile birlikte ekonomik ve sosyal güvenliğini de sağlamayı zorunlu kılar. Ekonomik ve sosyal güven ile kaza, ölüm, işsizlik tazminatı gibi çıkarları kastediyoruz. Böylece,

kişi emekli olmadan da, çalışamayacak kadar sakatlandığı ya da herhangi bir nedenle işsiz kaldığı veya aniden öldüğü zaman, geçimini sağlamak zorunda kaldığı ailesinin fizyolojik ihtiyaçlarını da garanti altına almış olur.

Güvenlik ihtiyaçları da fizyolojik ihtiyaçlar gibi sürekli değildirler ve bu nedenle tatmin edilince sona ereler. Aynı zamanda, hemen şu noktayı da belirtelim ki, eğer bu ihtiyaçlar fazlaca garanti altına alınır, kişiler için zararlı olabilir. Bir kimsede, bir iş yerinde çalışsa da, çalışmasa da nasıl olsa her durumda ücretini alacağı duygusu uyandırılırsa, rasyonel iş yapma ve yaptırma olanakları yitirilmiş olacaktır. Bu ihtiyaçları fazla karşılamamanın başka bir sakıncası da, bu güveni sağlayan kişi ya da örgüte aşı oranda bağlanmak olarak özetlenebilir. Böyle durumlarda da kişi üretkenlikten düşebilir, bu kişiyi de örgütü memnun etmeye çalışır. İnsan, başka birine bağlı ve borçlu olursa kendi kendine değer verme ve yaratma gibi yüksek düzeyde ihtiyaçlar tatmin edilemeyecek ve insan kişilinden önemli şeyler kaybedebilecektir.

Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları sağlandıktan sonra sosyal ihtiyaçların da tatmini önem kazanır. Kişi, karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla ilişkiler kurmayı arzu eder. Böylece, önem verdiği gruplara dahil olmayı ya da kabul edilmeyi isteyecektir. Yönetim politikaları bu ihtiyaı çoğu hallerde göremezler; bu yüzden işçiler kendi aralarında normal iş grupları dışında biçimsel olmayan gruplara ve sendikalara dahil olarak bu ihtiyaçlarını giderme çabası içine girerler. İnsan günlük 8 saatlik bir çalışma yapar. Bu alışma, faaliyeti ile ilgili bir iş grubu içinde günlük zamanın 3'te 1'ini tutar. O halde, insan yaşamında iş grubunun önemi çok fazla olmaktadır. şu halde, iş görenin bağlılık ihtiyaının çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabasında, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmesi gerekecek ve bunu şiddetle arzu edecektir. Bu düşünceден hareket eden bazı yöneticiler, iş görenleri için bazı sosyal çabalardan kaçınmayacaklardır. Bu nedenle, spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri v.b. faaliyetleri desteklemeleri gerekecektir. Böylece iş'de bir iş birliği ve beraberliği havası olacaktır.

Maslow, dördüncü ihtiyaç kademesine kendini gösterme ihtiyaı adını vermektedir. Çünkü, bir kişi toplumda bir gruba ait olduktan sonra ve bir grup ruhu yaratıldıktan sonra gerek grup içinden gerekse grup dışından kendisine sürekli ve sağlam bir değer verilmesini arzu eder. Bazen, insan kendisi de kendi kişiliğini takdir ederek kendine güven duygusuna sahip olabilir. Kişi toplum içinde statüsüne başkalarının kendisine verdiği değer aracılığı ile kavuşur. Dikkat edileceği üzere, bu ihtiyaç da kişinin sosyal ilişkilerinden doğmaktadır. Bir kimse, sevilip beğenildiğini hissettikten sonra hayran olmayı, kendisini başkalarının erişmek üzere seçtikleri değerli bir kişi olmayı arzu eder. Hayran olunma ihtiyaı kişisel özellikler geliştirildiği oranda artar. Çoğu insanlar, başkaları içinde sivrilmek, yani başkalarının hayranlığını ve onayını

kazanmak için çalışırlar. İnsanın kendi kendini takdir ihtiyacı, kendine güven duygusunu geliştirmenin yanında, yaşadığı çevrede ve hatta dünyada işe yarar bir kimse olduğu kanısını güçlendirecektir.

İhtiyaçlar dizisinin beşincisi ve sonuncusunu, kendini tamamlama ihtiyacı meydana getirmektedir. Her insan belirli alanlarda araştırma, öğrenme ve hatta bilinmeyen bazı şeyleri keşfetme girişimlerinde bulunacaktır. Bireysel hobilerin ve tutkuların gerçekleştirilmesi, bazı yeni buluş ve yaratma çabalarında bulunulması kişiyi sadece örgüt içinde değil ulusal ve uluslar arası alanlarda da tanınan biri yapacaktır. Bu insanın sadece kendine değil örgüte ve topluma başarmak ya da çözümlemek istediği sorunları çözerek yararlı sonuçlar ortaya çıkarmasıdır. İnsanlar alt kademdeki ihtiyaçlarını yeterli ölçüde tatmin ettikten sonra üst kademelere çıktıkça tüm ihtiyaçlar sistemi yönünden alt kademedekilerin önemini küçümseyecektir. Fakat, belli bir süre tatmin edilemeyen alt kademe ihtiyacı onun üstünü oluşturan ihtiyaçlarından daha şiddetlice kendini hissettirecektir.

Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini, genel bir kalıp olarak görmek daha uygundur. Yani, herkesin, aynı şekilde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevk edilecektir. Nitekim Maslow'da, ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %40'ını ve kendini tamamlama ihtiyacının ise ancak %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür.

Öte yandan bu ihtiyaçların kesin sınırlarla birbirinden ayrılmadığını da belirtmek gerekir. İhtiyaçlar arasında aşağıdaki şekilde gösterildiği üzere ortak alanlar vardır.

Böyle bir ihtiyaçlar hiyerarşisini, yönetici, bir motivasyon aracı olarak kullanabilir. Bu yaklaşıma göre, kişiler halihazırda sahip oldukları şeylerden çok, sahip olmak istedikleri şeyler (ihtiyaçlar) tarafından davranışa sevk edilecekleridir. Kişi halihazırda sahip olduğu şeyi muhafaza etmek davranışını gösterebilir. Fakat sahip olmak istediği şeyi elde etmek konusunda daha şevkle ve istekli olarak davranır. İşte yönetici açısından önemli olan, kişinin sahip olmak istediği şeyleri anlamaktır. Bu şeyleri sağlama olanakları yaratan yönetici, kişi belirli bir davranışı göstermeye yöneltmiş olacaktır.

Maslow'un geliştirmiş olduğu bu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış, bir kısmı ise doğrulamamıştır. Hatta bazı araştırmacılar, bu yaklaşımın sadece ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığını iddia etmişlerdir. Ancak bu tür eleştirilere rağmen, ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basitliği,

anlaşılabilirliği ve mantıki olması gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur[40].

2.2.8.7.7.1.2 Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi)

F. Herzberg tarafından geliştirilen bu teori ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından sonra en çok bilinen motivasyon görüşüdür. Bu teori, Herzberg'in 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarından doğmuştur. Araştırmada şu soru sorulmuştur: "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız". Araştırma verileri incelendiğinde araştırma konusu olanların, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken iş ile direkt ilgili olan, işin kendisi, başarıma, sorumluluk vb kavramları kullanmış oldukları görülmüştür. Aynı şekilde kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken de iş ile ilgili olmakla birlikte işin dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, nezaret vb kavramları kullanmışlardır[43].

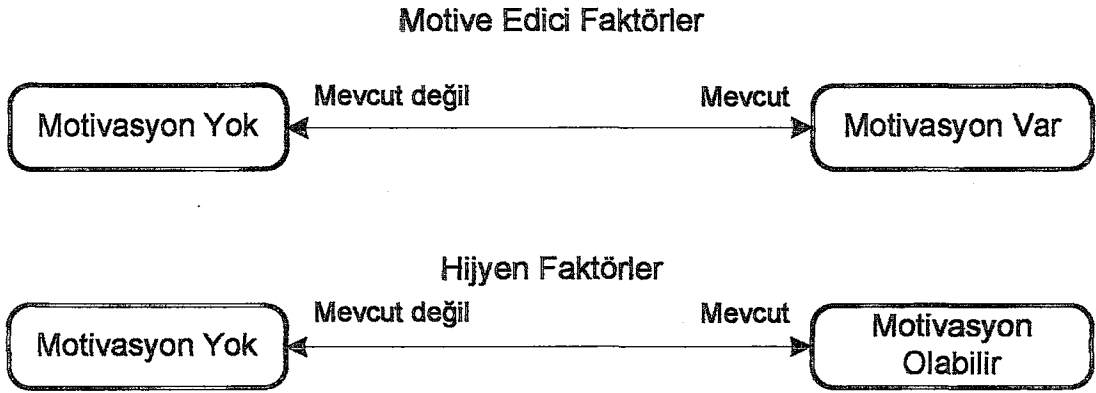
Bunun üzerine Herzberg bu kavram ve terimleri iki grupta toplamıştır.

Birinci grup motive edici faktörler adı verilen gruptur. Bunlar; bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, işyerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme, arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma, iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi edebilme olanaklarına sahip olma, işinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilme. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır.

İkinci grup faktörler ise hijyen faktörleri adı altında toplanmıştır. Bunlar; şirket politikası ve yönetiminin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması, iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu, ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği, aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü arkadaşlık ilişkileri, işgörenin kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi ve istihdam güvenliğinin yetersizliği. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak bu faktörler yoksa kişi motive olmayacaktır. bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır. Ancak motivasyon motive edici faktörlerin varlığı ile mümkündür.

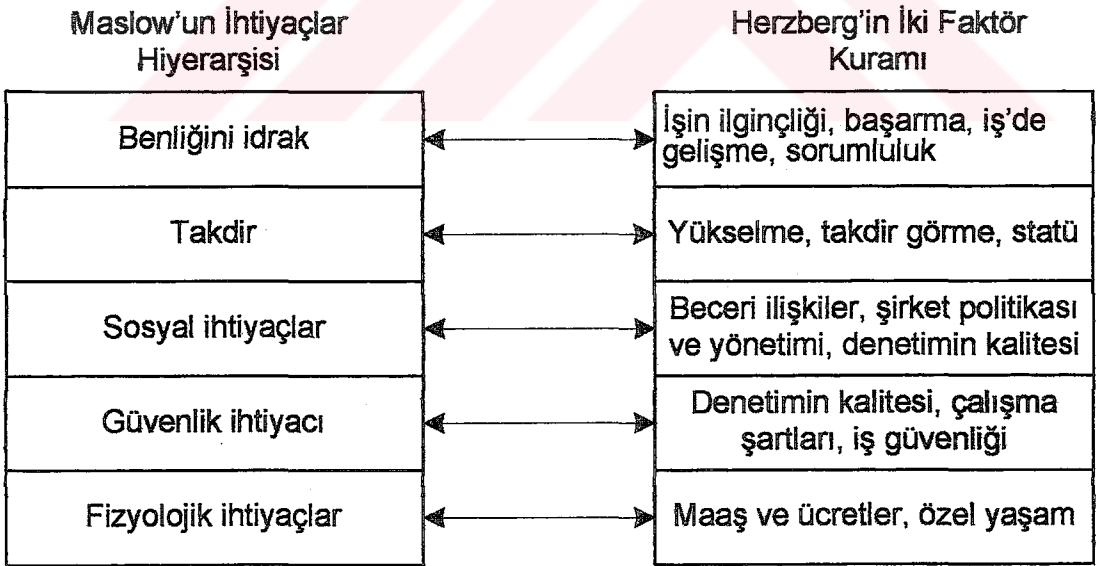
İşyerinde motive edici faktörlerin bulunmaması yani nötr durum doyumsuzluğa yol açmamaktadır. Benzer şekilde hijyen faktörlerinin bulunması yani nötr durumda kişi doyuma ulaşmamaktadır. Bu teorelin yönetici açısından anlamı şudur: hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon

motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir.



Şekil 2.17: Çift faktör teorisinde Motive edici faktörler ile hijyen faktörleri arasındaki ilişki

Eğer Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Herzberg'in yaklaşımı karşılaştırılacak olunursa aslında bu iki görüş temelde birbirine yakındır. Diğer bir deyimle Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçları, Herzberg'in hijyenik etmenleriyle özdeş olmaktadır. Diğer taraftan, Maslow'un değer, başarı takdiri, terfi ihtiyaçları ile kendini geliştirme ve çevrede tanınma ihtiyaçları ise Herzberg'in motive edici faktörleriyle eş anlamlı olmaktadır[44].



Şekil 2.18: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Herzberg'in yaklaşımının karşılaştırılması

Herzberg Modelinin Eleştirisi

Eleştirilerin başında veri toplama yöntemi ve araştırmaya konu olan gruplar gelmektedir. Eleştirilere göre bireyler kendilerini en iyi hissetmelerine ve en kötü

hissetmelerine neden olan faktörleri doğru olarak açıkça belirtebilirler. Ayrıca üzerinde araştırma yapılan grubunun yetersizliği de bir başka eleştiri konusudur.

Herzberg'in metoduna uygun yapılan araştırmalar onun kuramını doğrulamaktadır. Ancak bu yöntemden farklı biçimde yapılan araştırmalar farklı sonuçlar verebilmektedir. Yani güdülerin karmaşık ve birbirine bağlı oluşları ve kolayca soyutlanamayışları ölçme ve değerlendirme çalışmalarını güçleştirmektedir.

Herzberg modeli bir bütün olarak açıklama yönünden eksik kalmaktadır. Hele özellikle bizimki gibi gelişmekte olan ülkelerde henüz ihtiyaçlar 4. ve 5. hiyerarşik basamaklara erişmediği için hijyenik olarak nitelenen 1., 2. ve 3. basamak ihtiyaçlar aynı zamanda güdüleyici bir rolde oynayabilmektedir. Bu nedenle Herzberg modelini daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo-kültürel ve ekonomik yapılarına daha uygun olarak nitelemek yanlış olmayacaktır. Ancak 4. ve 5. ihtiyaçlar grubunda da yapılacak iyileştirmeler gelişmekte olan ülkelerde de güdüleyici nitelik arz etmektedir. Kısaca Herzberg kuramı, her sosyo-kültürel ve ekonomik koşula uygun bir teori değildir[44].

2.2.8.7.7.1.3 Başarı İhtiyacı Teorisi

David McClelland tarafında geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar;

1. İlişki kurma ihtiyacı
2. Güç kazanma ihtiyacı
3. Başarı ihtiyacı

İlişki kurma ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişiler arası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir[45].

Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.

Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışları gösterecektir.

David McClelland bu üç ihtiyaç içinden en çok başarı ihtiyacının birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoymaktadır. Şu halde, bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi

faaliyette bulunmaya yöneltecektir. Bu yaklaşıma göre, başarıya yönelmiş bireylerin ortak özellikleri şunlardır[45];

- a) Bireyi başarılı olmaya yönelten husus, başarı sonucunda elde edeceği kişisel tatmin olacaktır.
- b) Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey kişisel güven ve sorumluluk yüklenerek bir sorunu çözmekten hoşlanır.
- c) Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey başarısızlığın getirebileceği tehlikeleri de dikkate alarak kendisi için üst derecede ve güç sayılabilecek amaçlar yerine orta derecede ağırlıklı amaçlar belirler.
- d) Birey başarısının değerlemesini çevresinden, ilgili olduğu kişi ve kurumlardan elde edeceği yansımadan almaktadır.

Sonuç olarak yeterli çevre, örgütsel koşullar sağlanıp, bireye belirli yetki ve sorumlulukları vererek başarı güdüsü harekete geçirilebilir. Ancak, bireyin başaramama korkusunun azalıp kendine güven duygusuna ne ölçüde eriştiği ile örgüt için ne tür ve ne derecede amaç ve hedefleri gerçekleştirebileceğinin de bilinmesi önemli olmaktadır. Bunlar bireyin kişiliği, kendini yetiştirmesi ve tecrübe sahibi olması ile ilgilidir.

Bireyleri örgütlerde başarılı hale getirmek için başarısızlıkların kaynağı olan bir takım güçlüklerin ortadan kaldırılması gerekir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- a) Örgütlerde makul ölçüde amaç ve standartlar geliştirmek,
- b) İş ortamındaki belirsizlikleri ve karmaşıklıkları ortadan kaldırmak için iş basitleştirme, iş bölümü, görev tanımları, yetki ve sorumluluk sınırlarını belirleyerek kişisel görev ve sorumluluklar bakımından bireyleri özendirmek,
- c) Örgütlerde başarı değerlendirme ve buna dayalı ödül ve terfi sistemleri geliştirerek personele somut bir geri besleme sağlamak.

Bu teorinin yönetici açısından önemi şudur: Eğer personelin ihtiyacı tam olarak belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir birey, bunu sağlayabileceği bir pozisyona yerleştirilebilir. Böylece bu kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği optimum ölçüde örgüt için ortaya koyacaktır[45].

2.2.8.7.7.1.4 V-I-G Yaklaşımı

Clayton Alderfer'in Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır, ilke yine aynıdır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir.

ERG yaklaşımı üç tip ihtiyaç üzerinde durmaktadır;

- a) Varolma ihtiyacı
- b) İlişki kurma ihtiyacı
- c) Gelişme ihtiyacı

Bu yaklaşıma göre her bir ihtiyacın tatmini artan bir biçimde soyut ve zor bir duruma gelir yani ihtiyaçların tatmini aynen Maslow'un yaklaşımında olduğu gibi gittikçe zorlaşmakta ve zaman almaktadır[44].

2.2.8.7.7.2 Süreç Teorileri

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır. Süreç teorileri kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almışlardır[46].

2.2.8.7.7.2.1 Vroom'un Bekleyiş (Ümit) Teorisi

Bu modele göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Ümit kuramı örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirmektedir. Bu varsayımlar şöyle açıklanabilir:

- **1. varsayım**, bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir.
- **2. varsayım**, her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç arzu ve amaçlara sahiptirler. Aynı şekilde her birey arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır.
- **3. varsayım**, insanları arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak zorunda olduklarıdır.

Ümit kuramında anahtar görevini yapan üç kavram mevcuttur.

- a) Başarı-Ödül-Ümit İlişkileri:

Birey her davranışının sonucunda, bazen ödüllere bazen de cezalara sahip olacağına inanır veya bu ümit ile işe başlar. Örneğin bir birey standart üretim miktarında normal ücret alacağını, standart miktarı aşınca da ek prim elde edeceğini bilerek ve bu umut

ile işine başlar. Her ödül kişinin özelliklerine göre değişik biçimde yorumlanır ve kabul görür.

b) İstek veya İhtiyaç Şiddeti:

Her ödülün veya cezanın her bireye göre bir ihtiyaç ya da istek şiddeti vardır. Buna ödülün değeri veya cazibesi de denilebilir. Bu duruma bireysel ihtiyaç ve algılardan oluşan değerlendirme sonuçları neden olmaktadır. Bu sonuçlar bireyin yaşamındaki diğer faktörlere özellikle onun davranışlarına yansır. Örneğin, yaşlı biri için ücret dışında ileride elde edilecek emekli maaşı büyük bir öneme sahipken, genç ve henüz çalışma hayatına atılmış biri için emekli aylığı cezp edici olmadığı için bu konudaki istek ve arzusu önemlidir.

c) Çaba-Başarı-Ümit İlişkileri:

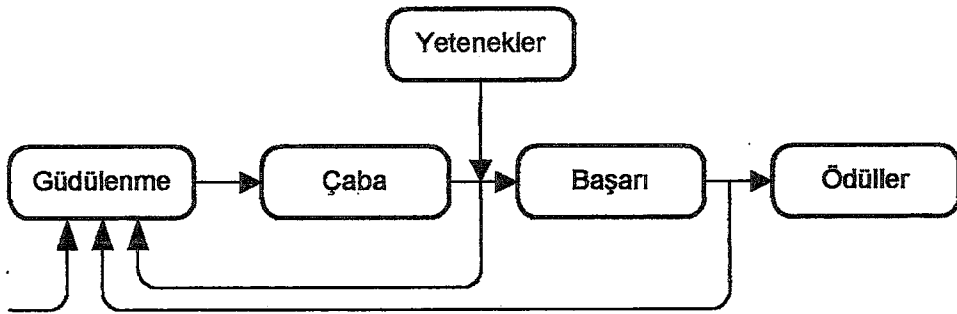
Bireyin bir işte göstereceği çaba iki hususa bağlıdır. Bunlardan birincisi, bu çaba sonunda kendinden beklenen başarıya ulaşma olasılığıdır. Örneğin eğer birey biraz çaba gösterirse on parça üretebilir, ancak çok çalışırsa onbeş parça üretme olasılığı mevcuttur. İkincisi ise daha çok ürettiği takdirde elde etmeyi düşündüğü ödülleri arzulama derecesidir.

Ümit kuramının temellerini özetleyecek olursak;

1. Birey göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracağına büyük ölçüde inanmalıdır.
2. Birey başarı sonunda kendine verilecek ödüllerini arzulamalıdır. Diğer bir deyimle, ödüller onun için bir değer(valance) arz etmelidir.
3. Birey kendinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.

Bu kuramda başarı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur, ancak birey kendisine verilecek bu ödülü arzulamalıdır ve göstereceği çabanın da kendinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır.

Bireyin güdülenme ve davranış ilişkisi aşağıdaki şemada geniş bir model olarak gösterebiliriz.



Şekil 2.19: Güdülenme –davranış ilkeleri

Bu genel modele göre bir kişinin güdülenmesini şu fonksiyon ile göstermek mümkündür.

Güdüleme = f (Yetenek ve çaba ile başarılı olma arasında kurulan ümit derecesi, ödüllere verilen değerler)

Modelin soldan sağa doğru işleyişi izlenecek olursa, güdülenme bireyi çaba göstermeye iten bir güç olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak çaba yalnız başına yeterli olmamaktadır. Başarıya ulaşma bireyin çabası ile birlikte yetenek, beceri, eğitim ve bilgisine de bağlı olmaktadır. Böylece yetenek ve çaba ortaklaşa belirli bir başarı düzeyini oluşturmaktadır. Başarının sonucu olarak birey belirli bazı ödüllere kavuşur.

Vroom'un modelinde güdüleme ile ilgili başlıca ödüller şunlardır[46]:

1. **İçsel ödüller;** bireyin bir işi yapmaktan dolayı elde etmiş olduğu başarı ve bu başarının kendisine verdiği kişisel tatmindir.
2. **Dışsal ödüller;** çoğu kez üstleri tarafından verilmektedir. Belli bir başarı düzeyine ulaşan her bireye üstleri zam ve ikramiye alma, terfi etme gibi ödüller verilecektir.

2.2.8.7.7.2.1.1 Vroom'un Ümit Kuramının Güçlü ve Sakıncalı Yönlerinin Analizi

Ümit kuramının geçerliliğini test etmek için 50'den fazla araştırma yapılmıştır. Yapılan her araştırma kuramın ileri sürdüğü fikirleri kanıtlayan sonuçlar vermiştir.

a) Kuramın güçlü yönleri:

Yapılan incelemelere göre başarıya ulaşmak için gösterilen çabaların niteliği alacakları ödüllerin kendilerine göre algılanan değerine bağlı olmaktadır. Bu araştırmalar %80 oranında bu iddia ve fikirleri kanıtlar niteliktedir.

Ayrıca araştırmalar bireylerin gerçekten değer verdikleri ödülleri sağlayacaklarına inandıkları görevleri ya da meslekleri seçtiklerini ve bunu sürekli olarak sürdürdüklerini göstermektedir.

Bir insanın ümitleri ile bir işten alacağı ödüllerin değeri onun güdülemesinin temellerini oluşturmaktadır.

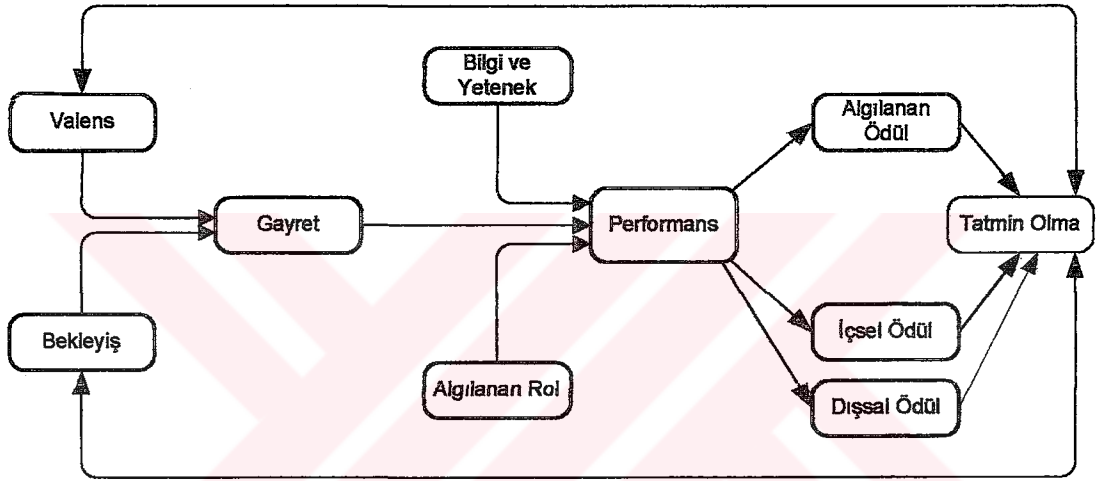
b) Kuramın sakıncalı yönleri:

İnsanlar en iyisini bulana kadar tüm alternatif yolları araştırmazlar. Kendilerini aşağı yukarı tatmin eden bir ödülü bulduklarında elde daha kıymetli ödülleri veren alternatifler, davranış planları olsa bile onları inceleme ve dikkate almayı durdururlar. Bu insanların çoğu kez bulduğu ile yetinen ve en iyiyi araştırma konusunda fazla istekli olmayan kimseler olduklarını göstermektedir.

Kuram gerçekte olduğundan daha karmaşıktır. Çünkü insanların herhangi bir ödüle ihtiyaç şiddetleri zaman içinde değişmektedir. Bir zaman süresi içinde toplanan bilgiler bir süre sonra gerçekleri aksettirmeyebilir. Tüm sorunlara rağmen bu kuram yöneticilerin ve çalışanların amaçlarını dikkate almaları, ödül ve cezalandırma dağıtımına dikkat etmeleri gerektiğini bir kez daha vurgulamaktadır[46].

2.2.8.7.7.2.2 Lawler – Porter Modeli

Bu motivasyon modeli Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu modele eklemeler yapmaktadır. Lawler – Porter modelini aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür.



Şekil 2.20: Lawler-Porter Modeli gösterim şekli

Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynıdır, yani kişinin motive olma derecesi valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanamaz, araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret ederse etsin performans gösteremeyecektir yani işi başaramayacaktır. Örneğin otomatik kontrol bilgisinden yoksun bir kişi ne kadar gayret ederse etsin bir aktif süspansiyon sistemi için bir kontrolcü tasarlayamayacaktır.

İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol kavramını kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür. Organizasyon her mensubundan belirli roller beklediği gibi, üstler de astlarından belirli rolleri beklemektedir. Ayrıca her organizasyon üyesi, kendisinin oynaması gereken rol konusunda bir inancı vardır. Bu motivasyon yaklaşımında algılanan rolün ifade ettiği anlam şudur: Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol

anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durumda kişinin performans göstermesini engelleyecektir.

Gayret, bilgi ve yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir, bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller içsel veya dışsal olabilir. Burada önemli olan ve Vroom modeline ek olan kısım algılanan eşit ödül değişkenidir. Bunun anlamı şudur: Herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır, yani bir nevi ödül algılaması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül (içsel ve dışsal) bu algılanan eşit ödülünden az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin bekleşi etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre valens ve bekleşi etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir.

Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, Vroom modeli ile ilgili olarak söylenenlere ek olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır:

1. Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
2. Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
3. Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
4. Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
5. Sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Bekleşi teorilerine yöneltilen en önemli eleştiri bu teorilerin çok kompleks oldukları dolayısıyla test edilmelerinin güç olduğu hususudur. Diğer bir eleştiri de, bu teorilerin iddia ettiği gibi, kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce ayrıntılı bir mantıki aritmetik hesaplamalara giriştikleri konusundaki şüphedir[46].

2.2.8.7.2.3 Eşitlik Teorisi

J.Stacy Adams adlı düşünür A.B.D.'nin General Electric firmasında motivasyon konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunarak ödül adaletinin çalışanları sürekli motive etmek bakımından çok önemli değeri olduğuna işaret etmiştir. Düşünür incelemelerinde bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kişilerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Örneğin aşağıdaki iki durum eşitsizliği ifade etmektedir[47]:

$$\begin{array}{ccc}
\frac{\text{Kişinin elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin sarf ettiği gayret}} & < & \frac{\text{Başkalarının elde ettiği sonuç}}{\text{Başkalarının sarf ettiği gayret}} \\
\\
\frac{\text{Kişinin elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin sarf ettiği gayret}} & > & \frac{\text{Başkalarının elde ettiği sonuç}}{\text{Başkalarının sarf ettiği gayret}}
\end{array}$$

Yukarıdaki oranlardaki pay ve payda kişinin algılarına göre değer almaktadır. Kişi kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır. Kişinin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır. Oranlardaki “sonuç”, ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vs. gibi şekillerde olabilir. “Gayret” ise işi başarmak için sarf edilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir.

Bu teorinin motivasyon açısından kullanılışı şöyledir: Yukarıdaki gibi bir karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan kişi bu eşitsizliği giderici bir şekilde davranacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır. Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları şu şekilde gruplamak mümkündür;

1. Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (ücretinin artırılması veya azaltılması, daha az etkin çalışma),
2. Sonucun değiştirilmesi (daha yüksek ücret veya ödül talebi),
3. Gayret ve Sonuç tanımlarının mantıki tanımlarının değiştirilmesi, böylece eşitsizliğin azaltılması,
4. İş terketme (istifa, iş yeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık),
5. Başkalarını, sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama,
6. Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

Bu teoriyi personelini motive etmek için kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususları dikkate almak zorundadır:

1. Bu teorinin ağırlık noktası eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerindedir.
2. Eşitlik veya eşitsizlik personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.
3. Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki değişik şekillerde olabilir.

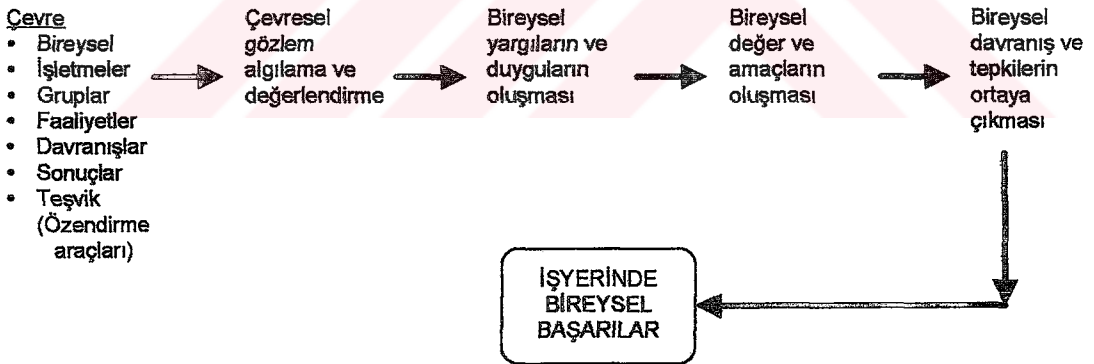
Eşitlik teorisi, Lawler – Porter modeli ile çok yakından ilgilidir. Esasında Lawler – Porter modeli, bir ölçüde eşitlik teorisini de içermektedir. Çünkü performans ile

algılanan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik teorisinin vermek istediği ile hemen hemen aynıdır. Eşitlik teorisi bu ilişkileri motivasyonun temeli kabul ederek, motivasyonu bunlar üzerine oturtmuştur. Teorinin tam olarak kabulü için metodolojik açıdan daha sağlıklı araştırmalara ihtiyaç vardır[47].

2.2.8.7.2.4 Locke'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı İlişkisi Kuramı

Edwin Locke'a göre kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir.

İş yerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır. Düşünürce göre her şeyden önce bireyler çevresel gözlemlerde bulunurlar ve buna ilişkin bazı algılama ve değerlendirme süreçlerine girerler. Çevresel değerlendirme, bir sonuca varma yani yargılama niteliğindedir. Yargılar bireysel tepkilere yol açacak bir takım duyguları ortaya çıkarırlar. Bu ortam içinde birey kendi davranışının biçim ve yönü ile bireysel amaçlarını belirleyecektir. Bu amaçlara göre davranışları da onun işyerindeki başarılarını belirleyecektir[47]. (Bkz Şekil 2.21)



Şekil 2.21: Locke'un bireysel amaçlar ve iş başarısı ilişkisi kuramı

Locke amaçların güdülemedeki rollerini şöyle sıralamaktadır.

Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarılarını arttırmaktadır.

- Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarıları arttıracaktır.
- Bireysel amaçların; örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesi azaltılırsa uyum sağlama derecesi ve başarı şansı artacaktır.

- Örgütsel amaçların belirlenmesine bireylerin katılma durumu bireyleri güdüleyecektir.
- Örgüt yöneticilerinin örgütsel amaçlara ne denli ulaşıldığına ilişkin bireylere bilgi vermesi de motive edicidir.

2.2.8.7.7.2.5 Şartlandırma veya Pekiştirme Kuramı

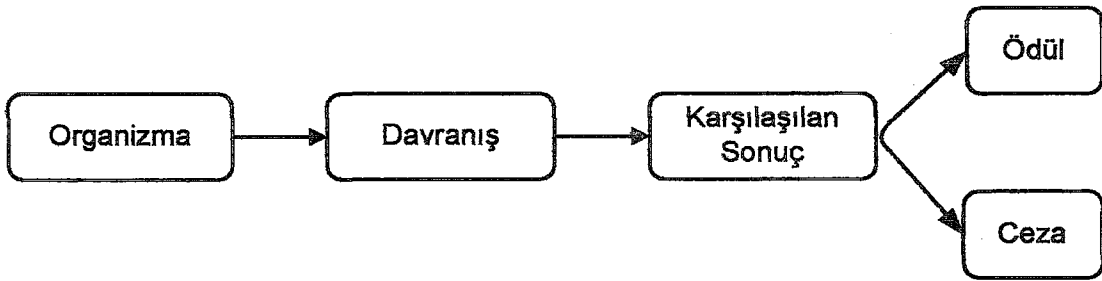
Disiplinlerarası bir çalışma olan yönetimin psikolojiden aldığı en önemli kavramlardan birisi şartlandırma kavramıdır. Şartlandırma kavramının biri klasik şartlandırma diğeri sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır.

Klasik şartlandırma Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu durum aşağıdaki gibi gösterilebilir[48]:



Şekil 2.22: Pavlov'un şartlandırma türüne bir örnek

Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma (edimsel şartlandırma) türüdür. Bu türün ana fikri, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bu şartlandırma kavramı Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bunun organizasyonlara uygulanması ile de Örgütsel Davranış Değiştirme adı verilen yeni bir alan doğmuştur. Sonuçsal şartlandırma aşağıdaki gibi gösterilebilir.



Şekil 2.23: Örgütsel davranış değiştirme ilişkisi

Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri şudur: Kişinin gösterdiği davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirmek alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisinde dört yöntemin varlığından söz

edilmektedir. Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırmadır.

▪ Olumlu pekiştirme

Olumlu pekiştirme arzulan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu kez ödüller verilmektedir. Bu ödüllerin bir kısmı içsel bir kısmı dışsal ödüllerdir.

