

PERSONEL YÖNETİMİNDE UYARLIK SORUNLARI

Doç. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu

Giderek yoğunlaşan rekabet koşulları içinde başarılı olmak ve yaşamını sürekli kılabilmek için her işletme yapısal yeniliklere ve sürekli değişimlere gitmek zorundadır. Ancak, ekonomik, teknolojik ve örgütsel nitelikteki her değişim kendisiyle birlikte çeşitli uyarlık sorunlarını getirmekte ve iş-işgören ilişkilerinde dengesizliklere neden olmaktadır. İşletmeyi oluşturan fiziksel öğelerle, beşeri öğeler arasında görülen söz konusu dengesizlik ile verimlilik ve etkenlik arasında yakın bir ilişki vardır. İş-işgören dengesi, uyum ve düzeni sağlanmadıkça işletmenin verimli çalışması beklenemez. Bu nedenle personel yönetiminde uyarlık sorunlarına giderek artan bir önem verilmekte ve bilimsel anlamda çözüm yolları aranmaktadır.

Tarihsel gelişim süreci içinde incelendiğinde geleneksel yöneticilerin konuya tek yönlü yaklaşım kurdukları görülür. Nitekim işgörenlerin işe, kullandığı yeni araç ve gereçlere, çalışma koşullarına uyarlanması araştırılmış, fakat işgörenin kişisel yapısı ile işin gerekleri arasındaki ilişkiye gereken önem verilmemiştir.

İşgörenlerin bekleyiş ve özlemlerine uygun biçimde uyarlık sağlama düşüncesi çok yeni sayılacak bir gelişme olup gerçek bir devrim neteliği taşımaktadır(1). Son yıllarda işgöreni işin fiziksel koşullarına hazırlamak kadar işin psikolojik koşullarına uyarlamak gerektiği görüşü giderek önem kazanmaktadır. Bu görüş doğrultusunda denilebilir ki işgören yeni işine teknik yönden yaklaştırılırken, yeni girdiği çevre ve grubun koşullarına hazırlanmalıdır. Ünlü sosyolog MASLOW'un güdülenme piramidini çizerken belirttiği gibi, bireyin organik ve güvenlik gereksinmelerinden sonra bir gruba girme ve uyma özlemi ön plana geçmektedir(2).

(1) Pierre JARDILLIER, La psychologie industrielle, Presses Universitaires de France, Paris, 1973, s. 61.

(2) Annick DREVET, Les grandes methodes d'action à l'usage des dirigeants, Science et Management, Fayart-Mame, Paris, 1971, s. 88.

Bu nedenle, çalışmamızda uyarlık sorunlarını öncelikle işletme ve işgören açısından olmak üzere iki yönlü tartışmakta yarar görüyoruz. Daha sonra ilk aşamada, işgörenin işe uyarlanmasını işgören seçimi, yerleştirilmesi ve eğitimi açısından ele alarak incelemeğe yönelecek, ikinci aşamada ise, bu kez işin işgörene uyarlanmasında ne gibi faktörlerin rol oynadığını araştırmaya çalışacağız. Uyarlık konusunda karşılaşılan sorunlara önerilen çözüm demeti araştırmamızın son bölümünde yer alacaktır.

I — İŞLETME AÇISINDAN UYARLANMANIN ÖNEMİ

Artan ekonomik ve sosyal gereksinmeler karşısında daha verimli çalışmak zorunda kalan işletmeler uyarlık sorunlarına giderek daha çok önem vermeye başlamışlardır. Günümüzde iyi bir yöneticide aranacak temel niteliklerin başında teknolojik yeniliklere ve yeni gereksinmelere uyabilme yeteneği ön planda gelmektedir (3). Öte yandan, yöneticinin kişisel uyarlık yeteneği kadar işgörenleri işe yöneltme ve uyarlama yeteneğine de sahip olması gerekir. Verimli çalışmanın ön koşullarından biri hiç kuşkusuz işletme yapısına dinamizm getiren çok yönlü gelişme ve değişmelere en kısa zamanda her düzeyde personelin uyarlık sağlihyabilmesidir. Üretimde yeni bir teknoloji transferi, sistem değişikliği, yeniden örgütlenme, yönetim tekniklerindeki yenilikler, çalışma koşullarında görülen farklılaşma gibi çeşitli atılım ve girişimler uyarlık sorunlarını da birlikte getirir. Örneğin, sözü edilen değişikliklerden biri gerçekleştirildiğinde çoğu kez yeni uzman elemanların işe alınması zorunlu olacak, bu durumda ise otonom dağılımı ve yöneticilere düşen sorumluluk yeniden gözden geçirilecektir (4). Gerek yeni elemanların ve gerek eski yöneticilerin ortaya çıkan bu son duruma bir sistem içinde ve en kısa zamanda uyarlanmaları işletmenin verimliliğini arttıracaktır.

Örgütler denge içinde büyümeye çalışırlar. Sistemin bunu yaparken belli bir hızı koruması gerekir. Değişmeye uyum düzeyini ge-

(3) William H. NEWMAN, L'art de la gestion, Les techniques d'organisation et de Direction, Dunod, Paris, 1971, s. 2.

(4) W. H. SCOTT, L'automatisation du travail de bureau, problemes administratifs humains, O. C. D. E., Paris, 1965, s. 14.

Personel Yönetiminde Uyarlık Sorunları

liştirirken belli ölçüde şok ya da dengesizliklerle karşılaşması doğaldır. Önemli olan ulaşılan yeni düzeyde dengeli durumun sağlanmasıdır. Bu düzeyi aşan bir hızla gidilirse, dengeyi yüksek bir düzeyde yeniden kurmak güçleşebilir, hatta olanaksızlaşabilir (5).

Gelişme ve değişmelerin gerisinde kalan bir işletmenin varlığı ne ölçüde tehlikede ise, yeniliklere açık fakat onlara ayak uyduramıyan bir işletmenin geleceği de o ölçüde güvenceden yoksundur. Bu nedenle gelişme ve uyarlık sorunları birbirinden ayrı düşünülmiyecek iki kavram ya da birbirlerini bütünlemesi gereken iki aşama olarak değerlendirilmelidir. Özellikle yenilik getiren her karar ve yapılan her girişim işletmenin kendine özgü koşullarını gözönünde bulundurmalı, gerçekçi bir nitelik taşınmalıdır. İşletmenin yapısına, gücüne ve çalışanların yeteneklerine ters düşen girişimler sonuçsuz kalacaktır.

İş - işgören, işgören - çevre uyulanması, işletmenin verimli çalışmasını büyük ölçüde etkiliyecektir. Örneğin, bir işletmede işgören değişim çabukluğu oranı yüksek ise, bu olumsuz bir uyarlık politikasının ya da uygulamasının sonucu olabilir. Bilindiği gibi bir işgörenin işe alınması, yetiştirme ve yerleştirilmesi belirli giderlerin yapılmasını gerektirir. Buna karşılık, işgörenden beklenen verim sağlanamıyorsa ya da işgören aradığı çalışma ortamını bulamamışsa yapılan giderlerin boşa gitmesi kaçınılmaz olacaktır. Ne kaldığı işe uyulanamama nedeniyle işten ayrılma söz konusu olacaksa, aynı giderlerin yeni alınacak işgörene yapılması gerekecektir.

Öte yandan, işgören uyulanmasını yeterli düzeyde gerçekleştiremeyen işletmelerde, bazı hammadde ve malzeme harcaması, araç ve makinelerin iyi kullanılamaması ve kapasitelerinin altında çalıştırılması, kazaların artması gibi görünmeyen giderler söz konusu olmaktadır (6).

İşgücü kaynaklarının verimsiz kullanılmasından sorumlu olan beceriksiz ve yeteneksiz yöneticilerin uyguladığı kısır işgören politikası üretimin hem nicelik, hem de nitelik yönünden dar boğazlara

(5) Toker DERELİ, Organizasyonlarda davranış, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1976, s. 107.

(6) Atilla BARANSEL, «Personelin işe intibakı», Sevk ve İdare dergisi, sayı 35, 1971, s. 10.

itilmesine yol açacak, onun da ötesinde işgörenlerin çalışma isteğini, işbirliği arzusunu, yapıcı ve yaratıcı gücünü olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle işletmelerde uyarlık sorunlarına gerektiği ölçüde önem verilmesi, bu sorunları giderici, hiç değilse azaltıcı etkili önlemlerin zamanında alınması, modern yönetim anlayışının bir gereğidir.

II — İŞGÖREN AÇISINDAN UYARLANMANIN ÖNEMİ

İşgören uyarlanmasında ortaya çıkan sorun, bireysel yeteneklerin belirli bir işin gerekleri düzeyinde olması ve korunmasıdır (7). Bu açıdan değerlendirildiğinde, uyarlık, bireyin kişisel yetenekleri, işe ilgi ve istekleri ile işin gerekleri ve koşulları arasında bir dengeyi sağlanması olarak tanımlanabilir. Bu denge, işgörenin işinden hoşnut kalması, yaptığı işle bütünleşmesi ve çalışma mutluluğuna ulaşmasını sağlayacaktır.

Günümüzde, modern bir işletmede çalışan işgören, aradığı mutluluğu bulmak için arkadaşları ve yöneticileriyle daha iyi ilişkiler kurmak, yetişme olanakları elde etmek, işletme yaşamına daha etkili olarak katılmak, kısacası sosyal bir düzene kavuşmak çabasına girişmiştir (8). Çevresiyle olduğu kadar işiyle de bütünleşmek amacını taşıyan işgörenin bu yönde girişeceği her çaba gerçekte işletmenin çıkarlarını gözetmekten çok kendi benliğini doyurmak ve sosyal saygınlık kazanmak amacını güder.

Sözgelişi, işgörenin ekonomik ve sosyal beklentileri karşılansa bile yapmakla yükümlü kılındığı işine uyarlığı sağlanamamışsa kendisinden verimli bir çalışma beklenemez ya da beklenmemelidir. Daha iyi koşullarda çalışmak arzusu ve arayışı içinde bulunan işgörenin fiziksel ve düşünsel yeteneklerine uygun işte ve ortamda çalışmak isteğini doğal karşılamak gerekir. Örneğin, işletmeye yeni giren bir işgören yabancılığını en kısa zamanda giderebilmek için daha duyarlı ve ilgili davranacaktır. İlk günlerde görülen belirsizlik ve çekingenliğin giderilmesi sonucu, kendisine olan güveni artacak ve kişiliğini kabul ettirdiği ölçüde moral düzeyi yükselecektir.

(7) Raymond VATIER, Le perfectionnement des cadres, Presses Universitaires de France, Paris, 1969, s. 25.

(8) Louis-Marie LE MAÏTOUR, La psychologie et les sciences humaines dans l'entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris, 1969, s. 130.

Personel Yönetiminde Uyarlık Sorunları

Personel yönetimi içinde uyarlanmanın önemini daha ayrıntılı olarak belirleyebilmek için sorunu işgörenin işe ve işin işgörene nasıl uyarlandığı ya da uyarlanabileceği yönünde incelemek gerekir.

III — İŞGÖRENİN İŞE UYARLANMASI

Bireyler farklı yapı, düşünce ve davranışlara sahip oldukları gibi, işletmede yapılan işler arasında da önemli farklılıklar vardır (9). Uyarlık sorunları işte bu işler ve kişiler arasındaki belirgin farklılıklardan ya da dengesizliklerden doğmaktadır.

Öte yandan, konuya işgören ve işveren kesiminin yaklaşımları oldukça farklıdır. İşveren uyarlanmayı çalışmada etkinlik, işgören ise çalışmadan sağlanan hoşnutluk ve kolaylık olarak değerlendirir. Bu farklı görüşler nedeniyle sorunun giderek karmaşık bir nitelik taşıdığı gözden kaçmamalıdır.

Bütün bu çelişkili ve karmaşık görüntüye karşın, işgörenin işe uyumunu kolaylaştıran ve bilimsel nitelik taşıyan yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemler, işgören seçimi, eğitimi ve yerleştirilmesi olarak üç grupta toplanarak incelenebilir.

A — İŞGÖREN SEÇİMİ

İşe uyarlanma sorunu henüz işgören işletmeye alınırken başlar. Gerçekte işgören bulma ve seçme personel yönetiminde başarı sağlamanın ön koşuludur. Bu aşamada sağlanacak başarı personel yönetiminin öteki işlemlerini büyük ölçüde etkiler. İşe almada yapılacak hataların daha sonra düzeltilmesi çok güçtür (10). Bu nedenle, işgören işe alınırken son derece titiz davranmak gerekir. Bir işgören büyük ölçüde çalışma yaşantısının uzun yıllarını en azından günün yarısını iş hayatında yöneticilerle birlikte geçirdiği göz önün-

(9) A. g. k., s. 75.

(10) Cahit TUTUM, Personel Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Sevinç Matbaası, Ankara, 1976, s. 118.

de tutulursa seçim konusunda alınacak kararların önemi daha iyi anlaşılacaktır (11).

Seçim sırasında, işgören yetenekleri ile işin gerekleri arasında yeterli uyum ve denge kurulmadığı takdirde en az işveren kadar işgören de bu sürecin başarısızlığından etkilenecektir. İşveren için, işe alma önemli bir gider kaynağıdır. Deneme süresinde başarısız görülenlerin işten uzaklaştırılması giderleri daha da arttırmaktadır: en azından öngörülen deneme süresi için verilen ücret iki katına çıkacak, diğer yandan seçim süreci için yapılan giderler yinelemecektir. Örneğin, gazetelere verilen ilanlar, adayların incelenmesi, yönetsel işlemler, sağlık kontrolü ve eğitim gibi giderler ikinci kez yapılacaktır (12).

İşgören açısından karşılaşılan sorunlar daha az değildir. Şansını başka yerde denemek amacıyla ve kendi arzusuyla işi terketmesi ya da o an bir işe sahip olmaması işgörenin açmazlarını oluşturur (13).

Öte yandan, gözönünde bulundurulması gereken önemli bir nokta daha vardır: yeteneklerinin çok üstünde bir işi yapmak zorunda bırakılan işgören bu işin üstesinden her zaman kolaylıkla gelemeyebilir ve dolayısı ile bunalımlara sürüklenir. Bunun tersi de olabilir: işgörenden beklenen çalışma, onun gördüğü eğitim, bilgi, görgü ve ustalıklarının çok altında bulunabilir. Bu durumda verilen işi benimsememe, ciddiye almama, isteksizlik ve hatta işten kopma kaçınılmaz olacaktır. Doğaldır ki işletme elemanını verimsiz kullanmaktan zarara uğrayacaktır. Bu tür bunalım ve verimsiz çalışmanın gerçek nedeni araştırılırsa çoğu kez işgörenin işine yeterince uyarlanamamasından ileri geldiği görülecektir.

Uygulamada yüzlerce örnek şunu göstermektedir ki boş bir kadroya o işten anlamayan ya da o işin özelliklerini yeterince bilmeyen bir elemanın atanması, verimsizliğin, israfın, huzursuzluğun, zaman kaybının, moral düşüklüğünün ve yakınmalarındaki artışın en önemli nedeni olmaktadır (14).

(11) Jean DIVERREZ, Politique et techniques de direction du personnel, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1972, s. 89.

(12) A. g. k., s. 90.

(13) A. g. k., s. 90.

(14) Ergun ZOGA, İdarecilik sanatı, Türk Sevk ve İdare Derneği, İstanbul, 1970, s. 162.

Personel Yönetiminde Uyarlık Sorunları

Seçim sürecinin işgörenin işe uyarlanmasıyla ilk aşamayı oluşturduğu söylenebilir. Bu süreç çok farklı biçimde uygulanmasına karşın kullanılan yöntemleri iki ana grupta toplama ve inceleme olanağı bulunabilir.

a) Geleneksel seçim yöntemi

Bu yöntem içinde yönetici kişisel tecrübesinden yararlanarak işgören seçimine yönelmekte, adayın eğitim ve mesleki gelişmesini diploma ve sertifika gibi belgelere dayanarak değerlendirmekte ve bu arada adayı mesleki bir denemeden geçirmektedir (15). Adayın ustalık ve yetenekleri bu deneme süreci içinde ölçülür, yeterli görülürse işe alınır. Bir bakıma adayın teknik yeteneklerini değerlendirmek ve işin gereklerine uygunluğunu araştırmak amaçlanır. Bu yöntem yöneltile en geçerli eleştiri, mesleki deneme sürecinin bireyin tüm yeteneklerini ve özellikle davranışlarını ölçmeye yeterli olmadığı noktasında toplanmaktadır (16). Bunun dışında, adayın seçimine ilişkin alınan karar ya da verilen öğüt yetkili kişinin büyük ölçüde subjektif kalmasına neden olacaktır (17). Öte yandan, deneme süresi içinde beklenen verime kolaylıkla ulaşamadığı, iş kazası, araçların kötü kullanılması, başarısızlıkların ekonomik kayıplara yol açtığı bilinmektedir.