▪ Olumsuz pekiştirme

Olumsuz pekiştirme birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış ya da tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yöneltme için başvuru tedbirlerinden oluşur. Burada önemli olan bireyin davranışının yönetimce benimsenmeyen istenmeyen bir durum olduğunun hissettirilmesidir. Olumsuz pekiştirmeye örnek olarak hata yapan kimselere ceza vermek yerine isim belirtmeksizin hatalı malları teşhir etmek, ayrıca doğurduğu zararlarını açıklamak, hataların nereden kaynaklandığını ya da nedenlerini belirtmek yeterli olacaktır.

▪ Son verme

Bir davranış ortadan kaldırma, ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşur. Böylece istenmeyen bir hareket bir daha tekrarlanmayacak ve pekişme süreci gerçekleşmeyecektir. Kesinlikle ceza uygulanmamaktadır. Sadece işgörenin eğer aynı hareketi veya davranış tekrar edecek veya sürdürecektse örgütten geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşmeyeceğini idrak etmesi söz konusu olmaktadır. İşgörenin geleceğe ilişkin beklentileri yüklü bir zam alması, terfi etmesi ve benzeri olanaklarla ilgilidir.

▪ Cezalandırma

Bu şartlandırma veya pekiştirme yönetimi istenmeyen bir davranış ortadan kaldırmak için işgöreni cezalandırmadır. Ceza güdüleyici bir unsur olmaktan çok yöneticilere karşı kızgınlık ve moral bozukluklarına neden olan bir tutum olduğu ifade edilebilir.

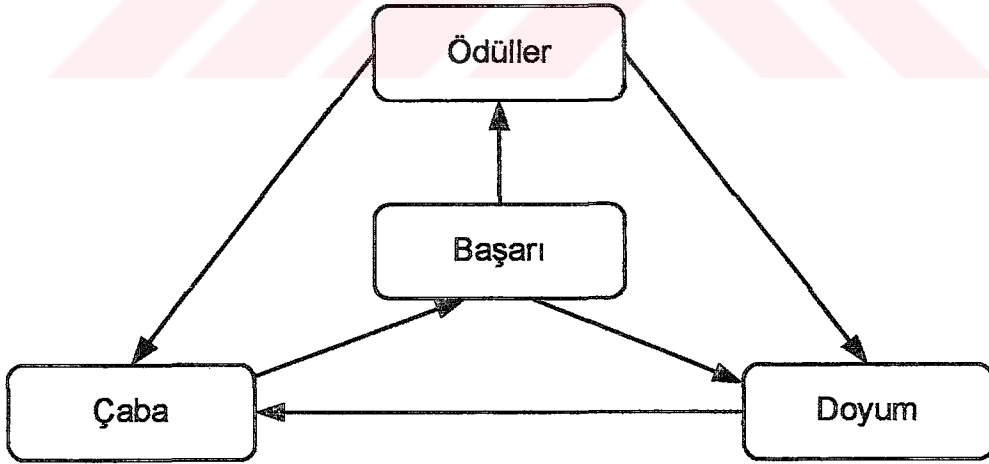
Sonuçsal şartlandırmayı bir motivasyon aracı olarak kullanmayı düşünen bir yönetici şu hususlara dikkat etmek zorundadır.

- Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmelidir.
- Bu davranışlar personele duyurulmalıdır.
- Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

Bu yaklaşım geniş bir işletme grubu tarafından A.B.D.'de devamsızlık, işe geç gelme gibi davranışların değiştirilmesinde kullanılmaktadır. Bu tür davranışları cezalandırmak yerine, pek çok işletme düzenli bir devam gösteren veya geç gelem oranı çok düşük olan personelini çeşitli şekillerle ödüllendirmektedir. Bazıları bu personele ek yıllık tatil günü verirken, bazıları belirli bir para vermekle veya çeşitli şekillerle ödüllendirmektedir[48].

2.2.8.7.7.2.6 Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli

Bu düşünürlere göre ümit kuramları teknik terimler kullanırlar ve güdüleme sorununu karmaşıktırır. Ümit kuramında adı geçen çaba , doyum, başarı ve ödüller kavramından hareket ederek konuyu daha basit ve anlaşılabilir hale getirmişlerdir. Geliştirilen modelde ödül, doyum ve çabadan meydana gelen bir üçgen meydana getirilmektedir. Bu üç değişken birbiri üzerinde ya tek yönlü ya da karşılıklı etkide bulunmaktadır. Başarı modelin ortasında yer almakta, ödül ve doyum üzerinde tek yönlü etkide bulunmakta ve çaba tarafından etkilenmektedir. Modelin vurgulamak istediği husus ödüllendirmenin yalnız başına başarıyı etkileyemeyeceği, başarıyı doğrudan etkileyen unsurun ancak çaba olduğudur. Kuşkusuz çaba ödüllerden etkilenmekte ve ödüller ona doyum sağladığı oranda başarıyı etkilemektedir. Şu halde sadece ödüllendirmeye değil, aynı zamanda çalışkan, yetenekli, becerikli ve tecrübeli kimseler bulma ve çalıştırmanın da güdülemede önemli rolü vardır. Bunlar çabanın artmasını sağlayan unsurlardır[46].



Şekil 2.24: Cranny ve Smith'in Süreç Modeli

2.2.8.7.7.2.7 Motivasyon Teorileri özet tablosu

TEORİ	AĞIRLIK NOKTASI VE KATKISI
İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır.
Çift Faktör Teorisi	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir.
Başarma İhtiyacı Teorisi	Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
V-I-G Teorisi	Kişiler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar.
Davranış Şartlandırma Teorisi	Belirli ödül veya ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.
Bekleyiş Teorisi	Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir.
Eşitlik Teorisi	Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarının ile karşılaştırır.
Amaç Teorisi	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

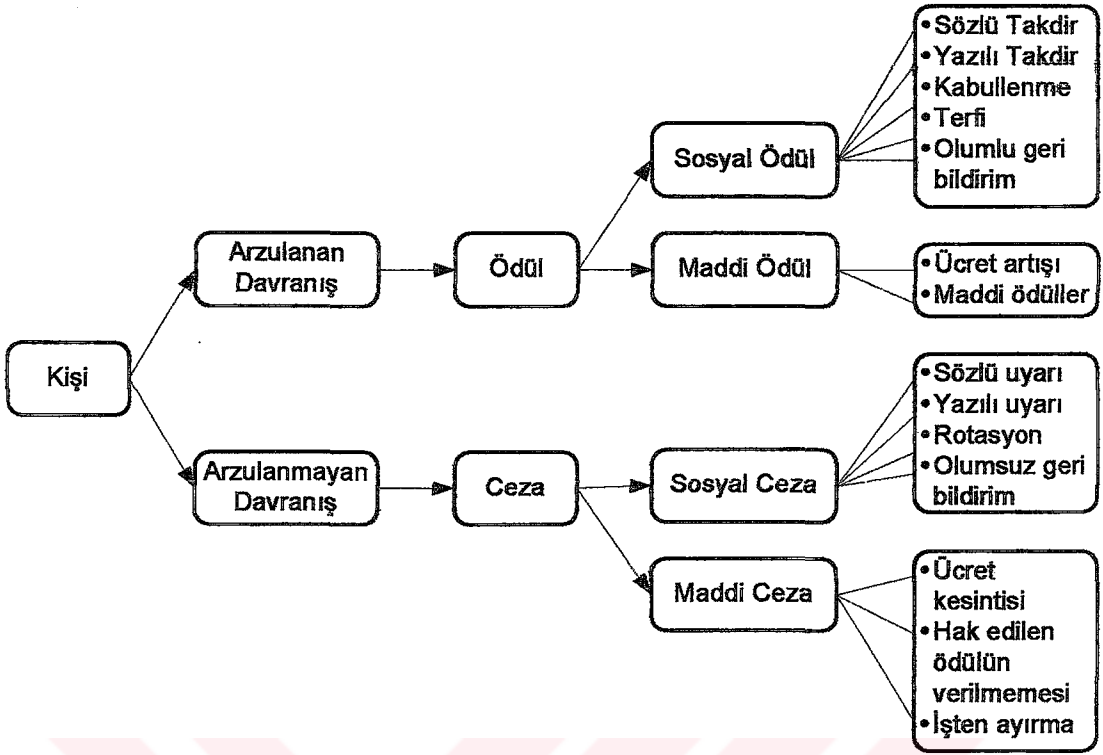
2.2.8.7.8 İnsan Kaynakları Yönetiminde Ödül ve Ceza

Motivasyon, örgüt ortamında bireylere yönelik ödül - ceza ve benzeri yaptırımların tamamıyla yakından ilişkilidir. Örgütsel hiyerarşi içinde elemanlarla kurum arasındaki ilişkilerin niteliği ve düzeyi belirlenmiştir. Bu ilişkilerin bir sonucu olarak bireylerin işlerinden tatmin duymaları ya da duymamaları söz konusudur. Kurum ortamında elemanlara yönelik çeşitli yaptırımlar kullanılabilir. Bunlar işe geç gelen çalışana

yapılan sözlü uyarıdan, işten uzaklaştırmaya kadar birçok uygulamayı içermektedir. Burada gereken zamanlarda gerekli ödüllerin verilmemesinin çalışanlar üzerinde oldukça olumsuz etkilere ve sonuçta motivasyonun düşmesine yol açtığı unutulmamalıdır[27].

Her kurumun bir ödül - ceza sistemi vardır. Bu yazılı kurallar kadar herhangi bir yerde yazılı olmadığı halde uyulmadığında çeşitli yaptırımlarla karşılaşma durumu olan kurallar vardır. Bu kurallar arasında sıklıkla rastlanan, işe geç gelme, işe gereken önemi vermeme, işi belirlenen sürede mazeretsiz olarak bitirmeme, sık sık diğer çalışanlarla tartışmaya girme, bireysel çıkarlarını her zaman önde görme gibi davranışlar öncelikle sayılabilir. Bu davranışlar karşısında kurum disiplininin zedelenmesi ve bu davranışlara bazı yaptırımlarla karşılık verme gibi örgütsel tepkilerle sık sık karşılaşmaktadır. Her kurumdaki disiplin ortamı farklı olduğundan bu tepkiler de kurumdan kuruma hatta büyük ve birçok yerde kolları bulunan kuruluşlarda birimden birime farklılaşabilmektedir.

Kurumun ödül-ceza sisteminde izlenmesi gereken temel ilke: çalışanlara yönelik yaptırımlarda ceza yerine ödül yaklaşımının öncelikle tercih edilmesi gerektiğidir. Diğer bir ifade ile, çalışanları motive etmenin yolu, onların olumlu yanlarının, başarılarının gündeme getirilip takdir edilmesidir. Ancak ne yazık ki yerleşmiş geleneksel yaklaşım, insanların olumsuz yanlarından hareket etmektedir ki bu yaklaşımın motivasyonu son derece olumsuz bir biçimde etkilediği bilinmektedir. Örneğin yıllardır trafik kurallarına uyan bir şoför hiç takdir edilmez ve ödüllendirilmez. Ancak bir kez kırmızı ışık ihlalinde bulunduğunda ceza verilir. Aynı şekilde kurumda tanımlanmış olan görevlerini arzulanan düzeyde yerine getiren bireyleri motive etmek için herhangi bir çalışma yapılmazken görevini gereği gibi yapmadığında hemen bir yaptırım uygulanır[46].



Şekil 2.25: Ödül-Ceza Sistemi

Şekilde de görüldüğü gibi tercih edilen, beklenen ya da arzulanan davranışların sonucunda ödül, arzulanan davranışın sonucunda ise ceza söz konusu olmaktadır. Modern insan kaynakları yaklaşımına göre, çalışanların arzulanan davranışlarından değil arzulanan davranışlarından hareket edilmelidir. Bu durumda arzulanan davranışların nasıl yok edileceği sorusu gündeme gelebilir. Ancak olumludan hareket etme durumunun kurumda tekrar etmesi, olumsuz davranışların bir süre sonra sönmesine yol açacaktır.

Çalışanlara sunulan ödüllerin çeşidi ve özelliği de önemlidir. Şekilde de görüldüğü gibi hem ödüller hem de cezalar maddi olabilecekleri gibi manevi de olabilirler. Maddi ödüller arasında; para ikramiyeleri, maddi değeri olan hediyeler, ücret artışı, izin - tatil imkânı ve benzerleri öncelikle sayılabilir. Manevi sosyal ödüller arasında ise sözlü taltifler, takdir, yetki çoğaltması, terfi gibi ödüller öncelikle sayılabilir. Yine maddi cezalar arasında, ücret kesilmesi, ek kazançların azaltılması ya da kesilmesi, işten ayırma, manevi cezalar arasında ise sözlü ikaz, uyarı, yetki azaltılması ya da pasif göreve verilme öncelikle sayılabilir.

Dikkat edileceği gibi maddi ödüller ve cezalar çoğunlukla ekonomik kaynaklıdır. Manevi ödül ve cezalar ise çoğunlukla sözlü mesajlar, statü ve yetki ile ilgilidir.

Çok daha önemli görünmesine karşılık maddi ödüllerin etki bakımından sosyal ödüllerden sonra geldiği kanıtlanmıştır. Yani çalışana yönelik bir takdir ifadesi, bir "aferin", elinin sıkılması, bir toplantıda örnek gösterilmesi, yetkisinin artırılması, yaş

gününde hatırlanması, özellikle, ailesine, çocuklarına ilgi duyulması, ailesindeki rahatsızlıklarla ilgilenilmesi, başarı, sevgi- heyecan ve üzüntülerin paylaşılması gibi davranışlar maddi ödüllere göre çok daha büyük ve olumlu etkiler oluşturur.

Ödül - ceza konusundaki önemli bir yaklaşım ise ödül - cezanın kapsamı ile ilgilidir. Gerek ödülün gerekse cezanın bireye, gruba, birime ya da tüm örgüte verilmesi söz konusu olabilmektedir. Burada son derecede dikkatli olunması gereklidir. Çünkü, belirli bir başarı göstermiş ve ödül hak etmiş bir çalışana verilen ödül ile birlikte aynı şekilde tüm çalışanlara da aynı ödülün verilmesi başarılı çalışanı mutlu etmeyecek, tatmin etmeyecektir. Çünkü, kendi başarısının farkı fark edilmemiştir. Herkese fark gözetilmeden aynı ödül verilmiştir. Bu ise hem eşitlik ilkesine aykırılık hem de sistemli bir ödül mekanizmasının olmaması biçiminde algılanabilmektedir.

Burada unutulmaması gereken önemli bir nokta, hak ettiği halde çalışanlara gereken ödülün verilmemesinin de ceza olarak algılanması durumudur.

Aynı biçimde grup içinde bir kişinin hak ettiği cezanın tüm gruba verilmesi de benzeri olumsuz sonuçlara yol açar. Ödül ve cezanın grup düzeyinde verilmesinin; grup dinamiğinin oluşması, grup etkileşiminden yararlanılması ve grup içinde oto kontrolün sağlanması gibi avantajları bulunmakla birlikte ödülün ve cezanın algılanması bakımından önemli sorunları da beraberinde getirir[46].

2.2.8.7.9 Kurumun Adalet Anlayışı ve Motivasyon

insan kaynakları yönetiminin bakış açısından örgütsel ortamda çalışanlara sunulan olanaklar, ödül ve diğer teşvik edici yaklaşımların adaletli olması önemlidir.

Örgütte çalışanların bir kısmı neden ödül aldıkları halde mutsuz olabiliyorlar? Bazı çalışanlar neden sürekli olarak kendilerini diğer insanlarla karşılaştırıyorlar? Bu ve benzeri sorular, kişilerin çalışmalarının sonucunda ulaşmayı bekledikleri ödüllerin beklenen düzeyde olması ya da beklentinin altında olması ile ilgilidir. Kişilerin kurum ortamında kazançların adalet ilkesine uygun bir biçimde dağıtıldığına ilişkin düşünceleri, çalışmaya olan isteklerini yani motivasyonlarını olumlu yönde etkiler. Buna karşılık, örgütte çalışanlara sunulan kazançların, adaletli bir biçimde dağıtılmadığı biçiminde bir kanaat ise çalışanları olumsuz yönde motive eder[49].

Daha önce de tartışıldığı gibi, çok çalışıp ödül hak ettiğini düşündüğü halde ödül verilmemesi kadar, çalışmış çalışmamış farkı gözetmeksizin herkese ödül verilmesi gerçekten ödül hak ettiğini düşünen kişinin tatminsizliğine yol açar. Nitekim teşvik edici unsur ya da ödül herkese veriliyorsa teşvik edici bir özelliği kalmaz. Örneğin bir sınıfta yapılan yazılı sınav sonucunda öğrencilerin çoğunluğu 90 ve üstünde puan almışsa en yüksek puan olan 100 u alan öğrenci bu not ile fazlaca motive olmaz. Oysaki öğrencilerin çoğu 50'nin altında olduğu halde sınıftaki en yüksek puan olan

70'i alan aynı öğrenci bu duruma çok sevinecek ve mutlu olacaktır. Bu durum kişilerin farklı olmak, önde olmak istekleri ile de ilgilidir.

İnsan kaynakları politikası, kurumdaki adalet anlayışının sağlam olduğunu uygulamaları ile göstermek, kanıtlamak durumundadır. Bu konuda söylenti ve fısıltı gazetesinin olumsuz etkileri bile yanlış izlenimlere yol açabilir. Maddi ve manevi ödüller gibi manevi ödül ve cezalarda da hakkaniyet ilkesinin sağlanması gereklidir.

Çoğu zaman yöneticiler farkında olmadan bazı elemanlara daha candan ve daha yakın davranırlar. Böylesine küçük bir davranış bile diğer çalışanların gözünden kaçmaz. Eğer yöneticinin jest ve mimikleri ile hak etmediği halde bir elemana yakınlık duyduğu, koruduğu gibi bir izlenim doğarsa bu, çalışanların iş ilişkileri kadar doyumlarını da etkiler.

İnsan kaynakları yöneticileri kurumun ödül dağıtım mekanizmasının hakkaniyet ilkesine uygun olmasını sağlamak yanında, bu konuda yeterince hassas olmayan yöneticilerin uyarılması, bu konuda bilgilendirilmesi işini de görev edinmelidir.

Bölümün başında verilen örnek olaydaki muhasebe birimi çalışanlarının iş tatminlerinin düşük olmasında, kurumdaki ödül, dağıtımının adaletli olmadığı, yeterli ücret almadıkları biçimindeki düşüncelerinin de etkili olduğu unutulmamalıdır.

Çalışanların ödül konusundaki beklentisinde önemli olan kurdukları terazidir. Her çalışan kuruma yaptığı bireysel katkıların toplamı ile kurumdan aldığı kazançların toplamını terazinin iki kefesine koyarak tartar ve karşılaştırır. Burada kuruma yapılan maddi-manevi katkılar ile yine kurumdan sağlanan maddi-manevi kazançların toplamı arasındaki denge çalışan için önemlidir. Bu dengenin çalışan aleyhine bozulduğu yönündeki algı doğrudan çalışanın motivasyonunu etkiler. Yani kişi kuruma yaptığı katkıdan daha az fayda sağladığını düşünüyorsa iş motivasyonu düşer. Sözü edilen bu düşüş iş motivasyonu, kuruma olan bağlılığı zedeler. Kurumun bu dengeyi sağlamasına paralel olarak çalışan da bu dengeyi tutum ve davranışlarıyla ortaya koyma eğiliminde olacaktır. Böylece kuruma katkılarının, kurumdan sağladığı faydalardan çok ve dengesiz olduğunu düşünüyorsa çalışan, şu davranışları sergileyebilir: Temposunu düşürmek; daha az kaliteli çalışmak, işe geç gelmek-erken çıkmak, verilen görevi zamanında yapmamak, insan ilişkilerini bozmak, yöneticileri ile daha az etkileşim ve iletişimde bulunmak ve benzeri davranışlar. Bu tutum ve davranışların hemen tümünün işi, verimi ve kaliteyi olumsuz yönde etkileyeceği bir gerçektir. Dolayısıyla böyle bir durumun maliyeti kurum için oldukça yüksektir. Oysa ki yöneticilerin davranışlarında daha dikkatli olmaları, jest ve mimikleri ile olumlu mesajlar vermeleri gibi basit yaklaşımlar bile bazen bütün bu olumsuz gelişmeleri önleyebilir. Çünkü, bütün dengesizlikler yani çalışanların hak ettiklerinden daha az fayda sağladıkları ya da kendilerine daha az ücret artışı yapıldığı şeklindeki

algılamaları çoğu zaman hatalı bilgilere dayanabilir. Çoğu zamanda bu durum yeterince açık olmayan iletişime bağlıdır.

Çalışanların kendileri için kurdukları bu teraziye insan kaynakları yöneticileri çalışanlar adına kurmak durumundadırlar. Çünkü: insan kaynakları yönetiminin amacı, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması da içerir. Dolayısıyla insan kaynakları yöneticileri, geliştirecekleri yöntem ve tekniklerle çalışanların kuruma verdikleri ile kurumdan aldıkları arasındaki dengeyi kurum ve çalışanlar adına kurmak durumundadır[49].

2.3 Proje Planlaması

Etkin bir planlama olmaksızın bir projenin başarıyla sonuçlandırılması olanağı bulunmaz. Bir proje yöneticisinin en önemli sorumlulukları planların ortaya konulması, bunların bütünleştirilmesi ve uygulanması üzerinde toplanır [8]. Planlama süreci, genel olarak, amaçların belirlenmesi ve daha sonra da bunlara ulaşmak için gerekli politikaların, yöntemlerin ve programların kararlaştırılması olarak tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle planlama, belirli bir amaca ulaşmak için gerekli eylemlerin önceden kararlaştırılması sürecidir. Bu çalışma ana hatlarıyla faaliyetlerin nasıl yürütüleceğinin belirlenmesini, yani politikaların, genel plan ve programların, örgütsel yapının ve etkin eylemler için uygun araçların neler olacağının kararlaştırılmasını da içermektedir.

2.3.1 Proje Planlamasında Temel Amaçlar

Doğru kararların alınması ve buna uygun olarak eylemlere geçilebilmesi için önceden düşünme ve tasarlama gerekliliği görüşü, hiçbir alanda inşaat için olduğu kadar geçerli değildir. [52].

Proje planlamasının temel amaçları; belirsizliği ortadan kaldırmak veya azaltmak, faaliyetlerdeki etkinliği arttırmak, amaçların daha iyi anlaşılmasını sağlamak ve işin izlenmesi ve kontrolü için bir temel oluşturmak biçiminde özetlenebilir. [53]. Daha açık olarak da proje planlamasındaki temel amaçlar şu şekilde belirtilebilir [8].:

1. Faaliyetleri örgütlemek
2. Kimin, neyi, ne zaman, nasıl ve niçin yapacağını belirlemek
3. Gerekli olacak maddi ve beşeri kaynakları saptamak
4. Bu kaynakları belirli aşamalara zaman içinde ve uygun biçimde dağıtmak
5. Sorumlulukları belirlemek ve dağıtmak
6. İlgili tüm örgütlerin çalışmalarını bütünleştirmek
7. İlgili kişi ve örgütler arasında etkin bir haberleşme sağlamak
8. İlgili kişi ve örgütlerin tüm faaliyetlerini düzenleştirmek

9. Proje ile ilgili tüm işleri kontrol etmek
10. Beklenmedik olaylara ve değişimlere karşı hazırlıklı olmak için önlemler önermek
11. Projenin bitiş zamanını belirlemek

2.3.2 Proje Planlanmasının Aşamaları

Ayrıntılı proje plan ve programlarının geliştirilmesi, belirli bazı aşamalar içerisinde özel sistemlerin benimsenmesini, belirli uygulamaları ve bazı dokümanların hazırlanmasını gerekli kılmaktadır. Bu sürecin kapsadığı aşamalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir [54].:

1. İnşaat projesinin tanımlanması, işin kapsadığı önemli olayların ve ilişkilerin belirlenmesi: Bu aşamada, inşaatın tümü, "İşin Parçalanmış Yapısı" (Work Break-Down Structure) olarak isimlendirilen tablo üzerinde kendisini oluşturan unsurlarına sistematik bir biçimde ayrılır. Bu şematik açıklama ile özel görev ve sorumlulukların belirlenmesi, iç kısımlarının birbirleri ile ve bütün işle olan ilişkilerinin gösterilmesi olanağı elde edilir-
2. Yapılması gereken işler (görevler) ile kaynakların karşılaştırılması: Bu aşamada proje çalışmaları için gerek duyulan maddi ve beşeri kaynakların oluşturulması, amaç doğrultusunda örgütlenmesi, kimin ne olduğunun ve ne yapacağının belirlenmesi sağlanır. Bu amaçla, doğrusal sorumluluk tablolarının hazırlanması ve kullanılması önemli yararlar sağlar.
3. Temel planlama ve kontrol dokümanlarının hazırlanması ve proje dosyasının oluşturulması: İnşaat gelişmelerinin, zaman ve maliyet sapmalarının ve teknik başarı derecesinin tek bir çerçeve içerisinde değerlendirilmesine olanak sağlayacak şekilde zaman çizelgesinin, görevlendirme çizelgelerinin ve bütçelerin hazırlanması ve bunların proje master programı ve bütçesi ile bütünleştirilmesi gerekmektedir.
4. Olayların mantıksal sırasına dayanarak bir ağ diyagramının hazırlanması: Bu ağ daha sonra, kaynak sınırlamalarını ve diğer proje önceliklerini de dikkate alarak bir zaman cetvelinin hazırlanması ve proje fonksiyonel bölüm çabalarının zamanında tamamlanması için kullanılır. Bu ağ yardımıyla ayrıca işin en erken bitirilebileceği zamanın ve kritik önem taşıyan faaliyetlerin belirlenmesi olanağı sağlanır.
5. Kaynakların görevler arasında dağıtılması: Görevler itibarıyla, insan gücü, malzeme, tesisler ve alt taşeronluk hizmetleri gereksiniminin belirlenmesi ve buna göre eldeki kaynakların dağıtılması sağlanır. Burada ayrıca, proje kontrolü amacıyla kullanılmak üzere ana görev ve yan görevlerin maliyet tahminleri de yapılır.

2.3.3 Projenin Tanımlanması ve Özel Görev ve Sorumlulukların Belirlenmesi

Büyük ve karmaşık inşaat projelerinde toplam projeyi doğru ve sistematik bir biçimde tanımlamak başarılı yönetim için büyük önem taşımaktadır. Bu tanımın, projenin tüm unsurları kapsamayı ve birbirleriyle olan ilişkileri tam ve doğru bir biçimde ortaya koyması gerekir. Bir projenin böyle bir tanımın ortaya koymanın en etkin yöntemi projenin parçalanmış yapısını (WBS) ortaya çıkarmaktır [55].

Projenin parçalanmış yapısı, projenin grafik bir görünümüdür. Etkin planlama ve kontrol için gereksinim duyulan ayrıntı derecesine kadar projeyi basamaksal olarak bölümlendiren bir çalışmadır. Projenin tüm nihai ürünlerini kapsadığı gibi bu ürünleri fikir olarak ortaya koymak, tasarlamak, imal etmek, birleştirmek, tesis etmek, denemek ve teslim etmek için yerine getirilmesi gereken tüm fonksiyonel görevleri de kapsamalıdır.

Projenin parçalanmış yapısının çizim benzerliği nedeniyle örgüt şemaları ile karıştırılmaması gerekir. Proje parçalanmış yapısında her unsur belirli bir proje yöneticisinin sorumluluğu olarak tanımlanabilir ve bir yönetici proje parçalanmış yapısının her tarafına dağılmış bir dizi unsurdan sorumlu olabilir.

Projenin parçalanmış yapısının her unsuru ve her görev için aşağıdaki bilgilerin ortaya konulması gerekmektedir.

- Yürüten ve sorumlu bulunan örgütler ve yöneticiler
- Ana ve alt taahhüt sözleşmeleri ve önemli siparişler
- Kaynakların tahminleri ve bütçeleri
- İş emirleri
- Maliyet kalemleri
- CPM veya benzeri metodlarda öngörülen tarihleri ile birlikte önemli olaylar ve bağlantılı faaliyetler.

2.3.4 İlişkilerin ve Önemli Olayların Belirlenmesi

İlişki, projenin parçalanmış yapısının unsurlarından ikisi veya daha fazlası arasında bir etkileşimin olması veya bir sorumluluğun el değiştirmesi anlamına gelmektedir.

Olay, bir görev ya da faaliyet değildir. Zaman içinde bir nokta oluşturur ve bir veya daha fazla görevin ya da faaliyetin başlangıcı ya da bilişini belirtir.

Bir projede önemli olayların ve ilişkilerin belirlenmesinde kullanılabilecek tipik kontrol listeleri (checklist) geliştirilmiş bulunmaktadır[53]. Bu listelerin, ilişkilerin ve olayların tanımlanmasında, planlanmasında, zaman açısından programlanmasında ve kontrolünde yardımcı olarak kullanılması önerilebilir.

2.3.5 Proje Ana Çizelgesi

Ana iş programı, sözleşme hükümlerin ve diğer proje gereklerinin yerine getirilmesi ve bu arada maddi ve maddi olmayan ürünlerin ve destek hizmet ve mallarının zamanında teslim edilmesini sağlayan bir yönetim aracıdır. Projenin tüm unsurlarını ve görevleri ortak bir zaman ölçeği üzerinde birbirleriyle ilişkilendirilir.

Proje ana iş programının doğru ve yararlı olabilmesi için;

- WBS tablosuna dayandırılmalıdır,
- Tam olmalı ve projenin tümünü kapsamalıdır
- Sözleşme hükümlerini ve müşteri yükümlülüklerini yansıtmalıdır
- İnsan gücü ve diğer kaynakların oluşturulmasının ve etkin kullanımının planlanmasına yardımcı olmalıdır
- Görevleri birbirine bağlayan bütün temel ilişkileri ve önemli olayları içermelidir
- Gelişmenin değerlendirilmesi ve yönelim raporlaması açısından kullanılabilir olmalıdır. [3].

2.3.6 Proje Bütçesi ve Kaynak Planları

Bir inşaat projesinin yürütülmesi için planlanan, bütçelenen, harcanan veya değişik şekillerde kullanılan başlıca kaynaklar; zaman, para, insan, tesisler, makine-teçhizat ve malzemelerdir. Bir projenin etkin planlama ve kontrolü için özellikle dikkat edilmesi gereken kaynaklar para ve insan olmaktadır.

Proje bütçesi, temelde bir işletme bütçesine benzer. En önemli farklılık, bir yıllık dönem esasına göre değil, bir projeyi sonuçlandırıcaya kadar tümüyle kapsayacak şekilde hazırlanmasıdır. Proje bütçesi, kontrolde etkinliğin sağlanması amacıyla doğrudan ve dolaylı bütçe olmak üzere ikiye ayrılmalıdır.

Doğrudan proje bütçesi, projenin tüm yapısına uygun olarak her unsur ve her görev için insan gücü malzeme, mühendislik, şantiye, taşıma ve diğer direkt maliyetleri içerecek şekilde hazırlanmalıdır. Ayrıca, direkt işçilik ve malzeme üzerindeki genci ve idari giderler payı ve benzeri yükler de bu bütçede yer almalıdır.

Dolaylı proje bütçesi, tazminat ve ceza ödemelerinden doğan maliyetleri, teknoloji ve ürün geliştirme giderlerini, hizmet ve komisyon bedellerini, finansman, pazarlama masraflarını, genci ve idari giderleri, stok ayarlamalarını ve diğer tahsisatı içerir.

Toplam proje bütçesi, doğrudan ve dolaylı bütçelerin bir araya gelmesinden ve ayrıca net ve brüt olarak yapılan kar tahminlerinden oluşur.

Proje bütçesi, teklif aşamasında ortaya konulur. Başlangıçta, ana hedefleri saptayan kaba bir plandır. Maliyet ve zaman tahminlerinin yapılmasında dikkat edilmesi gereken bir nokta da yönetim için uygun esneklik paylarının bırakılmasıdır.

Proje bütçesi hazırlanırken şu noktalara dikkat edilmesi gerekir [56]. :

- Programlanan, bütçelenen ve kontrol edilen her göreve işletmenin hesap planı içinde özel bir maliyet hesap numarası verilmelidir.
- Zorunlu olmamakla birlikte, eğer olanak bulunursa, muhasebe sisteminin projenin parçalanmış yapısının (WBS) unsurlarını özetlemesi sağlanmalıdır. Bu uygulama, planlama, bütçeleme ve kontrol açısından yararlı olacaktır.

2.3.7 Görev Çizelgeleri ve Bütçeler

Bir görev çizelgesi, işin görev tanımında belirlenen görevin tamamlanması için yürütülen bütün önemli faaliyetleri kapsar. Görev bütçeleri, görev çizelgeleri ile birlikte işin tamamlanması için gereken maliyet ve kaynak tahminlerine dayandırılır. Uygulamada çizelge ve bütçeler birlikte, bir bütünlük içinde geliştirilirler. Bir görev bütçesi, görevi yürütecek sorumlu yönetici tarafından mevcut tahmin ve fiyatlandırma uygulamalarından ve konunun uzmanlarından yararlanarak ve proje yöneticisi ile görüşmeler yaparak hazırlanmalıdır. Görev bütçesi, görev çizelgesinde gösterilen faaliyetler olabildiğince doğrudan bağıntılı olmalı ve yöneticiye para, iş gücü ve diğer kritik kaynakların gerçekleşen harcamaları derleme ve karşılaştırma olanağını sağlamalıdır.

2.3.8 Proje Dosyası

Proje dosyası, projenin bütün yönlerini yansıtan belgelerin düzenli bir şekilde yapılan bir derlemesidir. Burada amaç, proje ile ilgili herhangi bir konuda proje yöneticisine ve diğer ilgililere gerekli bilgilerin sürekli ve güncel olarak hazır bulundurulmasını sağlamaktır.

Projenin Kontrolü

Başarılı bir proje kontrolü için öncelikle uygun planların yapılması ve belirli standartların geliştirilmesi gerekmektedir. Daha sonra, projenin yaşam dönemi boyunca beklenen ile gerçekleşen başarısının karşılaştırılması anlamında izlenmesine olanak sağlayacak bir bilgi sisteminin kurulması gerekli olmaktadır[54]. Şüphesiz, planlama çabaları başarılı olarak yürütülür ve inşaat ve görev planları , çizelgeleri ve bütçeleri iyi belgelendirilirse iş, zaman ve maliyet açısından proje üzerinde etkin ve kolay bir kontrol sağlanabilecektir.

Bir projede görev alan proje yöneticisi ve fonksiyonel yöneticiler, işbirliği içerisinde bütünleşik bir planlama ve kontrol sürecini şu şekilde gerçekleştirirler [3]:

- Projenin amaçları ve bedelleri konusunda ortak bir anlayış sağlanır.
- Yerine getirilecek görevler birlikte tanımlanır, planlanır, zaman içinde programlanır ve bütçelendirilir.
- İşletmelerde genel olarak bilinen yöntemlerle iş yetkileri verilir. İş kapsamı ve değişiklikten kontrol altında tutulur. Zaman ve maliyetlerdeki gelişmeler yakından izlenir,
- Uygulama başarısı, maliyet, zaman ve teknik açılarından ortak bir temele göre ölçülür ve değerlendirilir. Böylelikle varsa plandan sapmalar ya da gelecekteki sapma olasılıkları belirlenir ve düzeltici uygun önlemlerin alınması için girişimlerde bulunulur.
- Zaman ve kaynak konusunda ortaya çıkan çatışmaların çözümü için çaba gösterilir. Çözümeyenler ise bir çözüme ulaşıncaya kadar daha üst yönetim basamaklarına götürülür.