Bu nedenle, bireyin sadece teknik yeteneklerini değerlendirerek işe almayı amaçlayan, ancak işin teknik nitelikleri arttıkça bu yönde bile her zaman başarılı olamayan geleneksel seçim yönteminin işgörenin işe uyarlanmasıyla çoğu kez etkisiz ya da yetersiz kaldığı kolaylıkla savunulabilir.

b) Psikoteknik seçim yöntemi

Son yıllarda oldukça ilgi toplayan ve geniş bir uygulama alanı kazanan bu yöntem geleneksel yöntemle bir tepki olmaktan çok onu tamamlamak, bilimsel yönden geliştirmek ve adayı daha objektif biçimde değerlendirmek amacıyla geliştirilmiştir.

(15) Paul ALBOU, Problemes humains de l'entreprise, «La vie du travail», Dunod Economie, 1971, s. 57.

(16) Louis-Marie LE MAÏTOUR, s. 77.

(17) Paul ALBOU, s. 57.

Bilimsel seçim gereğini ilk kez gören ve öneren F. W. TAYLOR olmuştur. «Atölyelerin yönetimi» adlı ünlü yapıtında: işverenlerin görevi, kendi çıkarlarını olduğu kadar çalışanlarında çıkarlarını gözetlemek olduğuna göre, her işgörenin en verimli biçimde çalışması için kendisine verilen işin fiziksel yeteneklerine ve zeka düzeyine uygun olması gerekir, demektedir (18).

Bilimsel seçim tekniğinin giderek gelişmesi sonucu ortaya psikoteknik yöntem çıkmıştır. Bu yöntem, bireyin sadece teknik niteliklerini değil, aynı zamanda psikolojik yapısını düzenlenen çeşitli testler ve incelemelerle araştıran bir yöntemdir. İşe almada izlenen yol bir kaynakta şöyle özetlenmektedir (19) : adayın sağlık kontrolü, personel yöneticisiyle görüşme, psikoteknik inceleme, bilgilerin sentezi, ve son kararın alınması. Bu sürecin dikkat çeken yönü psikoteknik incelemeye yer verilmesidir.

En kısa anlatımla psikoteknik, işe almada seçim için bireyin incelenmesi amacıyla uygulanan psikolojik tekniklerin tümüdür (20). Bu tekniklerin kullanılması işe almanın daha objektif ve bilimsel bir nitelik taşımasını sağladığı gibi, bireyin modern bir yaklaşımla işe uyarlanmasını kolaylaştırmaktadır.

Belirlenen nitelikleriyle psikoteknik seçim yönteminde güdülen temel amacın işgöreni tanımak olduğu söylenebilir. Bireyin çalışmasını etkileyen hafıza, anlayış, gözetim ve analiz gibi bilinçli yetenekler (21) ile önsezi, yargı, duyarlılık, dikkat, zeka, hayalgücü, yaratıcılık, güven ve sabır gibikişisel yetenekleri ölçülmeye ve saptanan bu yeteneklere göre en uygun düşecek işe yöneltilmeye çalışılır.

Bireylerin psikolojik yeteneklerini ölçen en etkili araçlardan biri testlerdir. Günümüzde işgören seçiminde geniş ölçüde kullanılan testlerin, bir takım eksiklikler ve yetersizliklerine karşın, giderek daha fazla bir ilgiyle uygulanmasının nedeni diğer seçim yöntemlerine gö-

(18) Francis BAUD, Les relations humaines, Presses Universitaires de France, Paris, 1967, s. 46.

(19) L. M. LE MAÏTDUR, s. 79.

(20) Pierre-Antoine SATET, BRUERE, Guide pratiques pour le recrutement du personnel, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1964, s. 87.

(21) Roland CHOÏSELLE, Paul-Louis ESPARRE, Psychologie sociale des entreprises, Sirey, Paris, 1970, s. 170.

Personel Yönetiminde Uyarlık Sorunları

adayların ayıklanmasını kolaylıkla sağlıyan etkili bir teknik niteliği taşımasıdır. (22).

Testler, işgörenlerin işe alınması, yöneltmesi ve işe uyarlanması sırasında geniş çapta yararlanılan araçlardır. Bireyin düşünsel ruhsal ve duygusal yapısını, işe karşı ilgi, başarı ve yeteneklerini saptamayı amaçlar. Bununla birlikte işe almada uygulanan psikoteknik testlerin her zaman bireylerin kişiliğini ve yeteneklerini kesin ve güvenilir biçimde ortaya koyduğu söylenmez. Bu tür testler tek başına kullanıldığında pek fazla anlam taşımazlar (23). Psikoteknik seçim yönteminde kullanılan testlerin daha anlamlı olması için bir kaynakta şu nitelikleri taşıması önerilmektedir (24) :

— Testler bir örnek olmalıdır: test soruları düzenleme, düzetme ve içeriği bakımından objektif nitelik taşımalıdır.

— Testler ayarlanabilir nitelikte olmalıdır. Her adayın uzmanlık dalı göz önünde tutularak test konusu oldukça geniş bir alana yayılmalıdır.

— Testler gerçekçi olmalıdır. Adayın bilgi kapasitesi ve yeteneğini doğru olarak ölçebilmelidir.

Psikoteknik alanda kullanılan testlerin sayısı oldukça çoktur. kullanılan türler arasında şunlar sayılabilir (25) :

- Etkileme testleri
- Düşünsel yetenek testleri
- Motor algı testleri
- Psiko-fizyolojik testler
- Yapısal testler
- Bilgi testleri
- Kişilik testleri v.s. gibi

(22) Saul R. GELLERMAN, Les motivations clef d'une gestion efficace, Dunod, Paris, 1971, s. 80.

(23) P. A. SATET, P. BRUERE, s. 88.

(24) Jean DIVERREZ, s. 94.

(25) L. M. MAÏTOUR, s. 92.

Bu testlerin başarısı ile uygulama görevini yüklenen uzman elemanların yetenekli olması ve bu elemanların işletme sorunlarını çok yakından tanınması arasında yakın ilişki vardır. (26). Bu nedenle testlerin işgörenin işe uyarlanmasını sağlamaktan çok işe uyum yeteneğinden yoksun elemanların elenmesine yardımcı olduğu söylenebilir. En doğrusu testler tek başına kullanılmak yerine diğer yöntemlerin yanında tamamlayıcı ve destekleyici bir yöntem olarak kullanılmaktadır.

Testlerin yetersizliğini ya da sınırlayıcı yönünü göz önünde bulunduran psikoteknik uzmanları görüşme yöntemini daha gerçekçi ve tutarlı bir seçim tekniği olarak önermektedirler. Bu amaçla düzenlenen görüşmede boş görevlere atanacak adayların yetenekleri değerlendirilmeye ve bir karara varılmaya çalışılır. Görüşmeciler bilgiler toplarken ve elde edilen verileri değerlendirirken adayların aranan koşullara uygunluğunu araştırmaktadır (27). Özellikle adayın özgeçmişini tanımak, yetenekleri konusunda bilgi edinmek, onun özlem ve eğilimlerini saptamak için görüşme yöntemi en iyi bir fırsat olarak nitelendirilmektedir. Öte yandan aday bu yoldan gerek işletme, gerekse kendisine önerilen iş hakkında başka bir kaynaktan elde edemeyeceği sağlıklı bilgileri elde etme olanağına kavuşmaktadır. Bu üstünlükleri nedeniyle işgören seçiminde görüşme yöntemi çok yaygın ve etkili biçimde kullanılmaktadır. Görüşme, işgören işe alındıktan sonra da devam eder. Bireyin yeteneklerine ve isteklerine en uygun düşen işe yerleştirilmesinde yardımcı rol oynar.

Diğer yandan, Psikoteknik seçim yönteminin işgörenin işe uyarlanmasına etkilive yararlı olabilmesi için bazı moral koşullarının yerine getirilmesi gerekir. İşgörenin bilinçsiz tepkisiyle karşılaşmak için, uygulamaya geçmeden önce, psikoteknisyenlere düşen görevler ve bir hazırlık dönemi vardır. Bir kaynaktan hazırlayıcı koşullar şöyle açıklanmaktadır (28) :

— Psikoteknik üzerinde düşüncemizi, güdülen amacı, bu yöntemle verdiğimiz değeri, işgören seçiminde taşıdığı önemi açık kalpli-

(26) P. A. SATET et R. BRUERE, s. 89.

(27) Charles NAHOUM, L'entretien psychologique, presses Universitaires de France, Paris, 1967, s. 111.

(28) P. A. SATET et R. BRUERE, s. 89.

Personel Yönetiminde Uyarlık Sorunları

likle adaya iletmeliyiz. Ayrıca elde edilen bu bilgilere dayanarak karar verecek organın yöneticiler olduğu ve bu yöntemin, işe alma tekniğinin sadece bir bölümünü oluşturduğu belirtilmelidir.

— Yapılan incelemenin sadece belirli görevlere ilişkin olduğunu, bireyin bir bütün olarak değerlendirilmediğini açıklamalıyız.

— Adayın gelecekte işe uyarlılığını sağlamak için hiç bir noktada kapalı kalmayacak ölçüde onunla tam anlamıyla anlaşmalıyız.

— Böyle bir incelemenin adayı tanımaya ve yetişmesine yardımcı olmaya yönelik bulunduğunu ve bu analize ilişkin belgelerin her an adaya bedava olarak verilebileceğini açıklamamız gerekir.

— Varılan sonuçları adayla tartışmaya hazır olduğumuzu, bu tartışmayı kesin karar alındıktan sonra dahi yürütebileceğimizi, bunu karakter uzmanları ile de yapabileceklerini belirtmeliyiz.

Psikoteknik seçim yöntemiyle elde edilen sonuçların etkinliği bu tekniğin iş analiziyle birlikte yürütülmesine bağlıdır. Bir başka deyişle, psikoteknik ve diğer seçim yöntemleri işgörenin yeteneklerini saptamayı amaçlarken iş analizleri işin gereklerini ortaya koymaya çalışır. İşgörenin işe uyarlanmasındaki başarı bu iki yönlü incelemenin birbirini bütünleyen nitelik taşımasına bağlıdır.

B — İŞGÖRENİN İŞE YERLEŞTİRİLMESİ

İşgörenin işe uyarlanmasında başlangıç noktası sayılan seçim sürecinin tamamlanmasından sonra ikinci aşamada işgörenin işe yerleştirilmesi sorunlarıyla karşılaşılır.

Bir işgören işletmeye girdiği ilk günde kendisine gösterilen sıcak ilgi ve yakın davranışlarla kazanılabilir ya da ilgisizlik nedeniyle kaybedilebilir. Bu nedenle işe yerleştirme ve uyarlanmanın ön koşulunu işgöreni karşılama yöntemi oluşturur.

Karşılama sorunları, işgörenin yerine getirmek zorunda bıraktığı ve çoğu kez gizli, sıkıcı, gereğinden çok ve çalışma amacıyla dolaysız ilişkisi bulunmayan sayısız formalitelerle başlar (29). Daha ilk günde işgöreni gerekli gereksiz bir yığın işlemlerle karşı

(29) D. Dugue MAC CARTY, La conduite du personnel, Dunod, Paris, 1971.

Personel Yönetiminde Uyarlık Sorunları

karşıya bırakmak sakıncalı sonuçlar doğurabilir. Unutulmamalıdır ki işgörenin işe başlarken edineceği olumlu ya da olumsuz etkiler bütün çalışma yaşamı boyunca kolaylıkla silinmez.

Öte yandan, işgöreni işe yerleştirmek, işgörenin içinde çalışacağı gruba uyarlanmasını sağlama bakımından da büyük önem taşır. İşe yeni giren bir kimse, bilmediği bir grupla ilişki kurduğu için genellikle tedirgin ve çekingen bir ruh yapısı içindedir. Yeni işveren üzerinde olumlu bir etki yapmayı arzu eden işçi, işyerinde kendisine gösterilecek davranışa karşı son derece duyarlıdır. O anda göreceği yakın ilgi, iyi karşılama gelecekte iyi ilişkilerin doğması için bir ortam hazırlayabileceği gibi, karşılaşacağı kaba ve kötü bir davranış ilerdeki ilişkiler bakımından kötü bir başlangıç oluşturabilir (30).

Yeni gelen işgörenin işletmeye yabancılığını gidermek amacıyla yapılacak ilk iş işletmeye ilişkin genel bilgileri içeren bir el kitabının kendisine verilmesidir (31). Bu kitapçık; işletmenin tarihsel gelişimi, üretim durumu, fabrika plânı, ücretlere ilişkin bilgi, uyulması gereken kurallar, kazalara karşı güvenlik önlemleri, eğitim ve gelişme olanakları, yakınma ve danışmanın kime yapılacağı, sosyal çalışmalar ve örgütünç üst düzeyinde bulunan yöneticilerin tanıtılmasına ayrılmış sayfalardan oluşur (32).

Modern işletmelerde, karşılama görevini üstlenmiş yetkili kişi yeni giren işgörelere işletmeye ilişkin her konuda bilgi vermek, işletmeyi gezdirmek ya da tanıtıcı filmler göstermekle sorumludur. Modern yönetimin ilk görüntüsünü veren bu karşılama «sosyal asistan» adı verilen kişilerle kurulan ilişkilerle devam eder. Sosyal asistanlar yeni girenlerin sosyal durumlarıyla ilgilenir, onların kişisel ve ailesel fişlerini düzenler, yüklenecekleri yeni görevleri ve işletmenin sağlayacağı lojman, kantin, okul, sağlık olanaklarını açıklar (33).

s. 113.

(30) Cemal MIHCIOĞLU, Personel idaresinde Beşeri Münasebetler, Ankara, 1958, s. 100.

(31) D. Dugue MAC CARTY, s. 114.

(32) Jean DIVERREZ, s. 117.

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

Bu ön bilgiler ve ilişkilerin işgörenin işe uyarlanmasını büyük ölçüde kolaylaştırdığı söylenebilir. Geleneksel ve ilkel bir anlayışla yeni gelen işgörenin kaderine terkedilmesi ya da daha eski ve gör-gülü bir işgörenin yanına yetiştirilmek üzere gönderilmesi sadece etkili bir işe yerleştirme politikasına ters düşmeyecek, aynı zaman-da bireyin moralini olumsuz yönde etkileyecektir.

Personel bölümünün gerekli gördüğü son yönetsel işlemler ye-rine getirildikten sonra, yeni gelen işgören çalışacağı atelye ya da büroya götürülerek yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile tanıştırıl-malıdır. Örneğin, bir atelye şefi, yeni işgöreni bir arkadaş gibi kar-şılmalı, uzun yıllar birlikte çalışacağını düşünmeli, onun kendisi-ne başlangıçta pek güvenmediği ve genellikle kaygı duyduğu ger-çeğini görerek güven ve rahatlık verici ortamı hazırlamalıdır (34). Daha sonra atelye şefi ya da ustabaşı tarafından çalışma saatleri, güvenlik konuları, kime danışacağı, kime karşı sorumlu bulunduğu gibi konular açıklığa kavuşturulmalıdır. Yapacağı işe ilişkin genel ve özel bilgiler verildikten sonra iş üzerinde belirli bir yöntem iz-lenerek işe başlaması sağlanır. İşe başlayan işgörenin yetenekle-rinden verimli biçimde yararlanabilmek için izlenen en etkili yön-temlerden biri hiç kuşkusuz işe alıştırma eğitimidir. Böylelikle işin gerekleri ile işgören yetenekleri arasında kurulmak istenen denge-nin sağlanması kolaylaştırılmış olmaktadır.

C — İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİ

İşe uyarlanma süreci içinde, işgören seçme, yerleştirme ve eğit-me birbirini bütünleyen çalışmalardır.

İşletme açısından eğitim, birey ve grupların yüklendikleri gün-cel görevleri ya da ilerde yüklenecekleri fonksiyonları en iyi bi-çimde yürütmeleri için girişilen etkili eylemlerin tümüdür (35). Bir diğer deyişle, eğitim, birbirini bütünleyen işletme ve işgören gelişi-minde gerekli kapasitenin sağlanması olarak tanımlanabilir (36). Sözü edilen eylemlerin özünü bireyin düşünce, bilgi, beceri, tutum

(34) A. g. k., s. 118.

(35) Raymond VATIER, Developpement de l'entreprise, Promotion des hommes, Ent-reprise Moderne d'Édition, Paris, 1968, s. 54.

(36) Pierre CASPAR, Formation des adultes ou transformation des structures de l'entreprise, Paris, 1970, s. 24.

Personel Yönetiminde Uyarlık Sorunları

ve davranışlarında meydana gelen olumlu değişmeler oluşturur. Bu görüntü içinde eğitimi değiştirme olarak tanımlayan görüşün (37) haklı ve yerinde olduğu söylenebilir.