2.3.9 İş Kontrolü

Bir proje tanımlandıktan, planlandıktan, zaman içinde programlandıktan ve bütçelendirildikten sonra etkin bir yürütmenin sağlanması arzulanıyorsa projeyi oluşturan görevler, bunları yönetecek ve yürütecek olan kişilere yazılı olarak bildirilmeli ve yine yazılı olarak kendilerine projeye ilgili olarak para, insan gücü ve diğer kaynakların kullanımı konusunda yetki verilmelidir.

Bir projede iş yetkisinin verilmesi ve kontrolü sürecinin genel akışı şu şekildedir: [3].

- İhale kazanılır ve ana sözleşme hazırlanır.
- Proje metni çıkarılır ve ilgili taraflara verilir.
- Proje, görev çizelgeleri ve bütçeler üzerinde gerekli düzeltmeler yapılır. Görevlerin başlangıç tarihleri, projenin zaman dilimleri son değişiklikleri de yansıtacak biçimde belirlenir.
- Görev iş emirleri üzerinde anlaşmaya varılır ve her başlangıç görevi için bir iş emri çıkarılır.
- Gereken alt sözleşmeler ve satın alma siparişleri yapılır.
- Yürütülmekte olan görevler için maliyet hesapları açılır ve tutulur.
- Bütçeler kayıt ve kontrol için eğer kullanılıyorsa bilgi-işlem sistemine verilir.

Projelerin yönetiminde ve kontrolünde başan sağlanabilmesi amacıyla görev iş emirlerinin hazırlanmasında şu noktalara dikkat edilmelidir; [3].

- İş emri, yalnızca başlama tarihi yakın olan belirli bir görev için çıkarılmalıdır. (Bununla beraber, görevi yerine getirecek olan yöneticiler planlama amaçları ile iş emirlerinin hazırlık kopyalarını daha önceden ellerinde bulundurabilirler.)
- İş emri, zaman ve maliyet açısından gelişmenin değerlendirilmesi, zaman ve maliyet sapmalarının belirlenmesi ve tamamlanma maliyetinin tahmini için hareket noktası olarak kullanılmalıdır.
- İş emirleri, fiili gelişmeleri ve yeni bilgileri yansıtacak şekilde gözden geçirilmeli, güncelleştirilmeli ve gerektiğinde düzeltilmelidir.
- Görevin tamamlanmasından hemen sonra iş emri yürürlükten kaldırılmalıdır.
- İş emri, kayıtlara geçmeli ve gelecekte ele alınabilecek benzer niteliklerdeki görevlerde yapılacak tahminler için kullanılmak üzere proje dosyasının bir parçası olarak korunmalıdır.

2.3.10 Proje Maliyetlerinin Kontrolü

Proje maliyet kontrolü, esas olarak görev düzeyinde her görevden sorumlu fonksiyonel yönetici tarafından yerine getirilir. Proje yöneticisinin temel sorumluluğu; görev ve daha üst basamaklarda özetlenen maliyetleri izlemek, fiili harcamalarda bütçeler arasında önemli sapmaları belirlemek ve düzeltici önlemlere başvurarak toplam nihai proje maliyetinin toplam bütçeye eşit veya daha altında olmasını sağlamaktır. Proje yönetimi çerçevesinde yürütülen maliyet kontrolü:

- Belirli görevler için bütçelerin çıkarılmasını
- Bütçe karşısında harcamaların ölçülmesini ve sapmaların belirlenmesini
- Harcamaların doğru ve yerinde olmasının sağlanmasını
- Bütçe sapmaları ortaya çıktığında uygun kontrol önlemlerinin alınmasını içerir. [3].

2.3.10.1 Harcamaların Kaydedilmesi

Yürütülmekte olan her görevin direkt işçilik, malzeme ve diğer maliyetlerini göstermek üzere haftalık veya en azından aylık raporların düzenlenmesi gereklidir. Bu bilgi, proje yöneticisi tarafından kullanılmak üzere doğrudan görev zaman çizelgesine ve bütçe dokümanına alınır.

Başarılı bir maliyet kontrolü için toplam proje düzeyinde, projenin parçalanmış yapısının ara basamaklarında ve görevler düzeyinde direkt maliyetleri, genel ve idari masrafları ve projenin toplam maliyetlerini gösteren aylık gerçekleşen-bütçelenen “maliyet raporları”nın hazırlanması önemli yararlar sağlayacaktır.

2.3.10.2 Harcamaların Doğruluğunun Sağlanması

Her proje yöneticisi, sürekli olarak iş gücü harcamalarının veya bir görev hesap numarasına kaydedilen parasal giderin doğru olduğunu ve gerçekten göreve katkıda bulunan bir çaba için yapıldığını görmek ve bunun böyle olmasını sağlamak zorundadır. Fonksiyonel yöneticiler arasında, harcama fazlalığı bulunun bir görev için yapılan işin maliyetini bir başka ve henüz uygun bir bütçe dengesine sahip bulunan göreve kaydetme yönünde sürekli bir eğilim vardır. Bu, gerçek sorunu gizler ve gelecekteki sözleşme amaçları ve analiz için gerekli olan maliyet kayıtlarını bozar. [3].

2.3.10.3 Maliyet Sapmalarının Belirlenmesi ve Önlenmesi

Bir inşaat projesinde gerçekleşen maliyetlerle planlanan maliyetler arasında önemli sapmaların ortaya çıkmaması ve çıkacak olanların da kontrol altına alınması ve önlenmesi için gelişmelerin yakından izlenmesi gerekir. Bu amaçla, bitirmek için gerekli maliyetin ne olacağı, yürütülmekte olan görevler için sürekli tahmin edilmelidir.

Etkin maliyet tahminlerinin; görev, ara basamaklardaki proje unsurları ve toplam proje düzeylerinde en azından aylık olarak yapılması ve

- Bitirilen tüm görevlerin maliyetini,
- Yürütülmekte olan görevlerde bugüne kadar ki maliyetlerle bu görevlerin bitirilmesi için gerekli maliyetin toplamının tahminini
- Gelecekteki her görevi bitirmek için gerekli maliyetin bugünkü tahminini kapsamaması gerekmektedir.

Bir projede maliyet sapmalarının ortaya çıkmasının çeşitli nedenleri olabilir. Bunlardan başlıcaları şunlardır: [3].

- Gerçekçi olmayan, düşük başlangıç tahminleri ve bunu dayalı olarak hazırlanan sözleşme, taahhüt ve bütçeler.
- Rekabet baskısı ve düşük tahmin edilen rakip teklifler karşısında bir ihalede teklif fiyatının ve bütçenin azaltılması için üst yönetim kararı.
- İş kapsamında kontrol edilmeyen ve bilgi verilmeyen genişlemeler.
- Müşterinin ya da üst yönetimin isteği ve değişiklik veya uzatma önerileri üzerine yapılan kapsam dışı çalışmalar.
- Önceden görülemeyen proje alanına veya teknolojiye ilişkin sorunlar ve karşılaşılan teknik güçlükler.
- İş gücü, malzeme ve diğer kaynak fiyatlarında önceden tahmin edilemeyen düzeyde bir enflasyonun yol açtığı artışlar.

- Program gecikmelerini gidermek için katlanılan fazla çalışma ücretleri ve diğer ek maliyetler veya boş iş gücü zamanının proje hesaplarına kaydedilmesi.
- Yetersiz maliyet bütçeleme, raporlama ve kontrol sistemleri ve uygulamaları.

Maliyet kontrol sorunlarını en alt düzeye indirebilmek için yapılabilecek en önemli çalışma maliyet muhasebesi ve raporlama sistem ve uygulamalarını etkinleştirmektir. Bunu sağlayabilmek için; gerekli bilgilerin zamanında elde edilmesine, proje hesap planının proje yönetiminin gereksinimlerini karşılayacak şekilde oluşturulmasına ve harcama girişimlerinin doğru olarak kayıt ve rapor edilmesine önem vermek gerekmektedir

2.3.10.4 Proje Aşamaları ve Maliyet Kontrolü

Bir projede, maliyet kontrolüne ağırlık genellikle imalat ya da inşaat aşamasında verilir. Bu aşamada temel yönetim etkinliği ve iş gücü verimliliği konuları çok önemli kabul edilir. Maliyet kontrolüne projenin yaşam döneminin çok daha önceki aşamalarında dikkat edilmesi gerekir. Projenin gerçekleşen maliyetini önemli ölçüde etkileyen faktörlerden biri, projenin temel yapısı, kapsamı ve tasarımıdır. Bunlar proje maliyetinin boyutlarını belirler.

Maliyetin proje aşamaları arasındaki gerçek dağılımı, projeden projeye farklılıklar gösterir. Projenin temel aşamaları ve her birinin toplam proje maliyeti içindeki payı şu şekilde belirtilebilir[8]

Proje inceleme ve ön tasarım	%1-5
Tasarım Mühendisliği	%8-20
Malzeme ve makine-teçhizat alımı	%40-70
İmalat ve Montaj aşaması	% 15-45

Bir projede maliyetler üzerinde en önemli etki, daha açıkçası projenin temel maliyetinin belirlenmesi başlangıçtaki kararlara ve yapılan işlerle, yani inceleme, tasarım ve mühendislik çalışmaları ile ilgili bulunmaktadır. Genel proje maliyetinin %10-15'i bu aşamalarda yapılmakta ve bu daha sonraki aşamaların maliyetini yani diğer %85-90'ı belirlemektedir. Daha sonraki aşamalarda maliyeti etkileyecek ve kontrol edebilecek karar alma olanağı giderek azalmakla, kontrol yalnızca uygulama ile ilgili olabilmektedir[8].

Sonuç olarak, projelerin ilk aşamalarında maliyet kontrolüne, diğer bir ifadeyle maliyetin en alt düzeye indirilmesine büyük önem verilmesi gerekir. Bunun sağlanabilmesi için;

- a) İlgili taraflar maliyetler konusunda çok bilgili davranmalıdır.

- b) Maliyetler konusunda benimsenen politikalar ve belirli standartlar
- c) Tasarım uygunluğu, diğer bir ifadeyle, maliyetlere göre tasarım bir ilke olarak benimsenmelidir.
- d) Etkin bir değişiklik kontrol sistemi olabildiğince erken uygulamaya konulmalıdır.

2.3.11 Zaman Çizelgesinin Kontrolü

Proje kontrolünde etkinliğin sağlanabilmesi için zaman ve maliyet kontrolünün bütünleşik bir temele göre yürütülmesi gerekir, Ayrıca, uygulamadaki başarının ve teknik gelişmenin ölçülmesi ve bununla zaman çizelgesi ve maliyet arasındaki bağlantılıının da kurulması gereklidir.

Proje yöneticisi, zaman ve maliyet üzerinde kontrol sağlamak; zaman çizelgeleri ile maliyeti bütünleştirmek; teknik gelişmeyi ölçmek ve bunları birbirleriyle ilişkilendirmek için oldukça yoğun bir çaba harcamak zorundadır.

Bir projede zaman kontrolünde etkinliği sağlamak ve işi öngörülen süresi içerisinde tamamlayabilmek için yapılması gerekenler şu şekilde özetlenebilir. [3].

- Projeyi tamamlamak için yerine getirilmesi gereken işi kapsamlı planlaması. Gerekli zamanın doğru tahmin edilmesi.
- İstenen görevlerin kapsamının tam, doğru ve açık olarak aktarılması.
- Fiziksel gelişmenin ve harcamaların zamanında rapor edilmesi.
- Kalan işin tamamlanması için gereken zamanın belirli aralıklarla yeniden tahmin edilmesi,gerçekleşen gelişmeler ile zaman çizelgelerinin ve projenin tamamlanacağı zamanın birbirleriyle sık ve düzenli olarak karşılaştırılması.

Bu süreç, plandan sapmaları belirleyecek ve zamanı düzene koyabilmek için ne zaman ve nasıl bir düzeltme eylemine gerek olduğunu ortaya koyacaktır

Her fonksiyonel görev yöneticisi, sağladığı gelişmeyi zaman çizelgesi açısından düzenli olarak ölçmelidir. Bu işlem, genellikle her hafta sonunda yapılır. Hafta sonu; değerlendirme, özel düzeltici çaba ve gelecek hafta için gerekli yeniden planlama çalışmaları için uygun zamanı sağlamaktadır.

Gelişmenin ölçülmesi çalışmalarında ilk olarak o güne kadar sağlanan gelişmeler kaydedilir. Tamamlanan görevler ve yürütülmekte olan görevlerin tamamlanan kısımları not edilir. Daha sonra, kalan görevlerin tamamlanması için daha ne kadar zamanın gerektiği yeniden tahmin edilir. Bu arada, görevin tamamlanmasına etkisi olabilecek önemli olaylar ve ilişkiler belirlenir ve bunların son durumları not edilir. Bu aşamada, yürütülmekte olan görevler için "İşin yüzde kaçının tamamlandığı"

değil, fakat bu görevlerin her birini "tamamlamak için ne kadar zamanın kaldığı" soru cevap aramak daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

Gelişmenin ölçülmesinde daha sonraki aşama, projenin parçalanmış yapısı unsurlarının bir üst basamağındaki görevlerin tümüne, özellikle de görevler arası ilişkilere ağırlık verecek bir şekilde bakmaktır. Bu aşamada, bir görevdeki gecikmenin diğer görevleri etkileyip etkilemediği ve eğer etkiliyorsa bunun nasıl ve ne yönde olduğu incelenir.

2.3.12 Zaman, Maliyetler Ve Verimlilik

Bir projenin başarısını veya başarısızlığını etkileyen temel faktörlerden biri imalat ya da montaj aşamasındaki verimlilik düzeyidir. Endüstriyel imalat süreçlerinde verimlilik, standartları belirlenebilen oldukça kararlı bir faktör sayılabilir. Ancak, şantiye verimliliği, maliyet artışları ve projenin tamamlanma süresi ile yakından ilgili ve çok önemli bir faktördür. Yönetim, bir verimlilik düşüşüne yol açabilecek herhangi bir olumsuz gelişmeyi anında düzeltebilmek için sürekli olarak dikkatli davranmalıdır. Verimliliğin bir kez düşmesi, giderilmesi son derece güç bir durum yaratır.

İnşaat işlerinde iş gücü verimliliğini etkileyen ve birbirleriyle yakın ilişki içerisinde bulunan üç temel faktörün varlığından söz edilebilir[8].

- a) İş görenlerin işe karşı genel tutum ve tavırları. Bu, genellikle, proje yöneticisinin kontrolü dışındaki faktörlerce belirlenir.
- b) İşçi-işveren ilişkileri; ulusal, sektörel ve bölgesel düzeyde ve özel olarak söz konusu inşaat şantiyesinde işçi-işveren ilişkilerinin durumu verimliliği etkileyen önemli bir faktördür.
- c) Proje yönetimi bilgisi ve becerisi; iyi bir proje yönetimi, arzulanan düzeyde verimliliğe erişebilmenin önkoşuludur.

İnşaat projelerinde verimlilik geliştirme ve bunu temel amacı olan iş etüdü konularına yeterince önem verilmediği görülmektedir. Bunun nedeni, işin kısa olması ve tekrarlanmayan farklı bir iş niteliği taşımasıdır. [56].

Yönetime son derece önemli ve yararlı veriler sağlayan iş etüdü" insanla, makineyle veya her ikisiyle birden yapılan işleri bütün yönleriyle incelemek; ele alınan işin verimliliğini etkileyen faktörlerin tümünü sistematik bir yolla değerlemek ve geliştirmek için kullanılan tekniklerin tümünü kapsar.

İş etüdünün kapsamını daha açık ifade edebilmek için amaçların daha ayrıntılı bir biçimde ortaya konulması gerekir. Bu amaçlar:

- a) Makine-teçhizat ve diğer sabit üretim kaynakları ile insan gücünün en etkin bir biçimde kullanılması; bunlardan yararlanma oranlarının en uygun ve hatta

en üst düzeye çıkarılması, çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi; genel verimliliğin olabildiğince üst düzeyde gerçekleşmesinin sağlanması.

- b) İnsan emeğinin bilimsel yollarla ölçülerek yöneticiye planlama ve kontrol için tarafsız ve güvenilir verilerin sağlanması; iş yükünün doğru ve insancıl ölçüler içinde saptanması; elde edilen verilerin işin diğer alanlarına da yansıtılarak bunlardan çok yönlü yararlanılması olarak belirtilebilir.

2.3.13 Teknik Başarının Ölçülmesi

Teknik başarı ölçülmesi, öngörülen ve gerçekte ulaşılan teknik amaçların derecesinin sürekli bir biçimde tahmin edilmesi veya ortaya konulmasıdır. Bu süreç, "bugüne kadar ulaşılan", "bugün ki tahmin" ve "şartname gerekleri" arasında herhangi bir farklılığın olup olmadığının incelenmesini, varsa nedenlerinin ve sonuçlarının değerlendirilmesini de içerir[3].

Zaman çizelgeleri, maliyetler ve teknik sonuçlar daima birbirine bağımlıdır. Bu nedenle, bir projenin zamanında, bütçesi içerisinde ve teknik şartnamelerine uygun olarak sonuçlandırılmasını sağlamak açısından disiplinli bir teknik başarı ölçülmesi yaklaşımı zorunlu olmaktadır.

Teknik başarı ölçme noktaları, önemli tasarım ve inşaat görevlerinin veya bunların toplamalarının öngörülen sonuçlarına zamanlarıyla aynı zamana gelecek şekilde planlanmalıdır. Bu, tamamlanan görevde elde edilen sonuçların teknik açıdan da uygunluğunu kanıtlamayı kolaylaştıracaktır.

2.3.14 Proje Yönetimi Bilgi Sistemleri

Projelerin planlanması, kontrolü, yürütülmesi ve sonuçlandırılması ile ilgili olan tüm belgelerdeki veriler ve bilgiler, bir genel proje yönetimi bilgi sistemini oluşturur. Bu sistem, tümüyle geleneksel kayıt yöntemlerine dayandırılabilceği gibi kısmen bilgi-işleme dayalı sistemlerle de desteklenebilir.

İşletmede çok sayıda projenin aynı anda birlikte yönetildiği durumlarda ise bilgi-işlem sistemlerinin kullanımı çok daha büyük yararlar sağlayacaktır.

Proje yönetimi gereksinimlerini karşılamaya yönelik olarak geliştirilmiş bilgi-işlem sistemleri üç temel fonksiyonu yerine getirirler.

1. İlgili belgelerdeki veriler ve bilgilerin tümünü veya bir kısmını içeren bilgi dosyaları oluştururlar. Bu dosyalar, değişiklikler ortaya çıktığında ve yeni bilgiler elde edildiğinde hızla güncelleştirir.
2. Diğer elektronik bilgi-işlem sistemlerinde bulunan proje bilgilerini otomatik olarak tanırlar ve analiz ve raporlama amacıyla proje dosyası kapsamına aktarma olanağını sağlarlar.

3. Hareket planlarını, zaman çizelgelerini, insan gücü kullanımını ve maliyetleri fiili/tahmini bütçe temeline göre birbirleriyle ilişkilendirir, analiz eder ve raporlarlar.

Proje yönetimi bilgi sistemleri, genellikle birçok hesaplamaların yapılmasını gerektiren bilgi derleme, depolama, işleme, özetleme ve raporlama süreçlerini içerir.

Bütün bunlunu elle yürütülmesi durumunda önemli ölçüde zaman ve emek harcanması gerekeceği gibi tüm dikkatlere karşın yine de hatalar ve unutmalar olacaktır. Bu durumda bilgi-işlem sistemleri emek, zaman ve maliyet açısından daha etkin bir çözüm olmaktadır. [57].

2.4 Projelerin Değerlendirilmesi, Yürütülmesi ve Sonuçlandırılması

Bir proje yöneticisinin başarısı, büyük ölçüde, bir projeyi yönetirken ve özellikle sonuçlandırırken belirli bazı sorumlulukları etkin bir biçimde yerine getirmesine bağlı bulunmaktadır. Bu sorumlulukların en önemlisi, işletme ile müşteri ve alt taşeronlar arasında uyumlu ve düzenli bir çalışma ortamının sağlanmasına ilişkin olmaktadır.

Bir proje yöneticisinin bu sorumluluğunu yerine getirirken yazılı ve sözlü biçimleriyle etkin bir raporlama sistemine işlerlik kazandırması gerekir. Proje yönetiminde haber ve bilgi akışının etkinliği, başarı için son derece büyük önem taşımaktadır. Üst yönetime ve işletmenin fonksiyonel birimlerine gelişmelerle ilgili gerekli haber, bilgi, tahmin, görüş ve önerilerin zamanında iletilmesi, uygun işletme ve bölüm politikalarının belirlenmesini kolaylaştıracaktır. Benzer şekilde, müşteri ile yapılan toplantılar veya müşteriye sunulan raporlar da uzun ve kısa dönemli sorunların çözümüne yardımcı olacaktır. Şüphesiz, proje yöneticisinin kendisine rapor verme durumunda olan iş görenlerden de tam ve doğru bilgiyi zamanında sağlayabileceği etkin bir iç raporlama sistemi geliştirmesi zorunludur.

Projede maliyet, zaman ve teknik başarı konularının her biri ayrı ayrı belirli bir veya birkaç araçla izlenebilir ve değerlendirilebilir. Ancak, bu üç konu arasında karmaşık içsel bağımlılıklar bulunmaktadır. Dolayısıyla, bu üç konuda toplam projeyi aynı anda bütünleşik bir temele göre bir arada değerlendirme gereği bulunmaktadır. Teknik sorunlar gecikmelere neden olurlar ve gecikmeler de maliyet artışlarına yol açarlar. Bütçenin sınırlarını aşması işin kalitesini etkileyebilir ve işin kapsamı ve teknik özellikleri konusunda anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir. Bir konuda alınan düzeltici eylem kararı, projenin bir diğer alanında önceden görülemeyen yeni sorunlar yaratabilir.

2.4.1 Bütünleşik Proje Değerlendirme

Bütünleşik proje değerlendirme: Projelerin yürütülmesinde önemli bazı yararlar sağlamaktadır. Bunların başlıcaları şu şekilde belirtilebilir (54):

- c) Bütün proje üzerinde zaman, maliyet ve teknik performans arasındaki karşılıklı içsel bağımlılıkların olabildiğince açık görülebilmesini sağlar.
- d) Bir ölçüye kadar sorunların ortaya çıkmadan önce belirlenmesini ve dolayısıyla önlenmesini veya etkilerinin en aza indirilmesini sağlar
- e) Zamanı hızlandırma ve kısaltma, maliyetleri azaltma ve teknik ilerleme alanlarında doğabilecek fırsatları hızla belirleme ve dolayısıyla fırsatlar kaybolmadan bunlardan yararlanma olanağını hazırlar.

Proje değerlendirme, projenin yaşam dönemi boyunca kesintisiz devam eden bir süreçtir. Aniden farkına varılan büyük bir sorunun yarattığı paniğin gerektirdiği geçici bir uygulama veya arada bir yapılan bir çalışma değildir

Proje değerlendirme, belirli aralıklarla düzenli olarak tekrarlanan üç aşamalı bir süreçtir.

1. Toplam proje üzerinde "durumun belirlenmesi"
 - Gerçekleşen fiili iş
 - Şuanda elde edilen ve öngörülen teknik sonuçlar
 - Harcanan kaynaklar (zaman, işgücü, para)
2. Durumun planla karşılaştırılması
 - Zaman çizelgesi
 - Bütçelenen ve şuanda tahmin edilen maliyetler
 - Yerine getirilmesi gereken teknik şartname hükümleri
3. Şuandaki ve gelecekteki maliyet, zaman ve teknik performans ile ilgili planlar arasındaki sapmaların belirlenmesi.

2.4.2 Proje Değerlendirmede Yöntemler

Günümüzde, proje değerlendirme amacıyla kullanılan beş temel yöntemin varlığından söz edilebilir.

- Doğrudan gözlem
- Yazılı ve sözlü raporların yorumlanması
- Bilginin grafiklerle ortaya konması
- Proje değerlendirme-gözden geçirme toplantıları

2.4.2.1 Doğrudan Gözlem

Proje yöneticisinin olabildiğince çok sayıda projeye katılan fonksiyonel yönetici ve uzmanlarla kişisel temaslar kurması büyük önem taşır. Doğrudan gözlem ve fonksiyonel yöneticilerle ve onların kadroları ile temas, fiziksel gelişmenin belirlenmesi ve proje yöneticisinin deneyimli olduğu özel alanlardaki potansiyel sorunların ortaya çıkarılması açısından son derece değerlidir. Konu, ister tasarım, çizim, ister şantiye alanındaki fiziksel tesis ve inşaat faaliyetleri olsun doğrudan gözlemin bu yararlılığı değişmez.

Bununla beraber, doğrudan gözlemin etkinliğini kesin olarak sınırlayan faktörler vardır. Bunlar özellikle büyük projelerde belirginleşir. Coğrafi uzaklıklarda dağılım, büyüklük ve karmaşıklık genellikle proje yöneticisinin belirli aralıklarla düzenli olarak yapacağı doğrudan gözlemlerin miktarını sınırlar. En uygun koşullarda dahi ek bilgi ve değerlendirme gereği doğar.

2.4.2.2 Yazılı ve Sözlü Raporların Yorumlanması

Sözlü raporlar son derece akıcı ve güncel olmaları nedeniyle büyük bir üstünlüğe sahiptirler. Ancak, kolaylıkla yanlış anlaşılabilirmeleri, saptırılabilirmeleri ve her iki tarafça da unutulabilirmeleri dolayısıyla önemli sakıncalar doğururlar. Ayrıca, hesap sorabilme olanağı da hemen hiç bir şekilde sağlamazlar.

Yazılı raporlar ve belgeler, proje değerlendirme açısından değerli ve bazıları da vazgeçilmez niteliktedir.

2.4.2.3 Grafik Tablolar

Bir proje ile ilgili bilginin önemli unsurlarının grafiklerle sunumu, yöneticinin projeyi bütünleşik bir temele göre değerlendirebilme yeteneğini artırır. Uygun ve doğru çizilmiş grafikler, aşağıdaki nedenlerle etkin bir proje değerlendirme yöntemi oluştururlar [58]..

- Karmaşık bilgilerin büyük miktarları, kolay anlaşılabilir resimler biçiminde sunulabilir. Bilgi aktarımında hız ve açıklık sağlanır.
- Gelişme ve harcama hızlarındaki oransal değişiklikler kolaylıkla belirlenebilir.
- Farklı türlerde bilgiler, (zaman, maliyet ve teknik gelişme) esaslı olarak bütünleşik bir analiz için bir arada sunulabilir.
- Orijinal (baştaki) planlar, geçmiş uygulama haşarısı ve geleceğe ilişkin öngörüler kolaylıkla bir arada gösterilebilir ve karşılaştırılabilir.
- Olanak varsa grafiklerin açık bulundurulması, ilgili tüm kişiler üzerinde projenin varlığı ve gelişmesi konusunda ilgi ve dikkati sürdürür.

Bununla beraber, grafik sunumların bazı sakıncaları bulunmaktadır; bunların hazırlanması ek bir çabayı gerektirir.

2.4.2.4 Proje Değerlendirme-Gözden Geçirme Toplantıları

Bütün büyük projeler için belirli aralıklarla düzenli proje değerlendirme toplantılarının yapılması tavsiye edilen bir uygulamadır. Burada, önemli noktalardaki yöneticiler, gelişmenin plan karşısındaki güncel, bütünleşik analizi ve projenin kalan kısmının öngörülerini ile karşı karşıya gelirler. Proje değerlendirme toplantılarının temel amaçları:

- Yönetim eylemini gerektiren sorunları saptamak veya zamanı hızlandıran ve maliyetleri azaltan fırsatları belirlemek,
- Önemli yöneticiler arasında, bu sorunların varlığı ve bir eylemi gerektirdiği konusunda görüş birliğini sağlamak.
- Herhangi bir sorunu çözmek veya herhangi bir fırsatı değerlendirmek için gereken eylemden sorumlu olacak yöneticiyi belirlemek ve ilgili eylem görevlendirmelerini kaydetmek.
- Önceki eylem görevlendirmelerini tamamlanmalarını sağlamak açısından izlemek.

Gözden geçirme toplantılarında sorunların çözümüne çalışılmaz. Gerektiğinde, ayrıca sorun çözme toplantıları düzenlenir ve bunlara yalnızca sorunla doğrudan ilgili alanlar katılır.

Proje değerlendirme ve gözden geçirme toplantılarının etkin olması için aşağıdaki önerilerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir [58]:

- Toplantılar, önceden belirlenmiş bir takvime göre düzenli aralıklarla yapılmalıdır. Böylece, toplantılara katılacak önemli yöneticilerin kendi uyanmalarını ve programlarını buna uygun olarak planlanmalarına olanak hazırlamalıdır.
- Toplantıda bulunması gereken ilgili kişilerin şahsen katılmaları sağlanmalıdır.
- Toplantı, kısa olmalı ve hazırlanmış bir gündemi izlemelidir.
- Yazılı olarak yapılacak görevlendirmeler (belirli kişilerin isimlerine belirli tarihler ve belirli eylemler için) 24 saat içinde hazırlanmalı ve dağıtılmalıdır.

Toplantılara, proje ile ilgili olarak yetki kullanan kişiler ve proje ekibinin önemli elemanları katılmalıdır. Proje örgütünün tüm üyelerinin bu şekilde belirli aralıklarla, düzenli olarak bir araya ve karşı karşıya gelmeleri kendi sorumluluk alanlarında kişisel açıklamalarda bulunmalarına ve görüş alışverişine olanak sağlayacaktır. Bu toplantılar haber ve bilgi akışını arttıracak, kuvvetli bir takım ruhu yaratacak ve her takım üyesinin kişisel olarak göreve kendisini daha fazla vermesini sağlayacaktır.

2.4.2.5 Raporlama

İşletme yönetimine, projenin genel durumu ile ilgili olarak sürekli bilgi aktarılmasına önem vermek gerekmektedir.

Zamanı, karı ve bütçeyi tehlikeye düşürecek sorunlar hiç bir zaman üst yönteminden gizlenmemelidir. Bu konularda müşteri ile de dikkatli bir biçimde olmak koşuluyla haberleşme gerekli ve yararlı olmaktadır[3].

Proje yöneticisi, bir sorunu üst yönetime raporlarken; sorunun niteliğini, başlıca nedenlerini ve zaman, bütçe, kar ve ilgili diğer alanlarda beklenen etkilerini belirtmelidir. Bu raporda, ayrıca alınan ve alınması önerilen önlemler ve bunlardan beklenen sonuçlar açıklanmalıdır. Son olarak da üst yönetimin yardımcı olmak için ne yapabileceği konusundaki görüş ve öneriler ortaya konulmalıdır.

Müşteriye raporlama ise sözleşme hükümlerine uygun olarak yürütülmelidir. Proje yöneticisi, sözleşme idarecisi ve ticaret veya pazarlama müdürü arasında müşteriye verilecek raporların içerdiği ve konunun işletmenin çıkarttırma en iyi hizmet edecek biçimde ele alınması üzerinde dikkatli bir düzenleştirme ve yakın işbirliği gereklidir.

2.4.2.6 Ana Proje Kaydı

Ana proje kaydı uygun işletme politikaları tarafından ortaya konulan kriterleri karşılayan bütün önemli projelerin bir özet listesidir. Tipik bir proje kaydı; projenin ismi, tanımı, yöneticisi, müşterisi, sözleşme ve tamamlanma tarihleri, toplam tutarı, gecikme veya başarısızlık tazminatları, katılan işletmeler, katkıları, harcanacak zamanlar ve benzer bilgilileri içerir. Ancak, bu raporların hazırlanmasında tüm örgütlerin ana politikayla doğru bir uyum sağlayabilmeleri için ayrıntılı uygulama talimatları gerekli olur

Ana proje kaydı önemli projelerin bir bakıma güncel bir dökümünü sağlar. Üst yönetimin bilgisi ve değerlendirmesi için bunlarla ilgili tüm önemli verilerini içerir. Ayrıca bu raporlar risk ve başarısızlık olasılığı yükselen veya bitirilmesi yaklaşan projelerin belirlenmesine ve böylece yönetimin dikkatinin bunlar üzerinde yoğunlaştırılmasına yardım eder.

2.4.2.7 Aylık Gelişme Raporları

Farklı basamaklardaki yöneticiler, aylık gelişme raporları gerektiren önemli projeleri uygun bir dağılımla belirleyebilir ve bunları düzenli olarak hazırlayabilirler. Böyle bir aylık raporun önerilen özeti aşağıdadır. [3]:

1. Özet Durum: Projenin Şimdiki durumunu açıklayan kısa bir paragraf
2. Tehlikeli konular: Daha önceki aşamalarda ve içinde bulunulan dönemde

tehlike gösteren konular, alınan düzeltici önlemler, çözümle ilgili tahminler ve gereken daha başka eylemler.

3. Proje insan gücü planı: Önemli veya sınırlı insan gücü kaynakları
4. Önemli başarılar ve geleceğe ilişkin zaman cetveli? Bu raporlama dönemi içinde elde edilen başarılar ve gelecekteki zaman cetvelinin önemli değişiklikleri
5. Şimdiki ve gelecekteki sorun alanları: önemli sorunlar, gerekli eylemler ve proje üzerinde beklenen etkileri
6. Proje maliyet performansı: Son maliyet performans raporlarına dayalı olarak o gün ki proje maliyet durumunun yorumu
7. Tablolar- Ekler: Özet ana çizelge, ayrıntılı proje çizelgesi, proje maliyet performans raporu

Aylık gelişme raporlarının önemli üstünlüğü, proje ile ilgili tüm temel verileri tek sayfa üzerinde toplamasıdır. Bu raporlarda projenin gelişimi üç ana bölümde izlenir.

1. Kontrol Bilgileri
2. Mali Analiz Çizelgesi
3. Proje Aşamaları

2.4.2.8 Kritik Proje İncelemesi

Belirli kritik projeler için proje yöneticisi, uygun yöneticilerle bir araya gelerek projenin programlandığı gibi geliştiğini izlemek üzere gözden geçirme toplantıları yapar. Bu toplantılar, proje merkezinde veya genel merkezde yapılır.

Bu incelemelerde ele alınacak başlıca konular şunlardır;

- Proje tanımlama verileri
- Özel durum, varsa tehlikeli gelişmeler ve sorunlu noktalar
- Özet ana iş programı
- Genel iş programı
- Kümülatif maliyetler, olaylar, kayma şeması
- Maliyet performans rapor tablosu
- Eylem görevlendirme özeti
- Proje insan gücü durumu

Burada belirtilen ve genellikle üst yönelinin bilgi gereksinimlerini karşılamaya yönelik olan raporların yanı sıra, iyi bir proje yönetimi, müşteriye de düzenli olarak belirli aralıklarla raporlamayı gerektirir.

Bu raporlar, yazılı olmalı ve uygun sözleşme ve hukuk temsilcileri ile birlikte hazırlanarak proje yöneticisinin kendisi tarafından sunulmalıdır. [58].