Bir bakıma bireysel yeteneklerin eğitim kanalıyla değişmeye zorlanmasının gerçek nedeni işletmelerin sürekli gelişme ve değişme gereksinmelerine bağlanabilir. Söz gelişi, çalışma koşullarında yenilikler, yeni makina ve araçların alınması, yeni üretim süreci ve yönetsel tekniklerde transferlere gidilmesi işletmelerin vazgeçemeyecekleri gelişmelerdir. En kısa zamanda ve en az ekonomik kayıpla bu değişmelere uyarlanabilmek için işgörenleri hazırlamak, onları yetenekli kılmak gerekir. İşgören yeteneklerinin geliştirilmesi ise bir kaynakta dört önemli noktada toplanmaktadır (38) :

— Kuramsal ve uygulamaya dönük bilgi düzeyinin yükseltilmesi ;

— Bilgilerin kullanılma alanını genişleten görgü düzeyinin yükseltilmesi;

— Bilinçli karar alma yeteneği, fiziksel çaba ve grup yaşamı için gerekli ortamın sağlanması;

— İşin yapılmasını kolaylaştıran koşulların ve birey davranışlarının olumlu yönde geliştirilmesi, olarak sayılabilir.

Bilgi, görgü ve davranışların işin gereklerine uygun nitelikte geliştirilmesi eğitim çabalarını oluşturur. İşe alıştırma eğitimi bu çabaların ilki ve en önemlilerinden biridir.

İşletmeye yeni giren işgörenin işine yerleştirilmesinde ya da çeşitli değişiklikler nedeniyle işgörenlerin yeni işlere uyarlanmasında en etkili eğitim türü işe alıştırma eğitimidir.

Yeni işgörenlerin işe alıştırma eğitimi, işletmelerin gerek şimdiki düzenlerinin sürdürülmesi, gerek örgütsel gelişmede ileri düzeye erişmeleri de önemli rol oynamaktadır. Bir makinaya bile yeni takılan parça, önceden bir alıştırma işleminden geçirilmeden nasıl bir sonuç vermiyorsa, son derece karmaşık bir yapıya sahip insanın yeni bir işe ve çevresine uyarlanması, çok daha ciddi alıştırma ça-

(37) Gilbert SARROUY, Methodes de formation des cadres, collection La vie de l'entreprise, Dunod, Paris, 1969, s. IX.

(38) Raymont VATIER, Le perfectionement..., a. g. k., s. 25-26.

balalarını gerektirmektedir ki, bunun da tek yolu bu konuda eğitsel bir çalışma programının uygulanmasıdır (39).

İşte alıştırma eğitiminin başta gelen amaçlarından birisi, yeni işgöreni çevresine karşı küçülten beceriksizlik duygularından en kısa zamanda kurtarmaktır (40). Bazı yöneticiler bireyin bu gereksinmelerini görmemezlikten gelmekte ya da gereken ilgiyi göstermemektedir. Bazıları ise, yeni giren işgörenlerin teknik eğitimleriyle ilgilenmemekte, onları kaderleriyle başbaşa bırakarak uyarlanma süresini uzatmakta ve böylece adayın sınırlı yeteneklerini kullanma şansı engellenmektedir (41).

İşe alıştırma eğitiminin en belirgin görüntüsü, bireye işi ile yetenekleri arasında bir ayarlama yapma ya da yeteneklerini en iyi gerçekleştireceği işi seçme olanağı vermesidir (42). Bu eğitim süreci içinde, işgören bir yandan, mesleki yeteneklerinin artmasını sağlarken, diğer yandan kişiliğinin gelişmesine yönelmektedir.

İşe alıştırma eğitiminde güdülen ikinci amaç, bireyin işe ve işletmeye yabancılaşmasını önleyecek, sosyal kaynaşmayı sağlayacak çabaların harcanmasıdır. Yeni işgörenin ilk günlerde duyduğu çekingence ve ürkeklikten sıyrılarak kendisini örgütün bir üyesi, bir parçası olarak görmesi sağlanmalıdır. Bu yakınlaşma ve kaynaşma sağlandığı ölçüde bireyin yeteneklerini en iyi yönde geliştirme olanağı kazanılır. Bu yönde yöneticilerin, eğitimcilerin ve hatta yeni işgörenlerin iyiniyetli çabaları her zaman yeterli olmayabilir. Genellikle tutucu ve gelenekçi yapıya sahip eski işgörenlerin yeni gelenlere karşı olumsuz bir tutum takındıkları görülür. Bu tür davranışın nedeni, yeni gelenlerin çalışmaya daha istekli olmaları, o bölümde süregelen çalışma temposunun üstüne çıkma olasılığı ya da yeni gelenler üstün yeteneklere sahip iseler, eski işgörenlerin yükselme şansını azaltabileceği gibi düşüncelere dayanabilir. Bu nedenle, yeni işgörenin çalışma grubuna ve örgütsel düzenin geleneksel yapısına ters düşmeyecek davranış ve yeteneklerle donatılması, işe

(39) İnal C. AŞKUN, «işe alıştırma eğitimi», İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 2, sayı 2, İstanbul, Kasım, 1973, s. 58.

(40) A. g. m., s. 50.

(41) Jean DIVERREZ, L'appréciation du personnel, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1971, s. 136.

(42) Guy SINOÏR, L'organisation professionnelle, Presses Universitaires de France, «QUE sais-je?» Paris, 1968, s. 47.

Personel Yönetiminde Uyarlık Sorunları

alıştırma ve yönelme eğitiminin varmak istediği amaçlardan biri olmalıdır.

İşe alıştırma eğitiminin bir diğ er amacı, yeni giren işğ örene iş letmede uzun yıllar çalışacağı varsayılarak örgütsel yapıya, güdülen ortak amaçlara, uyulması gereken kurallara, iş güvenliği ve sağlık koşullarına, işğ örenlere sağlanan sosyal olanaklara, işletmenin temel sorunlarına ilişkin bilgilerin aktarılmasıdır. Ancak işğ örenin ayrıntılarla ve dolaysız olarak onu ilgilendirmeyecek bilgilerle boğ ulması iş ten soğ umalara yol açabilir (43). Bu nedenle, iletilen bilgilerin işğ öreni sıkmayacak kadar az, fakat onun gereksinmelerine karşılık verecek ve iş e yöneltecek kadar doyurucu olmasına dikkat etmek gerekir. İşğ örenin iş e, çevresine, çalışma koşullarına ve bir bütün olarak işletmeye uyarlanması gerçekten en güç sorunlardan biridir. Ancak yeni işğ örenin iş e girmesini izleyen ilk günlerden başlayarak alıştırma eğitime tabi tutulması, düzenleyici ve uyumu hızlandırıcı rol oynar. Fakat unutulmamalıdır ki, iş e alıştırma eğitimi bir yaşam boyunca devam etmesi gereken (44) eğitim uğ raş larının sadece bir bölümünü ya da ilk bölümünü oluşturmaktadır.

IV — İŞ İN İŞĞ ÖRENE UYARLANMASI (45)

Buraya kadar yaptığımız incelemede işğ örenin iş e uyarlanmasını belirlemeğe çalıştık. Oysa, işğ örenin tüm yetenek ve nitelikle-

-
- (43) Bintuğ AYTEK, «Yeni personelin iş e alıştırılması», A. İ. T., Dergisi, Cilt, 3, sayı 2, Ankara, 1971, s. 372.
- (44) Roger GREGOIRE, l'education professionnelle, O. C. D. E., Emploi et formation professionnelle Paris, 1967, s. 78.
- (45) İş in ya da makinanın bireye uyarlanması, ilk kez savaşın sürdüğü yıllarda A.B.D.'lerinde «Human Engineering» adı altında doğmuştur. O dönemde silâh mühendislerinin icad ettiği yeni savaş araçlarını kullanacak yetenekli eleman bulmakta güçlük çekiliyordu. Barışın sağlanmasından sonra bu kez bir yandan, elde bulunan makina ve araçların, öte yandan, yapılan işlerin gözden geçirilmesi kaçınılmaz olmuştur (Bkz. Pierre JARDILLIER, a. g. k., s. 61). Daha sonra, 1950 yılına kadar «Human Engineering» literatürde uygulamalı psikolojinin bir dalı olarak nitelendirilmiştir. Bugün ise, bu kavramın anlamı genişletilerek iş in işğ örene bilinçli biçimde uyarlanması için kullanılan teknikler olarak anlaşılmalıdır. Bu teknikler arasında biometri, fizyoloji, endüstriyel sağlık, çalışma hekimliği, hareket ve zaman etüdü, endüstriyel psikoloji sayılabilir (Bkz. Louis-Marie LE MAÏTOUR, a. g. k., s. 117).

rini işin gereklerine yöneltmek ve işletmenin yapısına ayarlamak uyarlık sorunlarının sadece bir yönünü yansıtmaktadır. Diğer yandan, arzulanan yetenekte elemanların istenilen zamanda bulunamayacağı, bulunsa bile işletmeye kolaylıkla uyarlanamayacağı varsayılırsa, bu kez yapılan işleri işgörenlere göre ayarlamak değiştirmek, bir bakıma işin gereklerini işgörenin niteliklerine göre düzenlemek gerekecektir. İşte, işgören yerine işin temel niteliklerine yönelen bu çalışma, işin işgörene uyarlanma sorunlarının incelenmesini gerekli kılmaktadır.