3 AYCELL PROJESİNDE KULE ve ANTEN MONTAJ ÇALIŞMALARI ESNASINDA PROJE YÖNETİM SİSTEMİ, SORUNLARI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ

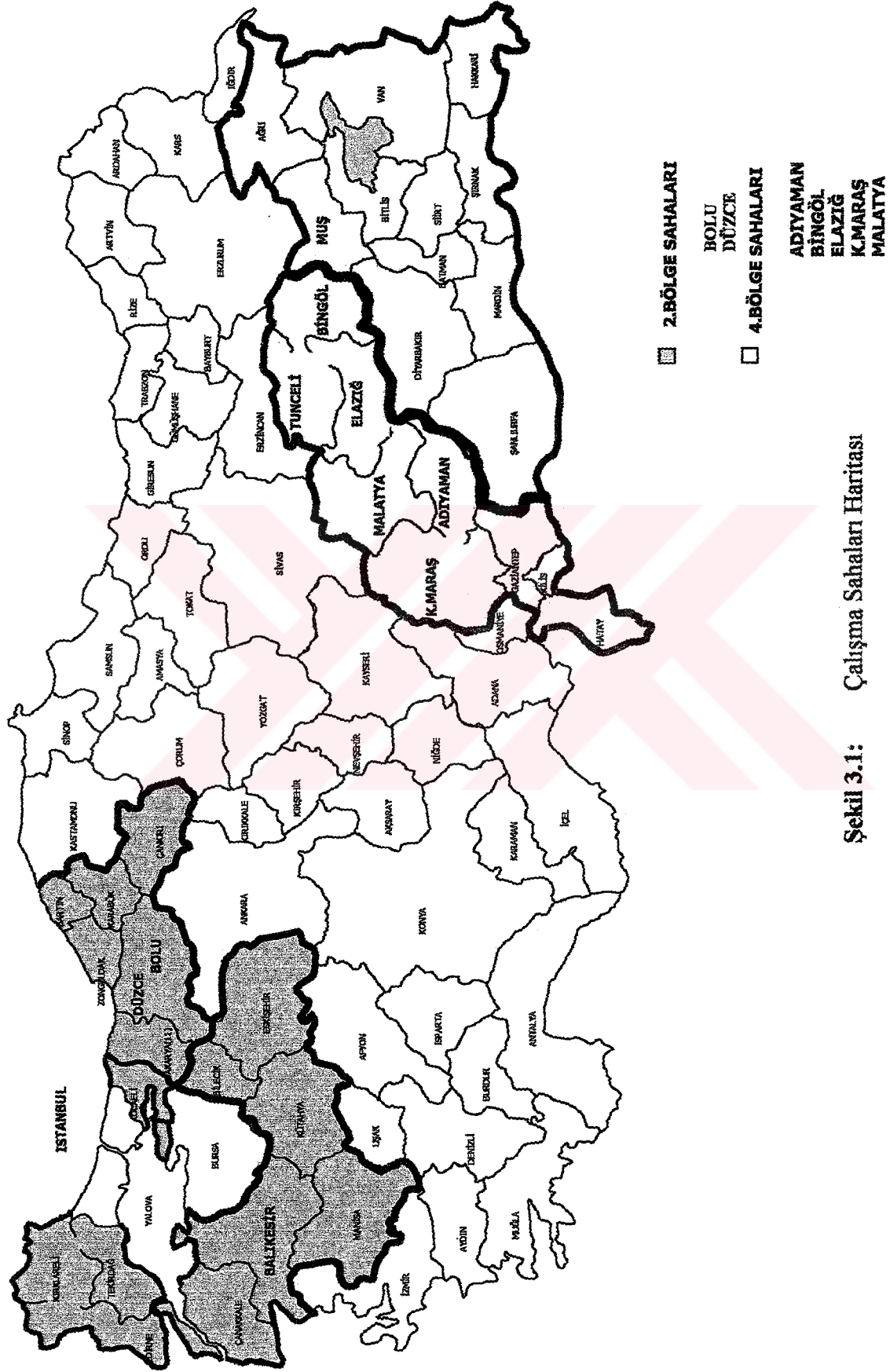
3.1 Giriş

Aycell GSM 1800 baz istasyonları kurulumu, devreye alınması ve bakım işleri projesinde; projenin planlaması, maliyet tahmini ve beklenen kalitede tamamlanmaması; insan kaynakları yönetimi açısından ele alındığında dikkate değer problemler oluşturmuştur.

Siparişi verilen 183 adet baz istasyonu sahasında meydana gelen aksaklıkların en kritik olanları, Özel ve Kamu sahaları olarak iki kategoride incelenerek İKY unsurunun önemi öne çıkmıştır. Tahmini planlamadaki tutarsızlıklar, zaman ve maliyet artışı gibi sorunlar ana nedenleri ile özet olarak ele alınmıştır.

3.1.1 Projenin Tanımı ve Kapsamı: Aycell GSM 1800 Baz İstasyonu inşaatı

Aycell Projesi kapsamında projenin A taşıeronu olan Alcatel Teletaş Telekomünikasyon Endüstri ve Ticaret A.Ş. yüklendiği 2. Bölge, 4.Bölge ve Faz 1 - Faz 2 bölümlerinde GSM Baz istasyonları kurulumunu gerçekleştirmiştir. Alcatel ise konsorsiyum ve iki alt yüklenici ile çalışmalarını yapmıştır. Bu iki şirketten birisi Alman menşeli FPS Mühendislik A.Ş. olup diğeri Aytim Telekomünikasyon A.Ş'dir. Şekil 3.1'de çalışma sahaları gösterilmiştir.



Şekil 3.1: Çalışma Sahaları Haritası

Proje; Güneydoğu Anadolu Bölgesi, Marmara Bölgesi ve Doğu Anadolu Bölgelerinde bulunan çeşitli illerde, toplam 183 GSM baz istasyonunun inşası, devreye alınması ve bakım çalışmalarını kapsamaktadır. Şekil 3.2’de bir GSM baz istasyonu örneği görülebilir.



Şekil 3.2: GSM Baz istasyonları

GSM baz istasyonlarının kiralanmasından devreye alınmasına kadar olan tüm montaj sürecini gerçekleştirmesini içeren faaliyetler ana başlıklar halinde aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. İstasyon yeri kiralınması
2. Survey hazırlanması
3. Kule ile ilgili her türlü inşaat işleri
4. Kule montajı
5. Orta ve alçak gerilim işleri ve ilgili kuruluşlara başvuruların yapılarak gerekli izinlerin alınması

6. Paratoner ve uçak ikaz sistemlerinin yapılması
7. Sistem topraklaması yapılması
8. Sistem odalarının yapılması (beton veya alüminyum oda)
9. Parçalı konteyner (sistem odası) montajı
10. Klima montajları
11. Alarm sistemleri montajı
12. BTS, BSC, TRAU, AC-DC ünite montaj ve devreye alınması
13. Radyolink sistemlerinin kurulumu ve devreye alınması
14. RF feeder montaj ve ölçümlerinin yapılması
15. Baz istasyonlarının tüm elektronik aksamının kurulması
16. Ayar, devreye alma ve ilgili testlerin yapılması

Bir saha 3 özel durumda ele alınmaktadır;

1. Özel Saha,
2. Türk Telekom Sahası
3. Kamu-Orman Sahası

1. Özel Saha

Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olan Özel kişi/kişilerin sahip olduğu arsa yada binaların, baz istasyonu için teknik koşullarda yeterli olan kısımlarının oluşturduğu alanlardır.

2. Türk Telekom Sahası

Türkiye Cumhuriyeti sınırları içerisinde hizmet veren il, ilçe Türk Telekom binalarında bulunan ve baz istasyonu için yeterli ve gerekli alanlar barındıran Türk Telekom binası ve kuleleridir.

3. Kamu-Orman Sahası

Bu sahalar içerisinde il, ilçe belediyelerine ait arsalar, Orman Bölge Müdürlüklerine bağlı Orman İşletmelerinin yetkisi dahilinde olan arsalar ile Hazineye ait arsalar vb. girmektedir.

Genel olarak bir GSM baz istasyonu kurulumu ile ilgili iş kademeleri ve işleyiş sırası aşağıdaki gibidir;

4. SAR (Site Acquisition Report)= Saha Tespit Çalışması

Bu çalışma bir baz istasyonu kurulumunun ilk aşamasıdır. Bu aşamada A yüklenicisinden (Alcatel) gelen yazılı iş emri ile koordinatları ve belirli yarıçapları olan, tahmini bir saha için teknik olarak uygunluk çalışması yapılır.

SAR çalışmasında her saha için teknik yeterliliğe uygun 3 aday saha bulunur. Bu sahalarla ilgili saha çalışması yapıldıktan sonra proje departmanında gerekli dokümantasyon çalışmaları yapılır. Alcatel'e sunulan 3 aday, Alcatel GSM teknik birim tarafında değerlendirilir ve bir aday kalır. Aday seçimi yapıldıktan sonra Alt yüklenici (FPS Mühendislik A.Ş.) aday gösterilen sahası asil saha olarak kabul edip kiralama çalışmasını başlatır.

5. LC (Lease Contract / Saha Kiralama Çalışması)

Bu aşama asil adayı belirlenen saha ile ilgili kiralama çalışmasını kapsamaktadır. Sahanın durumuna göre (Özel, Kamu-Orman) Mal sahibi fonksiyonu araştırması yapılır. Aşağıdaki hususlar dikkate alınarak kiralama çalışmasının maliyet ve zaman tahmini yapılmaktadır;

- Kiralama çalışmasının nitelikleri;
- Sahanın tek yada çok sahipli olup olmadığını, eğer arsa ise parsel hissedarı sayısı
- Mal sahiplerine ulaşım kolaylığı,
- Mal sahibi/sahipleri ile hukuksal anlaşmalar,
- İlgili belediyeden doğalgaz ve su çalışmalarına engel olmayacak prosedürlerin yapılması,
- İlgili elektrik kurumunda enerji sağlanması prosedürlerinin yapılması,
- Kira kontratının karşılıklı olarak imzalanması, şeklinde açıklanmıştır.

Bir sahanın kiralama çalışması, her bir sahada yapılacak işin %40'ı anlamına gelmektedir. Çünkü bu aşama kiralama çalışmalarında projenin saha bazında ve genelinde aksamasının en önemli nedenlerinin başında gelmektedir. Kiralama çalışması tamamlanmadan herhangi bir şekilde bir sonraki aşama olan inşaat için gerekli tüm çalışmalar başlatılamamaktadır. Dolayısıyla bu aşamada, konusunda tecrübeli ve profesyonel, insan ilişkilerinde deneyimli kiralama uzmanları ile çalışmak kaçınılmaz olmaktadır.

Kiralama kontratı imzalandıktan sonra, söz konusu saha ile teknik tasarım projeleri hazırlamak için saha etüt çalışması yapılır. Proje doküman ve çizimleri teknik şartnameye uygun olarak yapılmak zorundadır.

6. TSS (Technical Site Survey / Saha fizibilite ve Tasarım Çalışması)

Bu aşamada saha danışmanları kiralanen alanda teknik olarak uygun olan kesin alanı belirler, baz istasyonu sistem odası yeri, veri antenleri kurulacağı bölgenin gerekli tüm teknik yeterliliğini tespit eder. Sahada yapılan bu çalışmaları röleve çizimleriyle kağıda dökerek proje ekibine iletir.

Proje ekibi detaylı bir çalışma ile istenilen TSS dokümanlarını ilgili röleve çizimleriyle hazırlar. TSS çalışmasının kısa zamanda yapılması bir sahanın genel iş akışının istenilen düzeyde gelişimi için büyük önem taşımaktadır. Hazırlanan doküman ve çizimlerin Alcatel teknik birimlerine gönderilmesiyle onay alma aşaması başlar.

7. LOS (Line Of Site /Sahalar Arası Görüş Kontrolü)

Yapım ve montaj çalışması yapılacak sahalarda iletişim bağlantısının olması gerekir. Bu bir sahada kurulacak olan bağlantı antenin yüksekliğinin belirlenmesidir. LOS kapsamında, iki ayrı ekip farklı sahalarda karşılıklı olarak teknik çalışmalar yaparak görüş birliğine varmaya çalışır. Hazırlanan doküman ve çizimlerin Alcatel teknik birimlerine gönderilmesiyle onay alma aşaması başlar. Bir sahanın TSS ve LOS onayı alınmasının anlamı, tasarım aşamasının bitmesi yani aynı zamanda yapım aşamasının başlamasıdır.

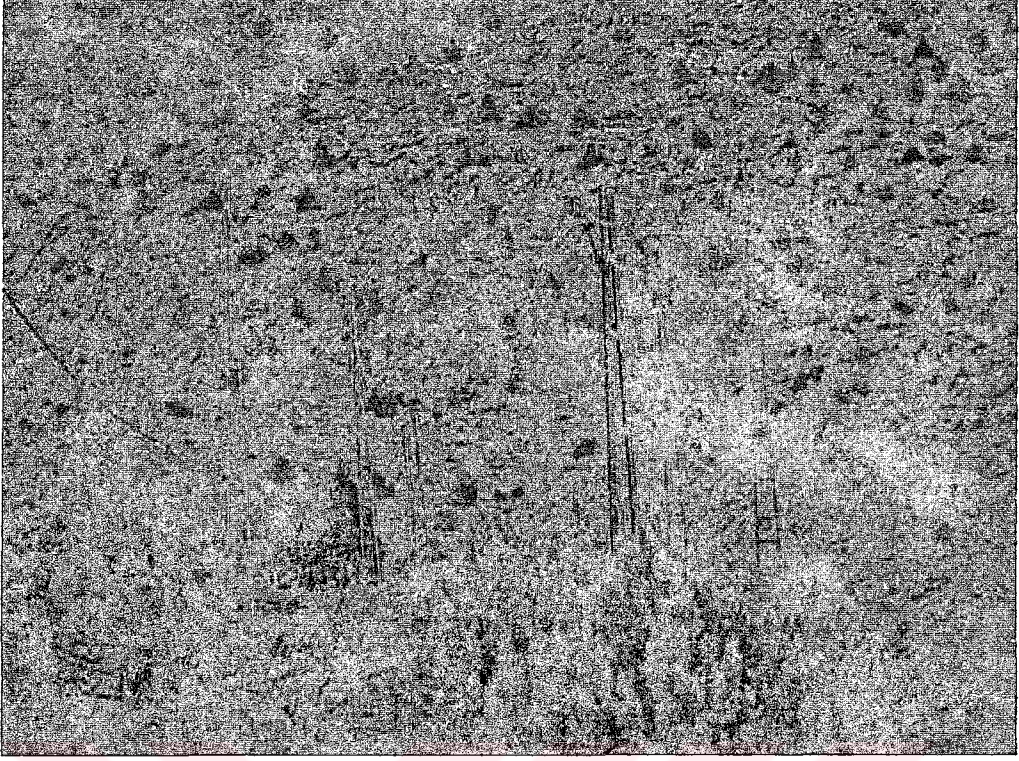
8. Saha Montaj ve Yapım Aşaması

Bir sahanın yapım aşamasına başlanmadan önce saha ile ilgili gerekli olacak malzemelerin listesi hazırlanır. Alcatel İstanbul bölgesinden ilgili bölgeye gönderilen malzemeler sağlandıktan sonra saha montaj ve yapım aşaması için gerekli tüm hazırlıklar tamamlanmış olur.

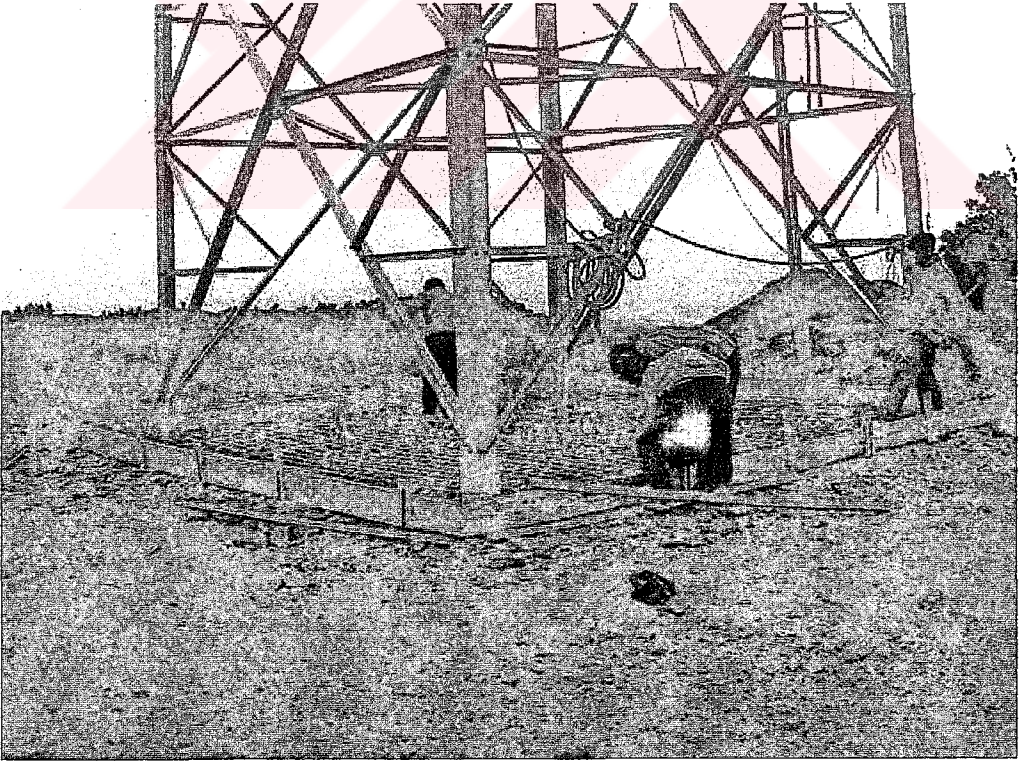
Saha montaj çalışmaları aşağıdaki gibidir;

- Saha enerji hatlarının çekilmesi,
- Sahaya ulaşım için stabilize yol çalışması,
- Kule temel betonu atılması,
- Kule konstruksiyon inşası
- Sistem odası temel betonu atılması,
- Sistem odası ve Antenlerin montajı,
- RF antenleri montajı,
- MW antenleri montajı,
- RF ve MW antenlerinin kablajı
- Saha güvenlik sistemlerinin yapılması (Telçit çalışması)

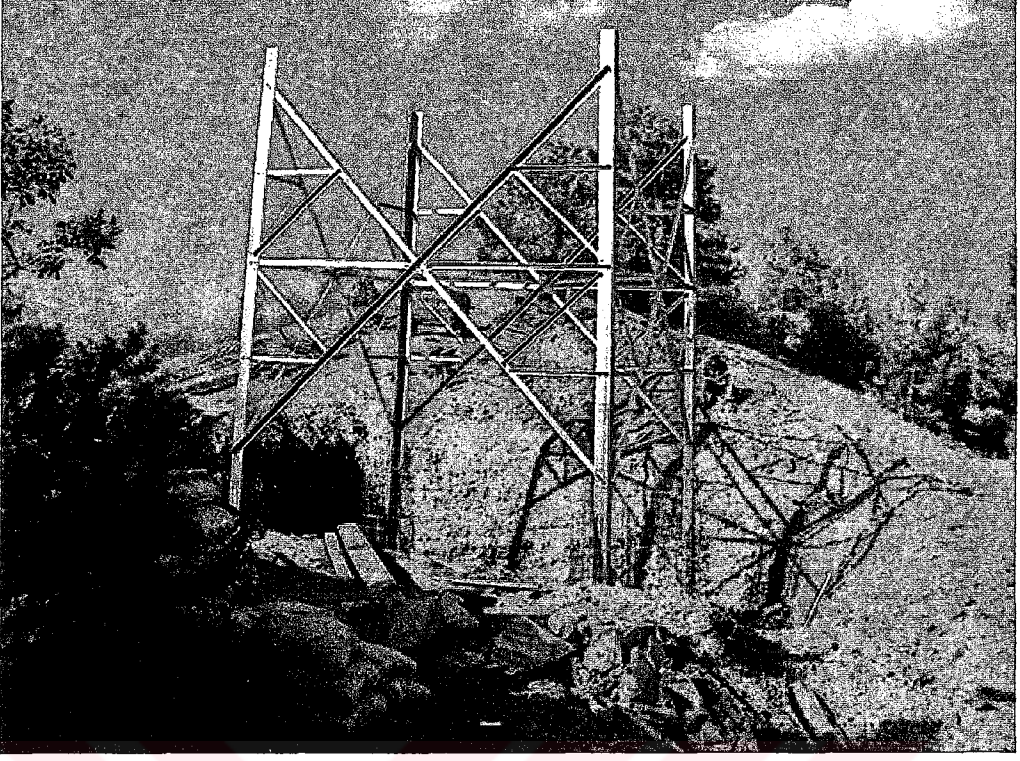
Yukarıda sıralanan iş kalemlerinin tamamlanması sonrası saha, geçici kabul aşaması için işleme tabii tutulur. Aşağıdaki fotoğraflar saha montaj ve alt yapı çalışmaları esnasında çekilmiştir.



Şekil 3.3: Saha Enerji Hatlarının Çekilmesi



Şekil 3.4: Kule Temel Betonunu Atılması



Şekil 3.5: Kule Temel Betonu Atılmış Hali



Şekil 3.6: Anten Montajı Yapılması

9. Geçici Kabul Çalışması

Bu aşamada Alcatel ve Aycell'den yetkili personel ile proje kontrol ekibi yazılı olarak belirlenmiş yakın bir tarihte sahanın geçici kabulünün yapılması için sahayı gezerek eksikleri belirler. Belirlenen eksikler tasarım aşamasında yapılan çalışmaların %15'ni geçerse; As-Built çizimleri ve kurulan GSM sistemlerinin envanter ve özelliklerini belirten dokümanlar proje ekibi tarafından hazırlanır.

Hazırlanan dokümantasyon kalemleri aşağıda özetlenmiştir.

1. Sahaya ulaşım krokisi,
2. SAR dosyası,
3. TSS dosyası,
4. LOS dosyası,
5. TK dosyası,
6. As-Built çizimleri,
7. Sistem odasında bulunan BTS ve DDF cihazlarının frekans aralıklarının gösteren değerler (BCR,CIR),
8. Sahanın son halinin fotoğrafları (ABR),
9. Elektrik sözleşmesinin orijinal nüshası (ECO),
10. Kiralama kontratının orijinal nüshası (LCO),
11. Türk Telekom üst kurulu onayı belgesi,
12. MW antenlerinin görüş değerleri dosyası,
13. Malzeme listesi dosyası (FBS),
14. Anten test prokoto sonuçları (ATP),
15. Kullanılan tüm cihazların seri no dosyası (SNE),
16. Envanter dosyası (BIF).

Daha sonra Alcatel'e gönderilen tüm geçici kabul dosyaları geçici kabul dosyasına eklenerek Aycell'e teslim edilir. Kesin kabul için yakın bir tarih belirlenir.

10. Kesin Kabul Çalışması

Yapım aşamasının son iş kalemdir. Bu kalemde yine geçici kabulde belirlenen saha gezilerek, görünmeyen diğer eksiklik tespit edilir ve alt yükleniciye tamamlaması için süre verilir.

Bir saha için bahsedilen çalışmalar tamamlandıktan sonra; sözleşme gereği 3 yıl süreyle bakım ve onarım çalışmaları prosedürü devreye girer. Bakım ve onarım çalışmaları ile ilgili tanımlamalar bu tez çalışmasının kapsamı dışında kaldığı için açıklanmamıştır.

3.1.2 Yüklenici Profili

Ancak Şu anda inşaat sektörünün yanı sıra, telekomünikasyon ve alĉak-yüksek frekanslı iletişim sistemlerinin montajları ve entegrasyonu gibi konular üzerine hizmetler de verilmektedir. Faaliyet alanlarına göre verilen hizmetler aşağıda kısaca özetlenmeye ĉalıŐılmıŐtır.

3.1.2.1 Yüklenici Tarafından Verilen Hizmetler

1. Proje ve Planlama Hizmetleri

Proje ve Planlama Departmanı, betonarme yapıların mimari ĉzmleri, betonarme ve statik hesaplarıyla birlikte tüm imalat ve tasarım aŐamalarını kapsayan planlama ve iş organizasyonlarının Primavera ve/veya MS Project ile hazırlanmasından sorumludur. Bunların yanı sıra, telekomünikasyon projelerinde gereksinim duyulan montaj ve altyapı işleri ile ilgili tüm tasarım ve hesaplamalarda yine aynı departman tarafından yerine getirilmektedir .

2. İnşaat İmalat Hizmetleri

İnşaat İmalat departmanı, tüm inşaat işlerinin planlama ve projelendirilmesine uygun olarak yapılmasını ve işin yapılması süresince takip ve kontrollük hizmetlerini yerine getirmektedir. Tüm imalat işlerinde görev alan kalfa, usta ve iŐĉiler, sürekli olarak firma bünyesindeki değişik projelerde ĉalıŐtırılmakta olup, buna karşılık kalıcı personel olarak değerlendirilmemektedir . İnşaat projelerinin dışında, özellikle telekomünikasyon projelerinde karşılaşılan ĉelik imalatlar ve montajları, yıldırım koruma ve elektrik tesisatları ile iklimlendirme sistemleri montajı ve devreye alma hizmetlerini de yerine getirmektedir .

3. Telekom ve Haberleşme Hizmetleri

Telekom ve haberleşme grubu, ülkemizde faaliyet gösteren GSM operatörleri, ĉokuluslu elektronik ve telekom firmaları ve bunların dışındaki kimi kuruluŐlardan gelen network planlama, Site Engineering (Saha Mühendisliği), Saha Topografliği (Site Survey), LOS, RL & BTS Commissioning (Bağlantı Sistemlerinin ĉalıŐtırılması) gibi özetlenebilecek konu başlıkları altında hizmet vermektedir. Burada bu işlere ait detaylara girilmemiŐtir.

3.1.2.2 Personel

Personelin tamamı konusunda tecrübeli olup, mesleki eğitime tabi tutulmuŐ olan kalifiye teknik elemanlardan oluşmaktadır. Bunların listesi aşağıda verilmiştir. Ayrıca inşaat ustaları ve ekipleri , proje türüne göre artırılıp azaltılabilmektedir . Bildiği gibi

bu tür elemanların sürekli istihdamları yüksek maliyetlere neden olmaktadır ve bu yüzden geçici olarak çalıştırılmaktadır. Ancak yukarıda da değinildiği üzere , her an göreve hazır olarak bekleyen tüm kaba ve ince yapı işleri ekipleri, montaj ekipleri mevcuttur .

- 1 İnşaat Yüksek Mühendisi
- 6 İnşaat Mühendisi
- 2 Makina Mühendisi
- 6 Elektrik-Elektronik Mühendisi
- 2 Yapı Teknik Öğretmeni
- 4 İnşaat Teknikeri
- 8 Autocad Operatörü
- 4 Elektrik-Elektronik Teknikeri
- 16 Elektronik Teknisyeni
- 2 Elektrik Teknisyeni
- 2 Muhasebe Elemanı
- 3 İdari İşler Elemanı

3.1.2.3 Proje Yönetim Grubu

Şekil 3.7 Organizasyon şemasında gösterildiği gibi Proje Yönetim grubu Survey ve Projelendirme müdürünün direktifleri doğrultusunda sahadan gelen bilgileri aracılığıyla projelendirir. Grupta 6 teknik tasarımcı, dokümantasyon şefi, kontrol ve düzenleme mühendisi bulunur. Alcatel'e gönderilen tüm dokümantasyon ve çizimlerden kontrol mühendisi sorumludur. Proje aksaklıkları esnasında survey ve projelendirme müdürüne başvurularak rapor verilir.

Saha ekibi 3 gruptur. Her grup 4'er kişilik personele sahiptir. Her ekipte bir mühendis, bir formen, bir elektrik teknikeri ve bir kiralama uzmanı bulunmak zorundadır. Saha ekibi kiralanan alan üzerinde fizibilite çalışması yapar. Oluşturduğu teknik dokümantasyon, röle ve çizimleri proje yönetim grubuna teslim eder. Gerekli çalışma yapıldıktan sonra Alcatel'den gelen onaya göre saha, alt yapı ve montaj çalışmasının başlaması durumunda Alcatel İstanbul deposudan sahanın ilgili bölgesine gelen montaj malzemeleri teslim alındıktan sonra sahada montaj çalışmasına başlanır. Bu emri montaj işleri müdürü verir. Montaj ve altyapı işlerinin başlamasının anlamı; montaj ekibinin sorumluluğunun başlamasıdır. Montaj ekibi 10 kişilik bir ekipten oluşur. Bunlardan 4'ü kule montaj uzmanı, 2 si altyapı formeni, 2 si enerji ve nakil hattı sorumlusu, 1 i kule operatörü ve son olarak da saha mühendisidir.

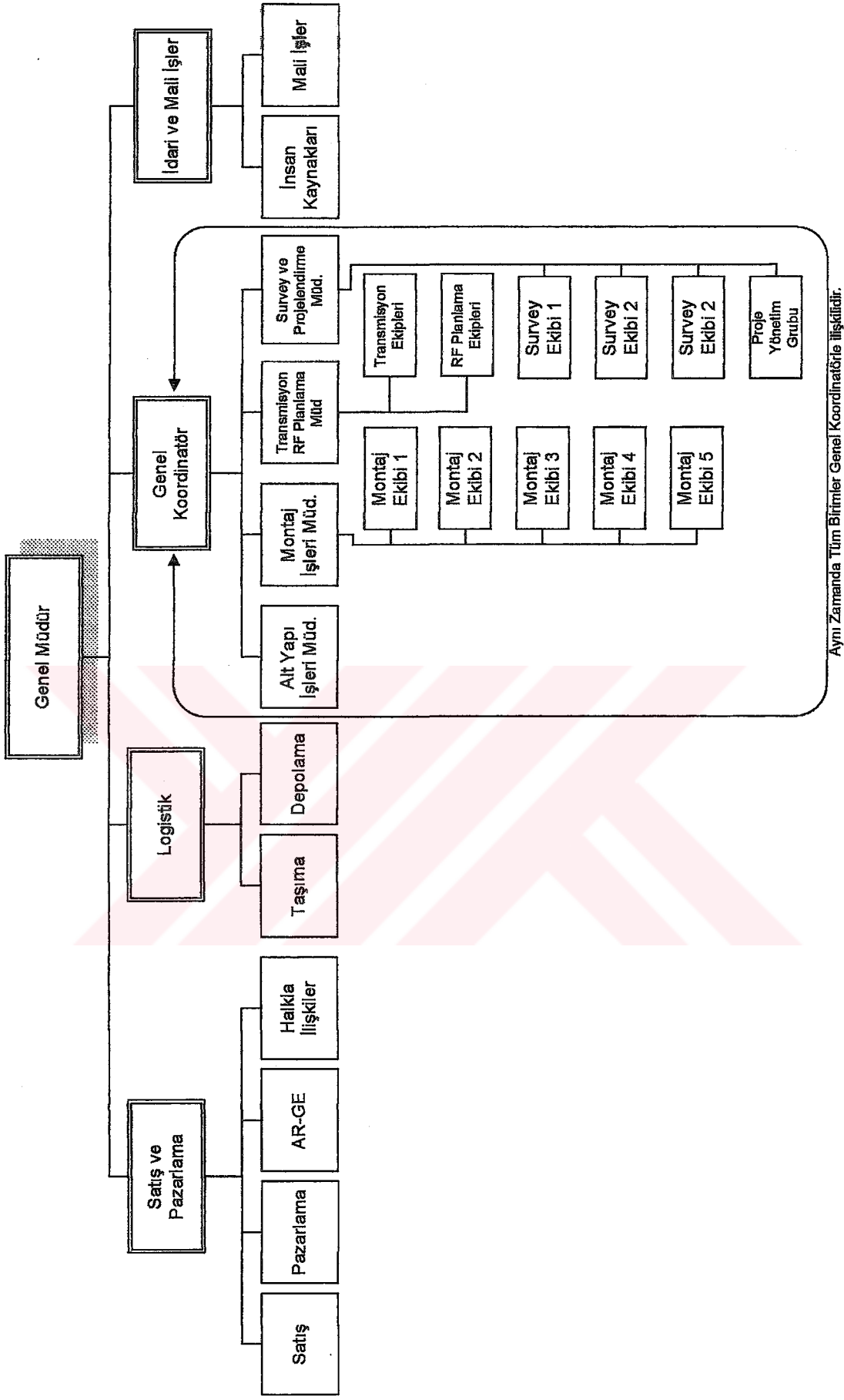
Proje yönetim grubu bu projede kilit bir noktadadır. Çünkü sahada yapılan çalışmaların teknik şartnameye göre uygun bir şekilde hazırlanıp onay alınması için

kısa zamanda kaliteli bir proje çalışması yapılması zorunluluğu vardır. Bu noktada bu grupta çalışan tüm personelin işin önemi ve kalitesi bakımından eğitilmesi gerek şarttır.

Bir sahanın başından sonuna tüm iş kalemlerinde geri dönüşlerin olmaması için dokümantasyon ve proje çalışmasının mümkün olan en iyi şekilde yapılması kaçınılmazdır. Aycell projesi için görevlendirilmiş tüm personelin isim, görev listesi Ek-A'da gösterilmiştir.

Genel koordinatör; alt yapı işleri, montaj işleri, survey ve projelendirme müdürleriyle haftalık toplantılar düzenler, projenin akışı hakkında değerlendirmeler yapılır. Bu değerlendirmeler sonucu gerekli personel sorumluluğu ve iş kalemleri akışında gerekli değişiklikler yapılarak projenin devamında iyileştirmeler yapılması amacı güdölür.





Şekil 3.7: Organizasyon Şeması

Proje yönetim grubunun sorumluluğunda bulunan işler aşağıdaki gibidir.

1. Sahadan gelen dokümantasyon ve röleve çizimlerini kontrol ederek gerekirse üzerinde değişiklikler yaparak saha ekip mühendisiyle irtibata geçer. Söz konusu düzeltmeler yapıldıktan sonra teknik tasarımcılara röleve çizimlerini vererek sahayla ilgili teknik çizimler yaptırılır. Bu çizimler technical site drawing (Şantiye Teknik Çizimleri) adı altında 6 pafta halinde A3 formatında olacak şekilde hazırlanır
2. TSS dokümanının hazırlanması; bu doküman sahayla ilgili tüm teknik bilgiler ve resimleri içerir.
3. SAR dokümanının hazırlanması; bu doküman aday sahanın bulunması anında sahanın ön yeterliliğini tespit etmek amacıyla hazırlanır.
4. LOS dokümanının hazırlanması; iki saha arasında saha ekibi tarafından gerekli çalışmalar yapıldıktan sonra sahalar arası görüş sağlanıp sağlanmadığını gösteren rapordur.
5. Türk Telekom Üst Grubunun raporunun hazırlanması; GSM baz istasyonu montaj onayının alınabilmesi için TK kurumuna yazılı dilekçeyle birlikte istenilen belgelerle başvurmak zorundadır. Bu belgeler sahada kullanılan GSM antenlerinin yaydığı frekans aralıklarını, antenlerin yerden yüksekliklerini baktıkları açılar teknik değerleri de göz önüne alarak gösterir.
6. PAC dokümantasyonunun hazırlanması; montaj çalışmaları bittikten sonra sahada kullanılan malzemeler, GSM antenlerinin taşıdığı yük kapasitesi, malzeme seri numaraları, sahanın son halini gösteren resimler ve çizimler hazırlanır.
7. Kiralama çalışmalarının yapılması ve dokümantasyonunun hazırlanması; saha ekibi bünyesinde olan kiralama uzmanı ilgili sahayı kiraladıktan sonra kira kontratı ve diğer belgeleri 3 nüsha orijinal kopya halinde gönderir. Proje yönetim grubunda sorumlu kontrol mühendisi bu belgeleri kontrol ederek Alcatel'den sorumlu hukukçularla görüşüp onay alır. Alınan onay sonrası dokümantasyon Alcatel'e gönderilerek kiralama çalışması tamamlanmış olur.
8. Montaj ve alt yapı çalışmalarının yürütülmesi; saha montaj ekibi saha çalışmaları içinde kritik öneme sahip olan montaj ve alt yapı çalışmalarıdır. Bunun nedeni GSM baz istasyonları inşaat çalışmaları açısından zor şartlar oluşturmaktadır. Yani bir GSM baz istasyonu genellikle iletişimin kaliteli olması açısından bağlı bulunduğu noktaların en üst seviyesinde inşa olmalıdır. Örneğin; herhangi bir ilçeye kurulacak baz istasyonu o ilçenin en yüksek tepesine veya dağına kurulmaktadır. Buda altyapı inşaatı, enerji hattı çalışmaları, malzeme nakliye ve taşınması açısından büyük engeller oluşturmaktadır. Özellikle hava şartları da eklenecek olursa, proje

alışmasının önemini görülebilir.

3.2 Aycell Proje Planlamasının Tahmin edilen ve Gerçekleşen Sonuçları ile Nedenleri

rnek uygulamada saha sınıflandırmaları açısından zel, TT ve Kamu-Orman sahalarından örnekler alınarak sorunları tekabül ettiği en kritik konular belirtilmiştir. Her GSM baz istasyonu projesi için marjinal planlamalar yapılmıştır. Yaşanan problemler aşağıdaki gibi çeşitli kısımlarda ele alınmıştır;

1. Hava koşulları ve çalışma ortamı yetersizliği,
2. Yönetim ve organizasyon eksiklerinin oluşması,
3. Yüklenici-müşteri arasında iş bölümü tanımlamalarının belirlenememesi ve iletişim sorularının oluşması,
4. Saha personelinin iş-özel hayat dengesini kurmasında proje yöneticisinin sorumluluklarını yerine getirememesi,
5. Tahmin edilen maliyet-zaman ile gerçekleşen maliyet-zaman arasındaki farklılıkların oluşması ve buna istinaden oluşan proje bütçe sıkıntısının yaşanması,
6. Proje süresince genel olarak ortaya çıkan sorunları sağlıklı bir şekilde bir st yönetimlere taşınmaması ve merkezi yönetimdeki iletişim sorunlarının oluşması
7. Saha personelinin gereken iş güvenliğinden yoksun çalışması nedeniyle kazaların artması ve motivasyon sorunları.

Aycell GSM 1800 projesi FAZ 1A paketi altında 17 Kasım 2002 tarihinde başlamıştır. Sahaların faz durumlarına ve bölgelere göre dağılımı Tablo 3.1 ve Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1 Gsm baz istasyonu saha sayısı illere göre dağılımı

SAHA SAYISI İLLERE GÖRE DAĞILIMI	TT	ÖZEL	ORMAN	TOP
ADİYAMAN	4	18		22
BİLECİK	1	2		3
BİNGÖL	1	4	1	6
BOLU	1	7		8
DÜZCE	1	17		18
ELAZIĞ	3	12		15
K.MARAŞ	4	33	8	45
MALATYA	7	27		34
MUŞ	1	6		7
TUNCELİ	1	1		2
TOPLAM SAHA SAYISI	24	127	9	160
SİPARİŞ SAHA ADETİ				183
ÖLEN SAHA SAYISI				23

Tablo 3.2 Gsm baz istasyonu saha faz durumuna göre dağılımı

SAHA SAYISI FAZ DURUMUNA GÖRE D.	TT	ÖZEL	ORMAN	TOP
FAZ 1A	11	13		24
FAZ 1B	6	70	1	77
FAZ 2A	1	8		9
FAZ 2B	6	20	7	32
FAZ 2C		7	1	8
İLÇE		10		10
TOPLAM SAHA SAYISI				160
SİPARİŞ SAHA ADETİ				183
ÖLEN SAHA SAYISI				23

Alcatel ile diğer alt yüklenicilerin ortak çalışması sonucu müşterinin anahtar teslimi istemiş olduğu kısıtlı zaman göz önüne alınarak toplam zaman tahmini her bir saha için 1 ay =31 gün iş zamanı olarak belirlenmiştir. Daha önce farklı projelerde bu değer 2.5 ay civarlarındadır. Görüldüğü gibi kısıtlı bir zaman aralığında standart bir çalışma zamanının iki katından daha fazla bir performans ve iş gücü müşteri tarafından istenmektedir. GSM baz istasyon projesi Aycell projesinden önce yapılan Turkcell, Telsim, Aria gibi diğer çalışmalardan; bir saha için elde edilen kar'a bakıldığında Aycell projesinde aynen zaman sıkıntısı gibi doğru bir orantıda kar sıkıntısı yaşanmaktadır. Bu iki durum ön planda düşünüldüğü zaman yüklenici ve bağlı diğer alt yükleniciler az kar, az zaman ve çok iş düşüncesini hayat geçirmek için kalifiye eleman, malzeme ve makine parkında iyileştirmeler gibi gerek şart olan altyapıdan ödün vermek zorunda kalmışlardır. Proje kapsamında olan bazı sahalar baz alınarak sorunlara değinilmiştir.

1. Hava koşulları ve çalışma ortamı yetersizliği

Proje boyunca saha alanları il ve ilçelerin merkezlerinde bina üstü yada arsa olarak belirlenmektedir. Faz 1A durumunda siparişi verilen 24 sahanın 13'ü Marmara Bölgesi'nde diğer 11'i ise Güneydoğu-Doğuanadolu bölgesindedir. 17 Kasım 2002'de sahaların başlaması sonrası kış aylarının meydana getirdiği olumsuz çalışma şartları göz önüne alınmasına rağmen 2002-2003 yılları arası kış mevsimi tahmin edilenden daha olumsuz geçmiştir. Bu da marjinal saha projelerinin kısmen aksamasına neden olmuştur.

2. Yönetim ve organizasyon eksiklerinin oluşması

Yapım öncesi proje planlaması yeterli şartlarda yapılmıştır. Fakat proje planlaması tek başına bir anlam kazanmadığından personel ve ekipman gereksinimi, kalifiye işçi ve proje yönetim ahlakına yatkın proje yöneticileri üzerinde durulmamıştır. Sahada görev alan ekip ile proje yönetim grubu arasında çeşitli ihtilaflar oluşmuştur. Örneğin; Faz 1A paketinde olan sahalardan DU2953C sahası ele alınmıştır.

Daha ilk sorun kiralama çalışması esnasında meydana gelmiş, kiralama uzmanı kiralanan yerin ilgili muhatabı ile uygun şekilde bir ilişki kuramadığından dolayı kiralama çalışması süreci tahminen beklenen 5-10 gün olması yerine 1,5 ay kadar bir zaman harcanmasına neden olmuştur. Burada Proje yönetim grubu sorumlusu proje yöneticisi ile kiralama uzmanı arasında iletişim problemleri olmuş ve zamanında çözümlere gidilememiştir.

3. Yüklenici-müşteri arasında iş bölümü tanımlamalarının belirlenememesi ve iletişim sorularının oluşması

Survey Ekiplerinde Anlaşmazlık

Alcatel ile alt yükleniciler arasında sözleşme gereği tüm proje kapsamı, dokümantasyon ve raporlama çalışmaları birlikte yürütülmelidir. Alcatel'in sorumluluğu projenin her aşamasında yapılması gereken tüm işlemlerin kontrolü ve onayıdır. Sahanın yapım aşamasına geçilmesi esnasında saha surveyinin yapılması Alcatel'den survey kontrol ekibiyle alt yüklenicinin oluşturmuş olduğu survey ekibiyle ortaklaşa çalışmasından meydana gelmektedir.

Örnek; FAZ 2B aşamasında olan KM 3252 C sahasının survey çalışması; Survey tarihi Alcatel bölge müdürlüğünden yazılı emirle belirlenir. İlgili sahaya en yakın buluşma noktasında bir araya gelmek üzere Alcatel ekibiyle alt yüklenici ekibi anlaşılır. Survey alanına varıldıktan sonra alt yüklenici ekibi survey çalışmasını tamamlar. Yapılan survey çalışmasını Alcatel saha ekibi o anda resmi imzayla onaylar. Burada karşılaşılan problem Alcatel saha ekibinin çalışma prosedürleriyle alt yüklenicinin çalışma prosedürlerinin farklılıkları nedeniyle saha surveyinin onaylanmamasıdır. Alcatel ekibinin yada alt yüklenicinin survey çalışması bilgi birikiminde yetersiz olunması nedeniyle anlaşmazlıklar ortaya çıkmıştır. Bu anlaşmazlıklar sonucu saha surveyinin ertelenmesi yada iptal edilmesi ilgili sahanın marjinal projesinde kısmen gecikmeler olması kaçınılmaz olmuştur.

Saha personeline bölgesel çalışma sahalarında ortaya çıkabilecek sorunlar hakkında yeterli eğitimin verilmemesi

Alt yüklenici firma 3 ayrı survey ekibi kurmuştur. Her survey ekibi 2 survey sorumlusu ve 2 LOS elemanından oluşur. Proje yapım aşaması öncesi haftalık eğitimlerle survey ekiplerine, survey teknik bilgileri verilmiştir. Fakat daha öncede bahsedildiği gibi kısıtlı zaman ve kar marjının az olmasının nedeni kalifiye personel alınamamıştır. Bu da, tecrübeli GSM personeli edinilmemesi ve kısa zamanda kaliteli bir çalışma ortaya çıkmaması anlamına gelmektedir. Survey ekibleri Alcatel survey ekibiyle birlikte gerekli çalışmaları yaparken tecrübesizliklerinin verdiği olumsuz yönler işlerin aksamasına ve Alcatel'e verilen güvenin azalmasına neden olmuştur.

Örnek; Kahramanmaraş orman sahalarında daha önce hiç survey çalışması yapmamış bir ekip görevlendirilmiştir. Bu ekip ile çalışan Alcatel ekibi çalışmaları sonucunda zaman kaybına uğradıklarını bu nedenden dolayı bu ekiple bir daha çalışmak istemediklerini yazılı bir şekilde proje yöneticisine bildirmiştir.

4. Saha personelinin iş-özel hayat dengesini kurma konusunda proje yöneticisinin sorumluluklarını yerine getirememesi ve çalışanlarda motivasyon sorunları

Sahada çalışan ekipler haftanın hemen hemen her günü çalışmaktadırlar. Ayrıca ekip içerisinde çalışan personelin maaş dağılımı yapılan işin durumuna göre farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle aynı işi yapan 4 kişi aynı maaşı alamamaktadır. Bunun sonucu olarak saha çalışmalarında bireysel sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunlar arasında işi geciktirme, kalitesiz bir çalışma ortaya çıkarma ve işin diğer aşamalarında aksaklıklar meydana getirmeye kadar sorunlar çıkmaktadır. Aslında proje yöneticisi gözüyle bakıldığında maaşlardaki farklılıkların personelin tecrübe seviyesine göre değiştiği görülmektedir. Buradaki kilit nokta proje yöneticisiyle personel arasında açık bir biçimde bu tür sorunların görüşülmesidir. Saha personelinin gerek survey gerek montaj çalışmaları esnasında haftalık tüm zamanlarını işe vermeleri neticesinde özel hayatlarında aksaklıklar olması personelin performansında olumsuz bir etki doğurmaktadır.

Örnek; Kahramanmaraş orman sahalarında 6 ayrı istasyon üzerinde yapılan LOS çalışması sırasında toplam 7 gün boyunca personelin sadece istirahat etmesi dışında tamamıyla iş üzerinde çalışması saha personeli üzerinde olumsuz yönde etki yapmıştır. Bunun neticesinde çalışmanın gerektirdiği teknik aşamalar tamamlanamamıştır. Sahanın tamamlanan kısmından LOS çalışması ise yanlış sonuçlar içerisinde kalmıştır.

Bu çalışmada gerek sahada gerekse ofis ortamında çalışanların işin gidişatındaki önemi göz önüne alındığında isteksizliği ve olumsuz tavırları proje ilerleyişini önemli derecede olumsuz etkilemiştir.

Bir projenin planlandığı şekilde yürütmesinde ve sonuçlandırılmasında birincil derecede etken, o projede görev alan kişilerin görevlerini eksiksiz olarak yerine getirmelerine bağlıdır. Kişilerin kendilerine verilen görevleri zamanında, hedeflenen kalitede ve maliyette tamamlamaları ise kişilerin tecrübelerinden çalışma ortamının fiziksel koşullarına, proje yönetim unsurlarından maddi ve manevi getirilere kadar çok geniş aralıklarda değişen koşullara bağlıdır. Bu koşulların neler olduğunun, bunların proje akışına nasıl etkidiğinin ve proje aşamasında belki önemsenmeyen ayrıntıların ne kadar etkili olabileceklerinin belirlenmesi için arazide ve ofis ortamında çalışan her kademedeki personel ile anket çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

Ülkemizdeki çeşitli illerde görev alan toplam 25 personel ile gerçekleştirilen bu anketlerde sorular 4 ana grupta toplanmaktadır. Bunlar;

- Kişilerin yaş, cinsiyet, ailevi bilgilerinin ve eğitim düzeylerinin yer aldığı kişisel bilgiler
- Meslekleri, görev detaylarının ve görev yerlerinin yer aldığı mesleki bilgiler
- Çalışma koşullarının, yönetimin, maddi ve manevi gelire olan memnuniyetin ölçüldüğü iş bilgileri ve
- Beklentilerin, gelecek kaygılarının yer aldığı hedeflere yönelik bilgilerdir.

Anket sorularının yer aldığı form Ek-C’de bulunmaktadır. Toplam 40 soru ile ölçülen personel memnuniyetinden elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir;

A. Kişisel Bilgiler

Toplam 12 farklı çalışma yerinden seçilen 25 personelin 23’ü erkek, 2’si bayandır(Tablo 3.3). %92’lik oranın erkek olmasının sebebi inşaat sektöründe çalışma koşullarının ağır olması, şantiyelerin genellikle şehir dışında ve yerleşim yerlerine uzak olması, arazide çalışanların ailelerine yeteri kadar vakit ayıramamaları olarak gösterilebilir. Ankete katılan bayanların her ikisi de İstanbul ofiste proje yönetim grubu bünyesinde saha projelendirmelerinde teknik tasarımcı olarak görev almaktadır.

Tablo 3.3 Ankete katılan personelin cinsiyet dağılımı

		Cinsiyetiniz?			
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Erkek	23	92,0	92,0	92,0
	Kadın	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Çalışan personelin yaşlarına bakıldığında 11 kişinin 26-30 yaş arasında, 12 kişinin 30-35 yaş arasında ve 4 kişinin de 35-46 yaşları arasında yer aldığı görülmektedir. Genç ve orta yaş grubu olarak tanımlanabilecek olan personellerden yönetim kademesinde olanlar ortalama olarak 31 yaşındadır(Tablo 3.4).

Tablo 3.4 Ankete katılan personelin yaş sınıf aralığı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Yaş	26,00	2	8,0	8,0	8,0
	27,00	2	8,0	8,0	16,0
	28,00	3	12,0	12,0	28,0
	29,00	2	8,0	8,0	36,0
	30,00	2	8,0	8,0	44,0
	31,00	2	8,0	8,0	52,0
	32,00	4	16,0	16,0	68,0
	33,00	1	4,0	4,0	72,0
	34,00	3	12,0	12,0	84,0
	36,00	1	4,0	4,0	88,0
	37,00	1	4,0	4,0	92,0
	41,00	1	4,0	4,0	96,0
	46,00	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

30 yaş grubunun altındakiler çoğunlukla teknisyen ve saha elemanları ve 35 yaşının üstündekilerin 2'si daha tecrübeli olan teknisyen, 1'i mühendis ve diğeri de vasıfsız işçidir. Bu durum genelleme yapıldığında inşaat sektöründeki birçok şantiye ile de benzerlik gösterecektir. Fiziksel olarak güç gerektiren işlerde daha genç ve sahada kalabilecek olanlar tercih edilirken, yönetim kademesindekiler 30 yaşının üstünde ve daha fazla iş tecrübesine sahip olanlardan seçilmektedir(Tablo 3.5).

Tablo 3.5 Ankete katılan personelin meslek-yaş sınıf aralığı

		Yaş				
		Sayı	Ortalama	Min.	Max.	Mod
Meslek	Cevapsız	0	.	.	.	.
	Vasıfsız	5	34,40	32,00	41,00	32,00
	Şoför	2	32,00	30,00	34,00	30,00
	Teknisyen	13	30,62	26,00	46,00	28,00
	Mühendis	5	31,80	27,00	37,00	32,00
	Muhasebeci	0	.	.	.	.

Ankete katılan personellerin eğitim düzeylerinin değişken olmasına dikkat edilmiştir. Anket sorularını cevaplayan 25 kişiden en az lisans derecesine sahip olanlar 5 kişi, meslek yüksek okuldan mezun olanlar 9 kişi, lise mezunu olanlar 7 kişi, ortaokul mezunları 3 ve ilkokul mezunları ise 1 kişidir(Tablo 3.6). Personelden 12'si bekar, 13'ü ise evlidir. Evli olanların ortalama yaşı 33 olup bunlardan sadece biri mühendis, diğerleri teknisyen (5 kişi), vasıfsız işçi (5 kişi) ve şofördür (2 kişi). Evli olan personellerin çoğunluğu çocuk sahibi değildir (4 kişi). 2 kişi 4 çocuk sahibi olup, bu personel vasıfsız işçi ve şoför olarak görev almaktadır(Tablo 3.7).

Tablo 3.6 Ankete katılan personelin eğitim durumu

Eğitim Durumunuz Nedir?					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Eğitim Seviyesi	İlkokul	1	4,0	4,0	4,0
	Ortaokul	3	12,0	12,0	16,0
	Lise	7	28,0	28,0	44,0
	Ön Lisans	9	36,0	36,0	80,0
	Lisans	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Ankette yer alan personellerin kişisel bilgileri Tablo 3.7'de özetlenecek olursa;

Tablo 3.7 Personellerin genel kişisel bilgileri

KİŞİ SAYISI	MESLEK	YAŞ_ORT	MEDENİ DURUM	
			Evli	Bekar
5	Mühendis	32	1	4
13	Teknisyen	31	5	8
2	Şoför	32	2	0
5	Vasıfsız İşçi	34	5	0

B. Mesleki Bilgiler

Ankete katılan personellerin görevleri incelendiğinde 9 farklı görev olduğu görülmektedir. Bunlardan %20'si alt yapı işlerinde görev alırken, %16'sı saha elemanı olarak çalışmakta, yine aynı oranda personel ise proje yönetim grubunda mesleğini sürdürmektedir. %12'lik dilimde yer alanlar kiralama uzmanı ve transmisyon elemanı

(sahada montaj sonrası çalışmalar) olarak görevlidir. Ankette yer alan personellerin çalıştığı alanlar ve bu alanlardaki kişi sayıları aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.8 Yapılan ankette yer alan personel çalışma alanı ve oranı-1

Mühendis – Yönetici Grubu	Kişi Sayısı	Yüzde(%)		Görev Yeri
Saha Ekip Şefi	1 kişi	4%	→	Düzce Saha
Alt Yapı İşleri Müdürü	2 kişi	8%	→	2. ve 4. Bölgeler
Transmisyon Mühendisi	1 kişi	4%	→	Ankara Ofis
Proje Yönetim Grubu Personeli	4 kişi	16%	→	İstanbul Ofis

Tablo 3.9 Yapılan ankette yer alan personel çalışma alanı ve oranı-2

Saha Elemanları	Kişi Sayısı	Yüzde(%)		Görev Yeri
Saha (Survey) Elemanı	4 kişi	16%	→	Malatya,Maraş
LOS Elemanı	2 kişi	8%	→	Bingöl, Düzce,Bolu
Kiralama Uzmanı	3 kişi	12%	→	Malatya,Bolu,Maraş
Transmisyon Elemanı	3 kişi	12%	→	Bingöl,Düzce, Bolu
Alt Yapı İşleri Personeli	5 kişi	25%	→	Bingöl,Düzce, Bolu

C. İş Bilgileri

Personellerin çalışma saatleri dikkate alındığında, personel ortalama olarak günde 10,4 saat, haftada 6 gün çalışılmaktadır(Tablo 3.10 ve 3.11). Yönetim kademesinde olan mühendis ve müdürler günde ortalama olarak 12,5 saat çalışırken sahada görev

alan elemanlarda ise günde 11,5 saattir. Kiralama uzmanlarında ise bu günde 6,6 saate kadar düşmektedir. Burada görülen farklılık kiralama uzmanlarının yaptıkları işin özelliği nedeniyle genelde mesai saatleri içerisinde çalışma faaliyetleri göstermelerinden kaynaklanmaktadır (Tablo3.12)

Tablo 3.10 Yapılan ankette yer alan personelin çalışma saati oranı (saat/gün)

Günde kaç saat çalışıyorsunuz?					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Saat	6,00	1	4,0	4,0	4,0
	7,00	2	8,0	8,0	12,0
	8,00	1	4,0	4,0	16,0
	9,00	2	8,0	8,0	24,0
	10,00	9	36,0	36,0	60,0
	12,00	8	32,0	32,0	92,0
	14,00	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Tablo 3.11 Yapılan ankette yer alan personelin çalışma günü sayısı (gün/hafta)

Haftada kaç gün çalışıyorsunuz?					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Gün	5,00	2	8,0	8,0	8,0
	6,00	21	84,0	84,0	92,0
	7,00	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Tablo 3.12 Yapılan ankette yer alan personelin aldığı göreve göre, ortalama çalışma saati ve gün değerleri

		Günde kaç saat çalışıyorsunuz?	Haftada kaç gün çalışıyorsunuz?
		Ortalama	Ortalama
Şuan ki göreviniz nedir?	Cevapsız	.	.
	Survey Sefi	.	.
	Survey Elemanı	9,75	6,25
	Elektrik Teknisyeni	.	.
	LOS Elemanı	11,00	6,00
	Kiralama Uzmanı	6,67	6,00
	Saha Ekip Şefi	14,00	6,00
	Proje Yönetim Grubu Personeli	10,25	5,75
	Saha Yöneticisi	.	.
	Muhasebe	.	.
	İnsan Kaynakları	.	.
	Transmisyon Şefi	.	.
	Transmisyon Elemanı	10,67	6,00
	Transmisyon Mühendisi	12,00	6,00
	Alt Yapı İşleri Müdürü	12,00	6,00
	Alt Yapı İşleri Personeli	11,20	6,00

Personelin çalışma koşullarına memnuniyeti incelendiğinde %68'inin memnun olduğu, diğerlerinin ise memnuniyetsizlik duydukları görülmektedir. Memnun olan personelin %20'si (5 kişi) işinden çok memnunken, %48'i (12 kişi) memnun olduğunu söylemiştir. Diğer yandan %16'sı (4 kişi) memnun olmadığını belirtmiş, 4 kişi ise fikrini söylememiştir (Tablo 3.13). Çok memnun olduğunu söyleyen personellerden 2'si teknisyen, 2'si mühendis ve 1'i vasıfsız işçidir. Öte yandan

memnun olmayanlar ise teknisyen (2 kişi), vasıfsız işçi (1 kişi) ve şofördür (1 kişi) (Tablo 3.14).

Tablo 3.13 Ankete katılan personelin anket genelinde çalışma ortamından memnuniyetini gösteren tablo

Çalışma ortamınızdan memnun musunuz?					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Memnuniyet Derecesi	Çok memnunum	5	20,0	20,0	20,0
	Memnunum	12	48,0	48,0	68,0
	Fikrim yok	4	16,0	16,0	84,0
	Memnun değilim	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Tablo 3.14 Ankete katılan personelin mesleğine göre çalışma ortamından memnuniyetini gösteren tablo

Çalışma ortamınızdan memnun musunuz?						
		Çok memnunu m	Memnun um	Fikrim yok	Memnun değilim	Hiç memnun değilim
		Sayı	Sayı	Sayı	Sayı	Sayı
Meslek	Cevapsız	0	0	0	0	0
	Vasıfsız	1	2	1	1	0
	Şoför	0	0	1	1	0
	Teknisyen	2	7	2	2	0
	Mühendis	2	3	0	0	0
	Muhasebeci	0	0	0	0	0

Personeler yaptıkları işi sevip sevmedikleri sorulduğunda % 92'si işini sevdiğini, diğer %8'i (2 kişi) ise işini sevmediğini söylemiştir (Tablo 3.15). İşinden memnuniyetsiz

olanlardan biri teknisyen, diğeri ise mühendistir(Tablo 3.16). Bunun nedeni olarak ise işin monotonluğu ve çalışma saatlerinin yoğunluğu gösterilmiştir. Bu personelin yaş ortalamaları 29 olup her ikisi de bekardır. İşinden memnun olmayan bu iki personele iş değiştirmeyi düşünüp düşünmedikleri sorulduğunda ise biri evet diğeri hayır demiştir. Hayır diyen kişi ise iş aradığını fakat koşulları daha uygun bir iş bulamadığını ankette beyan etmiştir.

Tablo 3.15 Ankete katılan personelin anket genelinde yaptığı işten memnuniyetini gösteren tablo

Yaptığınız işten memnun musunuz?					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yanıt	Evet	23	92,0	92,0	92,0
	Hayır	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Tablo 3.16 Ankete katılan personelin mesleğine göre yaptığı işten memnuniyetini gösteren tablo

		Yaptığınız işten memnun musunuz?		
		Cevapsız	Evet	Hayır
		Sayı	Sayı	Sayı
Mesleğiniz nedir?	Cevapsız	0	0	0
	Vasıfsız	0	5	0
	Şoför	0	2	0
	Teknisyen	0	12	1
	Mühendis	0	4	1
	Muhasebeci	0	0	0

Şirket yönetiminin çalışanlar üzerindeki etkisi incelendiğinde ise personelin neredeyse yarısının (%44'lük oran ile 11 kişi) bu konuda yorum yapmadıkları görülmüştür (Tablo 3.17). Fikrim yok diyen bu personellerden 2'si vasıfsız işçi iken 8'i teknisyen ve 1'i mühendistir. Diğer yandan memnun değilim diyen 5 kişiden 1'i vasıfsız işçi, 2'si şoför, 1'i teknisyen ve 1'i de mühendistir (Tablo 3.18).

Tablo 3.17 Ankete katılan personelin anket genelinde şirket yönetimi ile ilgili düşüncelerini gösteren tablo

Şirket yönetiminden memnun musunuz?					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Memnuniyet Derecesi	Çok memnunum	3	12,0	12,0	12,0
	Memnunum	6	24,0	24,0	36,0
	Fikrim yok	11	44,0	44,0	80,0
	Memnun değilim	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Tablo 3.18 Ankete katılan personelin mesleğine göre şirket yönetimi ile ilgili düşüncelerini gösteren tablo

		Şirket yönetiminden memnun musunuz?				
		Çok memnunum	Memnunum	Fikrim yok	Memnun değilim	Hiç memnun değilim
		Sayı	Sayı	Sayı	Sayı	Sayı
Meslek	Cevapsız	0	0	0	0	0
	Vasıfsız	0	2	2	1	0
	Şoför	0	0	0	2	0
	Teknisyen	0	4	8	1	0
	Mühendis	3	0	1	1	0
	Muhasebeci	0	0	0	0	0

Anket verileri değerlendirildiğinde şoförlerden hiçbirinin yönetimden memnun olmadığı görülmektedir. Sahada çok aktif olarak görev alan ve gün boyu gerek insan gerekse malzeme naklinde çalışan şoförler günde ortalama olarak 11 saat çalışmaktadır.

Diğer yandan yönetim konusunda fikir belirtmeyenlerin çoğunluğunun teknisyenlerden oluşması önemli bir ayrıntıyı içermektedir. Anket genelinde tüm soruları cevaplamalarına rağmen yönetimin eleştirilmesi konusunda fikir belirtmemeleri aslında görüşlerinin olumlu olmadığını fakat kimliklerinin açığa çıkmasından çekinmelerinden dolayı bunu açıklamadıklarını göstermektedir. Yönetimin olumlu yönlerinin yanı sıra olumsuzlukların da olması fikir belirtmemelerinin bir başka nedeni olabilir. Yönetimden “memnun değilim” diyen personelden bunun nedenlerinin açıklamaları istendiğinde verilen cevaplar aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Personel görev ve sorumluluklarına göre eşit davranılmaması
- Yetersiz maaşlar
- Ücret yönetimindeki adaletsizlik
- Personel sorunlarının göz ardı edilmesi, ast-üst ilişkilerindeki adaletsizlik

Çalışanların ekip arkadaşları ile olan ilişkileri incelendiğinde 25 kişiden 24’ü (% 96) çalışma arkadaşlarından memnun iken 1 kişi ekip arkadaşları ile anlaşamamaktadır (Tablo 3.19). Arkadaşları ile anlaşamayan kişi aynı görevdeki arkadaşlarının kendisini kışkırdıklarını söylemiştir. Bu kişi 31 yaşında ve mühendis olarak görev yapmaktadır.

Tablo 3.19 Ankete katılan personelin anket genelinde çalışma arkadaşlıkları hakkında düşüncelerini gösteren tablo

Çalışma arkadaşlarınızdan memnun musunuz?					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yanıt	Evet	24	96,0	96,0	96,0
	Hayır	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Bir firmada çalışan personel için motive edici en önemli kriterlerden biri olan maaş durumları incelendiğinde “çok memnunum” seçeneğini işaretleyen olmamıştır. 8 kişi (%32) “memnunum” derken, 10 kişi (%40) “memnun değilim” ve 7 kişi (%28) “hiç memnun değilim” demiştir (Tablo 3.20). Memnun olanlardan 2’si vasıfsız işçi, 3’ü teknisyen ve diğer 3’ü de mühendistir. Memnun olmayanlardan 3’ü vasıfsız işçi, 2’si şoför, 10’u teknisyen ve 2’si mühendistir (Tablo 3.21).

Tablo 3.20 Ankete katılan personelin anket genelinde aldıkları maaşları hakkında düşüncelerini gösteren tablo

Aldığınız maaştan memnun musunuz?					
		Frekans	Yüzde	G. Yüzde	K. Yüzde
Memnuniyet Derecesi	Memnunum	8	32,0	32,0	32,0
	Memnun değilim	10	40,0	40,0	72,0
	Hiç memnun değilim	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Tablo 3.21 Ankete katılan personelin mesleğine göre aldıkları maaşları hakkında düşüncelerini gösteren tablo

		Aldığınız maaştan memnun musunuz?			
		Çok memnunum	Memnunum	Memnun değilim	Hiç memnun değilim
		Sayı	Sayı	Sayı	Sayı
Meslek	Cevapsız	0	0	0	0
	Vasıfsız	0	2	2	1
	Şoför	0	0	0	2
	Teknisyen	0	3	6	4
	Mühendis	0	3	2	0
	Muhasebeci	0	0	0	0

Toplam 13 kişi olan teknisyenlerden 10'nunun aldığı maaştan memnun olmaması, 8'inin yönetim konusunda olumlu yada olumsuz görüş bildirmemesi genel anlamda teknisyenlerin mesleklerini sevmelerine rağmen işlerinden memnun olmadıklarını göstermektedir. Ankete katılanların yarısını oluşturan teknisyenlerin iş yerinde çeşitli sorunlar yaşaması nedeniyle projenin planlanan sürede tamamlanamaması ve kaliteden yoksun hizmet üretilmesi sonucu ortaya çıkmıştır.

Maaşlarından memnun olanlardan 1'i kiralama uzmanı, 2'si proje yönetim grubu personeli, 1'i transmisyon elemanı, 1'i transmisyon mühendisi, 2'si alt yapı işleri

müdürü ve 1'i alt yapı işleri personelidir. Memnun olmayanlardan 3'ü survey elemanı, 1'i kiralama uzmanı, 2'si proje yönetim grubu personeli, 2'si transmisyon elemanı ve 2'si alt yapı işleri elemanıdır. Hiç memnun olmayanlardan ise 1'i survey elemanı, 2'si LOS elemanı, 1'i kiralama uzmanı, 1'i saha ekip şefi, 2'si alt yapı işleri personelidir. Görüldüğü gibi genelde aldığı ücretten memnun olmayan personel sahada görev alanlardan oluşmaktadır. Bu personeller uzun ve yorucu çalışma saatlerine karşılık aldıkları maaşları düşük bulmaktadır. Maaşından memnun olan grubu ise genelde müdürler oluşturmaktadır.

Tablo 3.22 Yapılan ankette yer alan personelin aldığı göreve göre, aldıkları maaşları hakkında düşüncelerini gösteren tablo

		Aldığınız maaştan memnun musunuz?			
		Çok mem.	Memnunum	değilim	Hiç değilim
		Sayı	Sayı	Sayı	Sayı
Şuan ki göreviniz nedir?	Cevapsız	0	0	0	0
	Survey Şefi	0	0	0	0
	Survey Elemanı	0	0	3	1
	Elektrik Teknisyeni	0	0	0	0
	LOS Elemanı	0	0	0	2
	Kiralama Uzmanı	0	1	1	1
	Saha Ekip Şefi	0	0	0	1
	Proje Yönetim Grubu Personeli	0	2	2	0
	Saha Yöneticisi	0	0	0	0
	Muhasebe	0	0	0	0
	İnsan Kaynakları	0	0	0	0
	Transmisyon Şefi	0	0	0	0
	Transmisyon Elemanı	0	1	2	0
	Transmisyon Müh	0	1	0	0
	Alt Yapı İşleri Müdürü	0	2	0	0
	Alt Yapı İşleri P.	0	1	2	2

Personel arasında çalışma koşullarına karşılık aldıkları maaşlar iş verimliliğini etkiler mi diye sorulduğunda 24 kişi “çok çalışanla az çalışanın aynı ücreti alması iş verimliliğini düşürür” demiştir (Tablo 3.23). Ankete katılan personelden bunu açıklamaları istendiğinde, çoğunluk; yaptıkları işlerin yönetim tarafından yeterince dikkate alınmadığını, kendilerinin çalışma arkadaşlarına kıyasla daha fazla çalıştıklarını düşündüklerini fakat aldıkları ücretlerde adaletsizlikler olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 3.23 Ankete katılan personelin anket genelinde “çok çalışanla az çalışanın aynı ücreti alması iş verimliliğini düşürür” sorusuna verilen yanıtları gösteren tablo

Çalışma arkadaşlarınızdan memnun musunuz?					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yanıt	Evet	24	96,0	96,0	96,0
	Hayır	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Çalışanlara personelin çalışma düzeyi sorulduğunda 10 kişi (%40) yüksek, 14 kişi (%56) yeterli, 1 kişi (%4) düşük olarak değerlendirmiştir. Performansı yetersiz bulan kişi proje yönetim grubunun müdürüdür (Tablo 3.24-25). Personelin çalışma düzeyi aldıkları maaşa göre cevaplandırıldığında ise 16 kişi (%64) yüksek, 5 kişi (%20) yeterli, 4 kişi (%16) düşük olarak değerlendirmiştir. Çalışma performansını maaşa göre düşük bulan personel 1’i Survey Elamanı, 1’i Kiralama Uzmanı, 2’si Proje Yönetim Grubu Personeli’dir. Görüldüğü gibi Proje Yönetim Grubu’nda görev alan üst düzey yöneticiler astlarının çalışmalarından memnun olmadıklarını bu soruya verdikleri cevap ile dile getirmişlerdir.