A — İŞİN KOLAYLAŞTIRILMASI

İşin kolaylaştırılması, belirli bir işi oluşturan hareketlerin incelenmesi, gereksiz görülenlerin atılması, bazılarının birleştirilmesi, sıralarının değiştirilmesi ve hareketlerin daha kısa zamanda yapılmasının sağlanması gibi uğraşları içerir (46).

İlk kez TAYLOR tarafından geliştirilen işin kolaylaştırılmasında güdülen belirgin amaç, iş akışının işgören yeteneklerine uygunluğunu hareket ve zaman etüdü açısından incelemek olmuştur.

Çoğu kez, bir işin yapılması için bir takım güçlüklerin üstesinden gelmek gerekir ve işgören bunların baskısı altında bulunur. Bazan saatlerce ayakta çalışmak, bazan uzun süre aynı yerde ya da değişik yükseklikte oturmak zorunda kaldığı gibi, bazan da kullandığı aracın kendi ölçülerine göre ayarlanmaması ya da hareketlerin yinelenmesi nedeniyle az ya da çok yorgunluk duyacaktır (47). İşin kolaylaştırılması işgörenin kullanmak zorunda bulunduğu çeşitli makina, araç ve gereçlerin işçiye en az yorgunluk verecek ve en verimli çalışma sağlayacak biçimde düzenlenmesini amaçlamaktadır.

B — FİZİKSEL KOŞULLARIN İŞGÖRENE UYARLANMASI

İşgörenin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen önemli faktörlerdir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması işgörenin moral yapısını etkileyeceği gibi, işletmeyle bütünleşmesini de kolaylaştıracaktır. Bu nedenle,

(46) C. MIHCIOĞLU, s. 103.

(47) Paul ALBOU, Les relations humaines, Problemes humains de l'entreprise, Dunod economie, 1971, s. 24.

Personel Yönetiminde Uyarlık Sorunları

son zamanlarda ışıklandırma, ısıtma, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulların işgörenlerin çalışma temposu ve isteğini arttıracak biçimde düzenlenmesine gidilmektedir.

a) I ş ı k l a n d ı r m a

Hiç kuşku yok ki çalışma yerinin yeterince ışıklandırılması ile işin kolaylıkla yapılması ve verimlilik arasında yakın bir ilişki vardır. Bu konuda örneğin General Electric firmasında yapılan bir araştırma ışıklandırma sisteminin etkinliğini ortaya koymuştur. Bu araştırmada özellikle kontrast görüntülerde ışık şiddetinin yoğunlaştırılması, işgören yaşının ilerledikçe yoğunluğun giderek artırılması ve en az işin yapıldığı yer kadar, çevresinin de ışıklandırılması gerektiği sonuçlarına varılmıştır (48).

b) I s ı n m a v e h a v a l a n d ı r m a

Çalışma yerinin sık sık havalandırılması ve normal düzeyde ısıtılması verimi etkileyen ve işe uyarlanmayı kolaylaştıran önemli faktörlerden bir diğeridir. Bir bakıma, iş yerinde ısınma koşulları yeterince sağlanamamışsa işgörenin işletmeye ısınmasının (bütünleşmesinin) beklenmemesi gerektiği söylenebilir.

Bir kaynakta ısınma faktörünün etkisi, yapılan deneyler sonucu dört grupta toplanmıştır (49) :

— Hastalıklar üzerinde etkisi : Isı 20 den 35 dereceye yükseldiği zaman özellikle maden işçilerinde solunum hastalıklarının % 63 oranında yükseldiği saptanmıştır.

— Kazalar üzerindeki etkisi : Isı 25 dereceyi geçtiği zaman iş kazalarının % 40 arttığı görülmüştür.

— Yorgunluk üzerine etkisi : Toplam ısı 26 derece ile 35 derece arasında olduğu zaman çalışma kapasitesi % 60 azalmıştır.

— Başarı üzerine etkisi : Isı 16 dereceden 24 dereceye yükseldiğinde işçilerin verimi % 100 den % 75 e düşmüştür.

(48) Bkz. Adaption du travail à l'homme, Recherches Americaines et Européennes sur les conditions de travail dans l'industrie, O.E.C.E., Paris, 1959, s. 55

(49) André LE GALL, Court traité de psycho-sociologie des entreprises, Paris, 1967, s. 180.

İş yerinde ısının yükselmesi kadar belirli düzeyin altına düşmesi de işgörenlerin çalışma verimini olumsuz yönde etkileyecek, işin yavaşlatılmasına ya da devamsızlık ve çalışma isteksizliğine yol açabilecektir.

c) Gürültü ve titreşim

Bir takım yöneticilerin sandığı ve savunduğu gibi gürültüye alışmak kolay değildir. Ne kaldı ki gürültüye alışılrsa bile yan etkilerinden kurtulma olasılığı hemen hemen yoktur.

Hawthorne deneylerinden (50) birinde, gürültünün verimlilik üzerinde etkisi araştırılırken 80 birim üreten bir üretim bölümünde 60 hata yapıldığı saptanmasına karşın, aynı bölümde gürültüyü azaltıcı önlemler alındıktan sonra, 110 birim üretim düzeyinde hata sayısının 7 ye düştüğü görülmüştür (51).

Makinalaşmanın yoğunlaşması nedeniyle giderek artan gürültü ve çoğu kez onunla birlikte gelen titreşimin olumsuz etkileri sadece fizyolojik nitelik taşımaz. İşgörenin sinir sistemi ve ruhsal yapısı üzerinde izleri çok zor silinebilecek etkiler de yaratır.

Gürültü ve titreşimin olumsuz etkilerini gidermek, hiç değilse azaltmak için bir dizi önlemler önerilmekte ve uygulanmaktadır: Örneğin, duvar ve ekranların örülmesi, yankının önlenmesi, gürültü kaynakları arasına kauçuk levhalar ya da kalın keçe konularak titreşimin sınırlandırılması, kulaklara tampon yerleştirilmesi, kulak koruyucu kaskların kullanılması gibi (52).

C) PSİKOLOJİK KOŞULLARIN İŞGÖRENE UYARLANMASI

İşgörenin işe karşı isteksiz davranışı bir takım psikolojik koşulların yerine getirilmemesine bağlanabilir. Örneğin, geleneksel anla-

(50) Hawthorne deneyleri 1927-1939 yılları arasında A.B.D.'lerinin Şikago kentinde Western Electric Company adlı bir firmada Harvard Üniversitesi öğretim üyelerinden Elton MAYO'nun öncülüğünde gerçekleştirilmiştir. Bu deneyler çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile verimlilik arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamış, fakat daha sonra insancıl ilişkilere dönük ilginç sonuçlara varmıştır.

(51) André LE GALL, s. 179.

(52) Adaptation du travail... a. g. k., s. 47.

Personel Yönetiminde Uyarlık Sorunları

yış ve davranışın etkisinden kendini kurtaramıyan yönetici tipi, iş düzeninin psikolojik koşullarına çoğu kez gereken önemi vermez ve uyarsızlık nedenlerini fiziksel koşullarda arar. Oysa, çalışma temposunda zaman zaman görülen yavaşlamanın, işi bırakmanın ya da devamsızlıkların gerçek nedenini işin psikolojik koşullarında aramak gerekir. Örneğin çalışma düzeninde sinirsel gerilimlere yol açan monotonluk ve kişisel bunalımlara sürükleyen ruhsal yorgunluk işgörenin işe karşı isteksizliğine neden olabilir.

a) Monotonluk ve sinirsel gerilim

Psikolojik açıdan monotonluk, belirli işleri yapan işgöreni çoğu kez kötümser düşünceye sürükleyen duygusal sıkıntı olarak tanımlanabilir (53). Benzer işlerin değişmeksizin sürekli yapılışı, işgörenderi bezginliğe ve yılgınlığa götürür. Fakat bu isteksizliğin her zaman işin yapısından doğduğu söylenemez. Bir görüşe göre, monoton işlere uyarlanma, çalışma koşullarından çok işgörenin kişiliğine bağlıdır (54). Heyecanlı, duygusal ve sabırsız kişilerin işe karşı kısa zamanda bıkkınlık duydukları bir gerçektir. Bu bıkkınlığın ya da tek düzen çalışmaya karşı tepkinin göstergesi çoğu kez üretimde yavaşlama biçiminde görülür.