Tablo 3.24 Yapılan ankette yer alan personelin genel olarak, personelin çalışma düzeyleri hakkında görüşlerini gösteren tablo

Size göre şirketinizdeki personelin çalışma düzeyi (performansı) nasıldır?					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Derece	Yüksek	10	40,0	40,0	40,0
	Yeterli	14	56,0	56,0	96,0
	Düşük	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Tablo 3.25 Yapılan ankette yer alan personelin aldığı göreve göre, personelin çalışma düzeyleri hakkında görüşlerini gösteren tablo

		Size göre şirketinizdeki personelin çalışma düzeyi (performansı) nasıldır?			
		Cevapsız	Yüksek	Yeterli	Düşük
		Sayı	Sayı	Sayı	Sayı
Şuan ki göreviniz nedir?	Cevapsız	0	0	0	0
	Survey Şefi	0	0	0	0
	Survey Elemanı	0	3	1	0
	Elektrik Tek.	0	0	0	0
	LOS Elemanı	0	2	0	0
	Kiralama Uzman	0	0	3	0
	Saha Ekip Şefi	0	0	1	0
	PY Grubu	0	1	2	1
	Saha Yöneticisi	0	0	0	0
	Muhasebe	0	0	0	0
	İnsan Kaynakları	0	0	0	0
	Transmisyon Ş.	0	0	0	0
	Transmisyon Ele	0	1	2	0
	Transmis. Müh	0	0	1	0
	Alt Yapı İşleri M	0	1	1	0

Çalışma performansını ve personelin şirkete olan bağlılıklarını artırıcı önemli faktörlerden birisi olan takdir edilme durumu incelendiğinde çalışanların %64'ü son bir ay içerisinde takdir edildiklerini söylemiştir. Bu konuda olumsuz görüş bildirenler ise %8'lik dilimi oluşturmaktadır (Tablo 3.26). Personelin %56'sı iş yerinde bir birey olarak önemsendiğinin farkında olmasına rağmen, %32 si bu konuda bir fikrinin olmadığını söylemiştir (Tablo 3.27). Çalışanlar iş yerinde kendilerine destek olan en az bir kişinin olduğu görüşünde olma yüzdesi %88 iken %12'si ise bu konuda yalnız olduklarını düşünmektedir (Tablo 3.28).

Tablo 3.26 Ankete katılan personelin anket genelinde , yöneticileri ile ilgili sorulan sorulara verdikleri yanıtları gösteren tablo-1

Son bir ay içinde iyi yaptığım bir iş için tanıma ve takdir gördüm.Bu konudaki düşünceniz?					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yorum	Kesinlikle katılıyorum	5	20,0	20,0	20,0
	Katılıyorum	11	44,0	44,0	64,0
	Fikrim yok	7	28,0	28,0	92,0
	Katılmıyorum	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Tablo 3.27 Ankete katılan personelin anket genelinde , yöneticileri ile ilgili sorulan sorulara verdikleri yanıtları gösteren tablo-2

Yönetmenimin veya işyerimdeki birimin beni bir birey olarak önemsediyini hissediyorum.					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yorum	Kesinlikle katıl.	4	16,0	16,0	16,0
	Katılıyorum	10	40,0	40,0	56,0
	Fikrim yok	8	32,0	32,0	88,0
	Katılmıyorum	2	8,0	8,0	96,0
	Kes.katılmıyorum	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Tablo 3.28 Ankete katılan personelin anket genelinde , yöneticileri ile ilgili sorulan sorulara verdikleri yanıtları gösteren tablo-3

İşyerimizde beni gelişmem için cesaretlendiren, teşvik eden en az bir kişi var.					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yorum	Kesinlikle katılıyorum	6	24,0	24,0	24,0
	Katılıyorum	12	48,0	48,0	72,0
	Fikrim yok	3	12,0	12,0	84,0
	Katılmıyorum	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

İşin yürütülmesi sırasında bir problemle karşılaşıldığında buna kısa zamanda, uygulanabilir çözüm getirebilen personelin çalışma ortamında güven verdiği bilinmektedir. Personele amirlerinin yeterlilikleri sorulduğunda %52'si yöneticilerinin liderlik vasıflarına sahip olduğu görüşünde iken, %24'ü yeterli, %20'si yetersiz ve %4'ü de (1 kişi) çok kötü demiştir (Tablo 3.29). Yöneticilerinin çok kötü olduğunu düşünen kişi proje yönetim grubunda teknisyen olarak çalışmakta ve 29 yaşındadır (Tablo 3.30).

Tablo 3.29 Ankete katılan personelin anket genelinde , amirlerinin yeterlilikleri ile görüşleri

Amirlerinizin mesleki bilgi düzeyi, sorun çözme yeteneği, inisiyatif alabilme ile idarecilik vasıfları açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yorum	Çok iyi	1	4,0	4,0	4,0
	İyi	12	48,0	48,0	52,0
	Yeterli	6	24,0	24,0	76,0
	Yetersiz	5	20,0	20,0	96,0
	Çok kötü	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Tablo 3.30 Ankete katılan personelin mesleğine göre, amirlerinin yeterlilikleri ile görüşleri

			Amirlerinizin mesleki bilgi düzeyi, sorun çözme yeteneği, inisiyatif alabilme ile idarecilik vasıfları açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?				
			Çok iyi	İyi	Yeterli	Yetersiz	Çok kotu
			Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.
Mesleğiniz nedir?	Cevapsız	Yaş	.	.	.	.	.
	Vasıfsız	Yaş	.	33,00	33,00	36,50	.
	Şoför	Yaş	.	.	30,00	34,00	.
	Teknisyen	Yaş	.	31,43	31,67	27,00	29,00
	Mühendis	Yaş	32,00	31,75	.	.	.
	Muhasebeci	Yaş	.	.	.	.	.

Personele motivasyonlarını en çok nelerin etkilediği sorulduğunda; en çok aldıkları ücretler ve amirlerinin davranışlarının motive ettiği belirtilmiştir. Bunu iş yerindeki çalışma koşulları ve çalışma saatleri takip etmektedir. Mevzuatın karmaşıklığı ve işin zorluğu ise önemsiz olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 3.31 Ankete katılan personelin, motivasyonlarını olumsuz yönde en çok nelerin etkilediği sorusuna verdikleri yanıtların önem derecesine göre dağılımı

Ücret düzeyi					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Derece	1,00	15	60,0	60,0	60,0
	2,00	8	32,0	32,0	92,0
	3,00	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Amirlerinizin davranışları					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Derece	1,00	10	40,0	40,0	40,0
	2,00	4	16,0	16,0	56,0
	3,00	7	28,0	28,0	84,0
	4,00	3	12,0	12,0	96,0
	5,00	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

İş yeri fiziki çalışma düzeyi					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Derece	2,00	6	24,0	24,0	24,0
	3,00	5	20,0	20,0	44,0
	4,00	11	44,0	44,0	88,0
	5,00	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fazla mesai					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Derece	2,00	7	28,0	28,0	28,0
	3,00	7	28,0	28,0	56,0
	4,00	10	40,0	40,0	96,0
	5,00	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Mevzuatın çok ağır ve karmaşık oluşu					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Derece	3,00	4	16,0	16,0	16,0
	4,00	1	4,0	4,0	20,0
	5,00	20	80,0	80,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

Buradan çıkartılan genel sonuç personelin mesleklerinden memnun oldukları ve işlerini severek yaptıklarıdır. İşin zorluk derecesi personel için önemsiz görülmekte, personel uzun ve yorucu çalışma koşullarına ayak uydurabileceğini düşünmektedir. Öte yandan çalışmalarının karşılığı olarak maddi beklentileri gerçekleşmediğinde çalışanlar motivasyonlarını kaybetmektedirler. Çalışanlar ekip arkadaşları ile iyi anlaşabilmekte ve amirlerini bilgi birikimleri ile yeterli görmektedirler.

D. Beklentiler

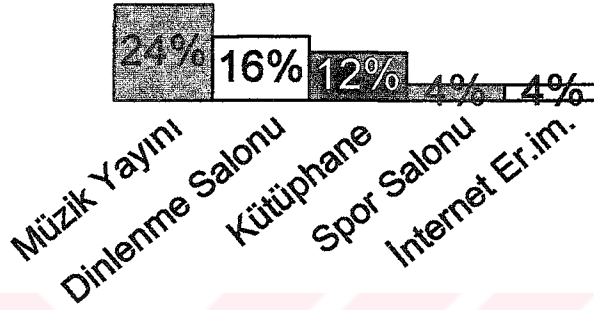
Çalışanların iş yerlerinden ve gelecekte ne gibi beklentileri olduğuna dair sorular yöneltilmiştir. Yakın gelecekte beklentileri sorulduğunda çoğunluk terfi etmeyi ve iş değiştirmeyi düşünmektedir. Bunlardan önemli bir kısmı da kamu sektöründe iş bulabilmeyi ümit etmektedir(Tablo 3.32). Firmada terfi etmek isteyenler müdür ve mühendislerdir. İş değiştirmek isteyenler saha elemanları ile teknisyenlerden oluşmaktadır. Kamu sektörüne geçmek isteyen gruptakiler de işçilerdir.

Tablo 3.32 Ankete katılan personelin, yakın gelecekte beklentileri ile ilgili soruya verdikleri yanıtların anket genelinde dağılımı

Yakın gelecekte mesleğinizde ne gibi bir beklentiniz vardır?					
		Fre	Yüzde	Yüzde	Yüzde
Beklentiler	Cevapsız	1	4,0	4,0	4,0
	Bir üst göreve atanmak	7	28,0	28,0	32,0
	Emekli olmak	2	8,0	8,0	40,0
	Kamu sektöründe iş bulmak	6	24,0	24,0	64,0
	Başka bir firm. geçmek	7	28,0	28,0	92,0
	Hiç birşey bekleme.	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Motive edici etkenleri belirlemek adına ankette yer alan sorulardan biri de personelin iş yerinde arzuladığı sosyal olanaklar, önem derecesine göre tespit edilmeye çalışılmıştır (Ek-B, Soru 34). Personel iş yerinde müzik yayının ve dinlenme salonunun olmasını dilemektedir (Şekil 3.8) . Çalışma koşullarının ağırlığı dikkate alındığında bu sonuç, personeli nelerin motive edebileceğini açıkça göstermektedir.

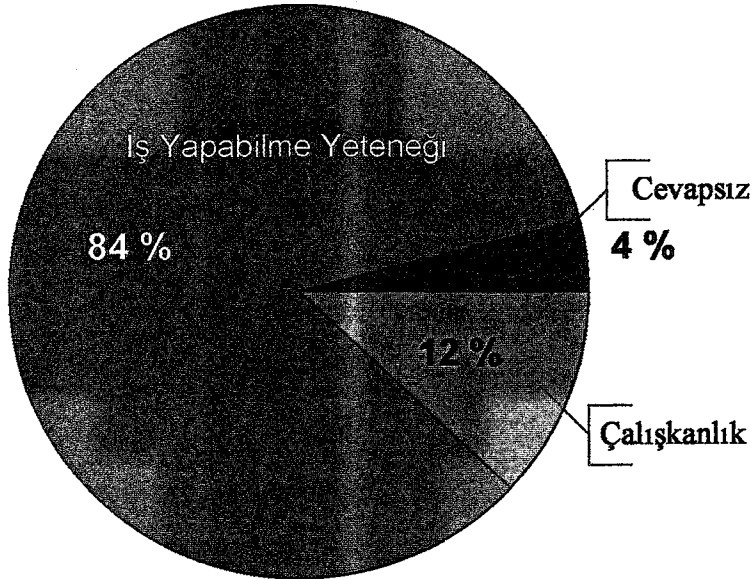
Aşağıdakilerden hangilerinin iş yerinizde olmasını isterdiniz?



Şekil 3.8: Personelin iş yerinde olmasını arzuladığı beklentilerin dağılımı

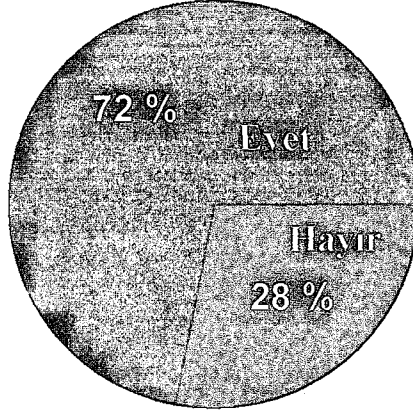
Görev dağılımlarının yapılması sırasında personelin iş yapabilme yeteneklerinin dikkate alınması gerektiğini söyleyenlerin sayısı %84'lük oranla 21 kişidir (Şekil 3.10). Personele sorumluluk almak isteyip istemedikleri sorulduğunda 18 kişi (%72) evet, 7 kişi (%28) ise hayır demiştir. Sorumluluk almaktan kaçan personeli sahada görev alan teknisyenler oluşturmaktadır.

Amirleriniz iş dağılımı yaparken sizce hangi kriteri göz önüne almaktadır?



Şekil 3.9: İş yerinde görev dağılımının personelin yeteneklerine göre dağılımı

İşyerinizdeki çalışmalarda sizin görüşlerinizin (katkınızın) alınmasını, (sorumluluk da yüklenmek şartıyla) ister misiniz?



Şekil 3.10: Ankete katılan personelin, şirket içi çalışmalarda sorumluluk sahip alma ve fikirlerini beyan etme isteklerini gösterimi

Maddi imkanlar ile sosyal olanakların karşılaştırılması istendiğinde ise personelin %76'sı maaşın önemli olduğunu, %4'ü tatilin daha önemli olduğunu, %20'si iş artışının gerekliliğini vurgulamıştır (Tablo 3.33). Tatil ve iş artışını talep edenler firmada mühendis ve müdür olarak çalışmaktadır (Tablo 3.34)

Tablo 3.33 Anket genelinde personelin çalışırken kişisel olarak önem verdikleri değerlerin dağılımı

Aşağıdaki iş değerlerinden hangisi sizin için önemlidir?					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	Maaş	19	76,0	76,0	76,0
	Tatil	1	4,0	4,0	80,0
	İş artışı	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Tablo 3.34 Mesleğe göre personelin çalışırken kişisel olarak önem verdikleri değerlerin dağılımı

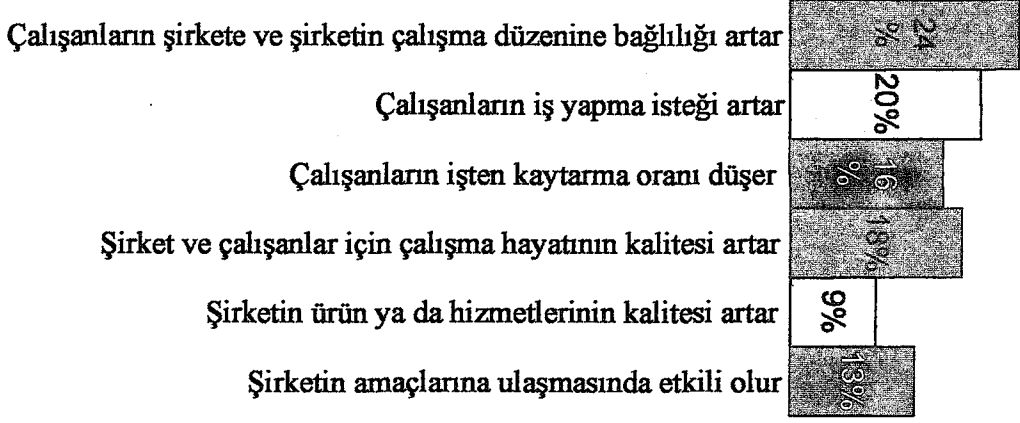
		İş değerlerinden hangisi sizin için önemlidir?				
		Cevapsız	Maaş	Tatil	İş artışı	Sosyal haklar
Mesleğiniz nedir?	Cevapsız	0	0	0	0	0
	Vasıfsız	0	5	0	0	0
	Şoför	0	2	0	0	0
	Teknisyen	0	11	0	2	0
	Mühendis	0	1	1	3	0
	Muhasebeci	0	0	0	0	0

Motivasyonun artması için beklentiniz nedir diye sorulduğunda değişik cevaplar alınmıştır. En önemli faktör olarak maaş ve takdir edilme gösterilirken, sosyal faaliyetlere katılım ile eleştirilme en önemsiz etken olarak değerlendirilmiştir. Personelin yöneticilerinden olan beklentileri de bu sonuçla uyum içerisindedir. Personel yöneticilerinden daha çok maddi ve manevi destek beklemektedir (Tablo 3.35).

Tablo 3.35 Ankete katılan personelin, motivasyonlarını olumlu yönde en çok nelerin etkilediği sorusuna verdikleri yanıtların önem derecesine göre dağılımı

Şirket içinde sizi aşağıdaki faktörlerden hangisi/hangileri motive etmektedir?						
		1.Derece	2.Derece	3.Derece	4.Derece	5.Derece
Motivasyon Faktörleri	Takdir	20 kişi				
	Yük. maaş		23 kişi			
	Şirket yönet tavrı			5 kişi		
	Çalışma ort.rht				11 kişi	
	Kolay Ulaşım					4 kişi

Personele şirkette motivasyon artırıcı önlemler alınması durumunda ne gibi değişikliklerin olabileceği sorulduğunda personelin iş yapma isteklerinin artacağı, verimliliğin ve kazancın yükseleceği ve personelin şirketlerine daha çok bağlanacakları söylenmiştir (Şekil 3.11).



Şekil 3.11: Ankete katılan personelin, motivasyonlarını olumlu yönde en çok nelerin etkilediği sorusuna verdikleri yanıtların önem derecesine göre dağılımı

Yukarıda değerlendirilen sorular ile ankete katılan 25 kişinin;

- Hedef ve stratejilerini,
- Beklentilerini,
- Proje gruplarında çalışma durumlarını,
- Üstler ve personel arasındaki ilişkileri,
- Şirket içi iletişimi,
- Motivasyonel kriter ve durumları,
- Yönetim ve personel gelişimini,

ortaya çıkararak farklı sonuç ve değerlendirmeler yapılmıştır. Genel olarak bakıldığında personelin ücret sıkıntısı, fazla mesai ve çalışma şartlarının zor oluşu nedenleri ile performans düşüklüğü ve bunun devamı olarak ta motivasyon eksikliğinin artması sonucu gerek yapılan işlerin gerekse şirket içi hayatın olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta elde edilen bu sonuçların sadece bu projeye özel olmayıp, Telekomünikasyon sektöründe hizmet veren çoğu şirkette elde edilen sonuçların da hemen hemen benzer sonuçlar vermesidir. Kısa bir zamanda gelişen, ülkemizde ve Dünya’da çok önemli bir yere sahip olan bu sektörde elde edilen bu sonuçlar neticesinde modern proje yönetim anlayışından uzak ve insan yönetimi açısından büyük sıkıntılar yaşanmış ve halihazırda yaşanmakta olduğu gösterilmiştir.

GSM Sektöründe Faaliyet Gösteren Bazı Firmaların Düşünceleri

Yukarıda anket sonuçlarının omurgasını oluşturan sorular belirlenerek sektörde iş payı oldukça yüksek olan 7 Telekomünikasyon şirketinin proje yöneticilerine bu sorular yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar, diğer firmalarda da benzer sorunların yaşandığını, İKY'nin yetersizliğinin Telekomünikasyon sektörünün en önemli sorunlarını oluşturduğunu göstermektedir.

Aşağıda ankete katılan diğer şirketler kısaca tanıtılmıştır ve soruların sorulduğu proje yöneticileri hakkında bilgilere yer verilmiştir. Yapılan görüşmelerde ortaya çıkan sonuçlar açıklamalı olarak analiz edilmiştir.

Şirketler hakkında;

6 Şirket ile görüşmeler yapılmıştır. Bunlar;

1. Kalitel Telekomünikasyon, Elektrik, İnşaat ve Tic. Ltd. Şti
2. Alcatel Endüstri Telekomünikasyon A.Ş.
3. FPS Mühendislik ve Ticaret Ltd. Şti.
4. PALMET Metal Endüstri ve Ticaret A.Ş.
5. Master Teknik Ltd. Şti.
6. Mortel-Tel Telekom A.Ş.

Şirket Bilgileri ve Çalışma Alanları

Kalitel Telekomünikasyon, Elektrik, İnşaat ve Tic. Ltd. Şti

GSM sektöründe faaliyet gösteren bir şirket olarak kurulan Kalitel, yeni kurulmasına karşın, pek çok büyük projeye imza atmıştır. Türkiye'de ve yurtdışında çok uluslu şirketlerde çalışmış konusunda profesyonel, insan ilişkilerinde başarılı ve sorumluluk sahibi üst düzey personellere sahiptir.

Hali hazırda hizmet verdiği alanlar kısaca aşağıdaki gibi açıklanmıştır;

GSM altyapı hizmetleri; kiralama, teknik survey, RF ve MW planlama, inşaat ve montaj, test ve devreye alma.

BTS BSC MSC istasyonları; kule ve çatı üstü tipleri inşası.

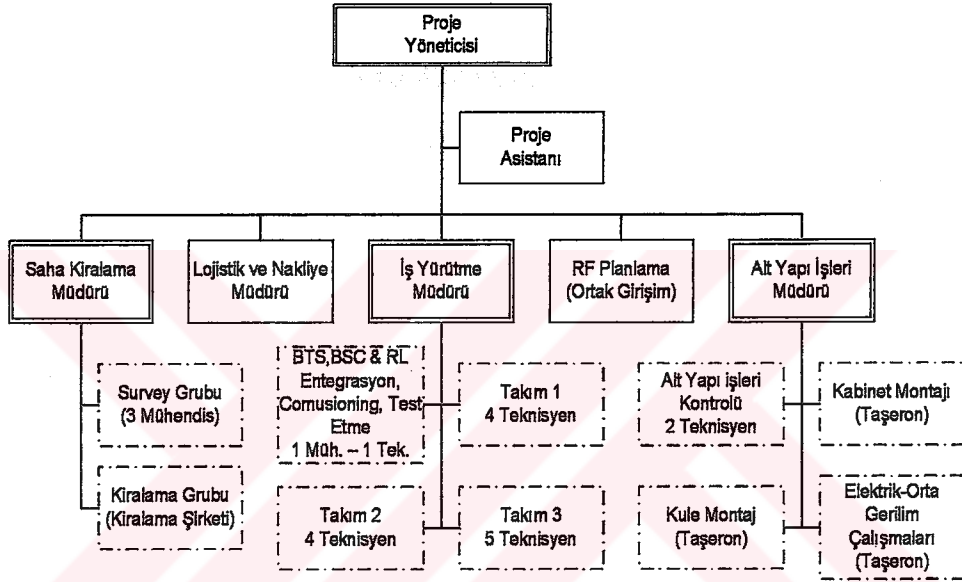
Kalitel firması 1995 yılından beri Telekomünikasyon sektöründe hizmet vermektedir. Bu zamana kadar Telsim, Aria ve Turkcell operatörleri için toplam 135 GSM baz istasyonu kurulumunun anahtar teslimini gerçekleştirmiştir. Hali hazırda, Aria ile Aycell şirketlerinin birleşmesi ile oluşan, yeni adıyla ARIA şirketine çalışmakta olup Güneydoğu Anadolu bölgesi ve Doğu Anadolu bölgesinde eski ARIA GSM baz

istasyonlarının demontajını yapıp, yeni alternatif sahalara taşınması ve kurulumunu gerçekleştirmektedir. GSM sektöründe 2004 yılı itibariyle tek ve gerçek çalışma alanı olan AVEA GSM baz istasyonları kurulumu tüm hızıyla devam ettiği için Kalitel firması gibi birçok firma bu ve benzeri hizmetleri sunmaktadırlar.

Aşağıdaki şekilde Kalitel firmasının GSM baz istasyonu projesi için organizasyon şeması gösterilmiştir.

Kalitel Organizasyon Şeması

Sunday, December 26, 2004



Şekil 3.12: Kalitel Aycell Organizasyon Şeması

Güneydoğu Anadolu bölgesinin sorumlu müdürü (saha yöneticisi) sayın Ferit VARDAR ile GSM baz istasyonu kurulumu esnasında personelin motivasyonlarıyla ilgili sorunların neler olduğu hakkında ve ne derece projeyi etkilediği yönünde tespitler için görüşmeler yapılmıştır.

Alcatel Endüstri Telekomünikasyon A.Ş.

Sabit ve mobil geniş bant ağları, uygulamaları ve hizmetleri konusunda lider olan Alcatel, telekomünikasyon taşıyıcılarına, internet hizmet sağlayıcılarına, kurumlara, kurumsal müşteri yada çalışanlarına ses, veri ve video uygulamaları alanında iletişim çözümleri sağlamaktadır. Alcatel'in Türkiye ve Dünya çapında sahip olduğu konum

ve uzmanlığını, müşterilerine kaliteli hizmet ve en son teknolojiyi sunmak amacıyla kullanmaktadır. 2003 yılında 12.5 milyar € satış gerçekleştiren Alcatel, 130 dan fazla ülkede faaliyet göstermektedir.

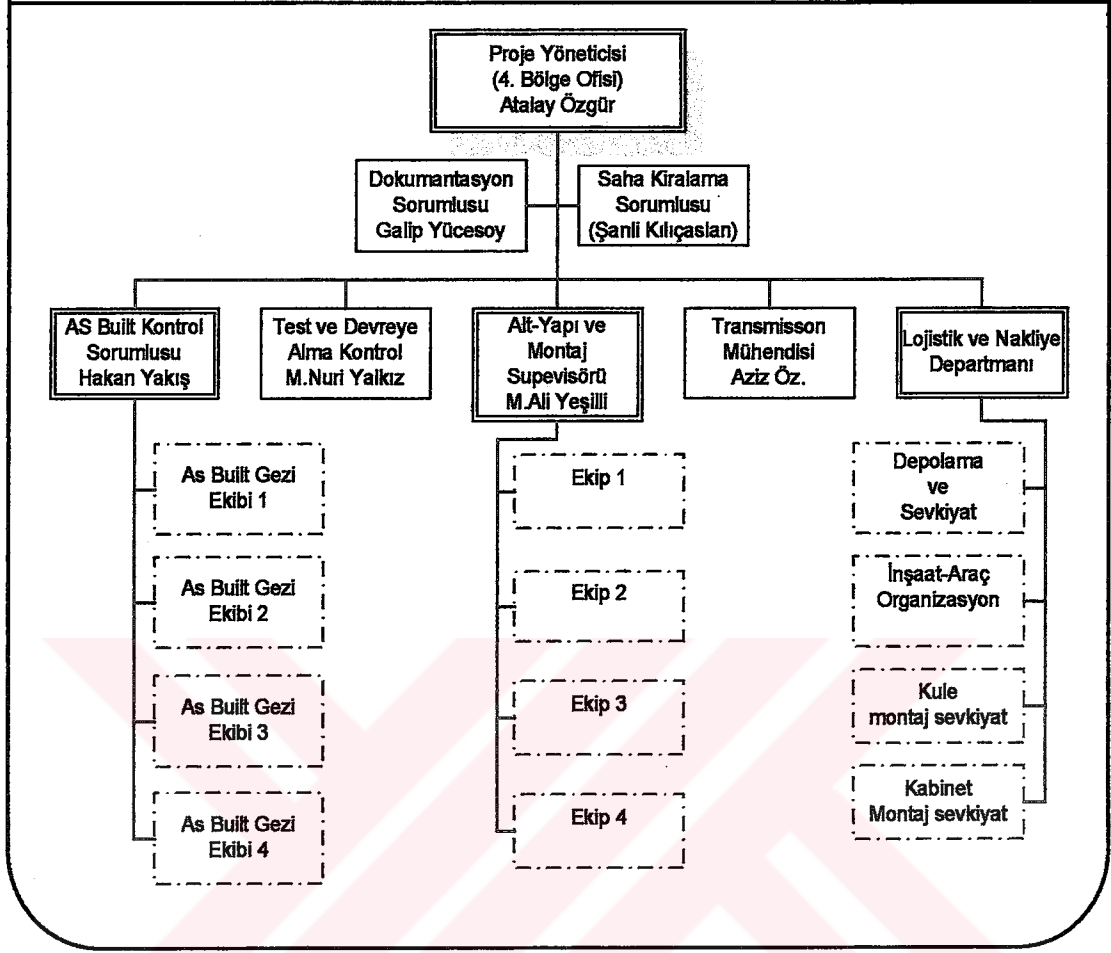
Alcatel Telekomünikasyon sektöründe çok çeşitli ürün portföyü ve hizmeti bir arada veren Türkiye ve dünyadaki büyük şirketlerden biridir. Daha önce Alcatel Teletaş olarak ülkemizde kurulan bu şirket, daha sonra Alcatel olarak ayrılmış ve Teletaş NETAŞ olarak yeni bir şirket adında kurulmuştur. Alcatel GSM sektöründe özellikle TELSİM ve AYCELL (şuan ki adı AVEA olarak bilinen) GSM baz istasyonları kurulumu, entegrasyonu vb. tüm çalışmaları yürüten firmaların en başındadır.

Alcatel'in GSM sektöründe Türkiye açısından en önemli tecrübesi AYCELL projesidir. AYCELL projesinde yaklaşık 5000 GSM baz istasyonunun anahtar teslimini yüklenmiş olup, hali hazırda bu işlerin devamını getirmektedir. ALCATEL Türk Telekom'dan işi alıp bu sektörde taşeron olarak çalışan, kaliteli firmalara dağıtarak konsorsiyum olarak işlerini yürütmektedir. Şu anda Türkiye'nin güney ve doğusunda taşeronlarla AVEA İletişim Hizmetleri A.Ş.'nin GSM baz istasyonlarının kurulumu için ana yüklenici konumundadır. Test konusu örnek yüklenici INTEL Mühendislik, bu projenin ilk başlangıcından bu yana Alcatel ile konsorsiyum halinde çalışmaya devam etmektedir.

Alcatel'in Malatya'da 4.bölge ana ofis adında konumlandırılmış bir ofisi vardır. Bu ofiste örgütlenen grup tüm taşeronları buradan organize etmekte ve İstanbul'daki ana merkezle koordineli bir şekilde iletişim kurarak projenin gidişatını sağlamaktadır. Malatya ofis genel müdürü Atalay ÖZGÜR 2002 yılında başlayan AYCELL projesinden beri Alcatel'e hizmet vermektedir.

Alcatel'in organizasyon yapısı geniş bir yapıya sahip olmasıyla birlikte kompleks bir yapıya da sahiptir. Aşağıda görülen organizasyon şeması sadece 4.bölge AYCELL projesi organizasyon şemasını temsil etmektedir.

Alcatel 4.Bölge Organizasyon Şeması Ekim 2004



Şekil 3.13: Alcatel GSM Grubu Organizasyon Şeması

FPS Mühendislik ve Ticaret Ltd. Şti.

FPS Mühendislik geniş bant yayın ve telekomünikasyon alanlarında daha kaliteli hizmetler vermek için 1992 yılında kurulmuş, Türkiye'deki kaliteli firmalardan biridir. Hali hazırda mühendislik, altyapı işleri, proje danışmanlık, proje yönetimi gibi telekom sektöründe hizmette bulunabilecek şirketlerin başında yer alır. Aynı zamanda telekomünikasyon sektöründe, telekomünikasyon sektörü için gerekli olan yurt dışı ürünleri sağlamakta önemli bir yere sahiptir.

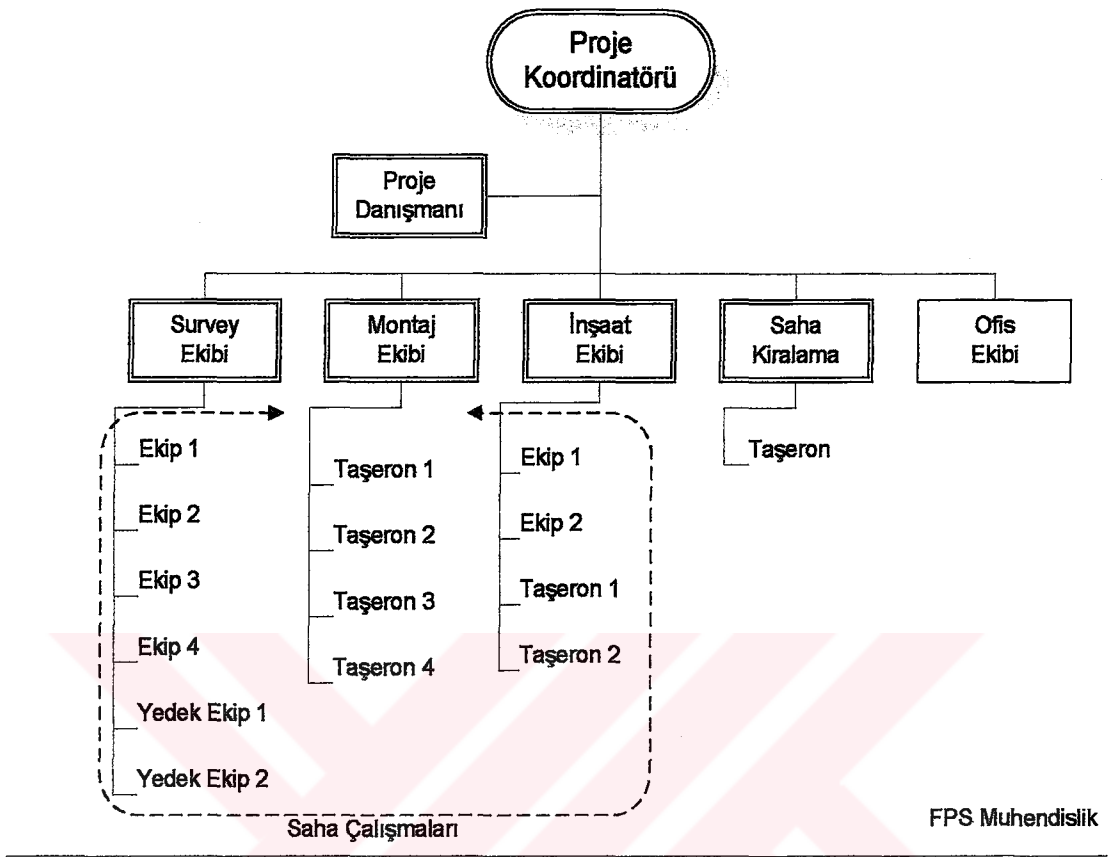
FPS Mühendislik, şirkete özgü kaynak ve deneyimleriyle telekomünikasyon sektörüne ve anahtar teslimi projelere büyük ölçüde katkıda bulunmuştur. Aşağıda FPS Mühendisliğin vermiş olduğu hizmetler listelenmiştir;

- Dizayn ve Mühendislik
- Survey Çalışmaları
- İnşaat İşleri
- Saha Yönetimi
- Devreye Alma ve Test Çalışmaları
- Proje Danışmanlık Yönetimi
- Network Planlama
- Bakım ve Onarım
- Eğitim

FPS Mühendislik, Alcatel'in AYCELL projesini yapmaya taahhüt vermesinden sonra taşeronlarından biri olarak Alcatel'e hizmet etmektedir. Şuanda Alcatel'in hizmet verdiği bölgelerde (Güney ve Doğu Anadolu Bölgesi) hizmet sunmaktadır. FPS Mühendislikte görüşülen yönetici Sn. Sinan YILDIZHAN şu anda ilgili bölgelerde en üst ve tek sorumludur. Kendisiyle yapılan birkaç görüşmede gündemdeki çalışmalardan ve sorunlardan tez konusuna yararlı olacak olumlu ve faydalı bilgiler edinilmiştir.

Aşağıda FPS Mühendisliğin, AYCELL projesi için düzenlenmiş organizasyon şeması gösterilmiştir.

FPS Mühendislik 2. Bölge Organizasyon Şeması
Kasım 2004



Şekil 3.14: FPS Mühendislik Aycell Organizasyon Şeması

PALMET Metal Endüstri ve Ticaret A.Ş.

PALMET Metal, yapmış olduğu işler ve verdiği hizmetler açısından ALCATEL'le benzerlik göstermektedir. Özellikle telekomünikasyon sektöründe Türkiye'nin önde gelen firmalarından biridir. AYCELL'in projesinden önce herhangi bir operatör için hizmet vermemesine rağmen bu sektörde ana yükleyicilerden biri olmaya devam etmektedir. Şuanda PALMET'in GSM baz istasyonları kurulumu ile ilgili hizmetleri Karadeniz Bölgesi ve Marmara Bölgesinde devam etmektedir.