Monoton çalışmaya karşı isteksizlik işgörende sinirsel gerilimlere de neden olabilir. Ve bu tür gerilim nedeni belirsiz gibi görülen bir çok yersiz sürtüşme ve gereksiz çatışmaların kaynağını oluşturur. Görüldüğü gibi, sonuçları oldukça pahalıya mal olan monotonluğun olumsuz yönlerini gidermek için öncelikle bunun işin yapısında ya da işgörenin kişiliğinden ileri geldiğini çok iyi saptamak ve elde edilen bilgilere göre çözümler aramak gerekmektedir.

b) Ruhsal yorgunluk

Yapılan iş, fiziksel yorgunluğun yanında bazan ruhsal yorgunluk ta getirdiği hatta bu ikincisinin çoğu kez birincisinden daha etkili sonuçlar doğurduğu bir gerçektir.

Yorgunluğa alışmaktan çok ona katlanarak işe uyum sağlanır. Bu uyum daha çok kişisel faktörlerde aranması gerekir. Psikotek-

(53) Louis-Marie LE MAÏTOUR, s. 48.

(54) André LE GALL, s. 152.

nik incelemede yorgunluk, enerji, kan faktörü, sinirsel dayanıklılık gibi objektif ölçütleri olduğu kadar psikolojik ve kişiliğe dayanan subjektif ölçütleri de içerir (55). Bu tür değerlendirme, «Endüstriyel Yorgunluk» kavramının doğmasına neden olmuştur (56). Endüstri devriminin baş döndürücü hızla gelişmesi makinalaşmayı ve onun ötesinde otomasyonu getirirken işgörenin fiziksel yorgunluğunu azaltmış, fakat yeni iş düzenine uyarlanamama işgöreni ruhsal yorgunluğa sürüklemiştir. İşgörenin yeni çalışma düzeninin koşullarına yabancılığı, işe karşı kuşkusu ve giderek makinanın esaretine girmesi işten beklenen doyumun azalmasına neden olmuştur. Bu doyumsuzluğun zamanla ruhsal yorgunluk biçimine dönüşmesi teknolojik gelişme ve değişmelerin getirdiği bir çok üstünlükleri gölgeleyecek boyutlara ulaşmıştır.

Ruhsal yorgunluk sadece işletme içi çelişki ve dengesizliklerden değil, işgörenin kişisel sorunlarından ileri gelebilir (57) veya fiziksel yorgunluğu artırıcı ve hızlandırıcı rol oynayabilir.

İşgörenin işe uyumsuzluk duygusu taşıması, çalıştığı bölümün ve işletmenin genel atmosferi, maddesel ve ruhsal doyumlar, yükselme olanaklarının sınırlandırılması ya da ezilme korkusu birer ruhsal yorgunluk faktörü olup bu yorgunluk, soğukkanlı ve izole kalmaya yatkın kişilere göre dış faktörlerin etkisinde kalabilen duygusal kişilerde daha etkili olmaktadır (58). Bunun anlamı, iyi bir ruhsal dengeye ulaşmış ve iyi uyarlanmış kişilerin karşılaşılan güçlüklerle daha iyi dayanabildikleridir (59).

Bununla birlikte, ruhsal yorgunluk içinde bulunan bireyin her zaman uyarlık sorunlarıyla karşılaştığı söylenemez. Zira her iş kendine özgü gerilimler yaratır. Normal bir kişi zor bir ortamda başarı sağlayamazken aynı koşullarda sinirsel gerilim taşıyan bir diğer kişinin başarılı olduğu görülebilir. Bunun nedeni, bu sonuncu kişinin kendisi için yarı yarıya doğal nitelik taşıyan sürekli gerilim koşullarına alışkanlık edinmesine bağlanabilir (60). Ancak az da

(55) A. g. k., s. 159.

(56) L. M. LE MAÏTOUR, s. 45.

(57) D. MATRIN, L'organisme humain et le travail, l'Édition de l'entreprise Moderne, Paris, s. 106.

(58) André LE GALL, s. 160.

(59) Saul GELLERMAN, Problèmes humains dans l'entreprise, Charles Dessart Bruxelles, s. 169.

(60) A. g. k., s. 170.

Personel Yönetiminde Uyarlık Sorunları

olsa bu alışkanlıktan doğan olumlu görüntünün ruhsal yorgunluk ve sinirsel gerilim taşıyan her kişide bulunduğu kolaylıkla söylene-
mez.

Bir bakıma, işletme içi insancıl ilişkiler sorunlarını yansıtan ruhsal yorgunluk, teknolojik çağın getirdiği en önemli çelişkilerden biri olup işgören kesiminin bekleyiş ve özlemlerini engelleyen bir nitelik taşır.

Bu nedenle, ruhsal yorgunluğun günümüzde ve yakın gelecekte, gerek uygulamacı olarak yöneticileri, gerekse araştırmacıları daha uzunca bir süre uğraştıracığı ve bu alanda psikologlara büyük görev düştüğü söylenebilir.

V — SONUÇ ve ÖNERİLER

Buraya kadar yaptığımız incelemede, personel yönetimi içinde uyarlık sorunlarını «işgören - iş» ve «iş - işgören» ikilemi doğrultusunda ayrıntılı olarak belirlemeye çalıştık. İncelememizin bu son bölümünde, uyarlık sorunlarını giderici, hiç değilse azaltıcı rol oynayabilecek önlem ve önerilerin sunulmasına çalışılacaktır.

Kanımızca, günlük yaşamının büyük bir bölümünü işletmede geçiren işgörenin çalışma yerini kendi evi gibi görmesi, evinde eşiy-le aradığı mutluluğu işyerinde işiyle sürdürmesi varılmak istenen amaç olmalıdır. Aksi halde, işe ve örgüte uyarlanamıyan işgörenin işletmeye yabancılaşması ve kişisel eziklik ve ruhsal doyumsuzluğa sürüklenmesi kaçınılmaz olacak, bunun doğal sonucu olarak ta işgörenden beklenen verim ve başarıya ulaşmak güçlenecektir. Bir bakıma, uyarlık konusunda düzenleyici önlemleri zamanında almayan bir işletmenin bir yandan, işgöreni ruhsal yıkıma sürüklediği, diğer yandan, kendi yıkımını hazırladığı söylenebilir. Bu iki yönlü yıkımı önlemek amacıyla alınacak en etkin düzenleyici ve uyarlayıcı önlemler bir kaç grupta toplanarak aşağıdaki biçimde incelenebilir.

A — DEĞİŞİKLİK ATMOSFERİNİN YARATILMASI

Amaçlarından biri ve belki de en önemlisi, giderek büyümek ve gelişmek olan işletmeler, bu amaçlarına ulaşabilmek için sürekli olarak değişmek zorundadırlar. Bu değişme gerçekte bir yaşam savaşıdır ve işletmenin dinamizmini yansıtır. Ekonomik, teknolojik ve

toplumsal alanda gerekli değişimleri zamanında gerçekleştiremeyen işletmelerin yaşam savaşında başarılı olmaları düşünülemez. Ancak unutulmamalıdır ki, her değişiklik işletme için bir gereksinim olduğu kadar çok ağır sorunlar da getiren bir süreçtir. Bu sorunlardan en önemlisi hiç kuşkusuz uyarlık sorunlarıdır.

Kullanılan makina, araç ve gereçlerden, eskiyen çalışma düzeni ve yöntemlerine, yetersiz kalan ücret sistemi ve personel değişikliklerine kadar her alanda uyarlık sorunları ilk planda rol oynamaktadır. Bu sorunları gideren ya da olumsuz etkilerini azaltan önlemlerin başında, uygulamaya geçmeden önce, değişiklik atmosferinin örgütte yaratılması gelir. Bu nedenle, yapılması düşünülen değişikliğin amaçları ve yararları konusunda işgörenlere bilgi verilmesi, onların görüş ve önerilerine açık bir politikanın izlenmesi ve hepsinden önemlisi işgörenlerin alınacak kararlara katılmasının sağlanması en etkili yöntemler olarak sayılabilir. Bu durumda, işgören, kendi desteğinin ya da katkısının bulunduğu değişiklik kararı na ve uygulanmasına yardımcı olacak, en azından tepki göstermeyecektir.

Ancak söz konusu atmosferin yaratılması amaçlanırken bireyi yeni koşullara bir robot gibi hazırlamaktan kaçınılmalıdır. Birey doğal olarak değişmelere karşı direnir, tepki gösterir ya da çekimser davranır. Bu direnmenin kırılması isteniyorsa, herşeyden önce, bireyin yeni koşullara yeni iş ve çevresine uyarlanması için işletme için olduğu kadar kendi yararına ve geleceğine etkili olacağına inandırılması gerekir. Bunun yanında kişisel yetenekler, dilek ve özlemler göz önünde bulundurulmalıdır. Hepsinden önemlisi, yapılacak değişikliğin işgörenin mevcut ücret düzeyinde herhangi olumsuz bir etki yaratmayacağı konusunda güvence verilmelidir.

B — EĞİTİM ÇABALARININ YOĞUNLAŞTIRILMASI

Gerek işe yeni giren işgörenlerin, gerek eski işgörenlerin işin ya da örgütün değişen koşullarına uyarlanmasında en etkili araç eğitimidir. Bu amaçla, işe almada kullanılan psikoteknik yöntem iyi eğitim görmüş, işin gereklerine uygun, yetenekli personelin alınmasına yardımcı olur. İşletme içinde ise daha ilk günden itibaren işe alıştırma eğitimi başlar ya da başlamalıdır. Bunun ötesinde, sonuçlar yönünden etkili olabilmek için mevcut personelin her alanda meydana gelen yeniliklere hızla uyarlanmaları amacıyla sürekli ve

Personel Yönetiminde Uyarlık Sorunları

yoğun eğitime gereksinim duyulur ve çeşitli eğitim programları düzenlenir.

C — ETKİN HABERLEŞME TEKNİKLERİNİN KULLANILMASI

Etkili bir uyarlanmanın sağlanmasında olduğu kadar, uyarsızlık nedeniyle ortaya çıkan sorunların giderilmesinde de en yararlı araçlardan biri haberleşme tekniğidir. Bu netiliği ile haberleşme, uyarlık öncesi ve sonrası başvurulması gereken bir teknik olarak dikkat çekmektedir.

Uyarlık öncesi haberleşme tekniği, işe ve işletmeye ilişkin tüm bilgilerin sözlü ve yazılı araçlarla işgörene iletilmesi demektir. Bu yönde yapılan çalışma işgörenin yabancılığını giderecek ve işe uyarlanmasını büyük ölçüde kolaylaştıracaktır.

Öte yandan, tüm çabalara karşın işgörenin işine ve çevresine kolaylıkla uyarlanamadığı sık sık karşılaşılan bir durumdur. Bu kez uyarlık sonrası kullanılan haberleşme tekniklerine başvurulması gerekecektir. Bu tekniklerden en önemlisi, aşağıdan yukarıya dönük dikey haberleşme kanalları aracılığı ile işleyen öneri sistemi ve danışma hizmetidir. Öneri sistemi, işgören tarafından saptanan uyarlılık nedenleri ve çözüm yolları üzerinde çeşitli görüş ve önerilerin üst basamaktaki organlara iletilmesi şeklinde işler. Danışma hizmeti ise, işine ve yeni girdiği gruba uyarlanamayan işgörenin psikolojik sorunlarına çözüm arayan bir haberleşme tekniğidir. Bu sonuncu teknik, işletmede bulunacak danışman psikologlar tarafından gerçekleştirilir. Danışmanlar, uyarlık sorunlarıyla karşılaşan işgörenler ile sık sık görüşerek onları etkisi altında kaldıkları psikolojik baskılardan kurtarmaya çalışırlar. Danışman ile işgören arasında kurulan bu dialog öğüt vermenin ötesinde psikolojik bir boşalma, inatçı direnmeler ve güvensizlik duygularından soyutlanma gibi amaçlar güder. Diğer yandan, danışma hizmeti monotonluğun doğurduğu ruhsal yorgunluğu ve çalışma isteksizliğini giderebilecek etkili bir araç rolü de oynar.

D — İŞİN BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ VE SOSYALLEŞTİRİLMESİ

İş bölümü ve onun doğal sonucu olan uzmanlaşma, modern yönetim ve üretim tekniği içinde verimliliği arttıran bir süreç niteliği taşımasına karşın, işin çok ufak bir bölümünün sürekli olarak aynı

kişi tarafından gerçekleştirilmesi, o kişiyi ruhsal yorgunluğa ve do-yumsuzluğa sürüklemektedir. Endüstriyel gelişmenin yol açtığı bu sorunu gidermek ve uyarlanmayı sürekli kılmak için işin bütünleş-tirilmesi ya da sosyalleştirilmesi önerilmektedir.

İşin bütünleştirilmesi, üretime ilişkin işlerin çok ufak parçala-ra ayrılarak, herbirinin ayrı bir kişiye verilmesine bir tepki olarak çıkmıştır. Gerçekten işgören günlerce işin çok küçük bir bölümünü ve belkide ne işe yaradığını bile bilmeksizin yapmaktan çoğu kez bıkkınlık ve isteksizlik duyar. Bunun nedeni, işgörenin bir bütün olarak işin yaratıcısı rolüne ve onuruna sahip olmayışı gösterilebi-lir. İşgörenin iş gururunu yükseltmek, onun yaratıcı ve yapıcı gü-cüne saygılı biçimde olanak sağlamak günümüzün en önemli perso-nel sorunlarından birini oluşturmaktadır. İşbölümü ve uzmanlaş-madan bütünüyle kaçınmak düşünülemez ama hiç değilse işbölü-münü belirli bir yerde sınırlandırmak ve elverdiği ölçüde birbirine benzer işleri bütünleştirmeye yönelmek gerekir. Bu yönde yapıla-cak çalışma sadece monotonluğu gidermiyecek, aynı zamanda yapı-lan işin daha anlamlı, ilginç ve onur verici nitelik kazanmasına yol açacaktır.

Öte yandan, işin sosyalleştirilmesi, işgörenin işe uyarlanmasını kolaylaştıracak bir başka önlem olarak düşünülebilir. Kişisel yapı-lan iş, işgörenin ilgisini yeteri kadar çekmiyorsa, kişisel çalışma ye-rine ekip çalışmasının tercih edilmesi beklenen ilgiyi ve verimi ya-ratabilir. Aslında, bireyin iş yapma sorumluluğu ve başarısını baş-kalarıyla bölüşme isteği onun sosyal varlık olma özelliğinden gelir. Bu gerçek göz önüne alındığında, toplumsal kaynaşma, işe uyar-lanma ve verimlilik sağlama amacıyla kişisel çalışma yerine grup çalışması etkili bir yöntem olarak önerilebilir.

E — ÇALIŞMA KOŞULLARININ İYİLEŞTİRİLMESİ

Eviden sonra en geniş zamanını işletmede geçiren işgören, çalıştığı yerin iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olmasını ister. Daha önce incelemeğe çalıştığımız ışıklandırma, ısınma, havalan-dırma, gürültü ve titreşim işgörenin çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, işgörenin işe en kısa za-manda uyarlanması isteniyorsa, çalışma yerinin ve onu etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi ve düzenlenmesi gerekir. Bu yönde gi-

Personel Yönetiminde Uyarılık Sorunları

rişilecek her çaba işletmeden çok insanı amaçladığından işgöreni hoşnut kılacaktır. Ne kaldı ki, çalışma koşullarının hangi yönde ve hangi biçimde iyileştirilmesi gerektiği işgören istekleri doğrultusunda gerçekleştirilirse, bu koşulların etkinliği daha da yükselecektir.

Bu sonuncu yararın ışığı altında sonuç olarak denilebilir ki gerek işin işgörene, gerek işgörenin işe uyarlanmasına ilişkin karşılaşılan sorunlarda gerçekçi ve tutarlı bir çözüme ulaşmak için her şeyden önce tüm işgörenlerin desteği ve katkısı sağlanmalıdır. Bu temel ilkeyi benimseyen işletmeler, her gün karşılaştıkları çeşitli değişiklik sorunlarını daha kolaylıkla çözümlene olanağına kavuşacaklar, işgöreni ruhsal yorgunluktan soyutlayarak ruhsal doyuma götürecekler ve giderek etkin uyarlanma ile işletme - işgören bütünleşmesini sağlayacaklardır.