PALMET'i diğer firmalardan ayıran önemli bir özellik ana yüklenici sıfatını aldıktan sonra yaptığı tüm işleri taşeronlar vasıtasıyla sonuçlandırmaya çalışmasıdır. Firma, bir pilot firma gibi davranıp tüm işlerin organizasyonu ve kontrolü ile ilgili sorumluluk taşır.

Sayın Ufuk YILDIZ hali hazırda Karadeniz Bölgesinde saha yöneticisi kimliği altında görev yapmaktadır. Ufuk Bey 2002 yılından beri AYCELL projesiyle ilgili, özellikle

Karadeniz Bölgesine ait tüm çalışmalarda tek yetkili olarak görevini devam ettirmektedir.

Bu projede yer alan organizasyon şeması diğer firmaların organizasyon şemasıyla karşılaştırıldığında büyük farklılıklar olduğu görülmektedir. Tüm işleri taşeronlarla yapmak personel motivasyonu açısından farklı bir bakış açısı ortaya çıkarmıştır.

Aşağıdaki Şekilde PALMET Metal'in AYCELL projesi organizasyon şeması gösterilmiştir.

Palmet Metal- Aycell Faz-1 Organizasyon Şeması Kasım 2004



PALMET Metal Endüstri ve Ticaret A.Ş.

Şekil 3.15: Palmet GSM Grubu Organizasyon Şeması

Master Teknik Ltd. Şti.

Master Teknik Ltd. Şti. 2000 yılında kurulmuştur. Master Teknik dinamik ve özverili bir kadro ile servis işlerinde (Telekomünikasyon ve Bakım Servisi) kesintisiz 24 saat hizmet vermeyi, taahhüt işlerindeyse zamanında eksiksiz ve kusursuz iş bitirmeyi hedef haline getirmiştir. Firma, bu güne kadar hedeflerini gerçekleştirmiş ve telekomünikasyon sektöründe yer edinmiş bir şirkettir.

Master Teknik, Ürün ve Hizmet sektöründe daima sektörün en önde gelen ürünleriyle çalışmayı hedeflemiş, bu çerçevede bayilik ve servis ağını kurmuştur. Bu anlamda en iyi kaliteyi olabildiğince uygun piyasa şartlarında gerçekleştirmeyi temel ilke edinmiş bir şirket izlenimi vardır.

Master Teknik, ALCATEL'in taşeronlarından biri olup, hali hazırda Türkiye'nin güney bölgesinde, Adana ve Mersin illerinde GSM Baz istasyonları kuleleri inşası ve GSM antenleri montajı hizmetlerini vermektedir.

Master Tekniğin vermiş olduğu hizmetler aşağıdaki gibidir.

- AG-OG (Alçak Gerilim – Orta Gerilim) Enerji Tesisat Montajı
- Telekomünikasyon Tesisat Montajı
- Otomasyon Tesisat Montajı
- Kule ve TRT Anten Montajı
- Deniz Aşırı Geniş Bant Anten Montajı
- GSM Baz İstasyonu Sistem Entegrasyonu ve Devreye Alma

Görüşmeler Master Teknik kurucusu ve Genel müdürü Sn.Adnan Yılmaz ile yapılmıştır.

Mortel-Tel Telekom A.Ş.

Mortel-Tel Telekom, telekomünikasyon sektöründe kurumsal ve bireysel çok yönlü hizmetlere sahiptir. Birşeyler hizmetler içerisinde kablosuz network ve iletişim teknolojilerinde saygın bir yere sahiptir. Kurumsal hizmetlerde ise GSM bağlantı şebekeleri ve bu sistemlerin kurulumları ile ilgili büyük projelere imza atmıştır. Mortel-Tel 1985 yılında Türk Telekom bünyesinde çözüm ortağı olarak hizmete başlamıştır. Daha sonra GSM şebekelerinin genişlemesiyle bu sektörün daha da büyüyeceğini göz önüne alarak şirket içinde yeni bölümler ve departmanlar oluşturup bu sektörde hizmet vermektedir.

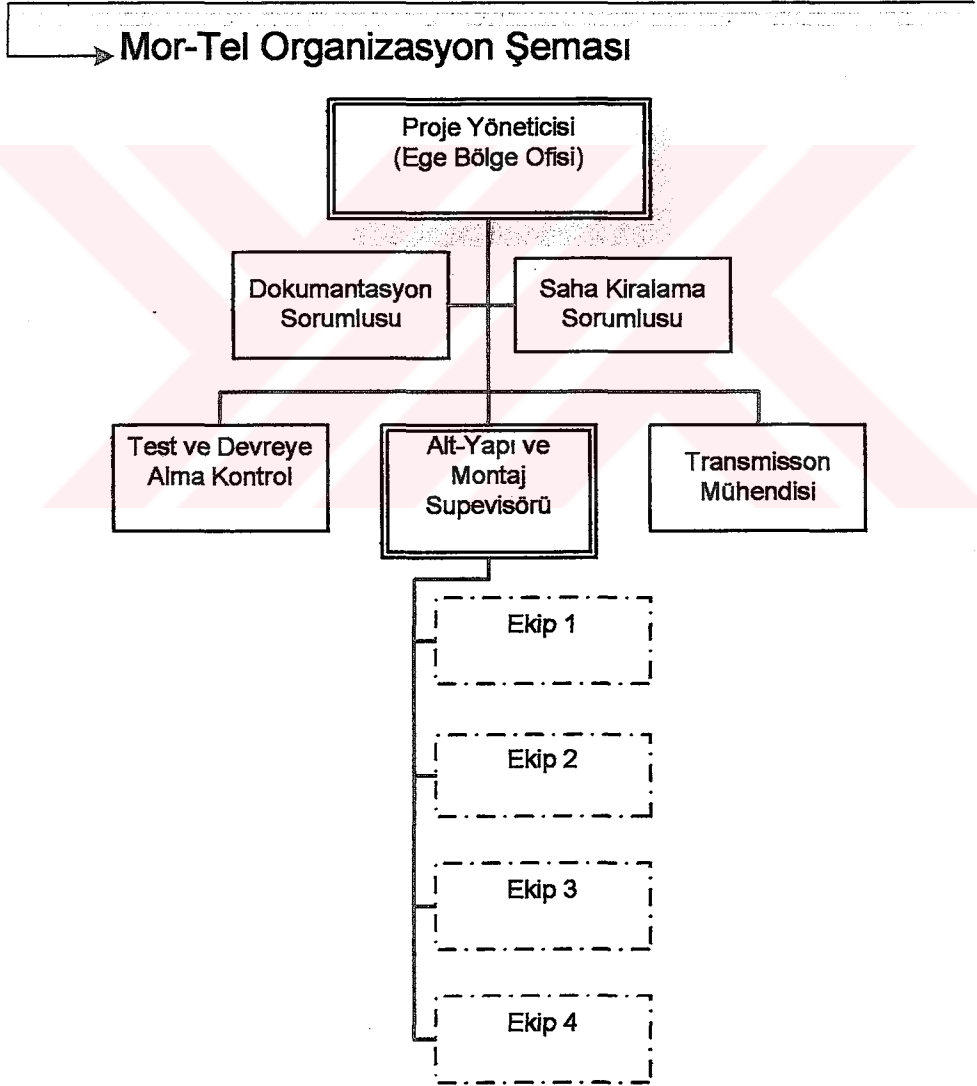
Mortel-Tel çoğunlukla TURKCELL, TELSİM ve ARIA GSM şebekelerinin anahtar tesliminde görev almış, şuanda da AVEA GSM şebekelerinin birincil yüklenicilerinden biri olmuştur.

Mortel-Tel Telekom'un hizmet alanlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Uluslar arası iletişim şebekeleri
- GSM baz istasyonu kurulumu, entegrasyonu ve testi
- Deniz aşırı haberleşme sistemleri
- ADSL ve Network teknolojileri
- VOIP teknolojileri ve entegrasyonu
- Network yönetimi

Mortel-Tel, Alcatel ve Palmet gibi ürün ve hizmet sektöründe hemen hemen eşit düzeyde bir firmadır. Şuanda AVEA GSM şebekeleri kurulumu projesinde Ege Bölgesinin ana yüklenicisi konumundadır. Görüşmeler Ege Bölgesi faz 4 aşaması alt yapı koordinatörü Fazıl KÜREK ile yapılmıştır.

Aşağıdaki Şekilde Mortel-Tel'in AVEA projesi organizasyon şeması gösterilmiştir.



Şekil 3.16: Mor-tel GSM Grubu Organizasyon Şeması

Firmalar ile yapılan görüşmelerde; GSM baz istasyonu kurulumu çalışmaları esnasında oluşan olumsuzlukların insan kaynakları yönetimi açısında değerlendirilmesi istenilmiştir. Örnek yükleniciye yapılan EK-C'de ki anketin sonuçları hakkında bilgiler verilerek, kendi organizasyonlarında proje boyunca İKY yönünden yorumlar almaya çalışılmıştır. Bu nedenle her firmaya çoktan seçilmiş 6 soru yönetilerek cevaplar alınmıştır.

Sorular:

1. Personelin motivasyon düzeyi hangi düzeydedir? Sebepleri ile birlikte açıkla mısınız?
2. Personelin (saha ve ofis'te çalışanları ayrı ayrı düşününüz) görev/maaş oranı nasıldır?
3. Personelin çalışma esnasında yaşadığı bireysel sıkıntıları hakkında bilgiler ediniyor musunuz?
4. Personelin iş ile ilgili genel sorunları var mı? Varsa bu sorunlar hakkında yada düşünceleriniz nelerdir?
5. Personel ile (varsa) sıkıntıları hakkında karşılıklı görüşmeler yapıyor musunuz?
6. Yapılan iş'te gecikme, maliyet artışı ve kalite düşüklüğünün etkisinin önemli bir kısmının personelin motivasyon sorunlarından kaynaklandığını düşünüyor musunuz? Açıklar mısınız?

Yukarıdaki sorular GSM sektöründe hizmet veren 6 firmanın proje yetkililerine yöneltilmiştir. (Şekil....)



Şekil 3.17: Firma-Yetkili Şeması

Cevaplar:

1. Kalitel Yetkilisi Sn. Ferit VARDAR'ın sorulara verdiği cevaplar ele alındığında;

ilk soruya verilen cevaplara bakıldığında, personelin motivasyon düzeyi hakkında olumlu yanıtlar alınmadığı görülmektedir. Son 3 yılda özellikle saha kamulaştırma çalışmalarında yaşadığı zorlukların artması ve buna ek olarak halkın daha bilinçli davranışlarla gösterdiği şikayetler sonucu inşa ve montaj çalışmalarında aksamalar ve iptallerin yaşanması, personelin gözünde ciddi olumsuz etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Çalışma şartlarının zor olması ve koşulların hem şirket açısından hem de personelin iş üretme performansı açısından olumsuz yönde ilerlemesinin endişe verici boyutlara geldiği belirtilmektedir.

Bir diğer olumsuz neden; az sayıda fakat kalifiye çalıştıran firmaların, sektörün büyümemesi nedeni ile işçi çıkartmak zorunda kalmasıdır. İşçilerin diğer sektörlere kaymasıyla kalifiye eleman sayısı azalmış, yeni istihdamlarda pozisyonlara kalifiye olmayan kişiler yerleştirilmiştir. Yapılan işlerde kaliteden yoksun ve zamana dayalı

gereksiz artışların olması nedeniyle, yüklenici ve işveren arasında problemler yaşanmasına neden olmaktadır.

İkinci soru ile ilgili görüşlerde ise; Sektörde ilk zamanlarda kule çalışmalarında ve buna müteakip yapılan diğer teknik işlerde kar marjı yüksek iken Aria ve Aycell projesi başlangıcı ve sonrası bu kar marjları oldukça düşük seviyelere inmiştir. Bu da dolaylı olarak makine-insan gücüne yansyarak, günümüz şartlarında teknik kapasitesi yüksek bir sektörde gereken maaş ve sosyal hakların özellikle personele sağlanamamasının endişe verici olduğu görüşünde bulunulmuştur.

Üçüncü soru yöneticinin kendi davranışları ile ilgili olduğu için objektif cevaplar alınamamaktadır. Alınan cevaplarda personel ile bir aile bireyi gibi ilişkileri olduğunu, gerektiğinde özel hayatlarında dahi yardımcı bir kişiliğe sahip bir yönetici kimliğinin varlığından bahsedilmiştir. Bu da 4. ve 5. soruyu nispeten açıklayacak bir cevap verecek niteliktedir. Görüldüğü gibi ast-üst ilişkisinin iyi olması olumsuz diğer nedenler karşısında, olumlu düşüncelerin doğmasını sağlamaktadır. Bu da personelin motivasyonu açısından oldukça önemli olmaktadır.

Altıncı ve son soruda ise; özellikle son zamanlarda iş verenin belirli zaman ve maliyette yapılması gereken işlerin daha kısa bir zaman ve aynı kalitede yapılması için yaptığı baskılar neticesinde insan gücünün gerektiğinden daha fazla öneminin arttığını ve bu konuda hassas çalışmalar yapılmadığında proje olumsuz etkisinin birçok kalemden daha fazla olacağı görüşü belirtilmiştir.

2. Alcatel Endüstri Telekomünikasyon A.Ş. 4. Bölge (Malatya Ofis) Genel Müdürü Sn.Atalay ÖZGÜR ile yapılan görüşmeler sonucu;

Sorulara genel olarak bakıldığında, personelin motivasyon düzeyinin uzun zamandan beri (bu zaman 2003 yılından itibaren) düşük olduğu söylenmektedir. Nedenleri ise oldukça düşündürücü ve önemlidir. Sektörün önemli sorunlarının olması yani sürekli bir işe sahip olmak isteyen bir bireyin artık bu sektörü tercih etmemesi ve ayrıca mevcutta çalışan kalifiye personelin geleceğinin garanti altında olmadığını hissederek çalışması, projeyi ve şirket içindeki havayı olumsuz yönde etkilediği ifade edilmiştir.

Şirketin hiyerarşi yapısı nedeniyle klasik organizasyon temeli güdüldüğünden ast-üst ilişkisinin belirli bir düzeyde olması nedeniyle personelin sıkıntıları hakkında net bir yargıya varamadığını fakat iş ile ilgili bazı problemleri olan bir çok personele sahip olduğunu düşündüğü proje yöneticisi tarafından ifade edilmiştir. Teknik kapasitesi yüksek personel ile çalışılması gereken bu sektörde son zamanlarda bu anlayıştan uzak davranılmasının hem kendi şirketleri için hem de bünyelerinde çalışan taşeron firmalar için olumsuz yönde etkiler doğurduğunu özellikle belirtmiştir.

Özellikle saha çalışmalarında meydana gelen bazı aksamalar (iş kazası, kamulaştırma, nakliye ve hava koşulları) nedeniyle personeli farklı yönlerde motive etme gereği duyulduğunu, fakat bu yönde profesyonel bir yönetim anlayışının henüz bulunmaması nedeniyle bireysel katkılarla çözümlere gidildiği belirtilmiştir.

Bunlar,

- Personeli yemeğe götürme,
- Hafta sonu tatilini arttırma,
- Prim verme ve teşviklerdir.

Buradan çıkan sonuç, personelin motivasyonu ile işlerin yürümesi ve kaliteli bir çalışmanın ortaya çıkması arasında sıkı bir bağ olduğudur.

3. FPS Mühendislik ve Ticaret Ltd. Şti.

Sn.Sinan YILDIZHAN, farklı ve önemli açılardan soruları yanıtlamıştır;

İlk soruya bir hicivle karşılık vererek “Personel yok ki motivasyon sorunu olsun” diyerek farklı bir konudan yaklaşmıştır. Şirketinin telekomünikasyon sektöründe uzun yıllardan beri faaliyet gösterdiğini ve kaliteli hizmetlere imza atan şirketlerden biri olmanın getirdiği iş anlayışı ile çalıştıklarını ifade etmiştir. Fakat son yıllarda bunun doğruluğunun artık kalmamasının, şirket bünyesinde çalışan her kademe personel için olumsuz bir havanın solunması anlamına geldiğini vurgulamıştır.

Buna sebep olan nedenlerin en başında;

- Kar marjının düşmesi,
- Projelerin kısa vadeli olması ve
- Projelerinin önünün açık olmamasını göstermiştir.

Personel istihdamını engelleme politikasına itmiştir. 2002 yılında sadece sahada çalışan personel sayısının 75 olduğunu, şu anda ise 12 kişinin kaldığını, boşta kalan kadroyu da taşeronlaşma mantığı ile çözmeye çalıştıklarını irdelenmiştir. Bu anlayışın da farklı sorumluluklar getirmesi şirkete kontrol mekanizması gibi ek yük getirmiştir.

Tüm bu nedenlerin sonucunda, personele verilen maaş ve sosyal hakların piyasa koşullarına göre oldukça düşük olması sektörde çalışmakta olan kalifiye personeli farklı sektörlerde çalışmaya ya da yurtdışı iş olanaklarını değerlendirmeye itmektedir. GSM sektörü gibi teknik kapasitesi yüksek işlerde personele verilmesi gereken değerin bu kadar düşmesi direkt olarak işlerin gidişatını da etkilemesi önemli bir faktör olarak yanıtlanmıştır.

Personel ile yönetici arasında güçlü bir bağ olduğunu, fakat bunun zaman zaman etkisini göremediğini ifade eden Sinan Bey, iş yaptırma konusunda ciddi sıkıntılar yaşadığını vurgulamıştır.

4. PALMET Metal Endüstri ve Ticaret A.Ş.

Sn. Ufuk YILDIZ ile Alcatel 4. Bölge Müdürü Sn. Atalay ÖZGÜR'ün görüşleri arasında büyük benzerlikler söz konusudur. Ek olarak, personel motivasyonu açısından dikkate değer birkaç önemli faktörün üzerinden tekrar geçilmesinin faydalı olacağı düşünülmüştür.

Sektörde projelerin azalması ve işgücünün gün geçtikçe azalması ana yüklenicileri zor duruma soktuğu için, taşeronlaşma yoluyla kendi risklerini daha az seviyelere çekme girişimleri olmuştur. Bu da mevcutta istihdam edilmiş bazı personelin işten çıkarılmasını gündeme getirmiştir. Palmet Metal'de her yıl büyük sayıda personel işten çıkarılmayla yüz yüze gelmiştir. Bunun sonucu olarak personel dilinde her Cuma öğleden sonra "işten çıkarılanların listesi" sendromunu yaşayan proje personeli bu olumsuz havadan oldukça etkilenmektedir.

Palmet Metal, GSM şebekelerinin kurulumu çalışmaları için 2003-2004 yıllarında ve halen devam etmekte olan projelerinde sadece taşeronlarla çalışmalar yaparak proje bitirmeyi hedef edinmiştir. Bünyesinde personel barındırmak yerine alınan bu karar, mevcut personeli gerçekten de olumsuz etkilemiştir.

5. Master Teknik Ltd. Şti.

Sn.Adnan YILMAZ'ın sorulara vermiş olduğu yanıtlar hemen hemen yukarıda bahsedilen konular ile benzerlikler taşımaktadır. Görüldüğü gibi bunlar sektörün ortak sorunları haline gelmiş ve göz ardı edilmeye devam edilmektedir.

Personelin çoğu şirketin ilk kurulumunda göreve başlamış bireylerden oluşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında personel motivasyonunun biraz daha kalıcı ve iyi durumda olduğu söylenebilir. Fakat Master Teknik, Alcatel firmasına taşeronluk yapan bir firma olduğu için Alcatel'den tahsil edilmesi gereken hak ediş gecikmeleri direkt olarak işlerin yavaşlamasına ve personelin maaşlarını alamamasına neden olmaktadır. Bu da her ne kadar personel şirkete bağlı olsa da, bir dereceden sonra önemli bir sorun haline gelmektedir.

Personel ile yönetici arasında aile bağına benzer bir ilişki olması olumlu gelişmedir. Görüldüğü gibi ast-üst ilişkisinde istenilen seviye yakalanmıştır.

6. Mortel-Tel Telekom A.Ş

Mor-Tel Telekom'dan Sn.Fazıl Bey ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilen cevaplar aşağıdaki gibidir:

Aycell Projesinde çalışan personelin motivasyon düzeyinin yüksek olmamakla birlikte olumsuz yönde olduğunu fakat zaman zaman bu gibi sorunları bireysel çabalarla hallettiklerini ifade etmiştir. Mor-tel hem GSM baz şebekelerinin kurulumunda hem

de Turk Telekom gibi kurumsal şirketlere Network şebekeleri ile ilgili hizmetler vermektedir. GSM kısmında yaşanan finans zorluklarını diğer hizmetlerden genel para akışıyla dengelemektedir. Bu durum Alcatel ve Palmet gibi büyük şirketlerde de olması gerekirken bu şirketlerin organizasyon yapısında her hizmet birimi ayrı proje bütçesi ile sürdürülmektedir. Bu nedenle aynı zamanda personelin maaş sıkıntısı yaşaması diğer şirketlere göre biraz daha ılımlı gerçekleşmektedir.

Mor-tel Telekom insan gücünün bir projede en üst düzeyde önemli bir kriter olduğunun farkında olup bu konuda insan kaynakları yönetimine önem veren bir şirket olarak karşımıza çıkmaktadır. Personel ile yönetim arasında ilişkiyi yöneten insan kaynakları birimleri iyi bir şekilde çalışmaktadır.

Sonuç olarak örnek şirket ile diğer 6 şirketin personel motivasyonu ile ilgili sıkıntıları ve bu konudaki düşünceleri hakkında bilgiler verilmiştir.

5. Tahmin edilen maliyet-zaman ile gerçekleşen maliyet-zaman arasındaki farklılıklar nedeniyle proje bütçe sıkıntıları,

Sahaların tahmini maliyet-zaman analizi sahaların türüne göre değişmektedir. Yani sahanın özel, TT yada-orman sahası olması durumunda maliyet-zaman analizi açısından farklı kategorilerde ele almak gerekir. Tahmin edilen maliyet-zaman ile gerçekleşen maliyet-zaman arasındaki farklılıklarının bu kadar büyük olmasının nedenleri sahanın durumu çevresel faktörler ve en önemlisi çalışan personelin eğitimsiz yani kalifiye olmayışı, 4. kısımda belirtilen sebeplerden dolayı ortaya çıkan performans düşüklükleridir.

Örnek olarak; Adıyaman ilinde olan AN0161A sahasının montaj aşamasına kadar olan tüm çalışmaları tahmin edilen zamanda olmuş, fakat montaj çalışmasına başlanıldığı tarihten itibaren tahmini sürenin çok ötesine çıkıldığı görülmüştür. Bu da saha ekibinin maliyetlerini her geçen gün arttırmış ve projeye ek bir yük getirmiştir. Tahmini planlama değerleri farklı olarak meydana gelen aksaklıkların başından insan yönetiminden kaynaklandığı aşikar bir şekilde görülmektedir. EK-B'de tahmini planlama süreçlerine bakıldığında montaj çalışmasının en fazla 3 ay içinde tamamlanması uygun görülürken bu değer 5 ay'a çıkmıştır. Sonuç olarak; diğer sahalarla ayrılan bütçelerden kesintiye gidilmesi zorunda kalınmıştır.

6. Proje süresince genel olarak ortaya çıkan sorunların sağlıklı bir şekilde bir üst yönetimlere taşınmaması ve Merkezi Yönetimdeki iletişim sorunlarının oluşması

Proje yönetim grubu sahadaki tüm kiralama, survey, LOS çalışmalarının yönetilmesi ve sürdürülmesinde birebir sorumludur. Oluşabilecek tüm aksaklıkları survey ve

projelendirme müdürüne rapor halinde sunmak zorundadır. Bu sorunlar üzerinde haftalık toplantılar halinde mler aranır. Proje yönetim grubu survey ekibi ve diğr alt ekipler survey ve projelendirme müdüründen m alamadıkları takdirde genel koordinatrle bağlantıya geçebilirler. Bunun sebebi işlerin kısa zamanda yapılmasından dolayı tüm çalışma ekibinin yoğun bir tempoda iş üretmelerinin aksamaması için yönetici sayısının arttırılmasıdır. Fakat bu projede, projede bulunan tüm ekibin istekleri, sorunları ve diğr işleri aksatacak tüm nedenlerine survey ve projelendirme müdürünün yanıt verememesi durumunda genel koordinatör bünyesinde bulunan proje yöneticileri devreye girmesidir.

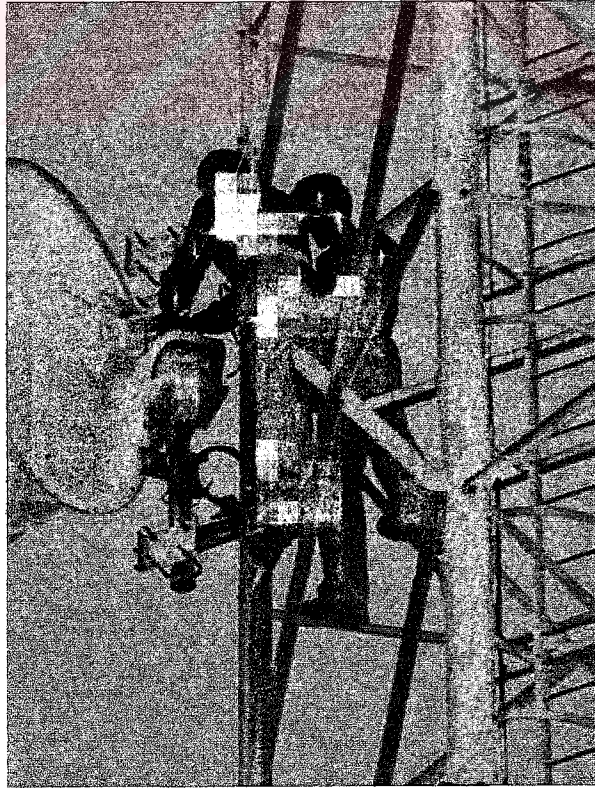
rnek verecek olursak; sahada yaşanan mali, personel ve ekipman sıkıntılarının anında halledilmesi konusunda direk sorumlu genel koordinatrdr. Bu gibi zaman kısıtlaması olan durumlarda proje yönetim grubunun yazılı olarak survey ve projelendirme müdürüne bu istekleri iletmesi ve daha sonra bu merciden de genel koordinatöre yönlendirmesi bir süreci ifade eder. Bu durumda da ekipler yada proje yönetim grubu direk olarak genel koordinatrle iletişime geçebilirler. Fakat proje esnasında bu organizasyon ve yönetimin gerçekleşmesi yeterli derecede olmamıştır.

7. Saha personelinin iş güvenliğinden yoksun çalışması nedeniyle kazaların artması ve motivasyon sorunları

Kule Montajı, Anten montajı gibi riskli çalışmalarda; personelin iş güvenliğinde gereken nemler alınamamıştır. İlk bakış maliyetli olarak görülen bu kısım daha sonra ortaya çıkmıştır ki iş güvenliği alınmayan personelin yaşadığı iş kazaları sonucu daha fazla maliyetin ortaya çıktığı grlmştır. şekil 3.9'da grldğı gibi Kule ve Anten montajı yapan personel, güvenlik kemeri gibi kaza oranını düşürecek herhangi bir malzeme kullanmadan çalışmaktadır.



Şekil 3.18: Kule Montajı yapılırken



Şekil 3.19: Anten Montajı yapılırken

4 SONUÇ VE ÖNERİLER

Gelişen teknik ve teknoloji ile birlikte büyük mühendislik yapılarının gerçekleştirilmesi ihtiyacı günümüzde daha da belirgin hale gelmiştir. Bu tür yapıların gerçekleştirilmesi sırasında çok büyük yatırımlar yapılmakta, büyük insan ve makine gücü kullanılmaktadır. İş kalemlerinin çok kapsamlı olması sebebi ile bunların birbirleri ile olan uyumlarının tüm ayrıntıları ile düşünülmesi ve inşa sırasında karşılaşılabilecek tüm sorunların planlama aşamasında tahmin edilmesi bir zorunluluktur. Buna ek olarak yapım aşamasında organizasyonun ve yönetimin titizlikle yapılması ile proje istenilen sürede ve ayrılan bütçe ile hedeflenen kalitede tamamlanabilmektedir.

Ne yazık ki uygulamalara bakıldığında çalışmaların bu kadar başarılı sonuçlar vermediği görülmektedir. Yeterli kaynaklar ayrılmamış, iş-zaman planlamaları tüm ayrıntıları ile çalışılmamış ve planlanmamış olmasıyla birçok proje beklenen zamanda tamamlanamamakta veya maliyet beklentilerin çok üzerinde olmaktadır.

Bunun birçok olası nedeni olabilmektedir. Bu nedenler arasında önemli bir etken olan insan yönetimi, proje başarısı ve kalitesinin belirlenmesinde ana unsurlardan birisi olmaktadır. Örnek uygulama projesi olarak anlatılan Aycell projesi de personel yönetimi ve organizasyonunun ne kadar önemli olabildiğinin güzel bir örneği olmuştur. Projenin uygulanması sırasında karşılaşılan problemler ve sonuçları aşağıdaki gibidir;

1. Hava koşulları ve çalışma ortamı yetersizliği,
2. Yönetim ve organizasyon eksiklerinin oluşması,
3. Yüklenici-müşteri arasında iş bölümü tanımlamalarının belirlenememesi ve iletişim sorularının oluşması,
4. Saha personelinin iş-özel hayat dengesini kurma konusunda proje yöneticisinin sorumluluklarını yerine getirememesi, çalışanlarda performans düşüklüğü ve motivasyon sorunları,
5. Tahmin edilen maliyet-zaman ile gerçekleşen maliyet-zaman arasındaki farklılıkların oluşması ve buna istinaden oluşan proje bütçe sıkıntısının yaşanması,
6. Proje süresince genel olarak ortaya çıkan sorunları sağlıklı bir şekilde bir üst yönetimlere taşınmaması ve merkezi yönetimdeki iletişim sorunlarının oluşması
7. Saha personelinin gereken iş güvenliğinden yoksun çalışması nedeniyle kazaların artması

Hava koşulları ve çalışma ortamı yetersizliği; inşaat sektöründe alışıla gelmiş bir sorun olup kurulacak şantiyeler ısınma, barınma ve sosyal faaliyetler için en uygun şartları sağlayacak kriterlerde olmalıdır.

Proje planlaması yapılması projenin iyi yönetilmesi anlamına gelmemektedir. Proje yöneticileri aylık ve haftalık olarak projenin gidişatı tespit etmeli gerektiğinde proje planını revize ederek optimum çözüm için uygun şartları yaratmalıdır.

Yüklenici ile alt yüklenici yada yüklenici-müşteri arasında açık, tutarlı bir sözleşme yapılmalıdır. Projenin tüm kalemleri ve kriterleri kafalarda sorular kalmayacak şekilde tanımlanmalı ve kağıda dökülmelidir. Ancak iki taraf arasında resmi sözleşmeler yapıldığı takdirde iki taraf arasındaki her türlü ihtilaflar çözülebilmektedir.

GSM sektöründe; özellikle saha çalışmalarında yaşanan iş kazalarına engel olmanın en önemli yollarında biri çalışanlara bu konuda eğitimler vermektedir. Daha bilinçli ve eğitilmiş çalışanlarla iş kazalarının önüne kısmen de olsa geçilebilecektir. İş kazalarını engellemenin diğer bir yolu da emniyetli çalışma alanları sağlamak ve bu alanlarda emniyeti artıracak araç gereçler kullanmaktır. Bunlar;

- Emniyet Bandı,
- Güvenlik Kemer,
- Baret,
- Çalışma Vinç vb. dir.

Her çalışanın farklı sosyal ihtiyaçları vardır. Çalışma alanlarının değişik yerlerde olması nedeniyle kişilerin sosyal yaşamları ortadan kalkabilmektedir. Bu ise bir süre sonra kişilerin hayatlarını tekdüzeleştirmektedir. Şartların değerlendirilip, kişilere yoğun iş temposunun ardından kısa süreli de olsa tatil imkanının tanınması bu sorunu çözme de, etkisini azaltacaktır.

Yapılan ankette ve GSM sektöründe hizmet veren 6 şirket ile yapılan görüşmelerde açıkça görüldüğü gibi çalışanlar, çalışmalarının maddi sonuçları kadar manevi - sosyal sonuçlarıyla da ilgilenmektedirler. Çünkü, çalışmanı harekete geçiren (motive eden) gücün kaynağı, bireyin ihtiyaçlarıdır. Kişinin işyerindeki rolünü hedeflendiği biçimde yaşamaları için maddi ve manevi ihtiyaçlarının giderilmiş olması gereklidir. İnsan kaynakları yönetiminin temel hedefi, bireylerin ihtiyaçlarını gidermektir. Motivasyon araçları, çalışanların tatmin olma durumlarına göre ayarlanmalıdır.

GSM Projelerinde meydana gelen zorluktan (kamulaştırma, sahaya ulaşım, çevre şartları) dolayı personelin motivasyonunun azalması nedeniyle gerekli iyileştirmelerin yapılması zorunludur. Kamulaştırma çalışmalarında ve inşa esnasında meydana gelen iş kazalarının önlenmesi çalışanları motive edici etkenlerden birisi olabilir.

GSM Sektörün gün geçtikçe kalifiye işçi yerine kalifiye olmayan işçilerin çalıştırılması personeller arasında gelir seviyesi dengesizliğine ve bunun getirdiği motivasyon düşüklüğüne sebep olmaktadır. Bu nedenle kaliteli bir proje çıkarmak ve şirket için düzenin üst seviyelerde olması, bu kriterlerin göz önüne alınması ve iyileştirilmesi ile sağlanabilir.

Bütün iş yerlerinin temel amacı, işinde mutlu, uyumlu çalışanlara sahip olmaktır. İşinde uyumlu ve mutlu bireyler ile ulaşılabilecek verim, performans ve kalite istenen düzeyde olacaktır. Burada amaç bireylerin bütün ihtiyaçlarının karşılanması değil, kişi ile iş arasında temelde bir uyum sağlanması ve kişinin kuruma bağlılığını gerçekleştirecek motivasyon ve özendirme araçlarının kullanılmasıdır.

Bir kurumdaki sağlıklı insan ilişkilerinin en geçerli kriterlerinden birisi, çalışanların motivasyon ve kişilerden oluşan kurumun moral düzeyidir. Bu konuda fikir veren çeşitli kurum içi olgu ve durumlardan söz edilebilir. Çalışanların motivasyon düzeyi; genel olarak kurumun moral düzeyi ve örgütsel iklim, kurumun yeniliğe açık oluşu ve değişme direnci, bireysel ihtiyaçların karşılanma düzeyi, çalışanların beklentilerinin karşılanma düzeyi, kurumun hedef ve amaçları, çalışanların geleceğe yönelik umutları ve benzeri durumlardan etkilenir. Tüm bunların içinde bireysel ihtiyaçların karşılanma düzeyinin daha etkili ve belirleyici rol oynadığı unutulmamalıdır.

Motivasyon konusunda bütün söylenenlerden hareketle çalışanları özendirme konusundaki araçlar ve bunların kullanılma şekli insan kaynakları yönetimi açısından önemlidir.

Çalışanları özendiren araçlar şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanın tanınması (Kişisel davranış yapıları vb.),
- İş ile birey arasındaki uyumun sağlanması,
- Sağlıklı bir iletişim ortamının oluşturulması,
- Tatmin edici ekonomik kazançların sağlanması,
- Ödül - ceza sisteminin eşitlik ve adalet ilkesine uygun olması,
- Çalışanların güvenliklerinin (istihdam güvencesi) sağlanması,
- İşe yönelik yapısal müdahaleler (iş genişletme, iş zenginleştirme),
- İş ortamının sağlıklı fiziksel koşullara sahip olması,
- İş güvenliğinin artırılması ve uygunlanması.

Sonuç olarak insan kaynakları yönetimi, çalışanlarının ihtiyaçlarını gidermek sureti ile çabalarını kurum amaçlarına yöneltmeyi hedefler. Bunun sağlanmasında, çalışanların motivasyon düzeyi, motivasyon kaynakları, başarı güdüsünün rolü büyüktür. İnsan kaynakları yönetimi işin ya da görevin, çalışan için anlamlı, kurum için önemli olduğunu sağlayacak özendirici araçlar kullanılmalıdır. Böylece çalışanların kuruma

verdikleri ile aldıkları arasındaki dengenin herhangi bir taraf lehine değişmemesi ya da böyle algılanmamasına büyük zen gösterilmesi gerekir. Esasında insan kaynakları yönetiminin temel hedefi bu dengenin sağlanmasıdır.

Proje yöneticisi sorumlu olduğu personelin hangi işlere yatkın olduğunu, performansını gösterebilecek işlerin değerlendirmesini iyi yapmalıdır. Çalışanların cret dağılımını kontrol edemediği takdirde onlara farklı motive edici faaliyetlerle motive etmelidir. Bir projenin gidişatı insan gücünün performansına bağlıdır.

Motivasyon insanların başarılı olmalarına kişisel tatmine ulaşmalarına yardımcı olmaktır. Yöneticiler (yada halk arasında diyebiliriz) patronlar her ekip elemanına işlerinden bekleneni bulmalarına yardımcı olmak zorundadırlar.

Yanıdaki insanların neyin mutlu ettiğini bilip onları mutlu etmelidirler. Çalışanların iş'teki disiplinlerini ve sorumluluklarını kaybettirmeden çalışanlarını cesaretlendirip takviye eden, onlara değer verildiğini hissettiren bir yönetici her zaman çalışanlarının takdirlerini kazanabilmektedir. Çünkü, çalışanlarına yaptıkları işte iyi ve sorumlu olmaları karşısında yöneticinin kendisine yararı olduğu kadar, çalışanın da bu yararlardan faydalanabileceğini çalışanına hissettirmiştir. Fakat günümüzde bazı istisnai durumlar haricinde yöneticilerin birçoğu kendi şirketi yada işletmesinin menfaatlerini her şeyden önce tutmaktadır. Bireyler işlerini kolayca kaybedebilmektedir. Bu durum kalifiye olmayan işçileri değil, kalifiye olanları da kapsamaktadır.

Bir firmada başarının ve istenilen pozisyona ulaşmanın ölçütü bireylerin hedeflerini kesin olarak belirlemiş olmasından geçmektedir. Yapılan anket ve kişisel görüşlere göre; gelecekte beklenenlerini mantıklı şekilde belirlemiş bireyler, çalışma azimlerini ve disiplinlerini kaybetmedikleri takdirde meslek deneyimlerini daha kolay geliştirebilmektedirler.

Yöneticiler açısından durum değerlendirildiğinde; işinde başarılı, bilgi birikimi yüksek, sorumluluk alabilen ve insanlarla iletişimi güçlü bireyler sektörde tercih edilmektedir. Bu gibi kişiler çalışanları ile daha rahat iletişim kurabilmekte, zorluklarla karşılaşıldığında motivasyonun düşmesini engelleyebilmektedirler.

Maddi ve manevi yönden sıkıntıları olan yöneticilerde ise, durum daha farklı olmaktadır. Yönetici – alışan ilişkisinde karşılıklı güven daha zayıf olduğundan, sorunlar karşısında çözümler kolayca getirilememektedir.

Yapılan değerlendirmelere göre, insan kaynakları yönetiminde çalışanların fikirlerinin değerlendirilmediği görülmüştür.

Elde edilen sonuç, çalışanların daha verimli olabilecekleri çalışma ortamını daha iyi bildikleri yönündedir. Yapılması gereken çalışanların fikirlerinin dikkate alınmasıdır.

Daha etkin bir şekilde çalışanların fikirlerini değerlendirmeye yönelik mülakatta dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır;

- Daha az konuşun,
- Nasıl dinlediğinize dikkat edin,
- Konuyu derinleştirecek açık uçlu sorular sorun,
- Söylenenlerin içeriğini anlamak için can kulağıyla dinleyin,
- Konuşanın gerçek niyetini ele veren küçük ipuçları bulabilmek için vücut diline dikkat edin,
- Birbirinizi doğru anlayıp anlamadığınızı kontrol edin, söylenenleri doğru anladığınızdan emin olmak için duyduklarınızla ilgili sorular sorun,
- Söylenenleri bir de siz tekrarlayın ve doğru anlayıp anlamadığınızı karşınızdakine sorun,

Çoğu işyerinde özellikle konuda adı geçen şirkette işlerin çok önemli bir bölümünü yürütmekte olan gençlerin ve yarı zamanlı elemanların artık yaşamdan değişik beklentileri olduğu yapılan ankette açıkça görülmektedir. Kişiler değişen sosyal çevreye uyum sağlama çabası içindedirler.

Bu noktalara dikkat edildiğinde maddi açıdan kazançlı çıkılabilir. Örneğin, sahada görev yapan personel yöneticilerine, çalışanları ile birlikte farklı sosyal bir aktivite gerçekleştirmeleri için izin verilmelidir. Yeni Personel alımında, en doğru, en nitelikli kişileri insan kaynakları yönetimi en efektif şekilde kullanarak bulmalı ve onlarla çalışılmalıdır.

Çalışanlara ilk iş günlerinde oryantasyon yapılmalıdır. Çalışanların işe karşı tavırları, ilk birkaç gün, hatta ilk birkaç saat içinde oluşmaktadır. Bir elemanın eğitimi için harcanan zaman, çaba, enerji ve para düşünüldüğünde; eğitilmiş elemanı elde tutmak, sürekli yeni elemanları eğitmekten daha kazançlı olmaktadır. Çalışanları, özellikle de gençleri, elde tutmak için çalışana değer verildiği gösterilmelidir. Çalışanı dinlemenin önemi burada ortaya çıkmaktadır.

Gençlerin sabırsız oldukları düşünüldüğünde, onlar için haftalık veya aylık teşvikler oluşturmak gerekir. Başarıları ödüllendirilmelidir. Olağanüstü performans gösterenlere fazladan izin verilmeli ve ekstra harcamalarını karşılayabilmeleri için küçük ücret artışları yaparak prim veya komisyon ödenmelidir. İşyerleri eğlenceli bir ortam haline getirilmelidir.

Çalışanlarla işbirliği yapmak isteniyorsa, onları nelerin harekete geçirdiğini bilinmelidir. Hatalardan ders alma ve kazançlı çıkma fırsatı tanınmalıdır. Anlaşmazlıklar çıktığında, olumlu takınıp, çalışanların haklı ve yöneticilerden daha

iyi fikirleri olabileceği edilmelidir. Yanılgılar ortaya çıktığında, pozisyonu savunmaktan vazgeçmelidir.



KAYNAKLAR

- [1] **Sorgu,D., Kuruoğlu,M., 2000.** “Yüklenici İaat Firmalarında Planlama Departmanlarının Durumu ve Sorunları Açısından Yeniden Düzenleme nerisi”, 2. Yapı İşletmesi Kongresi, İzmir,
- [2] <http://www.tcdd-eemm.gov.tr/2.htm>., Proje Yönetim Eğitimi,
- [3] **Archibald, Russel D., 1976,** Managing High Technology Programs and Projects, John Wiley And Sons Inc, New York
- [4] **Lock Dennis.,1977,**Project Management (2.Baskı), Gower Pres,
- [5] **Adrian J.J., 1979,** Construction Accounting, Reston Publishing Co,
- [6] **Sorgu,D., 1993.** Yapı İletmesi Ders Notu 1, İ.T. İaat Fakültesi Matbaası, İstanbul,
- [7] **Dr. Erkan Bayraktar.,** Proje Yönetimi Notları, İstanbul Üniversitesi
- [8] **Harison, Frederick L., 1981,** Advanced Project Management, Gower Publishing Co.
- [9] **Tosun Kemal., 1971,** İletme Yönetimi, C.I, İstanbul
- [10] **Koontz H., 1964,** Toward A Urifield Theory of Management, Mcgraw Hill
- [11] **Koontz H., 1976,** Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions, Mcgraw Hill
- [12] **Drucker P.F., 1969,** Technology Management and Society, Heinemann.
- [13] **Olu M., İletme Organizasyonu ve Yönetimi (3. Baskı),** İstanbul
- [14] **Mcgregor D., 1960,** The Human Side of Enterprise, Mcgraw Hill, New York
- [15] <http://bilmuh.ege.edu.tr/~sengonca/ece.doc>
- [16] **Dr. Murat Kuruoğlu.,** Proje Yönetimi Notları, İstanbul Teknik Üniversitesi
- [17] **Beardwel, I. Holden., L.** Human Resources Management. Pitman pub, London 1994.

- [18] **K. Tosun.**, İşletme Yönetimi. İ.Ü. İşletme Fak. Yay. İstanbul 1993
- [19] **Ergider. Uygarlık Tarihi.**, (Ed:H.Yüksel). Anadolu Üniversitesi Yay., 1994
- [20] **Trahant, W. W. Bruke, R.Koonce.**, 12 Principles of Organizational Transformation "Management Review". September 1997
- [21] **Gary Dessler.**, Human Resource Management (7 Th Ed). Prentice Hall Inc., New Jersey 1997
- [22] **J.C. Mccune.**, "Management's Brave New World", Management Review, October 1997
- [23] **Dessler, G.**, Human Resources Management (7th Ed.).Prentice Halline, New Jersey 1997
- [24] **R. L. Hughes.**, R.C. Ginnet, G). Curphy. Leadership. Irvin, Chichago T.Y.
- [25] **R. Lessem.**, Total Quality Learning. Blackwell Business, OK 1995, S. 176.
- [26] **M. Kay Ash.**, On People Management. Pan Pub., London 1984, S.1 3.
- [27] **Dr. İlhami Fındıkçı.**, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yönetim Dizisi, 5. Baskı, Alfa Yayınları, Kasım 1999
- [28] **Palmer.**, M.J. Performans Değerlendirmeleri. "Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi" (Çev. Doğan Şahinler). Rota Yayınları, İstanbul 1993
- [29] **T. Kaynak.**, İnsan Kaynakları Planlaması (2. Basım) Bölüm 1, Alfa Yayınları, İstanbul-1996
- [30] **M.C. Zweig.**, Human Resources Management. John Wiley And Sons, Incorporate 1991
- [31] **T. Kaynak.**, İnsan Kaynakları Planlaması (3. Basım) Bölüm 2, Alfa Yayınları, İstanbul-1996
- [32] **T.Bentley.**, Motivating People to Perform. Mcgraw Hill, London 1996
- [33] **M.J. Palmer.**, "Performans Değerlendirmeleri", Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi (Çev. Doğan Şahiner). Rota Yayınları, İstanbul-1993
- [34] **Uyangil.**, İşletmelerde Performans Yönetimi ve Sistemi, Performansın

- [35] **Arie De Gues.**, Yaşayan Şirket. Demirbank Kitapları, İstanbul 1998
- [36] <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/anasayfa-insan.htm>
- [37] **L.E. Başaran.**, Yönetimde İnsan İlişkileri. Kadioğlu Matbaası, Ankara 1992
- [38] **L.Ewin, K.**, Dynamic Theory of Personality, New York 1935
- [39] **Bingöl, D.**, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler 1990
- [40] **W.B. Cannon.**, The Wisdom of The Body, New York 1939
- [41] **Bowditch. J.L.-Buono A.F.**, A Primer on Organizational Behavior 1990
- [42] **Pearson R.**, The Human Resource Managing People And Work in The 1990's (Mcgraw-Hill) 1991
- [43] **Calhoon R. P.**, Personal Management and Supervision 1984
- [44] **Eren.**, Yönetim Psikolojisi (4. Basım). Beta Yay., İstanbul 1993
- [45] **Mcclelland.**, The Achieving Society. D. Von Nostrand Co. New Jersey 1961
- [46] **Skills For Success (The Experts Show The Way Edited By The Soundview Editorial Staff)**, 1989
- [47] **Eren.**, Yönetim Psikolojisi (4. Basım), A.G.E.
- [48] **Skills For Success (The Leader's Window)** 1989
- [49] **Luthans, F.**, Organizational Behavior (5th Ed.) Mcgravv Hill, İnt. 1989
- [50] **Oktay.**,1990
- [51] **Öztürk.**,1995
- [52] **Spinner,M.**, 1981,Elements Of Project Management: Plan Schedule And Control Prentice Hall,
- [53] **Güvemli O.**, 1981,İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama, İstanbul,
- [54] **Cleland D.J., Kocaoğlu D.F.**,1980, Engineering Management, Mcgraw Hill, New York,
- [55] **Kerzner H.**,1980, Project Management for Bankers, Van Nostrand Reinhold, New York,

- [56] **Peker A.**, 1979, Yönetim Muhasebesi (2. Kitap): Firma Düzeyinde Planlama Yatırımcı Planlaması Bütçeleme, İstanbul,
- [57] **Çetmeli E.**, 1982, Yatırımların Planlanmasında Kritik Yörünge (Cpm) ve Pert Metodları, Teknik Kitaplar Yayınevi, İstanbul,
- [58] **Taylor W.J.**, 1979, Successful Project Management (2.Baskı), Business Boks Ltd.



EKLER

- EK-A : Aycell Projesi İçin Görevlendirilmiş Tüm Personel Listesi
- EK-B : GSM Baz İstasyonu PERT/CPM Şemaları ve Gantt Şeması
- EK-C : Aycell Projesinde Kule ve Anten Montaj Çalışmaları Esnasında Görev Alan Personellere Yöneltilen Anket Formu
- EK-D: AYCELL 1800 Mhz Projesi Genel Organizasyon Şeması



EK-A Aycell Projesi İçin Görevlendirilmiş Tüm Personel Listesi

AYCELL GSM 1800 PROJESİNDE GOREVLENDİRİLECEK PERSONEL İSİM LİSTESİ

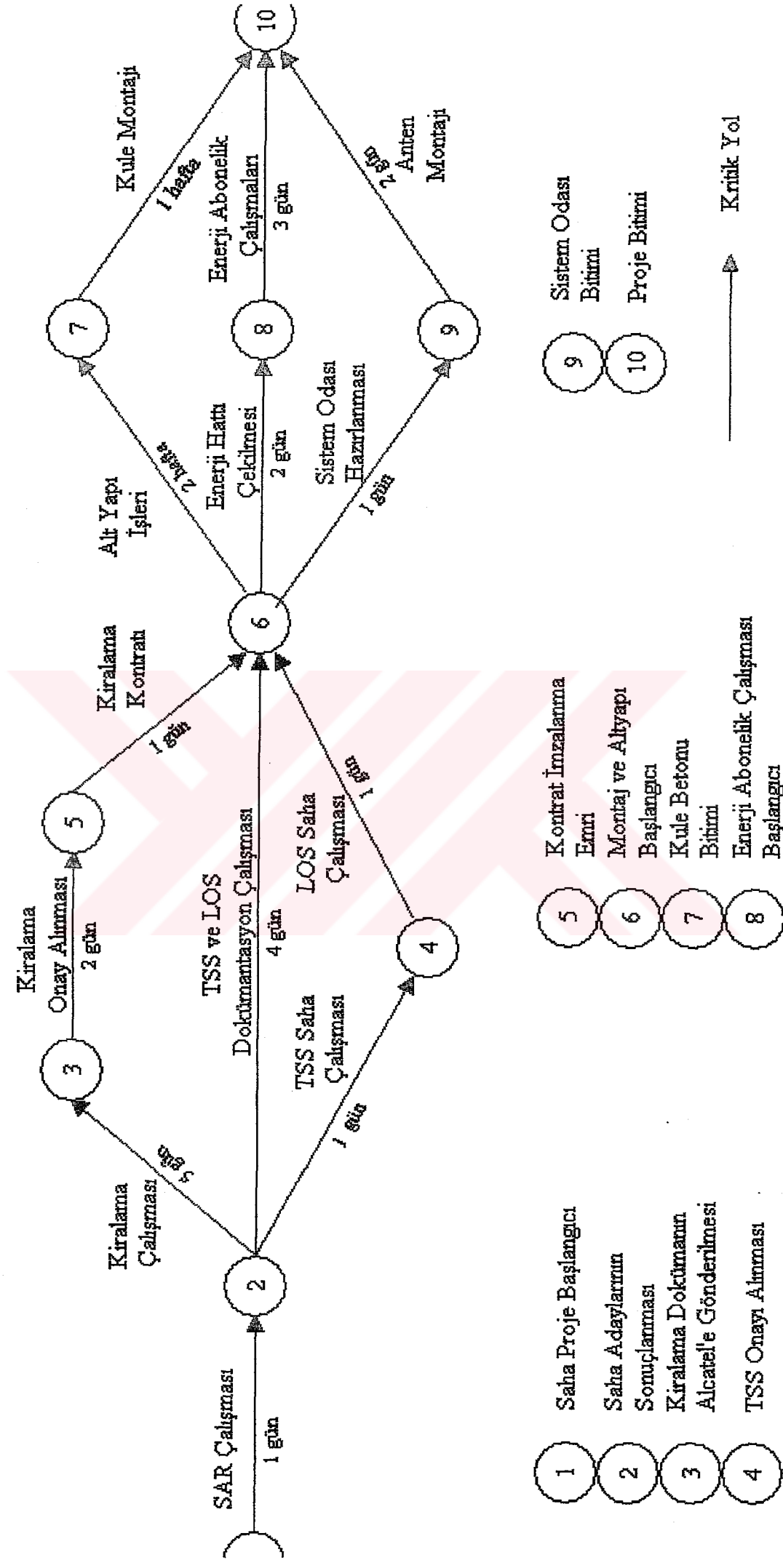
21.09.2004

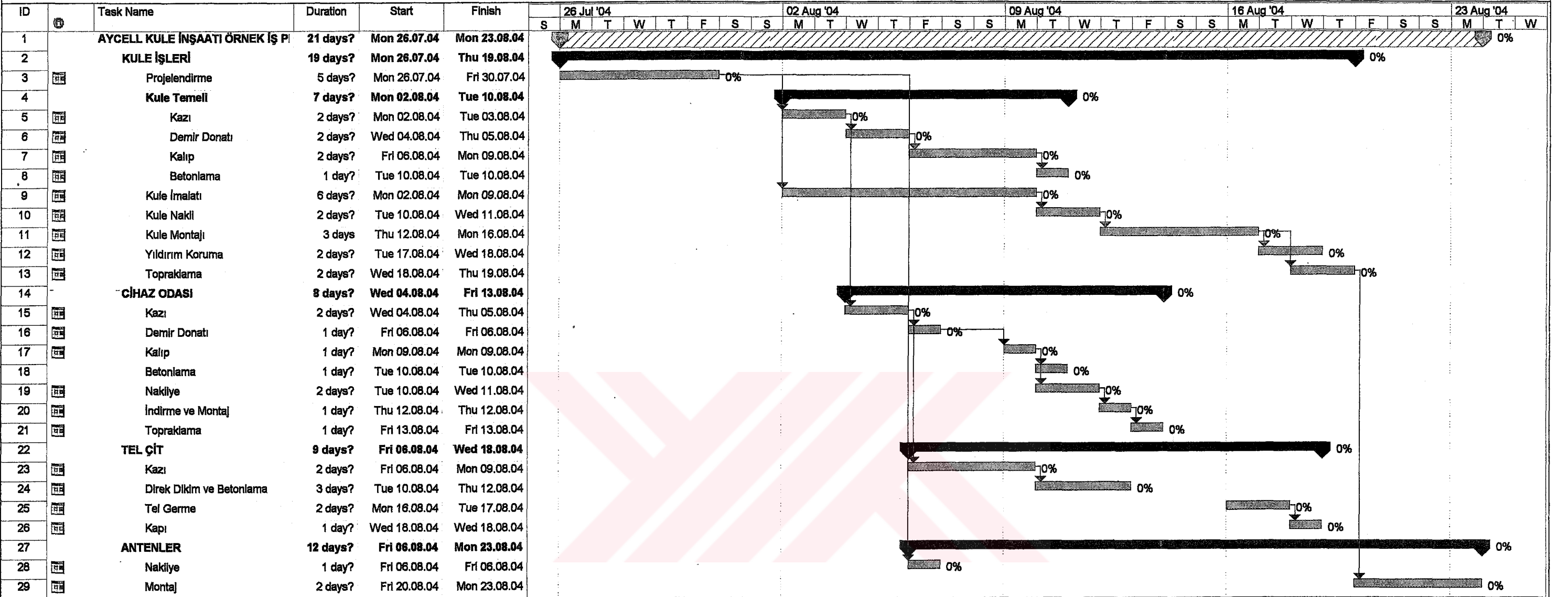
Genel Koordinatör
Ahmet Şahin
Mühendis



EK-B GSM Baz İstasyonu PERT/CPM Şemaları ve Gantt Şeması

PERT/CPM Şeması - GSM Baz İstasyonu Çalışması





Project: AYCELL KULE PLANNING.mş
Date: Wed 23.02.05

Critical	Task	Baseline	Milestone	Project Summary	Deadline
Critical Split	Split	Baseline Split	Summary Progress	External Tasks	
Critical Progress	Task Progress	Baseline Milestone	Summary	External Milestone	

**EK-C Aycell Projesinde Kule ve Anten Montaj Çalışmaları Esnasında Görev
Alan Personellere Yöneltilen Anket Formu**

ANKET SORULARI :

1. Cinsiyeti a) Erkek ☐ b) Kadın / Kız ☐

2. Yaşınız:.....

3. Eğitim durumunuz nedir?

a) İlkokul ☐	e) Lisans (4 yıllık) ☐
b) Ortaokul ☐	f) Yüksek lisans ☐
c) Lise ☐	g) Doktora ☐
d) Ön Lisans (2 yıllık) ☐	

4. Medeni durumunuz?

a) Bekar ☐ b) Evli ☐ c) Boşanmış ☐

5. Evliyseniz çocuk sayınız nedir?

6. Mesleğiniz nedir?

a) Vasıfsız ☐

b) Şoför ☐

c) Teknisyen ☐

d) Mühendis ☐

e) Muhasebeci ☐

7. Şuan ki göreviniz nedir?

• Survey Şefi ☐	• Saha Yönetici ☐
• Survey Elemanı ☐	• Muhasebe ☐
• Elektrik Teknisyeni ☐	• İnsan Kaynakları ☐
• LOS Elemanı ☐	• Transmisyon Şefi ☐
• Kiralama Uzmanı ☐	• Transmisyon Elemanı ☐
• Saha Ekip Şefi ☐	• Transmisyon Mühendisi ☐
• Proje Yönetim Grubu ☐	• Alt Yapı İşleri Müdürü ☐
Personeli ☐	• Alt Yapı İşleri Personeli ☐

8. Görev yeriniz?

• Malatya Ofis	☐	• Malatya Saha	☐
• Bolu Ofis	☐	• Elazığ Saha	☐
• Ankara Merkez Ofis	☐	• Bingöl Saha	☐
• İstanbul Merkez Ofis	☐	• Muş Saha	☐
• Adıyaman Saha	☐	• Bolu Saha	☐
• Kahramanmaraş Saha	☐	• Düzce Saha	☐

9. Kaç yıldır çalışıyorsunuz?..... (Rakam yazınız)

10. Haftada kaç gün çalışıyorsunuz?..... (Rakam yazınız)

11. Günde kaç saat çalışıyorsunuz?..... (Rakam yazınız)

12. Çalışma ortamınızdan ne derece memnunsunuz?

Çok memnunum	Memnunum	Fikrim yok	Memnun değilim	Hiç memnun değilim
☐	☐	☐	☐	☐

13. Çalışma ortamınızdan memnun değilseniz nedenini açıklayınız?

.....

.....

14. Şirket yönetiminden memnun musunuz?

Çok memnunum	Memnunum	Fikrim yok	Memnun değilim	Hiç memnun değilim
☐	☐	☐	☐	☐

15. Şirket yönetiminden memnun değilseniz nedenini açıklayınız?

.....

.....

16. Yaptığınız işten memnun musunuz? a) Evet ☐ b) Hayır ☐

17. Memnun değilseniz nedenini açıklayınız?

18. İşinizden memnun değilseniz, iş değiştirmeyi düşünüyor musunuz?

a) Evet ☐ b) Hayır ☐

19. Cevabınız hayır ise nedenini açıklayınız?

20. Çalışma arkadaşlarınızdan memnun musunuz?

a) Evet ☐ b) Hayır ☐

21. Cevabınız hayır ise nedenini açıklayınız?

22. Aldığınız maaştan memnun musunuz?

Çok memnunum	Memnunum	Memnun değilim	Hiç memnun değilim
☐	☐	☐	☐

23. 'Çok çalışanla az çalışanın aynı ücreti alması iş verimliliğini düşürür' fikrine katılıyor musunuz?

a) Evet ☐ b) Hayır ☐

24. Cevabınız evet ise nedenini açıklayınız?

25. Size göre şirketinizdeki personelin çalışma düzeyi (performansı) nasıldır?

Yüksek ☐	Yeterli ☐	Düşük ☐
---------------------------------	----------------------------------	--------------------------------

26. Size göre şirketinizdeki personelin çalışma düzeyi, maaşa göre nasıldır?

Yüksek ☐	Yeterli ☐	Düşük ☐
---------------------------------	----------------------------------	--------------------------------

27. 'Son bir ay içinde iyi yaptığım bir iş için takdir gördüm.' Sizin bu konudaki düşünceniz nedir?

Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
☐	☐	☐	☐	☐

28. 'Yöneticilerimin veya işyerimdeki birimin beni bir birey olarak önemseydiğini hissediyorum' sizce uygun olan hangisidir?

Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
☐	☐	☐	☐	☐

29. 'İşyerimizde beni gelişmem için cesaretlendiren, teşvik eden en az bir kişi var.' sizce uygun olan hangisidir?

Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
☐	☐	☐	☐	☐

30. 'İşyerimizde fikirlerimin dikkate alındığına inanıyorum' sizce uygun olan hangisidir?

Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
☐	☐	☐	☐	☐

31. Bağlı olduğunuz amirlerinizi (Müdür. Müdür Yardımcısı,vb.) mesleki bilgi düzeyi, sorun çözme yeteneği, inisiyatif alabilme ile idarecilik vasıfları açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?

Çok iyi ☐	İyi ☐	Yeterli ☐	Yetersiz ☐	Çok kötü ☐
----------------------------------	------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

32. Aşağıdakilerden hangileri önem derecesine göre iş yerinde çalışma motivasyonunuzu olumsuz yönde etkilemektedir? (önem sırasına göre 1'den 5'e sıralayınız)

- a) Amirlerinizin davranışları (.....)
- b) Ücret düzeyi (.....)
- c) İş yeri fiziki çalışma düzeyi (.....)
- d) Fazla mesai (.....)
- e) Mevzuatın çok ağır ve karmaşık oluşu (.....)

33. Yakın gelecekte mesleğinizde ne gibi bir beklentiniz var?

- a) Bir üst göreve atanmak ☐
- b) İstifa etmek ☐
- c) Emekli olmak ☐
- d) Kamu sektöründe iş bulmak ☐
- e) Başka bir firmaya geçmek ☐
- f) Hiçbir şey beklemiyorum ☐
- f) Diğer.....

34. Aşağıdakilerden hangilerinin iş yerinizde olmasını isterdiniz? (En fazla üç tercihi işaretleyiniz)

- a) Kütüphane (.....)
- b) Müzik yayını (.....)
- c) Spor salonu (.....)
- d) Dinlenme salonu (.....)
- e) İnternet erişim imkanı (.....)
- f) Diğer.....

35. Amirleriniz iş dağılımını yaparken sizce aşağıdakilerden hangi kriteri göz önüne almaktadır?

- a) Sizin işi yapabilme yeteneğiniz ☐
- b) Çalışkanlığınız ☐
- c) Mevzuat bilginiz ☐
- d) Amire yakınlığınız ☐

e) Diğer

36. İş yerinizdeki, çalışmalarda sizin görüşlerinizin (katkınızın) alınmasını, (sorumluluk da yüklenmek şartıyla) ister misiniz?

a) Evet ☐ b) Hayır ☐

37. Aşağıdaki iş değerlerinden hangisi sizin için önemlidir?

- a) Maaş ☐
- b) Tatil ☐
- c) İş artışı ☐
- d) Sosyal haklar ☐
- e) Yöneticilerin tavrı ☐

38. Şirket içinde sizi aşağıdaki faktörlerden hangisi motive etmektedir?

• Takdir görme/övgü ☐	• Yapılan işin ilginç olması ☐
• Yüksek maaş ☐	• Y. işin öğretici olması ☐
• Şirket yönetiminin anlayışlı tavrı ☐	• Eleştiri/başarısızlık/ kötü sözden kaçma ☐
• Çalışma ortamının rahatlığı ☐	• Makam/terfi imkanı ☐
• İşe Kolay Ulaşım ☐	• İnsanlarla sosyalleşme imkanı ☐
• Eğitim ve kendini geliştirme imkanı ☐	• Şirket yönetimine ve kararlara katılım imkanı ☐
• Yapılan işte rekabet olması ☐	• Diğer (lütfen belirtiniz) ☐
	

39. Yöneticinizin personel motivasyonunu artırmak için aşağıdaki yöntemlerden 5 tane olmak üzere, hangilerini yapmasını isterdiniz? (önem sırasına 1'den 5'e göre sıralayınız.)

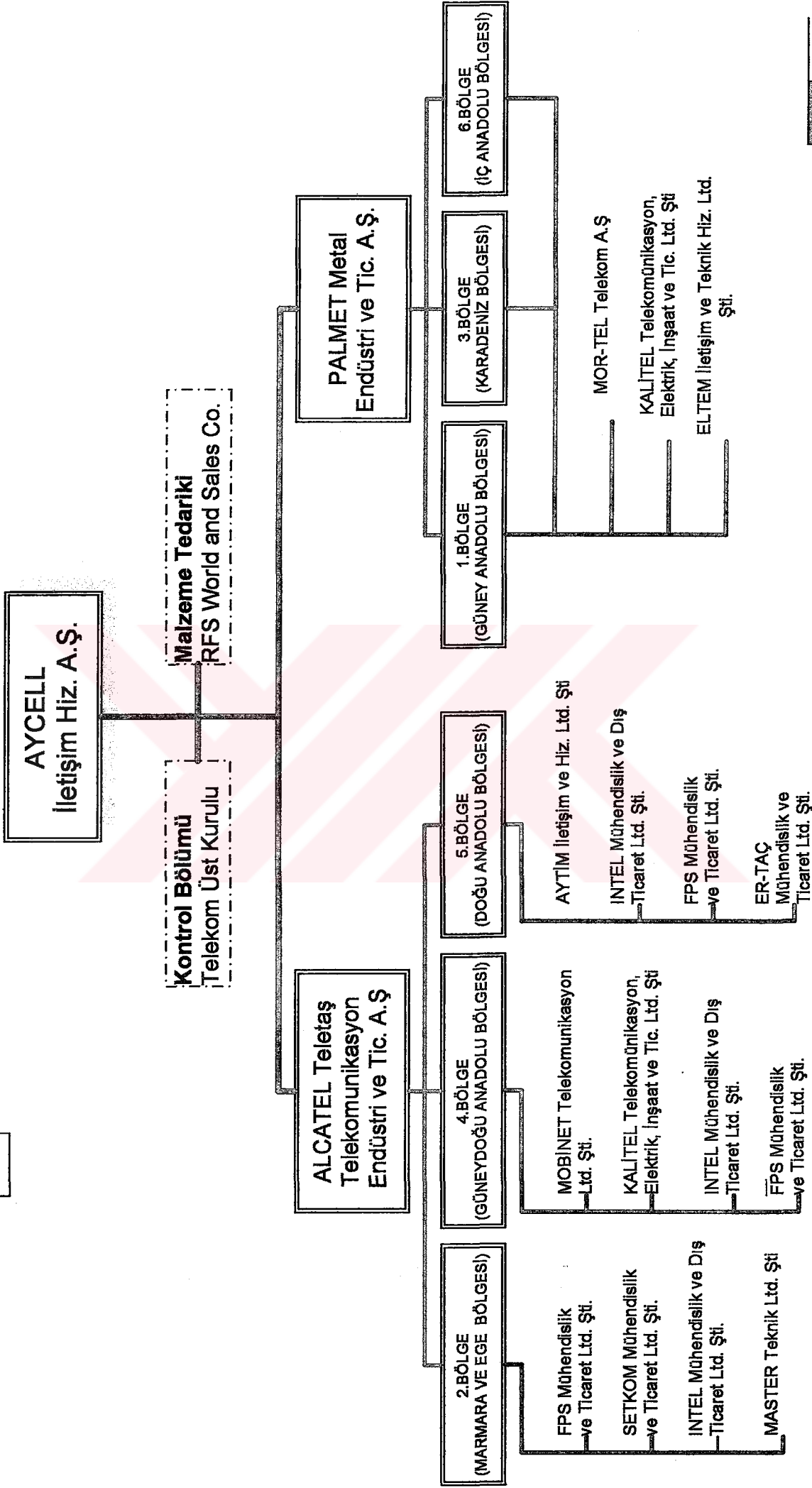
- (.....) Rekabeti ortadan kaldırma
- (.....) Maddi ve manevi desteklerde bulunma
- (.....) Çalışanlarla açık iletişimde bulunma
- (.....) Yöneticilerin davranışlarının destekleyici olma
- (.....) Kararların alınmasında personele de sorumluluk verme

- (.....) Performans değerlendirmek yerine geleceğe yönelik hedef belirlenen oturumlar oluşturma
- (.....) alışanları en iyi bildikleri konu üzerinde odaklanmasını sağlama
- (.....) alışanların yaptıkları çalışmaları takdir etme ve ödüllendirme
- (.....) alışanlara yükselme olanakları sağlama
- (.....) alışanın işinin önemli olduğunu hissettirme
- (.....) alışanların şikayetlerini dikkate alma

40. Motivasyon yönetiminin uygulanması durumunda, şirket içinde en çok yaşanan değişikliklerden 3 tanesini sıralayınız?

- (.....) alışanların şirkete ve şirketin çalışma düzenine bağlılığı artar
- (.....) şirkette verimliliğin ve kazancın artmasını sağlar
- (.....) Motivasyonu yüksek olan çalışanların morali yüksek olur ve personelin değişim oranı düşer
- (.....) alışanların iş yapma isteği artar
- (.....) alışanların işten kaytarma oranı düşer
- (.....) şirket ve çalışanlar için çalışma hayatının kalitesi artar
- (.....) şirketin ürün ya da hizmetlerinin kalitesi artar
- (.....) şirketin amaçlarına ulaşmasında etkili olur

EK-D: AYCELL 1800 Mhz Projesi Genel Organizasyon Şeması



ÖZGEÇMİŞ

M.Emin YILMAZ, 29 Eylül 1977 yılında Adıyaman'da doğdu. Lise eğitimini Adıyaman'da tamamlayıp, üniversiteyi 1999 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi İnşaat Mühendisliği dalı ile bitirdi. Yüksek lisans eğitimine başlaması ile birlikte sırası ile STFA Group, RFS Engineering, FPS firmaların Proje Mühendisi olarak çalıştı. Şu an bir Alman şirketi RFS Engineering ile ortaklığı olan Intel Mühendislik'te Proje Müdürü olarak görev yapmaktadır.

